

Святослав Бирюлин

---

*Управление  
бизнесом  
в России*

---

Записки практика



# Святослав Бирюлин

# Управление бизнесом в России

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18514858](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18514858)*

*ISBN 9785447474621*

## Аннотация

В этой книге собраны материалы из статей и блогов, написанных Святославом Бирюлиным за последние три года. Собранные вместе и отредактированные, они читаются иначе, чем разрозненные статьи, превращаясь в самодостаточный текст. Этот сборник статей на различные темы, включая концепции управления бизнесом, стратегический маркетинг, управление персоналом и управленческие технологии. Книга будет интересна предпринимателям, генеральным директорам и тем, кто хочет ими стать.

# Содержание

Предисловие	5
Часть 1. Концептуальное	9
Конец эпохи	9
Мы вышли из кризиса. Правда, не туда	14
Самолечение в бизнесе	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

**Управление  
бизнесом в России  
Записки практика  
Святослав Бирюлин**

© Святослав Бирюлин, 2016

*Корректор* Ирина Блинова

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

В течение последних пяти лет я написал много статей и постов в блог на наш сайт [www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru) на различные темы, касающиеся управления бизнесом в России. Источниками мыслей стал опыт личного управления бизнесом в России и консультирование других управленцев и собственников. Работа консультанта дает уникальную возможность за короткий срок погружаться в различные отрасли и различные рынки, что очень обогащает опыт и расширяет кругозор.



В какой-то момент текстового материала стало достаточно, чтобы из него можно было сделать книжку. Порой случается, что целое становится больше, чем сумма его частей – на мой взгляд, так вышло и на этот раз. Собранные под одну обложку, эти мысли звучали иначе, чем в форме разрозненных статей.

На мой взгляд, «русский капитализм», к которому мы

привыкли за 30 лет свободного предпринимательства в нашей стране, стремительно умирает. И дело не в государстве, все активнее вмешивающимся в частные дела бизнесменов, а в самой модели этого капитализма. Она основывалась на идее о том, что, как говорил Олег Тиньков, «завтра будет больше», на идее быстрого и непрерывного роста.

Но для нашей страны рост экономики закончился, и надолго. Что бы ни случилось во внешней и внутренней политике в ближайшие годы, спад или стагнация в экономике не закончатся, рынки не начнут расти. И «русскому капитализму» придется адаптироваться к этим непривычным для него условиям.

Не все переживут этот тектонический сдвиг. Компании, в генах которых было заложено только умение расти, исчезнут. Их место займут готовые меняться старые компании и новые, родившиеся уже в новых условиях. Надеюсь, мысли, собранные в этой книге, помогут российским предпринимателям не попасть в число тех, для которых предпринимательство через пять лет станет только источником воспоминаний.

Если после прочтения этой книги вам захочется обсудить и другие вопросы управления бизнесом в России (бизнесом вообще или конкретно вашим) – милости просим на наш

сайт [www.sapcons.ru](http://www.sapcons.ru), там вы найдете, как нас найти.

С уважением,

Святослав Бирюлин.

# Часть 1. Концептуальное

## Конец эпохи

Уверен – через много лет 2015 год будут вспоминать как последний год российского бизнеса в том виде, в котором он просуществовал с самых первых кооперативов конца 80-х. Потому что начиная с 2016 года существование такого бизнеса станет невозможным, а о том, что родится на его месте, можно только гадать.

Двадцать пять лет назад в фундамент большинства частных коммерческих организаций в России была заложена модель роста. Основной задачей предпринимателей был постоянный поиск рыночных ниш, продуктов или отраслей, сулящих быстрый прирост бизнеса. В 90-е, к примеру, успешной «темой» были поставки одежды из Турции, в начале 2000-х – туризм, в конце 2000-х интернет и социальные сети. Строительство, продажа автомобилей, сети салонов сотовой связи – все эти рынки в какой-то момент стали интересными «темами», в которые бизнес разных калибров направил инвестиции и усилия.

С одной стороны, предпринимательство и состоит

в непрерывном поиске перспективных продуктов и рыночных ниш. Высший смысл бизнеса заключается в постоянном перенаправлении ресурсов в зоны максимальной отдачи. Локальная балансировка ассортиментного портфеля отдельно взятого бизнеса и венчурные инвестиции – явления одной природы, и то, и другое, в сущности, направление средств в наиболее маргинальные проекты. Если предприниматель видит возможность направить свои инвестиции (в том числе и нематериальные) в проект с доходностью выше средней, он просто обязан это сделать.

Проблема российских предпринимателей в том, что таких зон в последние 25 лет было слишком много. Помимо естественного для того уровня развития экономики России роста большинства рынков им помогал технологический рост. Эпоха интернета, мобильных устройств, социальных сетей на глазах создавали новые маргинальные и стремительно растущие рынки, вокруг которых взрывными волнами зарождались смежные, обслуживающие рынки – от служб доставки, дата-центров и вышек сотовой связи до специальных агентств типа Pruffi, сфокусированных на хэдхантинге специалистов для новых рынков. Возможности бизнесменов по перенаправлению ресурсов ограничивались только самим объемом этих ресурсов, что частично решалось при помощи различных форм заимствований. Все вокруг инвестировали и «занимались новыми темами».

Это помогало быстро наращивать объемы бизнеса и зарабатывать состояния. Однако оборотной стороной этого роста была возможность расти без повышения эффективности. Многие СМИ приводили удручающие данные о производительности труда в России по сравнению с другими странами – это тоже следствие слишком быстрого роста. Бороться за операционную эффективность бизнеса было некогда и незачем, гораздо быстрее и выгоднее было найти новую нишу или отрасль и переключиться на них. Именно поэтому в России не развивались такие обязательные бизнес-дисциплины, как, к примеру, маркетинг. Роль маркетолога исполнял владелец бизнеса, находящийся в постоянном поиске новых маргинальных игрушек. Ценность, которую текущие продукты и бизнесы генерировали для действующих клиентов, имела куда меньшее значение, нежели поиск новых клиентов или выход в другие рыночные ниши.

Однако эта эпоха закончилась, и виной тому сразу четыре тренда, наложившиеся друг на друга и друг друга усилившие.

Во-первых, естественный рост многих рынков закончился, они подошли к насыщению. Даже если бы не экономический спад, россияне уже не стали бы намного больше есть и дороже одеваться. Широкополосным интернетом

не покрыты разве что совсем удаленные населенные пункты. У каждого россиянина есть как минимум один мобильный телефон. В некоторых регионах уже более 80% окон – пластиковые.

Во-вторых, общий экономический спад затормозит рост даже в перспективных зонах. Россияне научились экономить в кризис и не хотят тратиться на ненужное. А некоторые рынки, например выездной туризм, добивают политические осложнения.

В-третьих, очевидно, что эра потребительского кредитования заканчивается. Наученные горьким опытом, банки не хотят больше давать, а население – больше брать, особенно под сегодняшние проценты.

В-четвертых, судя по всему, очередной технологический виток подошел к концу и начинается период затишья. Технологии будут развиваться поступательно, и до следующего продукта, который изменит мир, как это сделал мобильный телефон, еще долго. Отдельные попытки «переизобрести» привычные вещи, например беспилотный электромобиль, предпринимаются, но если они и изменят мир, то не в ближайшие два-три года.

Возможностей для перенаправления ресурсов стало

на порядок меньше, и это заставит предпринимателей обратить взоры не только на рынок, но и внутрь своих бизнесов. Косметические улучшения вроде оптимизации штата, какими можно было отбиваться от спада в 2008 году, уже не помогут, потребуется более системная работа. Возникнет интерес к маркетингу, поскольку война за потребителя начнется нешуточная. В производственных компаниях начнется настоящая, а не бутафорская работа по повышению производительности. Возрастет качество долгосрочного планирования, в том числе стратегического. Эпоху ярких предпринимателей сменит век эффективных менеджеров.

А вот если кто и вырастет в ближайшее время, так это аутсорсинг. Бизнесмены наконец поймут, что фокусироваться на основном продукте выгоднее, чем самим убирать свои офисы и вести бухгалтер.

# **Мы вышли из кризиса. Правда, не туда**

Случившуюся в 2014 году девальвацию принято называть «кризисом», визуализируя его латинскими буквами V, U, L (где левая половина буквы символизирует темп входа экономики в кризис, а правая – выхода). И поскольку кризис – ситуация по определению чрезвычайная, бизнес не торопится строить долгосрочные планы и разрабатывать стратегии. Предприниматели считают, что скоро все изменится (надеюсь, что к лучшему) и стратегия устареет. Однако кризис – по определению краткосрочный, или по крайней мере среднесрочный спад, за которым неминуемо начинается рост. К концу 2015 года становится очевидно, что это уже не кризис, а новая реальность, и о росте можно забыть на долгие годы.

Недавно я слышал доклады двух аналитиков крупнейших банков. Опираясь такими терминами, как «счет текущих операций» и «платежный баланс», они ловко доказывали, что экономика страны здорова, а в 2016 году станет только здоровее. Выход из спада неизбежен, утверждали они. Правда, делали они оговорку, в отличие от 2010 года рост возобновится не за счет потребительского спроса.

Для них это просто оговорка, а для тысяч предпринимателей по всей стране – вопрос жизни и смерти. В последние 15 лет потребительский спрос в стране рос, с короткими перерывами на кризис, впечатляющими темпами. Сначала его толкал вверх рост благосостояния, затем потребительское и ипотечное кредитование. Это позволило вырасти целым отраслям, зарабатывающим на удовлетворении новых потребительских капризов. Авторынок, рынок одежды, туристическая отрасль, рынок гаджетов, строительная индустрия – все эти рынки привыкли к постоянным обновлениям рекордов. Например, 2015 год стал для многих регионов рекордным по вводу жилья (достраивалось то, что было заложено до «кризиса»). Это, в свою очередь, порождало, подобно эффекту ударной волны, целый рынок услуг для растущего бизнеса – от мобильного банкинга до офисной недвижимости. Последней, к слову, в 2014 году в Москве было построено больше, чем когда-либо.

Все уже, наверное, понимают, что «эта лошадь кончилась», но не все понимают, что навсегда. Даже если ЦБ снизит ключевую ставку до докризисного уровня, потребительское кредитование не вырастет как раньше. Потребители не захотят брать, а банки – давать ресурсы в прежних объемах. Два кризиса подряд с интервалом в 6 лет точно научат россиян быть экономными, и надолго.

Пресловутое импортозамещение работает в России в самых уродливых формах. Как только власти запрещают ввоз чего-нибудь, местные поставщики просто взвинчивают цены, и снижение импорта компенсируется снижением потребления. «Невидимая рука рынка» ищет, не как начать производство санкционного продукта в России, а как завезти его через Белоруссию под другим таможенным кодом. А в некоторых отраслях с низким порогом входа, например в производстве стройматериалов, замещать уже давно нечего, все производится в России, причем в объемах больших, чем стало нужно. Например, мощностей по выпуску напольного ламината в России почти в полтора раза больше, чем требуется.

Государство поддерживать малый и средний бизнес не собирается. Слова главы ВТБ Костина о бессмысленности кредитовать малый бизнес косвенно подтверждаются кулуарными беседами с сотрудниками госбанков, ссылающихся на негласный запрет кредитовать малые предприятия, – государство планирует спасать только крупные. Вместо поддержки малый бизнес может рассчитывать только на рост налогов и невиданную жесткость при их сборе.

В этой ситуации впору отчаиваться, но отчаяние неконструктивно. Население в стране не вымрет, кто-то должен будет жарить для трудящихся пончики, шить для них одежду, доставлять интернет-покупки, производить бытовую тех-

нику. Однако, чтобы остаться в числе тех немногих, кто сможет на этом зарабатывать, придется отказаться от бизнес-моделей, созданных в эпоху роста и работающих только в условиях непрерывного роста. На наш взгляд, это означает фокусировку на трех базовых принципах:

- **Маркетинг и УТП.** Недостаточно будет просто варить кофе, устанавливать пластиковые окна или торговать телефонами – нужно будет постоянно придумывать, как сделать это лучше других. В ближайшие годы грамотные маркетологи (не те, кто знает, как продать уже созданный продукт, а те, кто знает, как создать то, что пользуется спросом) будут в цене. Знание потребностей клиента станет главным оружием в конкурентной борьбе. Одной интуицией уже не отделаешься.

- **Эффективность.** Выживут только те, кто в этом вопросе перейдет от слов к делу. На этом фоне, на наш взгляд, вырастут аутсорсинговые компании – до многих предпринимателей наконец дойдет, что некоторые вещи лучше поручить профессионалам, чем делать самим.

- **Стратегия.** Ситуативное управление можно было позволить себе только в эпоху роста. В новой реальности выживет только бизнес, создающий на основании маркетинга и УТП долгосрочные планы по повышению конкурентоспособности

компании.

Можно с уверенностью сказать, что экономика России вышла из кризиса. Правда, она вышла не туда, куда мы ожидали. Теперь мы в новой экономической реальности – время писать стратегии.

# Самолечение в бизнесе

Недавно прочел на Facebook переписку нескольких предпринимателей, спрашивающих друг у друга советов, касающихся развития их бизнесов. У всех были свои сложности, но общие проблемы заключались в недостатке идей или в сложностях с поиском путей повышения эффективности. Возникшая дискуссия напомнила мне переписки на форумах, где люди ищут способы лечения своих хворей, спрашивая других посетителей форума.

В России очень много аптек – в 4 раза больше на душу населения, чем в некоторых развитых странах. Русский народ не просто любит лечиться, он любит лечиться сам. Доверяя незнакомцам с форумов, друзьям, соседям. С проблемами, с которыми европеец идет к врачу, русский идет в интернет. Если бы простые люди физически могли ставить себе пломбы, в стране не осталось бы стоматологов. А уж психологов в России, считай, нет, к ним россияне обращаются только в крайних случаях – стыдно.

Российские бизнесмены тоже занимаются самолечением. Они либо годами ковыряются в собственных проблемах сами, либо вот так, на Facebook, спрашивают знакомых. Конечно, коллега-бизнесмен порой может дать очень дельный

совет. Пренебрегать возможностями выслушать мнение других людей – преступно. Известно, что лучшие предприниматели мира всегда охотно перенимали чужой опыт.

В то же время максимум, что может сделать коллега из Facebook, – подкинуть неплохую идею или заставить посмотреть на проблему под другим углом. Он не погружен в ваш рынок и в любом случае не в курсе важных нюансов вашей работы. Его совет может придать некоторое ускорение бизнесу, но не поможет решить системные проблемы или разработать новую стратегию развития. Если предприниматель не может сделать это сам, ему следует обратиться к профессионалу – к консультанту.

На западе к консультантам обращаются настолько же часто, как и к врачам. Консультант – это совершенно не обязательно человек, который умнее или опытнее самого бизнесмена. Консультант владеет отдельной специальностью, которой вовсе не обязаны владеть сотрудники. Консультант владеет технологиями системного анализа и диагностики, разработки стратегии, маркетингового анализа и т. д. Держать таких людей в штате – непозволительная роскошь.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.