



# Как выжить в условиях экономического кризиса

## Об управленческих решениях мебельной компании, которые могут спасти в кризис

Опыт и рекомендации по преодолению кризиса можно разделить на две группы: универсальные, подходящие практически всем и в различных ситуациях, и специфические, применяемые для решения конкретной проблемы. Как выжить в условиях кризиса? Об этом рассуждает руководитель компании, работающей на рынке с авторской мебелью австралийского и российского производства.

### БИО АВТОРА



#### Сергей Викторович Емельяненко

Образование: военно-морское училище, военно-морская академия, экономический факультет Московского металлургического института по специальности «Бухучет и аудит». Служил офицером ВМФ СССР и России. По окончании службы работал главным бухгалтером, финансовым директором, директором, аудитором в нескольких компаниях малого бизнеса в сферах промышленной электроники, автобизнеса, производства и торговли мебелью. В настоящее время является управляющим партнером компании «Арредо Харизма».

В процессе осмысления возникающих передо мной проблем и правильной постановки цели я в качестве направляющего слогана часто использую фразы, почерпнутые из жизни или литературы. Помните высказывание профессора Преображенского в романе «Собачье сердце»? «Кризис — это та же разруха, и она в головах». Я вспоминаю этот монолог профессора каждый раз, когда нужно

обдумать выход из той или иной кризисной ситуации. А еще вспоминаю разговор со знакомой китайкой в кризис 2008 года. На мой вопрос, не боится ли она начинать новый бизнес в кризис, она ответила, что у китайцев нет слова «кризис» и то, что мы называем кризисом, они называют угрозами и возможностями.

Найти решение, когда проблема по-настоящему не проявила себя, не сфор-

мировалась и не сложилась зримо, достаточно сложно. Каждый экономический кризис по-своему уникален: он имеет свои параметры, свои характеристики и по-разному воздействует на субъекты бизнеса даже одной и той же отрасли, так как у каждого из субъектов может быть своя глубинная специфика. Так, наша компания «Арредо Харизма» — это компания нишевого мебельного бизнеса, нишевых брендов, со





своей спецификой организации торговли, существенно отличающейся от организации процессов в компаниях, предлагающих массовый продукт.

Итак, вначале о подходах и управленческих решениях общего плана, которые мы применяли и применяем в ходе текущего экономического кризиса.

### 1. Собственный эмоциональный контроль

Не следует впадать в панику. Нужно оставаться спокойным и рассудительным. Проанализируйте состояние рынка и возмож-

ности вашей компании. Проведите, например, **SWOT-анализ**, опишите и оцените факторы внутренней и внешней среды компании, разделив их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности), **Threats** (угрозы).

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны компании — это ее *внутренние факторы*, то есть те, на которые она может влиять, а возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами *внеш-*

*ней среды* — это то, на что компания повлиять не может, но обязательно должна учитывать. К примеру, на собственные решения, собственный торговый ассортимент, конечно, с учетом действий государственных органов (контролирующих торговлю, таможню и т.п.) компания повлиять может, а на законы, решения этих органов, то есть на неподконтрольные ей факторы внешней среды, — уже нет.

Наличие высоколиквидных товарных запасов, квалифицированного персонала, значительных



Компания Arredo Carisma (г. Москва) более 20 лет представляет на российском рынке оригинальную мебель из натурального дерева. Является эксклюзивным дилером ряда таких известных интерьерных нишевых брендов, как Pacific Green (австралийская авторская мебель), Kikuchi Japan (традиционные японские ширмы и перегородки премиум-класса). В последние годы пред-

лагает покупателю высококачественную авторскую мебель российского производства. Сеть интерьерных салонов в престижных мебельных центрах Москвы, таких как «Гранд» и «Три кита», а также шоурум в ТК «ЭлитСтрой материалы» являются местами розничных продаж. Работает с партнерами в крупных городах России — Екатеринбург, Казани, Севастополе.





остатков денежных средств на счетах и т.п. — это, несомненно, сильные стороны для выживания в кризис. Напротив, отсутствие дополнительных ресурсов осложняет выполнение стоящей задачи.

**В 2008 году один из иностранных участников мебельной выставки сказал мне: «Не стоит ждать, когда же наконец закончится этот проклятый кризис. Никогда! Я, например, не собираюсь ждать, а что-то придумаю и снова стану развиваться».**

Также нужно оценивать и внешние факторы. Например, снижение налогов, уход сильных конкурентов с рынка, меры господдержки вашего сектора и т.п. предостав-

ляют дополнительные возможности. И наоборот: ужесточение регулирования, появление новых игроков на рынке создадут вам угрозы.

### 2. Переход на уменьшенный горизонт плани-

### рования

Например, с месячного на еженедельный. Все прошлые кризисы такой подход, с одной стороны, заставлял нас искать резервы и возможности

для осуществления продаж, поступления выручки (доходов), а с другой стороны — удерживал от необдуманных трат (расходов).

### 3. Принцип инвестиционного подхода к доходам и расходам

Планирование доходов и расходов в еженедельном режиме — это использование фактора времени. Но важно изменить и философию взгляда на них. Любые расходы нужно рассматривать как инвестиции. Принимая решение о расходовании средств, следует оценивать это действие с точки зрения целесообразности, эффективности и возврата инвестиций.

Мы понимали, что, например, украшение мебельного салона сопутствующими аксессуарами





и атрибутами домашнего интерьера положительно влияет на продажи. Но в условиях кризиса крайне трудно решиться потратить ту или иную сумму на, казалось бы, безделушки. А что, если подобрать такие атрибуты и аксессуары, которые будут гармоничны, а главное, не менее интересны покупателям, чем сама мебель? Сделать их таким же полноценным товаром, да еще с высокой нормой прибыли!

Так у нас появилось несколько сопутствующих товарных линеек, причём высокого уровня. Например, уникальные скульптуры и панно из фрагментов деревьев ценных пород, произраставших десятки и сотни лет назад на Южном берегу Крыма, — авторские работы Владимира Мещерякова.

#### **4. Еженедельный оперативный расчет, прогнозирование и контроль точки безубыточности**

Но не как самоцель, а имея в виду прежде всего:

— контроль за соответствием доходов и обязательных расходов на



аренду, заработную плату и прочие издержки. Такие расходы, как аренда, реклама, да и заработная плата, нужно не только контролировать, но и оптимизировать. Сократить арендные площади, а где-то договориться с арендодателями о меньшей ставке;

— мониторинг и принятие мер по закрытию убыточных бизнесов, подразделений, направлений и т.п. В нашем случае в кризис 2008–2010 годов мы закрыли ряд убыточных салонов, просчитав, что они не имеют перспектив стать прибыльными и в дальнейшем;

— поиск и создание новых бизнесов, направлений, подразделений, ассортимента и т.п. с быстрой окупаемостью. Принимаемые решения должны быть предельно обоснованы и взвешены, как у охотника, который имеет одну-две стрелы или патрона без права на промах: если промахнет, то он и его близкие погибнут от голода.

#### **5. Отказ от кредитов, в том числе овердрафта, даже на исключительно выгодных условиях**

Каждый раз, когда вам предлагают выгодный кредит, спросите себя, а действительно ли вам



нужны заемные средства. Есть у вас новые идеи развития или деньги нужны для решения сиюминутных задач? Не проще ли закрыть убыточный бизнес? И только если уверенность в отдаче от привлеченных средств достаточно крепка, стоит воспользоваться этим инструментом.

### 6. Обязательное выделение денег на рекламу и маркетинг

Не отказ и сокращение, а обдуманное, просчитанное использование. В кризис многие компании, столкнувшись с финансовыми проблемами, в первую очередь жертвуют расходами на продвижение товара. Но ведь именно грамотный маркетинг способствует выживанию и росту на рынке.

Парадоксально, но ино-

гда в критической ситуации требуется даже больше расходов на продвижение, чем в обычное время, так как возникает необходимость поспеть за быстро изменившимися предпочтениями потребителей.

### 7. Неустанный поиск идей — драйверов выживания и роста

В 2008 году один из иностранных участников мебельной выставки сказал мне: «Не стоит ждать, когда же наконец закончится этот проклятый кризис. Никогда! Я, например, не собираюсь ждать, а что-то придумую и снова стану развиваться».

В кризис 2008–2010 годов такой канал продвижения, как мебельные выставки, перестал быть для нас эффективным, в частности потому, что их организаторы

не захотели учитывать специфику небольших фирм, работающих с определенной группой товаров. Нам срочно потребовался новый маркетинговый прием. И мы нашли его! Эта находка стала одной из главных идей выживания в том кризисе.

Мы поняли, что наши потребители, потребители товаров сегментов «премиум» и «средний плюс», посещают не столько мебельные, сколько специализированные выставки, посвященные обустройству интерьеров, строительству и оборудованию индивидуальных квартир, коттеджей и дач.

Оказалось также, что данный формат выставок весьма комфортен для таких участников, как мы: там не было необходимости брать большие площади,





там не существовало высокой конкуренции среди мебельщиков.

С тех пор компания Arredo Carisma является участником подобных выставок. Этот подход — «идти туда, где наш клиент» — помог нам выжить в кризис 2008 и 2014 годов. Надеемся, что он поможет и сейчас.

А в перспективе надеемся также, что организаторы больших мебельных выставок в нашей стране все же придут к пониманию необходимости допускать на свои мероприятия как можно большее число участников, представляющих разные идеи. Это было бы полезно не только участникам, но и самим выставочным мероприятиям, а также мебельной отрасли в целом.

В качестве примера я мог бы привести одну из лучших, на мой взгляд, мебельно-интерьерных

выставок России — I Saloni WorldWide Moscow. Начав работать в 2008 году с крупными игроками и осознав минусы подобного подхода, организаторы уже на следующий год кардинально изменили подбор участников, сделав их палитру гораздо разнообразнее, а значит, интереснее. Благодаря тому, что австралийская компания Pacific Green является многолетним участником материн-

ской выставки в Милане, она была приглашена к участию и в Москве, и мы считаем для себя высокой честью представлять Pacific Green в I Saloni WorldWide Moscow.

Но вернемся к вопросу выживания и развития нашей компании в периоды предыдущих экономических кризисов.

Помимо того, что мы осознавали важность участия в выставках (я бы

---

**Мы поняли, что наши потребители, потребители товаров сегментов «премиум» и «средний плюс», посещают не столько мебельные, сколько специализированные выставки, посвященные обустройству интерьеров, строительству и оборудованию индивидуальных квартир, коттеджей и дач**

---



**Мы активно ищем решения и сегодня. Меняются технологии продаж. Все большее значение приобретает Интернет. И рекомендация здесь одна: работать активнее, чем в условиях до кризиса.**

поставил эти мероприятия на второе место в списке поиска антикризисных решений), не забывали мы и про места розничных продаж: магазины в мебельном бизнесе остаются номером один с точки зрения представления товара. Следовательно, надо было найти новые форматы нашим салонам. Мы нашли их интуитивным путем.

Поскольку компания Arredo Carisma предлагает покупателю уникальные, нишевые бренды, товар на ценителя, мы применили формат, который подсмотрели на рынке, — формат «интерьерная лавка».

Кроме мебели, там представлены уже упоминавшиеся выше аксессуары и атрибуты домашнего интерьера, когда поку-

патель может не просто ознакомиться с основной продукцией, но и погулять по лавке, выбирая что-нибудь для души. Формат оказался удачным, что тоже явилось нашим ответом кризису.

Третий канал продвижения продукции в условиях кризиса — это, конечно же, Интернет. Попытки размещения рекламы небольшими компаниями в крупных СМИ крайне затратны и малоэффективны. Мы увидели, что хорошо работает интернет-продвижение, и вплотную занялись сайтом. Он стал гораздо интереснее, информативнее и удобнее. Весьма активно мы стали использовать соцсети — те, в которых представле-





ны наши клиентские группы: Facebook, Instagram. А также оценили высокие возможности видеохостинга YouTube.

Существуют универсальные принципы работы, позволяющие бороться с негативными проявлениями экономического кризиса.

### **1. Постоянное осуществление мониторинга и анализа текущей ситуации: рыночной, товарной, финансовой, кадровой**

И в поисках решений не должно быть никаких шаблонов. Так, существует шаблон «в условиях кризиса не развивайся, а сокращай». Это постулат ошибочный, ложный. Нужно попытаться найти, как любят у нас говорить, точки роста. Они обязательно должны быть.

### **2. Обучение**

В условиях кризиса люди начинают волноваться, утрачивают профессиональные навыки. За основу нужно взять армейское правило: когда нет боевых действий — проводят учения. Если полагать, что кризис надо пересидеть, ничего не предпринимая, то деградация компании наступит незаметно и крайне быстро. Руководитель обязан встряхнуть персонал, настроить его на обучение и поиск путей выхода. Часто сотрудники подсказывают интересные идеи.

### **3. Операционная эффективность всегда дает**



### **прирост, а в условиях кризиса уменьшит падение**

Надо обязательно уделять внимание операционной эффективности, то есть качеству работы персонала.

### **4. Поиск возможностей на рынке: реагировать на изменение покупательских предпочтений**

Так, людям, успевшим привыкнуть к интернет-доставке, нравится, когда им привозят «на примерку»... и мебель. Мы освоили такую форму работы еще в кризис 2014 года. Конечно, мебель не куртка: клиент просит два-три предмета, потом захочет еще четыре или пять. Но в итоге может оказаться, что как раз с теми







самыми пятью предметами, которые красиво вписались в интерьер, покупатель и не захочет расстаться! Это тоже наш проверенный ответ кризису.

## Реагируя на запросы клиентов, создавали новые модели и коллекции, пойдя, где это обоснованно, по пути импортозамещения.

Мы активно ищем решения и сегодня. Меняются технологии продаж. Все большее значение приобретает Интернет. И рекомендация здесь одна: работать активнее, чем в условиях до кризиса.

Как любое государство обязано готовиться к вызовам времени, так и бизнес должен готовиться к экономическим кризисам. Мы не знаем заранее,

в каких конкретно формах они будут протекать, но есть уверенность, что подготовленным компаниям будет хоть и болезненно, но все же чуть проще про-

ходить испытания, чем тем, кого потрясения застигают врасплох.

Что делали мы, готовясь к новому кризису? Аккумулировали предыдущий опыт и, не останавливаясь, искали пути развития.

Отвечая на веление времени, начали развивать видеовизуализацию и в этом направлении опередили тех, кто работает по старинке.

Внедряли в повседневную работу систему CRM: она помогает эффективно чувствовать рынок и успешно управлять продажами.

Увеличивали активность в Интернете и социальных сетях, потому что увидели их перспективу.

Реагируя на запросы клиентов, создавали новые модели и коллекции, пойдя, где это обоснованно, по пути импортозамещения.

Подытоживая сказанное, я как руководитель компании, сумевшей пройти два экономических кризиса, скажу: выживает тот, кто опирается на прежний опыт и ищет новые возможности развития в любой, даже самой тяжелой ситуации.

*Сергей Емельяненко,  
управляющий партнер  
компании  
«Арredo Харизма»*

