

## «Эксперт РА»

# «Эксперт РА»: Быстроразвивающиеся компании среднего масштаба уверенно преодолевают последствия кризиса

29 сентября 2010 г.

Быстроразвивающиеся компании среднего масштаба – **«газели»** – уверенно преодолевают последствия кризиса. Многим из них экономический спад помог отыскать катализаторы повышения эффективности бизнеса: в кризис как никогда отчетливо обозначились проблемные точки, создававшие помеху динамичному развитию. Решение многих задач сопровождалось непопулярными мерами – увольнением сотрудников, перекройкой бизнес-процессов ради их совершенствования.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» провело углубленные интервью с руководством двух десятков компаний среднего бизнеса, чтобы получить информацию от первых лиц, определяющих тактику и стратегию компаний. Акцент делался на обсуждении конкретных управленческих практик, на анализе конкретных проблем и инструментов, на разборе примеров успехов и неудач в решении практических задач в двух сферах: информационные технологии (ИТ) и управление персоналом.

Первой реакцией средних компаний на кризис стали кадровые решения: период конца 2008 – середины 2009 года прошел под знаком *снижения издержек*. Самым уязвимым и неэффективным звеном бизнеса признавался собственный персонал. Впрочем, стремительное сокращение списка сотрудников не стало нормой, и меры оказались не столь длительными, как полагали скептики. С весны 2010 года тренд изменился в пользу мер, направленных на *повышение эффективности* – в первую очередь, эффективности труда работников.

С ослаблением кризиса вновь обрела актуальность *мотивация персонала*. Если в ходе экономического спада лучшим стимулом было сохранение прежнего уровня зарплаты – люди просто держались за своих работодателей, то теперь эти меры перестали действовать. Спрос на консалтинг в этой области начал восстанавливаться с 4 квартала 2009 года.

Исследование показало, что аутсорсинг услуг средний бизнес использует намного реже, чем это принято в крупном бизнесе. Это правило одинаково применимо и к сфере управления персоналом, и к автоматизации бизнеса с помощью ИТ. На сегодня из опрошенных «Экспертом РА» компаний меньше 25% участников разрабатывают программное обеспечение (ПО) с привлечением сторонних структур.

Как правило, автоматизация происходит в силу появления таких задач, которые без информационных технологий попросту не решаемы. Наиболее популярные области для автоматизации – *бухгалтерский учет, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM), управление складом (WMS), бюджетирование, управление проектами*.

Объективные трудности при выборе средств автоматизации создаются непрозрачностью рынка ИТ-услуг. Отсутствие *банка лучших практик* проектов мешает бизнесу выбрать ИТ-систему. Это особенно беспокоит руководство «газелей», чей штат ограничен для проведения тщательного самостоятельного исследования плюсов и минусов систем, квалификации и опыта потенциального подрядчика.

Обращаясь к консультантам и системным интеграторам, «газели» ищут, но не всегда находят *компетенции, которыми сама компания не обладает*. Довольно часто сотрудничество с провайдерами ИТ-услуг является ни чем иным, как покупка рабочей силы и перекупка чужого софта. «Газели», недовольные таким положением дел, избегают общения с интеграторами и самостоятельно разрабатывают системы, таких примеров в среднем бизнесе немало. Впрочем, ситуация может измениться, если произойдет консолидация интеграторов: консультантам и ИТ-компаниям необходимо сформировать обширную базу знаний. Для этого нужно располагать большим количеством успешных внедрений, что под силу только очень крупным игрокам.