

С.В.Пинковская

Практические занятия по Стратегическому менеджменту

Занятие 1.

Тема: *Стратегический менеджмент в системе управления предприятием.*

Цель занятия. Получение представления о месте стратегического менеджмента в системе управления предприятием и определение особенности его как инструмента управления. Взаимосвязь стратегического и оперативного менеджмента.

Задание. Определить критерии сравнения оперативного и стратегического менеджмента. Провести сравнение, результаты оформить в виде таблицы.

Ключевые понятия:

Стратегическое управление

Долгосрочное управление

Бюджетирование

Экстрополяция

Стратегический потенциал

Конкурентное преимущество

Внешняя среда предприятия

Занятие 2.

Тема: *Школы стратегического менеджмента.*

Цель занятия. В современной литературе по менеджменту существует большое количество подходов к разработке и реализации стратегии предприятия. Для понимания сущности современных подходов в стратегическом менеджменте и умения формировать собственное представление о разработке стратегии и умения правильно ориентироваться в методах стратегического менеджмента студентам предлагается ознакомиться с краткой характеристикой основных школ стратегического менеджмента и определить их ключевые положения и методы.

Задание. Познакомиться с основными школами стратегического менеджмента, краткое описание которых представлено Г.Митцергом. Для более углубленного знакомства используйте материалы Интернета. Определите критерии сравнения школ стратегического менеджмента и

представьте полученные результаты по характеристике школ стратегического менеджмента в таблице:

Название школы СМ	Основные представители школы СМ	Краткая характеристика метода	Источник формирования стратегии	Ключевые участники разработки стратегии	Методы разработки стратегии	Главные недостатки школы

Занятие 3.

Тема: Стратегический анализ макросреды.

Цель занятия. Студенты знакомятся с основными факторами макросреды, которые формируют условия функционирования бизнеса на уровне экономики страны, а также на глобальном уровне. В процессе изучения макроокружения бизнеса студенты знакомятся с публикациями ведущих экономистов, а также данными статистической отчетности и прогнозами социально-экономического и научно-технического развития России.

Задание. Познакомиться с методикой проведения PEST-анализа. Провести анализ макроокружения с целью оценки условий создания и развития бизнеса в России. Для анализа использовать источники статистической отчетности, периодические материалы и публикации о состоянии и развитии социально-экономического и научно-технического положения в стране.

Результаты анализа оформить в виде отчета.

Ориентировочные вопросы для проведения PEST –анализа

Политическая среда

- из социально-экономической сферы: собственность, государственный и др. контроль, регулирование и дерегулирование экономики со стороны государства и других политических структур.

- политика в области конкуренции: антимонопольное законодательство, практика ограничений и поддержки бизнеса.
- Правительственная сфера: **НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ** промышленности, отношения «работодатель-наемный рабочий», защита частных, местных, национальных интересов.
- сфера рынка труда и профсоюзы: существуют ли стабильное предложение требуемого труда по уровню квалификации? Есть ли проблемы с профсоюзами?

Экономическая среда

Как влияют следующие экономические переменные на действия в бизнесе:

- темпы экономического роста
- уровень безработицы
- уровень цен и темпы изменения цен
- состояние платежного баланса

как влияют следующие элементы экономической политики на действия в бизнесе:

- денежно-кредитная политика
- фискальная политика
- специфические инструменты платежного баланса: тарифы, квоты, направления темпов изменений
- меры по сокращению безработицы

Кроме этого может быть необходима добавочная информация, если экономика на стадии роста, а компания только создается: величина валового национального продукта в %; доход от сбыта продукции.

Социальная среда

Что может стать угрозой для бизнеса под влиянием следующих факторов:

- здоровье и благосостояние
- отдельные потребности (спорт, искусство)
- образование
- условия жизни
- условия труда
- социальные изменения в обществе

Технологическая среда

Как влияет развитие технологической среды на бизнес?

- транспортные технологии
- потребление электроэнергии и затраты
- биологические науки
- материаловедение
- механизация и робототизация
- компьютеризация

Занятие 4.

Тема: Стратегический анализ отрасли. Определение движущих сил в отрасли с помощью модели М.Портера 5 сил конкуренции.

Цель занятия. Получить навыки работы с данными о состоянии и развитии отрасли. Уметь использовать методы стратегического анализа для определения ее инвестиционной привлекательности.

Задание. Используя данные о состоянии и развитии в России телекоммуникационной отрасли провести анализ и сформулировать перспективные направления ее развития.

Данные анализа и результаты оформить в виде отчета.

Отраслевой анализ проводится в два этапа.

На первом этапе требуется определить степень зрелости отрасли и источники ее развития. Для этого рекомендуется воспользоваться следующим теоретическим материалом:

Рекомендуемые направления для общего анализа отрасли:

Материалы и услуги

- есть ли проблемы в постоянных поставщиках сырья
- большой ли разброс цен на сырье

Рынок капитала и денег

- есть ли проблемы в увеличении наличных денег для бизнеса?
- какая страна (регион) лучше для увеличения капитала
- где благоприятные условия для будущих процентных ставок (инвестиций)

Рынок продукта

- Рынок потребительский
- Кто покупатели фактические и потенциальные
- Большая ли численность покупателей в абсолютном и процентном отношении
- 10 наиболее важных требований покупателей в сфере вашего бизнеса

Конкуренты

- Кто конкуренты и потенциальные конкуренты
- Численность фирм-конкурентов и образуют ли они большие коалиции
- Где больше конкуренция: со стороны покупателей или поставщиков?

Характеристики отрасли и их влияние на положение в отрасли.

Размеры рынка	Крупные рынки привлекают крупные фирмы, желая приобрести компании с целью укрепления своих позиций в притягательных областях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает появление новых фирм, замедление роста ведет к росту конкуренции и отсеки слабых конкурентов.
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам.

Прибыльность в отрасли	Высокие прибыли поощряют новые входы, депрессии – поощряют выходы
Барьеры входа\выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм
Стандартизация товара	Переключение продавца от одного производителя к другому
Скорость изменения технологии	Возрастает риск некупаемости инвестиций в технологии и оборудование, они не окупаются из-за быстрого морального устаревания последних
Вертикальная интеграция	Рост требований к капиталу, рост дифференциации стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Важно при ценовой конкуренции, увеличивается объем и размеры рынка
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара

Факторы, вызывающие стратегические изменения в отрасли:

1. Изменение в долговременной скорости роста. Оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности новых фирм.
2. Изменения в структура покупателей и способах и сферах использования товаров. Эти сдвиги не должны быть упущены фирмой и требуют от нее внутренней перестройки
3. Инновации в продуктах
4. Технологические изменения
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация)
6. Вход или выход ведущих фирм в отрасли
7. Увеличение глобализации в отрасли
8. Переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным предложениям
9. Влияние законодательных изменений
10. Изменение социальной, демографической обстановки, стиля жизни.

На втором этапе отраслевого анализа проводится оценка состояния и уровня конкуренции.

Для этого используются следующие методы:

- структурного анализа (для определения структуры отрасли и оценки позиций компаний-лидеров)

- стратегических группировок и кластерный анализ (для определения основных кластеров и выявления стратегически значимых для развития отрасли)

- модель М.Портера «5 сил конкуренции, влияющих на отрасль» (для определения существующих и потенциальных конкурентных сил, которые могут влиять на состояние и развитие отрасли).

В результате анализа студенты должны представить свои выводы и данные:

- о состоянии отрасли и темпах ее развития в будущем.
- экономические показатели для бизнеса (показатели отраслевой эффективности и уровня деловой активности в отрасли)
- распределение основных конкурентных сил в отрасли
- динамика развития лидеров отрасли
- оценка ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли и влияние на них макроэкономических показателей.

Занятие 5.

Тема: Конкурентный анализ для предприятия

Цель занятия.

Научиться конкретизировать ключевые факторы успеха с конкурентными преимуществами предприятия, а также проводить анализ конкуренции для предприятия и оценивать его конкурентную позицию.

Задание. Выбрать предприятие и провести конкурентный анализ. Определить его сильные и слабые стороны относительно ближайших конкурентов и оценить конкурентные позиции каждой компании. Построить карту конкурентного профиля.

Результаты конкурентного анализа оформить в виде отчета.

Вопросы для подготовки к защите отчета.

1. Задачи конкурентного анализа компании?
2. Обоснуйте выбор компаний в качестве конкурентов вашего предприятия.

3. Какие компании представляют угрозу для вашего предприятия и почему.
4. Рекомендации для защиты и развития позиций вашей компании на рынке.

Занятие 6.

Тема: Целеполагание в стратегическом планировании.

Цель занятия: Познакомить студентов с практическим содержанием миссии предприятия, научиться увязывать стратегические цели с миссией, получить навыки разработки стратегических целей с помощью метода «Дерева целей».

Задание.

Определить, где сформулирована миссия фирмы, а где стратегические цели. Аргументировать свои выводы.

1. Compaq Computer

Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка.

2. General Electric

Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйдя на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.

3. Alcan Aluminum

Стать производителем алюминия с наименьшими издержками и превзойти показатель средней доходности акций промышленных предприятий Standard and Poor

4. Appel Computer

Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей.

5. Otis Elevator

Обеспечивать заказчиков более надежными, чем у конкурентов, средствами перемещения людей и предметов вверх, вниз, в сторону и на короткие расстояния.

6. Eastman Kodak

Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

7. Long John Silver`s

Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой.

8. Atlas Corporation

Стать предприятием средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций.

9. Quaker Oats Company

Достигнуть доходности по акциям в 20% и выше, среднего роста прибыли в 5% или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них.

10. Nations Bank

Создать компанию № 1 по оказанию финансовых услуг в США.

11. McCaw Cellular Communications

Создать надежную сеть, которая позволила бы людям, сохраняя свободу передвижений, т.е. передвигаясь по холлу или перемещаясь через континент, осуществлять связь без усилий.

Проанализировать миссию компании "Хьюлетт-Паккард" и определить ее стратегические цели. Как они связаны с миссией?

1. Прибыль. "Мы хотим получить достаточную прибыль для финансирования роста нашего предприятия и получения средств, которые потребуются нам для осуществления других наших целей". Это цель предприятия в отношении прибыли. Как предполагается осуществлять достижение поставленной цели? данная форма для этого предполагает следующее:

- длительное время, прибыль должна являться абсолютной величиной изменения для оценки потенциала предприятия;
- большая часть прибыли должна реинвестироваться;
- начисление процентов с капитала должно почти соответствовать степени роста капитала, при этом рост оборота не должен быть выше, чем начисление процентов с капитала;
- от всех подразделений предполагается, что они финансируют сами себя;
- кто хочет расти, тот должен вкладывать прибыль в производство;
- реинвестированная прибыль должна быть основой источником капитала;
- каждый продукт должен приносить прибыль и с точки зрения покупателя, стоить свои денег;
- необходимость достижения прибыли не может быть отложена на завтра, т.к. прибыль должна быть вложена в производство сегодня;
- за прибыль должны отвечать все.

2. Клиенты. "Наши продукты и услуги должны полностью соответствовать высоким запросам нашего клиента по качеству и пользе. Только так мы сможем выиграть и удержать доверие клиента". Реализация данной цели предполагает следующее:

- отношения с клиентами должны устанавливаться на длительное время;
- ответственность по отношению к клиенту должна состоять из превосходного продукта в превосходном исполнении в сочетании с превосходным обслуживанием;
- различные группы, занимающиеся реализацией продукции, должны тесно сотрудничать друг с другом при обслуживании одних и тех же клиентов, не конкурировать между собой;
- важен единый имидж компании.

3. Сфера деятельности. "мы хотим своими силами обосноваться на наших традиционных рынках и только тогда перейти к другой сфере деятельности, когда это будет соответствовать нашим основным целям"

Достижение этой цели предполагает проведение следующих мероприятий:

- развитие предприятия в двух направлениях: постоянном создании новых продуктов для рынков, где имеется у фирмы солидная позиция, и распространении технологии на новые рынки, родственные традиционным;
- разработку новейших диалоговых систем;
- распространение своего влияния на новые сферы и рынки только тогда, когда:
 - а) это соответствует цели предприятия;
 - б) можно внести существенный вклад в развитие отрасли;
 - в) имеется технология для разработки действительно инновационных и пользующихся спросом продуктов;
 - г) имеются возможности недорого изготавливать эти продукты и с выгодой их продавать.

4. Рост. "Наш рост должен ограничиваться только нашими доходами и нашими способностями разрабатывать и производить инновационные продукты, которые соответствуют фактически потребностям клиента". Достижение данной цели предполагает следующее:

- рост ради роста не нужен, поэтому мотивы его должны быть таковы:
 - а) рынки, на которых работает фирма быстро растут и остановка означала бы для нее потерю площади;
 - б) рост важен, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

5. Наши сотрудники. "Все сотрудники должны разделять успехи предприятия, в которые они внесли вклад. Их рабочее место должно обеспечиваться им на основе их вкладов. Их индивидуальные достижения должны признаваться и это должно им помочь получить от работы чувство собственной значимости и личное удовлетворение".

Эта цель может быть достигнута в результате реализации следующих мероприятий:

- внимание к индивидуальности каждого должно стать одной из составных частей политики предприятия;
- каждый должен быть убежден в единстве мотивов всех сотрудников;
- менеджмент должен заниматься поиском понимания и оказания помощи сотрудникам;
- должен иметь место широкий план участия в прибылях для всех сотрудников;
- затрата должна стать фактором поддержания уровня, а не система стимулов будущего. При этом должны проводиться дополнительные варианты, например, за инновационное достижение сотрудник получает акцию-опцион фирмы, страхование и т.д.;
- сотрудники должны получать признание, в котором они нуждаются и которое они заслуживают.

6. Стиль руководства. "Мы хотим способствовать инициативе и творческим силам наших сотрудников, при этом мы представляем каждому широкое поле действий при достижении ясно определенной цели предприятия".

Эта цель предполагает следующее:

- руководство путем согласования целей должно пониматься как двусторонний процесс: т.е. Руководство должно быть уверено, что каждый сотрудник понимает указанные сверху цели и исходящие из них непосредственно относящиеся к нему согласованные цели. Сотрудники при этом должны быть заинтересованы в своей работе.

7. Общественная ответственность. "Мы хотим выполнить наши социальные обязательства, при этом для каждой страны и каждой общности, где мы работаем, представляем экономическую, духовную и социальную ценность". Достижение этой цели предполагает следующее:

- улучшение окружающей Среды, в которой живем;
- присутствие данного предприятия для каждой общности должно быть преимуществом;
- строительство объектов предприятия должно быть таким, чтобы ими могла гордиться общность;
- сотрудники предприятия, как и вся общность, должны работать в группах, школах, городских и благотворительных учреждениях;
- осознание общественной ответственности должно быть на национальном уровне.

Занятие 7.

Тема: Стратегия развития предприятия на российском рынке.

Цель занятия. На примере развития российской компании на рынке познакомить студентов со стратегией и источниками ее формирования.

Задание. Познакомиться с историей развития компании на рынке и определить ее основные этапы стратегического развития и источники формирования стратегии (долгосрочные конкурентные преимущества). Оценить текущую стратегию развития компании.

Сергей Петров. (Председатель Правления ГК «Рольф»	
ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ – ПОСТРОИТЬ КРАСИВЫЙ БИЗНЕС	
«РОЛЬФ»: Этапы развития	
1991	Небольшая компания по услугам такси и автопроката
1992-1994	Первый дилер Mitsubishi в России
1995-1997	Мега-дилер Mitsubishi (два собственных центра в Москве, субдилеры в Москве и регионах, центральный склад запчастей)
1998-1999	Дистрибьютор Mitsubishi; крупнейший импортер иномарок (три собственных центра в Москве и Санкт-Петербурге, лизинговая компания)
2000-2004	Построение группы компаний, в которую входят мультибрендовое розничное подразделение (Audi, Ford, Hyundai, Mazda, Mitsubishi), два дистрибьютора (Mitsubishi, Hyundai), кредитно-страховой брокер (Рольф Пронто), компании по дистрибуции запчастей и логистике. Продажа непрофильных активов – лизинговой и автопрокатной компаний. Достижение оборота \$2 млрд.
2005-2006	Реструктуризация. Переход на международную систему финансовой отчетности (IFRS) и аудит PwC. Получение синдицированного кредита \$35 млн. Масштабные инвестиции в новые дилерские центры и бренды. Продление дистрибьюторских соглашений с ММС и НМС. Дистрибьютор Mitsubishi в Казахстане. Расширение розничного портфеля брендов (Mercedes-Benz, Peugeot, Toyota). Автомобильная бизнес-школа РОЛЬФ. Разработка новых направлений бизнеса.
После 2006	Переход к корпоративному управлению. Многопрофильный международный бизнес.
«Видение – это определение целей бизнеса»	
<p>-Круглая дата – замечательный повод «остановиться, оглянуться». Подвести итоги, пометить о далеком будущем. Говорят, в бизнесе львиная доля успеха зависит от выбора верного курса. Вы согласны с такой постановкой вопроса?</p> <p>- Мне кажется, нет ничего универсального, иначе все бы давно списали с учебников идею-оптимум, и наступил бы хэппи-энд. Успех определяется сочетанием настойчивости, удачи и всеобъемлющего стремления добиться поставленной цели. Нужна интуитивная подсознательная убежденность, что ты делаешь единственно возможное для себя дело единственно возможным способом, и эта уверенность должна сопровождать каждый твой шаг. Не помешает частичка</p>	

цивилизованной наглости – есть такое слово «кураж», наверное, оно подходит лучше всего.

- С чего вы начинали?

- Думаю, с того, что нам удалось понять раньше других одну очевидную вещь: рыночная экономика пришла необратимо. Правильное понимание целей бизнеса, то, что я называю широким видением, помогло определить задачи и заинтересовать своими идеями нужных людей – а нужными я называю тех, кого не нежно мотивировать, кто внутренне мотивирован на достижение высокого результата. Обладая узким видением, ты можешь привлечь людей только такой «приманкой», как возможность заработать денег – здесь и сейчас. Но это не тот масштаб, который позволит тебе переходить на новый уровень и всегда оставаться над ситуацией. В свое время мы получили гигантскую фору и массу возможностей развиваться только потому, что другие в тот момент работали хуже. Кто знает – «Рольф», может быть, и состоялся бы-то именно потому, что мы не допускали всех тех распространенных ошибок, которые делали наши коллеги по российскому бизнесу.

- А точнее? Каких ошибок вы избежали?

- Во-первых, не метались из стороны в сторону в поисках наиболее прибыльного сектора рынка под предлогом диверсификации. Потом, мы никогда не полагались на кого-то лишь потому, что это твой родственник или друг, не рассчитывали воспользоваться благосклонностью номенклатурного бизнеса, так называемого «государства». Это очень вредно для компании: поначалу кажется, что ты имеешь преимущества перед другими, что тебе легче дается решение неких вопросов, но это и развращает.

...

Важно заниматься выстраиванием конкурентных бизнес-процессов, а для этого требуется от руководства соответствующая философия, долгосрочные задачи, четкие цели и ясное представление. Зачем ты стремишься заработать много денег. Есть такой лозунг: «Что измеришь, то и получишь» Суть его в том, что, желая получить отдачу, ты должен четко объяснить людям, которые на тебя работают, за что ты платишь им зарплату и бонусы. Дав понять, что ценишь их только за умение зарабатывать деньги для компании, получишь только деньги и ничего больше. Если же хочешь сделать что-то более серьезное, нужно быть выше этой довольно-таки примитивной задачи. Построить красивый бизнес – это главная цель. Она никогда не менялась. И не измениться.

«Красивый бизнес»

- Что же это такое – красивый бизнес?

- Функциональный. Он не вызывает у клиента раздражения, отторжения, обиды, непонимания. Он просто и разумно устроен, он эффективен, он рождает у всех участников процесса – и клиентов, и сотрудников - только положительные эмоции. Сотрудники счастливы от того, что они делают свою работу - пусть неприметную, невидимую беглому взгляду, понимая при этом, насколько она нужная и важная, и гордятся тем, что они делают ее лучше всех, осознавая себя частью безупречно действующего сложного механизма – устойчивой бизнес-системы.

- Как вам удалось выстроить в России белый бизнес? А главное, убедить своих соратников в том, что это перспективно?

- Я строил бизнес и не хотел отвлекаться на такие стыдные и недостойные вещи, как уход от налогов. Все эти обходные маневры затрачивают массу сил и не приносят прибыли в долгосрочном плане. И еще, почему некоторые не задумываются о том, что если ты нечестен с кем-то, это означает, что и твои сотрудники получают моральное право обкрадывать тебя? Нам удалось в какой-то мере повлиять на рынок – многие дилеры начали по нашему примеру вкладывать в технологии. Должен сказать, что мы придерживались такого мировоззрения с самого начала. Сразу стремились выйти за рамки прокатного бизнеса, хотели заниматься хорошим, качественным продуктом, сделанным там, где экономика стабильна, работать на основе долгосрочных целей и инвестировать в людей, отбирая самых способных и обучая их на западном опыте, западных технологиях.

- Западные – это принципиально?

- Принципиально то, что эффективно.

«Репутация – это наш стартовый капитал»

- **Эффективная модель – это отлично. Но эффективности можно было добиться и по-другому...**

- Мы в «Рольфе» сразу поставили репутацию выше прибыли. Да, первые кредиты было очень тяжело отдавать: и фирме «Симс Кляйн», поставившей нам гаражное оборудование, и «Мицубиши Корпорейшен», которая без всякого залога дала нам первые сорок машин. Однако в мире не так много непреходящих ценностей, а репутация – ценность бесспорная и безусловная, имеющая хождение среди умных людей в любые времена и в любом обществе. Когда «Рольф» был зарегистрирован, мы командой уходили из фирм «Розек», написав заявления и отработав положенные две недели. Вот настал последний день, сидим на совещании, зная, что завтра нас здесь уже не будет, и тут менеджер по рекламе с удивлением спрашивает? Что мы тут делаем?» Я объяснил, что: дисциплинируем себя. Репутация – вот стартовый капитал, с которым мы начинали и который потом постоянно прирастал, прибавлялся по чуть-чуть, по маленькому кусочку. Политика нашей компании всегда основывалась на принципах честности и открытости. В тот момент они не были объявлены, но были в характере людей, которые подобрались в нашем тогда еще прокатном бизнесе. Так что «Рольф» - это плод видения и репутации.

«Не каждому дано понимать суть вещей»

- История «Рольфа» очень любопытно накладывается на новейшую историю страны. До сих пор мы все помним печально известный 1998 год. Похоже, вы и кризис сумели обернуть в свою пользу?

- Паники уж точно не было – просто появились проблемы, которые надо было оперативно решать. В мае 1998 –го, за три с небольшим месяца до дефолта, мы получили статус дистрибьютора *Mitsubishi Motors* и к августу уже успели разместить несколько крупных производственных заказов. Чтобы стимулировать продажи, ввели за свой счет третий год гарантии, начали развивать trade-in, образовали собственную лизинговую компанию, выиграли международный тендер и стали поставлять машины для ООН в Косово. Да, мотались по Европе, да, пристраивали автомобили, которые некому было купить в России, и при этом не сворачивали долговременных инвестиций – строили дилерский центр «Рольф-Юг», в который было вложено 18 миллионов долларов. Хотя, помню, прибежали ко мне партнеры с криками: «Что мы делаем! Люди деньги спасают, а мы в землю закапываем! Надо немедленно остановить стройку, прекратить оплачивать счета!»

- Это говорили люди из вашей же команды?

- Увы, не каждому дано понимать суть вещей и прогнозировать, как дальше пойдет процесс. Потому одним из закономерных этапов в развитии компании стала смена команды. Это диктовалось интересами дела, но далось очень нелегко. Труднее всего было признать, что те, с кем мы начинали, не имеют шансов справиться с бурным ростом бизнеса. Чтобы команда могла развиваться дальше, было принято тяжелое решение расстаться с ними. К слову, то же пришлось сделать в 2004 году, когда я был вынужден оставить свою позицию президента №»Рольфа», поняв, что Мэтт Доннели будет более эффективно управлять бизнесом, четче ставить перед менеджментом оперативные задачи и упорнее добиваться их выполнения. Примерно тогда же мы сочли нужным провозгласить ценности компании – это было связано с тем. Что я уже не мог контролировать все процессы самостоятельно\6 ежедневно встречаться с каждым из сотрудников. Знакомиться со всеми. Кто принимался в штат.

«Наша ценность не машины, не здания – люди»

- Чем вы руководствуетесь и на чем основываетесь, привлекая людей в компанию?

- Хочу признаться: я ничего не понимаю в автомобилях. Я всегда работал не с машинами, а с людьми. Предметом моей особой заботы становились те, кого не надо мотивировать. Если человек стремится быть профессионалом в своей области, это сразу видно: у него горят глаза, под мышкой - книга по новым технологиям... По субботам-воскресеньям я ездил по дилерским центрам, встречаясь с людьми и стараясь каждого персонально поддержать и увлечь. Главное – дать человеку понять, в чем заключается его интерес стать профессионалом. Если он к этому

готов, он даст такую отдачу! Чем более таких людей, тем сильнее компания. Наша ценность – не машины, не здания, а наши люди и наши клиенты, и я исповедовал это всегда, вне связи с актуальным содержанием тактических задач. Некоторые компании обходятся без этого без ценностей, без миссии, хотя миссия – это как раз то. Чего ради компания создана. Другие пишут что-то вроде «оказывать высококачественные услуги клиентам», что отдает некоторой банальностью: условия вроде бы соблюдены, а за правильными словами – пустота. Иногда декларации сочиняют, чтобы не отстать от моды. На самом деле миссия – очень важная вещь... Миссия должна быть не просто наполнена смыслом – она должна пронизывать всю организацию.

В последние несколько месяцев мы приняли решение выйти за рамки автомобильного бизнеса.

- Что подвигло вас «поступить принципам»? Еще совсем недавно «рольф» декларировал среди своих стратегических принципов работу в автобизнесе и концентрацию на России.

- Наш топ-менеджмент стал настолько сильным, что было бы не разумным не реализовать открывшиеся возможности. Какой смысл в том, чтобы ради догмы искусственно сдерживать потенциал в отведенных рамках? Поэтому мы после длительных размышлений и споров приняли решение выйти за пределы автомобильного бизнеса и за границы России, но вовсе не собираемся отказываться от всех принципов – нам очень важно сохранить лидерство и дальше нести ценности, все то, что достигнуто за 15 лет. Мне нравится фраза Салтыкова-Щедрина из инструкции для градоначальников: "Просвещение на Руси следует внедрять с умеренностью, по возможности избегая кровопролития»,

- В чем выражается эта умеренность?

- Наш бурный рост не должен оказать компании медвежью услугу. Очень важно, чтобы наши люди в каждый момент времени понимали, в каком направлении движется «Рольф», как идет построение организации. И еще я хочу донести до каждого свое горячее желание и внутреннее убеждение, что наша компания призвана быть примером для подражания, лидером в любой сфере, чем бы она ни занималась, ориентиров для всех, кто строит бизнес в нашей стране, чтобы наши люди могли гордиться тем, что они работают в «Рольфе». А я горжусь тем, что мы это сделали – создали условия, чтобы каждый сотрудник реализовал себя с профессиональной и человеческой точек зрения.

«Мы видим для себя массу возможностей»

- Какие задачи предстоит «Рольфу» решать в ближайшем будущем?

- компания готовится к очередному обновлению. Имея представление о тех планах, которые сегодня верстаются, я предполагаю, что изменения могут быть весьма значительными. У нас есть для этого все условия.

Занятие 8.

Тема: Модели стратегического выбора.

Цель занятия: Познакомить студентов с практическим применением моделей стратегического выбора на примере компаний, работающих на российском рынке. В качестве основных моделей рассматриваются: Модель И.Ансоффа «Продукт/рынок», Модель М.Портера Конкурентные стратегии .

Задание. Проанализировать модели стратегического развития И.Ансоффа и М.Портера и представить примеры их использования в практике компаний,

работающих на российском рынке. Результаты работы представить в форме отчета.

Занятие 9

Тема: стратегическое планирование в реальных экономических условиях.

Цель занятия: По результатам конкретного исследования студенты знакомятся с опытом использования стратегического планирования на известных российских компаниях.

Задание: Познакомиться с опубликованными результатами исследования и ответить на следующие вопросы:

1. В чем состоят особенности планирования в условиях кризиса?
2. Каковы основные подходы к такому планированию?
3. Каким образом при подготовке плана решается проблема высокой неопределенности среды?
4. Каким образом на практике используется сценарное планирование?
5. Какие прикладные инструменты используемые на практике здесь представлены?

Компания «АЛБТ» провела экспресс-исследование «Планирование в условиях кризиса». Было опрошено 16 топ-менеджеров российских компаний из разных регионов и отраслей.

Экспертами по теме выступили топ-менеджеры компаний из разных отраслей и регионов: «Акрон», «Ангстрем ТМ», «Брок-инвест-сервис», ГК «ГазРезерв», Горный бизнес ОМЗ, ЛенСпецСМУ, КО «Любимый край», Магнитогорский металлургический комбинат, РИАТ, ИК РЭД, ХК «Сибирский цемент», Сибэлектромотор, Генподрядная компания СТЭП, «Топливные системы», Ювелирная сеть «585».

Планом - по кризису

Большинство руководителей рассматривают план как необходимый инструмент управления компанией в кризисные времена. По мнению Ивана Багазеева, директора по экономике Сибэлектромотора, именно “плановые показатели являются элементом стабильности в хаосе кризиса”. Причем планирование должно быть не только оперативным, но и среднесрочным. Хотя понятие среднесрочности в кризисные времена несколько меняется. Если в период стабильности среднесрочным считался 1-3-летний план, то сейчас – только на 1 год. Об изменении сроков планирования говорит и Алексей Тарасов, финансовый директор ИК РЭД (девелопмент): “Мы разработали планы на год. Более длинные – бессмысленно, слишком велика степень неопределенности. Планировать меньше чем на год нельзя. Корректировать и уточнять планы будем в рамках квартального планирования. На месяц делаем только уточненные ДДС-ки”. В ситуации кризиса изменяется роль годового плана в управлении компанией. Прежде все, план

становится не столько набором финансовых показателей, сколько указанием к действию в зависимости от реализации различных факторов риска. Иван Багазеев считает, что цели при этом должны быть “разумно нечеткими”, т.е. задавать направление развития и обозначить приоритеты компании, оставляя при этом свободу в плане конкретной трактовки. Это позволит при планировании сохранить единое направление движения, оставив возможность выбора путей, по которым компания будет развиваться. Причем, именно в кризис возрастает значимость координирующей функции плана, обеспечивающего согласованность антикризисных действий всех подразделений компании.

Далее, план должен позволять принимать оперативные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. Чрезмерное же давление жестких бюджетов может снизить эффективность решений среднего менеджмента, ограничив их гибкость в реагировании на меняющиеся рыночные условия. Для этого, по мнению Игоря Басова, внешнего финансового управляющего Ювелирной сети «585», “руководству компании максимальное внимание следует уделять эффективному обмену информацией между подразделением и обеспечению обратной связи на все уровни управления, иногда даже и вопреки соображениям безопасности информации”.

Как удачно подметил Иван Багазеев, для менеджеров и акционеров план выполняет психоаналитическую функцию – переживание неприятностей до их появления. Хорошо проработанный план придает уверенность, что любые сложности можно преодолеть. Итак, ключевыми особенностями подхода к планированию в кризис являются снижение детализации, повышение гибкости и оперативности. Как отметил Матти Таук, директор по развитию ОАО «Акрон», «все виды планирования должны по-прежнему быть, меняются только акценты по детализации». В первую очередь снижается степень детализации среднесрочных планов. Евгений Черевко, директор департамента экономики ХК “Сибирский цемент” считает, что детальность проработки среднесрочного плана может быть снижена до индикативного планирования. Наталья Ковальчук, финансовый директор «ОМЗ Горное оборудование и технологии» («ОМЗ ГОИТ») и Марк Сорокин, финансовый директор «ИЗ-КАРТЭКС» предложили удачный критерий требуемого уровня детализации: “План должен обеспечивать ровно ту степень детализации, которая позволяет менеджменту управлять предприятием”.

Что касается гибкости и оперативности планирования, то эксперты высоко оценивают такой инструмент как скользящее планирование. Так, в металлотрейдинговой компании «Брок-инвест-сервис» скользящий план разрабатывается на три месяца и пересматривается примерно 2-3 раза в месяц. Важно помнить, что при значительной вариативности и гибкости среднесрочных и оперативных планов, стратегические планы компании должны меняться только в особых случаях: “Ни в коем случае нельзя с той же скоростью менять стратегические планы – компания в кризисные времена как никогда должна быть «динамически стабильной». Это значит, что при неизменности стратегических целей и миссии оперативные планы должны полностью соответствовать реалиям окружения бизнеса» - считает Антон Евдокимов, вице-президент компании ЛенСпецСМУ. В свою очередь, Олег Федонин, вице-президент по финансам и экономике Управляющей компании ММК отмечает важность учета отраслевой специфики: «Металлургия - не розничная торговля, здесь нельзя разом изменить направление деятельности или ассортимент, сильны моменты инерции. Но что определенно приходится делать – это пересматривать числовое выражение целей».

От какой печки планируем?

На первый взгляд, в ситуации кризиса подход компаний к планированию унифицируется. Планирование становится более гибким, менее детализированным, но в то же время и более критичным для компании. Набор используемых инструментов планирования в целом тоже совпадает.

Однако при более внимательном анализе обнаруживается, что у разных компаний разные приоритеты в планировании. Для одних критически важно выживание компании, для других - поведение макроэкономических факторов. Для третьих почти ничего не изменилось.

На основании опыта экспертов-практиков и консультационного опыта фирмы «АЛЪТ» нами выделены 3 подхода к планированию в условиях кризиса:

- от «прожиточного минимума»
- от сценариев развития внешней среды
- от целевых показателей

Конечно, на практике вариантов намного больше. Обычно в тех или иных пропорциях сочетаются все три подхода. Но важно ясно понимать, какой из подходов для компании является основным, а какие – дополнительными.

1. Подход «от прожиточного минимума» достаточно распространен в текущий период. Он активно используется компаниями из наиболее пострадавших от кризиса отраслей или компаниями из относительно благополучных отраслей, вошедших в кризис со значительной долговой нагрузкой. Вот как описывает подход к планированию финансовый директор компании «РИАТ» Александр Селюков: «Еженедельно, исходя из оценки внешней среды (заявки на поставку и предварительные планы покупателей), формируется и рассматривается скорректированная редакция бюджета. Сценарий пессимистический, но с учетом необходимости поддержания положительного сальдо ДС, ставятся дополнительные задачи по снижению складов, востребованию ДЗ и др.».

Обычно при данном подходе ключевой задачей является поддержание ликвидности компании. Однако на практике используются и другие показатели. «Для «выживаемости» наших предприятий главной задачей является минимально необходимая контракция, обеспечивающая загрузку предприятия как минимум на уровне 50%, даже ценой ухудшения условий оплаты (например, 100% отсрочка платежа) изготавливаемой продукции» - рассказывают Наталья Ковальчук и Марк Сорокин (Горный бизнес ОМЗ).

2. Подход «от сценариев развития внешней среды» критически значим для компаний, бизнес которых существенно зависит от динамики макроэкономических показателей и решений властей. Прежде всего, это относится к импортерам и экспортерам, компаниям-монополистам. Наш опыт консультационной работы с такими компаниями показывает, что в зависимости от сочетания значимых факторов внешней среды финансово-экономические результаты могут различаться в разы. Влияние же на них внутренних факторов обычно менее значимо. Безусловно, сценарное планирование весьма полезно и для «обычных» компаний. Роман Гусев, финансовый директор компании «Ангстрем ТМ» (значительна доля импортного сырья в производстве) отмечает, что сценарии разрабатываются на основании анализа рынка, прогнозов экономической ситуации, решений правительства по их отрасли. «Это основа для подготовки нашего плана» - утверждает он.

В отличие от предыдущего подхода, ключевыми показателями, от которых отталкиваются при планировании, становятся такие показатели как курс доллара, цена на нефть, инвестиционная программа Газпрома и т.д. Вот как комментирует этот вопрос Юлия Белова, директор по экономике ГК «ГазРезерв»: «Так как наша компания является одним из ведущих импортеров в Северо-западном регионе, главная сложность, с которой мы сталкиваемся – это прогнозирование курса евро и доллара. В настоящий момент, основываясь на нескольких возможных сценариях по изменению курсов валют, разрабатывается и ряд планов. Для себя мы приняли: оптимистичный вариант – курс доллара и евро 33 и 43 рубля соответственно, реалистичный – 36 и 47 рублей, и пессимистичный 40 и 50 рублей».

3. Подход «от целевых показателей» характерен для компаний, влияние кризиса на бизнес которых пока что незначительно. Как правило, при планировании отталкиваются от тех же показателей, что и в докризисный период. Для большинства же компаний это проблематично. Так, Юлия Кошкина, директор по маркетингу компании «Топливные системы» ТМ Рекар считает, что сейчас использование целевых показателей эффективно только в оперативном периоде. Елена Стрельцова, генеральный директор Кондитерского объединения «Любимый край» не имеет проблем с планированием в условиях кризиса: «И в нормальное время мы жили как на вулкане, поэтому нам ничего не пришлось менять, так как наша система планирования полностью соответствует той реальности, в которой сейчас оказались многие». Компания выпускает пряники и печенье с низкой марже и активно работает с большинством сетей. «Самый большой риск для

нас – неплатежи розничных и оптовых клиентов, и вот за этим мы очень внимательно следим, пока не жалуемся» - констатирует Елена Стрельцова.

Различия между тремя описанными подходами хорошо проявляются в том, как компании подходят к балансированию ликвидности и прибыльности в своих планах. Для первого подхода это «обеспечение ликвидности при минимально допустимом уровне прибыльности», для третьего подхода – «обеспечение заданного уровня прибыльности при допустимом уровне ликвидности». Нашими экспертами обозначаются разные «уровни сопротивления». Иван Багазеев (Сибэлектромотор) отмечает, что в этом году рентабельность не является целевым показателем, «как получилось в результате расчетов – и то хорошо». Наталья Ковальчук и Марк Сорокин (Горный бизнес ОМЗ) констатируют, что приходится «идти на компромисс по рентабельности (но не ниже переменных затрат!!!), но с получением за счет этого более выгодных условий оплаты». По словам Олега Федонина (ММК), «в краткосрочной перспективе компания отдает приоритет поддержанию запаса ликвидности. Это обусловлено задачей сохранения надлежащего уровня оборотных средств в условиях крайне высокой стоимости привлечения заемного капитала. Основным критерием при определении ассортимента производимой продукции выступает условие покрытия переменных расходов, чтобы как минимум продукция приносила маржинальную прибыль». В компании РИАТ целевой показатель прибыльности равняется нулю (т.е. недопущение убытков), с учётом всех накладных расходов. В то время как Роман Гусев («Ангстрем ТМ») отмечает, что в годовой план заложен повышенный уровень рентабельности, учитывающий инфляционные и валютные риски. Наиболее сложной особенностью планирования в условиях кризиса является высокая степень неопределенности будущего.

«Ёжик в тумане»

Из опыта наших экспертов-практиков можно выделить ряд правил, как сделать кризисный план более реалистичным.

1. Расчет, исходя из пессимистичного прогноза. Если компания будет готова к худшему варианту развития событий, то с лучшим она наверняка справится. “В оперативном плане мы сознательно используем пессимистические предпосылки развития различных факторов и используем максимум компенсирующих мероприятий для страховки возможных срывов. Это позволяет избежать высокой степени неопределенности” – делятся своим опытом Наталья Ковальчук и Марк Сорокин.
2. Использование экспертных оценок сотрудников. Евгений Черевко (ХК «Сибирский цемент») называет метод экспертных оценок одним из основных для преодоления проблемы неопределенности, хотя и замечает, что в компании он недостаточно формализован. При проведении нами самими сессий антикризисного планирования метод экспертных оценок играет большую роль и позволяет за короткий срок эффективно использовать огромный опыт и знания, накопленные топ-менеджерами компании. В текущей же практике компаний этот метод обычно недостаточно задействуется. Останавливает то, что это не точные данные и прогнозы. Но ведь для планирования в условиях кризиса точные и не нужны.
3. Опора на знания и опыт службы продаж. При этом важно реально оценивать уровень понимания компанией своего рынка. К сожалению, мы не раз сталкивались с ситуацией, когда руководство компании было уверено, что рынок хорошо изучен, а потом оказывалось, что эти знания существенно переоценены и компания не понимает, что происходит с продажами в ситуации кризиса. Наше мнение подтверждают Наталья Ковальчук и Марк Сорокин: “Можно много рассуждать о прогнозах рынка, тенденциях мировой и отечественной экономики, но без профессиональной, ответственной службы продаж реалистичный план получить практически невозможно”.
4. Оперативное реагирование на изменения. Возможно также создание в компании специальной группы из числа менеджеров, которая будет мониторить основные отраслевые и макроэкономические показатели и транслировать результаты для быстрого реагирования. Такая оперативная группа для управления изменениями создана в компании Топливные системы. По оценке Андрея Казинского, директора по экономике Брок-Инвест-Сервис, ключевым моментом в оперативном планировании является групповая работа топ-менеджеров по согласованию

платежей и поступлений: «По сути происходит синхронизация основных бизнес процессов в компании и вырабатываются «короткие и БЫСТРЫЕ» решения по текущей ситуации». 5. Поддержка стабильной системы закупок и продаж. Вот как комментирует это Юлия Белова (ГК «ГазРезерв»): «Так как ГазРезерв активно присутствует на рынке уже более 6 лет, 70% всех операционных договоров заключены с постоянными партнерами компании, которые выполняются практически без отклонений из месяца в месяц. Доля свободных продаж и закупок - менее 30% - таким образом, даже если план продаж в этой части «провален» на четверть (чего в принципе быть не должно), это приведет к невыполнению общего плана продаж только на 7,5%». Безусловно, ключевым инструментом планирования в условиях высокой неопределенности является сценарное планирование.

Как писать сценарии

В экономических вузах нет курсов сценарного мастерства, а жаль. Умение написать крепко сбитый сценарий сейчас в цене. И финансовые директора активно осваивают это ремесло.

В каждой компании свои особенности разработки сценариев. Однако общий подход чаще всего схожий. Мы выделяем 5 основных этапов сценарного планирования в компании:

1. Определение ключевых факторов внешней среды, влияющих на компанию.

Очень важно подходить индивидуально к вопросу выделения влияющих факторов для каждой конкретной компании. Не стоит увлекаться чрезмерным анализом и прогнозированием внешних макроэкономических факторов, которые, с одной стороны, могут быть не столь уж значимыми для компании, а с другой стороны, часто не могут быть точно спрогнозированы даже специализированными экспертными структурами.

Количество реально влияющих факторов может быть небольшим. Так, по словам Алексея Тарасова (ИК РЭД), для их компании важны только два фактора: состояние денежного рынка (доступность заимствования) и спрос на продукт (покупка/аренда помещения) как следствие экономической ситуации в стране или регионе.

2. Формулирование сценариев на качественном уровне.

При сценарном прогнозировании очень важно сформулировать качественно разные варианты развития событий. Часто компании ограничиваются составлением пессимистичных, реалистичных и оптимистичных сценариев, что неправильно, т.к. по сути является математическими вариациями одного и того же сценария. Кроме этого составить адекватные количественные прогнозы часто слишком сложно, тогда как определить основные возможные тенденции и направления развития более реалистично.

Характерной особенностью текущего кризиса является преимущественно пессимистичные прогнозы бизнеса. Часто это оправдано. Однако мы регулярно сталкиваемся с ситуацией, когда позитивные возможности и небанальные антикризисные идеи даже не пытаются искать.

Например, недавно при проведении нами антикризисной сессии руководство компании было просто изумлено, когда в итоге оказалось, что позитивное влияние кризиса на бизнес компании (возможности роста экспортных продаж и т.д.) оказалось сильнее его негативного влияния (спад внутреннего спроса и т.д.).

Впрочем, некоторые из опрошенных компаний учитывают в своих сценариях и возможности, предоставляемые кризисом. Например, в Генподрядной компании СТЭП разработано 2 сценария: пессимистичный – составленный только по действующим объектам с оценкой платежеспособности клиентов, и оптимистичный, который предполагает появление новых заказов на строительство в течение 2009 года. Павел Михайлушкин, финансовый директор компании комментирует это так: «Основывались на следующих факторах: снижение инвестиционной активности в стране и появление новых возможностей благодаря структурным сдвигам. В частности девальвация рубля может привести к появлению активности в импортозамещающих отраслях, снижение стоимости российских активов и расходов номинированных в рублях повысит интерес иностранных компаний к вложениям в Россию».

3. Оцифровка сценариев – прогноз развития факторов и прогноз развития рынков.

Укрупненная оцифровка сценариев нужна, т.к. позволяет перейти к разработке планов компании, которые всегда в «цифре». Для Магнитогорского металлургического комбината ключевыми

факторами, закладываемыми в сценарии, являются курсы валют, конъюнктура рынка, макроэкономические параметры РФ. Олег Федонин отмечает, что «в среднесрочной перспективе достаточно сложно определить реальный уровень цен. И здесь более уместно определять коэффициент соотношения цен на металл и сырье, так как эти цены существуют в тесной корреляционной связи».

4. Определение рисков и возможностей для компании в каждом сценарии.

На этом этапе закладываются основные предпосылки для формулирования ответных мер.

Интересным опытом перехода от разработки сценариев к ответным мерам поделалась с нами Юлия Белова, (ГК «ГазРезерв»): «После изучения планов, созданных на базе разработанных сценариев, было принято решение вернуться к «порочной» практике 90-тых годов – установлению цен реализации в условных единицах (равных доллару). В этом случае устраняется риск того, что, получив (условно) 100 рублей за 100 кг спустя месяц после отгрузки (товарный кредит на 30 дней), мы сможем закупить только 85 кг следующей партии, т.к. за месяц рубль обесценился на 15%».

5. Выявление критических событий и определение контрольных точек развития сценариев.

На этом этапе определяются показатели двух видов: 1) События внешней среды, наступление которых будет являться индикатором смены сценариев. 2) Показатели, по которым регулярно отслеживается развитие сценариев.

Андрей Казинский (Брок-Инвест-Сервис) так комментирует этот вопрос: «В рамках планирования 2009 года мы использовали два набора контрольных цифр: для базового варианта («дно» в отрасли достигнуто) и очень жесткого варианта. Второй вариант (вариант «ж») прорабатывался в разрезе мероприятий параллельно с созданием бюджетов базового варианта. Предполагается, что при ухудшении внешнего окружения компания синхронно переходит на вариант «ж» и каждый руководитель держит в голове набор необходимых мероприятий, чтобы совершить этот переход».

Про важность наличия четких сценариев в головах руководителей говорит и Антон Евдокимов (ЛенСпецСМУ). Для этого возможные варианты развития событий многократно «прогоняются» в группе высших управленцев компании.

Полезные «штучки» от наших экспертов

В рамках опроса мы просили экспертов поделиться прикладными инструментами и ноу-хау, выработанными в их компаниях. Не все, но поделились. Мы, в свою очередь, отобрали из них наиболее практичные и нестандартные «штучки». Особое спасибо Наталье Ковальчук и Марку Сорокину (Горный бизнес ОМЗ).

Планирование – это работа для всех топ-менеджеров предприятия, результаты которого доведены до каждого из сотрудников.

Принятая система планирования и методы прогнозирования должны быть последовательны и не меняться ad hoc, то есть по поводу (и без повода) – надо быть последовательными.

Если пессимистический вариант не позволяет сохранить положительное сальдо ДС и выполнить обязательства, то необходима постановка целевых показателей, связанная с мотивацией (распродажа складов, активизация мер по востребованию ДЗ).

Зеркальные договорам реализации условия оплаты в закупочных договорах: (100% отсрочка платежа на максимально возможные сроки, аргумент для закупщиков: гарантированная загрузка производства поставщика – это конкурентное преимущество).

Секвестирование постоянных затрат и их нормирование на выручку, т.е. «перевод» их в переменные затраты.

В условиях кризиса по части активов используется подход «нулевого» бюджетирования, когда бюджеты составляются не на основе результатов прошлого периода, а на базе мероприятий стратегического и оперативного характера, запланированных на расчетный период.

Выработать сознательно избыточное количество мероприятий, направленных на компенсацию «проблемных разрывов» (дефицита денежных средств, дефицита прибыли). При этом следует не скатиться в хаотичное распыление усилий – можно вообще не получить никакого эффекта. Важен лидер в каждом из этих мероприятий-минипроектов”.

И в завершение хотелось бы привести слова Натальи Ковальчук и Марка Сорокина, которые могут

служить напутствием руководству компаний в наши непростые времена: “ Кризис является «лакмусовой бумажкой» для менеджмента предприятия: насколько эффективно мы можем реагировать на негативное изменение внешней среды и «гасить» его, насколько мы способны измениться и совершенствоваться, тем самым давая предприятию шанс выжить в кризисе...”

Дмитрий Сироткин, Инна Зинина, ИКФ "АЛБТ" - Сокращенный вариант - Финансовый директор, №3, 2009