

V международная бизнес-конференция  
«Топ-менеджмент: стратегия прорыва»  
= Минск, 20-12. XI. 2009г. =

# Какие возможности дает небольшой компании ослабленная экономика

Дмитрий Хлебников

Управляющий Партнер

GatewayConsulting

## Хлебников Дмитрий Валерьевич

### Образование

- Московский энергетический институт - инженер-физик
- Аспирантура Московского института приборостроения - к.ф.-м.н.
- ВШМБ АНХ при Правительстве РФ - MBA
- Сертификаты ISO, SixSigma, TMS, TQM, BSC, ...

### Профессиональный опыт

- Более 15 лет в управлении и консалтинге
- Более 5-ти лет Исполнительным директором УК холдингов
- Более 3-х лет Независимым директором (член АНД России)
- Реструктурировал системы управления
  - ГК «Норильский никель»
  - ОАО «ОГК-3»
  - ОАО «Ивановский завод автомобильных кранов»
  - ОАО «Промэнерго»
  - ОАО «Пермнефтегазпереработка»
  - ОАО «Страховая группа «ЛУКОЙЛ»
  - Detroit Drawing (USA)
  - ClearLink Asset Management (Denmark)
  - и т.д., всего более 40 проектов развития и реструктуризации

# Что такое кризис?

**Кризис** (греч. *krisis* — решение, поворотный пункт) — суд, перелом, переворот, пора переходного состояния, перелом, при котором неадекватность средств достижения целей рождает непредсказуемые проблемы.

Кризис в китайском языке записывается двумя иероглифами

- «вэй» 危: «опасность» и «страх»,
- «цзи» 机: «возможность».

Кризис проявляет скрытые конфликты и диспропорции. Яркий пример кризиса — революция. Может рассматриваться как феномен (нечто непознаваемое), экономический фактор (условие деятельности), политическая, социологическая и экономическая категория.

**Экономический кризис** проявляется в нарушении равновесия между спросом и предложением на товары и услуги. В построенной на конкуренции экономике посредством кризиса происходит массовая селекция эффективных собственников. Кризис может обновить идеологические, политические условия, элиты и др.

Кризисом можно назвать ситуацию, когда:

- в результате функционирования имеет место ущерб;
- невозможно продолжение функционирования в рамках прежней модели;
- неотлагательно требуется принятие решения;
- появляется шанс на обновление.



# Кризис в российской действительности

- Критическая зависимость всей экономики от сырьевых конгломератов
- Критическая зависимость основных экономических показателей от притока и активности инвестиционного биржевого капитала
- Усиление роли государства в экономическом регулировании
- Острая нехватка инвестиционных и оборотных ресурсов
- Недостаточные навыки управления в текущей ситуации
- Снижение спроса и обострение конкуренции

Что изменилось для тех, кто не является монстром экономики, не имеет монопольного или «административного» преимущества?

По сути дела - **НИЧЕГО!**

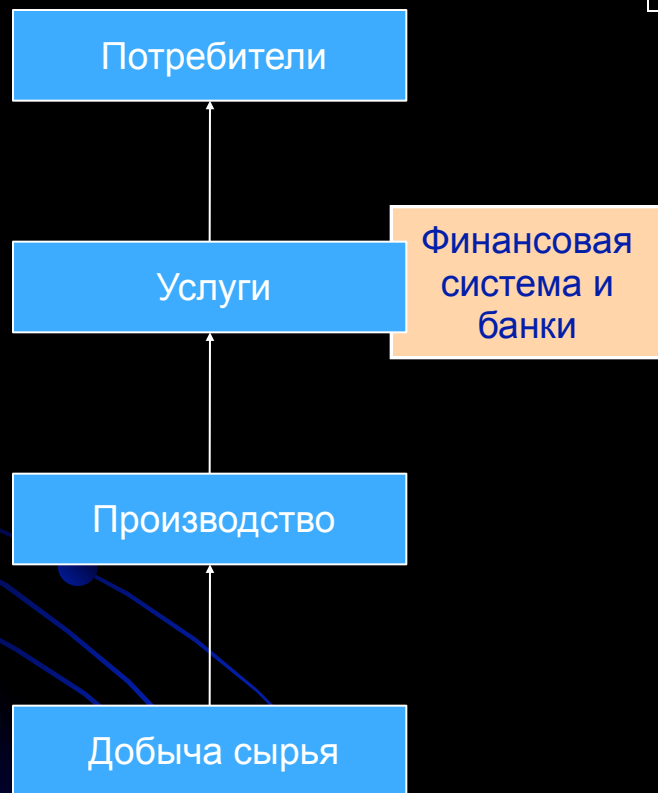
*Заниматься бизнесом - значит жить в кризисных условиях круглый год!*

Поменялась скорость изменений, обычно происходящих во внешней среде.

Поменялась внешняя среда - в первую очередь, количеством денег в обороте

# Деньги и роль государства

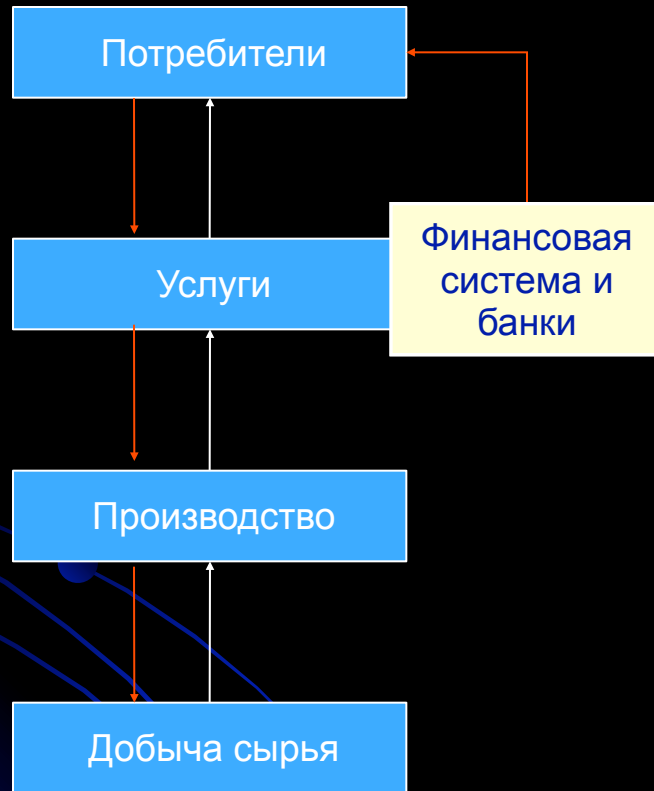
Весь мир борется с кризисом через финансовую и банковскую системы



**ОДНАКО**

есть разница ....

# Деньги и роль государства

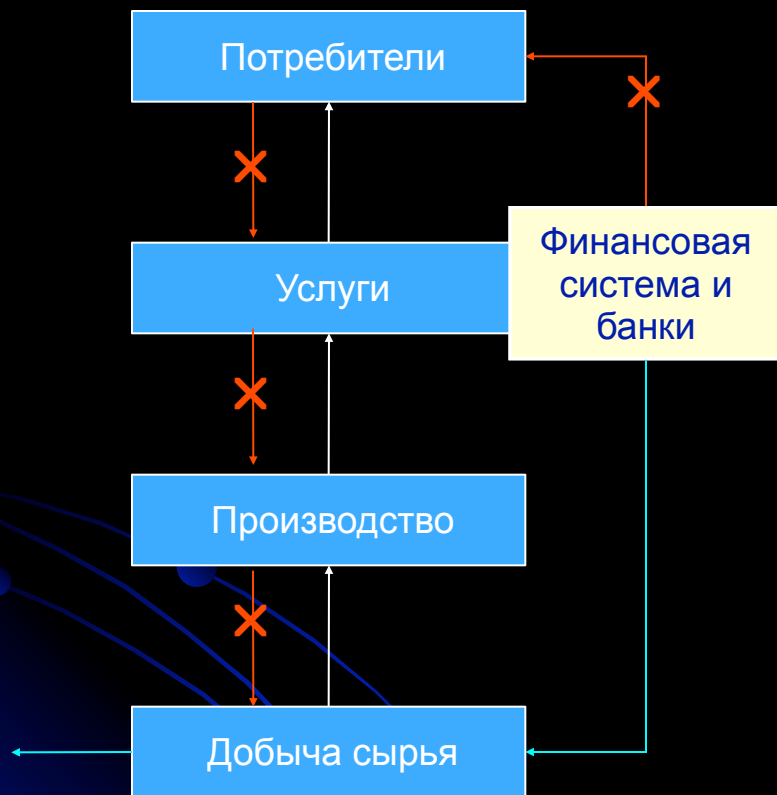


Все государства, борясь с кризисом, используют финансовые рычаги, наполняя банковскую систему ресурсами, жертвуя инфляцией для помощи экономике.

## Развитые страны

- наполняют экономику деньгами через банковские структуры
- стимулируют кредитование потребителя
- потребитель запускает всю цепочку экономики

# Деньги и роль государства



Все государства, борясь с кризисом, используют финансовые рычаги, наполняя банковскую систему ресурсами, жертвуя инфляцией для помощи экономике.

## Развитые страны

- наполняют экономику деньгами через банковские структуры
- стимулируют кредитование потребителя
- потребитель запускает всю цепочку экономики

## Российская федерация

- наполняет экономику деньгами через банковские структуры
- ужесточает условия кредитования
- стимулирует экспортные операции сырьевиков

Отечественным предпринимателям не стоит рассчитывать ни на западные советы, ни на государственную политику.

Рассчитывать стоит только на **СЕБЯ**

**ВЫВОД**

# Две новости и одно объявление

**ПЛОХАЯ** новость

«по старому», так хорошо, как 2-3 года назад уже не будет никогда!

**ХОРОШАЯ** новость

Вы не одиноки, не вы первые, не вы последние, сегодняшняя ситуация не уникальна, проблемы преодолимы, задачи решаемы!



Microsoft



FedEx  
Express





и сотни других успешных компаний создавались  
именно во время кризисов




# Влияние экономики на бизнес

 Стоимость, наличие и доступность квалифицированной рабочей силы

 Стоимость, наличие и доступность инфраструктурных ресурсов (недвижимость, офисные и производственные площади, сырье и материалы, оборудование, ...)

 Доступность, стоимость и готовность к оказанию услуг сторонних подрядчиков (поставщиков, партнеров по кооперации, провайдеров услуг, ...)

 Способность привлечь внешнее финансирование (соинвесторов, стратегических партнеров) и стоимость такого финансирования

 Доступность и процентные ставки обычного финансирования (кредиты, лизинг, ...)

 Предпочтения в использовании доходов и склонность к риску потребителей

Разве ЭТО **ПЛОХО?**

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

Поведение банковских структур определяется не только кризисом, но и принципами антикризисной политики государства. В самой худшей ситуации рассчитывать на привлечение кредитных средств не придется.

**ВЫХОД** состоит в снижении издержек поиске источников финансирования, в том числе за счет собственных средств собственников

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

В тяжелые периоды потребители склонны проявлять консерватизм, ориентироваться на традиционных поставщиков и производителей.

**АНТИКРИЗИСНОЕ РЕШЕНИЕ** состоит в расширении спектра дополнительных услуг, продлении гарантий, страховании и гибкости финансово-правовых схем сделок.

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

Ценовой спад - естественная составляющая кризисной ситуации. Плюс ситуации - в снижении цен поставщиков, минус - в ожиданиях потребителей. В ценовых войнах **победителей не бывает**.

**АНТИКРИЗИСНОЕ РЕШЕНИЕ** состоит в расширении спектра дополнительных услуг, продлении гарантий, страховании и гибкости финансово-правовых схем сделок и фокусировании на сохранение консервативной ЦА потребителей традиционной продукции.

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

Кризис - отличное время для проведения программ сокращения издержек. При проведении таких программ надо помнить, что:

- ✓ сокращение персонала не всегда означает сокращение объемов операций. Любая компания может пережить **30% сокращение** (по любому признаку) без ущерба для основной деятельности
- ✓ любая политика в отношении непрофильных активов состоит в способе **ликвидации** таких активов

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

В кризис разрушаются «барьеры входа» и рыночные status quo. Это отличная ситуация для вхождения на новые рынки, использования резервов оборудования, идей и компетенций. Общая слабость руководителей и менеджмента большинства компаний дает хороший шанс завоевать новые ниши и сегменты только за счет качества организации деятельности

# Кризис и бизнес

## Минусы кризиса

Ограничения внешнего и  
кредитного финансирования

Снижение склонности к риску  
потребителя

Ценовой спад и ценовая  
конкуренция

## Плюсы кризиса

Снижение издержек

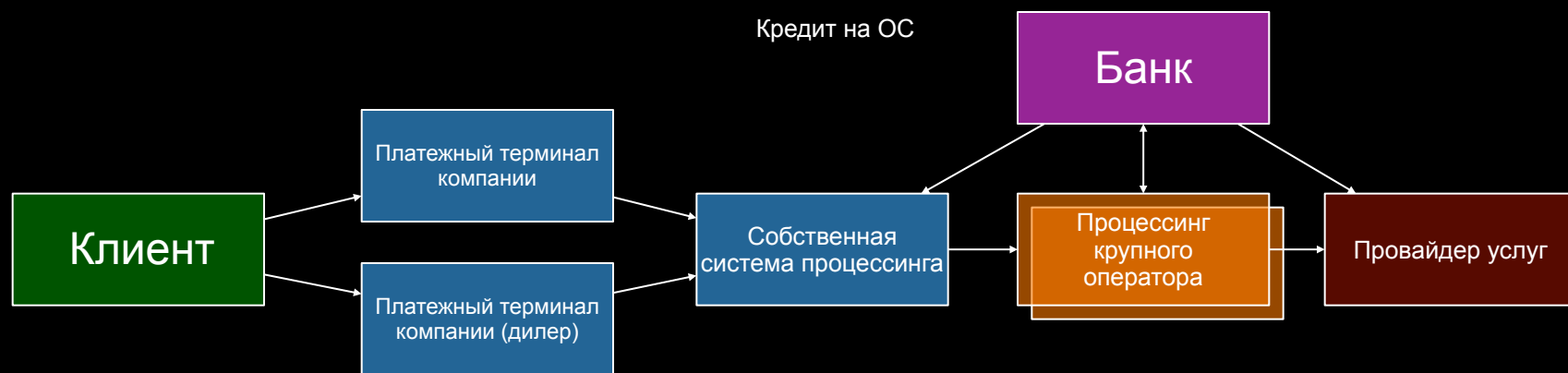
Рыночные возможности

Повышение качества доступных  
работников

Многие компании в кризис сокращают зарплаты и работников, ориентируясь при этом на сохранение «костяка» из родственников, знакомых, друзей и однокашников.

Такая ситуация высвобождает некоторое количество профессионально состоятельных специалистов, которые могут не только *заменить* слабейших ваших сотрудников, но и придать новый импульс компании - за счет своего опыта, связей и желания проявить себя на новом месте.

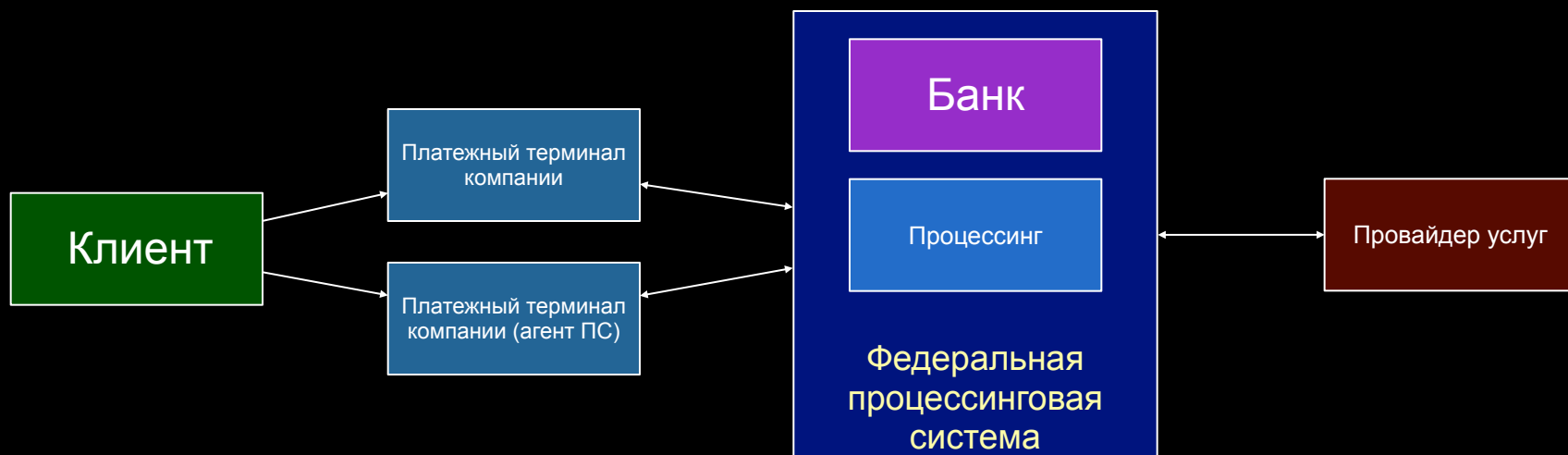
# Кейс «Компания платежных терминалов»



- Собственная система процессинга существовала, но не использовалась в полную силу в силу нескольких причин:
  - **Использование нескольких процессинговых систем давало гибкость**
  - **Удобство кредитования оборота**
  - **Требовались банковские лицензии**
  - **Требовалась банковская инфраструктура и система идентификации клиента**
- Крупнейший оператор процессинга ведет политику стандартизации услуг и интерфейсов что ведет к:
  - **Потере узнаваемости и бренда**
  - **Сокращению объема и гибкости предоставляемых услуг**
  - **Сокращению прибыли (комиссионных)**



# Кейс «Компания платежных терминалов»



Стратегическое партнерство, вызванное кризисом, дало:

## Компании

1. Возможность создать федеральную ПС
2. Сохранить гибкость состава услуг
3. Выйти на рынок банковских услуг
4. Выйти на рынок процессинговых систем
5. Сохранить уровень комиссии
6. Расширить состав клиентов

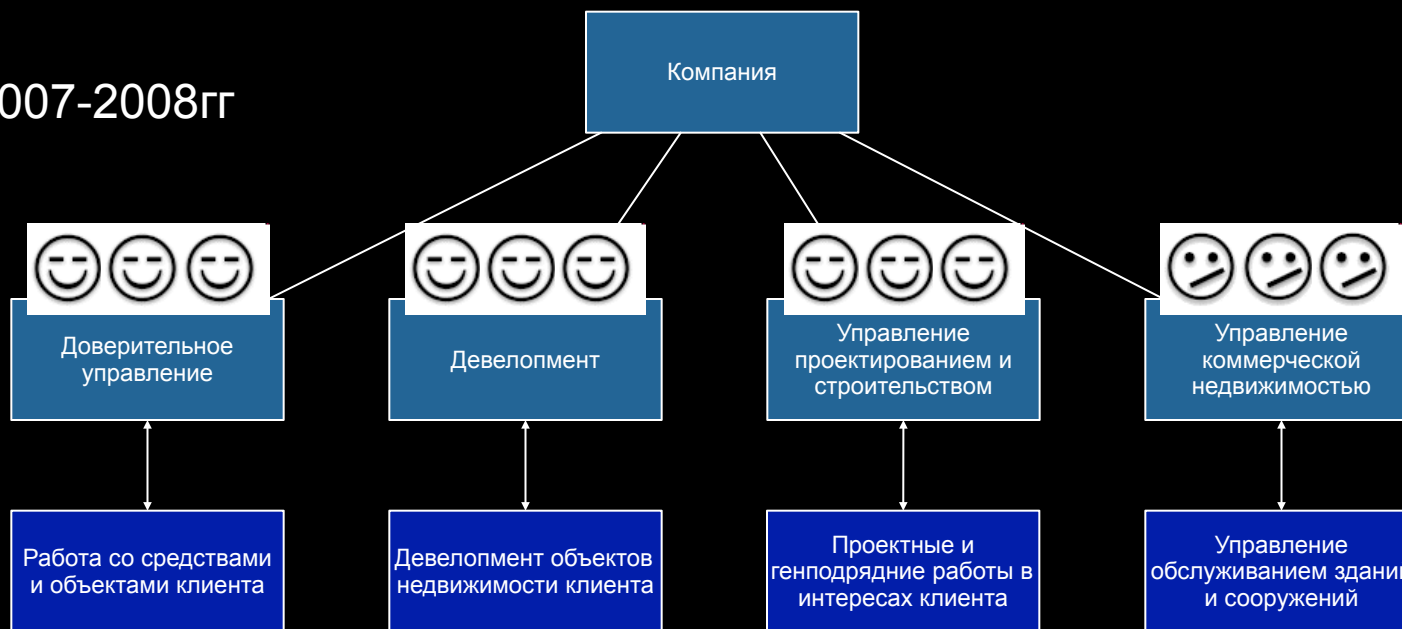
## Банку

1. Возможность создать федеральную ПС
2. Терминал = оперкасса
3. Региональную экспансию без конкуренции
4. Создать новые кредитные продукты
5. Обслуживать огромные финансовые потоки
6. Расширить состав клиентов

**win-win, что особенно ценно в кризис**

# Кейс «Девелоперская компани»

2007-2008гг

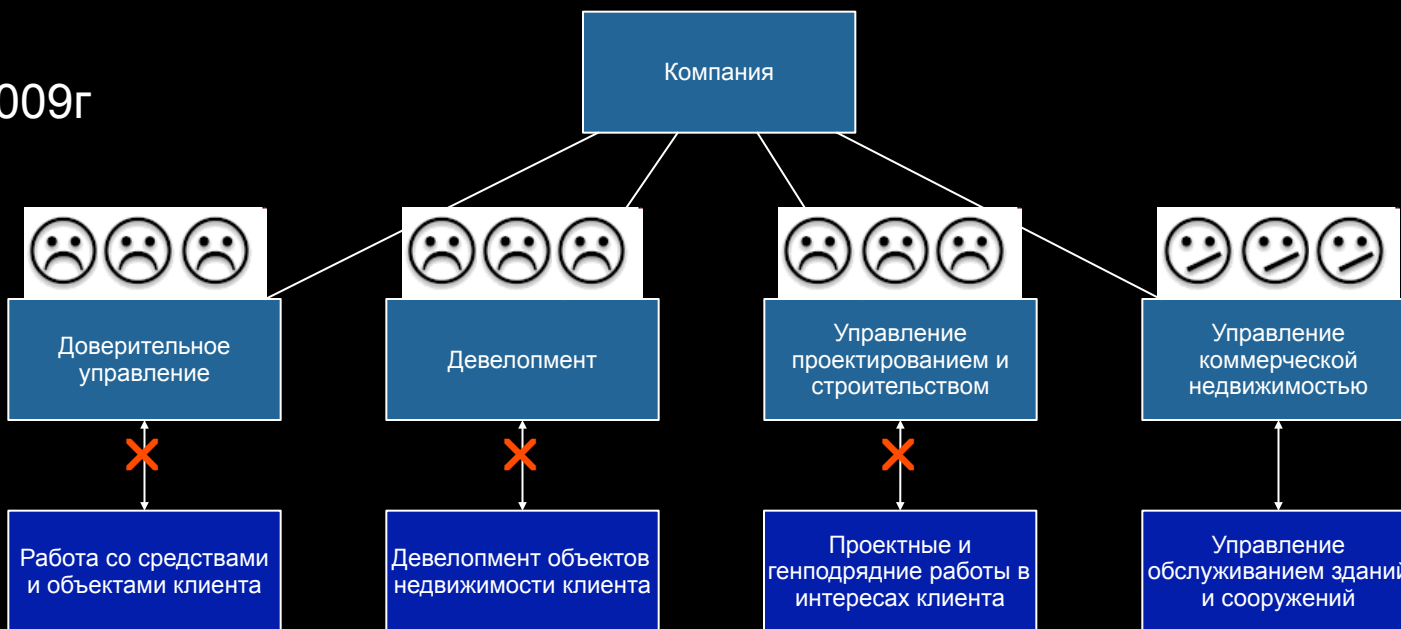


Собственники построили бизнес по западным образцам, обслуживая интересы и объекты недвижимости клиентов в полном цикле - от консультаций по созданию объектов недвижимости, до сдачи их под ключ.

Направление «Управление коммерческой недвижимостью» было вынужденным, и было связано с длительностью строительства и ввода офисного комплекса ключевого клиента. До момента сдачи всего комплекса «под ключ» необходимо было обсуживать уже эксплуатирующиеся здания.

# Кейс «Девелоперская компани»

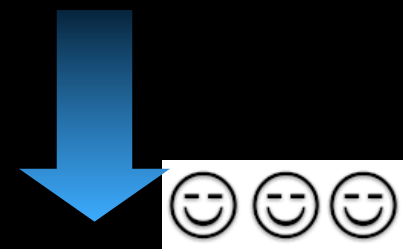
2009г



**Status Quo** оказался разрушен

Банки, кредитовавшие своих клиентов под залог объектов недвижимости, оказались с этими зданиями «на руках», не умея ими управлять!

Грамотная политика продвижения и продаж привела к 35-кратному росту объемов обслуживаемых площадей и, соответственно к 30-кратному росту объема комиссии по направлению Property Management



Управление активами банков в виде зданий, выведенных из залога...  
И очищенных от долгов!!!

# Вывод и советы

## Вывод

Безвыходных ситуаций не бывает. Если вы действительно что-то умеете делать, и это «что-то» кому-то нужно, вы можете не только пережить кризис, но и выйти из него победителем.

## ПЕРСОНАЛ

Кризис - отличное время для **сокращения** административного аппарата, который на 30-80% не нужен компании и не влияет на ее деятельность.

Кризис - отличное время для **замещения** производственного персонала и ИТР на более компетентных работников, появляющихся на рынке.

## ПРОИЗВОДСТВО

Кризисное время - отличный повод начать **производить то, что покупается**, а не продавать то, что производится. Альтернативные работы и продукция отдельных цехов и участков - лучше, чем гордо простаивающий завод.

## ПРОДАЖИ

Даже в кризисное время есть отрасли экономики, успешно работающие и обладающие большим потенциалом заказчика. Не бойтесь выходить на **новые рынки** - может быть они станут вашими основными рынками через 2 года!

## ФИНАНСЫ

**Берегите** деньги! Бюджетная дисциплина и жесткое сокращение издержек.

## АКТИВЫ

Активы должны быть только **профильными**.

## КООПЕРАЦИЯ

Ищите таких стратегических партнеров, с которыми вы дополняете друг друга. На такой кооперации рождается **новые виды продукции** и услуг.

## УСЛУГИ

**Развивайте** услуги! Это то, что позволит вам сохранить клиентов и обеспечить работой ваших людей

Вот и всё!

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ**

ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ

<http://web.me.com/dkhlebnikov>

Желающие могут ознакомиться с моими мыслями по поводу кризиса и путей выживания в нем в журнале «Генеральный директор», №№ 5,6,9 за 2008г.

Или на моем сайте

