**Содержание**

Введение

Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении

Система целей и инновационная стратегия

Стратегия и потенциал управления

Практика разработки стратегии в условиях кризиса

Изменение отношения к маркетингу

TCM или Тотальное Управление Деньгами

Мегамотивационная система

Вывод

Список литературы

**Введение**

Появившаяся в большом количестве литература по антикризисному управлению ориентирована в основном на быстрые финансовые мероприятия, обеспечивающие краткосрочную экономическую эффективность предприятия. Однако, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность.

Финансовые сложности в этом случае представляют собой лишь видимую часть айсберга.

При такой постановке вопроса кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей.

Рекомендаций есть много таких, которые заслуживают внимания и могут быть использованы в реальной практике. Но очень важно понять, что главным условием любой успешной работы является системность, которая в условиях кризиса, становится критически необходимым атрибутом управления бизнесом. Ниже сделана попытка системного представления всех антикризисных мер. Система представлена рис. 1, она имеет форму рыбы, которая носит название диаграммы Иссикавы.

Дадим краткую характеристику каждого из приведенных на общей схеме факторов. Все изложенное ниже — это попытка системно интегрировать целостный комплекс мер антикризисного управления. Это не означает, что все меры надо обязательно выполнить. Ознакомившись с содержанием данного параграфа, руководитель сам должен выбрать, что ему больше всего подходит и на чем он должен сосредоточить свои усилия.

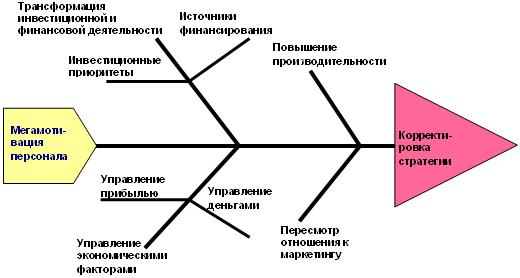


Рис. 1. Система антикризисных мер

Корректировка стратегии. Как известно, рыба начинает портиться с головы. Поэтому начинать надо с корректировки стратегии. Оставив неизменной миссию компании, следует пересмотреть ее видение, отказавшись, по-видимому, на время от достижения больших амбициозных целей. Хотя условия кризиса могут спровоцировать появление новых амбициозных целей, например, в части захвата рынка разорившихся компаний или поглощения более слабых компаний, имеющих незначительные шансы к выживанию. Необходимо помнить, что кризис создает дополнительные условия для развития, если грамотно воспользоваться появляющимися возможностями.

Пересмотрите свое отношение к кризису на основании приведенных ниже положительных факторов:

Кризис стимулирует консолидацию: удешевление активов приведет к тому, что слабые умрут, сильные станут еще сильнее, консолидация произойдет, скорее всего, в рознице продуктовых и бытовых товаров, банков, аптек и т.д..

Менеджеры получат практику управления в условиях кризиса.

Произойдет переоценка системы рисков, которые в последний период рассматривались слишком формально. После кризиса риск менеджмент станет более эффективным средством управления.

"Сдуются" несколько "мыльных пузырей", в частности, фондовый, недвижимость, нефть, металлы …

Позиция сильных отечественных игроков может усилиться за счет возможного снижения конкуренции со стороны импорта и дополнительных возможностей по экспорту.

Перечисленные факторы названы здесь достаточно условно. Положительными они окажутся для тех, кто сможет ими распорядиться. И в этом может состоять новая стратегия компании.

Повышение производительности. В условиях кризиса решающим фактором сохранения результативности компании является скорость. Оказывается, в бизнесе работает известная формула общей теории относительности: E = mc2, правда, с некоторыми поправками. E — это результативность (производительность) бизнеса, m — масса (объем) используемого ресурса, а c — скорость, с которой этот ресурс используется. Тут все дело в том, что скорость берется в квадрате, т.е. имеет на порядок большее влияние, чем объем используемого ресурса. В период, предшествующий кризису, большинство компании, мягко выражаясь, "несколько расслабились". Основной упор был сделан на массе m, а не на скорости: нанимался на работу большой штат "бэк-офиса", постоянно росла заработная плата ключевых специалистов, сознавая свою значимость, ключевые специалисты требовали комфортных условий (дорогие персональные автомобили), неизменно росли представительские расходы, строились или арендовались дорогие офисы. Этот список можно было бы продолжить. Дело дошло до того, что молодые выпускники столичных вузов требовали стартовую зарплату от $1000. При этом никто не думал о скорости.

Пришел кризис и все расставил по своим местам. Произошла быстрая переоценка ценностей. Вопрос был поставлен ребром: "Господа, высоко оплачиваемые менеджеры, если вы не в состоянии были предвидеть кризис и сейчас не можете преодолеть его последствия, то зачем вы получаете высокое вознаграждение и зачем вы, вообще, нужны бизнесу. Либо включайте высокую скорость своей деятельности, либо — прощайте, именно прощайте, а не до свидания". Останутся только те, которые смогут эффективно работать. Но эффективно работать не означает быстро бегать по офису. Необходимо быстро и детально проанализировать все факторы роста производительности бизнеса, по возможности, исключая все операции, не приносящие ценности бизнес процессам. Имеются в виду, как технологические, так и операционные процессы. В большинстве случаев повысить скорость технологических процессов достаточно сложно, так как может пострадать качество. В то же время большинство организационных процессов имеют огромные резервы ускорения. И здесь не обязательно надо бездумно сокращать персонал, экономя затраты. Обычно наоборот, для увеличения производительности необходимо понести дополнительные затраты. На одном хорошо знакомом автору предприятии по капитальному ремонту газовых скважин вместо одного оператора на определенном этапе технологического цикла стали использовать двоих, т.е. увеличили затраты. В результате сократились до нуля простои оборудования, и повысилась скорость ремонта скважины. А скорость, как говорит формула Эйнштейна, возводится в квадрат. В сочетании с другими аналогичными приемами, объем работ, выполняемой одной бригадой в течение ее вахты увеличился. В конечном итоге, появилась возможность из пяти постоянно действующих бригад одну сократить вообще, не теряя при этом общий оборот. Прибыль компании резко увеличилась за счет снижения постоянных затрат.

Данный рецепт не является универсальным — он полезен, когда производство имеет большой объем постоянных накладных затрат. Как говорили древние мудрецы, истина всегда конкретна. В каждом конкретном случае, необходимо найти те пути повышения производительности, которые приемлемы для конкретного бизнеса. И никто, кроме работающих на предприятии специалистов не сможет это сделать лучше. Правда, этим специалистам можно рекомендовать определенные инструменты.

Одним из таких инструментов является теория ограничений (ТОС), предложенная Э. Голдраттом. Заметим, что это целостная система технологий, которая по своей сути воспроизводит хорошо известную в технике модель слабейшего звена. Предположим, мы хотим укрепить цепь (улучшить систему). На чем было бы логичнее всего сосредоточить усилия?\*

На самом слабом звене! Стоит ли укреплять что-либо другое, то, что не является ограничением? Конечно, нет. В цепи все равно порвется ее слабейшее звено, как бы мы ни укрепили остальные. Иными словами, усилия, приложенные к неограничениям, не вызовут немедленных и заметных улучшений в работе системы.

Голдратт разработал свой подход к непрерывному совершенствованию и назвал его теорией ограничений (Theory of Constraints — ТОС). Он даже описал ее в романах "Цель" (The Goal) и "Цель 2: Дело не в везенье" (It's not Luck!), где демонстрируется применение технологии ТОС\*.

**Роль инновационной стратегии в антикризисном управлении**

Как показывает практика, недостаточная инновационная активность приводит к кризису не только крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит торговая фирма "ИТЕМА - Евростиль"1, которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую многофункциональную качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устарение модели корпусной мебели "Тренд", составлявшей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами\*.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель "Тренд" практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкие марки. Основная же причина затруднений - смещение потребительского спроса - была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели "Модель 17" и дешевых кресел и стульев. Однако "Модель 17" оказалась дороже "Тренда" и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

**Система целей и инновационная стратегия**

Вторым стратегическим разрывом, часто приводящим к кризису предприятия, является противоречие целей его деятельности и инновационной стратегии, необходимой для ликвидации первого разрыва. Смысл противоречия в том, что в соответствии с интересами основных контактных групп система целей обычно ориентируется на достижение краткосрочных результатов, тогда как внедрение нововведений предполагает среднесрочную и долгосрочную экономическую эффективность. Может не совпадать и качественное содержание целей внешних групп и задач стратегии.

Этот фактор является, например, одним из важнейших в успешной конкурентной борьбе японских компаний с американскими в области высоких технологий. Акции американских компаний свободно котируются на фондовой бирже, и их основные владельцы ориентированы на быструю отдачу за счет дивидендов или роста курсовой стоимости ценных бумаг. Активы компании, не обеспечившей краткосрочную эффективность из-за необходимости инвестиций в новые разработки, могут быть легко проданы, а сама она раздроблена и поглощена конкурентами. Именно такая угроза возникла перед компаниями Polaroid и Bliss-Salem в ситуациях, описанных в журнале в серии статей по американскому опыту выкупа предприятий персоналом в рамках программы ESOP3.

В Японии частные лица могут владеть не более чем 30% акций предприятий, а основными владельцами, оказывающими ключевое влияние на формирование системы целей компаний, являются крупные банки. Одновременно они выступают и кредиторами предприятий, вследствие чего ориентированы на поддержание своих доходов на основе долгосрочного сотрудничества. Поэтому вложение капитала в перспективные технические и организационные нововведения здесь гораздо эффективнее с точки зрения системы целей владельца.

Один из наиболее эффективных способов ликвидации разрыва между целями основных контактных групп и задачами инновационной стратегии заключается в смене собственника предприятия. Именно так поступили компании Polaroid и Bliss-Salem выкупив акции в собственность персонала, стремившегося к сохранению долгосрочной конкурентоспособности своего предприятия, стабильной занятости и удовлетворению профессиональных интересов. Этим часто объясняется необходимость приватизации, возникающая при санации государственных предприятий.

Практическим примером влияния второго стратегического разрыва на инновационную активность и экономическую эффективность деятельности может служить консалтинговый проект по приватизации одного крупного аэрокосмического предприятия в России.

После начала широкомасштабной конверсии в 1989 г. и экономической реформы в 1992 г. государство как единственный собственник предприятия принципиально изменило свои цели. Для него стало непосильным полностью обеспечивать госзаказом и финансировать предприятие. Государство в лице Российского космического агентства было заинтересовано в получении того минимума продукции для исследования космоса, который оно могло оплатить из бюджета. Деятельность же любого аэрокосмического предприятия, как известно, требует вложения средств в разработку и внедрение новых изделий с долгосрочным экономическим эффектом.

Рассчитывать на замещение сокращающегося госзаказа коммерческими проектами было невозможно из-за неблагоприятного инвестиционного климата в стране.

Предприятию были предложены два глобальных сценария развития. Первый - диверсификация и интернационализация деятельности с параллельной приватизацией для привлечения собственников, ориентированных на достижение долгосрочной экономической эффективности и решение профессиональных научно-технических задач. В 1992 г. в качестве собственников могли выступить только персонал и администрация самого предприятия, а также несколько наиболее крупных финансовых организаций. Второй вариант заключался в сохранении статуса государственного предприятия и пассивном следовании за сокращающимся рынком.

К сожалению, сама администрация предприятия в силу своей управленческой культуры была ориентирована только на текущую экономическую эффективность. Ею был выбран второй сценарий, приведший в итоге к неплатежеспособности, долгам по зарплате и потере большей части квалифицированного персонала.

**Стратегия и потенциал управления**

С началом внедрения новой стратегии, предназначенной для выхода из кризиса, предприятие сталкивается с проявлением третьего стратегического разрыва - между новой стратегией и прежним потенциалом управления (т.е. структурой, системой планирования и контроля, управленческой культурой). Возникает системное сопротивление нововведениям, от преодоления которого зависит успешность реализации всего антикризисного плана.

Если предприятие своевременно отследило появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все стратегические разрывы путем постепенной адаптации. Но в кризисной ситуации реализацию всех нововведений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисных мероприятий необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. В рамках общего графика мероприятий внедрение новой инновационной стратегии оказывается наиболее эффективным, когда она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется непротиворечивой системе целей. Но если времени на подготовку базы для стратегических нововведений не остается, то приходится решительно изменять сложившуюся систему деятельности и ликвидировать все стратегические разрывы одновременно, что очень болезненно для персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществления двух групп мероприятий. Во-первых, политических - определение культурной ориентации различных групп персонала на основе их отношения к нововведениям, создание опорных точек внедрения новой стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, не восприимчивых к нововведениям. Во-вторых, системных - формирование переходной структуры предприятий, решающей задачи по внедрению нововведений без помех для оперативной деятельности и наоборот.

При хорошей восприимчивости персоналом нововведений на малых и средних предприятиях, имеющих широкий профиль внешних задач, можно последовательно адаптировать старую структуру и накладывать на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение новой стратегии. Такие структуры оказываются близкими к так называемым сетевым. Однако принимая во внимание отечественную управленческую культуру с ее стереотипами жесткого использования власти и четкой иерархичности, добиться их эффективности практически невозможно. Либо происходит разрушение старых, как-то функционирующих систем, либо, что бывает наиболее часто, текучка и необходимость получения немедленных результатов оперативной работы поглощают все рабочее время сотрудников. Тем не менее при малых кадровых ресурсах альтернативы "пересечению" нового и старого может не оказаться.

В ситуации же со слабым восприятием персоналом нововведений и при значительных масштабах предприятия требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение новой стратегии, насколько это возможно, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет управляющим обеспечить поддержку нововведениям в подразделениях, которые заняты их реализацией, и жестко использовать властные полномочия для быстрого проведения необходимых решений. При этом может произойти разрушение традиционно сложившейся последовательности прохождения команд и ее замена непосредственными быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни иерархии.

Главная особенность этого плана определялась наличием в распоряжении управляющих сравнительно большого срока для реализации нововведений, благодаря чему ликвидацию стратегических разрывов удалось выстроить последовательно (третий и второй разрывы и далее первый разрыв) и провести к началу нового сезонного всплеска спроса.

На благоприятной конъюнктурной волне фирме легче было воспринять новую логику работы и в полной мере использовать возможности роста.

Наиболее безболезненным вариантом ликвидации второго разрыва оказались снижение влияния на принятие управленческих решений со стороны поставщиков и повышение значимости администрации фирмы. Это достигалось путем оптимизации и формализации системы оперативного планирования и контроля.

При проектировании структуры главная сложность заключалась в том, что фирма с числом сотрудников менее 100 человек имела широкий профиль внешних стратегических задач, вследствие чего каждый отдел и исполнитель должны были участвовать как в оперативной деятельности, так и в перспективном развитии. Одновременно организационная культура фирмы не позволяла подразделениям гибко устанавливать связи, необходимые для реализации проектов.

Поэтому программа организационных нововведений включала четкое функциональное распределение задач. Был создан отдел закупок, подчиненный коммерческому директору, ответственному за текущую рентабельность и объем продаж. Одновременно введен пост исполнительного директора, ответственного за реализацию новой стратегии. Для внедрения новой системы взаимоотношений с клиентами и дилерами ему подчинены службы сбыта и служба автоматизированного управления товародвижением.

На функциональную структуру накладывались проекты расширения и обновления ассортимента, за реализацию которых отвечал исполнительный директор. Интеграция проектов и функциональных подразделений осуществлялась на уровне директоров. Тем самым обеспечивалось разделение оперативной и перспективной деятельности.

Наряду с этим не нарушался принцип единоначалия и сохранялась возможность жесткого использования власти для внедрения нововведений. В результате создана системная база для новой стратегии и преодоления кризиса.

**Практика разработки стратегии в условиях кризиса**

Несколько лет тому назад автор этих строк поступил на должность директора по маркетингу крупного фармдистрибьютора. Незадолго до этого в компании началось внедрение методики BSC (Системы Сбалансированных Показателей). Показательно, что стратегия организации сформулирована не была, но дерево целей и показателей к тому времени построено. Директор по маркетингу отвечал за ряд показателей, одним из которых было количество акций по стимулированию сбыта среди клиентов компании - аптек и аптечных сетей. Формат акций был разработан ранее и коррекции не подлежал. Согласно формату целевую аудиторию акции составляли директора и заведующие самостоятельных аптек. Вместе с тем, наиболее крупные филиалы компании концентрировали свои сбытовые усилия на аптечных сетях, организующих закупку путём постоянно действующих Интернет-тендеров. Как Вы думаете, какой эффект был от таких акций и насколько помогало продавцам такое стимулирование сбыта?

Этот пример иллюстрирует факт необходимости согласования основных принципов коммерческой деятельности в документе, обычно именуемом маркетинговой стратегией. Рассмотрим практические аспекты разработки такого документа на примере торговой компании, оперирующей на промышленном рынке.

Итак, владелец нашей компании, поставлявшей расходные материалы на промышленный рынок, почувствовав влияние экономического кризиса, решил искать возможности сохранения бизнеса на пути маркетингового планирования. В помощь был привлечён маркетолог компании, недавно получивший соответствующее образование, но не успевший реализовать на практике последние достижения маркетинговой мысли. Б'ольшего энтузиаста маркетингового планирования сложно было себе представить.

Руководством к действию стала методика разработки маркетинговой стратегии, освоенная нашим маркетологом в период обучения. Проблема заключалась в том, что реализация методики требовала значительного объёма маркетинговой информации, которой компания не располагала. Собирать эту информацию было некогда, заказывать маркетинговое исследование профессионалам владелец компании считал нецелесообразным. Как ни странно, приемлемый выход нашёл молодой маркетолог. В компании работали опытные специалисты, настоящие эксперты рынка. Безусловно, они обладали ценной информацией о рынке, и задача состояла в том, чтобы получить от них необходимые данные в структурированном виде и обработать их. Это, конечно, не полноценное исследование, но всё-таки кое-что. Маркетолог подготовил анкету, в которой экспертам рынка предстояло ответить на ряд вопросов о

\* потребностях клиентов и имеющихся возможностях эти потребности удовлетворить,

\* привлекательности и конкурентности различных сегментов клиентского и товарного рынка,

\* прогнозах изменения потребления в связи с экономическим кризисом,

\* сильных и слабых сторонах компании,

\* возможностях и угрозах внешней среды,

\* деятельности основных конкурентов, поставщиков и производителей.

Согласно теории начинать следовало с определения целей бизнеса, а решающую роль в этом вопросе методисты отводят собственнику. Владелец компании, пользуясь представившейся возможностью, уже готов был объявить о планах грандиозного увеличения продаж в следующем году, но маркетолог предложил начать с определения рынков компании и продукта, которым компания собирается осчастливить своих клиентов. Руководитель предприятия, работавший в этом бизнесе полтора десятка лет, удивился: "Что же здесь неясного? Клиенты - это компании, заинтересованные в нашем товаре. Продукт - это наш товар". Однако, будущий светила маркетинга, убедительно объяснил, что с точки зрения формирования стратегии, всё не так просто\*.

Компания поставляла товар промышленным предприятиям напрямую и через дилеров. Было совершенно очевидно, что стратегия на рынке конечных потребителей и дилеров не может быть одинаковой, хотя бы потому, что эти две группы клиентов имели разные приоритеты потребностей (см. Таблицу 1), выявленные в ходе анкетирования ведущих сотрудников компании.

Таблица 1. Отличия в потребностях дилеров и конечных потребителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Приоритет | Конечные потребители | Дилеры |
| Приоритетная потребность | Качество товара, надёжность поставки | Возможность заработать |
| В отношении товара | Широкий ассортимент | Торговые марки, по которым поставщик может предложить лучшие условия |
| В отношении услуг | Техническая поддержка, обеспечение гарантии | Малый срок поставки, информация о наличии на складе |
| В отношении условий оплаты и поставки | Отсрочка платежа | Минимальная цена |
| В отношении имиджа компании | Надёжный поставщик | Не имеет значения |

Кроме того, хотя компания имела клиентов на всей территории РФ, но наиболее уверенно себя чувствовала в родном Санкт-Петербурге и в Ленинградской области. Было очевидно, что в отношении местных клиентов компания имеет большие возможности по воздействию и может уже сейчас предложить услуги, которые в регионах ещё предстояло обеспечить.

Таким образом, были выделены 4 рынка компании, для которых предстояло сформировать разные маркетинговые стратегии - см. Таблицу 2.

Таблица 2. Рынки компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отрасли | | |
| Регионы | Конечные потребители СПб и ЛО | Дилеры СПб и ЛО |
| Региональные конечные потребители | Региональные дилеры |

При обсуждении потребностей разных групп клиентов выяснилось, что конечные потребители и дилеры имеют разные требования к товару и сопутствующим услугам. В результате продукт компании на рынке конечных потребителей был определён, как комплексная поставка широкого ассортимента, поддерживаемая дополнительными услугами технического характера. Дилерам компания собиралась предлагать товар отдельных торговых марок, по которым у компании были конкурентные в отрасли условия поставки и оплаты.

Покончив с определением рынков и продуктов, владелец бизнеса хотел вернуться к вопросу планов реализации, но въедливый маркетолог, размахивая методичкой, утверждал, что прежде рынок и продукт нужно сегментировать. Действительно, рынки для себя компания определила огромные, на ассортимент замахнулась широкий. Но в условиях ограниченных ресурсов любая компания для того, чтобы оставаться эффективной, обязана определить свои приоритеты и управлять ресурсами в соответствии со сделанным выбором. Было решено сегментировать клиентский рынок компании по трём координатам: регион, отрасль и масштаб клиента. Географическое сегментирование определили в соответствии с принципом федерального деления РФ. В качестве отраслевого классификатора выбрали ОКВЭД, а номенклатурного - ОКП. Выбор общегосударственных классификаторов определялся, кроме всего прочего, желанием состыковать статистику компании с внешними источниками аналитики. По масштабу клиентов классифицировали на 3 группы в соответствии с экспертной оценкой: А - с потенциалом потребления товара компании на сумму более Х рублей в год, В - от Y до Х рублей год и С - до Y рублей в год.

Настало время определить рейтинги сегментов. Для решения этой задачи гордо сияющий маркетолог предложил использовать матрицу General Electric, на которой положение сегмента определяется оценками его привлекательности и конкурентной позиции компании. В отношении клиентских сегментов "регион-отрасль" привлекательность оценивается по критериям ёмкости рынка, темпов роста/падения, рентабельности продаж, уровня конкуренции, особенности государственного регулирования. Для оценки конкурентной позиции компании используются критерии доли рынка, темпов роста/падения доли, репутация компании, состояние системы сбыта и продвижения, соответствие ассортимента требованиям сегмента\*.

И тут настал звёздный час маркетолога. Мало того, что он выудил экспертные оценки привлекательности и конкурентности позиции компании из анкет ведущих сотрудников, а объёмы и рентабельность продаж - из отчётов информационной системы. Молодой сотрудник представил на суд руководства компании свою оценку ёмкости сегментов "регион-отрасль". В основе оценки лежала гипотеза о том, что потребление расходных материалов, которые компания поставляла на рынок, пропорционально объёму реализации основной продукции. Причём коэффициент пропорциональности можно считать одинаковым для предприятий одной отрасли. Маркетолог оценил эти коэффициенты на основе данных дружественных предприятий, сообщивших свои фактические нормативы потребления расходников. Далее расчёт ёмкости сегментов в докризисной ситуации на основе данных Госкомстата об объёме реализации промышленной продукции, был делом техники.\*

Разумеется, экономический кризис внёс существенные коррективы в полученную оценку ёмкости рынка, но и в учёте этого фактора начинающий специалист был на высоте. Оказалось, что с момента появления кризисных явлений он тщательно собирал аналитические данные о прогнозах падения промышленного рынка по регионам и отраслям и сейчас смог предъявить накопленный результат. Оценка маркетолога была скорректирована с учётом мнений ведущих сотрудников компании, высказанных ими в анкете.

В разрезе масштаба клиентов рыночных данных для количественной оценки сегментов не было и пришлось принять субъективное мнение экспертов компании, которое заключалась в том, что наиболее приоритетными в регионах следует считать клиентов сегмента В, а в СПб и ЛО - клиентов сегмента А и В. Это мнение подтверждалось объективными результатами прошлого периода об объёме и рентабельности продаж клиентам разного масштаба.

Привлекательность и конкурентность различных классов номенклатуры и торговых марок, была также определена на основании результатов анкетирования специалистов компании и данных о реализации товаров в прошлый период, поскольку оценкой товарного рынка компания не обладала.

В результате компания получила прогноз реализации по сегментам "регион-отрасль" и в товарном разрезе при условии сохранения долей рынка, а на основании анализа матриц GE были сформированы приоритеты компании по этим сегментам.

Вот теперь, имея такой инструмент прогнозирования и выбора приоритетов можно было переходить к осмысленному целеполаганию, основанному не только на амбициях и готовности собственника к риску (что, вообще говоря, лежит в основе целеполагания), но и на возможностях компании и рыночном прогнозе. Ещё больший реализм процессу целеполагания придал финансовый директор, напомнивший, что в нынешней ситуации инвестиционные возможности компании нулевые, и для того, чтобы увеличить реализацию, нужно в той же мере улучшить оборачиваемость рабочего капитала.

В результате, проанализировав прогноз реализации и финансовые возможности компании, собственник принял следующее, не вполне классическое, но понятное практикам, решение:

Разработать для утверждения безубыточный годовой бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств без кассовых разрывов, для чего

1. Разработать план мероприятий по сокращению непроизводительных расходов и повышению рентабельности рабочего капитала.

2. Разработать маркетинговую стратегию, обеспечивающую достаточную для покрытия расходов компании доходную часть, сохранив стратегическое позиционирование компании, как лидера по качеству.

Было очевидно, что решение собственника накладывало определённые ограничения на фантазии участников выработки стратегии. Более того, учитывая параллельное выполнение пунктов 1 и 2, окончательный вариант бюджетов не мог быть сформирован за одну итерацию.

Для выработки новой маркетинговой стратегии маркетолог компании начал подготовку к модифицированному SWOT-анализу, который проводился отдельно для каждого рынка. Прежде всего была сформулирована текущая стратегия компании, фрагмент которой представлен в Таблице 5. Далее на основе анкет ведущих сотрудников в форматы для SWOT-анализа были занесены значимые для компании факторы, создающие возможности и угрозы для развития, а также сильные и слабые стороны компании. Фрагмент анализа рынка конечных потребителей РФ .

Следующий этап выработки стратегии был организован в форме собрания, на котором ведущие сотрудники компании должны были по таблицам SWOT-анализа (для каждого рынка в отдельности) согласовать ответы на следующие вопросы:

1. Адекватна ли текущая стратегия каждому фактору внешней среды?

2. Способствует ли сильная сторона компании использованию каждого фактора внешней среды для реализации стратегии компании?

3. Препятствует ли слабая сторона использованию каждого фактора внешней среды для реализации стратегии компании?

На основании согласованных ответов маркетолог построил для каждого из рынков таблицу стратегических альтернатив, фрагмент которой представлен в Таблице 4. Для каждого фактора внешней среды, требующего корректировки стратегии, была сформулирована стратегическая альтернатива\*.

Таблица 4. Фрагмент таблицы стратегических альтернатив для рынка конечных потребителей РФ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фактор | На достижение каких целей влияет? | Нужно ли менять стратегию? | Каким образом (стратегические альтернативы)? |
| Поддержка правительством избранных предприятий | Поставки на предприятия сегментов А, В и С | Да | Приоритет предприятиям, поддержанным правительством |
| Падение спроса на промышленную продукцию | Выполнение планов реализации | Да | Увеличение сбытовых усилий на приоритетных сегментах |
| Снижение цен на нефть | Поставки в нефтяную отрасль | Да | Изменение отраслевых приоритетов |
| Падение курса рубля | Выполнение плана реализации импортной продукции | Да | Изменение товарных приоритетов |
| Рост безработицы, снижение уровня зарплат | Увеличение сбытовых усилий | Да | Создание сети торговых представителей |
| Банкротство некоторых конкурентов | Выполнение планов по реализации и рентабельности | Да | Изменение региональных приоритетов |

Таким образом были сформулирован проект новой стратегии, фрагмент которой представлен в Таблице 5. Проект был вынесен на обсуждение ведущими сотрудниками компании.

Таблица 5. Текущая и новая маркетинговые стратегии на рынке конечных потребителей РФ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии | Текущая стратегия | Новая стратегия |
| Стратегия конкуренции | Дифференциация | Фокусирование на приоритетных клиентских и продуктовых сегментах, дифференциация внутри них за счёт лучшего ассортиментного предложения и высокого уровня услуг |
| Стратегия продукта | Ситуационное поведение | Наступательная стратегия на приоритетных сегментах, стратегия сокращения на остальных сегментах |
| Стратегия продвижения и сбыта | Ситуационное поведение | Наступательная стратегия на приоритетных сегментах, стратегия сокращения на остальных сегментах |

Согласованием стратегии процесс маркетингового планирования не заканчивается, а только начинается. Далее, для реализации маркетинговой стратегии специалистам компании предстояло

\* Сформулировать и согласовать принципы продуктовой, сбытовой, контрактно-ценовой и рекламной политики,

\* Определить показатели, по которым будет контролироваться ход реализации стратегии,

\* Закрепить персональную ответственность за показатели и предусмотреть меры стимулирования,

\* Сформировать планы по показателям, включая маркетинговые и финансовые,

\* Сформировать регламент контроля показателей и реализации мероприятий,

\* Запланировать необходимые ресурсы,

\* Рассчитать бюджеты и финансовый результат,

\* Презентовать разработанные планы собственнику и, в случае неуспешной защиты повторить цикл маркетингового планирования.

Опытный читатель может заявить, что выработанная стратегия могла быть разработана безо всей этой процедуры на основе опыта и интуиции руководителя компании или знаний образованного маркетолога. Может быть и так. Но разработка маркетинговой стратегии - это, кроме всего прочего, процесс согласования принципов коммерческой деятельности между ведущими сотрудниками, а без достижения консенсуса эффективная реализация самой лучшей стратегии невозможна. Поэтому наилучшее решение, выработанное в кабинетной тиши, никогда не заменит хорошо выстроенную процедуру согласования.\*

**Изменение отношения к маркетингу**

Опасения всех маркетинговых агентств в условиях кризиса обоснованно состоит в том, что "вот сейчас все компании начнут урезать маркетинговые бюджеты". И в самом деле, это реально наблюдается во время кризиса: находясь в панике, компании начинают сокращать то, без чего можно временно обойтись. Это, прежде всего, затраты на обучение и на продвижение продукции на рынок. Такие меры выглядят обоснованными только на каком-то, возможно, самом начальном этапе развития кризиса. Если такая стратегия сохранится и в будущем, компания может просто потерять свои конкурентные преимущества. Персонал не в состоянии будет решать задачи, которые перед ним ставит руководство, а рынок постепенно забудет об этих конкурентных преимуществах.

Принципиально, существуют две альтернативы отношения к маркетингу в компании.

Альтернатива 1. Маркетинг — это политика потребителей внутри компании, заставляющий компанию плавно меняться в желаемую большинством потребителей сторону. Компании обращаются к потребителям на рынке примерно таким образом:

"Мы дадим Вам все, что захотите, если Вы станете нашими лояльными клиентами".

"Мы готовы тратить большие деньги, лишь бы Вы были нашими клиентами".

Альтернатива 2. Маркетинг должен быть прибыльным. Другими словами, маркетинг должен соизмерять затраты на продвижение продукции с тем результатом, который получается в результате многочисленных маркетинговых программ с точки зрения всем понятных экономических показателей, как-то прибыли, денежного потока и т.п.

В условиях кризиса смещение произойдет в сторону второй альтернативы. Но она может достигаться по-разному. Собственник и руководство компании может пойти по первому, радикальному пути. Просто взять и максимально сократить маркетинговый персонал компании, одновременно урезав бюджеты всех маркетинговых программ. В задаче спрашивается, будет ли от этого экономический эффект. Несомненно, да! Снижение общих затрат, вызванное таким сокращением приведет к росту прибыли и денежного потока: "Спасибо маркетингу, он нам помог сэкономить затраты, а, как известно, деньги сэкономленные есть деньги заработные".

Второй путь в рамках альтернативы прибыльного маркетинга предполагает осознанное поведение: 1) трезво оцениваем ситуацию, 2) ищем новые возможности. Что же в первую очередь стоит оценить? Большинство компаний производит несколько видов продуктов и предлагает их на разных рынках. Одно операционное подразделение может обслуживать сразу несколько рынков, с различными перспективами. Различные операционные подразделения могут работать в одной и той же области спроса. Так сколько же у компании направлений деятельности на самом деле? Почему это важно. Здесь работает известное правило "80/20": 80% результатов любой деятельности обеспечиваются 20% усилий. В условиях кризиса компания не может себе позволить распылять ресурсы на непрофильные (недоходные) виды деятельности. Стоит в первую очередь сфокусировать внимание маркетологов на перспективных продуктах и видах деятельности, сосредоточив на этот сегменте все маркетинговые затраты.

Управление экономическими факторами. Главное проявление кризиса, от которого страдает бизнес, — это нехватка денег. На рис. 2 представлена схема, объясняющая причины и проявление недостатка денег.

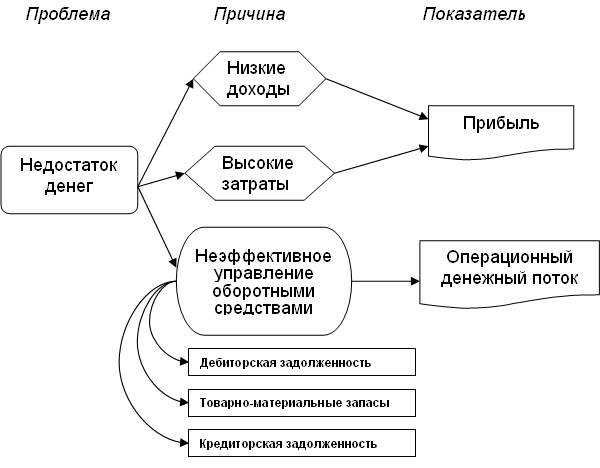


Рис. 2. Причины и показатели, объясняющие недостаток денег

Итак, всего три главные причины: 1) у компании не получается много продавать, 2) компания несет большие затраты, 3) компания не умеет управлять оборотными средствами. Данные три причины в стандартных, некризисных, обстоятельствах возможно и не проявляются, но в кризисных условиях они возникли вследствие неготовности менеджмента перестроится для работы в новых условиях. Хуже всего, когда все три причины проявляются одновременно, что чаще всего и бывает. Как видно из схемы, показатели, которые сигнализируют руководству о возникшей проблеме, это прибыль и денежный поток. На что же в первую очередь следует сосредоточить внимание команде менеджеров, чтобы, по крайней мере, снизить влияние проблемы нехватки денег — на прибыль или на денежный поток. Прибыль является необходимым, но не достаточным условием получения денег. Другими словами, для обеспечения способности компании генерировать деньги, следует получить прибыль. В стандартных, некризисных, условиях это условие считается незыблемым. Но в условиях кризиса необходимо генерировать деньги любым путем, причем сделать это быстро. Что происходит во время кризиса? Падают продажи. Это глубинная причина. Исправить ее быстро не удается — рынки сжимаются. Частичная компенсация падения продаж может произойти за счет снижения затрат. Это компании "умеют" делать лучше всего. Но не факт, что снижение затрат не приведет к еще большему падению продаж, что приведет в итоге к еще большим убыткам. Мы обсуждали такую возможность при анализе маркетинговых аспектов.

**TCM или Тотальное Управление Деньгами**

Во время кризиса компании необходимо время для перестройки своей деятельности применительно к кризисным условиям: сжаться, урезать некоторые виды деятельности, оптимизировать персонал. После такой перестройки компания научится жить по-новому и получать прибыль, скорее всего, в меньших объемах, но адекватных сжимающимся рынкам. В течение этой перестройки компания не сможет жить без денег. Поэтому деньги надо делать или сохранять любой ценой. Итак, из двух показателей схемы рис. 2 более важным является показатель операционного денежного потока, а не прибыли, по крайней мере, на начальных этапах кризиса.

И здесь на помощь приходит технология Тотально Управления Деньгами, или TCM, от английского термина Total Cash Management. Сущность TCM проявляется в практической реализации следующих двух принципиальных положений:

1) все аспекты деятельности предприятия должны вовлекать имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы,

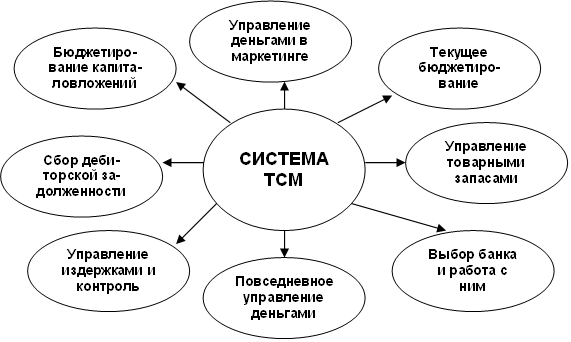
2) каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов, применяя некоторые простые правила каждый день.

Во множестве реальных ситуаций менеджеры предприятий в процессе своей деятельности не осознают исключительной важности денег. Они не понимают, что деньги являются абсолютно ликвидным активом. Имея деньги, предприятие может решить абсолютно все проблемы, и технологические, и маркетинговые, и все остальные. Особенно остро это проявляется в условиях кризиса. Прагматическая цель TCM состоит в создании системы, которая:

с одной стороны способствует эффективному генерированию денежных потоков,

а с другой стороны способствует не менее эффективному их использованию, опять таки с целью генерирования последующих денежных потоков.

Важно понять, что TCM не состоит из одних только лозунгов типа "Экономьте деньги", которые должны быть развешаны по всей фирме, и это принесет успех. Это далеко не так: TCM — это, прежде всего, система, охватывающая всю деятельность фирмы. На рисунке представлены основные блоки TCM\*.



# Рис. 3. Структура системы тотального управления деньгами

Системность концепции ТСМ проявляется не только в том, что каждое функциональное подразделение и даже каждый человек играют свою роль в реализации стратегических установок, но также и в том, что дополнительный эффект может создаваться на стыке между подразделениями. Другими словами, усовершенствования в одном из блоков, указанных на рисунке, могут вызвать изменения в других блоках так, что интегральный эффект может оказаться либо больше, либо меньше суммы двух отдельных эффектов.

Трансформация инвестиционной и финансовой деятельности. Общепринято считать, что в период кризиса инвестиционная деятельность должна сократиться. Реальная практика доказывает это, судя по многочисленным сообщениям о приостановке или прекращению строительства новых производственных объектов, отмене ранее принятых решений об инвестировании средств

Сокращение инвестиционной деятельности происходит вследствие того, что 1) банально не хватает средств, 2) неясны перспективы новых инвестиционных проектов.

В то же время кризис предоставляет возможность увеличения активов компании и расширения сферы ее деятельности за счет поглощение других более слабых предприятий. Не вызывает сомнения тот факт, что в период кризиса происходит передел собственности — сильные поглощают слабых.

Итак, трансформацию инвестиционной деятельности следует рассматривать с двух позиций:

1) выработка отношения к инвестиционным решениям, принятым до начала кризиса,

2) анализ возможностей увеличения инвестиционной активности путем приобретения новых активов, используя вероятное снижение их цены.

В условиях кризиса следует пересмотреть используемые процедуры и технологии проведения самой инвестиционной деятельности. Вот типичные свойства инвестиционной деятельности отечественных компаний:

Важная для бизнеса задача инвестиционного развития решается за счет аутсорсинга (перепоручается консалтинговой компании).

Используются закрытые программные продукты типа Project Expert, которые не дают прозрачного для собственника и менеджмента представления о бизнесе.

Основное внимание уделяется прогнозу денежных потоков и расчету стандартных индикаторов (NPV, IRR, DPB) без глубокого проникновения в суть практической экономики проекта. При этом выбор ставки дисконта не соответствует особенностям финансирования проекта.

Инвестиционный анализ длится в течение 2-4 месяцев и заканчивается достаточно громоздким описанием, содержащим множество лишних деталей.

Часто не удается проследить прямую связь между бизнес идеей и/или технологическим усовершенствованием и экономикой проекта.

В условиях кризиса это не годится. Главная задача инвестиционного проектирования в кризисной среде состоит в следующем:

Мы делаем сами для себя, быстро и без ошибок.

Итак, по-прежнему скорость и качество принимаемых решений. Согласитесь, что нет ничего более простого, как принять решение о покупке компаний, которые быстро теряют свою эффективность, в результате чего их собственники готовы продать их дешево. А что потом? Перепродать кому-то за более высокую цену. Так обычно поступают так называемые портфельные инвесторы. Не факт, что эта спекулятивная операция завершится успешно. Значит, покупать нужно, следуя стратегическим целям. В период кризиса поглощение слабых компаний будет происходить преимущественно стратегическим инвестором. Последний по определению будет стремиться развивать купленный объект с целью заработать на нем еще больше денег.

У стратегического инвестора существует две проблемы. Во-первых, действовать надо быстро, иначе другой стратегический инвестор опередит. Во-вторых, нельзя принять ошибочное решение, иначе потраченные деньги не вернутся. Для минимизации рисков этих двух ошибок используемые инвестиционные технологии должны удовлетворять следующим требованиям:

Технология должна позволять делать быстрые и правильный выводы о целесообразности инвестиций.

Технология должна быть гибкой, т.е. способной сделать многократные пересчеты в зависимости от изменившихся условий.

Технология должна быть индивидуальной, т.е. отражать особенности существующего бизнеса и специальных запросов собственников и топ-менеджмента.

Технология должна быть открытой и прозрачной: появление каждого показателя должно быть прослежено (широко используемый Project Expert не удовлетворяет этому требованию).

Технология должна быть максимально понятной для возможного потенциального инвестора: достаточно показать обосновать маркетинговые прогнозы и показать финансовые таблицы, и инвестор уже готов принять решение.

Если компания владеет такой технологией, она в состоянии избежать перечисленных ошибок. В противном случае будут покупаться и перепродаваться предприятия с отрицательным экономическим результатом.

Финансовая деятельность компаний в условиях кризиса происходит в наиболее напряженных условиях. По существу, все предприятия переходят на голодный финансовый паек. Это прежде всего касается кредитных источников финансирования.

Имея проблемы с деньгами, руководитель компании не должен все их "списывать" на кризис. Кризис, даже внешний, на самом деле вскрывает скрытые проблемы компании. Можно выделить три группы причин, приводящих компанию к дефициту денег. Первая группа включает рыночные причины, которые могут быть как внешними, так и внутренними. Это, прежде всего, падение объемов продаж и недостатки в управлении ассортиментом. В самом деле, объемы продаж могут упасть по внешней причине, т.е. вследствие сжатия рынков, а могут быть следствием несовершенной маркетинговой стратегии компании. Даже если рынки сжимаются, маркетинговая стратегия должна найти способ сохранения объемов. К числу внутренних причин дефицита денег относится несовершенство системы управления финансами, которое проявляется в:

-отсутствии управленческого учета,

-слабом финансовом планировании,

-низкой квалификации финансовых менеджеров,

-неоптимальной структуре финансового управления,

-потере контроля над издержками.

Возникший внешний кризис должен выявить все внутренние причины, повысив совершенство всех сторон деятельности компании, в условиях объективно существующих внешних причин.

Что же делать, чтобы уменьшить дефицит денег. Прежде всего, следует не поддаваться панике и системно представить направления, по которым необходимо действовать. Система мер, представленная на рис. 4 выглядит весьма просто.

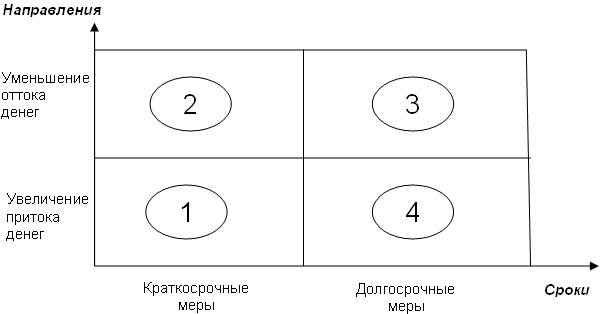


Рис. 4. Система мер по сокращению дефицита денег

Построив своеобразное прокрустово ложе системы необходимо детально продумать возможные способы. Эти меры будут отличаться у разных компаний. Ниже приведен список наиболее типичных мер по каждой из групп.

[1)Краткосрочные меры увеличения притока денег:

-продажа или сдача в аренду внеоборотных активов,

-рационализация ассортимента продукции,

-реструктуризация дебиторской задолженности в финансовые инструменты,

-использование частичной предоплаты,

-разработка системы скидок для покупателей,

-привлечение кредитных источников краткосрочного финансирования.

2)Краткосрочные меры уменьшения оттока денег:

-сокращение затрат,

-отсрочка платежей по обязательствам,

-использование скидок поставщиков,

-пересмотр программы инвестиций,

-налоговое планирование,

-вексельные расчеты и взаимозачеты.

3)Долгосрочные меры увеличения притока денег:

-дополнительная эмиссия акций и облигаций,

-реструктуризация компании — ликвидация или выделение в отдельные бизнес-единицы,

-поиск стратегического инвестора,

-поиск портфельного инвестора.

4)Долгосрочные меры уменьшения оттока денег:

-долгосрочные контракты, предусматривающие скидки или отсрочки платежей,

-налоговое планирование.]\*

Понятно, что далеко не все перечисленные меры в одинаковой степени доступны в условиях кризиса, это касается, например, дополнительной эмиссии акций или облигаций. Тем не менее, системный поиск финансовых возможностей должен привести к успеху.

**Мегамотивационная система**

Данный аспект общей программы трансформации деятельности компании в условиях кризиса изображен на схеме рис. 1 в виде хвоста рыбы. Как известно, с помощью своего хвоста рыба увеличивает скорость своего движения. Именно такой смысл имеет мегамотивационная система. Все перечисленные выше факторы перестройки деятельности компании должны начать работать очень быстро, как любят говорить многие руководители: "мне это надо сделать еще на вчера". Как же сделать, чтобы все это начало работать как можно раньше? Принципиальный ответ прост: надо поставить персонал компании в условия, когда он сам будет заинтересован или вынужден это делать. Вспоминается фрагмент фильма "Особенности национальной охоты", когда перевозили корову в бомболюке самолета. Ее не удалось выбросить из бомболюка. Тогда командир очень образно выразился: "жить захочешь — не так раскорячишься".

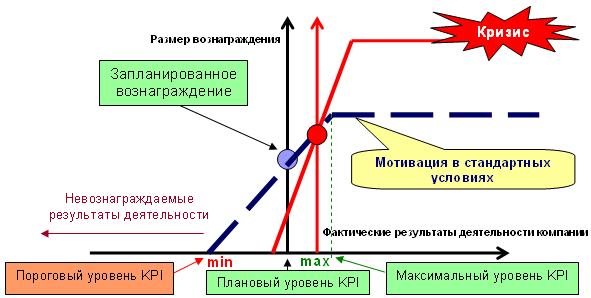
Именно в этом состоит принципиальный смысл термина мегамотивация. Реализовать мегомативацию можно двумя полярными способами:

1) сократить N% персонала, мотивируя оставшихся возможностью продолжать работать,

2) перейти на оплату по результату, дав возможность людям заработать за счет достижения повышенных целей, которые появляются вследствие кризиса.

Первый способ является тривиальным, но он может оказаться действенным. Конечный эффект этого способа будет определяться тем, насколько руководитель правильно произведет "чистку" рядов своего персонала. Если оставшийся персонал сможет "раскорячиться", чтобы всем выжить, то эффект обеспечен. Если же они начнут вылетать из бомболюка, то значит "вычистили" не тех.\*

В этом смысле второй способ в большей степени застрахован от ошибок. Персонал компании по своим управленческим навыкам и способности работать в кризисных условиях далеко не однороден. Коль скоро опыта работы в тяжелых условиях кризиса ни у кого нет, то навыки управления должны проявиться (или появиться) в процессе самого кризиса. Это произойдет далеко не у каждого. Но собственник или руководитель должен создать условия для персонала, которые позволят работникам самим понять, соответствуют ли их способности и навыки поставленным задачам. Это можно сделать, создав мотивационную систему, которая минимизирует постоянную часть вознаграждения и принципиально повышает переменную часть, которая будет определяться достигнутым результатом. В таких условиях неспособные работники сами уйдут, так как не смогут решать поставленные перед ними цели и зарабатывать достойные деньги. Формализовать такой подход можно с помощью KPI, которые количественно описывают поставленную работнику задачу. Технология определения переменной части описывается с помощью рис. 5\*.



# Рис. 5. Технология оценки переменной части вознаграждения

Как следует из схемы рисунка, если работник достигает запланированное значение KPI, он получает запланированное вознаграждение. Размер вознаграждения уменьшается пропорционально при снижении реально достигнутого KPI и становится нулевым, если достигнутый KPI становится меньше некоторого минимального значения (точка min на рисунке). Если реально достигнутый KPI становится выше запланированного значения, то премия увеличивается, но не беспредельно, а до какого-то числа (точка max на рисунке). Последняя особенность этого алгоритма страхует руководителя от занижения планового значения KPI. Во время кризиса вся картина смещается вправо, ставя перед работником повышенные цели и позволяя ему заработать больше. Если в такой ситуации постоянную часть заработка сделать очень маленькой, например, на уровне принятого в стране прожиточного минимума, работник вынужден будет сделать все возможное и невозможное, чтобы выжить. И это снова напоминает корову в бомболюке.

**Вывод**

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Перечисленные подходы являются мотивационной технологией для отдельных менеджеров, своеобразным инструментом премирования. Если собственник и руководитель мыслит стратегически, он должен понять, что одного этого инструмента не достаточно. Он должен проанализировать не только текущие проблемы и то, как компания будет жить после кризиса. Стратегически мыслящий руководитель должен понимать, что он один не в состоянии вывести компанию из кризиса. Для работы в условиях кризиса критически важным условием является наличие или создание команды. Только сильная команда в состоянии не только выстоять в условиях кризиса, но и добыть новые преимущества. Необходимо проанализировать, кто входит в вашу команду. Какие особенности и личные черты свойственны членам команды, и какие задачи они решают.

**Список литературы**

1) Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1999

2) См.: Проблемы "Теории и практики управления". - 1992. - № 5; 1993. - №1.

3)Источник - www.ptpu.ru

4) В. П. Савчука "Стратегия + Финансы: уроки принятия бизнес-решений для руководителей" 2009г.

5) "Практика разработки стратегии в условиях кризиса", автор: Кручинецкий С.М.,2009г.

6)Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

7)Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Высш. шк., 1994.

Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: "ДеКА", 1996.

8)Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 1.

9)Проблемы теории и практики управления. 1997. № 6.

10)Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.