



Пособие разработано в рамках государственной программы по поддержке предпринимательства в Самарской области

## Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»

**Разработано:**

**АНО Академия современного образования Ливингстон**



Бизнес-консалтинг, обучение

Курсы иностранных языков

[www.livingston63.ru](http://www.livingston63.ru)

275 68 32; 99 021 77

Мичурина 80

## Антикризисное управление.

---

**Методическое пособие**

**Автор: Александра Калабина**

**г. Самара**

**2015**

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса  
<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)  
<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)  
275 68 32



## **Калабина Александра Александровна**

руководитель «Академии Ливингстон»,

руководитель маркетингового комитета «Клуба директоров Самарской области»

бизнес- тренер, бизнес-консультант в области управления продажами, проведения организационных изменений, создания, корректировки и соблюдения бизнес-процессов в организации

эксперт передачи «Своё дело» телеканал Губерния, журнала «Моё дело»

организатор бизнес-обучения смены «Ты предприниматель» фестиваля IVOLGA-2013

Образование – высшее, дополнительно МВА (Открытый университет Великобритании)  
Опыт тренера – 8 лет  
Управленческий опыт 11 –лет.

### **КЛИЕНТЫ и ПАРТНЁРЫ**

Корпоративный университет АОА РЖД,  
Х-5 Ритейл групп,

Фонд «Региональный центр развития предпринимательства», Самарский бизнес-инкубатор, AIESEC- Самара

Медицинская компания Мать и дитя,  
ТД «Серебро» (дистрибьюция изделий из Серебра),

ООО Спутник (продажа и производство систем безопасности и видео-наблюдения), ООО Софья, (производство и продажа дверей), ООО Новый свет (производство и продажа энергосберегающих ламп)- ООО «ТСС» (продажа услуг обслуживания зданий по теплоснабжению, кондиционированию, водоснабжению и канализации) «Светсервис» - (дистрибьюция электротоваров) «Визит» - (агентство недвижимости), группа компаний «Гарт» (оптовая продажа канцтоваров), ООО «Новая автошкола» .ООО «Цвет-диванов» (розничная продажа диванов)

## Оглавление

1. Введение.....	4
2. Факты об изменениях на 2015 год .....	5
3. Отношение к изменениям.....	5
3.1. Позитивные моменты кризиса.....	6
3.2. План действий.....	7
4. Управление людьми.....	8
4.1. Несколько советов руководителю в новых экономических условиях: .....	8
4.2. Чего не стоит делать:.....	9
5. Практические решения руководителей в новой экономике.....	10
5.1. Что необходимо делать самому?.....	10
5.2. Принимать ли решения с командой? .....	11
5.4. Как провести сокращение? .....	13
6. Организация бизнес-процессов.....	13
8. Управление взаимоотношениями с клиентами.....	15
9. Управление финансами .....	23
8.1. Семь самых распространённых ошибок в управлении оборотным капиталом: 24	
8.1.1. Равнение на прибыль .....	24
8.1.2. Привязка зарплат торговых агентов к объёму продаж .....	25
8.1.3. Не переоценивайте значение качества.....	25
8.1.4. Предоставлять клиентам такие - же условия как у поставщика.....	26
8.1.5. Не пользуйтесь коэффициентами текущей и срочной ликвидности. ....	26
8.1.6. Сравнивайте себя не только с основными конкурентами .....	26
9. Практические примеры компаний работы в новых экономических условиях.....	27
9.1. Опыт ЗАО «Самарский гипсовый комбинат» от административного директора Быкова Александра.....	27
9.2. Опыт группы Компаний «Фабрика Качества» от директора по развитию Сажнёва Андрея .....	29
9.3. Опыт Медицинской компании ИДК (группа компаний «Мать и дитя») от генерального директора Шерстобоева Владислава .....	30
Приложение №1           «Корпоративная книга продаж» .....	34
Приложение№ 2           Стратегическая сессия.....	36
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	37

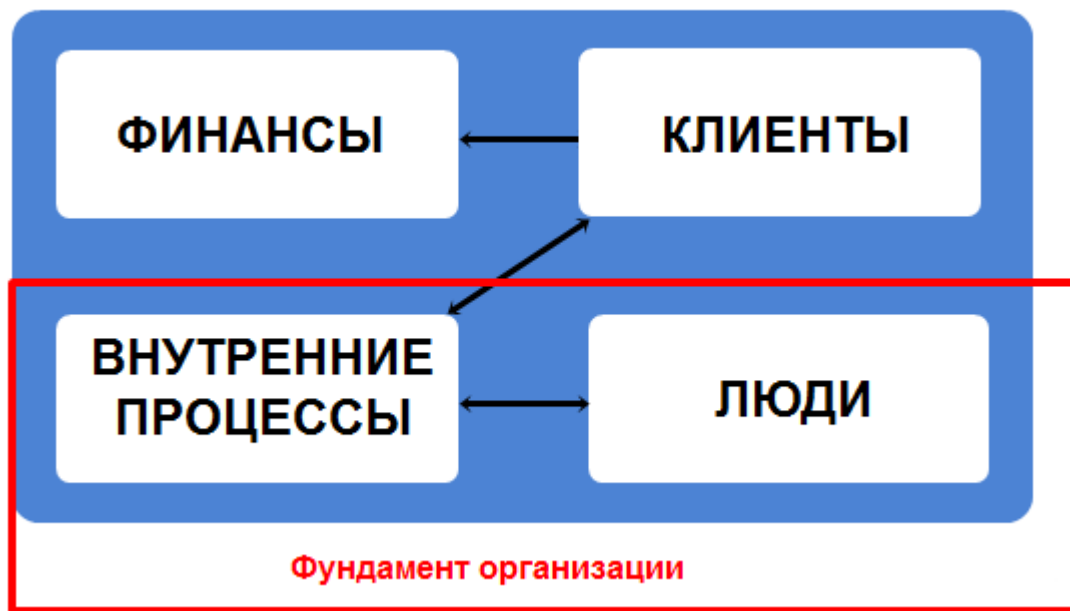
## 1. Введение

Экономика изменилась. Это можно принимать, можно нет, как любые изменения. Но в не зависимости от нашего принятия, изменения существуют. Как действовать руководителям? В данном методическом пособии мы проанализировали имеющуюся литературу и опыт нескольких компаний.

Исходя из интерпретации «теории Z», в методическом пособии отражены четыре области изменений:

- Управление Людьми,
- Управление бизнес-процессами и информацией,
- Управление взаимодействиями с клиентами (маркетинг и продажи)
- Управление финансами.

Почему «Теория Z»? Потому, что есть взаимосвязь: Только правильно подобранные, увлечённые и обученные сотрудники через систему выстроенных бизнес-процессов, смогут удовлетворять запросы клиентов. Клиенты в свою очередь, будут голосовать за компанию деньгами, которые можно будет реинвестировать на развитие организации и людей.



## 2. Факты об изменениях на 2015 год

- резкое падение цен на мировом нефтяном рынке, на протяжении 5 месяцев ниже 50\$ за баррель
- Рост цен (до 25% в начале 2015г.)
- Падение реального дохода населения и, как следствие, его покупательской способности (прогноз - 15% в 2015г., но реально будет больше)
- Снижение ВВП (прогноз -4-9% в 2015г.)
- Российская валюта с начала 2014 года обесценилась почти в два раза
- Российский финансовый сектор (да и другие сектора экономики РФ) фактически лишились возможности получать кредиты в западных банках
- Рост процентных ставок по кредитам до 30% годовых
- Массовое бегство капитала из России
- Снижение импорта на 40%

Возможные последствия этих изменений:

- Рост цен, опережающий рост заработной платы
- Неплатежеспособность и банкротства предприятий и населения
- Снижение потребления
- Безработица

Мы как руководители можем принимать это или нет, но население страны стало беднее, приоритеты в выборе товаров и услуг поменялись. И для развития, компаниям необходимо это учитывать.

Наступила НОВАЯ ЭКОНОМИКА, которая требует переосмысление стратегии и тактики развития бизнеса.

## 3. Отношение к изменениям

Отношение, как многое оно меняет.... Наши действия и результаты, следствие нашего отношения.

Как раз, попала на эту тему **притча**:

*В древние времена существовала такая традиция, что любой странствующий по свету монах мог получить приют в дзенском храме, если он выигрывал диспут о буддизме у кого -либо из тех монахов, кто уже жил в монастыре. Однако если странник проигрывал, то он вынужден был идти искать приют в другом месте.*

*В одном из таких храмов жили вместе два брата-монаха. Старший брат слыл учёным, а младший брат был крив на один глаз и считался глупым.*

*В один из вечеров в ворота храма постучал странствующий монах и попросил приюта. При этом он, как и полагалось, вызвал братьев на диспут об особенностях учения буддизма.*

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32

*Старший брат в этот день провел уже много занятий и чувствовал себя уставшим. Поэтому он позвал младшего брата и попросил его поучаствовать в диспуте. Он дал ему наказ, чтобы тот дискутировал при этом молча. Молодой монах и странник некоторое время находились в храме. Через некоторое время странствующий монах вышел из храма и пришел к старшему брату. Он изрек:*

*— Твой младший брат — очень умный, он выиграл у меня диспут. И я ухожу. Старший брат попросил странника рассказать о происшедшем.*

*— Ну что ж, расскажу— не стал противиться странник. Сначала я поднял вверх один палец, показывая, что у нас один Просветленный - Будда. Тогда твой брат показал мне два пальца, показывая, что есть Будда и его Учение. Тогда я поднял три пальца. Этим я символизировал Будду, его Учение, а также и его Последователей, которые живут в Гармонии. Твой брат показал мне сжатый кулак, намекая, что все они происходят из одного и того же осознания. Поэтому, я считаю его победителем и ухожу.*

*Сказал так монах и ушёл.*

*Следом вбежал младший брат. Где он?- закричал младший монах.*

*—Он сказал мне, что ты одержал победу над ним, и он ушел дальше.*

*— Нет, я не победил, но зато я хочу набить ему морду!*

*— Ну-ка, расскажи мне, о чем вы говорили.*

*Младший брат начал:— как только он увидел меня, он тут же поднял один палец, явно намекая на то, что я кривой и у меня всего один глаз.*

*Поскольку я вижу его в первый раз, то я решил быть с ним вежливым и поднял два пальца, поздравляя его с тем, что у него-то оба глаза на месте.*

*Тогда, этот негодяй поднял три пальца. Он явно показывал этим, что у нас всего три глаза на двоих. Тут я очень рассердился и показал ему кулак. Я собрался его побить, а он трусливо сбежал.*

Вопрос: Как Вы читаете, о чем эта притча?

Итак,

- люди, по разному интерпретируют события;
- всё происходящее в жизни можно воспринимать как проблему;
- а можно, как задачу и новые возможности для роста.

### **3.1. Позитивные моменты кризиса**

Любой кризис – это не только трудности, но и благо:

- Кризис – это эволюционный процесс, в котором выживают сильнейшие
- Кризис – это вызов, позволяющий проявить наши лучшие качества и раскрыть свои таланты
- В результате роста, следующего за кризисом, уровень жизни становится выше, чем был до кризиса
- В кризис можно привлечь таланты в свою компанию за меньшие деньги

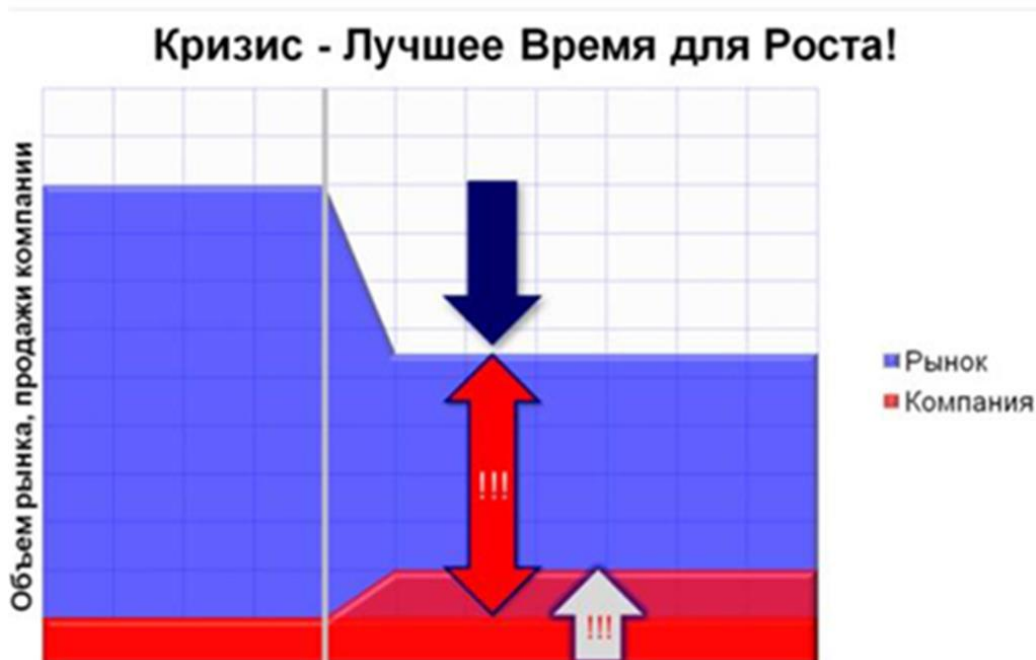
Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)

275 68 32

- Много организаций, которые не следят за изменениями, отдавая свою долю клиентов.



### Почему возможен рост в кризис?

- Рынки не сокращаются до нуля. Потребители все равно имеют деньги и тратят их и ИЩУТ товары.
- Конкуренты затаились, легче вырваться: голос лучше слышен в тишине, чем в толпе
- Многие рынки в России еще недоразвиты, конкуренция слаба, а спрос выше, чем предложение
- В разы или десятки раз, легче внедрять изменения в компании и клиентах, так как вырос уровень страха

### 3.2. План действий

- Необходима краткосрочная стратегия действий в кризис.
- Основная цель антикризисного плана – баланс между оборонительными и наступательными действиями.
- Наличие нескольких сценариев развития событий, пример:

Если снижение объемов продаж на 10-20%,

Если, снижение объемов продаж на 20-30%,

Если повышение объемов продаж на 10-20%...

Многие руководители опасаются, что люди воспримут обсуждение худшего варианта, как сомнение в будущем компании. Что будет подорван моральный дух.

Это грозит отсутствием программы действий. И когда экономический кризис достигнет апогея, у компании уже не будет времени искать спасительное решение. В условиях стресса руководители инстинктивно хватаются за знакомые рычаги, даже если нет результата.

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32



- Постоянная забота и контроль над движением денег – Есть деньги – ты КОРОЛЬ!
- Корректировка бизнес-процессов: фокус на максимизацию выручки, фокус на потребностях клиентов
- Разумное сокращение затрат: определение основных затрат, оптимизация второстепенных функций
- Спокойствие, только спокойствие: посмотреть на ситуацию трезво; исключить эмоциональный подход; помнить, что везде скрыты возможности.

#### 4. Управление людьми.

Итак, всё всегда начинается с сотрудников. «**Сначала кто, а потом что**», — как сказал Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому». Именно они удовлетворяют запросы клиентов. И строят с клиентами отношения, исходя из того, что:

- Увлечены работой или нет
- Видят мир в позитиве или негативе
- Напуганы новой экономикой или видят в ней возможности для развития
- Обладают необходимыми профессиональными и личностными навыками или нет.
- Обладают ли необходимыми ресурсами
- Понимают ли цели своей деятельности и организации
- Получают ли необходимую поддержку и берут на себя ответственность
- Доверяют ли своим руководителям, коллегам, организации

Если продажи падают, грозит вынужденное слияние или полное прекращение деятельности компании... Как управлять людьми, которые беспокоятся за свое будущее? Сможете ли вы поддержать мотивацию и эффективность вашей команды? Ким Кэмерон, профессор Мичиганской школы бизнеса им. Стивена Росса, автор книги «Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance», изучил организации в стадии сокращения или ликвидации и увидел, что лучшие руководители не отказываются от традиционных надежных стратегий и активно используют их. «Достоинно обращаться с сотрудниками, помочь им раскрыться, выявить потенциал каждого — это всегда удачная стратегия, независимо от обстоятельств»,

##### 4.1. Несколько советов руководителю в новых экономических условиях:

1. **Быстро реагируйте**, когда происходят изменения. Не делайте вид, что ничего не происходит, пряча голову в песок. Либо Вы, как руководитель, управляете изменениями, либо они Вами.
2. **Будьте дипломатом**, относитесь к людям с уважением и достоинством.



3. **Делитесь информацией.** Информация и понимание дел всегда снижает уровень стресса. Сотрудники должны знать, что происходит в экономике, в отрасли на рынке, должны знать стратегии и цели компании в связи с этим. Если руководитель не сформирует правильное видение, то его сформирует ситуация. В страхе и депрессии, хуже, в панике, трудно ждать от сотрудников прорывных действий.
4. **Поставьте осмысленные цели.** Когда люди заняты решением задач им некогда расстраиваться, Нацельте их на задачи.
  - Просите советов у тех, кто работает с клиентами
  - Экспериментируйте с бизнес- моделями.

Чтобы отдавать все силы работе, людям нужна цель. «Найдите достойную цель, которая покажется сотрудникам важнее личной выгоды», — советует Кэмерон. Человеку в любой ситуации нужно верить в то, что его работа имеет смысл. И трудно верить, когда в качестве цели уже не фигурирует успех компании на рынке. Но всегда можно найти что-то важное для личного самоощущения людей: оставить о себе добрую память или доказать, что критика команды была несправедлива.

#### 5. **Эмоционально поддерживайте своих сотрудников**

Ваше внимание поддерживает атмосферу доверия. Проговорите ситуацию с каждым из круга управления лично, находя стимулы индивидуально для каждого. Из-за дурных новостей люди огорчаются, пугаются, сердятся. Не делайте вид, будто не замечаете этих переживаний — напротив, позвольте им их выплескивать. «Не нужно отмахиваться от эмоций — так вы просто загоните себя в тупик, и будет еще хуже. Скажите всем, что вы в любой момент готовы обсудить любые вопросы. Пусть так же команда имеет возможность обсуждать ситуацию самостоятельно.

#### 6. **Найдите адекватную мотивацию**

Нужно объяснить людям, для чего нужно лезть из кожи вон в это и без того не веселое время. Почему они должны выполнять больше, а зарабатывать меньше. Может быть, они приобретут навыки, которые пригодятся на новой работе? Или компания, с которой происходит слияние, оставит лучших у себя? Может этот опыт способствует профессиональному росту?

7. **Оставайтесь честны и искренни**, чтобы не происходило. Одна из основ доверия – целостность личности «Думаю, говорю и делаю одно и то же». Помните, в острых ситуациях восприимчивость обостряется, люди сразу различают ложь и неискренность.

#### 4.2. **Чего не стоит делать:**

- Рассчитывать на усердие сотрудников, если вы не посулили им ничего, кроме выходного пособия. Ищите стимулы, такие как возможность профессионального роста.
- Обращаться со всеми одинаково: каждый ваш сотрудник — личность с особыми желаниями и потребностями.
- Притворяться, будто ничего плохого не случилось. Нужна искренность и свободное выражение чувств.

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32

## 5. Практические решения руководителей в новой экономике

Процесс принятия решений, в современных условиях сильно усложнился:

- Меняются технологии и стираются границы отраслей, стабильности ждать не приходится.
- Причинно-следственные связи не линейны и руководителю необходимо учитывать многообразие взаимосвязанных цепочек факторов.
- Причинно-следственные связи в организационных изменениях растянуты во времени. Последствие решений одного руководителя через несколько лет может «расхлёбывать» другой руководитель.

Самые успешные гендиректора вырабатывают и прокручивают в уме множество вариантов действий. Они видят проблему в широком контексте и в долгосрочной перспективе. Тут полезны воображение и способность соединять, казалось бы, не связанные между собой вещи. Тренировать свою интуицию и «чутьё».

Вопросов, с которыми приходится иметь дело гендиректорам, — огромное множество. Необходимо понимать, какие решения принимать самому, а какие поручить сотрудникам. И еще: когда надо определяться и каковы риски бездействия. Любое изменение внешней и внутренней среды создает для кого-то коммерческую возможность, а кому-то серьезные проблемы.

### 5.1. Что необходимо делать самому?

- Руководитель должен подумать, как сочетать цели, как распределять ресурсы и людей, как перестраивать организацию.

Зачастую топ-руководители мало уделяют внимания формулированию целей. Опасная ошибка — без конца смотреть в зеркало заднего вида: что сделали в прошлом году или какие шаги предприняли конкуренты. Лучшие «спецы» по принятию решений смотрят вперед на открывающуюся дорогу.

- Распределение ресурсов **на этапе управления** должно проходить сверху-вниз, если это происходит снизу-вверх, то процесс начинает расходиться с тем, чего пытаются достичь руководство. Но, **на этапе согласования**, важно, распределение ресурсов осуществлять как снизу-вверх, так и сверху-вниз.
- Серьезные последствия ведут за собой не правильные кадровые решения. Часто бывает: руководитель выбирает сотрудников из кадрового пула — умных, энергичных, с деловой хваткой — и ставит их на высокие должности. Потом руководитель отвлекается и не замечает, что новичок вредит делу. Нередко все уже поняли, кто должен уйти, и руководитель это тоже знает, но ничего не предпринимает. Трудно признать свою ошибку, или он по-человечески симпатизирует этому человеку, или думает, что его можно натаскать. Иногда руководители попросту не хотят копать глубоко - до причин.

## 5.2. Принимать ли решения с командой?

Если вы умный руководитель и не строите из себя всезнайку, вы ведете со своей командой живой и честный диалог. Это подразумевает готовность принимать чужую точку зрения, включая противоположную вашей. Вы стараетесь понять взгляды и мысли других людей, побудить их исследовать собственные мысли во всей их глубине и полноте. Но это не демократия. Остерегайтесь, чтобы не попасть в плен к своим сотрудникам. Можете стать жертвой бесконечных обсуждений, потерять время и уважение. Если вы топ-руководитель, вам и решать.

Будут ли выполнять решение с которым не согласны? Будут, если **есть доверие** и вы умеете убеждать, показывая свою логику. А доверие к Вам как к руководителю складывается из двух вещей:

*Целостности «думаю, говорю и делаю одно и тоже»(характера) и профессионализма (ваших компетенций)– умею достигать результаты.*

**Чтобы вы могли принимать своевременные, качественные решения, вам нужны следующие качества:**

# 1

### **ОСТРЫЙ ВЗГЛЯД**

**Чтобы первым видеть надвигающиеся перемены. Подразумевает следующие умения:**

- выявлять аномалии и возможности во внешней среде;
- выбирать из великого множества переменных те несколько, на которых будет основано ваше решение;
- проигрывать в воображении, как разные сочетания этих переменных будут складываться в разные сценарии, которые подкажут новые возможные варианты.

# 2

### **ВЕРНОЕ СУЖДЕНИЕ**

**Правильная формулировка опций и выбор лучшего варианта. Наблюдается по мере того, как вы:**

- создаете надежные, многообразные социальные сети в компании и за ее пределами и учитываете качество и пристрастия своих контактов;
- идете от общего к частному;
- продумываете эффекты второго и третьего порядков;
- занимаетесь решениями, которые должны принять сами, и решаете, кто должен принимать остальные.

# 3

### **ДОВЕРИЕ**

**Если у вас нет должной репутации, ваши решения не будут поддержаны. Вы заслужите доверие, если вы:**

- готовы выслушивать противоположные мнения;
- добьетесь поддержки совета директоров, сотрудников и внешних стейкхолдеров благодаря хорошим показателям и прозрачности управления;
- будете смело принимать пусть непопулярные, зато оптимальные решения.

Таблица из статьи: «Нельзя быть тряпкой» автор Рэм Чаран, опубликовано в HBR сборник Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015

Одним из помощников при выработке правильных решений для руководителя являются профессиональные сообщества и клубы. Общение с руководителями из других бизнесов, понимание трендов разных отраслей помогает перекладывать опыт других отраслей на свой бизнес.

*В Самарской области такой площадкой является «Клуб директоров самарской области» (<http://www.director-club.ru/>).*

*В апреле 2015 года при их участии, участии HR–клуба, HeadHunter – Самара организовал «Антикризисную сессию» где руководители компаний и руководители HR–служб из разных бизнесов обменялись опытом работы в новой экономике.*

### **5.3. Что предпринимают самарские компании в управлении персоналом в новой экономике:**

- замораживают внешний найм и ищут возможности для роста сотрудников внутри компаний.
- приобретают профессионалов за меньшие деньги, воспользовавшись новыми экономическими условиями.
- формируют программы по удержанию ключевых сотрудников и клиентов
- занимаются внешним и внутренним PR компании, улучшая привлекательность для сотрудников как работодатель.
- создают возможности для переквалификации и овладения другими специальностями своим сотрудникам
- обучают сотрудников (внутри и вовне компании), сейчас для этого есть время
- больше внимания уделяют диалогу с сотрудниками (информируют, проводят мотивирующие беседы)
- избавляются от «баласта», меняя структуру и функционал сотрудников. И это необходимо делать системно, раз в год пристально изучая структуру своей компании.

Из мировых лидеров, в этом преуспел Джек Уэлч, руководитель General Electric, каждый год он увольнял 10 % самых отстающих сотрудников компании. Он выделял 4 –ре группы сотрудников:

- Справляющиеся со своими обязанностями и разделяющие новые ценности компании — **кандидаты на повышение.**
- Не справляющиеся со своими обязанностями и не принимающие новые ценности компании — **кандидаты на увольнение.**
- Разделяющие новые ценности, но не справляющиеся со своими обязанностями — **кандидаты на обучение.**
- Справляющиеся со своими обязанностями, но не принимающие новых ценностей компании — **кандидаты на перевоспитание.**

## 5.4. Как провести сокращение?

Сокращать или нет сотрудников. Всегда принимайте очень взвешенное решение, но быстро. Массовое увольнение позволяет быстро снизить издержки. Но в последствии вас ждёт увеличение затрат на выплату выходных пособий, убытки от потери квалифицированных специалистов и утрата доверия, а также последующие расходы на найм, обучение и удержание персонала. Хорошо, когда в тяжелые времена сотрудники вкалывают в поте лица, а не ищут работу «на всякий случай».

- Если сокращаете штатные позиции, сделайте это быстро, чтобы уменьшить негативный фон
- Сохраните пропорцию дорогих и дешевых («армия из офицеров не дееспособна, армия из солдат не управляема»)
- Сокращения должно проходить вместе с изменениями, реорганизациями бизнес процессов, например, укрупнение подразделений
- Продумайте коммуникационную стратегию внутри компании и на рынке труда. Как вы будете информировать о сокращении численности персонала
- Поддержите сокращаемых сотрудников
- Превратите увольнение в смену места работы для сотрудников
- Сохраните лояльность сотрудников

## 6. Организация бизнес-процессов.

Во многих компаниях, при проведении стратегических сессий нам рассказывают, что все процессы в компании прописаны. Тогда мы предлагаем поиграть в игру:

*Руководители подразделений и служб садятся в круг. Мяч – клиент им дается в круг, мы предлагаем показать, передавая друг другу мяч-клиента, что происходит с ним и как он движется по компании, какие вопросы решает во время предоставления услуги, продажи товара.*

*И тут начинается самое интересное. Руководители начинают спорить, путаются в описании процессов, вспоминать где клиент и что он делает, зачем нужно то или иное подразделение в компании.*

Всё это сигнал, что бизнес-процессы не работают в нормальном режиме. В чём тут дело:

- Может, они не прописаны
- Может, условия изменились и их давно пора изменить
- Может, прописаны, но их не знают сотрудники

Вывод один, маркетологи могут создать какой угодно трафик в компанию. Но если бизнес-процессы не работают, клиенты будут не довольны. А это одноразовые отношения.

В новых экономических условиях один из способов оставаться на плаву оптимизировать бизнес- процессы и сохранять клиента.



## **Ключевые процессы в условиях новой экономики**

Какие процессы становятся ключевыми процессами для большей части компаний в условиях новых экономических условий?

Естественно те, которые позволяют компаниям не только выживать, но усиливать свои позиции по сравнению с конкурентами в условиях кризиса. К таким процессам для значительной части компаний можно отнести:

- сценарное планирование;
- маркетинг и продажи;
- процесс обслуживания клиентов;
- система закупок;
- управление персоналом.

### **Сценарное планирование**

Традиционные методы планирования в условиях кризиса вошли в ступор. Годовые планы и бюджеты компаний на 2015 год перекраиваются бесчисленное количество раз. И при принятии очередной версии плана или бюджета нет уверенности, что данные версии документов проживут хотя бы месяц без кардинальных изменений. В условиях неопределенности аналитики и руководители не готовы взять на себя ответственность за прогнозы целевых значений ключевых для компании показателей. Нормальным стало давать прогнозы в форме определенного интервала значений для выручки, стоимости услуг поставщиков, курса доллара и т.п. Процесс планирования в условиях кризиса неизбежно перейдет на другую технологию – технологию сценарного планирования, которая в рамках нескольких сценариев позволит более гибко и эффективно перераспределять и использовать ресурсы компании на приоритетных направлениях бизнеса.

### **Маркетинг и продажи**

В условиях кризиса процессы маркетинга и продаж приобретают исключительное влияние на выживание и развитие бизнеса компании. В поиске нестандартных решений можно обратиться, в т.ч. и к опыту зарубежных компаний. Например, в условиях кризиса в процессы маркетинга и продаж важно вовлекать всех или большую часть сотрудников компании, активно использовать элементы «партизанского маркетинга», изучать и использовать возможности интернет-маркетинга.

**Пример:** Крупнейшая в мире сеть розничной торговли Wal-Mart в числе первых стала рассматривать своих сотрудников еще и как клиентов, предоставляя им еще более выгодные скидки, чем получали обычные клиенты. Сотрудники, имея очень выгодные скидки, могли привлечь дополнительных клиентов своих знакомых, соседей, родственников. Кроме этого та же Wal-Mart стала первой использовать в своей телерекламе и рекламных проспекта вместо профессиональных актеров и звезд – своих собственных сотрудников. Успех оказался ошеломляющим. И покупателям это понравилось. После чего Wal-Mart пошел дальше – стал привлекать к участию в рекламе своих покупателей. Что было встречено всеми с еще большим восторгом. Wal-Mart стали называть «народной компанией». Рассмотренный выше подход к процессам маркетинга и продаж мог бы стать весьма эффективным и для российских торговых компаний с учетом резкого снижения рекламных бюджетов на 2015 год.

## Процесс обслуживания клиентов

Клиент может быть не прав, но должен быть доволен- вот залог безупречного сервиса. В новых экономических условиях, когда всё-таки появляется конкуренция этот процесс выходит на первый план. На «Антикризисной сессии» Нина Осовицкая, сотрудник НН поделилась опытом ОАО «Газпром нефть» Офисные сотрудники проработали день на АЗС для лучшего понимания процессов обслуживания. В результате реализации проекта «Идём на Гембу» компания получила больше 150 рационализаторских предложений.

## Система закупок:

Процесс закупок для стандартных продуктов и услуг в большинстве компаний может быть перенесен в интернет, что не только позволит сократить затраты на процесс, но и существенно повысит сроки выполнения заказов и контроль за их исполнением. Для средних и небольших компаний актуальным становится переход к технологии коллективных закупок товаров и услуг, когда несколько компаний будут объединяться при размещении заказов у крупных поставщиков, чтобы получить большие скидки и более выгодные условия поставок. Так например поступила самарская розничная сеть «Семь+я», выступив инициатором объединения несколько региональных сетей из разных областей РФ в «Дрогери –союз».

## Управление персоналом

Этот вопрос мы подробно рассмотрели в разделе 4 и 5. Хочется обратить внимание на формирование зарплат. В денежной мотивации сотрудников должны быть отражены ключевые показатели деятельности. Проверяйте сотрудников на понимание «Какой результат они приносят компании?» На стратегических сессиях мы очень часто сталкиваемся с ситуацией ,что все очень заняты, но не понимают какой результат от их деятельности должен быть вкладом в развитие компании.  
**СМОТРИ ПРИЛОЖЕНИЕ 2 «Как проходят стратегические сессии»**

## 8. Управление взаимоотношениями с клиентами.

В период каждого экономического спада потребители ведут себя по разному и всё же можно выявить общее в поведении потребителей и особенностях стратегий предприятий.

Спрос падает. Клиенты из среднего ценового сегментов переходят в эконом. Компании должны вовремя замечать, как изменяются предпочтения людей, и быстро подстраиваться под них.

**1. Поэтому нужно подумать «Какие продукты и услуги мы могли бы предложить нашим клиентам?» И менять ассортиментную линейку, наполнение услуг**

Чтобы остаться на плаву, необходимо понять, какие потребительские сегменты формируются во время кризиса. Маркетологи обычно делят потребителей на группы по демографическому принципу («за 40», «молодые родители», «средний доход») или по образу жизни («зеленые», «люди, придерживающиеся традиционных взглядов»).

Но в кризис важнее объединять людей по психологическим признакам, учитывая их реакцию на происходящее в экономике. Как пример, можно распределить потребителей по четырем сегментам:



**Напуганные** особенно остро воспринимают финансовые неурядицы. Они экономят на всем: от многого отказываются либо вообще, либо до лучших времен, каких-то продуктов начинают покупать меньше или ищут им более дешевую замену. И хотя обычно в эту группу зачисляют потребителей с низким доходом, в нее могут попасть и более обеспеченные — те, кого тревожит экономическая ситуация, особенно если у них не все в порядке со здоровьем или уменьшились доходы.

**Уязвимые, но стойкие** вполне оптимистично смотрят в далекое будущее, хотя ближайшее кажется им не слишком радужным и они понимают, что прежний уровень жизни им уже не по карману. Они тоже считают деньги, но ужимаются не так, как «напуганные». Это самый массовый сегмент — к нему относится большинство семей, в которых кормильцев пока стороной обошли увольнения: он охватывает потребителей с самым широким разбросом доходов. По мере ухудшения экономической ситуации все больше представителей этой категории переходят в ряды «напуганных».

**Обеспеченные** твердо стоят на ногах, легко могут вынести нынешние и будущие экономические невзгоды. Их образ жизни почти не изменился, они лишь стали чуть разборчивее в покупках, тратят деньги не так бесшабашно и не выставляют напоказ свое благосостояние. В этот сегмент попадают 5% самых богатых, а также люди, доходы которых не столь высоки, что, однако, не мешает им чувствовать себя уверенно в финансовом отношении; это, например, люди, получающие хорошую пенсию, или инвесторы, вовремя свернувшие дела, или те, кто вложил деньги в низко-рискованные инструменты вроде депозитных сертификатов.

**Живущие сегодняшним днем** не обращают внимания на происходящее вокруг и не откладывают на черный день. Просто в кризис, планируя дорогие покупки, они дольше копят на них деньги. В основном это молодые горожане, которые предпочитают арендовать, а не владеть, охотнее тратятся на образование, развлечения, путешествия, нежели на вещи (единственное исключение — бытовая электроника). Если что-нибудь и может заставить их изменить свой образ жизни, то лишь потеря работы.

К какой бы группе ни принадлежали потребители, они ранжируют свои предпочтения, разбивая товары и услуги на четыре типа:

- **самое необходимое** — то, без чего трудно обойтись, или то, что нужно для нормального самоощущения;
- **для души** — то, что люди, хотя и признают излишеством, покупают без колебаний;
- **то, что подождет**, — нужные (или желанные) вещи, с покупкой которых можно потянуть до лучших времен;
- **баловство** — то, что кажется лишним или дорогим.

Все потребители к самому необходимому относят еду, жилье и одежду, большинство — еще транспорт и медицинское обслуживание. Что касается других товаров и услуг, то их классификация — дело сугубо индивидуальное.

В кризис пересматривают свое потребление все, кроме «живущих сегодняшним днем». По опыту прежних спадов мы знаем: числящееся в спокойные времена в категории необходимого — посещение ресторанов и выставок, путешествия, развлечения, новая одежда, автомобили, бытовая техника и электроника —

теперь переходит в другие категории: «для души», «того, что может подождать» или даже «баловства». Люди резко меняют заведенный уклад, например, перестают пользоваться услугами домработниц и садовников: теперь им кажется, что можно обойтись без стрижки газонов, расчистки дорожек от снега и т.д. Многие ищут приемлемую замену: скажем, обедают не в ресторанах («для души»), а дома («самое необходимое»). И поскольку в кризис люди, экономя, отказываются от любимых товаров, то, вероятнее всего, они будут покупать их на распродажах или же довольствоваться более дешевыми альтернативами. Они могут, например, переключиться на недорогую марку или перейти с органических продуктов на обычные.

### Как меняются привычки потребителей.

Низкая

вероятность падения продаж

высокая

	Самое необходимое	Для души	То, что подождет	Баловство	В ы с о к а я
Напуганные	Предпочтут более дешевые товары и торговые марки	Урежут расходы на удовольствия, откажутся от них совсем или будут искать более дешевые варианты	Отложат покупку Товаров длительного пользования (если нет острой необходимости) , ремонт, расходы на некоторые услуги (скажем, отбеливание зубов)	Откажутся от трат в этой категории	И з м е н е н и е п р и в ы ч е к
Уязвимые, но стойкие	Будут искать любимые товары по низким ценам, но согласятся на более дешевую замену; в случае льготных цен будут покупать впрок	Будут покупать реже и меньше, искать более экономные альтернативы	Отложат до лучших времен крупные покупки; будут ремонтировать, скажем бытовую технику, а не покупать новую; искать самое выгодное соотношение цены и качества; пожертвуют обилием функций ради простоты в эксплуатации и низких цен; будут торговаться	Существенно сократят расходы на все, относящееся к этой категории	

			при покупке	
Обеспеченные	Будут покупать любимые бренды в прежнем количестве	Будут избирательнее в отношении предметов роскоши	Будут выбирать более качественные товары за ту же цену, торговаться при покупке	Редко считают какую-либо покупку неоправданной, но могут отказаться от чрезмерных трат в этой категории
Живущие сегодняшним днём	Будут покупать любимые бренды в прежнем количестве	Будут покупать любимые бренды в прежнем количестве	Могут купить, если сочтут предложение очень выгодным, в других случаях — отложат до лучших времен	В исключительных случаях сочтут привычные траты необязательными; возможно, не станут покупать товары новых категорий

Н  
И  
З  
К  
А  
Я

Таблица из статьи «Спасти свои бренды в период спада» авторы Джон Квелч, Кэтрин Йоч, опубликовано в HBR сборнике: Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015

Когда объем продаж начинает уменьшаться, нельзя впадать в панику и ради спасения бренда переводить его в другую ценовую категорию или пытаться «перекинуть» его на потребителей из другого сегмента. Например, у компаний, ориентированных на «уязвимых, но стойких» с доходом средним и выше среднего, появляется искушение спуститься в низший ценовой сегмент. Это может сбить с толку и оттолкнуть постоянных клиентов или вызвать ожесточенное сопротивление конкурентов, у которых низкие цены диктуются их общей стратегией и которые знают все о посетителях дешевых магазинов. Покинув насиженное место, вы, возможно, на время и привлечете новых клиентов, но после кризиса ваше положение будет довольно шатким. Самое правильное не метаться из стороны в сторону, а проводить последовательную политику. Даже если вы стеснены в средствах, все равно стоит напрячься и выделить значительную часть маркетинговых ресурсов на усиление основных брендов.

## Меняйте тактику

	<b>Самое необходимое</b>	<b>Для души</b>	<b>То, что подождет</b>	<b>Баловство</b>
<b>Напуганные</b>	<p>1. Подчеркивайте выгодность ваших цен; бейте на доступность</p> <p>2. Выпускайте товары меньшими расфасовками и продавайте их дешевле</p> <p>3. Расширяйте набор товаров под маркой ритейлера</p> <p>4. Рекламируйте недорогие товары</p>	<p>1. Сократите величину расфасовки или объем услуг</p> <p>2. Снижайте цены</p> <p>3. В рекламе призывайте потребителей «побаловать себя»</p>	<p>1. Разработайте программы продаж в кредит, при которой покупка месяц хранится в магазине до полной оплаты его стоимости</p> <p>2. Предоставляйте недорогие кредиты</p> <p>3. Подготовьте специальные предложения</p> <p>3. Внедряйте в умы, что глупо экономить на мелочах (скажем, опасно медлить с заменой шин)</p>	<p>1. Потребителям, готовым вообще отказаться от покупки, предлагайте товары в категории «сделай сам»</p> <p>2. Делайте имиджевую рекламу (чтобы, например, ваши продукты или услуги потребители приобретали, планируя будущий отпуск)</p>
<b>Уязвимые, но стойкие</b>	<p>1. Предложите более дешевую замену</p> <p>2. Грамотно устанавливайте розничные цены</p> <p>3. Продавайте товары большими упаковками по обычным ценам, поощряя людей покупать больше</p> <p>4. Подчеркивайте качество вашего бренда</p>	<p>1. Поощряйте постоянных клиентов, даже если они покупают меньше (например, продумайте систему баллов за частые покупки)</p> <p>2. В рекламе призывайте потребителей делать покупки, чтобы «поднять»</p>	<p>1. Предлагайте простые модели, доступные цены</p> <p>2. Рекламируйте недорогие в эксплуатации модели</p> <p>3. Рекламируйте услуги по ремонту</p>	<p>1. Делайте имиджевую рекламу</p> <p>2. Модернизируйте свой основной продукт, чтобы им заинтересовались люди, которые откладывают покупки до лучших времен</p>

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)

275 68 32

		дух» 3.Рекламируй те свои товары как доступную альтернативу более дорогим предметам роскоши		
<b>Обеспеченные</b>	Делайте имиджевую рекламу	1Подчеркивайте выходящее качество вашей продукции 2В рекламе делайте упор на то, что ваши продукты — для тех, кто преуспевает	1.Подчеркивайте, что выгодно купить товар именно сейчас 2.Объясните людям, что они потеряют, если не купят товар сейчас	1.Дайте обеспеченным возможность делать дорогие покупки не на глазах менее обеспеченных людей, чтобы не выставлять напоказ свое богатство 2.В рекламе подчеркивайте, как приятно покрасоваться перед богатыми друзьями
<b>Живущие сегодня шним днём</b>	1.Делайте имиджевую рекламу 2.Напоминайте потребителям: «без этого — никак»	1.Предложите удобную систему автоматической оплаты счетов кредитной картой 2.В рекламе намекайте на то, что возможность приобрести ваш продукт — редкая удача	1.Подготовьте тарифные планы с помесечной оплатой 2.В рекламе обещайте, что жизнь резко изменится, если купить товар сейчас	1.Предлагайте новинки и пропагандируйте их как нечто необходимое 2.В рекламе намекайте, что именно это вы купите, как только позволят средства

**Таблица из статьи «Спасти свои брэнды в период спада» авторы Джон Квелч, Кэтрин Йоч, опубликовано в HBR сборнике: Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015**

## 2. Необходимо обратить внимание на цепочку ценностей создаваемых для потребителя.

Понимая, что спад не продлится вечно, лучше сохранить добрые отношения с поставщиками, деловыми партнерами, потребителями и собственными сотрудниками. Давление на поставщиков не работает на долгосрочные отношения, лучше действовать с ними сообща: устранять дублирование работ, например, в период экономического спада 2009 года, проведя переговоры с крупной розничной сетью, мы заморозили их долги на год, прописав график поставок и оплат. Это был риск, но компания вышла из кризиса и расплатилась по своим долгам, укрепив отношения с дистрибьютором.

3. **Не разбрасывайтесь, сосредоточьтесь на главном бизнесе и на одной стратегии.** Эта концепция называется – **концепция «ежа»**, она хорошо описана в книге Джима Колинза «От хорошего к великому»

*«Лисы стремятся к нескольким целям одновременно, и видят мир во всей его сложности. Они «разбрасываются, пытаясь добиться сразу многого, — говорит Берлин, — их мышление не объединено концепцией или видением». «Ежи», со своей стороны, упрощают мир, сводя его к простой организующей идее, принципу или концепции, которая связывает все воедино и направляет их действия. Не важно, насколько сложен мир, «Еж» сводит все вопросы и проблемы к упрощенной, иногда даже примитивной, «ежу» понятной идее. Для «ежа» все, что не вписывается в его собственную концепцию, не имеет значения»*

Руководители великих компаний всегда «Ежи»

Пример:

Сравнение 2-х компаний Abbott Laboratories и Upjohn. В 1964 году обе компании были почти идентичны, с точки зрения их оборота, прибыли и номенклатуры. У обеих компаний основной объем бизнеса был в фармацевтике, в основном, в производстве антибиотиков. Обе компании были семейным бизнесом. Обе компании отставали от средних показателей по отрасли. Но затем в 1974 году Abbott добилась коренных изменений в своих экономических показателях: доходность по акциям стала в 4 раза выше, чем средний показатель по рынку, и в 5,5 раз выше, чем у Upjohn, в течение последующих пятнадцати лет. Одно важное отличие — Abbott использовала «концепцию ежа», опираясь на понимание того, в чем они действительно могут быть лучшими, а Upjohn нет.

Abbott начала с того, что посмотрела в лицо суровым фактам. В 1964 году Abbott лишилась возможности стать лучшей фармацевтической компанией. Merck и другие компании добились такого мощного отрыва в научных разработках, что пытаться стать лучшей фармацевтической компанией утопия. Лидер компании предложил стать лучшими в разработке продукции для здравоохранения, которая позволит медицинским учреждениям снизить свои издержки. Abbott начала экспериментировать с продуктами питания для больниц (для помощи послеоперационным больным в быстром восстановлении сил) и диагностическими приборами (один из путей снизить стоимость лечения — это правильная диагностика). Abbott стала компанией номер один на обоих рынках и вскоре добилась того, что стала лучшей компанией в мире, создающей продукцию, которая делает здравоохранение более экономичным.

Наличие ключевого бизнеса и то, что вы занимались этим многие годы, а может, и десятилетия, не означает, что вы делаете это лучше всех в мире. А если вы не

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)

275 68 32



можете быть лучшим в мире в вашем ключевом виде деятельности, тогда ваш ключевой бизнес не может стать основой вашей «концепции ежа».

## Три круга «концепции ежа»



4. **Тщательно проанализируйте точки контакта с клиентами**, не теряете ли Вы клиентов на входе. О счастье, если новые экономические условия заставят это сделать. Раньше, быть может, Вы не обращали на это внимание. Например, потому, что в отрасли, где вы работаете, всего 6 предприятий и то, что производите, у Вас и так купят. Поэтому к Вам в компанию, можно звонить по пол дня, а когда дозвонишься секретарь скажет «В отделе продаж никого нет, перезвоните пожалуйста позже» Или менеджер отдела продаж на просьбу выслать коммерческое предложение, вышлет его через неделю, когда Вы дозвонитесь до руководителя отдела продаж...

Или секретарь расскажет Вам, что электронную почту в компании принимают два раза в день в 10 утра и в 16 часов вечера и Вам придется подождать утра.... Грустно, а это реальные истории из практики. Условия изменились, придется пристальней проанализировать точки контакта. В этом поможет книга Игоря Мана и Игоря Турусева «Точки контакта»

### «Что такое точки контакта?»

**Точки контакта** — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с компанией. Каждый раз, когда клиент любым способом, в любое время контактирует с компанией, возникает точка контакта.

В точке контакта клиенты принимают критически важные для вашего бизнеса решения:

- начинать работать с вами или нет;
- продолжать сотрудничать с вами или переключиться на ваших конкурентов.

Удивительно, но точки контакта совсем не интересуют теоретиков маркетинга, и поэтому немногие из маркетеров (практиков) применяют эту концепцию. Исследования в области маркетинговых коммуникаций, позиционирования, дифференцирования, комплекса маркетинга, сегментирования не так важны (совсем неважны!), если не ведется работа с точками контакта»



## 5. Экономьте с умом. Грамотно финансируйте маркетинг.

В кризис люди отказываются от всего необязательного и меньше тратят. Когда объемы продаж уменьшаются, компании начинают сокращать издержки и снижать цены, а новые инвестиции откладывают до лучших времен. Расходы на маркетинг урезают по всем статьям — от рекламы до исследований. И всё же выигрышнее будет корректировать маркетинговые стратегии, тактику и ассортимент.

Выявите свои самые слабые брэнды и избавьтесь от них. Укрепите основные брэнды, оставив на прежнем уровне или даже увеличив их маркетинговые бюджеты; приобретайте стратегически важные для вас торговые марки и осторожно выводите на рынок новые продукты. Вам также придется пересмотреть бюджет на рекламу: важно перераспределить средства в пользу самой эффективной и обеспечивающей высокую рентабельность инвестиций.

Пример. Во время спада 2001 года компания Smucker's купила у Procter & Gamble брэнды Jif (арахисовое масло) и Crisco (растительное масло). Они были слишком малы для P&G и явно выпадали из ее основных категорий, а в стратегию Smucker's отлично вписались. Тогда же P&G открыла новую линейку продуктов, успешно выведя на рынок швабру Swiffer WetJet.

### Семь способов сэкономить на рекламе

- 1 Делайте телевизионные ролики не на 30, а на 15 секунд.
- 2 Откажитесь от дешевой рекламы по радио в пользу рекламы на телевидении, особенно если вы считаете, что именно частым повторением можно подтолкнуть людей к покупкам.
- 3 Тщательно выбирайте, в каких СМИ размещать рекламу, чтобы она доходила до вашей целевой аудитории и чтобы можно было оценивать ее эффект. Например, контекстная реклама в Google окажется выгоднее баннерной.
- 4 Рекламируйте свои продукты вместе со смежными товарами других производителей, нацеленных на те же потребительские сегменты.
- 5 Подкорректируйте или расширьте вашу действующую рекламную кампанию, вместо того чтобы тратить деньги на новую.
- 6 Заказывайте рекламу в одном агентстве, так вы получите максимальные скидки на ее создание и размещение.
- 7 В начале спада не заключайте долгосрочных контрактов с рекламными агентствами — дождитесь снижения цен. И тогда, если вам хватает средств, подпишите договор на будущее, оговорив в нем эти цены.

## 9. Управление финансами

В период экономического спада источники финансирования иссякают, потребители завязывают пояса, поставщики сокращают отсрочки. Финансы, на лево и на право, никто не раздаёт и приходится очень сильно заботиться об оборотных средствах. Очень может быть, что оборотный капитал, лежит у вас в дебиторской задолженности или на складе в товарных остатках, или в не работающих и не приносящих прибыль активах.

Как улучшить работу с дебиторской задолженностью:

- Прописать бизнес-процесс по работе с ДЗ,

- Обучить сотрудников, создав нужные навыки в работе с ДЗ
- создать автоматизацию и систему контроля выполнения этого бизнес-процесса
- и выполнять его!

Пример из практики:

В период экономического спада 2009 года мы поставили себе задачу сократить среднюю кредитную линию для клиентов с 45 дней до 21. Результатов достигли за 4 месяца работы. В результате высвободили свободные деньги.

Когда впервые торговым представителям сообщили о необходимости изменить систему работы с ДЗ и начинать обзванивать клиентов не в день наступления просроченной ДЗ, а предупреждать о будущей оплате за 3 дня до окончания кредита, было много сопротивлений, что разбегутся и обидятся клиенты. Но при ответе на вопрос, «что делали бы клиенты, если бы вовремя не получили товар»? «Звонили и спрашивали, что с доставкой» изменение было принято. В программе настроили отчёт показывающий дни до оплаты и сумму задолженности по каждому клиенту.

Каждый руководитель группы торговых представителей, каждый вечер стал собирать информацию по дебиторской задолженности от торговых представителей. Раз в неделю руководители групп стали отчитываться коммерческому директору по просроченной ДЗ. Система заработала. Через 4 месяца клиенты привыкли к звонкам и контролю. Появилась возможность заранее выявлять ненадежных и переводить их на новые правила оплаты — при доставке заказа — еще до того, как их финансовые проблемы станут очевидны. И когда обанкротились несколько сетевых компаний, мы как дистрибьютор вышли с минимальными потерями 30 000 рублей, осуществляя поставки в сеть на 1,5 миллиона. Компаниям, у которых не была настроена работа с дебиторской задолженностью, повезло меньше.

## **8.1. Семь самых распространённых ошибок в управлении оборотным капиталом:**

### **8.1.1. Равнение на прибыль**

В условиях экономического спада лучше пересмотреть привычные оценки эффективности работы в компании. Например:

Менеджеру отдела закупок, поставщик предлагает за дополнительную скидку взять товара больше, чем обычно Вы продаёте, т.е. положить на склад. И если заработки менеджера привязаны к общей прибыли, он с радостью примет «выгодное предложение». Затраты на хранение и обслуживание материально-товарных запасов не отражаются в отчете о прибылях и убытках, и потому менеджер вряд ли откажется от подобного предложения. Но такие затраты могут быть гораздо выше чем выигрыш от скидки. Оценивать работу менеджера лучше исходя из комплексного отчета, где учтены взаимовлияющие факторы. В данном случае как выполнение плана по валовой прибыли (больше наценка на товар), так и соблюдение бюджета затрат на хранение и транспортировку (обычно как % от выручки компании).

- Вы намерены сократить срок платежей для клиентов с 30 до 20 дней. Вы анализируете, как новое правило отразится на ваших заказчиках. Ваши расчеты

показывают: чтобы компенсировать им потери, которые они понесут, при более жестких условиях оплаты, вам придется снизить цены на 1%, к тому же количество продаваемых вами единиц товара сократится на 2%. В результате ваша чистая прибыль от основной деятельности за год сократится на \$1 млн.

С другой стороны, если ежедневный объем продаж в компании составляет \$2 млн, то, сокращая отсрочку платежей на десять дней, вы можете высвободить за это время \$20 млн. Допустим, упущенная прибыль при альтернативном использовании средств достигает 10% (то есть, инвестируя эти деньги, вы могли бы получить 10-процентную прибыль). В этом случае вам следует не задумываясь пожертвовать \$1 млн. прибыли. Решение очевидно. Если ваши расчеты показывают, что в будущем прибыль снизится больше, чем на \$2 млн, то, наверное, вам не следует изменять сроки оплаты.

А если, судя по вашим расчетам, сумма, на которую уменьшится годовая прибыль, будет меньше, чем прибыль, полученная благодаря более эффективному использованию \$20 млн, то вам безусловно следует уменьшить отсрочку.

### **8.1.2. Привязка зарплат торговых агентов к объёму продаж**

Если зарплата торгового агента зависит от объёма продаж в денежном или товарном выражении, т.е его задача , заключить больше сделок «любой ценой». Это отразится и на прибыли и на увеличение кредитных линий, т.е. на замораживании средств в дебиторской задолженности. В такой ситуации торговые будут следить, чтобы склады были забиты под завязку, и не важно, сколько хранение стоит бизнесу.

Кроме правильной мотивации, важно вести информирование об управлении финансами торгового персонала компании. Многие компании пользуются нашей услугой. Во время обучения продажам, мы пишем **«Книгу продаж»**, в которой отражаем механизмы работы компании с финансами. Объясняем, почему компаниям не выгодно давать отсрочки, хранить много товара на складе прописываем систему работы с дебиторской задолженностью, приводя примеры бесед с клиентами по работе с дебиторской задолженностью.

### **СМОТРИ ПРИЛОЖЕНИЕ 1 «Что такое книга продаж»**

### **8.1.3. Не переоценивайте значение качества.**

Если оплата труда сотрудников, занятых в производстве, напрямую зависит от качества продукции, они будут бесконечно совершенствовать ее, замедляя тем самым производственный цикл.

Пример. Производственный цикл европейской компании, выпускающей системы приводов для электрогенераторов, был почти в разы длиннее, чем у конкурентов. При этом ей не удалось дополнительные издержки, связанные с исключительным качеством своих приводов, восполнить более высокой ценой. Отказавшись от ненужных заказчикам функций, которые те все равно не могли оценить, компании удалось на 20 дней сократить производственный цикл и уменьшить объем складских запасов. Благодаря этому она высвободила €20 млн.

Те нужно внимательно проанализировать производственный цикл - где и как его можно сократить.

#### **8.1.4. Предоставлять клиентам такие - же условия как у поставщика.**

Многие компании перекладывают условия поставщиков на клиентов. В новых экономических условиях поставщик вдруг решит сократить вам отсрочку с 30-дней на 20. А у клиентов 30 дней. Вам сразу нужно искать финансирование этих 10 дней. А если поставщик у вас единственный, вы пойдёте на эти условия. А как только Вы начнёте перекладывать эту систему на клиентов, они начнут уходить к конкурентам. Анализируйте влияние поставщиков и клиентов при формировании коммерческих условий.

#### **8.1.5. Не пользуйтесь коэффициентами текущей и срочной ликвидности.**

На эти показатели ориентируются банки, принимая решение о предоставлении кредитов, поэтому компании стараются максимально их поднять.

**Коэффициент текущей ликвидности** — это отношение оборотных активов (к которым относятся наличные деньги, товарные запасы и долговые обязательства клиентов) к краткосрочным обязательствам компании (это долги кредиторам, налоги и дивиденды, которые должны быть выплачены), отраженным в ее балансе.

**Коэффициент срочной ликвидности**, показывающий способность предприятия покрыть краткосрочные обязательства самыми ликвидными активами, — это отношение оборотных средств компании за вычетом товарных запасов к ее краткосрочным обязательствам.

Более высокий (а значит, «лучший», по мнению банкиров) коэффициент текущей ликвидности достигается за счет более высокого уровня дебиторской задолженности, больших товарных запасов и меньшей кредиторской задолженности. А это противоречит здравым принципам управления оборотным средствами.

Если вы ориентируетесь на максимальный коэффициент срочной ликвидности.

Вы будете сокращать товарно-материальные запасы, и с этой точки зрения у метода есть плюсы. Но, к сожалению, у вас появляется соблазн накапливать дебиторскую задолженность

Пример. Глава французской компании, производящей товары народного потребления, в 2001 году с гордостью заявил, что ее коэффициент текущей ликвидности вырос со 110 до 200%, а срочной — с 35 до 100%. Через полгода компания объявила себя банкротом.

#### **8.1.6. Сравните себя не только с основными конкурентами**

Если показатели оборотных средств (объем товарно-материальных запасов, срок пребывания товара на складе, дебиторская задолженность и т.п.) выше, чем в среднем по отрасли, то компании теряют бдительность, а это опасно.

А ещё очень плохая мысль: «в нашей отрасли все так делают». В трудные времена нужны яркие идеи, а им неоткуда будет взяться, если смотреть только на прямых конкурентов.

Пример. Только когда глава Dell Computers Майкл Делл сравнил свои показатели оборотных средств с показателями розничных сетей, он понял, к чему на самом деле нужно стремиться. А в отрасли у него были лучшие показатели.

**Вывод:** Не опирайтесь только на цифры. Создавайте такую корпоративную культуру, при которой за финансовое здоровье предприятия отвечает каждый сотрудник. Культуру, которая поощряет общение руководителей между собой, с поставщиками с клиентами и даёт возможность сообщать и искать возможности для дополнительной стоимости. Подключите каждого сотрудника в дело исправления недостатков организации.

В одной из компаний на стратегической сессии, сотрудники подсказали установить ящик для сбора предложений и устранения проблем. Раз в неделю все предложения достают и назначают рабочую группу по каждому вопросу.

**СМОТРИ ПРИЛОЖЕНИЕ 2 «Как проходят стратегические сессии»**

## **9. Практические примеры компаний работы в новых экономических условиях**

**При анализе ситуации важно обратить внимание на единство системы.**

Для того чтобы понять, почему конкурентные преимущества, как минимум, останутся на прежнем уровне, следует обратиться к такому инструменту, как модель 7S (Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотермен, Дж.Р. Филипс). Она представляет собой совокупность ключевых факторов, позволяющих рассматривать компанию как единое целое:

- **стратегия** (совокупность действий компании, нацеленных на поддержание долгосрочных конкурентных преимуществ);
- **структура** (иерархия полномочий и подотчетности);
- **системы и процедуры** (правила, регламентирующие различные виды деятельности);
- **персонал** (состав и характеристики персонала);
- **стиль управления** (характер действий управляющих для достижения целей компании);
- **навыки** (способности персонала, отличающие компанию на рынке);
- **организационная культура** (ценности, разделяемые сотрудниками компании).

### **9.1. Опыт ЗАО «Самарский гипсовый комбинат» от административного директора Быкова Александра**

Негативные последствия для нашего предприятия в новых экономических условиях:

- Рост стоимости сырья и материалов.
- Снижение инвестиционной активности предприятия.
- Напряжение во взаимоотношениях с поставщиками.
- Риски, связанные с поставкой сырья и материалов из Украины.
- Сокращение объема строительства.
- Снижение покупательского спроса.

Традиционно компании поднимают цены и сокращают персонал. «Самарский гипсовый комбинат» пошёл по другому пути:

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса  
<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)  
<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)  
275 68 32

## 1. Проанализировали возможности, предоставляемые кризисом.

<b>Негативные последствия</b>	<b>Возможность</b>
Падение цен на нефть	Снижение стоимости топлива
Рост курса доллара и евро	Повышение конкурентоспособности нашей продукции по сравнению с иностранной в России и за рубежом
Рост стоимости кредитов и ипотеки	Анализ состояния конкурентов на предмет приобретения или размещения заказов на недогруженных мощностях
Напряженные отношения с Украиной	Возможность пересмотра и оптимизации портфеля поставщиков.
Санкции	Замедление продвижения иностранных компаний в Россию

## 2. Более активно стали работать с нашими клиентами

- Рекламные компании сфокусировали – «Ровно под задачу».
- Пересмотрели приоритетные территории.
- Увеличили число мастер-классов для клиентов.
- Рассматриваем варианты реализации продукции за границу
- Создаём «конкурирующие» отделы продаж.

## 3. Работа с затратами.

Проанализировали и изменили:

- Затраты на упаковку

Пример: (Поддоны (стоимость, вес продукции); Мешки (тип мешка, кол-во слоев, размер); Стрейч-пленка (поставщик, расход); Биг-бэги (возврат)4 Упаковочный полиэтилен (вторсырье); Гофролист (замена).

- Затраты, связанные с самим продуктом

Пример: Химия (стоимость, поиск альтернатив); Цемент (стоимость, поиск альтернатив); Рецептура (оптимизация – ровно под задачу)

- Затраты на доставку

Пример: проанализировали стоимость доставки на единицу продукции по направлениям; Контролируем максимальную загрузку автотранспорта; логистический аутсорсинг подыскиваем на площадках, ближе располагаемых к клиенту

- Затраты на энергоносители

Пример: Модернизируем энергоемкое оборудование (инвестиции, текущие ремонты); Приняли и выполняем план повышения энергоэффективности оборудования

- «Обеспечивающие» затраты

Пример: Сокращаем затраты на Связь; Авиабилеты; Гостиницы; Канцтовары; IT; Охрану



- ФОТ – рассматривают как инвестиции

Топ менеджеры взяли на себя персональную ответственность за анализ и сокращение затрат, за проведение переговоров влияющих на сокращение затрат, за изменение бизнес-процессов в зоне своей компетенции.

#### 4. Активизировали работу с персоналом.

- Ввели ежеквартальную оценку персонала с пересмотром системы оплаты труда для лучших сотрудников.
- Меняем систему ввода рационализаторских предложений.
- Включаем рядовых сотрудников в проектную деятельность

## 9.2. Опыт группы Компаний «Фабрика Качества» от директора по развитию Сажнёва Андрея

### ***Мы приняли во внимание следующие тенденции рынка:***

- Происходит сокращение среднего класса, как целевой аудитории
- Происходит перемещение с ценовой категории «средний+» в «средний -».
- Сохраняется тренд здорового образа жизни
- Рост будет заметен на рынках: Ритейла, Медицины, Продуктов питания, ЖКХ.
- Пострадают товары длительного пользования: автомобили, техника, мебель, зарубежный туризм, товары для среднего класса (одежда, рестораны, салоны красоты)
- Происходит уменьшение дистрибуторского канала сбыта (торговых посредников). Появление Торговых Домов с трехсторонней логистикой.

### ***И тенденции пищевого рынка:***

- Происходит консолидация рынка, крупные сети идут в формат «У дома».
- Растёт спроса на продукты «На ходу», растёт спрос на Фаст-Фуд, как источник быстрой радости.
- Растут Цены на продукты питания.
- Подготовка дома все больше становится хобби.
- Растет роль брендов в условиях высокого информационного и технологического прессинга.
- Растет значимость дизайна упаковки и продукта. Наблюдается уход от индустриальности к аутентичности.
- Государство поддерживает направление импортозамещения.

И сформулировали цели на 2015-2016 год

Сохранить:

- Долю рынка при росте эффективности и качества
- Стратегии роста через дифференциацию

### ***В связи с целями поставили задачи:***

Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com/> 8 (846) 205 71 34 [info@fond-samara.com](mailto:info@fond-samara.com)

<http://livingston63.ru> ( бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий , бизнес-обучение)

275 68 32



1. Уточнить и согласовать стратегию с ключевыми заинтересованными лицами. Сократить цикл целеполагания.
2. Создание новых продуктов не только в глубину ассортимента, но и в ширину. Увеличение скорости разработки и вывода продукта на рынок.
3. Импортозамещение. На освоенных и смежных рынках.
4. Дополнительные программы лояльности для клиентов. 20/80.
5. Борьба за эффективность (рентабельность продаж, оборачиваемость, производительность).

### **Мы обучаем нашу партнёрскую розницу:**

Рекомендации для розницы

1. Отличайтесь от сетей, работайте с местными поставщиками.
2. Экономьте, самое время договариваться с вашими поставщиками об отсрочке, но строго соблюдайте график платежей, скидках, бонусах.
3. Сократите ассортимент, избавьтесь от лишнего, используя принцип Парето 20/80.
4. Встаньте за прилавок, Спрашивайте потребителя, поставьте «Книгу отзывов» на видное место.
5. Напишите стандарты для продавцов и повесьте их на видное место
6. Забудьте о том, что сетевики вам конкуренты!

### **9.3. Опыт Медицинской компании ИДК (группа компаний «Мать и дитя») от генерального директора Шерстобоева Владислава**

На фоне всех текущих событий в экономике и политике активно выходит на первый план наряду с темой импортозамещения, тема **«Увеличения производительности труда»**. Мы давно слышим, что производительность труда в РФ ниже в 2-3 раза от ведущих европейских стран, если брать в общем, а в конкретных областях разрыв еще более значимый. Отлично, что об этом много говорят и пишут, но ведь важнее понимать, **КАК** увеличивать производительность, с **ЧЕГО** начать, **ЧТО** конкретно делать....

На примере нашей компании, я готов показать несколько подходов, которые позволили за 2 года увеличить производительность труда персонала в 1,5 раза, в компании с 20 летней историей.

**Итак, с чего все начиналось:** в 2012 году собственники компании МК ИДК готовили сделку по продаже компании Группе компаний «Мать и Дитя», что требовало глубокого аудита и анализа всех бизнес-процессов и финансов компании со стороны покупателя.

Одним из критериев сделки, было наличие эффективной команды менеджеров, готовой управлять бизнесом после слияния, без активного участия старых собственников в бизнесе. На этом этапе меня пригласили в компанию на должность Генерального директора с четкими задачами по повышению эффективности бизнеса.

Мой опыт был ранее не связан с отраслью здравоохранения, я работал на более развитом рынке FMCG, где технологии управления были современные и производительность труда значимо не отличалась от подобных компаний в Европе. Далее, я на протяжении 6 месяцев проводил следующую работу:

1. Анализировал текущую стратегию компании (была стратегия на 2011-2014 год) и операционные результаты.
2. Лично встретился со всеми руководителями и лидерами мнения компании, чтобы определить их взгляд на преимущества и зоны развития компании.
3. Провел несколько групповых встреч для выработки комплексного плана развития компании, определение зон ответственности каждого руководителя.

После данной работы к марту 2013 года у меня был четкий план по повышению эффективности работы компании, который был скорректирован менеджментом Группы компаний «Мать и Дитя» после покупки компании и мы приступили к действию.

**Шаг 1:** сформировали новое штатное расписание и цивилизованно расстались с людьми, кому не нашлось места в новой структуре

**Шаг 2:** прописали зоны ответственности и взаимосвязи в новой территориально – продуктовой структуре компании (ввели матричную структуру по территориальному и продуктовому признаку управления как для медицинских сотрудников, так и для административных)

**Шаг 3:** на основе модели «**Вход-преобразование-Выход**» четко зафиксировали конечный результат работы каждого подразделения (например: работа группы маркетинга заключается в создании первичного трафика пациентов до клиники)

**Шаг 4:** на основе интервью пациентов и сотрудников компании выявили соответствие наших приоритетных областей в работе с моделью «**ПОИСК ЗОНЫ эффективности**»:

- *Я хочу = отношениям;*
- *Я понимаю = производительность;*
- *Я принимаю = качество;*

**Шаг 5:** провели декомпозицию целей по каждому из выбранных приоритетов:

- **ОТНОШЕНИЯ** – это отношения между людьми в компании, которые выстраиваются на основе сложившихся ценностей, взаимоуважения и доверия, плюс отношения, которые мы строим со своими пациентами – доверительные, честные, открытые.
- **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ** – медицинская услуга производится через управление лицензионными площадями и управлением загрузкой медицинского персонала.
- **КАЧЕСТВО** – это медицинское качество (Главным врачом была написана книга по управлению медицинским качеством) и качество сервиса на всех этапах взаимодействия пациента с клиникой.

**Шаг 6:** определили КПЭ (ключевые показатели эффективности) для каждого показателя из шага 5, оцифровали их и внедрили в ежедневный менеджмент (планы по количеству медуслуг, планы в часах по загрузке кабинетов, скорость ответа на звонок пациента, количество анкет обратной связи и тд)

*Так есть или нет формула успешного бизнеса?*

**Формула успешного бизнеса** – это фокус в работе всех людей в компании на ключевых показателях, регулярный мониторинг показателей в динамике и учет взаимного влияния показателей друг на друга (например: если уменьшается число пациентов в акушерстве, то точно можно сказать, как это повлияет на снижение показателей диагностики).

## ФОРМУЛА УСПЕШНОГО БИЗНЕСА



Через практическую работу и регулярный учет показателей, нам удалось высчитать коэффициенты взаимного влияния показателей друг на друга и управлять процессом через своевременное реагирование на отклонения. Например, если мы увидели уменьшение числа пациентов в клинику по одному направлению, мы можем перераспределить расписание работы врачей на более востребованные услуги, открыть работу врачей в субботу и воскресенье и получить желаемое число общих приемов. Важна скорость реагирования, а поскольку мы видим результаты каждый день, то и реагировать можем сегодня — на — завтра.

Когда взаимосвязи определены и оцифрованы, то можно осознанно управлять выручкой и бюджетом компании.

Данный путь не требует серьезных знаний в менеджменте, но требует активного ежедневного вовлечения ключевых людей компании, общения со своими покупателями/пациентами, знания сути своего бизнеса и дисциплины при внедрении изменений.

**Цель создания:**

1. Обеспечить сокращение затрат на обучение сотрудников компании по темам:
  - знакомство с продаваемым продуктом или услугой;
  - введение в сопутствующий сервис;
  - введение в стандарты компании.
2. Обеспечить стандартизацию процесса продаж в части:
  - предоставления информации о продукте, услуге;
  - ведения переговоров с клиентом;
  - работы с дебиторской задолженностью
3. Повысить эффективность продаж в количественном выражении.
4. Обеспечить повышение имиджа компании
5. Помощь в адаптации персонала.
6. Объяснить цели компании организационные взаимодействия отделов, сплачивая работу вокруг общей цели организации

**Структура и содержание книги.**

1. О компании:
  - История компании
  - Описание бизнеса ( стратегические цели, направления деятельности)
  - Миссия, ценности компании
  - Описание конкурентных преимуществ компании
  - Достижения компании с фото.
  - Описанная структура, прописанный функционал , основные компетенции и KPI
  - Ключевые лица с фото и контактными данными, за каким вопросом к кому обращаться. Описание взаимодействий отделов.
2. Специфика отрасли (основные тренды, производители, место в отрасли)
3. Маркетинг
  - Описание групп потребителей, пользователей товаров и услуг их потребностей выгод.
  - Описание категорий товара ключевые марки, бренды.
4. Стандарты продаж
  - Описание основных коммерческих условий для разных групп
  - Стандарты взаимодействия с клиентами, стандарты внешнего вида.
  - Описание техники продаж
  - Примеры вопросов для выяснения потребностей разных групп клиентов.

- Примеры презентаций на основе потребностей.
- Примеры основных возражений и работа с ними.
- Шаблоны документов
- Основные алгоритмы работы отдела продаж, закупок
- Описание работы с дебиторской задолженностью.

**Правила, при которых написание книги продаж даст результаты:**

1. Сама по себе книга продаж не увеличит продажи, в её написании должны участвовать сотрудники отдела продаж компании и это должно быть корпоративным творчеством.

Чтобы сотрудники, что то выполняли нужно, чтобы это исходило от них.

2. Необходимо так же провести обучение – тренинг продаж, тренинг управления дебиторской задолженностью, тренинг переговоров, чтобы сформировать необходимые навыки.

3. В компании должны быть созданы условия, чтобы сотрудники могли выполнить то, что написано в книге и это не противоречило бизнес-процессам организации

4. Важные задачи должны быть отражены ключевыми показателями в мотивациях сотрудников. Каждый сотрудник должен понимать, сколько стоят ошибки ему и компании. И какие «пряники» он получит при правильных действиях.

5. В компании должны быть запланированы и реализованы мероприятия по контролю созданных на тренинге продаж навыков.

Всё выше сказанное делает книгу продаж – важным инструментом в увеличении продаж.

*Если у вас есть интерес к «Книге продаж» свяжитесь с автором данного методического пособия Александрой Калабиной.*



## Приложение № 2 Стратегическая сессия

### «Провокация на стратегические изменения»

#### Что такое стратегическая сессия?

Это форма групповой работы, направленная на совместную разработку стратегически-значимых решений организации, с участием ключевых руководителей и сотрудников (лидеров мнения) компании.

#### Цель стратегической сессии:

- Вскрыть противоречия между:
  - Личными целями сотрудников и организационными целями
  - Существующими бизнес-процессами и запросами внутренних и внешних клиентов
- Увидеть идеи для развития бизнеса
- Найти решения для выхода из трудной ситуации (случившейся или ожидаемой)
- Обеспечить единое видение ситуации, принимаемых решений, планов

#### Кто присутствует на сессии?

Все ключевые люди компании, от кого зависит принятие решений и их воплощение в жизнь

#### Как проходит?

Для работы необходимо выделить 6-8 часов в зависимости от числа ключевых сотрудников.

Стратегическую сессию ведёт модератор по запланированному алгоритму, который Вы получите при встрече.

#### Что в результате?

Результат сессии индивидуален и зависит от культуры компании, уровня менеджмента и политической воли владельцев.

#### Это может быть:

- решение по изменению организационной структуры и функционала конкретных сотрудников
- решение по изменению бизнес-процессов организации
- новые идеи для развития бизнеса и т.д.

**Задачи занятия, увидеть парадигмы дающие:**

**Вместо ПРОБЛЕМ - РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Вместо ПРОШЛОГО - БУДУЩЕЕ**

**Вместо ТЕОРИИ - ПРАКТИКУ**

**Вместо ОПРАВДАНИЙ - ДЕЙСТВИЯ**

**Вместо ФРУСТРАЦИИ – ПОТОК**

*Если у вас есть интерес к Стратегической сессии, свяжитесь с автором данного методического пособия Александрой Калабиной.*

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 7 навыков – высокоэффективных людей, Стивен Р. Кови – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Вайнцвейг Ари Безупречный сервис. – М.: «Добрая книга», 2006.
3. От хорошего к великому, Джим Колинз М.: Манн,Иванов, Фербер, 2009.
4. Как преодолеть кризисы менеджмента., Ицхак Адизес, «BestBusinessBooks», 2007
5. Управляя изменениями., Ицхак Адизес, М.: Манн,Иванов, Фербер, 2014.
6. Точки контакта., Игорь Манн Дмитрий Турусев - М.: Манн, Иванов, Фербер.,2012
7. Вирус Ответственности., Роджер Мартин Издательский дом Вильямс., 2002
8. Скорость доверия., Стивен Кови, М.: Альпина Паблишер, 2013.
9. Материалы конференции «Антикризисный менеджмент», Самара, 2015
10. Как управлять людьми на тонущем корабле, Эми Галло, HBR сборник Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
11. Нельзя быть тряпкой, Рэм Чаран, HBR сборник Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
12. Кризис: обгон конкурентов разрешен, Даррел Ригби, HBR сборник Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
13. Как быть хорошим боссом в плохие времена, Роберт Саттон, HBR сборник: Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
14. Секреты жизнестойкости., Дайан Кутю, HBR сборник Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
15. Нужны деньги? Поскребите по сусекам, Кевин Кайзер, Дэвид Янг, HBR сборник: Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015
16. Спасти свои брэнды в период спада, Джон Квелч, Кэтрин Йоч, HBR сборник: Кризис: Обгон конкурентов разрешён, 2015