

# Вызовы менеджменту российских фирм

Гурков И.Б.

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

[gurkov@list.ru](mailto:gurkov@list.ru)

# Эпиграф

- «Кто с рублем к нам придет, от рубля и погибнет»

И.Б.Гурков «Тайные  
советы иностранным  
инвесторам». Ч. 1, январь 2015

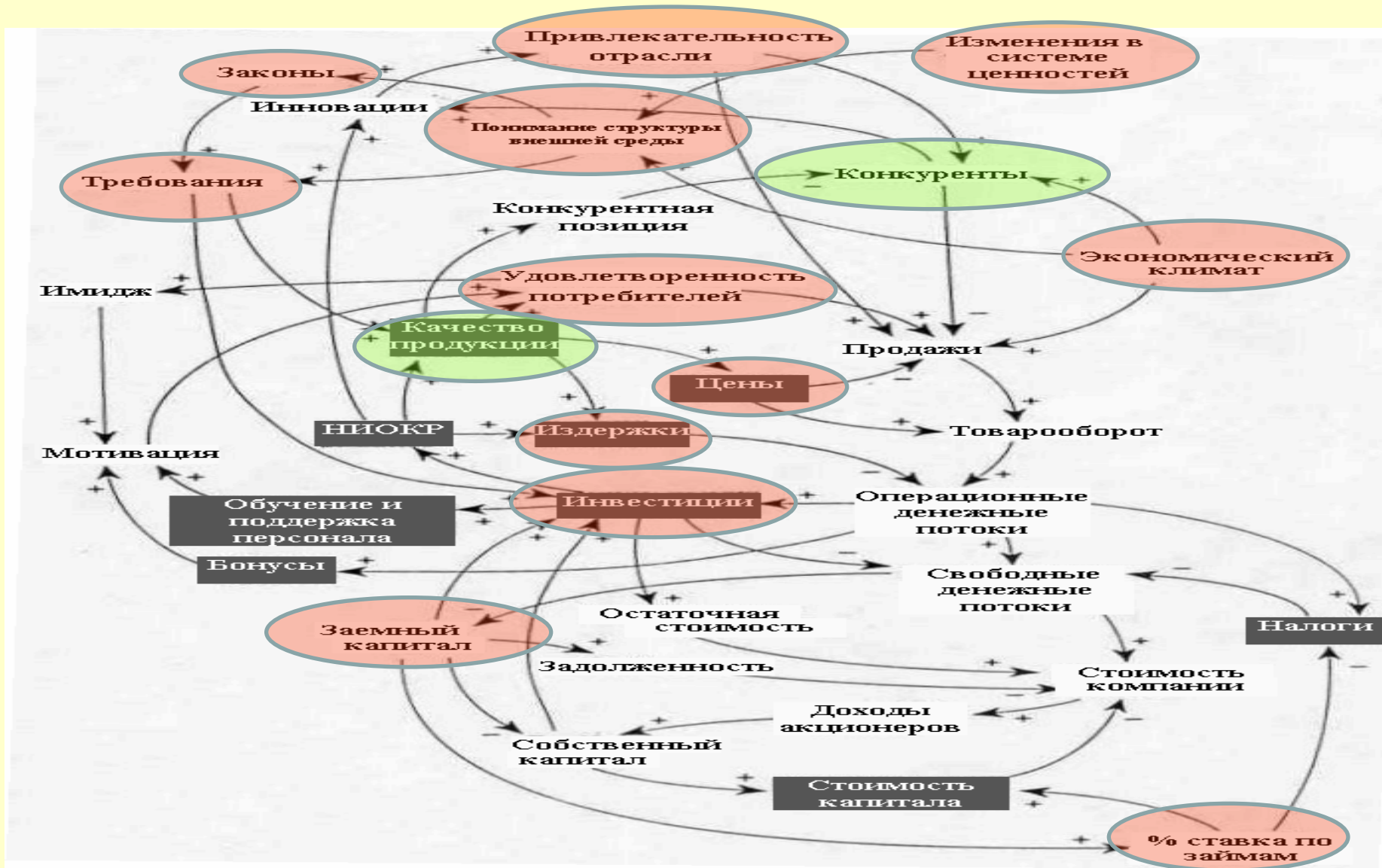
# Базовая модель простого и расширенного воспроизводства



# Текущая ситуация

- Нарушение условий простого и расширенного воспроизводства
- Увеличение числа «критических неопределенностей» до уровня, делающего невозможным не только линейное стратегическое планирование, но и осмысленное сценарное планирование
- Сужение до минимума диапазона «робастных» стратегий

# Текущая ситуация в России



# Разрозненные факты (1)

- Оборот розничной торговли в России в январе сократился до 2 трлн рублей, или на 4,4%, по сравнению с январем 2014 года, сообщил Росстат. Спад случился впервые с кризисного 2009 года, пишут ["Ведомости"](#).
- Продажи продуктов питания и табачных изделий снизились на 5,5%, непродовольственных товаров - на 3,5%. Продажи свежих овощей и фруктов по сравнению с январем 2014 года упали на **42%** и **33,1%** соответственно, молока и молочных продуктов - на **9,8%**, в том числе сыров - более чем на **25%**, мяса - на **22,3%**, рыбы - на **46%**.

## Разрозненные факты (2)

- Импорт товаров в Россию из стран дальнего зарубежья в январе 2015 г., по данным Федеральной таможенной службы (ФТС), снизился на 40% по сравнению с январем 2014 г.. Снижение зафиксировано во всех основных группах промышленных товаров - продукции машиностроения, продовольственных товаров и текстиле, сообщает [РБК](#). Так, импорт машиностроительной продукции уменьшился в 1,8 раза, продовольственных товаров и сырья для их производства - на 41,9%, текстильных изделий и обуви - на 39,2%, химической продукции - на 35,3% (1 643,6 млн долларов США).
- Среди товаров химической промышленности ввоз фармацевтической продукции сократился на 48,6%, полимеров и каучука - на 38,0%, мыла и синтетических моющих средств - на 27,5%, парфюмерно-косметических товаров - на 25,4%, продуктов органической и неорганической химии - на 13,1%".

# Разрозненные факты (3)

- На фоне кризиса за последние три месяца посещаемость столичных стриптиз-клубов упала в среднем на 30%. По словам главы Ассоциации стриптиз-клубов России Лакки Ли, стоимость женских приват-танцев увеличилась примерно на 33%. Причина этого в повышении цен на артистические костюмы и услуги салонов красоты, которые необходимы для танцовщиц.

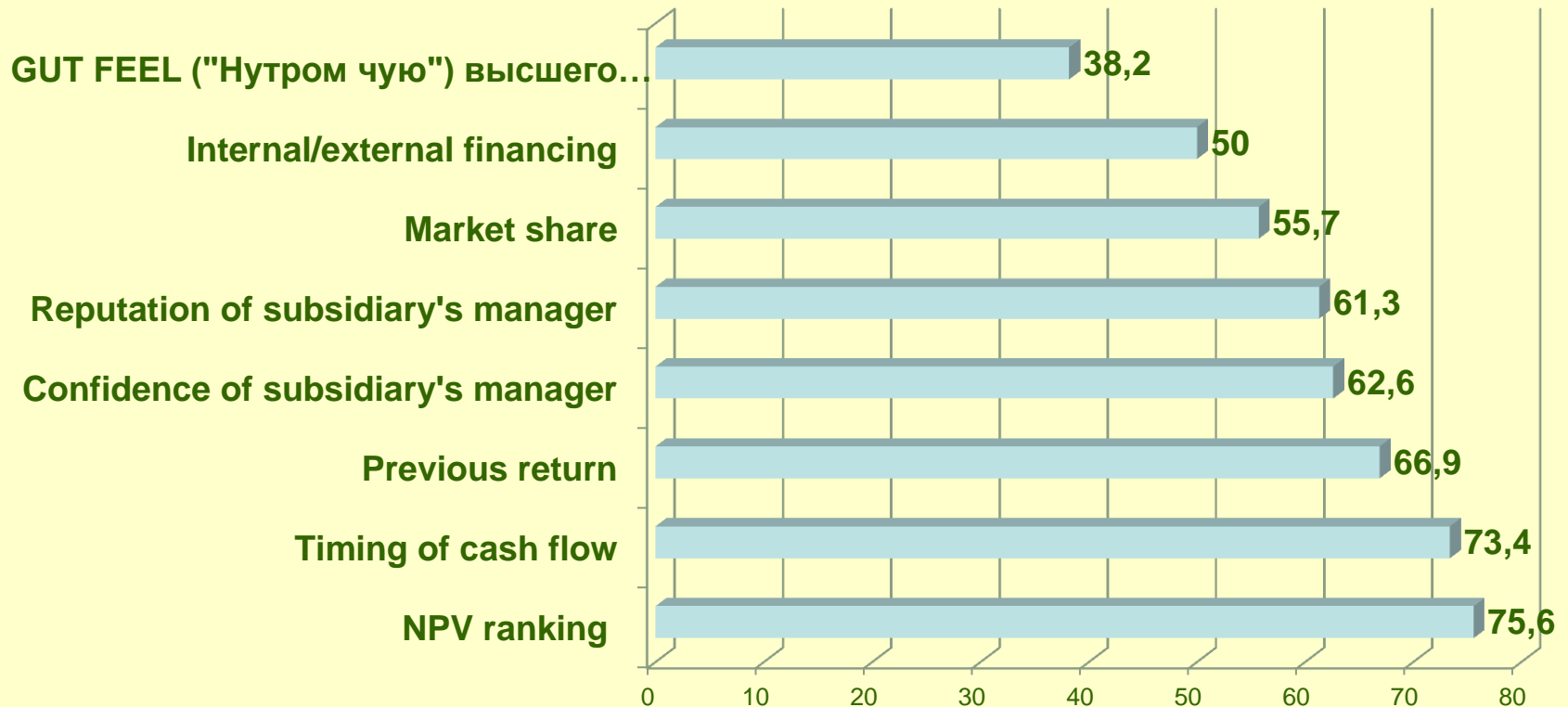


## Разрозненные факты (4)

- По данным Федеральной миграционной службы, количество граждан Германии в России упало до 240 тысяч за период с января 2014 по январь 2015 г. года (сокращение 31%). Таким образом, Россию покинуло в 2014 г. по крайней мере, **30 тыс.** немецких специалистов (в общее число уехавших входят неработающие члены семей, студенты и др.). За этот же период, количество находящихся в России граждан США, Великобритании и Испании сократилось, соответственно, на **36%, 38% и 41%**. Основная причина сокращения числа иностранных граждан - падение курса рубля и невозможность компаниям содержать иностранных специалистов.

# Разрозненные факты (5)

## Important factors for capital allocation for non-US CEOs (%)



# Разрозненные факты (6)

## Уровень производства по сравнению с другими предприятиями материнской компании (опрос лета 2014 г.)

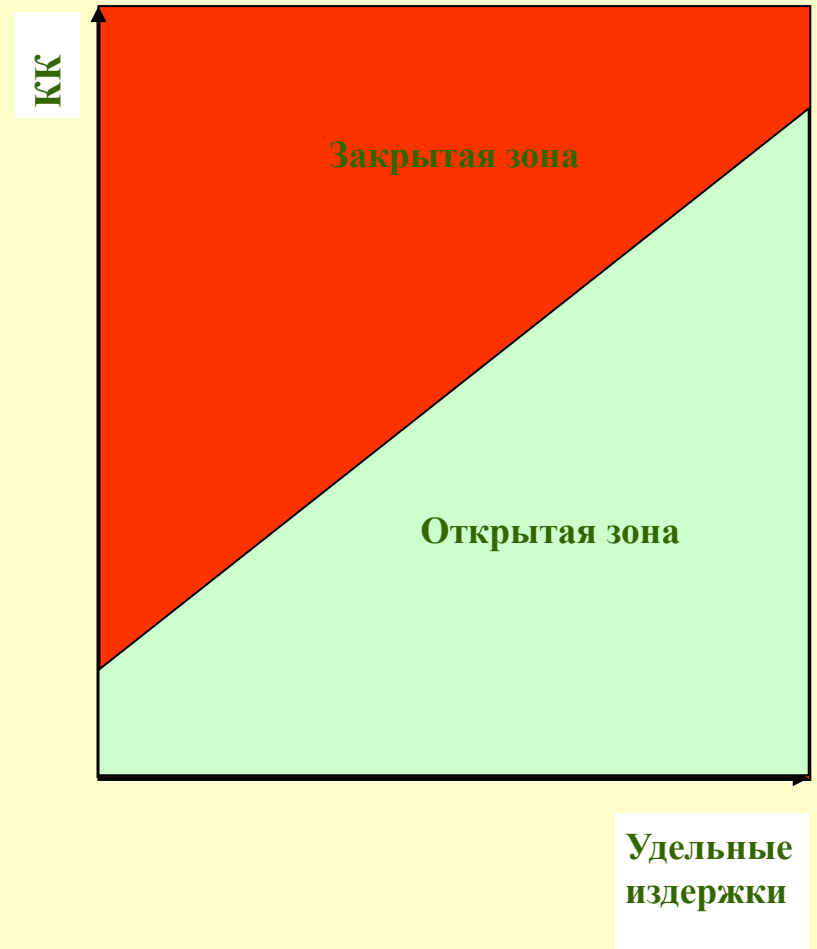
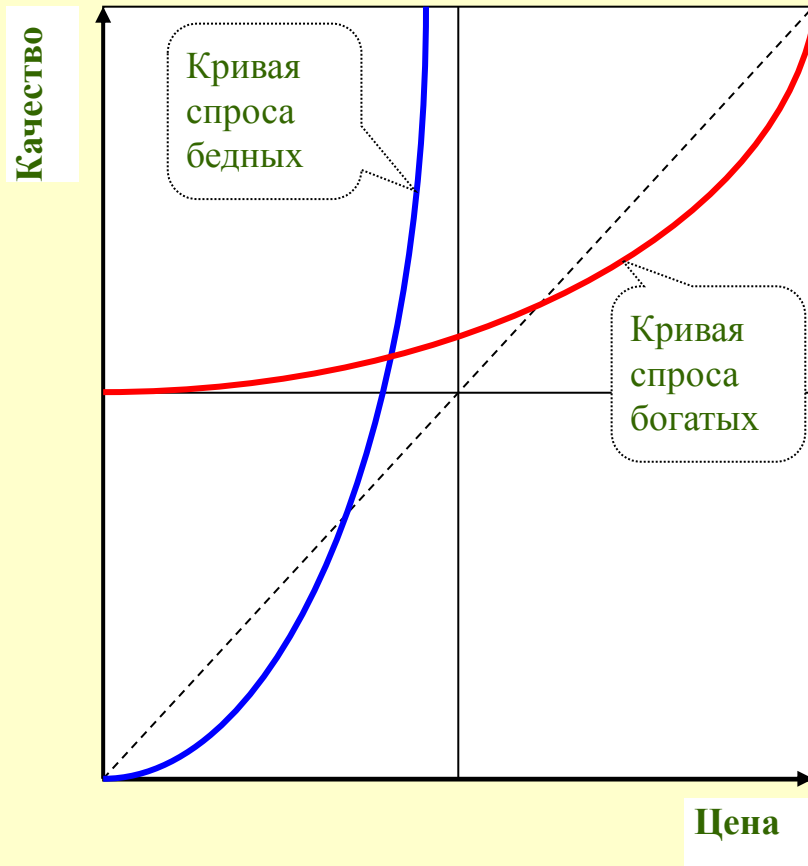
- Хуже, чем в среднем в корпорации
- На уровне средних значений в корпорации
- Несколько лучше, чем в среднем в корпорации
- Одно из лучших в корпорации



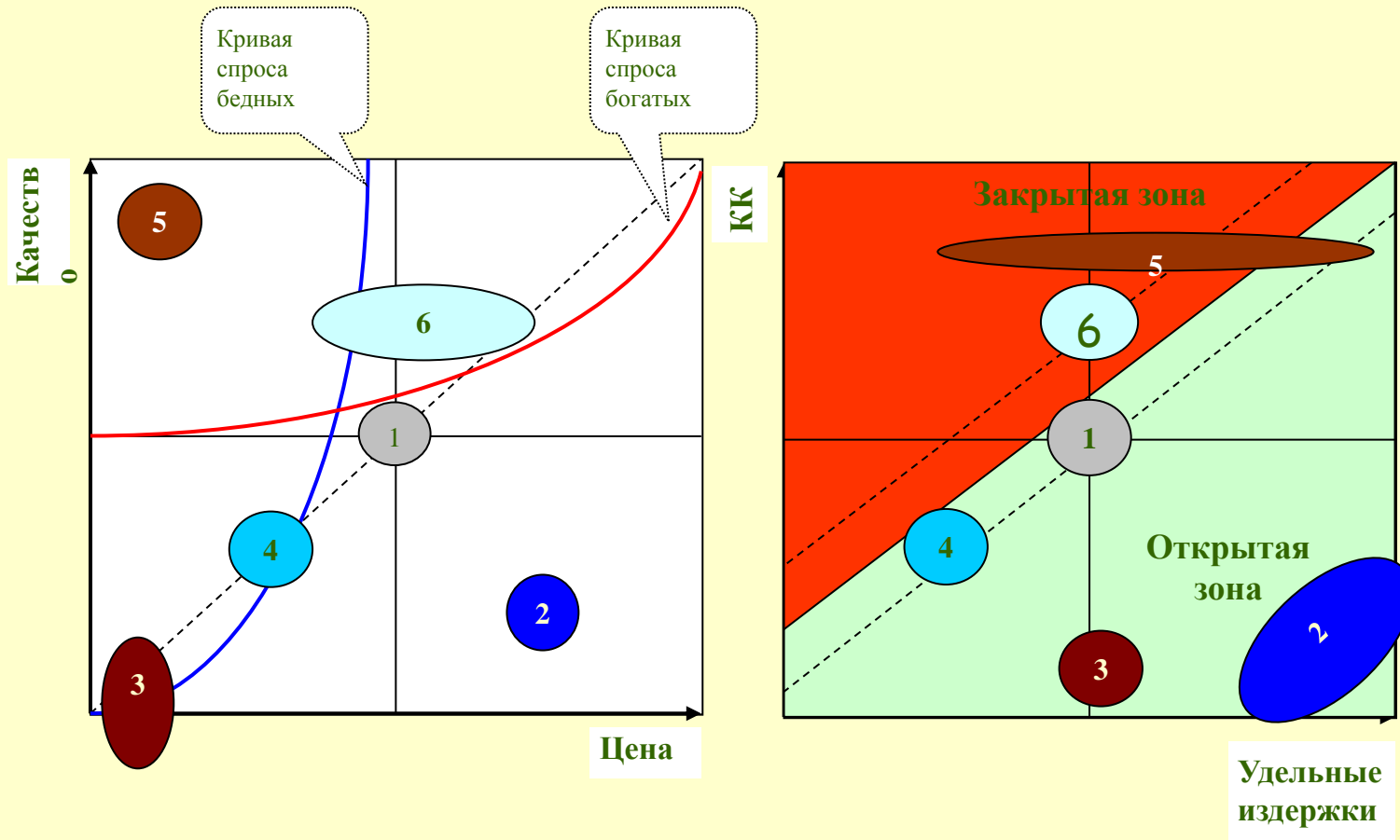
## Разрозненные факты (7)

- В Украине Carlsberg Group объединяет заводы в Запорожье, Киеве и Львове и меняет гендиректора (*февраль 2014 г.*).
- Президент пивоваренной компании «Балтика», старший президент Carlsberg Group по региону Восточная Европа Исаак Шепс покидает исполнительный комитет Carlsberg Group. На этом посту его сменит президент компании Ringnes (часть Carlsberg Group, Норвегия) Яцек Пастушка. (*декабрь 2014*)
- Danish brewer Carlsberg reported a 22 percent fall in fourth-quarter operating profit on Wednesday as sales in its key Russian market slumped, and said its chief executive would retire in June 2015 (*февраль 2015 г.*)

# Позиционирование фирмы



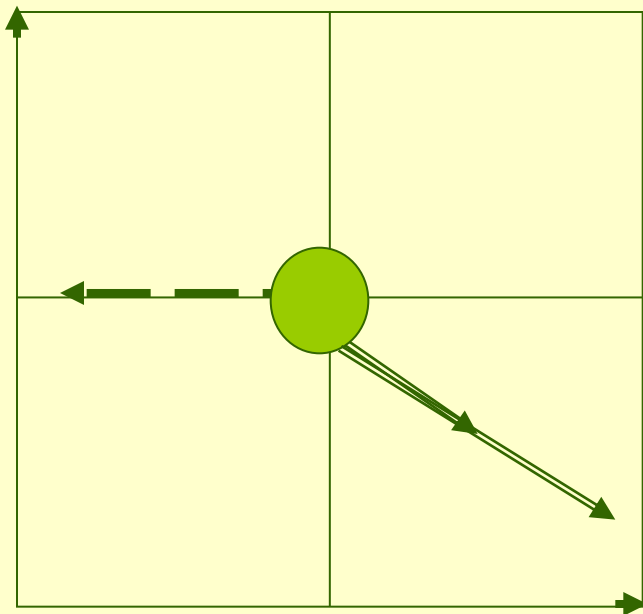
# Стратегические типы бизнеса



1 - средняя фирма, 2 - монополист 3 - реактор 4- защитник 5- проспектор  
6- анализатор

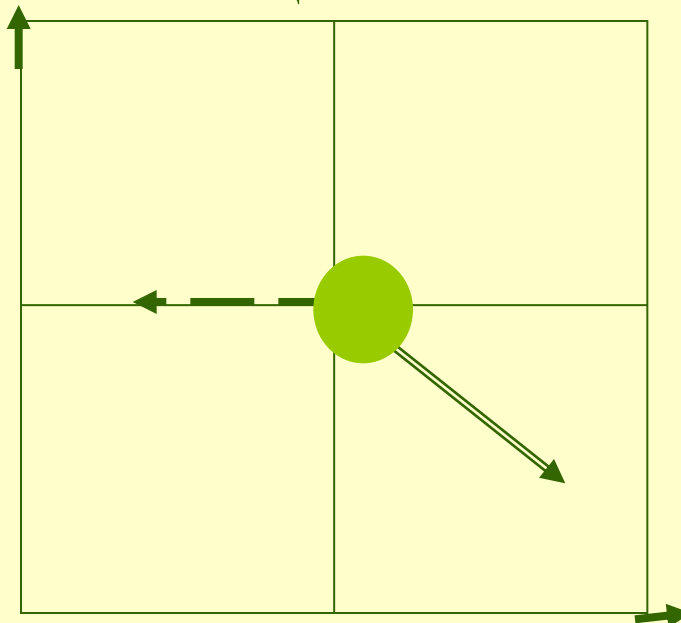
# Варианты перепозиционирования фирм под влиянием текущих событий

Качество



Цена

Компетенции



Удельные издержки



Экспортно-ориентированные отрасли



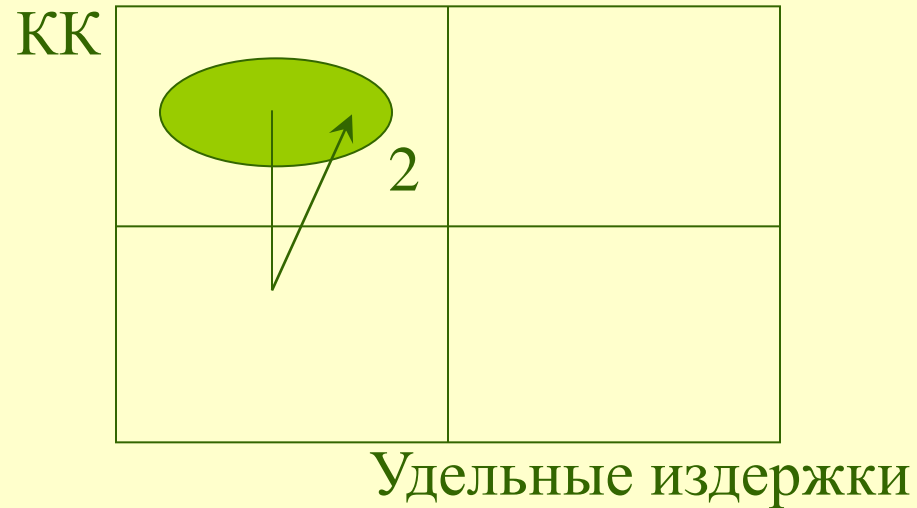
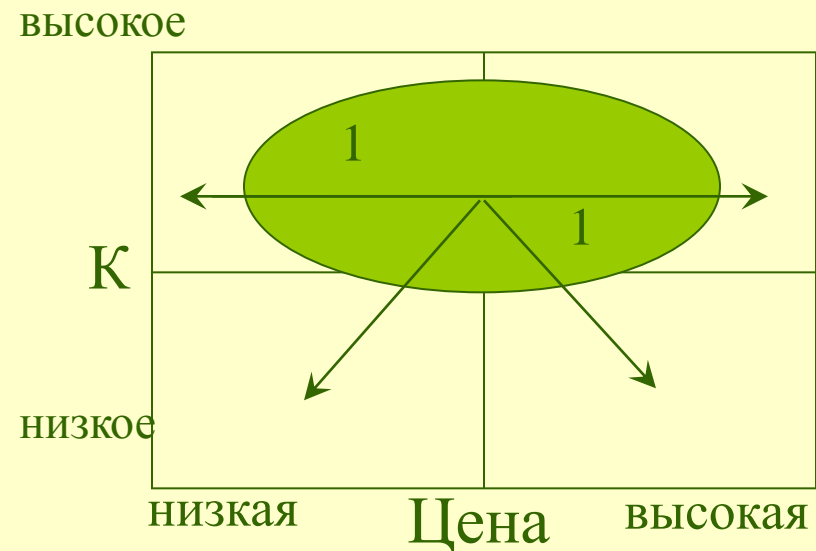
Отрасли, ориентированные на внутренний спрос

# Результаты перепозиционирования российских фирм

- 1) «Псевдо-монополист» - реактор (без возможности поддерживать уровень продаж при повышении цен)
- 2) «Псевдо-проспектор» (без компетенций, инновационности, соответствующего организационного климата и лидерского стиля)



# Единственный стратегический тип, устойчивый в системный кризис -- (Diversified Analyzer)



Обширный набор ключевых компетенций,  
умеренные издержки, присутствие на  
различных сегментах рынка

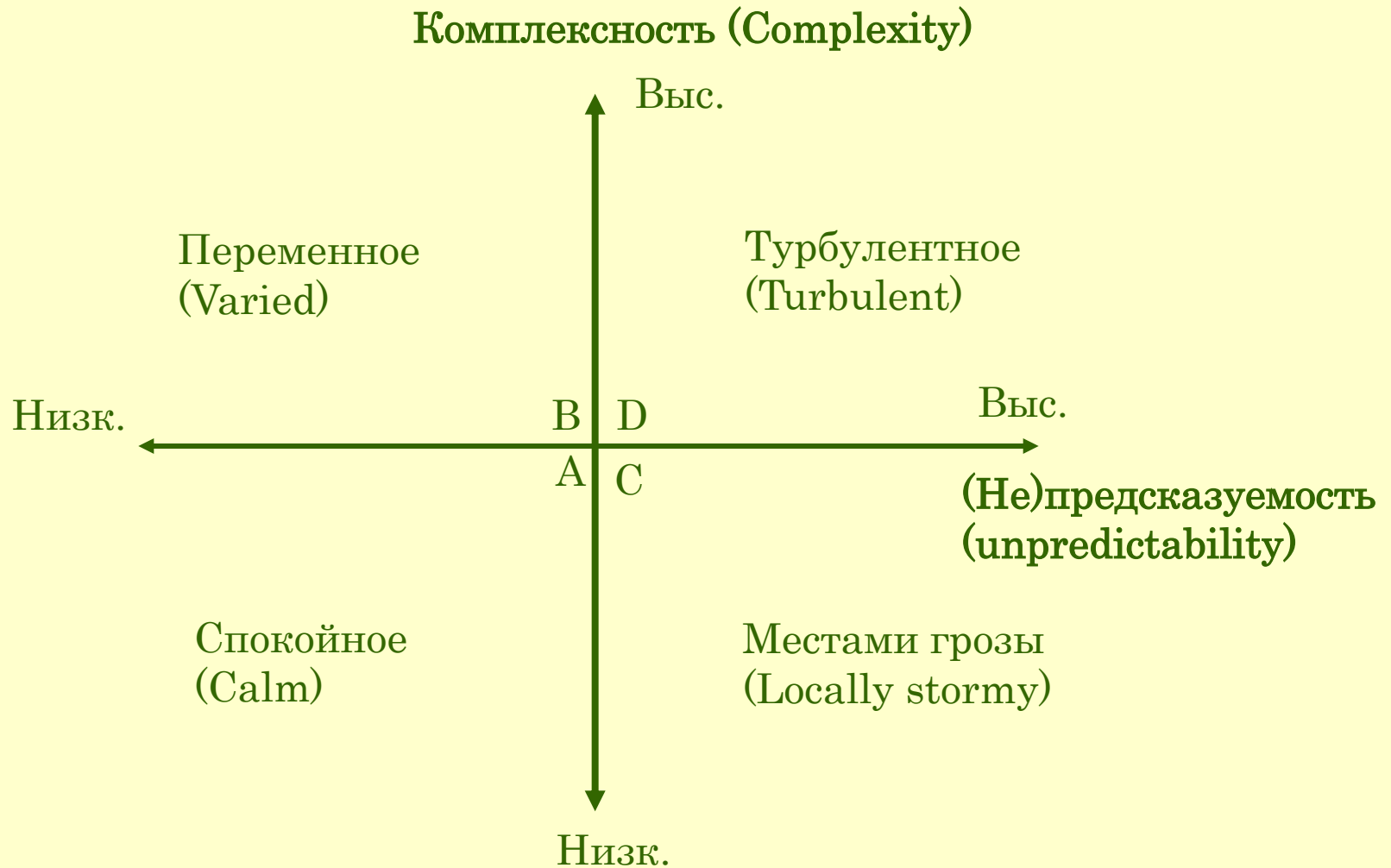
# Модель 4 типов организации

Параметры организации	Стратегический тип			
	Реактор	Защитник	Проспектор	Анализатор
Вознаграждения	Personal pay	Skill pay	Bonus-based	Profit sharing
Орг. Климат	Group	Internal process	Development	Rational goals
Руководство	Maestro	Manager	Leader	Producer
Информационная система	Event-driven	Data-driven	People-driven	Relationship-driven
Цели	No	Efficiency	Effectiveness	Efficiency and effectiveness

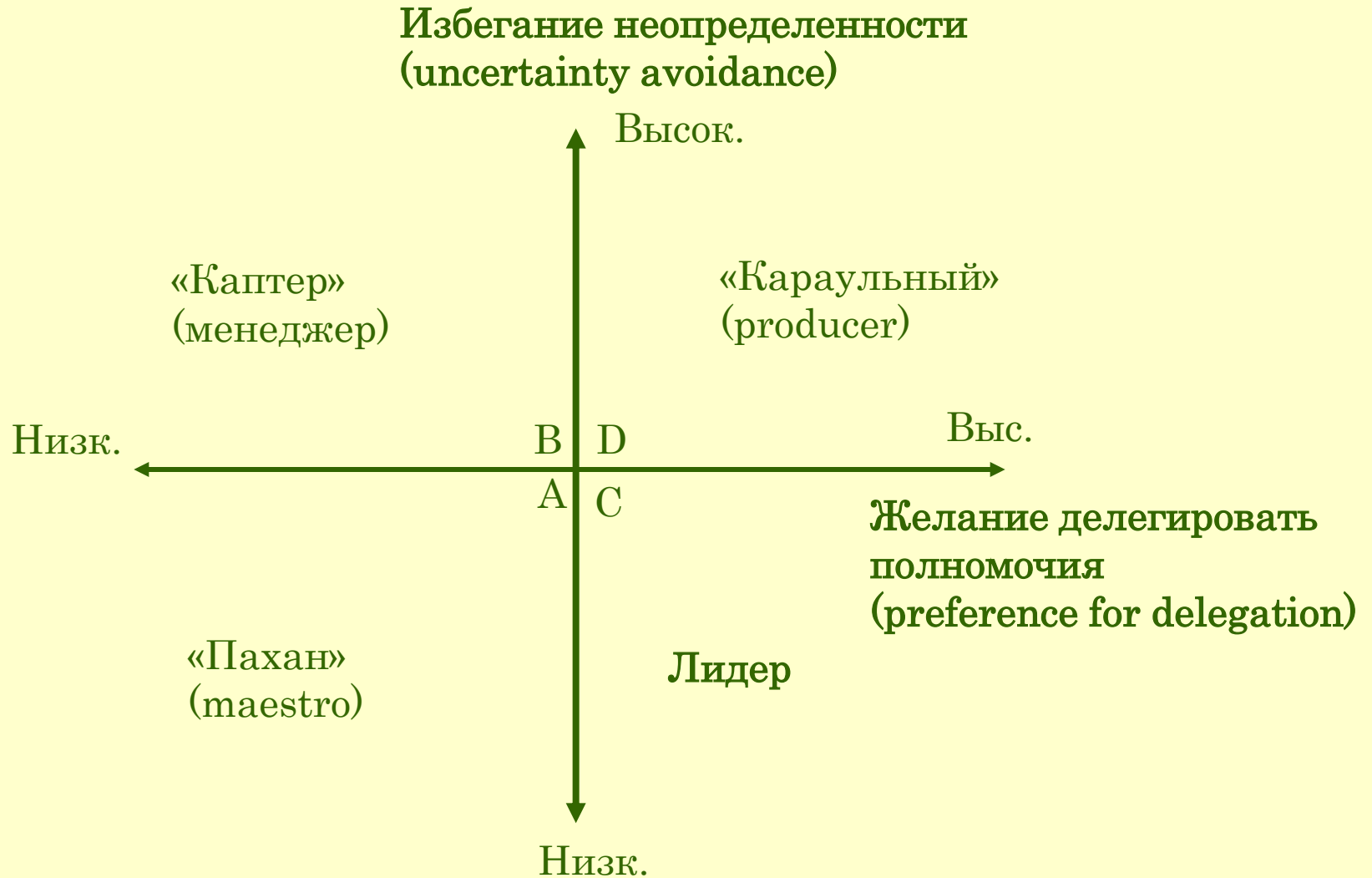
# Стратегии



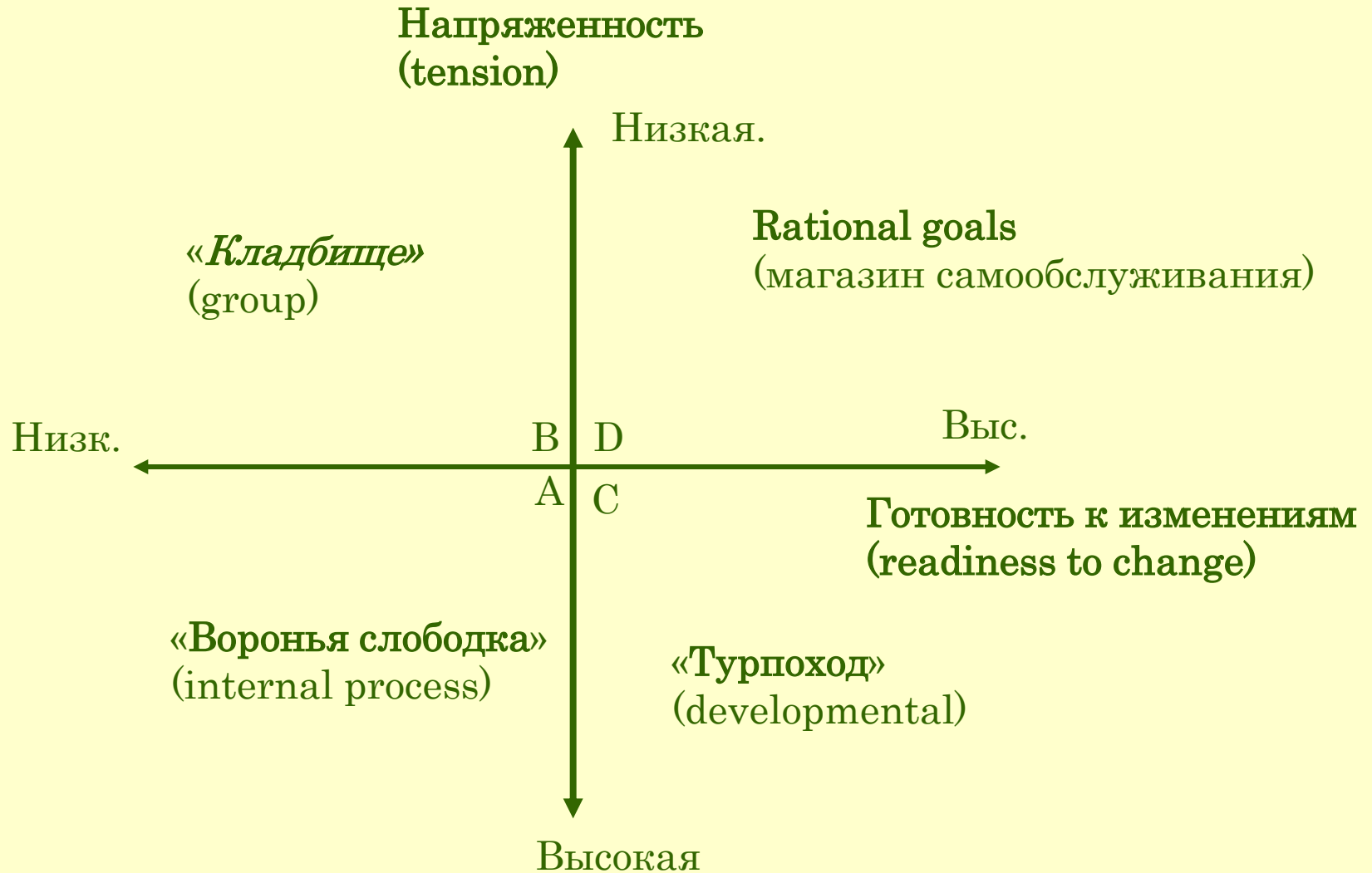
# Окружение



# Стиль руководства

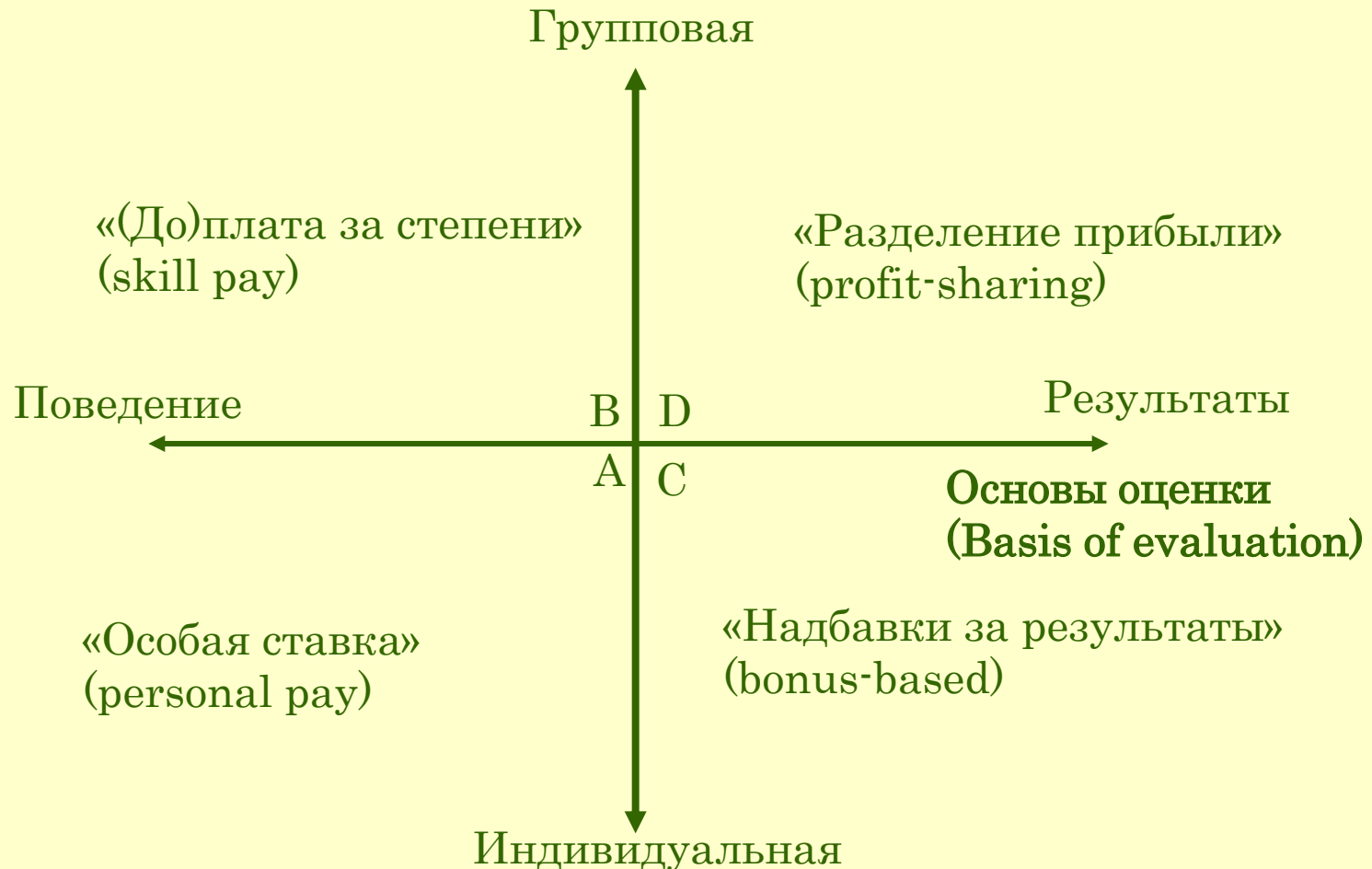


# Организационный климат



# Вознаграждения

Форма вознаграждения  
(target of incentives)



# Итоговый список задач для руководства фирмы в период кризиса

- Постановка задач собственникам - определение судьбы развития фирмы:

1) ликвидация

2) слияние/продажа

3) реструктуризация

4) продолжение ведения бизнеса "as it is")

При исходе № 4:

- Поддержание «энергетического превосходства» и борьба против апатии (собственной, подчиненных и партнеров)
- Сохранение технологического и социального ядра фирмы
- Проведение политики **революционного оппортунизма** - использование неожиданно открывающихся возможностей для изменения стратегического типа фирмы в сторону диверсифицированного анализатора
- Изменения организационного дизайна для реализации организационных параметров «анализатора»