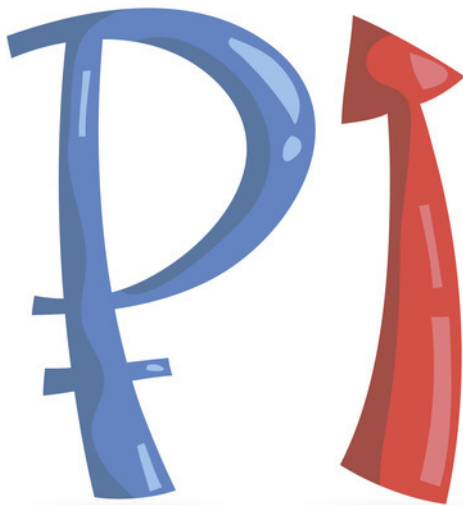


ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Хэмен Саймон

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС

33 ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ



Книга рекомендована
Международной школой бизнеса IBS-Plekhanov
и Гильдией Маркетологов

Хэмен Саймон

Как преодолеть кризис.

33 эффективных решения

для вашей компании

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11197311

Как преодолеть кризис. 33 эффективных решения для вашей компании:

Претекст; Москва; 2016

ISBN 978-5-98995-106-2

Аннотация

Неожиданность и масштабность кризиса подвергают большой опасности компании, которые не действуют быстро и решительно. Серьезность кризиса требует понимания его причин, тщательного анализа конкретной ситуации, решительных действий и оперативного мониторинга результатов. В этой книге содержатся практические советы по всем этим аспектам.

Для преодоления кризиса нельзя ограничиться массовыми увольнениями и снижением цен. По мнению автора, нужно перейти к активным действиям в области продаж и дохода, чтобы смягчить пагубные последствия кризиса и обеспечить выживание компаний.

Разразившийся кризис – это кризис продаж и прибыли, а не кризис расходов. Товары и услуги перестали покупать.

Люди боятся тратить наличность. Почему это происходит? Проанализировав макроэкономические аспекты кризиса, автор разработал 33 эффективных решения, касающихся конкретных вопросов бизнеса. Эти практические решения можно быстро реализовать, перейдя к активным продажам, чтобы смягчить последствия кризиса для своей компании.

Хэмен Саймон входит в пятерку самых авторитетных специалистов в области менеджмента наравне с Питером Друкером, Фредмундом Маликом, Майклом Портером и Филиппом Котлером.

В этой книге собраны эффективные решения для компаний, предпринимателей, менеджеров и сотрудников.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	7
Предисловие	12
Глава 1	14
Кризис продаж, а не кризис расходов	15
Причины и последствия кризиса	20
Влияние кризиса на отдельные отрасли производства	25
Влияние кризиса на товары некоторых категорий	31
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Саймон Хэмен

Как преодолеть кризис.

**33 эффективных решения
для вашей компании**

Поддержку изданию книги оказывает ГИЛЬДИЯ МАРКЕТОЛОГОВ, www.marketologi.ru.

Выражаем благодарность за участие в научном редактировании Марии Твердохлебовой, кандидату экономических наук, доценту кафедры маркетинга, заместителю директора Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации РВШ ФДПО РЭУ им. Г. В. Плеханова

Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина

Редактор – Вера Заведеева

Научный редактор и автор предисловия к русскому изданию – Валерий Никишкин, доктор экономических наук, профессор, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации РВШ ФДПО, член Европейской академии маркетинга (ЕМАС)

Корректор – Вера Заведеева

© Springer-Verlag New York, 2010

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2016

Все права защищены.

* * *

Предисловие к русскому изданию

«Плохие времена часто дают прекрасные возможности»

Д. Трамп

Мы рады представить вашему вниманию книгу известного автора, эксперта в области менеджмента и маркетинга, председателя правления консалтинговой компании «SIMON-KUCHER and PARTNERS Strategy and Marketing Consultants», Хэмена Саймона «КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС. 33 эффективных решения для вашей компании». Ее появление весьма своевременно, и советы, которые приводит автор, заставляют задуматься многих представителей отечественного бизнеса. Сегодня ситуация, происходящая на рынке, снова неспокойна, а колоссальный опыт автора в области менеджмента и маркетинга показал, что подавляющее большинство его советов являются универсальными для любого кризиса.

Структура данного труда логична и легка для восприятия. В начале книги автор анализирует особенности современного кризиса, затем приводит конкретные рекомендации по «выживанию» в данных условиях, разбитые на тематические блоки, а в финальной главе он рассматривает несколько сценариев возможного развития ситуации в мире.

Необходимо отметить, что на разные рынки любой кризис влияет совершенно по-разному. И если у большинства это время связано со сложностями и потерями, то некоторые направления бизнеса начинают только активнее развиваться. Но при грамотном подходе достичь роста в кризис можно практически на любом рынке. Автор указывает, что именно в период кризисов происходят активные переделы рынка, а в выигрыше часто оказываются компании, которые не потеряли прямого доступа к своим клиентам, сохранив и расширив каналы дистрибуции. Основной опасности подвергаются те компании, которые проявляют нерешительность и продолжают придерживаться старых стратегий. Зачастую это связано с возрастом менеджеров, для которых кризис 1930-х годов – это только история. На своем же опыте они пока не сталкивались ни с чем подобным, поэтому сложности, которые сегодня приходится преодолевать, зачастую кажутся им более глобальными и непреодолимыми.

Важно, что данная книга не касается макроэкономического анализа причин рецессии, а формулирует рекомендации рационального поведения в кризис для различных компаний. Автор предлагает эффективные решения, отличающиеся от прочих тем, что их можно быстро реализовать и получить желаемый результат в кратчайшие сроки. Поскольку цена ошибок в кризис возрастает, главная задача книги заключается в том, чтобы помочь компаниям выбрать основные направления смягчения последствий экономической

ситуации и обеспечения их выживаемости. Хэмен Саймон подчеркивает, что в кризис важно, как никогда, сосредоточиться, не упуская долгосрочную перспективу, прежде всего на решении текущих задач, но для этого не подходят традиционные стратегии роста, так как в это время нельзя экономить на том, что влияет на прибыль компании в текущем периоде.

Автор показывает, что в современных условиях прибыль многих компаний может сокращаться на 20 %, 30 %, а иногда на 40 %. И простого сокращения расходов недостаточно для того, чтобы преодолеть возникающие в связи с этим трудности. Для того чтобы защитить бизнес в этой ситуации, необходимо сохранить уровень продаж, повысив при этом маркетинговую активность. Компании ни в коем случае не должны сокращать издержки за счет снижения качества продукции. При этом не будут работать и скидки, которые только сократят прибыль в краткосрочном периоде, чего на данном этапе компания не может себе позволить. Основной задачей компании в период кризиса, по мнению автора, является увеличение эффективности работы в области продаж.

В своей книге он приводит целый блок полезных и, главное, оперативных, решений. Описываются эффективные модели, которые позволяют разделить риск клиентов, повышая тем самым их лояльность и сохраняя уровень продаж. Даются рекомендации о том, как использовать «приемы из про-

шлого», то есть взглянуть на старые варианты взаимодействия с клиентами и партнерами (например, такие, как бартерный обмен) под новым углом зрения. Приводятся схемы, позволяющие вместо сокращения штата направить невостребованных сотрудников на поддержку отдела продаж, и др. Довольно большая часть советов направлена на развитие дополнительных услуг и выведение их из «единого пакета». Автор объясняет, что на «рынке продавца» дополнительные услуги часто уходят на второй план. В кризис повышение дохода и прибыли возможно за счет увеличения их ассортимента и предложения каждой за отдельную плату, благодаря чему клиент сможет самостоятельно выбирать оптимальный уровень затрат. По расчетам Саймона, модель бизнеса, при которой компания превращается в поставщика не только товаров, но и комплекса услуг, выходя на дополнительные рынки, вполне эффективна в кризис.

Важным элементом книги являются приводимые автором методики, позволяющие рассчитать последствия принятия тех или иных решений. Таким образом, представитель любого бизнеса сможет рассмотреть все предложенные советы и выбрать те из них, которые гарантированно помогут именно в его ситуации. Однако, как неоднократно предупреждает автор, решения необходимо принимать очень оперативно. Также необходимо оперативно анализировать все данные, так как в кризисной ситуации изменения происходят быстро. Еще один ценный совет – не принимать необрати-

мых решений. По возможности заменить крупные покупки арендой и др., так как в условиях кризисной неопределенности вам, возможно, уже завтра придется снова менять стратегию.

После кризиса Хэмен Саймон предвидит в будущем важные перемены: продолжение тенденции ухода от глобализации, активное государственное регулирование и т. д. Кризис приведет к «очищению» рынка: слабые компании уйдут, как и некоторые сильные, не сумев закрепиться в конкретном сегменте. Прогнозируется сокращение верхних ценовых сегментов и появление сегментов ультранизких цен. Во многом это обуславливается и изменением потребительского поведения. По мнению автора, грядет «новый век умеренности». Расточительное потребление выйдет из моды, уступив место накоплению и самоограничению в покупках.

Эта научно-популярная книга предназначена для предпринимателей и специалистов в сфере продаж, но будет также полезна преподавателям и студентам, изучающим маркетинг и менеджмент, как источник интересных практических решений и нестандартных подходов в управлении компаниями.

Валерий Никишкин,

доктор экономических наук, профессор, директор Учебно-научного центра по переподготовке и повышению квалификации РВШ ФДПО, член Европейской академии маркетинга (ЕМАС)

Предисловие

Идею этой книги мне подсказала моя жена Сесилия. После многочисленных выступлений на тему кризиса перед менеджерами, которые я проводил по всему миру, одним воскресным весенним утром она предложила: «Почему бы тебе не написать книгу о кризисе?» Одно было ясно: если уж писать такую книгу, то это надо делать быстро, очень быстро. Неделию спустя я подписал контракт со своим издателем и собрал проектную команду в Simon-Kucher & Partners, которая должна была мне помочь. С момента завершения первой главы до написания всей книги прошли один месяц и восемь дней. Издательство взяло на себя процесс производства, рекламу и дизайн обложки – необычное применение «синхронного инжиниринга» в издательском бизнесе.

«Эффективные решения» – ключевая фраза книги. Я имею в виду решения, которые можно быстро реализовать и получить желаемый результат в кратчайшие сроки. Неожидаемость и масштабность кризиса подвергают большой опасности компании, которые медлят, проявляя нерешительность.

Быстроту реакции на кризис невозможно переоценить. Мы обсудим тридцать три решения – достаточно большое количество, что говорит о существовании множества способов преодоления кризиса. Пассивность – не из их числа.

Ошибки простительны в благоприятные времена, а в период кризиса они могут привести компанию к краху. Серьезность кризиса требует понимания его причин, тщательного анализа конкретной ситуации, решительных действий и оперативного мониторинга результатов. В этой книге вы найдете практические советы по всем этим аспектам.

Послевоенному поколению, к которому я принадлежу, этот кризис ставит совершенно новые задачи. Всю свою жизнь мы видели только мир, рост и процветание. Последняя Великая депрессия закончилась до нашего рождения. Теперь же нам предстоит приложить все свои силы для преодоления кризиса. При этом нельзя ограничиваться лишь массовыми увольнениями и снижением цен. Нет, мы должны перейти к активным действиям в сфере продаж и дохода, чтобы смягчить пагубные последствия кризиса и обеспечить выживание своих компаний. В этой книге собраны эффективные решения для компаний, предпринимателей, менеджеров и сотрудников. Тридцать три решения, конечно же, не избавят мир от кризиса, но они смягчат его последствия. Это вопрос жизни и смерти для компаний.

Кембридж, Массачусетс и Бонн, Германия

Хэмен Саймон

Глава 1

Диагностика кризиса

В этой книге, во многом отличающейся от аналогичных, в основном рассматриваются макроэкономические аспекты кризиса. Проанализировав сегодняшний кризис, мы предложим менеджерам и компаниям практические советы по его преодолению, сосредоточившись на конкретных вопросах бизнеса.

Кризис продаж, а не кризис расходов

Последний мировой экономический кризис, начавшийся в 2007 году и обострившийся в последующие годы, – это кризис продаж и прибыли, а не кризис расходов. Объемы продаж и прибыли значительно снизились, поскольку на многих рынках товары и услуги просто перестали покупать. Почему это происходит? Причина не в утрате ими покупательской способности, в завышенных ценах или больших расходах на их производство. И даже не в конкуренции со стороны стран с дешевой рабочей силой или в неблагоприятном курсе доллара, как это было во время прошлого кризиса. Действительно, многие факторы (такие как падение цен на нефть и сырье) немного ослабили давление затрат и цен. Страх перед будущим заставляет клиентов экономить деньги. «Наличные решают все» – именно этого принципа придерживаются и компании, и клиенты. В отличие от прошлого экономического кризиса, сегодняшний характеризует рост темпов финансовых накоплений потребителей¹, которые уже не тратят свои сбережения на компенсацию низких доходов. Один из мотивов экономии – покрыть потери от инвестиций. Чем тяжелее кризис, тем ярче проявляются эти тенденции.

Важнейшее правило при любом кризисе – всемерное сокращение расходов. За последние годы многие компании до-

¹ Geoff Colvin. A Recession of Biblical Dimensions. – Fortune, February 16, 2009.

стигли значительных результатов в этой области. Как признался генеральный директор одной компании: «Мы решились нанять второго сотрудника, когда нам нужен был третий». Расходы на производство многих товаров также существенно снизились благодаря значительному прогрессу в автоматизации производства. Это видно не только по постоянному падению цен на электронику. Сегодня гораздо выгоднее покупать машину, чем десять лет назад. Даже таким отраслям, как пищевая промышленность, пришлось сократить расходы в ответ на давление розничных магазинов, торгующих по сниженным ценам (Wal-Mart в США или Aldi в Европе)². В итоге осталось не так уж и много возможностей для сокращения расходов.

Если прибыль компании сокращается на 20, 30 и 40 %, ее задача – хотя бы выжить. В такой тяжелой ситуации нельзя ограничиваться одним сокращением расходов. Ни одна компания не сможет настолько резко сократить расходы за короткий срок. Кроме того, рационализация производства на начальном этапе требует дополнительных расходов, следовательно, экономить возможно только после ее осуществления. Методы сокращения расходов часто приносят результат только через несколько месяцев или даже лет. Если текущий кризис – это кризис продаж и прибыли, то с ним следует бороться именно в области продаж и прибыли, причем любыми доступными средствами. Многие компании уже поня-

² Billig lohnt sich, sueddeutsche.de, February 3, 2009.

ли это. Исследование Simon-Kucher, охватившее 2600 производственных компаний, показало, что 72 % респондентов планируют бороться с кризисом не только в области издержек, но и в области рынка³.

Прибыль и ликвидность стали необходимым условием для выживания компаний – даже больше, чем в благоприятное для бизнеса время. Ликвидность нужна всегда. По мнению покойного Питера Друкера, прибыль – это цена выживания. Прибыль вычисляется по формуле: (цена \times объем продаж) – расходы. Таким образом, на прибыль влияют только три фактора: цена, объем продаж и расходы. Взаимосвязь между ними очень проста и приводит к очевидному выводу: при сегодняшнем кризисе необходимо использовать все три фактора. Недостаточно, например, только сократить расходы или только изменить цену, или только увеличить продажи. Необходима комплексная программа решений, которая легко внедряется и быстро дает эффективную отдачу. Поэтому здесь вы найдете решения, охватывающие все три фактора прибыли. Поскольку необходимость сокращения расходов, которым посвящена глава 3, несомненна, мы делаем акцент на доходах. В главах 4–7 мы предложим вам 33 решения, включая советы торговому персоналу, а также расскажем, как реагировать на изменчивые требования клиентов,

³ Philip Grothe and Grigori Bokeria. Internationale Wachstumsstudie: Strategien und Herausforderungen für Industrieunternehmen – Schock oder Wachstum trotz Krise? Study by Simon-Kucher & Partners, Bonn, January, 2009.

как регулировать цены и предоставлять услуги. Практическое применение этих решений, иллюстрируемое конкретными примерами, рассмотрим в главе 8.

Учитывая объемы потерь, большинство компаний не в состоянии удерживать прибыль, продажи и доход на прежнем уровне. Чаще всего им приходится противостоять резкому спаду доходов и прибыли, угрожающему существованию компаний. Если рыночный спрос упадет на 40 %, а компании удастся сдержать сокращение прибыли на уровне «всего лишь» 20 %, то это можно считать большим успехом. Или если цены конкурентов снизятся на 20 %, а компания сможет ограничиться 10 %-ным сокращением, то тут есть чем гордиться.

Кроме быстрых решений, мы здесь выскажем свои предположения о последствиях кризиса в долгосрочной перспективе (глава 9), поскольку сейчас невозможно точно прогнозировать будущее. Это одна из характеристик сегодняшнего кризиса: даже министры финансов, президенты центральных банков, ведущие банкиры и экономисты мира не могут в полной мере уяснить все его особенности. Хотя это не мешает некоторым «экспертам» давать точные прогнозы, большинство из них признают, что сейчас сложно что-либо предсказывать. Нобелевский лауреат по экономике, профессор Чикагского университета Гари Беккер так прокомментировал дальнейшее развитие кризиса: «Никто не знает, что будет. По крайней мере, я уж точно не знаю». Все чаще экспер-

ты, говоря о кризисе, называют эту ситуацию «туманной»⁴. К тому же этот кризис показал, насколько плохо понимают современные экономисты особенности глобальной экономики. В своей новой книге «Хаотичность» Филип Котлер и Джон Каслионе советуют: «Не доверяйте экономистам, которые говорят, что все знают»⁵.

⁴ Marcus Jauer. Welt von gestern. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 14, 2009, p. 40.

⁵ Philip Kotler und John A. Caslione. Chaotics – The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. – New York: AMACOM 2009.

Причины и последствия кризиса

Началом кризиса⁶ принято считать крах американской кредитно-финансовой системы, произошедший летом 2007 года, который, очевидно, стал для него толчком. Однако более глубинные причины этого кризиса следует искать в кредитно-финансовой политике США, начиная с отмены золотого стандарта президентом Ричардом Никсоном в 1971 году. С тех пор в США с кризисом борются с помощью низких процентных ставок и увеличения денежной массы в обращении⁷.

В итоге нам пришлось столкнуться с долгосрочными последствиями этой политики. Сначала кризис кредитной системы распространялся довольно медленно. Подобное «запаздывание» типично для экономических процессов. Когда 15 сентября 2008 года обанкротилась Lehmann Brothers, стало очевидно, что это будет широкомасштабный кризис, который неизвестно когда закончится. Сегодня кажется смешным, что тогда все раздумывали, затронет ли финансовый кризис промышленность и развивающиеся страны. На отрас-

⁶ Большинство экспертов считают началом кризиса 7 августа 2007 года. В этот день межбанковские процентные ставки резко подскочили на 70 пунктов. Обычно колебания процентных ставок совершаются в рамках плюс-минус 10 пунктов и не более.

⁷ Подробнее см.: Nathan Lewis. Gold – The Once and Future Money. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

левом и региональном уровнях экономика представляет собой систему взаимосвязанных компонентов, и разрушение одного из них не может пройти незамеченным для других. Это относится к взаимозависимости финансовой и производственной отраслей, а также к рынкам B2C и B2B⁸ и к глобальной взаимозависимости. К 2009 году кризис охватил всю мировую экономику. Он развивался настолько стремительно и мощно, что застал всех врасплох. Неожиданность краха оказала такое же сильное воздействие на бизнес-сообщество и общество, как и масштабы кризиса. На рис. 1 показаны стремительный рост и стремительный спад производства в США, что характерно и для других регионов. Стремительный спад наблюдается практически во всех отраслях, по крайней мере, тех, на которые повлиял кризис. За полгода достижения предшествующих лет были уничтожены. Менеджеры часто повторяли: «Мы никогда не сталкивались с подобным кризисом. Он обрушился на нас совершенно неожиданно, как гром среди ясного неба».

Как показано на рис. 1, одну из причин стремительного спада производства следует искать в предшествующем ему стремительном росте. После любого подъема обязательно будет спуск. Или, по словам эксперта: «К бизнес-циклам применима одна альпийская мудрость: в высоких горах бы-

⁸ B2C (Business to Consumers) – рынок взаимодействия между бизнесом и потребителями; B2B (Business to Business) – бизнес между компаниями.

вают глубокие пропасти»⁹. Принимая во внимание наш теперешний опыт, не стоило ожидать, что такой стремительный рост продлится столь долго. Это применимо и к темпам роста Китая, и к ценам внутреннего рынка США, и к всемирной автомобильной промышленности. Яркий пример стремительного роста и спада производства – Cessna, мировой лидер по производству частных самолетов (г. Уичито, Канзас, США). В первой половине 2008 года объем производства вырос с 12,6 до 16 млрд долл., то есть на 27 %. Однако за этим последовал стремительный спад, когда за несколько недель отсутствие новых заказов и отмена старых привели к сокращению производства на 30 % – с 535 до 375 самолетов¹⁰.

⁹ Stefan Kooths. German Institute for Economic Research. April 18, 2009.

¹⁰ Fliegende Symbole der Verschwendung. Frankfurter Allgemeine Zeitung. February 10, 2009, p. 12.

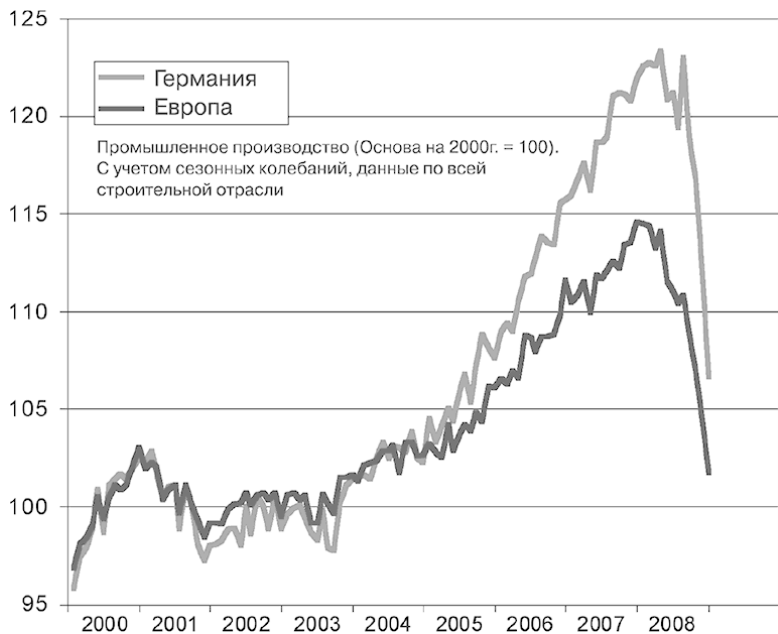


Рис. 1. Стремительный рост, стремительный спад¹¹

Для большинства компаний и отраслей, за исключением финансового сектора, 2008 год все-таки оказался успешным. Стабильный рост, наблюдавшийся в течение первых трех кварталов, не был полностью перечеркнут негативными факторами, проявившимися к концу года. Только в 2009 году влияние кризиса на объем продаж и прибыль стало очевидным. В условиях стремительного и резкого спада возникает

¹¹ Источник: Eurostat.

важнейший вопрос: сколько времени продлится кризис? Закончится ли рецессия через несколько месяцев или продлится несколько лет? Об этом мы поговорим в главе 9.

В этой книге мы не планировали проводить макроэкономический анализ причин рецессии, поэтому рассматриваем кризис с точки зрения индивидуального бизнеса. Наша задача – помочь компаниям понять ситуацию, в которой они оказались, и предложить быстрые и эффективные решения.

Перечислим основные причины и последствия кризиса на уровне отдельных компаний.

- Потребители проявляют беспокойство и стараются экономить деньги, откладывая покупку товаров и услуг не первой необходимости.
- Потребители экономят на товарах, которые «приятно было бы приобрести», но особой нужды в них нет. Либо они вообще не покупают их, либо находят более дешевый способ для удовлетворения своих потребностей. Это относится, к примеру, к предметам роскоши, дополнительным аксессуарам для машин, ужину в ресторане или путешествиям.
- Падение спроса на «конечный продукт» отражается на всей цепочке. Если не продаются машины, то поставщики не получают заказов и, в свою очередь, приобретают меньше комплектующих, механизмов и сырья.
- Сокращение рабочих мест приводит к снижению покупательной способности.
- Потеря покупательной способности обостряется нежела-

нием финансовых институтов выдавать кредиты. Этот кредитный кризис ударил и по потребителям, и по компаниям. Для компаний сокращение кредита означает сокращение потенциала продаж. Без кредитной страховки многие поставщики приходится отменять как слишком рискованные¹². Больше всего это коснулось экспорта.

Влияние кризиса на отдельные отрасли производства

Кризис по-разному отразился на отдельных отраслях и компаниях, поэтому менеджеры должны анализировать его не с общей точки зрения, а со своей конкретной позиции. Продажи товаров и услуг первой необходимости пострадали намного меньше, чем прочих товаров или предметов роскоши. В этом контексте очень показательно исследование изменения потребительских расходов в период рецессии 2001–2002 гг. по сравнению с рецессией 1990–1991 гг., результаты которого представлены в табл. 1.

Таблица 1. Изменение расходов по отдельным отраслям в периоды предыдущих кризисов¹³

¹² Кредитная страховка нужна на тот случай, если клиенты не оплатят доставленные товары.

¹³ Industry Trends in a Downturn. The McKinsey Quarterly. December, 2008. Сравнение средних показателей роста потребительских расходов в периоды рецессии

Отрасль	Снижение потребительских расходов, %	Рост потребительских расходов, %
	←	→
Образование (например, плата за обучение, учебники)		90
Печатная продукция (например, газеты, журналы)		53
Страхование (частное и пенсионное)		43
Здравоохранение (например, медицинское страхование, услуги)		29
Домашнее питание		28
Развлечения (например, кино, театры, путешествия и т. д.)	-6	
Коммунальные платежи	-10	
Табачная продукция	-13	
Отчисления наличными (пожертвования и т. д.)	-28	
Одежда и услуги	-45	
Транспорт	-70	
Товары и услуги личной гигиены и ухода	-78	
Затраты на питание вне дома	-110	
В целом по всем отраслям	-10	

Общий рост спроса в предыдущие два кризиса был

1990–1991 гг. и 2001–2002 гг. со средними показателями 1984–2006 гг. Индекс среднего роста за весь период равен нулю.

на 10 % ниже роста спроса в 1984–2006 гг. Однако, с учетом колебаний по отраслям, было бы неправильно рассматривать средние показатели в данном случае. Из таблицы видно, что больше всего пострадал сектор общественного питания – рестораны, то есть «предмет роскоши». В то же время расходы на приготовление пищи дома значительно выросли. В периоды предыдущих кризисов спрос на продукты питания вырос. Удивляет рост расходов на образование. Когда на рынке труда возникают трудности, молодые люди стремятся продлить профессиональное обучение, повысить квалификацию или пройти программу MBA.

Даже в рамках отрасли кризис по-разному влияет на отдельные ее секторы. Считается, что машиностроение очень сильно пострадало от текущего кризиса. Но, как показывает табл. 2, даже в этой области не стоит делать обобщения из-за значительных отличий в ее отдельных секторах.

Таблица 2. Отклонения от средних показателей роста в отдельных секторах машиностроения¹⁴

¹⁴ Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA). – Frankfurt, 2009.

Сектор отрасли «Машиностроение»	Сокращение	Рост дохо-
	доходов в 2008 году, %	дов в 2008 году, %
	←	→
Технологии машиностроения		35
Сельскохозяйственная техника		32
Грузоподъемники и эскалаторы		13

Энергетические установки	13
Робототехника и автоматика	11
Двигатели	11
Компрессоры и вакуумные технологии	10
Подъемно-транспортные технологии	8
Гидронасосы	8
Машинное оборудование	7
Высокоточные инструменты	7
Деревообрабатывающее оборудование	6
Плавильное оборудование	6
Строительная техника	4
Гидрооборудование	3
Оборудование для резиновой и пластмассовой промышленности	3
Вентиляционное оборудование	1
Горнодобывающие технологии	-3
Литейное оборудование	-7
Полиграфическая и бумажная промышленность	-14
Текстильное оборудование	-32
В целом по отрасли	7

Разница между 35 %-ным ростом доходов в организации

производства и 32 %-ным спадом в секторе текстильного оборудования показывает, что бессмысленно анализировать средние показатели. Схожие отклонения можно наблюдать в секторах автомобильной и банковской отраслей, а также в розничной торговле. Таким образом, необходимы глубокий анализ и понимание причин и последствий кризиса.

Последствия кризиса для отдельных компаний разнятся еще больше, поскольку в конечном итоге они зависят только от их руководителей. Нередко у компаний, работающих на сужающемся рынке, прибыль растет, а у обслуживающих развивающиеся отрасли она сокращается. Особенно часто меняется положение компаний на рынке в период кризиса. Перераспределение рыночной доли происходит в тяжелые, а не в благоприятные времена. Когда бизнес приносит прибыль, все легко уживаются друг с другом, и доля рынка практически не меняется. Однако при сужении рынка слабым конкурентам приходится его покидать, что позволяет сильным компаниям упрочить свое положение на нем. Этот пример отсылает нас к гипотезе биолога, сторонника теории эволюции, Стивена Джея Гоулда, считавшего эволюцию не равномерным и непрерывным, а скачкообразным процессом (теория прерывистого равновесия)¹⁵, при котором длительные фазы практически полного «покоя» чередуются с краткими периодами радикальных изменений. Эта ги-

¹⁵ Stephen Jay Gould. *The Structure of Evolutionary Theory*. – New York: Belknap Press, 2002.

позеца применима и к рынкам¹⁶.

Элитарная группа компаний, так называемые «тайные чемпионы», подтверждают эту теорию¹⁷. Руководители большинства из них признаются, что развитие их компаний происходило скачкообразно. Многие пережили серьезные кризисы, треть из которых можно назвать тяжелейшими. Именно поэтому скрытые лидеры реагируют на сегодняшний кризис достаточно спокойно и не паникуют. Так как коэффициент обеспечения собственными средствами этих компаний составляет 42 %, можно сказать, что они получают стабильное финансирование¹⁸. К завершению кризиса многие скрытые лидеры станут еще сильнее, чем раньше, но для этого им приходится действовать разумно и, прежде всего, избегать серьезных ошибок.

Влияние кризиса на товары некоторых категорий

Итак, кризис коснулся, прежде всего, товаров не первой необходимости, покупку которых можно отложить, и това-

¹⁶ Интервью с автором в журнале *Impulse*, February 27, 2008.

¹⁷ Hermann Simon. *Hidden Champions of the 21st Century*. – New York: Springer, 2009. Тайные чемпионы – это малоизвестные компании, лидеры мирового рынка, чей годовой доход превышает 4 биллиона долларов.

¹⁸ Коэффициент обеспечения собственными средствами – это отношение собственного капитала к сумме активов.

ров категории «люкс» (предметов роскоши). Но это общее правило, а каждой конкретной компании следует тщательно проанализировать причины спада продаж, чтобы понять ситуацию, в которой она оказалась. Это поможет прогнозировать дальнейшее развитие и главное – найти эффективные решения возникших проблем. С какими трудностями столкнулись те или иные отрасли и как они преодолевают кризис?

Товары длительного пользования

Большинство товаров длительного пользования, покупку которых можно отложить, сильно пострадали от кризиса. Автомобили, бытовая техника, бытовая электроника, компьютеры и мебель – типичные примеры. Но даже здесь ситуация складывается по-разному. Например, рост экологического сознания населения, отрицательное отношение к автомобилям (особенно большим), высокие цены на топливо и повсеместное сокращение бюджета привели к тому, что многие люди стали больше пользоваться общественным транспортом или велосипедом, что подтверждают результаты специального исследования. То же самое касается товаров для обустройства дома и ремонта. Рост безработицы и сокращение бюджета повышают спрос на них. Поскольку люди стали реже покупать новые стиральные машины, им приходится чаще ремонтировать старые. Таким образом, экономический кризис способствует процветанию дешевых ремонтных мастерских.

Автомобили

Автомобильная отрасль наиболее пострадала от кризиса. Это широко обсуждалось СМИ, так что не будем повторяться. Продажи некоторых компаний сократились более чем на треть. Под натиском кризиса многие автопроизводители отреагировали разумно и быстро, сократив объемы производства и расходы. Но падение продаж на 40 % или больше очень сложно компенсировать сокращением расходов. Для выживания необходимо немедленно увеличить продажи и повысить маркетинговую активность, а не вводить скидки, которые сокращают прибыль. Но до сих пор что-то никто таких мер не принимал. Кстати, мне, автору этой книги, самому пришлось «выйти на рынок», когда весной 2009 года закончился срок аренды моего автомобиля. Вы думаете, я получил новые предложения от дилеров? Или от автопроизводителей? Или мне предложили пробные поездки (тест-драйв)? Или кто-то из многочисленных знакомых менеджеров попытался продать мне машину? Или мне посоветовали приобрести машину той же марки, какую купила моя жена несколько месяцев назад, либо предложили заключить договор на бесплатную аренду машины в течение трех месяцев (как было в случае с арендой офиса)? Или продавцы машин захотели со мной встретиться? Или, может быть, какая-нибудь автомобильная компания предоставила моим коллегам машины для тест-драйва? На все эти вопросы придется от-

ветить отрицательно. Хотя все эти решения были бы вполне законными и эффективными. При этом тысячи высококвалифицированных сотрудников автомобильных компаний сидели без дела в своих офисах – или были уволены.

Товары повседневного спроса

Эти товары, например, продукты питания, напитки или стиральный порошок, меньше пострадали от кризиса, так же как фармацевтика, коммунально-бытовое обслуживание и телекоммуникации. Чем больше товар удовлетворяет повседневные потребности людей, тем сложнее обойтись без него. Если человек заболел, ему все равно придется пойти к врачу, несмотря на кризис. Даже парикмахера нужно «навещать» время от времени. А вот путешествие на райский остров легко можно отложить или заменить более дешевым отпуском недалеко от дома. Скорее всего, увеличится спрос на кондитерские изделия, шоколад и соленья, потому что у людей теперь появится больше свободного времени и больше стресса, который нужно «заедать». Сектор услуг требует более тщательного анализа. Генеральный директор европейской сети кинотеатров признается, что его компания получает прибыль благодаря кризису. Как ни странно, он аргументировал это не тем, что у людей появилось больше времени на походы в кино, а тем, что «теперь дешевле сводить девушку в кино, чем в ресторан».

Финансовые услуги

Кризис повышает спрос на личную безопасность. Как видно из табл. 1, сектор медицинского страхования и других видов страхования (включая обеспечение престарелых) активно рос в периоды предыдущих кризисов. Однако потребность в безопасности сталкивается с ограниченными финансовыми возможностями. После краха кредитной системы резко сократился спрос на комплексные финансовые предложения (сертификаты и доверительные фонды). Помимо нежелания рисковать, потребители не решаются приобретать многие товары и услуги, потому что они слишком сложные и непонятные. Пока трудно предсказать, насколько подобная продукция пострадает от кризиса, но быстрого выхода из сложившейся ситуации не стоит ожидать. При этом простые и безопасные инвестиции, например, облигации федерального займа, продолжают оставаться достаточно популярными. Банки и страховые компании должны приложить особые усилия для того, чтобы оживить бизнес.

Промышленные товары

Как и потребительские товары, одни промышленные товары обязательно приобретаются в конкретных обстоятельствах, а покупку других можно отложить. Запчасти и ремонт нужны, когда машина ломается. А замену старой, но работающей машины можно отложить. Соответственно, спрос на оборудование для промышленных и заводских устано-

вок снизился. Caterpillar, лидер отрасли, сообщает о падении дохода на 22 % за первый квартал 2009 года¹⁹. Доход Intel сократился на 26 % за тот же период времени. Важнейший параметр в данном случае – «производный спрос»²⁰. Например, у автомобиля должны быть два наружных зеркала заднего вида. Заказы на них зависят от уровня продаж автомобилей – и ни от чего другого. Таким образом, речь идет не о первичном спросе, а о вторичном, производном. Этот простой факт заслуживает особого внимания, так как он может существенно влиять на продажи. Ровно два зеркала нужны для каждой машины – ни больше, ни меньше. Напротив, по шинам и тормозным колодкам в общей доле именно производный спрос не такой значительный. Спрос на наружные зеркала заднего вида напрямую связан с количеством проданных машин. Если заказы на них сокращаются, то у производителя зеркал нет возможности увеличить продажи. Он может попытаться найти новых клиентов или увеличить свою долю рынка с существующими клиентами, но эти меры, как правило, не приносят быстрых результатов. То же самое касается многих других товаров (например, одна отопительная система на дом, один жесткий диск на компьютер) и услуг (например, транспортировка новых машин с завода к дилеру). Товары производного спроса пострадали от кризиса так же сильно, как и конечная продук-

¹⁹ Caterpillar Posts Loss, Cuts Outlook. WSJ.com, April 22, 2009.

²⁰ Спрос на средства производства.

ция. Снижение спроса на конечную продукцию или на товары, покупку которых можно отложить, отражается на всей цепочке ценностей. И производители товаров производного спроса практически никак не могут повлиять на резкое падение продаж.

Услуги здравоохранения

Здравоохранение – огромный сектор, на который приходится 12–15 % ВВП развитых стран. Хотя больным людям всегда необходима медицинская помощь, сектор здравоохранения тоже ощутил на себе последствия кризиса. Рост безработицы, снижение или стагнация зарплаты сокращают ресурсы компаний медицинского страхования и бюджет на госпитализацию и осмотры врача. Больницы и медицинские работники отсрочивают новые инвестиции. Страховые компании применяют новые методы сокращения расходов (льготные контракты, приглашения на тендеры). Пациенты оказывают давление также и на производителей. Цены на товары, которые не входят в медицинскую страховку, растут, а спрос на них падает. Это зубные имплантанты, протезы, очки и косметические услуги, поэтому и здесь необходимо активизировать маркетинговую и торговую деятельность, чтобы справиться с кризисом. Из-за различий в системе здравоохранения кризис по-разному повлиял на него в тех или иных странах.

Телекоммуникации и ИТ

В развитых странах на долю телекоммуникационного и ИТ-рынка, как правило, приходится 5–10 % ВВП²¹. Меньше половины приходится на телекоммуникационные услуги и товары, остальное – ИТ-услуги, оборудование и программное обеспечение. Бытовая электроника занимает менее 10 % этого рынка. Кризис по-разному отразился на отдельных секторах этой отрасли. Телекоммуникационные услуги пострадали меньше всего. На начальных этапах кризис практически никак не отразился на телефонии и интернет-обслуживании²². Трафик данных даже продолжал увеличиваться на 20 % ежегодно.

Однако со временем телефония и Интернет тоже ощутили на себе давление кризиса. В B2B бизнесе растет ценовое давление, так как сказывается сокращение бюджета клиентов. Гораздо больше пострадали производители оборудования (например, мобильных телефонов, ПК), чьи продажи упали на 20 %, а также поставщики коммерческого программного обеспечения. Покупку этих товаров можно отложить. Сегодняшняя рецессия отличается от взрыва интернет-пузыря в 2001–2002 гг., когда телекоммуникации и ИТ оказались в центре кризиса и полностью ощутили на себе его последствия. Сегодня эти секторы находятся на периферии

²¹ BITKOM, ITK market data, December 2008.

²² Ekkehard Stadie, Hanna Jesse 'Lipstick Effect' auch in der Mobilfunkindustrie. Simon-Kucher & Partners. – Bonn, January 2009.

и пострадали намного меньше.

Химические товары

Будучи поставщиком автомобильной и электронной отраслей, химическая промышленность сильно пострадала от кризиса. Однако фармацевтический сектор производит стабилизирующий эффект. В целом ожидается сравнительно незначительное падение производства – менее 5 %, но из-за одновременного снижения цен прогнозируются более значительные потери дохода – намного более 5 %²³. Многие компании быстро приспособились к сокращению спроса. BASF, Dupont, Dow, Bayer, Merck, Lanxess, Clariant и другие сократили объемы производства. Lyondell была первой крупной корпорацией, объявившей о банкротстве. Расширение производства, особенно в Китае, приводит к снижению цен на основные химические вещества. Некоторая продукция продается практически по себестоимости. Цены на особые химические вещества более стабильные, но тоже снижаются из-за сокращения бюджетов автомобильной и электронной отраслей.

Туризм

Туризм считался крупнейшей индустрией в мире. За последние десятилетия он стал одним из растущих рынков.

²³ Wenig Hoffnung für die Chemie. Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 11, 2009, p.13.

Кризис весьма негативно сказался на турпоездках, от которых можно безболезненно отказаться. Люди стали реже бронировать билеты. Теперь они, предпочитая короткие поездки, заказывают билеты в последнюю минуту, что настораживает туроператоров. Хотя это не новые тенденции, во время кризиса они стали намного заметнее. «У нас еще никогда не было таких низких показателей по бронированию, даже после 11 сентября», – типичный комментарий турфирм. Учитывая склонность клиентов к бронированию билетов в последний момент, туроператоры должны сочетать нехватку клиентов с ценой, чтобы иметь явное преимущество. До сих пор им удавалось компенсировать небольшое количество клиентов с помощью свертывания «мощностей» и стабилизации цен²⁴

²⁴ См., например: Air Berlin: Mehr Passagiere und höhere Auslastung in 2008. Press release by Air Berlin. January 7, 2009.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.