

Как  
ВЫЖ  
ИТЬ В  
криз  
ис...

**... и увеличить бизнес?!!!**

**Марина Гуляева,  
директор сибирского офиса ГК «ИНТАЛЕВ»**



# О группе компаний ИНТАЛЕВ

- Компания основана в 1996 г.
- 10 офисов в России, Украине и Казахстане
- Входит в [ТОП-10 по финансовому консалтингу](#) в РФ

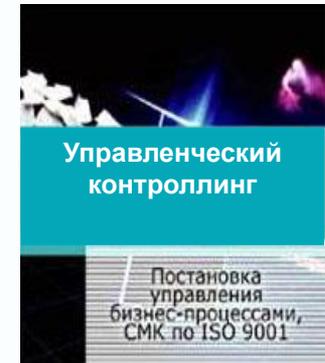
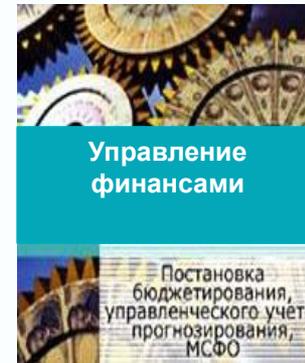
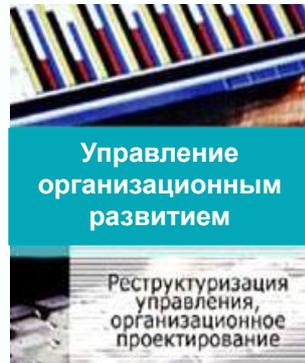
## Направления деятельности:

- Бизнес-обучение
- Разработка и внедрение типового программного обеспечения
- Постановка и автоматизация систем управления «под ключ»

## Преимущества «ИНТАЛЕВ»:

- УСПЕШНЫЙ ОПЫТ:** Свыше 600 комплексных выполненных проектов для компаний и холдингов
- ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ:** методология, схемы бизнес-процессов и регламенты управления для организаций и холдингов
- ИНТЕГРАЦИЯ ЛУЧШЕГО:** интеграция в единую систему модулей из проверенных продуктов-лидеров: ИНТАЛЕВ, WinPeak, 1С, ORACLE, Microsoft.
- ОПТИМИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ:** модульный подход позволяет лицензировать и внедрять только необходимые модули на нужное количество мест

# Ключевые компетенции «ИНТАЛЕВ»

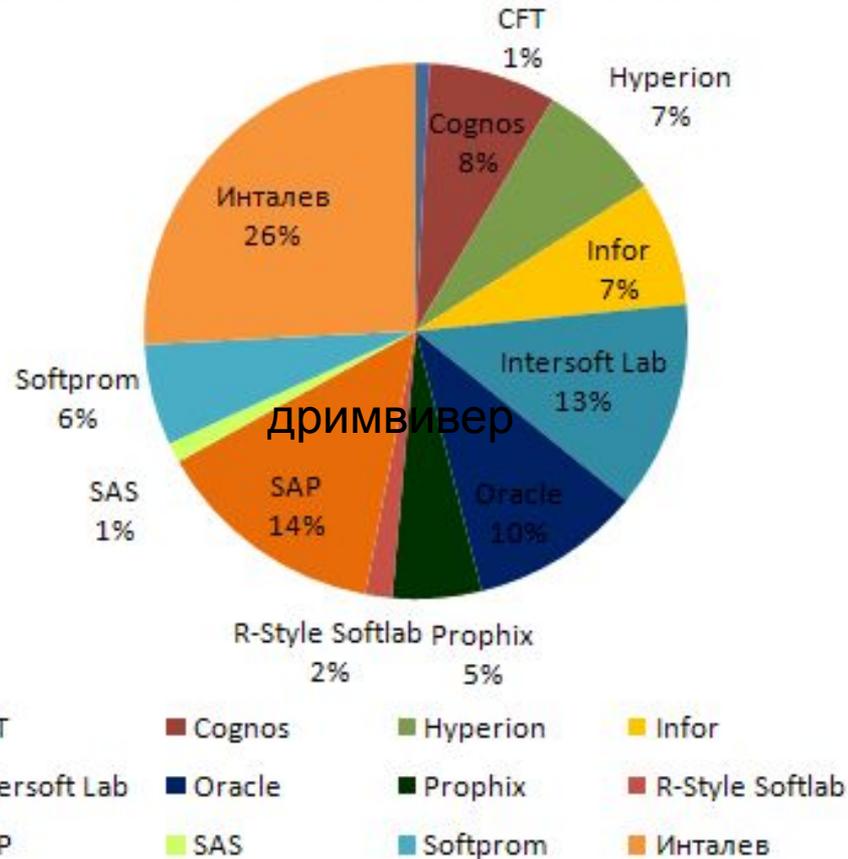


**ИНТАЛЕВ – идеология технологического консалтинга**



# Клиенты голосуют рублём

Рыночные доли поставщиков BPM-систем в России на основании контрактов, заключенных в 2000-2007 гг.



Источник: Intersoft Lab, март 2008 г.

<http://www.cnews.ru/reviews/free/2007/articles/bpm.shtml>

# Что такое кризис?

Кризис = резкое несовпадение неприятных реалий с завышенными ожиданиями.

Как следствие – переоценка наших ожиданий, наших принципов и ценностей.



# Что делать?

1. Быстрее продать что есть, или потерять бизнес
2. Мобилизоваться и выжить
3. Перегруппироваться и измениться
4. Воспользоваться возможностями и стать сильней



# Расходы и ликвидность?

До какого уровня нужно снизить затраты, если продажи падают?

Как управлять ликвидностью, если у бизнеса отрицательный денежный поток?



1. Стратегия
2. Оптимизация структуры
3. Изменение правил управления финансами
4. Усиление продаж
5. Оптимизация процессов

# Шаг 1 - Стратегия



Если раньше мне приходилось убеждать компании обратить внимание на стратегию, то сегодня важность стратегического выбора более очевидна.

1. ЧТО мы делаем? Продукт.
2. Для КОГО? Кто наш клиент? Какую потребительскую ценность мы удовлетворяем?
3. Чем мы лучше?
4. Чего мы НЕ ДЕЛАЕМ?

- Пересмотр распределения функций
- Убрать «слабое звено»
- Настала пора уволить дармоедов!
- Сокращаем иерархию!
- Собственники возвращаются?!



- 1. Изменить финансовую структуру:**
- 2. Несколько сценариев бюджета.** Прорабатываем планы действий и бюджеты по сценариям. Оцениваем риски и план реагирования. Устанавливаем контрольные точки (события), наступление которых означает ввод в действие более жесткого плана
- 3. Управление (финансовыми) рисками.**
- 4. Оперативная управленческая отчетность.** Цена управленческой ошибки резко возрастает. Отчетность о движении денег (Cash-flow) – каждый день. Отчетность о доходах-расходах (P&L) – раз в неделю

Ошибочным является **полное** замораживание всех расходов – это вредит бизнесу и ухудшает долгосрочную перспективу!

Необходимо ранжировать виды расходов

Применить принцип Парето –  
20% усилий дают **80%** результата, а остальные 80%  
усилий — лишь 20% результата



**Разделение расходов на постоянные и переменные**

**Операционный рычаг**

**Запас финансовой прочности**

**Анализ маржинальной привлекательности товаров и услуг**

1. Доходы  $>$  расходы
2. Структура активов = структура пассивов:
  - По срокам
  - По валюте
  - По всем динамическим условиям
3. Резерв ликвидности. Хотя бы не на 100% выбранная кредитная линия
4. Активы – это то, что должно увеличивать денежный поток
5. Контроль коэффициентов и ковенант
6. Служба внутреннего контроля (аудита)

## Шаг 3. Финансы в 2009

### Пирамида эффективности финансового управления

**Стоимость**  
(свободный денежный поток)

**Рентабельность**  
(Доходы и расход)

**Платежеспособность**  
(поступления и выплаты)

**А какой критерий эффективности у вас?**

## Управление отношениями с клиентами Customer Relationship Management

Деньги берутся не из тумбочки а от клиентов

Понимание потребностей клиентов

Сегментация клиентов

Стандарты и процессы взаимодействия с клиентами

Насколько довольны клиенты нами?

Автоматизация - внедрение CRM-системы

А также:

Структура, обучение, регламенты, мотивация  
отдела продаж и маркетинга

## Цели оптимизации процессов

- Повышаем удовлетворенность клиентов
- Повышаем производительность и труда  
/Уменьшаем затраты



# Кризис – лучший бизнес-тренер!

Компании, которые быстро реагируют на изменения условий в период кризиса могут даже усилить рыночные позиции покупая конкурентов или занимая рыночную долю разорившихся конкурентов...



Выберите ближайший офис!

Алма-Ата, Владивосток, Екатеринбург, Казань, Киев, Москва,  
Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург

