

# **Развитие бизнеса в условиях экономического кризиса**

**IV конференция  
руководителей предприятий распространения  
и издательских домов  
Сочи, 2009**

# Вопросов в бизнесе всегда три!!!

- как решить ту или иную денежную **ситуацию?**
- как построить ту или иную **систему** для решения той или иной ситуации?
- как **измерить** себя (найти свои координаты во всем этом)?

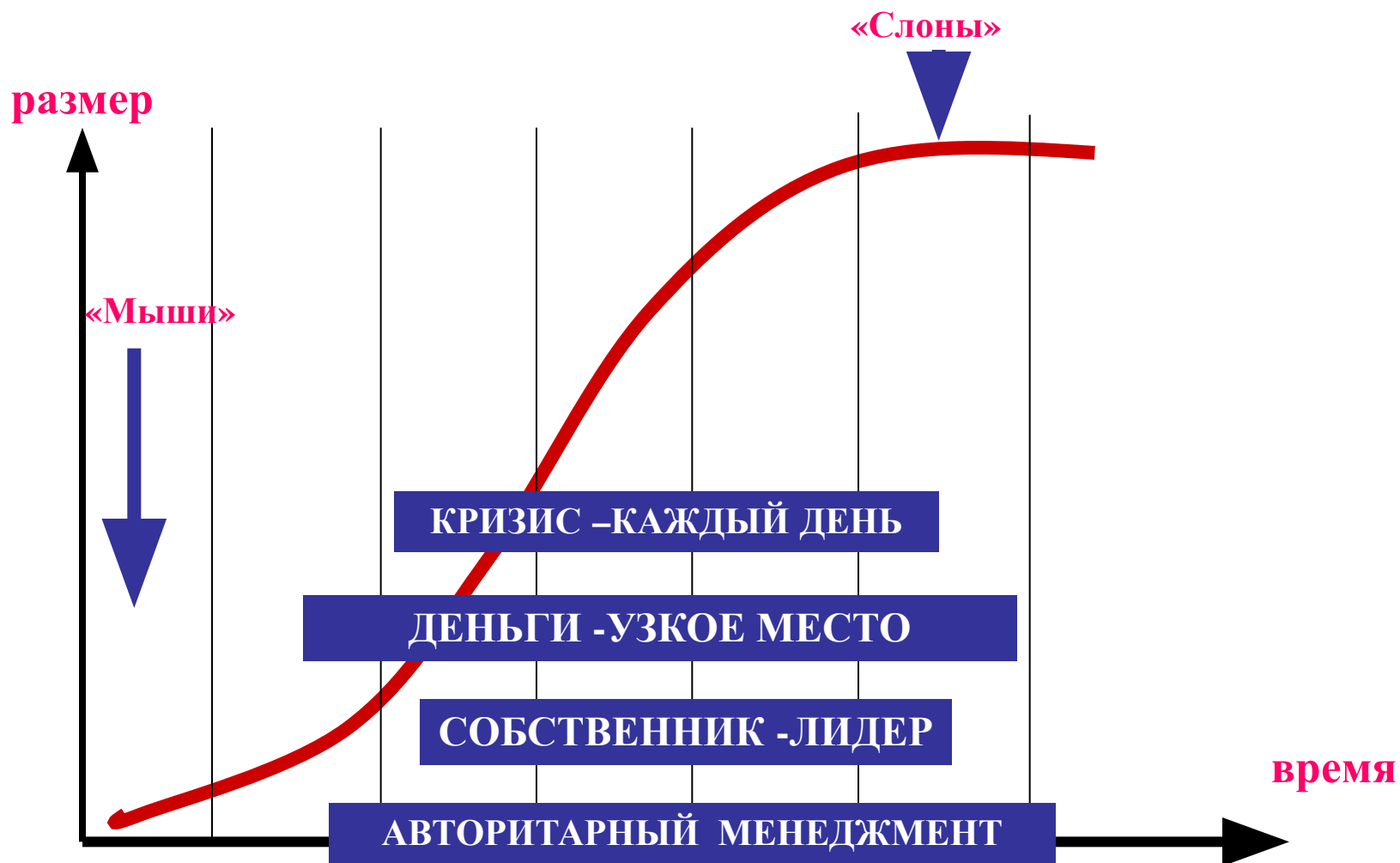






**Разные кризисы. Сколько их?**

# ЦИКЛ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В ТЕОРИИ



# РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ В РЕАЛЬНОСТИ





# Четыре кризиса любой организации

- Кризис ликвидности
- Кризис результативности
- Кризис эффективности
- Кризис стратегический

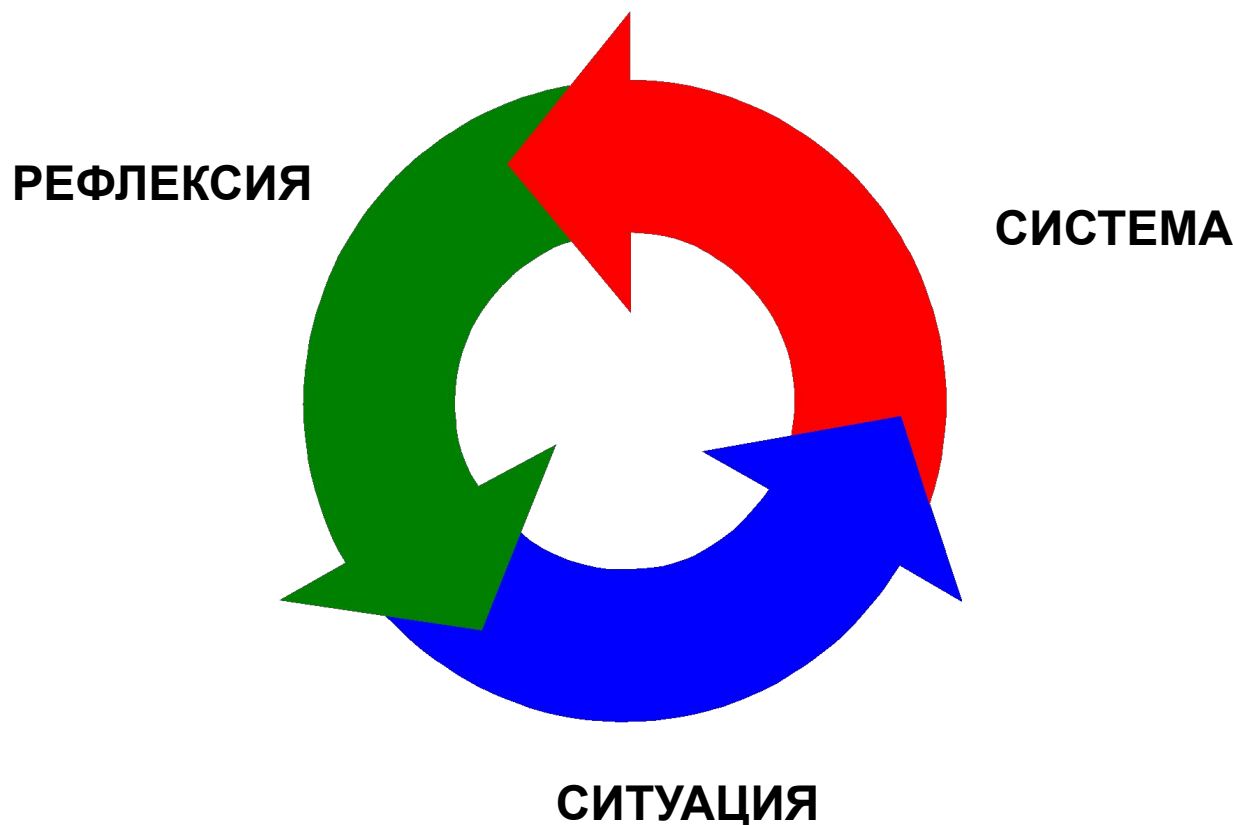
**На «Дне» или на «Горе»?**



**За что Канеман получил  
Нобелевскую премию?**

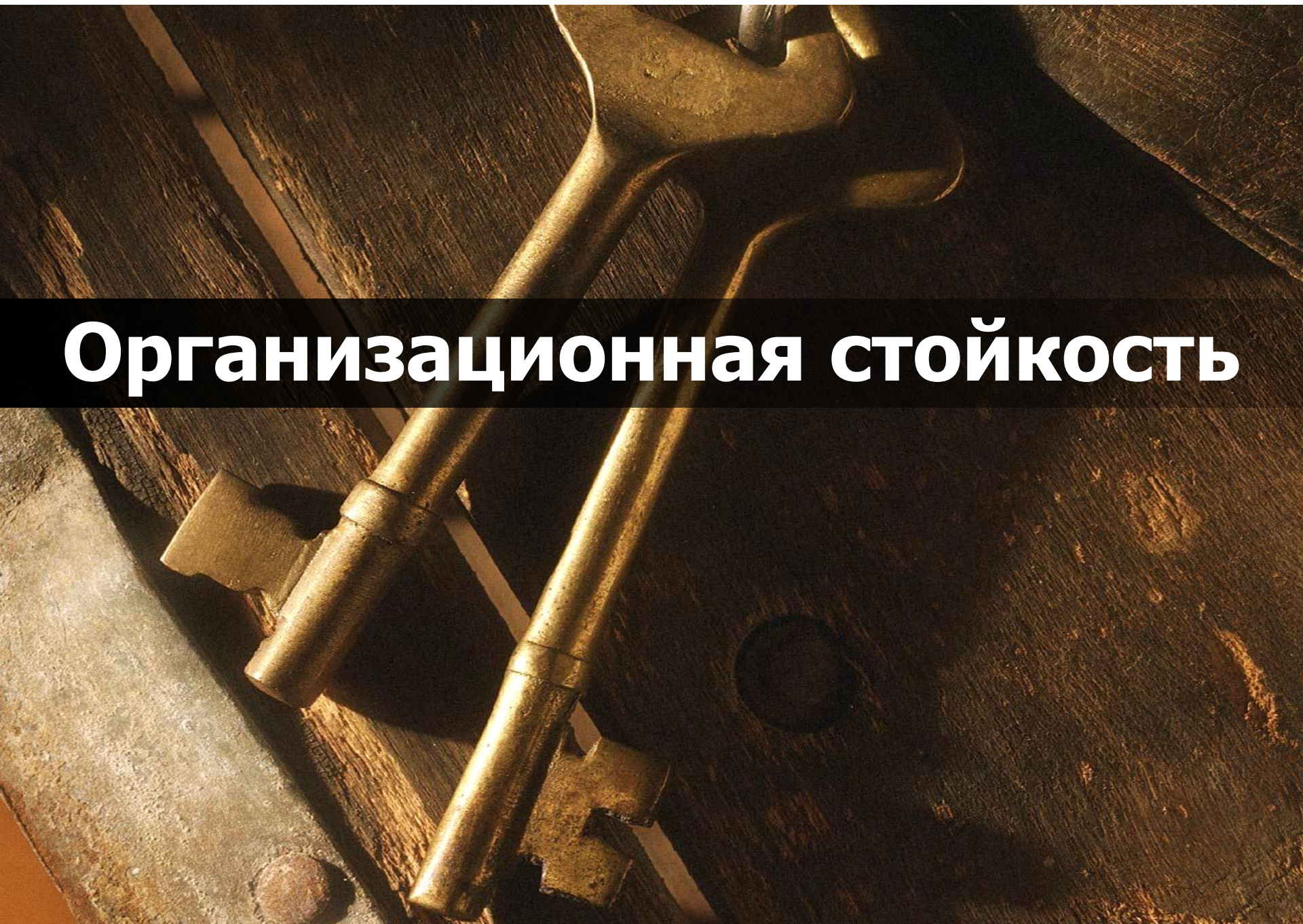
**Существенна ли разница? 0,65 или 0,73?**

# РСС-МЕТОД – МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ





# Организационная стойкость





# Проверка – кто ты есть в условиях однозначной ситуации!



# **Диалог о том, что ты хочешь!**

- О Целях
- О Ценностях
- О Том, кто ты есть на самом деле
- О Новом качестве и следующем шаге
- О Смысле

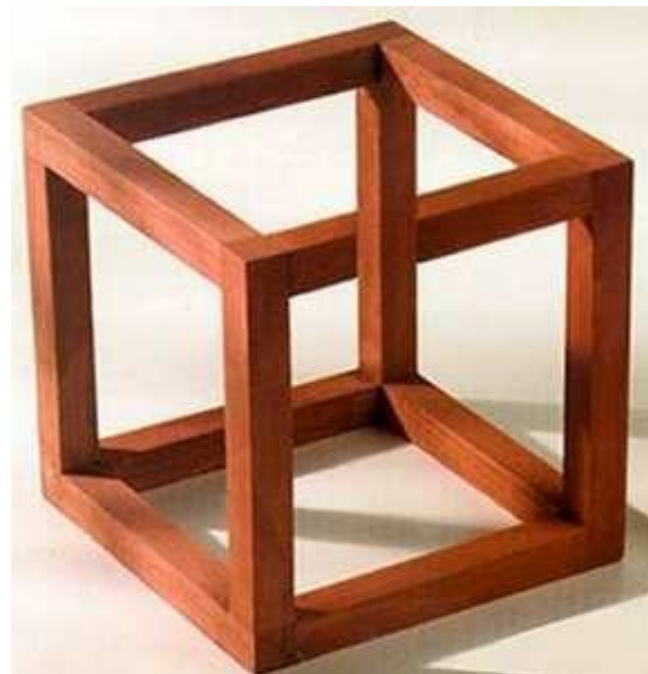


# Реализм как основа долгосрочного управления

**BEFORE 6 BEERS**

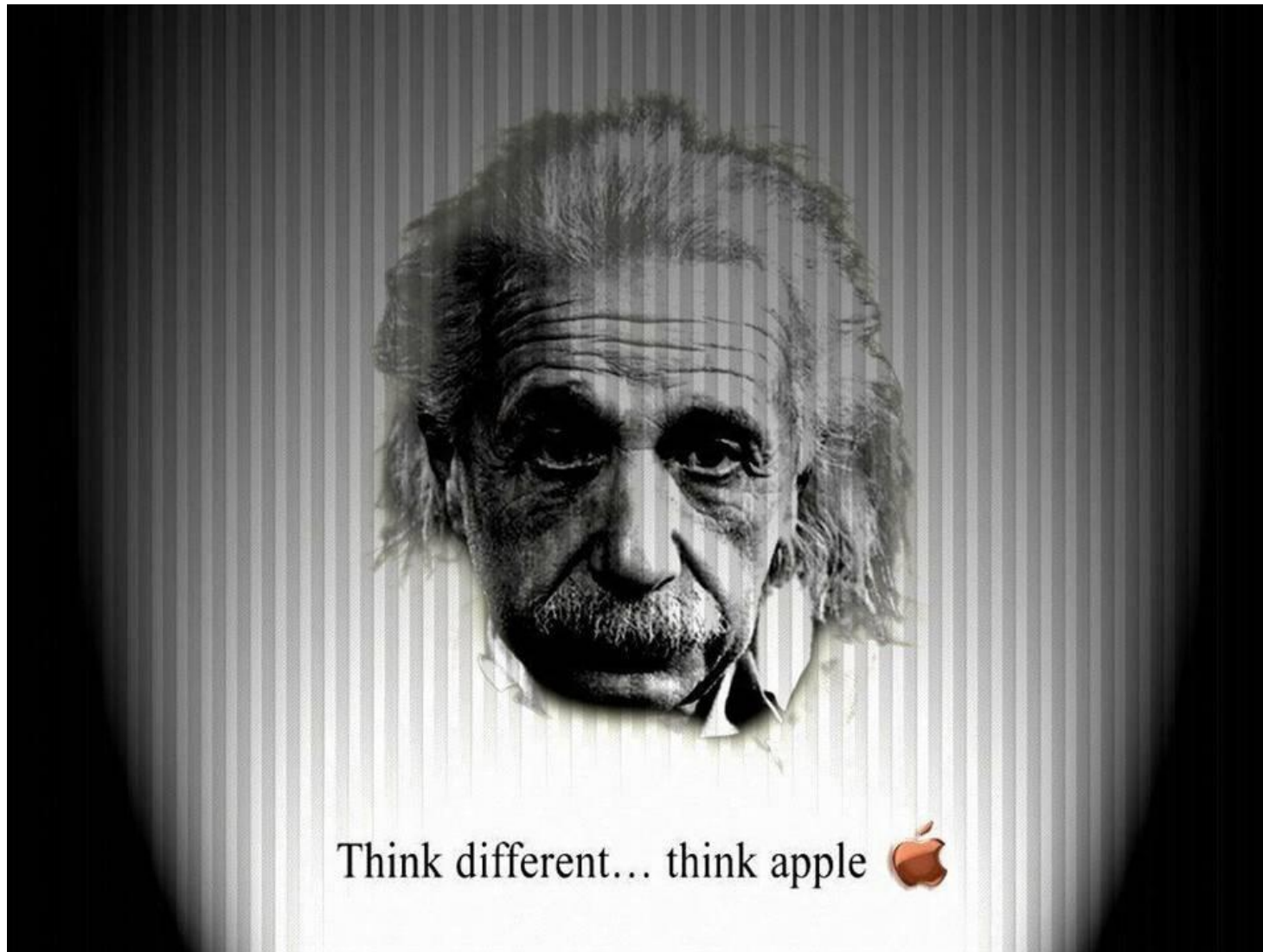


**AFTER 6 BEERS**

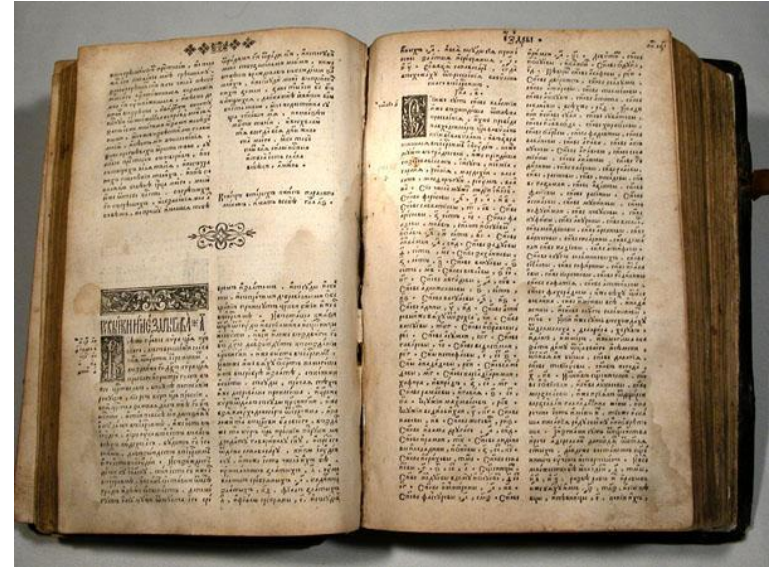
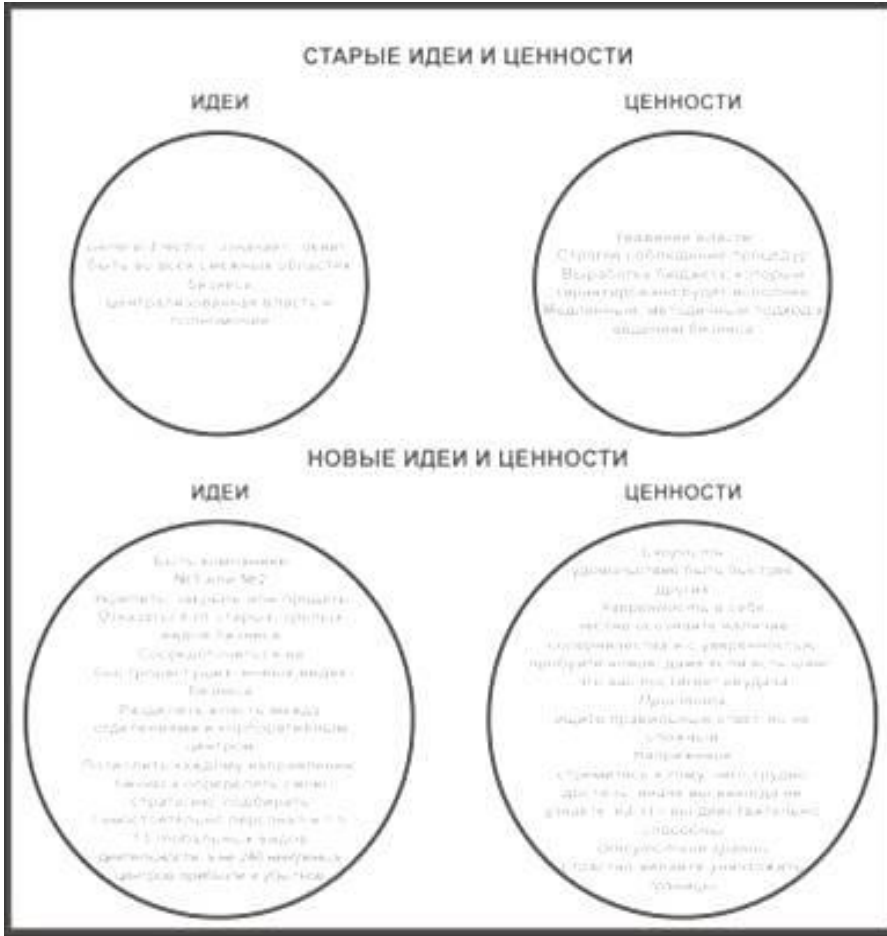


Выручка	?
Прибыль	?
EVA	?
ROI	?

# Инновации как метод развития *Толока*



# Наличие «священных ценностей и смысла» как фундамент бизнес-организации



# Ценности и Ценные Понятия

- Добрая воля
- Чистое намерение
- Профессионализм
- Команда
- Вклад
- Стойкость и Терпение
- Смысл
- Конкурентное преимущество
- Результат





*subtoon*



TASY









География любви!!!






# Сюжеты здравого смысла (смыслы) *Толока*

- «судьба и авось»
- «лабиринт заблуждений и нить познания»
- «равновесие и мера»
- «дружба (про сто рублей и друзей)»
- «семья»
- «власть (жажда)»
- «деньги»
- «на войне как на войне»
- «красота спасет мир»
- «вера в бога»
- «в поисках счастья, гармонии, покоя...»
- «большая игра»
- «большая любовь»
- «слава и признание»
- «развитие»





# Что можно сделать в кризис? Типовые сценарии

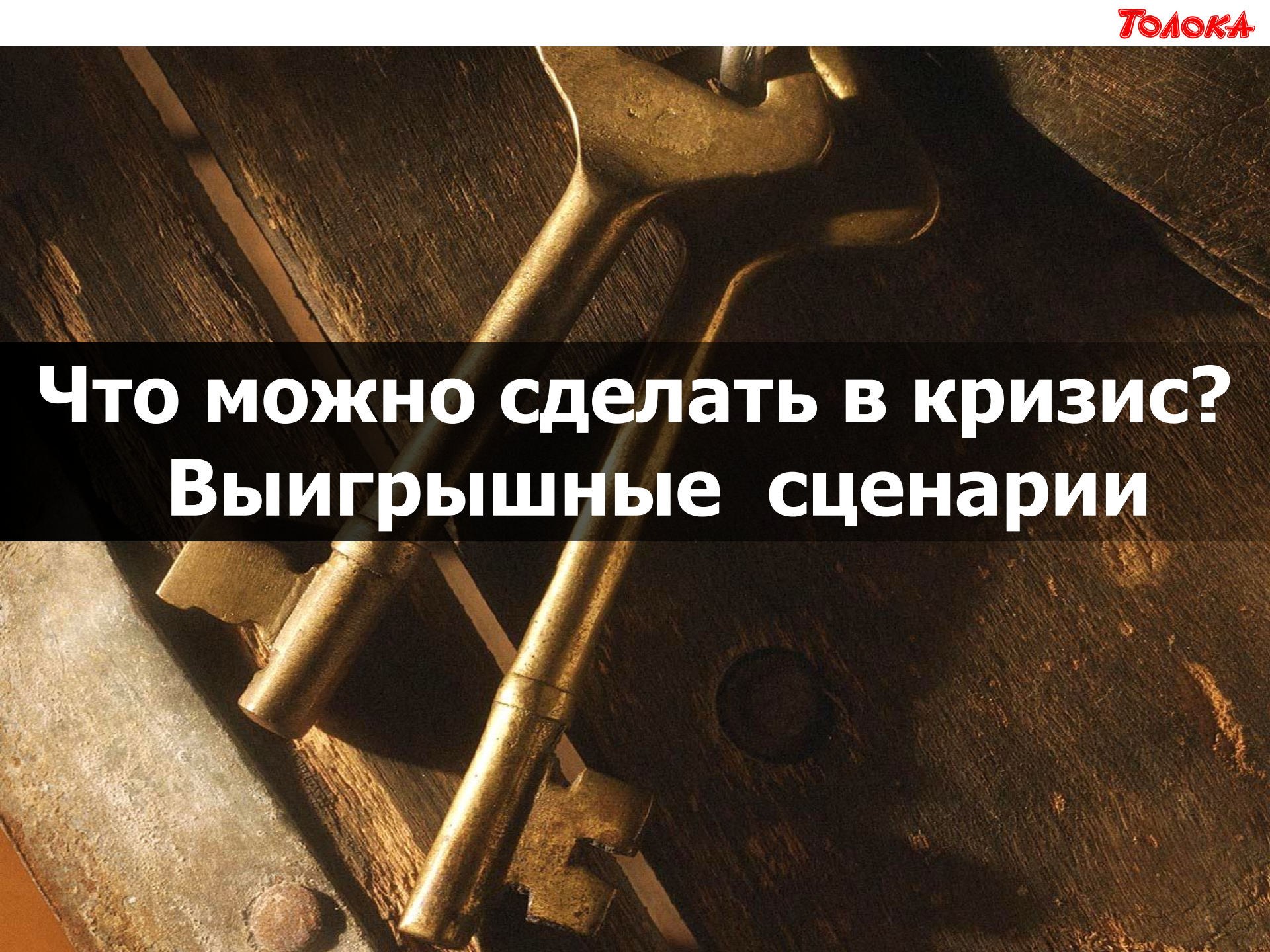
## **Не пренебрегайте!**

- **Негативный/позитивный сценарий**
- **Где деньги? Кто наши клиенты/не клиенты?**
- **Оптимизировать затраты**
- **Сбалансировать валютные риски**

## **Из воинского искусства**

- план стратегических потерь
- "плотный строй"
- защита "узкого" места
- "резерв"
- "маневр"





**Что можно сделать в кризис?  
Выигрышные сценарии**

**Большинство компаний, в первую очередь, конкурируют на рынке труда и только во вторую – на отраслевом рынке.**



# Про параллельность и одновременность

1. Переход на стратегическое управление и развитие брендменеджмента

2. Приобретение современных технологий и оборудования  
модернизация производства

3. Вывод непродельных структурных подразделений

4. Активное использование сорсинга и управление сервисом

5. Организация бережливого производства, оптимизация бизнес-процессов

6. Реформирование организации

7. Внутреннее разукрупнение, повышение хозяйственной самостоятельности

8. Разработка сбалансированной системы показателей (ССПЭ) и ключевых показателей эффективности (КПЭ)

9. Активное использование в управлении и принятии решений маржинального анализа

10. Создание эффективной системы мотивации, стимулирования и оплаты труда, увязанной с КПЭ

11. Создание системы тотального маркетинга и обслуживания, развитие клиентской ориентации

12. Внедрение системы управления качеством

13. Развитие инновационной деятельности, создание механизмов саморазвития

14. Информатизация, внедрение корпоративной системы (КИС)

15. Развитие корпоративной культуры, человеческого ресурса

16. Инвестирование перспективных проектов, приобретения и продажи, поглощения и слияния

## Неорганический рост

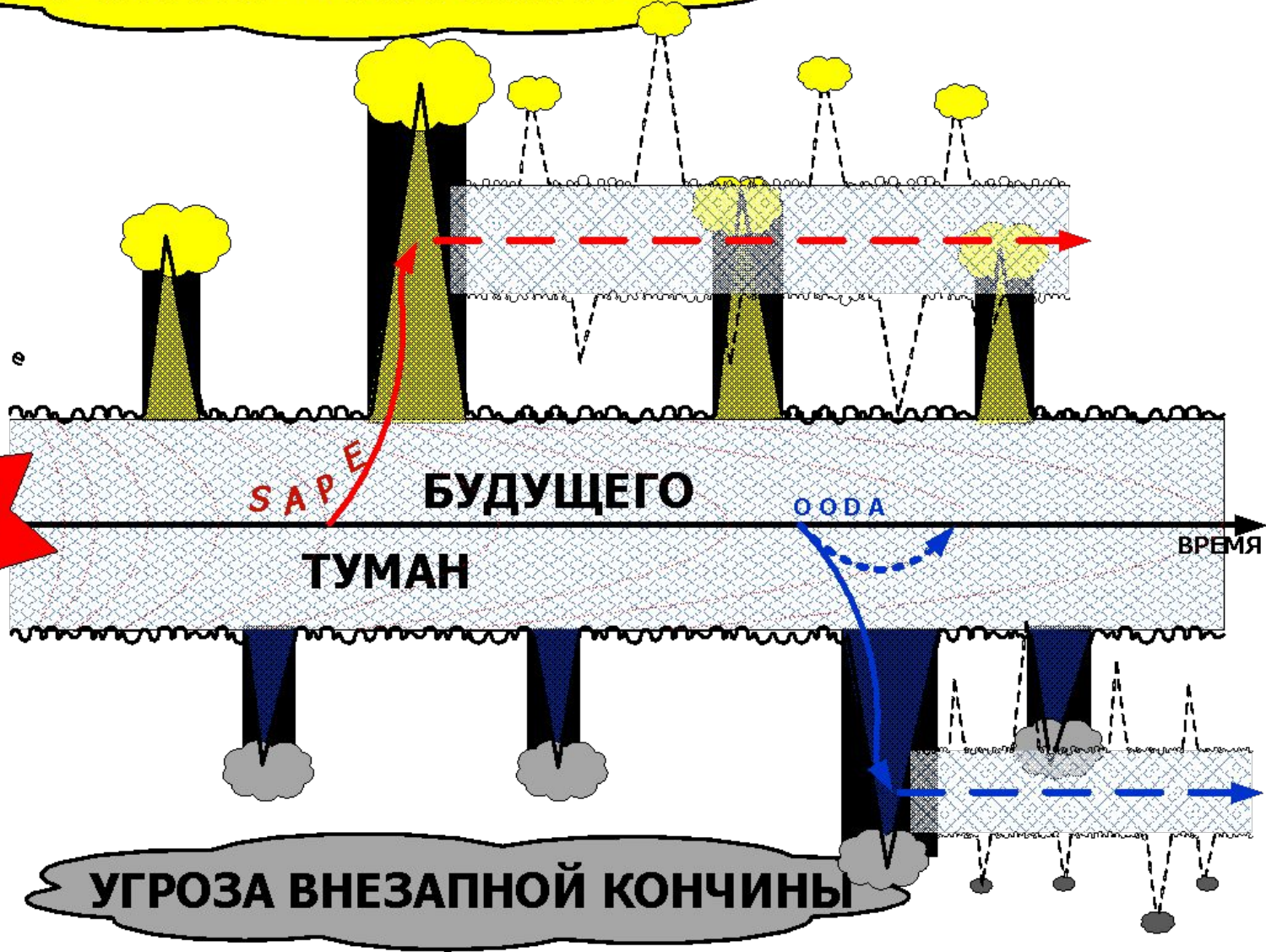
**- Купить «не дорого»**

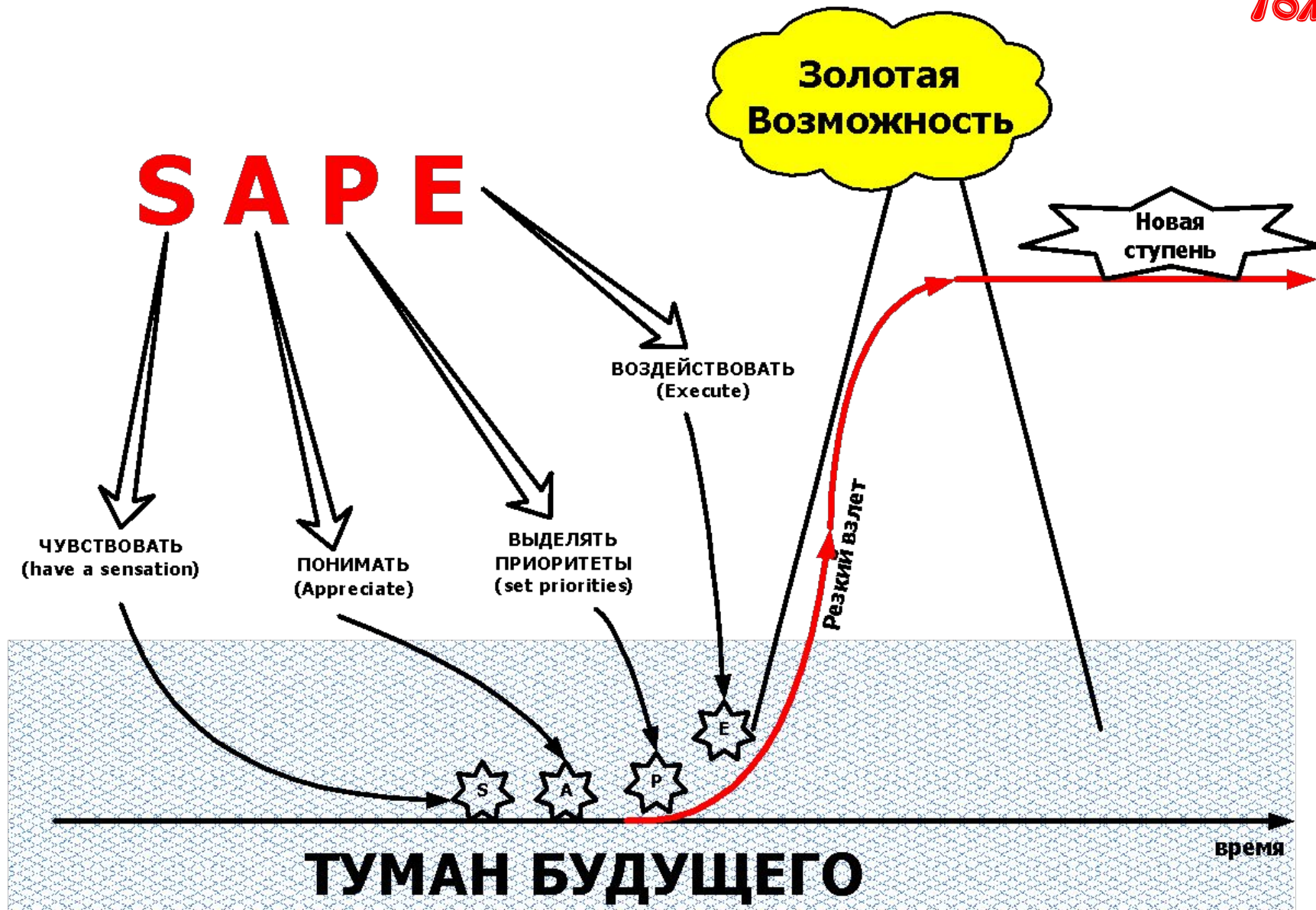
**- Продаться «к общей радости»**

# ЗОЛОТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

активное  
ожидание

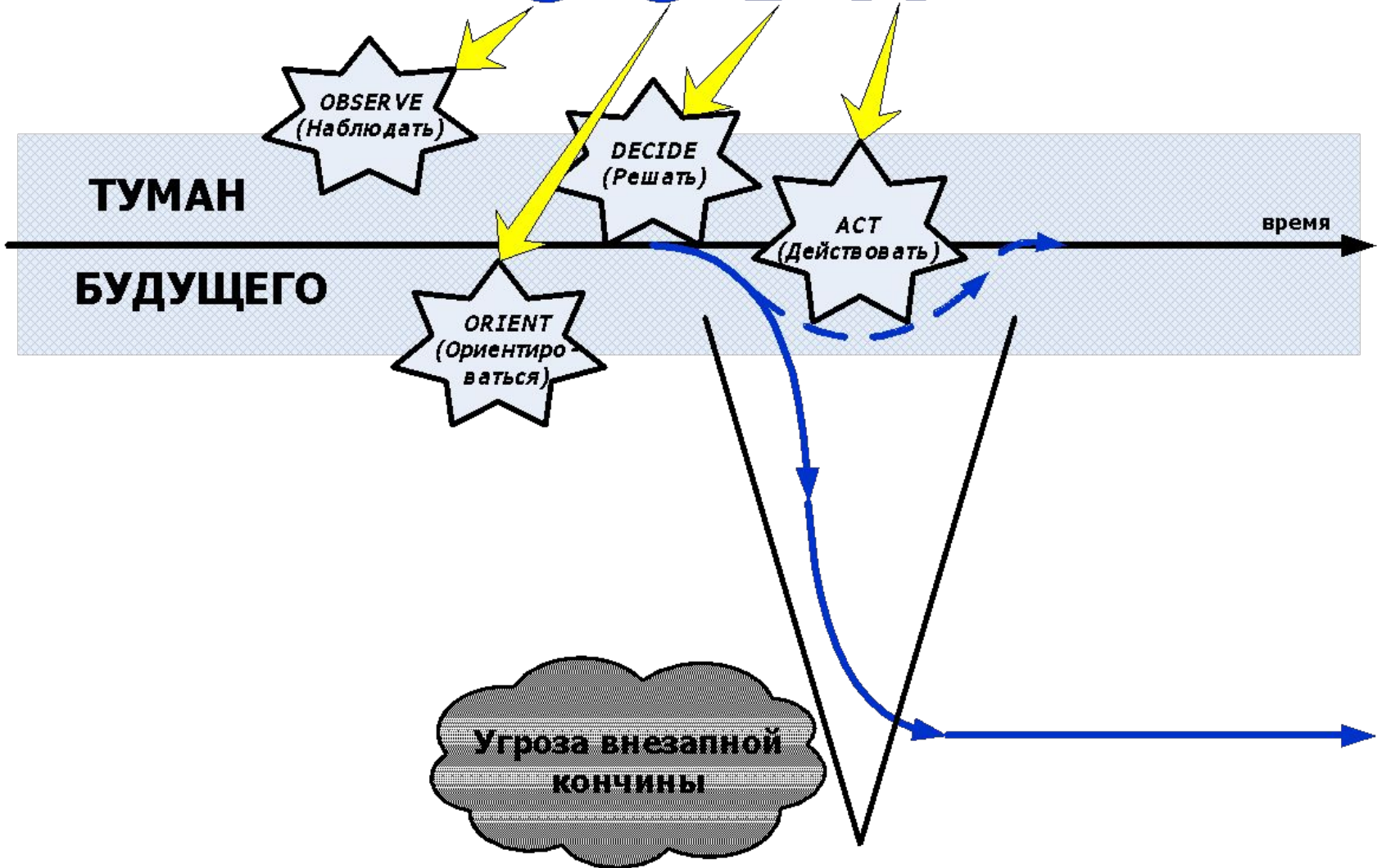
ВАША  
ОРГАНИ-  
ЗАЦИЯ







# O O D A



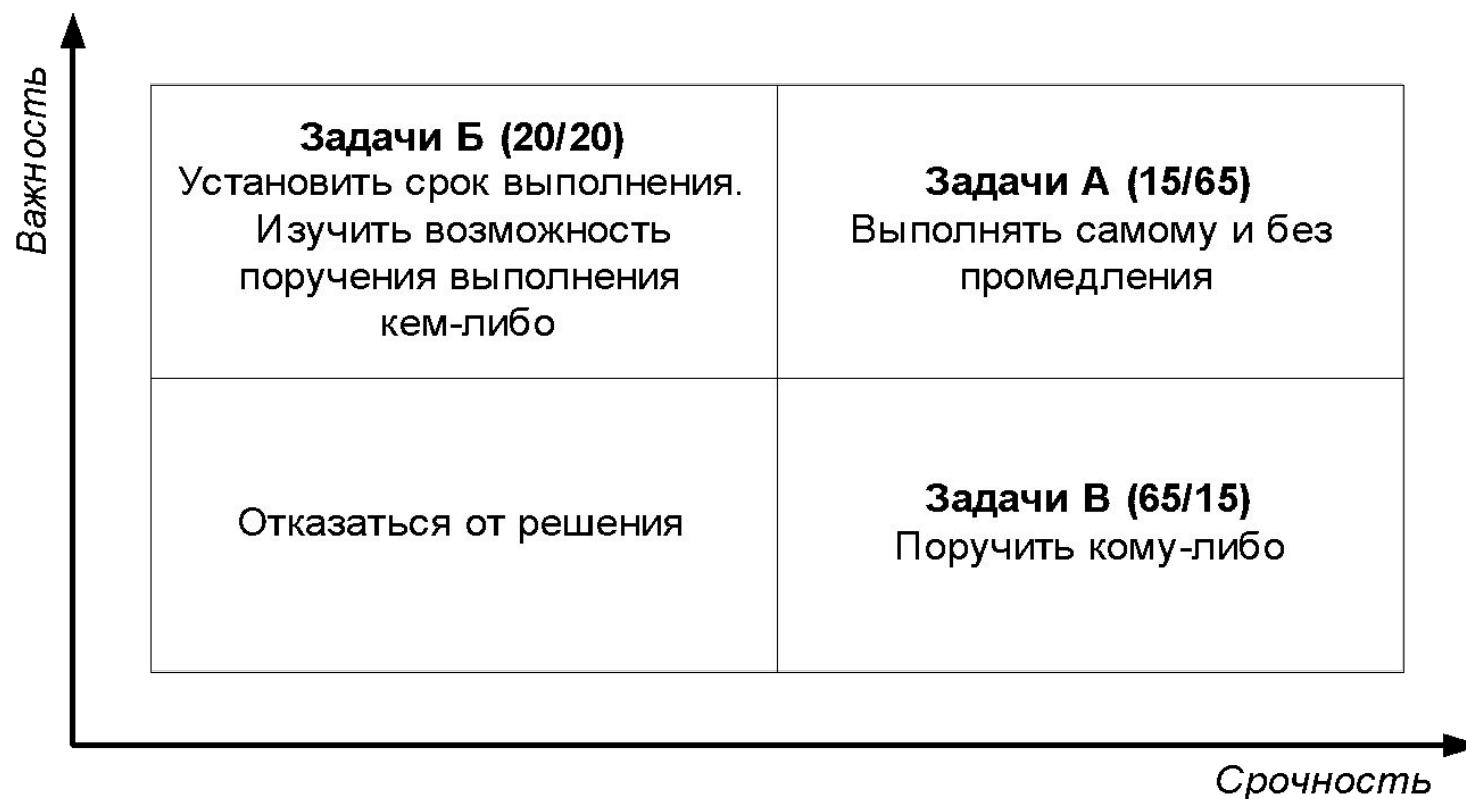
# ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ

## Формула приоритетности

$$\text{ПРИОРИТЕТ} = \frac{\text{ВАЖНОСТЬ} \times \text{СРОЧНОСТЬ}}{\text{ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ}}$$

# ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ

## Матрица Эйзенхауэра и АБВ-анализ





**В принципе, между 16:00 и 16:45 вы должны были бы лежать на ковре и долго массажировать свои большие пальцы ног, мысленно выстраивая иерархию ваших трех наиболее важных персональных приоритетов.**

**Толока**





С  
УДОВОЛЬСТВИЕМ  
ОТВЕЧУ  
НА ВАШИ  
ВОПРОСЫ

Денис Воронков  
voronkov@toloka.com



modern balance... some thinks...  
remember only one - this is not so as we see...  
**а время то вышло...**  
некуда бежать и не к чему стремиться.  
боже, дай мне улететь, дай мне  
so hwo are wef