

# Страна советов

Выпуск №3 | 2016

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

**Тема этого выпуска «Страны советов» — запуск проектов в условиях нестабильной экономики.**

**Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:**

1. Начинаете ли вы перспективные проекты в кризис?
2. Если да, то в какой мере эти проекты связаны с будущим изменением структуры рынка?
3. С помощью каких инструментов вы прогнозируете рыночную ситуацию?
4. Какие типичные ошибки совершают руководители при планировании проектов на будущее или, наоборот, при отказе от такого планирования?

**Андрей МЕДВЕДЕВ, генеральный директор компании ПСМ («Промышленные силовые машины»):**

1–2. Несмотря на все изменения экономической конъюнктуры, прошлый год закончился для нашей компании на хорошей ноте. По заключенным контрактам показатель вырос на 15%, а объем реализации оказался на 36% больше 2014 года. Пересмотрев линейку продукции, мы пришли к выводу, что в сегменте полубытовых дизель-генераторных установок цена играет первоочередную роль. Так, в 2015 году в ПСМ было разработано самое бюджетное решение для наших клиентов — дизельные электростанции с двигателями старшей государственной автомобильной компании Китая FAW (First Automobile Works, или Автомобильный завод № 1). На старте продаж новые модели показали отличную динамику, опередив по покупательскому интересу соседя по мощностному диапазону. Кроме того, в

компании пересмотрели программу формирования склада готовой продукции. В начале этого года мы рискнули и приняли решение собрать несколько мотопомп для орошения сельхозугодий под склад. В 2015 году конструкция агрегата была усовершенствована, что позволило сократить уровень потребления топлива на 5%. Надеемся, что спрос на подобный вид оборудования этой весной окупит наши вложения.

Стоит отметить, что в сегодняшней экономической ситуации в основном отказываются от долгосрочного планирования. Проекты с длинной окупаемостью инвестиций либо остаются только на бумаге, либо приостанавливаются, если процесс уже запустили ранее. Неуверенность в завтрашнем дне — тот фактор, который срабатывает как кнопка «стоп». К примеру, в 2014 году мы закупили но-

вые станки для одного из наших заводов, занимающихся производством изделий из листового металла (блок-контейнеры, капоты, кожухи, рамные конструкции, топливные емкости). В этом году мы вряд ли бы стали инвестировать в подобное оборудование. За это время его цена удвоилась, а срок окупаемости вложенный значительно вырос.

3. «Предпринимательское чутье» и цифры — инструменты, которыми пользуемся всегда.

К сожалению, нынешняя неустойчивость экономической ситуации не позволяет полагаться на статистические данные прошлых лет без большой погрешности. План на 2016 год составили с корректирующими коэффициентами. Кроме того, изучаем наших клиентов и конкурентов: выявляем потребности первых, ведем анализ деятельности вторых. Здесь важен систематический подход в работе с информацией. Ее постоянный анализ позволяет легче находить ответы на вопросы: что делать с сортированным рядом, как меняется потребительский спрос, стоит ли пересматривать условия работы с поставщиками и так далее.

4. Кризис воспринимаю как хорошее время для пересмотра всех расходов компании. Реальность гибка и очень быстро меняется. Происходящее заставляет искать решения, которые ранее казались нереализуемыми. А отсутствие ориентиров и понимания, в каком направлении хочешь развиваться компания, как у руководства, так и у сотрудников, особенно в подобное время, способно просто привести к хаотичной деятельности всего предприятия. Поэтому не считую, что стоит отказываться от планирования проектов на будущее. Это можно сделать в любой момент. Здесь больше шансов потерять то, что было достигнуто за последние годы, и не использовать возможности для развития. Результаты наших действий по работе с продуктовой линейкой в прошлом году лишь подтвердили это.

Не стоит действовать по принципу крайностей: сокращать все статьи затрат или значительно увеличивать вложения. Исходя из собственного опыта могу сказать, что во всем нужен баланс. К примеру, многие начинают урезать расходы по максимуму, и в первую очередь это затрагивает рекламный бюджет компании. Я не сторонник подобного принципа. Конечно, на определенное время вы получите для себя необходимую «моментную» выгоду. Но мы понимаем, что в итоге это приведет к потере доли рынка, а значит, к потере клиентов, которые на тебя ориентированы. Если вы сокращаете расходы на рекламу, то делайте это соответственно получаемой прибыли. Хорошо проанализируйте рекламные статьи расходов прошлого года на предмет выявления тех каналов, которые работают в вашей сфере лучше всего. Ориентируйтесь на них. <sup>В</sup>

