



ИКФ "АЛТ"

Как планировать в кризис. Исследование ИКФ АЛТ

Компания «АЛТ» провела экспресс-исследование «Планирование в условиях кризиса» (www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=863&group_id=6). Было опрошено 16 топ-менеджеров российских компаний из разных регионов и отраслей.

В исследовании в качестве экспертов приняли участие топ-менеджеры компаний «Акрон», «Ангстрем ТМ», «Брок-инвест-сервис», ГК «ГазРезерв», Горный бизнес ОМЗ, ЛенСпецСМУ, КО «Любимый край», Магнитогорский металлургический комбинат, РИАТ, ИК РЭД, ХК «Сибирский цемент», Сибэлектромотор, Генподрядная компания СТЭП, «Топливные системы», Ювелирная сеть «585».

В сокращенном виде материалы исследования опубликованы в статье «Как компании составляют свои бюджеты в условиях неопределенности. Результаты исследования» (журнал «Финансовый директор», №3, 2009)

Основное внимание в исследовании уделено следующим вопросам:

1. В чем состоят особенности планирования в условиях кризиса?
2. Каковы основные подходы к такому планированию?
3. Каким образом при подготовке плана решается проблема высокой неопределенности?
4. Каким образом на практике используется сценарное планирование?
5. Какие полезные прикладные «штучки» имеются у практиков?

Как показало исследование, ключевыми особенностями подхода к планированию в кризис являются снижение детализации, повышение гибкости и оперативности. Соответственно, повышается значимость такого инструмента как скользящее планирование.

Как удачно подметил Иван Багазеев, директор по экономике Сибэлектромотора, для менеджеров и акционеров план в кризис выполняет психоаналитическую функцию – переживание неприятностей до их появления.

На основании опыта экспертов-практиков и консультационного опыта фирмы «АЛТ» нами выделены 3 подхода к планированию в условиях кризиса:

1. от «прожиточного минимума»
2. от сценариев развития внешней среды
3. от целевых показателей

На основании опыта опрошенных экспертов были сформулированы 5 правил как сделать кризисный план более реалистичным. Среди них: расчет, исходя из пессимистичного прогноза; использование экспертных оценок сотрудников; опора на знания и опыт службы продаж.

Ключевым инструментом планирования в условиях высокой неопределенности является сценарное планирование. Нами описаны пять этапов сценарного планирования с использованием примеров из практики опрошенных компаний.

В рамках опроса мы просили экспертов поделиться прикладными инструментами и ноу-хау, выработанными в их компаниях. Мы, в свою очередь, отобрали из них наиболее практичные и нестандартные «штучки». Среди их рекомендаций: зеркальные договорам реализации условия оплаты в закупочных договорах; секвестирование постоянных затрат и их нормирование на выручку, т.е. «перевод» их в переменные затраты и др.

В целом исследование выявило высокую сопротивляемость наших финансистов и экономистов кризису и их находчивость в подборе подходящих методов и инструментов планирования.

Консалтинговая компания АЛТ специализируется на управленческом и стратегическом консалтинге. Мы занимаемся разработкой стратегии и антикризисных планов, стратегическими сессиями, стратегическим маркетингом, эффективностью управления, бенчмаркингом, промышленным маркетингом, оптимизацией управления холдингом.

ИКФ "АЛТ"

Москва/Санкт-Петербург

(495) 788-59-29

(812) 332-82-34

alt@altrc.ru

<http://www.altrc.ru>