

у вас есть «плечо» для торга, вы можете звонить им: теперь вы должны продавать дешевле. Поэтому продавцы ждут таких звонков и готовятся к ним, а покупатели работают над усилением своей позиции в торге. Например, меняя дизайн так, что сокращается ассортимент закупаемых комплектующих: вместо 100 наименований, закупается всего 50, но в большем количестве. Или консолидируя закупки однотипных изделий в одном отделе или у одного поставщика, при этом согласовав план по снижению затрат.

Многие международные компании тесно работают с поставщиками для того, чтобы те могли снижать цены, консультируют их по оптимизации производства и сокращению издержек, дают кредиты на закупку оборудования. И среди российских компаний есть такие, что открываются перед крупным клиентом, показывают затраты, прибыль, подвергают аудит производств и закупки и в итоге соглашаются на маржу не в 100%, а куда меньше. И это один из важных путей модернизации российской промышленности.

НОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ Менять старые компании, особенно мышление персонала — реформы, достойные Петра I. Поэтому часто проще создать новую компанию под конкретный спрос. Например, работает иностранный завод, он заинтересован в локализации комплектующих в целях снижения затрат и логистических рисков. На заводе есть специальные люди, которые ищут, где в России можно купить ту или иную деталь, и у них очень тяжелая работа, так как качество существующих поставщиков очень низкое как в смысле продукта, так и цены, и сопутствующих услуг. Но появляются люди, которые просто берут изделие этого завода, разбирают, смотрят, что бы они могли сделать, и предлагают, начинают работать без багажа

большого числа отделов, секретарей, заместителей и так далее.

В заключение отмечу еще одну особенность некоторых иностранных компаний: они стараются быть как можно ближе к потребителю. Например, в торговой компании совершенно нормально, что генеральный директор имеет своих клиентов, то есть выполняет, в том числе, работу менеджера по продажам. Также своих клиентов имеют люди в отделе закупок, в отделе качества и даже складские работники. Это позволяет всем звеньям организации оставаться в прямом контакте с потребителем. Когда прямой контакт исчезает, люди могут начать забывать, на кого они работают в конечном итоге, а общие цели становятся все труднее понимать и достигать.

Разумеется, и иностранные компании далеки от идеала. Во многих существует жесткая иерархия, своя бюрократия, часто мнение менеджеров-иностранцев имеет больший вес, чем мнение россиян. Подобные несовершенства создают потери и в этих организациях. И это значит, что у российских компаний есть шанс выживать в конкурентной борьбе с ними, главное — хотеть бороться. Но хотя почему-то не все. Например, недавно один завод на Северо-Западе, понимая, что проигрывает конкурентную борьбу на своем рынке, сначала начал демпинговать и одновременно наращивать задолженность перед поставщиками, а потом руководство просто сбежало с выручкой, бросив завод на растерзание кредиторам. Другие компании «ходят» в правительство, лоббируют повышение импортных пошлин, субсидии и прочие преференции, чтобы продолжать жить как раньше, правда, все понимают, что никакая защита не вечна. И хотя я могу понять менеджеров и собственников таких компаний, строить что-то надолго лучше на основе реальной конкурентоспособности предприятия. ■

ПОБЕДИТЕЛЬ:**СЕРГЕЙ МОРДОВИН, ректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП)**

Родился 11 февраля 1950 года. В 1974 году окончил Ленинградский механический институт по специальности «инженер-механик». Проходил обучение в Ленинградском государственном университете, Ashridge Management College, Henley Management College (Великобритания), университете BOCCONI (Италия), Санкт-Петербургском университете экономики и финансов. Доктор экономических наук, профессор. Автор 6 книг и более 100 научных работ по менеджменту, бизнес-образованию и международному сотрудничеству. В разные годы Сергей Мордовин работал на заводе «Большевик», был и. о. проректора по международным связям Ленинградского государственного университета, директором консультационной фирмы «Бизнес Линк Персонал». Сегодня господин Мордовин занимает должности ректора Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) и вице-президента Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО).

бизнес-образованию и международному сотрудничеству. В разные годы Сергей Мордовин работал на заводе «Большевик», был и. о. проректора по международным связям Ленинградского государственного университета, директором консультационной фирмы «Бизнес Линк Персонал». Сегодня господин Мордовин занимает должности ректора Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП) и вице-президента Российской ассоциации бизнес-образования (РАБО).

ОСНОВНЫЕ ИГРОКИ:

Высшая школа менеджмента СПбГУ
Высшая экономическая школа СПбГУЭФ
ИМИСП
Институт международного бизнеса и коммуникации («Военмех»)
Международная высшая школа управления СПбГПУ
Международный банковский институт
Открытая школа бизнеса
Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге
Петербургский кампус Vlerick Leuven Gent Management School



ИНСТИТУТ
ПРОБЛЕМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Оценка бизнеса?
Налоговые риски?
Обоснование инвестиций?
Оценка недвижимости?
Сопровождение сделок?
Due Diligence?



Владимир Романовский, директор ИПП

ИПП: Независимый консультант

Консалтинг Аудит МСФО Оценка Юридические услуги

191119, Санкт-Петербург, ул. Марата, 92
(812) 703-40-41; ф.: (812) 703-30-08
mail@ipp.spb.ru; www.ipp.spb.ru

аудит - лиц. № Е 002036