



Книга Выигрывать всегда

Как поддержать конкурентоспособность своей компании в нестабильных экономических условиях

Питер Наварро
Wiley, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Компании, внимательно следящие за ситуацией в экономике, имеют возможность успешно вести бизнес вне зависимости от подъемов и спадов экономического цикла. Автор книги считает, что наиболее ценны для компании те экономические прогнозы, которые составлены силами ее собственных специалистов. Вместо того чтобы полагаться исключительно на прогнозы независимых экспертов, компаниям следует заниматься составлением этих прогнозов самостоятельно. Это позволит им удачно вести бизнес как в период подъема, так и в период спада экономики. В книге перечислен ряд экономических показателей, для анализа динамики которых не требуется специального образования. Автор дает сравнительную оценку компаний, которые занимаются макроэкономическим анализом, и компаний, которые этим анализом пренебрегают. *BooksInShort* рекомендует чтение этой книги любому руководителю, который хотел бы узнать, как экономические прогнозы помогают принимать удачные решения о развитии бизнеса.

Основные идеи

- Следует уметь составлять собственные экономические прогнозы, а не полагаться исключительно на мнение экспертов со стороны.
- Предусмотрительные компании отличаются устойчиво прибыльной работой.
- Такие компании стараются избегать как чрезмерных трат в период экономического роста, так и резкого урезания расходов при рецессии.
- Размер ВВП – один из самых важных показателей состояния экономики.
- Четыре компонента ВВП – потребление, валовые инвестиции, государственные закупки и чистый экспорт.
- Рецессия происходит из-за снижения объема одного из компонентов ВВП.
- Центральные банки стран поднимают процентные ставки для снижения инфляции, вызванной слишком высоким потребительским спросом.
- Один из признаков приближения рецессии: краткосрочные процентные ставки начинают превышать долгосрочные.
- Чтобы построение собственных прогнозов имело реальный смысл, компании нужны опытные специалисты по финансовым рынкам.
- При выработке стратегий компании следует учитывать особенности экономического цикла.

Краткое содержание

Подготовка к новому экономическому циклу

Колебания экономической активности неизбежны, и компании, которые нацелены лишь на извлечение прибыли, многим рискуют. Рост или спад экономики не может длиться вечно, поэтому настроиться на то, что уровень экономической активности будет постоянно меняться, нужно заранее. Умение руководителей управлять бизнесом в различных экономических условиях крайне важно для его долгосрочной прибыльности.

“Каждый руководитель обязан уметь предугадывать смену фаз экономического цикла”.

В нестабильных экономических условиях поведение компании делится на два типа – проактивное и реактивное. При проактивном подходе компания уделяет внимание экономическому прогнозированию и демонстрирует подготовленность к резким колебаниям рынка, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной в разных ситуациях. Компания с реактивной стратегией обращает мало внимания на экономическое прогнозирование и в первую очередь сосредоточена на клиентах и конкурентах, а при определении стратегии своего бизнеса ориентируется лишь на текущую ситуацию. Прибыльность такой компании нестабильна.

“Чтобы эффективно управлять компанией в условиях резких колебаний уровня деловой активности, нужно научиться использовать опыт действий в таких ситуациях в прошлом”.

Если у руководителя есть навыки стратегического планирования в условиях нестабильного рынка, компания во время экономического спада способна не только удержать, но и укрепить свои рыночные позиции. Компании, которые своевременно реагируют на изменения в деловой среде, не только страхуют себя от негативных последствий спада, но и получают возможность приобрести по выгодной цене активы, привлечь квалифицированных сотрудников и упрочить свои позиции на рынке.

Проактивный подход к управлению компанией

Проактивный подход к бизнесу состоит в реализации трех основных мер:

1. Регулярное составление экономических прогнозов.
2. Использование прогнозов для разработки стратегии и тактики ведения бизнеса.
3. Повышение компетентности менеджеров в области экономики.

“Составление прогнозов и формулировка стратегии должны производиться совместно различными отделами компании, а не сводиться к усилиям одного отдела, не наделенного никакими полномочиями”.

Чтобы приступить к регулярному составлению экономических прогнозов, прежде нужно выяснить, за какими экономическими показателями следить. В анализе большого количества показателей необходимости нет. Почти для всех компаний оптимальным будет анализ нескольких ключевых индексов деловой активности. В первую очередь внимание следует обратить на ежеквартальные оценки размера ВВП, дающие представление о совокупной работе всех отраслей экономики.

“Составьте список компаний-лидеров, за бизнесом которых будете наблюдать по их годовым отчетам”.

Данные экономических прогнозов будут полезны для принятия стратегических решений, только если вы сможете вовремя среагировать на смену фаз экономического цикла и предусмотрительно принять антикризисные меры в отношении расходов и инвестиций. В период рецессии компании с проактивным подходом предпочитают тратить больше денег на рекламу по сравнению с компаниями, для которых характерен реактивный подход. Увеличение рекламного бюджета на время спада является дальновидным шагом, поскольку компания таким образом получает возможность завоевать дополнительную долю на рынке еще до начала восстановления экономики. Так, во время рецессии 1990-1991-х годов в США производителю персональных компьютеров Dell удалось захватить значительную долю рынка благодаря увеличенным расходам на рекламу. Этого же удалось добиться и автомобильной компании Hyundai, которая в ответ на рецессию, начавшуюся в США в 2007 году, выделила дополнительные средства на рекламу в 2008 году.

“Иногда рецессия вызывается снижением объема потребительских расходов, а иногда – падением инвестиционной активности”.

Основа для повышения компетентности менеджеров компании в области экономики – это хорошее представление об особенностях фаз экономического цикла. Ваши менеджеры должны быть знакомы с основными понятиями в области экономики и финансов, а также уметь объяснить, например, связь между уровнем инфляции и процентными ставками или обратную зависимость стоимости облигаций от их доходности.

“Если ваша компания в период рецессии проводит массовые сокращения, это свидетельствует лишь о том, что вы допустили серьезные ошибки в управлении и не учли особенностей экономического цикла”.

Без подробных прогнозов и оптимальной организационной структуры не обойдется даже та компания, которая обладает исчерпывающе полной информацией об особенностях текущего этапа экономического цикла. Проблемы с распространением этих данных могут затруднить своевременное принятие решений. Этот риск особенно высок в компаниях с сильной вертикальной иерархией. Положительный эффект от экономических прогнозов наиболее явен тогда, когда эти прогнозы доводятся до сведения всех отделов компании. Менеджеров, которые отвечают за самые разные области деятельности компании (учет запасов, выплату зарплат, маркетинг, финансы, капитальные расходы, приобретения и реструктуризацию), должно объединять общее видение будущего.

Как составлять собственные прогнозы

Некоторые экономические прогнозы могут потребовать проведения масштабного научного исследования и сложнейших компьютерных вычислений, однако в большинстве случаев достаточно более простого анализа. Чтобы управлять компанией в условиях смены фаз экономического цикла, следует анализировать четыре основных источника информации: 1) данные о ВВП; 2) котировки ценных бумаг; 3) прогнозы компаний о прибылях и убытках; 4) “трафик доходности” ценных бумаг.

“В рамках одного экономического цикла государственные ценные бумаги обеспечивают стабильный уровень доходности, а вот относительная стоимость акций и долговых обязательств может значительно варьировать”.

Главный показатель состояния экономики – это объем ВВП, который отражает стоимость товаров и услуг, произведенных во всех отраслях. Колебания ВВП можно рассчитывать на основе индекса потребительского доверия. Этот индекс, отражающий готовность потребителей расстаться с денежными средствами, в США ежемесячно высчитывает Мичиганский университет. Потребительские расходы являются одним из основных компонентов ВВП, и данные о них важны для экономического прогнозирования.

“Одно из самых явных свидетельств неэффективного управления компанией на различных стадиях экономического цикла – рост материально-производственных запасов”.

Ценную информацию может дать и анализ фондового рынка. На первый взгляд может показаться, что курсы ценных бумаг меняются хаотично и не имеют никакого отношения к интересам вашей компании, однако на самом деле информация о событиях фондового рынка крайне важна для составления прогнозов. Инвесторы, как правило, принимают решения о покупке или продаже акций компаний, ориентируясь на предполагаемые финансовые результаты их деятельности в будущем, поэтому колебания цен на акции могут свидетельствовать об изменении экономической ситуации в целом. Отслеживая один из основных рыночных индексов (например, S&P 500), вы всегда будете в курсе текущей ситуации на фондовом рынке. Кроме того, открытые акционерные компании публикуют отчеты о своих финансовых результатах. Эти отчеты могут предоставить много интересных данных для прогноза будущего состояния экономики. Они публикуются ежеквартально, и на их основе инвесторы оценивают объемы продаж и прибыль.

“Успела ли воспользоваться ваша компания для рефинансирования долгосрочных долговых обязательств тем обстоятельством, что краткосрочные процентные ставки в период двух последних рецессий были низкими?”

“Кривая доходности” отражает соотношение между доходами от ценных бумаг (например, облигаций казначейства США) и сроками их погашения. Если краткосрочные процентные ставки меньше долгосрочных, то кривая становится восходящей, что свидетельствует об экономическом росте. Нисходящая кривая доходности наблюдается, когда краткосрочные процентные ставки оказываются выше долгосрочных, что указывает на опасность приближения рецессии.

Анализ компонентов ВВП

На все четыре компонента ВВП – потребление, валовые инвестиции, государственные закупки и чистый экспорт – могут оказать влияние внешние факторы (например, дефицит нефти или стихийное бедствие). Как правило, причиной рецессии становится изменение значения одного из этих компонентов. Именно так в США начались две первые рецессии нового века. В 2001 году рецессия была вызвана снижением уровня инвестиционной активности, а в конце 2007 года к ней привел кризис на рынке недвижимости. Для большинства компаний состояние отдельных компонентов ВВП важнее, чем их совокупное значение. Значимость перепадов объема потребления, инвестиций и государственных расходов зависит от конкретной отрасли. Например, рост инвестиций в экономику может предотвратить общее падение ВВП, однако этот рост будет иметь лишь незначительный положительный эффект для ритейлеров, для которых первостепенное значение имеет объем личного потребления.

Информация для составления прогнозов

Данные, которые необходимы аналитикам для экономического прогнозирования, легкодоступны. Наиболее достоверным источником информации об инвестициях в экономику США является индекс деловой активности, который ежемесячно рассчитывается Институтом управления снабжением. Кроме того, Министерство финансов США ежемесячно публикует собственный отчет, в котором подробно описаны государственные расходы. Информацию об экспорте, импорте и торговом балансе можно найти в отчете, который каждый месяц публикуется Министерством торговли США.

“Рецессия может навредить вашей компании гораздо серьезнее, чем действия десятка конкурентов”.

Относитесь к этим отчетам с осторожностью. Опубликованные данные могут дезинформировать, если не рассматривать их в широком экономическом контексте. Перепады объема импорта и экспорта и их влияние на ВВП часто обусловлено факторами различной природы. Например, когда объем экспорта превышает объем импорта, торговля способствует росту ВВП. Однако с другой стороны стремительный рост экспорта может свидетельствовать об обесценивании доллара США по отношению к другим валютам, что может негативно сказаться на других компонентах ВВП.

Инфляция и процентные ставки

Инфляция ведет к росту цен на товары и услуги, а также вынуждает центральные банки повышать стоимость денег. За индексом потребительских цен, который ежемесячно публикуется правительством США, пристально наблюдает Совет управляющих Федеральной резервной системы. Для стабилизации цен ФРС повышает краткосрочные процентные ставки, чтобы ограничить деловую активность и притормозить рост цен.

“Точный прогноз ценен только в том случае, если он попадает в руки к менеджерам, которые знают, что с ним делать”.

Однако Министерство финансов США не всегда ужесточает кредитно-денежную политику, чтобы справиться с инфляцией. Экономисты выделяют два типа инфляции – инфляция издержек и инфляция спроса. ФРС повышает процентные ставки для ослабления инфляции спроса, которая наблюдается тогда, когда спрос на товары и услуги превышает предложение. Что касается инфляции издержек, то ее причиной может быть резкий рост цен на тот или иной товар (например, на энергоносители или продовольствие), на который ФРС отвечает понижением процентных ставок. Определить тип инфляции можно на основе анализа индекса потребительских цен. Этот индекс ежемесячно высчитывается Бюро трудовой статистики Министерства труда США. При этом расчет идет отдельно по основным и второстепенным элементам инфляции. Как правило, основные элементы представляют инфляцию спроса, а второстепенные – инфляцию издержек.

“Меня всегда удивляло, что у значительной части руководителей компаний в США отсутствуют элементарные познания в области экономики и финансовых рынков”.

Компании с проактивным подходом к ситуации на рынке умеют использовать колебания процентных ставок в своих интересах. Например, если краткосрочные процентные ставки оказываются выше долгосрочных, а график доходности негативен, это может свидетельствовать о приближающейся рецессии. Дальновидный руководитель в этой ситуации постарается не просто снизить объем задолженностей компании, но и рефинансировать часть своих долгосрочных долговых обязательств за счет краткосрочных займов.

Прогнозирование как фактор успеха

Компания-производитель косметики Avon показала, как благодаря своевременным мерам можно успешно вести бизнес даже в нестабильных экономических условиях. Рецессия 2001 года открыла для Avon новые возможности по привлечению дополнительного персонала. В стране выросла безработица, и Avon смогла увеличить штат сотрудников, работающих на дому, и тем самым расширить свое присутствие на рынке косметики. Благодаря своевременности этих шагов прибыль Avon значительно возросла, а стоимость ее акций в 2002-2003 годах увеличилась на десятки процентов.

Компания Apple Computer, для которой также характерен проактивный подход к управлению, демонстрирует продуманную ценовую политику, которая учитывает особенности фаз экономического цикла. Впервые компания предложила покупателям смартфоны iPhone в январе 2007 года по цене 599 долларов. По мере падения потребительских расходов и замедления темпов роста экономики США Apple снизила цену сначала до 399 долларов, а затем до 199 долларов, тем самым максимизировав объем прибыли.

Менее дальновидным оказался производитель микропроцессоров Advanced Micro Devices (AMD) – этой компании пришлось поплатиться за свое нежелание принимать в расчет особенности экономического цикла. В конце 2007 года, как раз перед началом рецессии, AMD взялась за осуществление плана по увеличению в 2008 году объема продукции за счет выпуска на рынок новой линейки микропроцессоров. Через год по причине неблагоприятной экономической ситуации компании пришлось списать непроданную продукцию на сумму в 200 миллионов долларов.

Рост складских запасов и массовые увольнения свидетельствуют о том, что руководство компании не спешит внедрять проактивный подход. Компаниям, которые привыкли действовать так, словно экономический рост вечен, с наступлением рецессии приходится столкнуться с необходимостью массово увольнять персонал и ростом запасов нереализованной продукции. Что касается компаний с проактивным подходом, то для них неблагоприятные изменения экономической ситуации не так болезненны. Неготовность к подъемам или спадам в экономике может навредить вашей компании гораздо серьезнее, чем неумение предугадывать действия конкурентов. Руководству следует заниматься не только анализом действий конкурентов, но и макроэкономическим анализом.

Об авторе

Питер Наварро – преподаватель школы бизнеса имени Меража при Калифорнийском университете (Ирвайне, штат Калифорния), автор ряда книг, среди которых “Своевременность стратегических решений”, “Трясущие войны Китая” и “Покупайте акции Starbucks, если в Бразилии пошел дождь”.
