

Как выиграть на кризисе?

Филин С. А.

Доктор Делового Администрирования,
дипломированный консультант по организационному развитию.

Кризис грянул. Нельзя сказать, что он стал большой неожиданностью для казахстанских бизнесов. И возможно, нам повезло, что у нас он начался на год раньше и бизнесы успели адаптироваться к новым условиям. Может быть, хорошо еще и то, что, не смотря на усилия правительства и международных институтов, у нас не успел развиться рынок ценных бумаг.

Какое-то время Казахстан спасали высокие цены на нефть и другое сырье. Но цены полетели вниз. Поэтому можно говорить о том, что легче нам в ближайшее время не будет.

В контексте заголовка статьи хочется вспомнить известную многим притчу.

Потерял рабочий работу, идет и думает, где найти другую работу. Потерял миллионер миллионы, идет и думает, как заработать новые. Велика вероятность, что и тот и другой найдут решение. Только вот рабочий не заработает миллионов, если не будет искать способов для этого.

Бизнесам во всем мире придется сейчас нелегко. Задача, которую формулируют владельцы и руководители многих бизнесов, наверное, в том, как сохранить бизнес, как не разориться. Но возможно стоит поставить задачу выиграть на кризисе? Вдруг существуют такие решения. В кризис ведь плохо не только нам, но и конкурентам. И на том, что им плохо можно, безусловно, выигрывать.

Настоящая статья посвящена как вопросам выживания, так и вопросам выигрыша на кризисе.

В статье будут предложены теоретические положения о том, как преодолевать кризис. Затем будут представлены результаты опроса различных руководителей о мероприятиях, которые они уже проводят в этой связи. И в заключении будут изложены идеи, которые были высказаны членами Ассоциации Докторов Делового Администрирования (DBA) Казахстана на специальном круглом столе, посвященном путям выигрыша в кризисе.

Кризис – это исчерпание одного или нескольких ресурсов.
Кризис – невозможность вести бизнес прежним способом.

Но начать хочется с другого. Для того, чтобы приступить к антикризисным мероприятиям необходимо сделать первый шаг, а именно признать наличие кризиса. И начать обсуждение путей выхода из него с привлечением управленческой команды.

Что же происходит на самом деле. Множество бесед, которые я провел с владельцами, руководителями и сотрудниками различных бизнесов по всему Казахстану показывают, что если в Алматы и Астане все признают наличие кризиса, то многие руководители, но далеко не все, в регионах Казахстана говорят о том, что кризиса нет или, что он прекратится в ближайшее время. Возникает ощущение, что многие ждут, что «беременность рассосется» сама или заморожены уверениями правительства о том, что серьезного кризиса нет. Но как говорил Ходжа Насреддин: «Сколько не кричи: «Халва, халва», во рту слаще не станет. И так бизнесам пришло время признать, что кризис есть, что он серьезный, и что пора проводить неотложные мероприятия.

Работая с руководителями, я последнее время задаю вопрос, у кого в организации уже создан антикризисный штаб. Результат ошеломляет, такие штабы едва ли есть в 10%

предприятий. В основном это финансовый сектор. Некоторые руководители и владельцы заявляют, что они сами себе этот самый антикризисный штаб. Видимо надеются справиться с кризисом в одиночку. Только вот возможно ли это?

Пора собирать и озадачивать антикризисные управленческие команды.

При этом управленческую команду видимо стоит разделить на три рабочие группы:

- а) одна группа посвящает своё внимание контролю и сохранению здорового психологического климата на фирме;
- б) другая группа ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов;
- в) третья группа занимается принятием кризисных мер. При необходимости организует антикризисный PR.

Вот только проблема с управленческой командой в кризисе может лежать совсем в другой сфере. И она в ее качестве. О кризисе знали все и заранее. Но мои наблюдения показывают, что те организации, в которых у менеджеров хватило опыта и знаний, чтобы готовиться к кризису, переживают его легче и, видимо, и дальше им будет не так сложно, как их конкурентам. Видимо стоит или срочно учить команду, или приглашать консультантов.

Еще один важный вопрос, который хотелось бы поднять, это вопрос о том, надолго ли этот кризис. Ответ вероятнее всего лежит в определении того, что это за кризис. Это финансовый кризис или кризис доверия? И если в дискуссии Ассоциации ДВА не было однозначного согласия, что лежит в основе кризиса – доверие или финансы, то все участники пришли к согласию, что сейчас это кризис доверия, да и средства информации об этом заговорили. А если это так, то можно с уверенностью говорить о том, что кризис надолго, ибо доверие не восстанавливается быстро, не восстанавливается по указаниям сверху. Мероприятия правительств разных стран очевидно финансовые. И совершенно очевидно, что они не восстанавливают доверие между бизнесами.

Итак, что же говорит теория антикризисного управления? Теория выделяет несколько инструментов управления, являющихся универсальными для **преодоления кризиса**. Кратко остановимся на основных из них.

Снижение затрат. В неблагоприятных финансовых условиях – это нормирование всех статей затрат и жесткий контроль исполнения установленных нормативов. Этот подход позволяет удержать затраты компании на заданном уровне.

Стимулирование продаж. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Оптимизация денежных потоков. Одним из выходов является ежедневная сверка баланса наличных денежных средств, которая даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей. Необходимо расставить приоритеты текущих платежей. Далее составляется бюджет движения денежных средств на будущий отчетный период.

Работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования. В условиях финансового кризиса предприятие не должно полностью отказываться от реализации продукции в рассрочку, но необходимо оптимизировать работу с дебиторами.

Реструктуризация кредиторской задолженности. С поставщиком заключается соглашение о том, что компания будет гасить задолженность по мере приобретения новых партий товаров. Это один из методов. Второй подход – кредиторская задолженность

погашается за счет краткосрочного банковского кредита, выданного на пополнение оборотных средств с учетом реальной оборачиваемости «зависших» запасов, полученных от данного поставщика.

Работа с персоналом. Мероприятия по консолидации персонала перед лицом «врага». Резкое развитие «управленческой» грамотности руководителей.

Наверное, есть три пути поведения в кризисе:

- Экономить и сокращать. (Только выигрыш ли это?)
- Оптимизировать. Управлять рисками. Оставлять и развивать те продукты, которые пользуются спросом.
- Вводить инновации и атаковать. Придумывать новые продукты и варианты.

И только третий путь ведет к выигрышу. Правда, как всегда, и рисков там больше.

Но, наверное, стоит начать с первых двух путей и изложить идеи, которые возникают по этому поводу у различных руководителей и владельцев бизнеса.

Идеи об экономии и сокращении:

- Сокращать расходы. Сомнений нет, повышать операционную эффективность придется. Но какие расходы сокращать? Владелец рекламной компании «Styx и Leo Burnett» рассказал, что многие компании сократили рекламные бюджеты. К чему же приведет? Скорее всего, к сокращению продаж, что в кризисе может оказаться спорной стратегией. Продажи упадут.
- Уменьшать запасы. Знаю компанию, у которой существует правило для розничной сети, требующее месячного запаса товара. И это при ежедневном подвозе. А все только потому, что менеджерам торговых точек просто некогда ежедневно оформлять большие заявки;
- Сокращать персонал. Однако и здесь стоит заметить, что сокращать расходы на те функции, которые приносят деньги, вряд ли разумно. Сталкивался с компаниями, которые сокращая персонал, пропорционально сократили и персонал продаж. Это может привести к сокращению собственно продаж и у компании появится повод для нового сокращения персонала, что приведет к порочному кругу и банкротству компании;
- Оплата и премии за результаты, а не за процессы. Знаю компании, которые перевели свой персонал на полностью сдельную оплату труда. Действительно, это часто не так просто. Но повременная оплата может стимулировать процессы и не стимулировать результаты. Для многих должностей сложно определять результаты труда. Но сложно не значит невозможно. Знаю об этом как консультант, который умеет это делать;
- Оптимизировать закупки. Уменьшить объем закупа и увеличить его частоту;
- Централизовать принятие решений. Это классика антикризисного управления. Руководители начинают лично и более тщательно следить за всеми решениями, требующими затрат;
- Ввести (или подготовить) кризисный бюджет. Те компании, которые готовились к кризису, имеют такие бюджеты. Для тех, кто не готовился, сейчас самое время;
- Уступка прав собственности для реструктуризации кредиторской задолженности. Рассчитываться можно не только деньгами, но и активами, особенно непрофильными;

- Интересную идею о том, что можно сокращать, можно извлечь из работ известного стратега М. Портера. Он предлагает следующие варианты получения конкурентных преимуществ (см. рисунок 1):

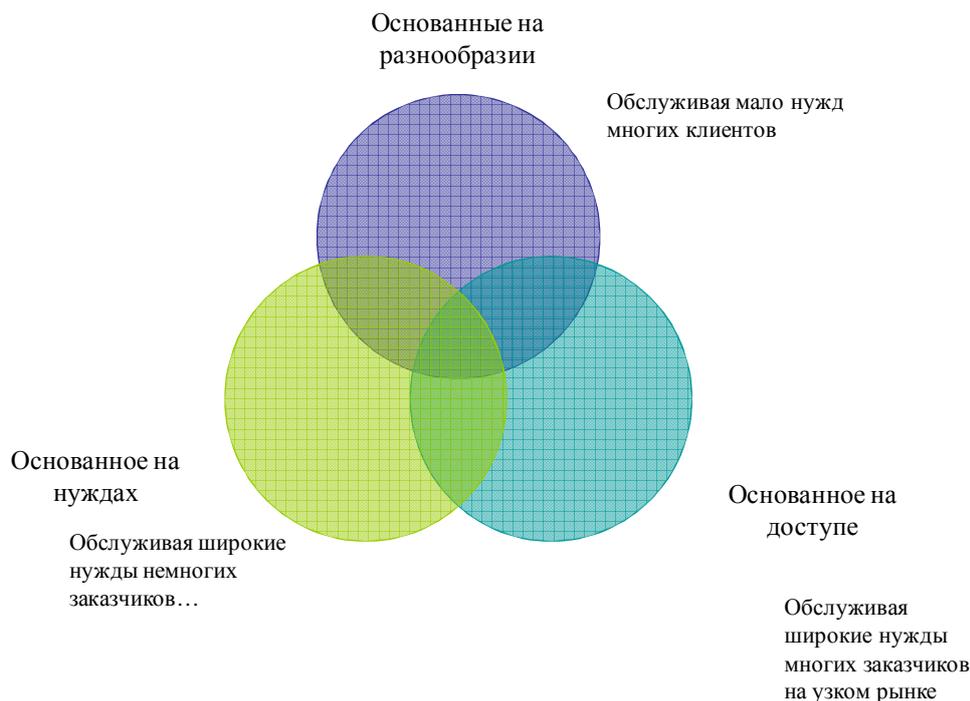


Рисунок 1. Источники конкурентных преимуществ по Портеру.

Но несколько расширяя предложение Портера, и понимая, что кризис, это недостаток ресурсов, можно говорить, что в кризисе стоит вводить одно из ограничений. В модели Портера мы видим три переменных: нужды (или ассортимент), рынок, заказчики. Видимо в кризисе стоит вводить ограничение по одной или двум переменным, так, как это представлено в таблице 1.

Таблица 1. Стратегия сокращения

Клиентов много/мало (+, -)	Географический рынок широкий/узкий (+,-)	Ассортимент широкий/узкий (+,-)
+	+	-
+	-	+
-	+	+

Идеи об оптимизации

- Определять маргинальную прибыль по каждому продукту и оставлять только те, которые приносят максимальную. Проблема в том, что многие руководители не знают истинной себестоимости продуктов или услуг, которые производит компания. Они знают бухгалтерскую себестоимость. Управленческий учет затрат встречается в Казахстане очень редко и он заметно отличается от бухгалтерского. И достаточно часто встречаются случаи, когда по бухгалтерскому учету продукт прибыльный, а по управленческому убыточный. Есть смысл разобраться с истинными затратами на тот или иной продукт;
- Сдвигаться в более «дешевый» ассортимент, следуя за спросом;

- Снижение цен и получение прибыли за счет эластичности спроса. Многие бизнесы, пытаясь скомпенсировать себе потери прибыли, повысили цены. Возможно, кто-то и выиграл от этого, но надолго ли. Скорее всего, большинству придется понижать цены. Выиграет тот, кто первый, и то, у кого реальные (а не бухгалтерские) затраты ниже. Придется играть в ценовые войны;
- Повышение цен в расчете, что население, извлекая деньги из банков, готово их потратить. Эта стратегия может помочь на потребительских рынках. Население, изымая деньги из банков, боится их хранить дома. С другой стороны наличие денег под рукой может привести к тому, что люди быстрее с ними расстанутся. Знаю в России такой бизнес, который значительно поднял цены, а продажи в единицах продукции не упали;
- Оптимизировать внутрифирменную и транспортную логистику. Управление материальными потоками во многих казахстанских предприятиях, мягко говоря, эмпирическое. А избыточные материальные ресурсы – это замороженные деньги;
- Отказаться от услуг не являющихся неотложными. Безусловно, можно отложить часть услуг, например обучение персонала. Правда обучение руководителей и аппарата управления стоило бы интенсифицировать;
- Переходить в «надежные» банки. На 100% надежных банков не существует. Но те банки, у которых лучше имидж, с большей вероятностью получают кредит доверия и деньги клиентов, что и приведет к их большей устойчивости;
- Переходить на расчеты в наличных. Если нет доверия банкам, а структура бизнеса позволяет это сделать, то этот подход может оказаться оптимальным. Знаю одного владельца небольшой розничной сети в России, который изъясил все оборотные деньги из банков и перешел на расчеты с поставщиками только за наличные;
- Переход на расчеты в векселях, акциях, облигациях, бартер. Не исключено, что удастся договориться с поставщиками об этом хотя бы частично;
- Сохранять и развивать в ассортименте продукты (товары и услуги) неотложного спроса. Люди кушали и будут кушать, болели и будут болеть. И такие траты отложить невозможно. Бизнесы нуждаются в некоторых ключевых услугах, отказ от которых вызовет остановку самого бизнеса. Вот это и есть те поля, в которых платежеспособный спрос более устойчив;
- Развивать имеющиеся услуги и продукты, которые покупаются за деньги государственного бюджета. Бюджет может занять денег, бюджет может напечатать денег. Но деньги в бюджете будут всегда. Так что к этому источнику припадать стоит. Только очередь большая. Пробиваться сложно;
- Получить поддержку от государственной программы помощи малому и среднему бизнесу. Некоторым удалось это сделать;
- Переехать в более дешевые помещения. Цена аренды уже начала падать и будет падать дальше. Только все равно где-то будет дешевле. Может какое-то время заменить более удобный или более престижный вариант на другой;
- Осуществление совместных закупок с другими покупателями, в т.ч. и конкурентами. Вполне естественно, что мы не любим конкурентов. И многим сотрудничать с конкурентами не хочется. Но такое сотрудничество может привести к снижению объема закупок и сохранению скидок за объем. Частоту закупок во многих случаях придется увеличивать;
- Скидки за досрочное погашение дебиторской задолженности;

Идеи об инновациях и атаках

- Если есть ресурсы (в т.ч. и творческие), атаковать слабеющих конкурентов. Часто встречается идея, что атаковать можно только при наличии достаточных финансовых, материальных и других ресурсов. Но при этом незаслуженно забывается творческий ресурс. Один из моих прежних руководителей говорил: «Не надо убивать конкурента, надо его озадачивать. И он умрет сам». Если вы придумаете, как добавить конкуренту работы, не только в производственной или сбытовой, но и в других функциях организации, то конкурент начнет тратить и так дефицитные ресурсы;
- Вводить в ассортимент продукты неотложного спроса, если их не было;
- Вводить ассортимент, который закупается за счет государственного бюджета, если раньше его не было;
- Вводить услуги, от которых клиенты не хотят или не могут отказаться;
- Вводить в ассортимент «кризисные» и «антикризисные» продукты. Например, знаю одного предпринимателя, который вместо автомобилей стал привозить запчасти. Доходы его стали расти. Он объяснил свой успех тем, что если люди не могут покупать новые автомобили, то будут вынуждены чинить старые;
- Оставить только то, в чем являетесь очевидными лидерами. Высвободившиеся ресурсы направить на развитие имеющего лидерского потенциала;
- Смещение в рынки, на которых кризис отразится меньше;
- Заняться финансовым PR, создавая имидж успешной компании и формируя доверие;
- Четко выполнять свои обязательства рассчитывая, что после кризиса это окупится, так как вы сохраните дефицитное теперь доверие;
- Начать управлять производительностью. Частично эта идея уже упоминалась выше. Идея управления производительностью заключается в том, что каждому рабочему месту, в т.ч. и в офисе определяются результаты труда, которых на нем необходимо достигать. Затем определяются квалификационные требования, которые приведут к достижению результатов. После этого сотрудников соответствующим образом нанимают, адаптируют, обучают и внедряют результаты обучения, оценивают, стимулируют. Например, полезной может оказаться оценка (аттестация) не знаний персонала, а реальных результатов труда;
- Скупка кредиторской задолженности конкурентов или их акций, если есть свободные капиталы;
- И наконец, **сформировать новую стратегию организации** в текущих условиях. Т.е. выбрать необходимый комплексный портфель подходов и приемов к сохранению и развитию бизнеса. При этом список возможных приемов далеко не исчерпывается вышеприведенным списком. А на выполнение всех приемов наверняка не хватит ресурсов. Работа по формированию такой стратегии серьезная и достаточно длительная работа управленческой команды. Но вряд ли удастся справиться с кризисом, а тем более на нем выиграть с помощью отдельных, не связанных между собой приемов. Напомню, что кризис, это невозможность делать дело прежним способом. Т.е. надо переходить от стратегии роста к стратегии развития.

Рост не равен развитию. Рост, это когда мы делаем тоже самое, но больше. Развитие, это когда мы добиваемся целей иным, более эффективным способом.

Восьмого ноября 2008 г. состоялся круглый стол Ассоциации Докторов Делового Администрирования. На круглый стол был вынесен тот же самый вопрос: «Как выиграть на кризисе?». Вот какие дополнительные подходы были добавлены участниками, которые, кроме обладания степенью DBA, еще и являются руководителями крупнейших бизнесов Казахстана.

- Один из участников, член Совета Директоров крупной финансовой структуры, напомнил правило Парето и предложил определить в организации те 20 % ресурсов и навыков персонала, которые на 80% обеспечат устойчивость бизнеса в ближайшее время, и сосредоточиться на этих ресурсах.
- Другой участник, финансовый директор крупного холдинга предложил четко классифицировать ресурсы, используя комплексный подход. Например, источником финансовых ресурсов могут быть банки, венчурные компании, государство и отрасли, которых не коснулся кризис и отрасли, которые будут пользоваться поддержкой государства. Раскладывается все народное хозяйство на отрасли, определяется, где можно будет взять деньги и потом решается, какие товары или услуги можно поставлять в эту отрасль. По кадрам – кадры раскладываются, например, на ТОП, производственники, маркетинг и продажи, финансисты. Решается, какие кадры наиболее критичны в момент кризиса и далее вырабатывается политика набора и подготовки кадров. С большей вероятностью в кризисе Вам не понадобятся сильные финансисты, но понадобятся сильные маркетологи и сбытовики, которые зайдут на интересные вам рынки и сумеют взять там деньги. Материальные ресурсы раскатываются на товарно-материальные запасы, основные средства. По товарно-материальным запасам делается акцент на оборот, по основным средствам на производительность. По нематериальным активам делается расклад на имидж, который позволит взять деньги там, где они есть, IT-технологии, интеллектуальную собственность. Определяется, какие из них критичны, и как их получить.

Кроме того, участники предложили:

- Выкупать те активы, которые Вы не могли купить до кризиса, если есть финансовый ресурс, приобретать активы за долги.
- Покупать кадры конкурентов. Не на рынке, а у конкурентов, одновременно ослабляя их и получая доступ к их ноу-хау;
- Кризис, это время передышки. Использовать кризис, чтобы перестроить бизнес-процессы, для этого есть время. При быстром росте компании времени на перестройку нет.
- Сделать приоритетными долгосрочных проектов. Пока будет этап подготовки – подбор оборудования, площадок, кризис закончится. И вы будете готовы к внедрению новых технологий.
- Сделать анализ кризисов в историческом аспекте и поискать приемы, которые уже применялись.
- Кооперироваться с конкурентами. Давайте вместе выживать, а дальше посмотрим.
- Расчленить крупные бизнесы на автономные бизнес-единицы. Что отомрет, тот отомрет. Потом объединимся. Есть вероятность, что в кризисе выживают небольшие мобильные, быстро адаптирующиеся системы.

Таким образом, вам в настоящей статье предложен пакет идей. Конечно же, универсальных идей нет, но возможно предложенные помогут вам лучше пройти кризис. Если не хватает собственных ресурсов для выигрыша или выживания зовите консультантов, поможем. В кризисе можно обанкротиться, выжить или выиграть. Последнее гораздо интереснее.

Успехов вам.