

Выйти из «футляра» кризиса

Дмитрий Сироткин, Александр Печерский, партнеры ИКФ «АЛТ»

В 2009 году менеджеры израсходовали мата больше, чем за все предыдущие годы роста бизнеса. И было отчего. Спасти компанию в разгар кризиса и нащупать новые возможности удалось не всем. Те, кому это удалось, поделились с нами своим опытом.

Нельзя втягиваться в «глухую оборону». Нужно сделать над собой усилие, выйти из "футляра" кризиса и искать возможности для роста компании. Именно таков главный вывод исследования, проведенного ИКФ "Алт"*. Мы опросили руководителей 21 компании о том, какие антикризисные решения и управленческие инструменты оказались наиболее эффективными, какие уроки были извлечены.

Вот что говорит генеральный директор компании-торговца металлом "Брок-Инвест-Сервис" Игорь Чепенко: "Проблема любого кризисного периода, которая подстерегает менеджмент,— привыкание. Команда, настроившаяся на задачу "выжить", ищет решения, направленные только на выживание. Мы поймали себя на этом. Команде понадобился импульс «активного спасения». В "Брок-Инвест-Сервис" таким импульсом стало возобновление приостановленного в связи с кризисом производственного проекта, который был существенно переработан под текущие задачи металлообработки.

"Самое трудное — возродить здоровый авантюризм после периода осторожности и экономии",— соглашается исполнительный директор компании DataArt Михаил Завилейский.

Наверное, трудность таких решений связана с тем, что нужно не просто произвести разовое решительное действие, а совершить переход от сложившегося состояния бизнеса и самоощущения к новому, неизвестному и рискованному. К тому же "сводки с фронта" подталкивают скорее к обороне, чем к наступлению. Как отметил Леонид Ханик, генеральный директор "Инфинити групп", один из основных уроков кризиса — не делать то же, что и остальные: раз все режут затраты, давайте и мы будем резать затраты.

В результате проведенного анализа мы выделили 5 особенностей успешного антикризисного управления в опрошенных компаниях:

- **Решительные и эффективные действия**
- **Быстрота и гибкость, «организационная подтянутость»**
- **Информационная открытость и контроль**
- **Планирование: оперативное и сценарное**
- **Приоритетность роста продаж**

Решительные и эффективные действия

Главной антикризисной мерой, естественно, стала оптимизация затрат. Но важен не столько сам факт оптимизации, сколько подход компании к этой задаче. Сочетание решительности и эффективности кажется нам определяющим.

Вот что говорит о нехватке решительности генеральный директор "Свежа-лес" Андрей Кашубский: "Мне показалось интересным, как долго и мучительно принимали очевидные решения некоторые наши конкуренты. На мой взгляд, у организаций разные способности по принятию неприятной реальности".

Как определить оптимальный для компании уровень решительных и эффективных действий? До какой величины следует сокращать затраты? Несколько респондентов дали вполне логичный ответ: пропорционально планируемым доходам. Управляющий директор ОАО "Электроаппарат" (г. Курск) Ярослав Иванов описывает свою логику: "Мы предположили, что спрос составит 65% от 10 месяцев 2008 года, поэтому в целях снижения остатков достаточно поддерживать объем операций на уровне 50-55% от 2008 года без учета последнего квартала. Под этот объем операций мы и принимали все решения: производственный график, численность персонала, финансирование".

Эффективные решения

Остановимся на некоторых решениях опрошенных нами руководителей подробнее.

Перевод постоянных затрат в переменные. В основном это коснулось затрат на оплату труда. Например, в компании Nauada изменили пропорцию постоянной и переменной частей зарплаты у большей части персонала. Логика понятна — соответствие затрат получаемым доходам. Но для нескольких высококвалифицированных сотрудников решили сохранить значительную постоянную составляющую.

Сокращение товарных запасов. Компании РИАТ удалось достичь резкого — почти в 4 раза — снижения складских остатков готовой продукции, запасов материалов и комплектующих. В компании "Невские сыры" тоже оптимизировали товарные запасы. По словам ее президента Альберта Суфиярова, это удалось сделать благодаря введению персональной ответственности брэнд-менеджеров за избыток запасов на складе. Было объявлено, что в случае превышения установленного лимита товарных запасов из зарплаты брэнд-менеджера будут вычитать проценты по кредиту. Впрочем, применять эту меру не пришлось — сотрудники с задачей справились.

Снижение цен. Ключевым управленческим решением для "Инфинити групп" стало снижение в феврале 2009 года цен на весеннюю коллекцию одежды Concept Club — примерно на 20%. Удалось реализовать все товарные запасы, которые закупились еще до

кризиса. Леонид Ханик доволен: "Чрезвычайно эффективный ход оказался, все показатели были в плюсе даже по сравнению с предыдущими периодами". А "Электроаппарат" использовал дифференцированный подход, снизив цены только на продукты, по которым были прямые конкуренты.

Оживший бартер. В ситуации кризиса бартер — весьма привлекательный инструмент. Однако в 1990-е годы многие предприятия сумели полностью разрушить бартерными поставками рынок собственной продукции, поэтому ключевая задача — не допустить выхода на рынок товаров по низкой цене. Основное решение — предлагать бартер непосредственным потребителям. Это сложно, но варианты есть. К примеру, положение концерна "Русэлпром" таково, что многие поставщики материалов концерну одновременно являются потребителями его продукции или имеют деловые отношения с другими его крупными потребителями. В то же время Владимир Пономарев отмечает, что не удается получить ощутимого эффекта от мониторинга и работы на бартерных интернет-площадках.

Красивые решения

Вот как описывает Дмитрий Черепков, генеральный директор компании «Nayada» нахождение красивых решений: «Совершенно неожиданно открылись ресурсы и в самой продукции. Мы ставили задачу сократить затраты и при этом — обновить дизайн, повысить функциональность. Сами удивились, сколько было найдено решений явно улучшающих продукцию и при этом снижающих стоимость». В качестве примера такого решения Дмитрий Черепков приводит запуск в производство вкатной двери. Раньше компания ставила в офисные перегородки откатные двери. У них довольно тяжелый в смысле восприятия вынесенный короб с треком и роликами. Вкатную дверь сделали изящной. Разработали систему роликов и стойку, которая является и треком. Это многое удешевило, дало совсем другой вид и повысило звукоизоляцию.

Быстрота и гибкость, «организационная подтянутость»

Быстрые и гибкие решения

"Сжимается время. Это значит, что в тот же период ты должен воспринять больше новой информации и принять больше решений, чем раньше,— констатирует вице-президент группы "Парфюм" Сергей Арбузов.— Еще тяжелее менять темп жизни сотрудников". В компании ввели новый порядок. Раньше планы разрабатывали на год — теперь на квартал, вся система отчетности и обмена информацией строилась ежемесячно — теперь еженедельно. В несколько раз увеличились и скорость обмена внутренней информацией между предприятиями группы из разных регионов. Во время кризиса компаниям пришлось быть гибкими, прежде всего по отношению к клиентам и финансовым структурам. Так, РИАТ удалось сохранить приемлемые объемы продаж благодаря терпеливости в отношениях со

всеми потребителями. Однако далось это высокой ценой: финансовый цикл дебиторской задолженности вырос более чем в два раза, компания вынужденно согласилась на дополнительную рассрочку платежей и снижение цен. "Правильная" гибкость проявляется в том, чтобы найти удачные решения в сложных ситуациях. Например, "Русэлпром" несколько лет назад начал программу полного технического перевооружения предприятий, но кризис заставил искать новые финансовые источники для реализации этих идей. Совместно с поставщиками оборудования руководители концерна нашли оптимальные решения: использование лизинга и привлечение длительного банковского финансирования.

«Организационная подтянутость»

Важную проблему поднимает Станислав Щербаков: "Мы ощутили на себе, что главная причина ухудшения состояния компании — использование неадекватной системы управления, сложившейся еще в период экономического роста. Поэтому перелом в лучшую сторону произошел в тот момент, когда мы сосредоточились на изменениях этой системы".

В целом действия компаний направлены на повышение эффективности и управляемости. Например, холдинг Asstra изменил свою структуру. За развитие конкретных продуктов — перевозки, экспедирование, логистика, ИТ — теперь отвечают конкретные люди, а не коллективный орган. Как говорит совладелец Asstra Дмитрий Лагун, в результате холдинг генерирует прибыль на уровне прошлого года. Кроме того, больше решений стали принимать на местном уровне, без ожидания заседаний совета директоров. Генеральный директор компании Nayada Дмитрий Черепков отмечает высокую отдачу от консолидации. Так, в Nayada объединили под руководством одного, наиболее эффективного, менеджера бухгалтерию, финансовую и ИТ-службу. В результате повысилась управляемость, а затраты этих служб снизились в три раза. В «Брок-Инвест-Сервис» ключевым решением стало уплощение структуры департамента продаж: были отменены такие промежуточные структурные единицы как отделы продаж и должности руководителей этих отделов.

Информационная открытость + контроль

Усиление открытости — это в первую очередь информирование персонала о положении дел в компании. Так, определяющим решением управляющий партнер компании "Спектрум" Владимир Иванов считает то, что до начала реализации антикризисного плана руководители встретились с сотрудниками всех подразделений и обсудили, как будет развиваться кризис, какими могут быть его последствия для рынка. Михаил Завилейский во взаимодействии с персоналом использует несколько интересных прикладных

инструментов. "В кризис мы стали более открыты в плане финансовой и производственной статистики, описали механику принятия решений о сокращениях бюджета и персонала",— рассказывает топ-менеджер. Каждые две недели Завилейский писал подробное письмо с указанием динамики резервов, прогнозами. Кроме того, в DataArt ввели "цветовые зоны", показывающие финансово-производственную динамику. В зависимости от количества денег на счетах и оборота компания может находиться в зеленой зоне (наиболее благополучной), синей, оранжевой и красной. Заходя в компьютерную систему, сотрудники видят актуальную "окраску" своей организации.

А вот какие аргументы приводит Ярослав Иванов в пользу активного использования мер контроля и принуждения: "В кризис легче продвигать, а точнее, навязывать непопулярные и, по мнению сотрудников, неважные вещи. Например, в разгар кризиса мы начали программу по повышению производственной культуры, а сейчас — программу 5S. К сожалению, современные подходы к стимулированию персонала в России не всегда результативны. Я имею в виду приоритет позитивных стимулов. Поэтому приказы, графики проверок и меры негативного воздействия за невыполнение идут сейчас на «ура». Рынок труда изменился, мы зафиксировали уменьшение текучести кадров в шесть раз. В такой ситуации заставить людей изменить подходы проще". Логика Ярослава Иванова достаточно убедительна. Однако не стоит злоупотреблять методами принуждения, когда сотрудникам трудно найти другое место работы. Ведь у них будет большое искушение "отомстить" работодателю, когда рынок труда нормализуется. Да и работа «из-под палки» неэффективна.

В некоторых компаниях сотрудников привлекли к финансированию оборотного капитала. Вот что рассказывает генеральный директор ОАО "Звезда-энергетика" Николай Хаустов: "В борьбу с кризисом свою лепту внесли абсолютно все руководители отделов и департаментов, передав 15% своей зарплаты на пополнение оборота компании. Если по итогам года нам удастся достичь определенных показателей, эта сумма будет возвращена им в качестве бонуса. Мы постарались донести до людей мысль, что придется затянуть пояса, но что мы, максимально мобилизовавшись, в состоянии с этим справиться".

Планирование: оперативное и сценарное

Некоторые руководители до сих пор не считают нужным разрабатывать планы, мотивируя это тем, что в кризис их невозможно составить. Они перешли в режим "ручного управления", принимая решения по ситуации. Однако такая практика может завести в тупик. Некоторые опрошенные руководители, наоборот, отмечали, что если бы они не старались выдерживать плановые показатели, то результаты могли быть значительно хуже. Мнения руководителей разделились в вопросе о том, нужен ли компании антикризисный план. Опрошенные руководители чаще всего называли в качестве

наиболее эффективного инструмента антикризисного управления оперативное планирование.

Сценарное планирование как эффективный управленческий инструмент назвали единицы опрошенных менеджеров. "Да, план был разработан в октябре 2008 года и реализован,— говорит Андрей Кашубский.— Он содержал два сценария — "рецессия" и "депрессия". По темпам падения спроса мы оценили ситуацию в ноябре как депрессию и активно провели сокращение затрат по всей компании. В результате себестоимость продукции была снижена на 30-40%". В компании Nayada использовали метод контрольных точек. "Мы имели несколько вариантов развития в зависимости от фактических объемов продаж, — рассказывает Дмитрий Черепков — При переходе контрольных точек собиралось правление и принимало решение. Однако вскоре план был значительно дополнен возможностями для развития". Для компании "Звезда-энергетика" критически важно оказалось правильно спланировать распределение заказов в течение года.

Приоритет роста продаж

Возможности кризиса

В исследовании "Менеджмент роста", проведенном в 1996 году, "Альт" выделил у руководителей успешных предприятий особую черту: умение превращать обстоятельства в возможности. В нынешний кризис она явно востребована. Пока лишь немногие руководители искренне считают кризис временем отличных возможностей, но среди наших респондентов такие нашлись. Им на руку снижение арендных ставок, курса рубля, появление на рынке труда профессионалов с умеренными запросами по зарплате. Но главное — перспективы продаж. Структура рынка и спроса динамично меняется, и это уникальный шанс усилить свои позиции. Одним из ключевых является вопрос о том, как компания выявляет возможности роста продаж. "Берем прошлые кризисы, смотрим, какие секторы "поднимались", на них и ориентируемся,— рассказывает Дмитрий Лагун.— Делаем выводы на основании прогнозов роста ВВП и баланса внешнеэкономической деятельности по странам. Сегменты новых технологий присматриваем".

Все в эконо-сегмент. Активный выход в эконо-сегмент оказался одним из наиболее популярных способов увеличения продаж. Основная причина — смещение платежеспособного спроса. Некоторым компаниям пришлось внести изменения в свои продукты и их позиционирование. "В феврале 2009 года мы запустили новые маркетинговые программы с другим обращением к целевой аудитории,— говорит генеральный директор "Миэль — инвестиции в регионы" Алексей Пашкевич.— Например, изменили проект первого жилого дома в микрорайоне Авангард (г. Омск) —

квартиры меньшей площади пользуются большим спросом. Это снизило стоимость покупки в абсолютном выражении и стало больше отвечать сегодняшним потребностям клиентов".

Всеобщий клиент. Поход за госзаказом — другая распространенная тенденция. Для многих он оказался хорошей подпиткой в период резкого спада на рынке. Но вряд ли стоит делать на него стратегическую ставку. Тем более что его еще не так-то легко получить. Например, Владимир Пономарев достаточно эмоционален при обсуждении этой темы: «В результате 8-ми месячной работы создалось ощущение, что большая часть тендеров/аукционов на закупку ориентировалась на уже заранее выбранных поставщиков, а вторая их часть нацелена только на желание закупить продукцию по «бросовой» цене»!

Ослабление конкурентов. Ослабление и уход с рынка части конкурентов — одно из немногих «приятных» последствий кризиса. Главное — оперативно воспользоваться новыми возможностями. Например, в мае 2009 года "Свеза-лес" внесла изменения в свои планы — повысила объемы отгрузок и цены в ответ на некоторое усиление позиций компании на рынке, а также в связи с уходом конкурентов. Среди эффективных решений в период кризиса Ярослав Иванов называет активную работу с покупателями в то время, когда конкурентов "штормило": "Мы воспользовались этим, чтобы перехватить оставшийся спрос на себя. Методы стандартные: нужно чаще с клиентами встречаться, общаться, предлагать нужные для них условия".

Новые продукты. Владимир Пономарев недоволен: "Попытки вывести в последние месяцы на рынок новую продукцию малоэффективны, так как потребителей интересует наиболее низкая цена, платить за качество большинство просто не могут или не хотят. Это привело к тому, что при 2-3-кратном снижении объема продаж маржинальный доход снизился более чем в 10 раз". Правда, в РИАТ не унывают и планируют создавать новую продукцию. Дмитрий Черепков тоже настроен оптимистично: "Мы нашли пару продуктов и достаточно быстро запустили их в производство. Например, перила-ограждения Nayada-Raghetto, — казалось бы, мелочь, но на 40 млн руб. уже продали". Кроме того, в компании готовят ассортиментные предложения для частных лиц. Кстати, переориентация с рынков b2b на рынок b2c — это уже тенденция. Так, по словам генерального директора компании "Феликс" Антона Терентьева, предприятие разработало актуальные модели мебели для дома, востребованные в условиях кризиса, и выставило их в своих салонах офисной мебели под торговой маркой "Европа".

Новые рынки. Например, компания "Феликс" продолжает расширять свою торговую сеть. В 2009 году были открыты салоны в Ижевске, Чите, Атырау (Казахстан). Как показывает

опыт ГК "Магнат", освоение новых рынков идет с помощью приобретений. "С одобрения компании Procter & Gamble мы приобрели одну из компаний-дистрибуторов P&G, и теперь покрываем в том числе Челябинскую и Оренбургскую области",— говорит председатель совета директоров компании "Магнат" Дмитрий Обретецкий.

Другой подход – формирование рынка. Одна из опрошенных компаний целенаправленно занимается этим, инвестируя в интересные стартапы и проекты партнеров и клиентов, столкнувшихся с трудностями, стараясь «выкормить» себе клиентов своими руками. Правда, интересный подход?

Обеспечение продаж

Каким образом компании решают проблему психологического установки «все равно больше не продать» у менеджеров по продажам? Можно набирать более успешных в условиях кризиса продавцов. Как видно из опыта «РУСЭЛПРОМа», это не просто: «Мы находимся в начале пути в создании новой маркетинговой службы, способной перейти к результативным продажам в сложных рыночных условиях. Мы активно ищем людей, но испытываем острейший дефицит профессионалов» — признается Станислав Щербаков.

В «Брок-Инвест-Сервисе» удачным решением стало изменение принципа организации продаж: теперь менеджер по продажам получает в работу четкое недельное задание на проработку определенного направления/отрасли и «ведет» работу с потребителем от первого контакта до последующих сделок.

В ряде опрошенных компаний руководство не свернуло мотивационных программ для своих продающих подразделений и программ по стимулированию продаж для своих бизнес-партнеров. Например, в холдинге «Асстра» руководители подразделений, обеспечившие рост продаж во втором полугодии 2009 года на 25% по сравнению с первым полугодием получают приз – автомобиль “Renault Laguna” или денежный эквивалент.

Весь 2009 год менеджерам и предпринимателям пришлось сдавать экзамены на владение управленческими навыками, умение анализировать информацию и принимать решения. Однако кризис опасен своей непредсказуемостью. Поэтому руководителям предстоит еще неоднократно использовать все эти качества. И израсходовать много мата.

**) Совместный проект с журналом «Секрет фирмы». Результаты исследования опубликованы в «Секрете фирмы» №12, 2009 («Бой без правил»)*