

Кризис как «окно возможностей»

Константин Бережанский, консультант по управлению, г. Владимир, kab-mc@mail.ru

Владимир Блинов, консультант по управлению, г. Томск, blinovvn@bk.ru

Что такое кризис?

Это обострение противоречий в социально-экономической системе (в отдельной организации или стране), угрожающее ее жизнестойкости. Кризис – это когда становится невозможным вести дела привычным способом и надо делать что-то другое. С точки зрения управления, кризис – разрешение противоречий между функционированием и развитием, или, иначе говоря, кризис – это понуждение к развитию.

Причина кризисов проста, - ничего стабильного в мире нет: все на свете рождается, живет и умирает, - все циклично. Есть теория делового цикла, есть жизненные циклы рынков, товаров и организаций.

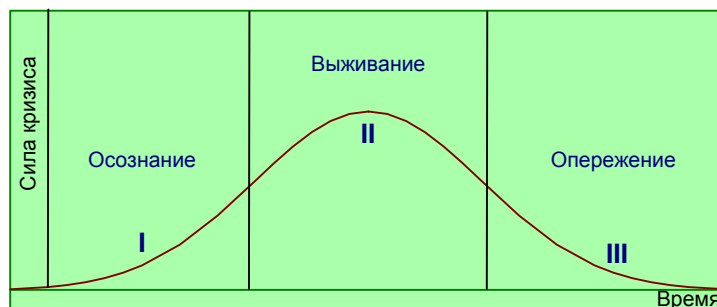
Кризисы были, есть, и будут, - поэтому **антикризисное управление необходимо всегда**, - это прогнозирование кризисов, их анализ, снижение негативных последствий и использование кризисных факторов для развития (не надо путать с банкротством – хотя именно такое, узкое понимание, распространено в нашей стране).

Текущий кризис уникален, впервые он охватил весь мир. Есть основания думать, что в России по ряду внутренних причин он будет глубоким и долгим, порядка 4-5 лет, с банкротствами, инфляцией, безработицей, криминализацией и прочими симптомами, которые мы пережили в конце 20 века. Уповать на стабилизационный фонд не стоит, - при падении цен на нефть дай бог, чтобы хватило госбюджету. Избранным крупным корпорациям помогут. Монополии не пострадают. А вот среднему и малому бизнесу придется выплывать самостоятельно.

Что необходимо?

По большому счету суть антикризисного управления проста – это минимизация затрат с одновременной мобилизацией доходов. На практике, перед лицом кризиса есть два варианта действий. Первый – простой и общераспространенный - «реактивный», т.е. пассивное и обычно запоздалое реагирование на негативные события, сводится к экономии на всем, и ведет напрямик к банкротству. Второй – «проактивный», действия «на опережение», поиск сильных нетривиальных решений с использованием творческого потенциала коллектива, арсенала передовой науки и практики для повышения конкурентоспособности и эффективности. мы призываем ко второму!

Исходя из этого, для выработки антикризисных мер имеет смысл разложить развитие кризиса на следующие стадии (см. рис.):



I. «**Осознание**» – стадия осмысления происходящего во внешней среде.

Характеризуется высокой неопределенностью, тревожностью. Влияние кризиса еще слабо ощущается, но негативные факторы начинают давать о себе знать.

Цель – понять, что происходит, какие угрозы и возможности появляются, как действовать в изменяющейся обстановке.

II. «Выживание» – стадия борьбы за существование.

Цель – сохранить наиболее значимые активы (даже в ущерб прибыльности) и подготовиться к рывку на опережение конкурентов на точке выхода из кризиса.

III. «Опережение» – стадия использования возможностей.

Цель – использовать ослабление конкурентов для их опережения.

На каждой стадии включаются свои методы и инструменты антикризисного управления, но основные должны быть применены уже на стадии «Осознания» и для этого нам необходимы:

- **Управленческая команда**, способная разработать и реализовать антикризисную стратегию. Нужно понять, есть ли в вашей организации настоящая команда. Людей, способных к командной работе на долгосрочную перспективу немного, 10-20%. Собрать «правильных» людей и объединить общей целью непросто, но это один из главных факторов успеха.

Хорошая новость: на рынке труда начинается оздоровление – зарплатный «пузырь», вызванный кадровым дефицитом, начал «сдуваться» и появляются хорошие кадры. С другой стороны, кризис, как явление, является внешним мощным мотиватором, подталкивающий людей к изменениям.

- **Понимание насколько здорова (и чем больна) организация.** Организация – как система искусственная, склонна к саморазрушению. Накапливая патологии, она нуждается в периодической диагностике, выявлении основных проблем и их решении. Опытные консультанты, как впрочем и врачи, говорят: «здоровых нет, есть недодиагностированные...». Практика показывает, что первые руководители – самые мало информированные о проблемах своих организаций люди. Потому, что «крутятся» в основном на «внешнем контуре», да и кто же из подчиненных им правду скажет... Организационные патологии, переносимые в условиях роста, при кризисном обострении могут стать смертельными. Значит оргдиагностика необходима. Полноценно ее может провести только внешний специалист.
- **Оценка финансовой устойчивости.** На проведение любых изменений требуются ресурсы, а в период кризиса – особенно, и если у вас большая кредиторская задолженность, а сокращающихся поступлений скоро не хватит на покрытие расходов, то лучше продать бизнес, пусть и дешево, как «Евросеть» или «Ренессанс-Капитал».

Первые шаги?

Первыми шагами по выработке программы действий должны быть следующие:

1. Оценка тенденций во внешней среде.

Надо понять, что будет происходить в ходе кризиса: в мире, стране, регионе, отрасли, городе или конкретном районе, - главное, - в вашем ближнем окружении. Например, производство средств производства «проваливается» сильнее, чем потребительский сектор, потребление дешевых продуктов питания (хлеб, картошка, крупа) в кризисы возрастает, и т.п.

Для этого полезны классические инструменты: ПЭСТ-анализ (оценка политических, экономических, социокультурных и технологических факторов); модель 5 сил Майкла Портера; Бостонская матрица и матрица Ансоффа. Может быть полезен и SWOT-анализ, если вы умеете делать его правильно.

Подключите опыт, интуицию, используйте групповую работу, методы активизации мышления... Задача: предвидеть поведение ваших потребителей, поставщиков, кредиторов, конкурентов и власти в ходе кризиса. Прогноз будет вероятностным, составьте 2 или 4 наиболее вероятных

сценариев, от лучшего до худшего, по ним заранее спланируете свои действия. И вот Вы уже уменьшили неопределенность и готовы к кризису.

2. Определение «Чего мы хотим, можем, надо?»

Интересы собственников, менеджмента, работников, потребителей, поставщиков и т.д. всегда расходятся. Поэтому двигаться надо от собственных приоритетов, путем прагматичной оценки относительного могущества и активности этих «игроков», выявления текущих и будущих (помните про сценарии?) критических несоответствий интересов, к согласованным целям, поэтапно избавляющим от этих несоответствий. Компромисс – неплохо, но гораздо лучше варианты «выиграл-выиграл». Это не так сложно, как кажется, и очень важно (что может быть важнее ясности цели?), т.к. ситуация «лебедь, рак и щука» в кризисное время станет просто убийственной.

3. Пересмотр маркетинговой политики.

Во время кризиса значимость для компании разных групп клиентов изменяется. Те, кто был для компании приоритетен до кризиса, под его воздействием могут стать «убийцами» бизнеса.

Одними из основных критериев приоритетности клиентов становятся платежеспособность и перспективность в ущерб прибыльности и текущему объему продаж. Своевременность, стабильность поступления денежных средств и способность контрагента пережить кризис является наиболее значимыми признаками, по которым в первую очередь, необходимо выбирать приоритетные группы клиентов компании.

Также необходимо учесть изменения в потребностях и поведении покупателей, определить по каким признакам во время кризиса будут клиенты выбирать себе поставщиков.

Исходя из полученных приоритетов, с каждой группой клиентов выстраиваются обновленные правила игры (скидки, товарные кредиты, предоплата, условия поставки и т.д.)

Сравнение себя с конкурентами, позволит определить, те конкурентные преимущества (а следовательно и мероприятия по их обеспечению), которые необходимо создать или усилить на момент выхода из кризиса (см. стадию «Опережения»).

4. Обеспечение управляемости и реструктуризация.

Вся организация должна быть «заточена» на общие цели, приоритеты и конкурентные преимущества. Определите функции подразделений и людей через результаты труда (а не процессы деятельности как обычно) и удовлетворение «внутренних клиентов», привяжите к результатам систему периодической сравнительной оценки, сделайте ее итоги публичными - и это само заработает как эффективная мотивация.

Подчините целям оргструктуру, сократите лишних людей (персональная оценка подскажет), особенно в подразделениях, не создающих стоимости. Классические инструменты: метод цепочки создания ценности, функционально-стоимостной анализ...

Мощной системой обеспечения управляемости служит корпоративная культура, этот инструмент у нас обычно недооценивается, а зря. Создание вместе со всем коллективом корпоративного кодекса, системы жизненно важных установок позволяет сокращать прямое оперативное управление, экономить на контроле, повышает эффективность и кризисную устойчивость организации. Правда изменяется культура медленно, делать это надо тонко, без спешки и «всем народом» предприятия.

Надо признать, что ситуация в связи с мировым финансовым кризисом осложняется тем, что антикризисное стратегическое управление в национальной культуре развито слабо (наш менталитет –

«пока гром не грянет...»). Осваивать его, из-за кризиса отечественного бизнес-образования придется дорогой ценой: пожар, - не лучшее время, чтобы учить менеджеров разрабатывать план его тушения. Но других вариантов у многих предприятий нет, а действовать надо быстро.

В сложившейся ситуации каждая ошибка будет иметь другую цену и более тяжелые последствия. Поэтому при принятии решений используйте свои знания по управлению, активнее привлекайте к выработке решений наиболее грамотных и активных членов управленческой команды. Если возникают трудности, привлекайте консультантов в тех отраслях знаний, где испытываете затруднения

В любом случае, кризис ведет к оздоровлению экономики. Для сильных, гибких и умных, кризис – это шанс! Можно сделать рывок, увеличить долю рынка, купить конкурентов, прорваться в новые сферы...

Можно опередить!

Опубликовано: Журнал CITYMONEY номер № 5 (ноябрь-декабрь 2008) Рубрика "Management"
Статья "Кризис как "окно возможностей", стр. ?