

Корпоративные кризисы: можно ли управлять мясорубкой изнутри?

*«Переедание ведёт к ожирению, недоедание – к гастриту.
Что с человеком ни делай, он упорно ползёт на кладбище».*

Михаил Жванецкий

Тем, кто ещё жив, посвящается

Рано или поздно руководитель любой компании попадает в ситуацию, когда то, что реально происходит в его бизнесе, существенно отличается от желаемого. На уровне симптомов это воспринимается как рост проблем, решать которые катастрофически не хватает ресурсов (временных, технологических, кадровых, финансовых....) Кажется, что изменились законы мироздания: действия, которые раньше приносили пользу, теперь, как минимум, вообще не влияют на события.

Кризисы в бизнесе так же неизбежны, как человеческие болезни. Их появление связано с самой природой бизнеса. Чувствуя рост проблем и не зная правильных алгоритмов выхода из ситуации, Владелец Компании полагается на свой здравый смысл: либо начинает предпринимать решительные действия, либо не делает ничего в тайной надежде, что как-нибудь «само пройдёт». Ни та, ни другая модели поведения не способствует позитивному разрешению ситуации.

Сложные вопросы не всегда удаётся решать простыми методами. Наоборот, один из «Мерфизмов» гласит: «Любая сложная задача имеет простое, всем понятное, неправильное решение».

Кто виноват: основные источники корпоративных кризисов

Внешние причины: Развитие рынка вызывает непрерывные изменения всех его «составляющих». Меняются законодательство, поведение покупателей, требования каналов дистрибуции, действия и количество конкурентов, и многое другое. Изменения на рынке меняют набор «обязательных требований», без выполнения которых Компания не может развиваться.

Пример: рассмотрим эволюцию требований к розничному магазину. Если в период «Ранней кооперации» в набор «обязательных требований» входили:

- Магазин должен быть открыт в принципе;
- В магазине должен быть товар, которого нет в государственных магазинах;
- Магазин теми или иными способами должен быть защищён от давления государственных органов и криминала;

Если хозяин не умел решить тот «набор критических задач», который становится обязательным исходя из списка, то несложно представить (или вспомнить) последствия. И то, что хозяин, возможно, успешно решал другие задачи, на тот момент не входящие в «критический набор» - например, сам очень вежливо обслуживал покупателей - не помогало магазину успешно функционировать.

Если же представить «набор обязательных требований» к магазину сегодня, то очевидно, что из приведённого перечня остаётся часть третьего пункта о защите со стороны государственных органов.

Зато добавилось огромное количество других требований, малая часть которых:

- Учёт расположения в свете тенденций потребительского поведения (одна из многих – появление устойчивой привычки делать покупки в торговых центрах);
- Учёт запросов покупательского сегмента;
- Выбор ассортимента, цен и политики продвижения с учётом собственного позиционирования и целесообразной «отстройки» от конкурентов;

Следовательно, развитие рынка вызывает обязательную необходимость в изменениях действий самой компании. Если действия компании не соответствуют требованиям рынка, то рано или поздно возникает так называемый «внешний кризис».

Внутренние причины: Сама компания тоже находится в непрерывном процессе изменений. Появляются новые идеи, новые сотрудники, новые клиенты, новые подразделения, новые товары и услуги и т.п. Успешное развитие бизнеса только ускоряет этот процесс. И, соответственно, стимулирует появление внутренних проблем уже управленческого характера: все составляющие корпоративного бизнеса должны координироваться для достижения целей владельца системой корпоративного управления. Если эта система не справляется с необходимым на сегодняшний день объёмом задач (обязательное решение которых диктуется требованиями рынка), то возникает «внутренний кризис».

К сожалению, в компаниях обычно имеют место оба кризиса: с одной стороны, Компания не выполняет требования рынка, с другой - не умеет эффективно организовать управление собственными ресурсами.

Компания, поведение которой не соответствует требованиям рынка (почему – в данном месте вопрос второго порядка) обречена либо на закономерную гибель, либо на тихий уход с активного «театра военных действий» - она перестаёт играть заметную роль, и переходит в категорию, которая на диаграммах распределения долей рынка называется «прочие».

Как не запустить болячку?

В развитии корпоративных кризисов можно выделить четыре основных этапа:

- **Этап №1 «Кризис мышления»:** Самая ранняя стадия. Руководство Компании неверно оценило тенденции развития «рыночных составляющих», были выбраны неоптимальные варианты развития (в перспективе – источник внешнего кризиса) и/или своевременно не запущены необходимые организационные преобразования (в перспективе – внутренний кризис). На этой стадии из кризиса выйти легче всего, но основная проблема в том, что его никто не замечает. Более

того, часто продолжается активный рост, на который ещё не успели повлиять неправильные действия;

- **Этап №2 «Кризис развития»:** На этом этапе компания уже начинает не успевать выполнять некоторые проекты или отдельные элементы этих проектов, что обычно оптимистично оценивается как «временные трудности» быстрого роста. На «слабые сигналы» никто не обращает внимания, активно ускоряя выполнение действий, которые изначально были запланированы неправильно на этапе №1;
- **Этап №3 «Кризис параметров»:** Начинают ухудшаться второстепенные финансовые показатели: отдача на капитал, производительность на одного сотрудника и пр. Параллельно появляются разброд и шатание среди сотрудников. Это уже нельзя не заметить, но отношение обычно такое: «Вот сейчас закончим.....подставьте нужное оправдание...и тогда уж займёмся организацией работы». В своё время мудрый Лао Цзы советовал наводить порядок до того, как начнётся смута, но что нам до этого? К сожалению, одна из аксиом антикризисного управления гласит: «не из каждого состояния можно перейти в желаемое»;
- **Этап №4 «Кризис ликвидности»:** Резко проваливаются показатели «первого уровня», такие как оборот и маржинальная прибыль. Начинается бегство специалистов, а оставшиеся патриоты с интересом наблюдают за трепыханиями «первых лиц».

Как узнать, сколько осталось?

Количество времени, которым в принципе располагает Компания для организации «антикризисных манёвров», зависит от трёх факторов:

- Величина избыточных оборотных средств: капитал сверх необходимого для поддержания репродуктивного цикла. Этими лишними деньгами Компания просто оплачивает своё несоответствие рынку;
- Допустимая величина управленческой ошибки: тот «градус», на который можно поворачивать Компанию, чтобы полёт не перешёл в «штопор». Этот фактор существенно зависит от предыдущего;
- Агрессивность «рыночных составляющих»: насколько жёстко реагируют те или иные «составляющие» на несоблюдение «обязательных требований». Например: насколько остро для конечного потребителя недостаточное внимание со стороны руководства к манерам обслуживающего персонала в банке? Безусловно, это зависит как от самой потребительской культуры, так и от предложений конкурентов.

Эти факторы указаны отнюдь не для того, чтобы Вы занялись калькуляцией, подсчётами, а подумали о том, что эти факторы хорошо объясняют достаточно распространённую логику сторонников «доброе старого здравого смысла» как приоритетного инструмента стратегического управления. Руководители обожают аргументы типа: «Ну, не знаю...Рассказываете Вы интересно, но мы ничего подобного (в смысле – формализованного анализа) не делаем, а пока развиваемся неплохо».

Объяснение простое-либо избыток оборотных средств, с помощью которого пока покрывается неэффективность системы корпоративного управления, либо «составляющие» недостаточно агрессивны и дают дышать. Но, если это так, то что будет с Вашей компанией при развитии рынка, сопутствующих ужесточении конкуренции и повышении требований со стороны клиентов? Не лучше ли сейчас воспользоваться некоторым избытком ресурсов (время и деньги) для инвестирования в развитие «корпоративных мускулов» - системы корпоративного управления? Чем раньше руководство компании одумается, тем больше шансов благополучно «разрулить» ситуацию. Считается, что ситуация становится необратимой в тот момент, когда уже нельзя сказать «Давайте всё забудем».

Зеркало для Большого Босса: основные модели корпоративного поведения в зависимости от реакции на кризисные ситуации

Анализируя закономерности корпоративного поведения, можно выделить три основных модели, которые непосредственно зависят от личности руководителя. В приведенном перечне нарисованы «чистые» портреты, которые в реальной жизни, как правило, несколько ретушированы.

Портрет №1 «Гигантский ленивец»: Как правило, компания, построенная на базе приватизированных (способ не важен) активов, что позволило стать естественным лидером рынка. Иногда - остаток распавшегося гиганта времён «первой кооперации». На опасные симптомы не реагируют вообще, с лёгкостью бросают направления при малейшем усилении уровня конкуренции или сопротивления каналов дистрибуции. Если становится объектом целенаправленной атаки, то замечает это уже в «полупереваренной» стадии, но даже в этом случае просто не верит тому, что происходит. Когда ситуация заставляет что-либо предпринять, в первую очередь тиражирует прошлые, некогда успешные действия без малейшего анализа ситуации (намного проще запустить новую продукцию, чем обдумать, почему перестала продаваться старая). При наведении порядка упорно ограничивается «периферийными» действиями, которые вообще не могут оказать никакого воздействия на ситуацию. В качестве мишени всегда выбирает наиболее заметные симптомы, так как не понимает разницы между причинами и следствиями. Например, при ухудшении соотношения доходы/расходы начинает оптимизировать расходы, первая статья к «обрезанию» - фонд заработной платы, вторая - бензин, третья - мобильные телефоны.

Предсказываем последствия: Разобиженный персонал резко снижает любую активность и начинает играть по новым правилам: снижает количество посещений клиентов, с которыми предпочитает общаться по офисному телефону, терпеливо ожидая, пока тот освободится. Практика показывает, что 5% сокращение компенсирующего пакета вызывает 20% сокращение объёмов продаж. Такая борьба со следствиями продолжается до тех пор, пока хватает ресурсов. Вывод Гигантский Ленивец делать не способен вообще, так как опирается только на прошлый опыт, который в меняющихся условиях не очень помогает.

Будущее: Если не начнёт «образовываться», то станет самой привлекательной жертвой для выходящего на рынок хищника (см. портрет №3 «Бронированная крыса»);

Портрет №2 «Задумчивый жираф»: До жирафа, как известно, доходит долго, но... доходит. При первых неприятных симптомах компания начинает активно тиражировать прошлые успешные действия. После того, как положительного эффекта не наблюдается (продолжительность этого периода существенно зависит от «длины шеи» смотри раздел статьи «Как узнать, сколько осталось?») начинает думать. Проводится анализ ситуации, после чего вероятно организация правильного комплекса действий в том случае, если предыдущий период не истощил корпоративные ресурсы. Кроме того, даже успешное «вылезание из ямы» серьезно подрывает конкурентоспособность компании.

Будущее: Шансов стать жертвой агрессии мало при наличии на рынке «Гигантских ленивцев». Останется на средних ролях или (в случае изменения подходов) может стать одним из лидеров рынка.

Общая проблема: Поскольку оба типа компаний реагируют на «сильные сигналы», то результаты ответных действий (конечно если они правильные) проявляются с течением времени, то - есть негативная тенденция, которая и послужила сильным сигналом, продолжается достаточно долго и наносит Компаниям весь положенный ущерб. Это вызвано т.н. «Вязкостью рынка», которая тем выше, чем более развит рынок, и чем больше Компания зависит от влияния всех «рыночных составляющих». А чем выше «Вязкость» - тем ниже скорость обратной реакции «рыночных составляющих» на действия компании.

Портрет №3 «Премудрый пескарь»: Персонаж себе на уме, естественно. Искренне полагает, что все фундаментальные законы маркетинга, менеджмента и иных бизнес-наук писаны не для него. Всеми силами старается доказать поговорку «Хитрость – ум дурака». Боится думать и предпочитает не вступать в обсуждение чего – либо, отделяясь многозначительным выражением лица или фразами типа «Ну, это всё теории, в жизни (понимай: в моей компании) всё по – другому». Ностальгирует по периоду «Ранней кооперации» и подсознательно хочет вернуться в этот благословенный период.

Совет персоналу: Плохая «площадка» для старта и полное отсутствие перспектив. Если не хотите работать в «тупиковой» компании и мирно доживать свой век, то увольняйтесь немедленно.

Будущее: Полностью зависит от темпов развития и агрессивности «Рночных составляющих». Обречён занимать место в секторе «Прочие» на круговой диаграмме распределения долей рынка. Возможно, что на его век таки хватит.

Портрет №4 «Бронированная крыса»: Самый опасный участник рынка. Не выкручивается из ситуаций (см. Портрет «Жирафа»), так как в них не попадает. Заблаговременно проводит анализ наиболее актуальных «рыночных составляющих», после чего спокойно и методично производит необходимые преобразования в деятельности компании. К нужному моменту компания вполне готова выполнять

необходимые действия. Благодаря этому системно развивает компанию, отбирая нужные доли рынка у тех, кому они исторически принадлежали (что Крысу абсолютно не беспокоит).

Предупреждение остальным участникам рынка: внимательно наблюдать и не в коем случае не рассматривать в качестве мишени для агрессии: на современном рынке не «большое пожирает маленькое, не быстрое пожирает медленное, а профессиональное пожирает непрофессиональное».

Будущее: Самый благоприятный прогноз, если не станет «Гигантским Ленивцем».

«Синдром Икара»: опасности быстрого роста

Как раз в период успешного роста владельцам бизнеса следует быть предельно внимательными, иначе в перспективе у Компании могут возникнуть достаточно серьезные проблемы, которые закономерно приведут к «внутреннему кризису». Вот список наиболее распространенных проблем, которые могут к нему привести.

Проблема №1 «Эффективность организационной структуры»:

Рост масштаба бизнеса означает и увеличение количества организационной работы, которую должна произвести структура компании.

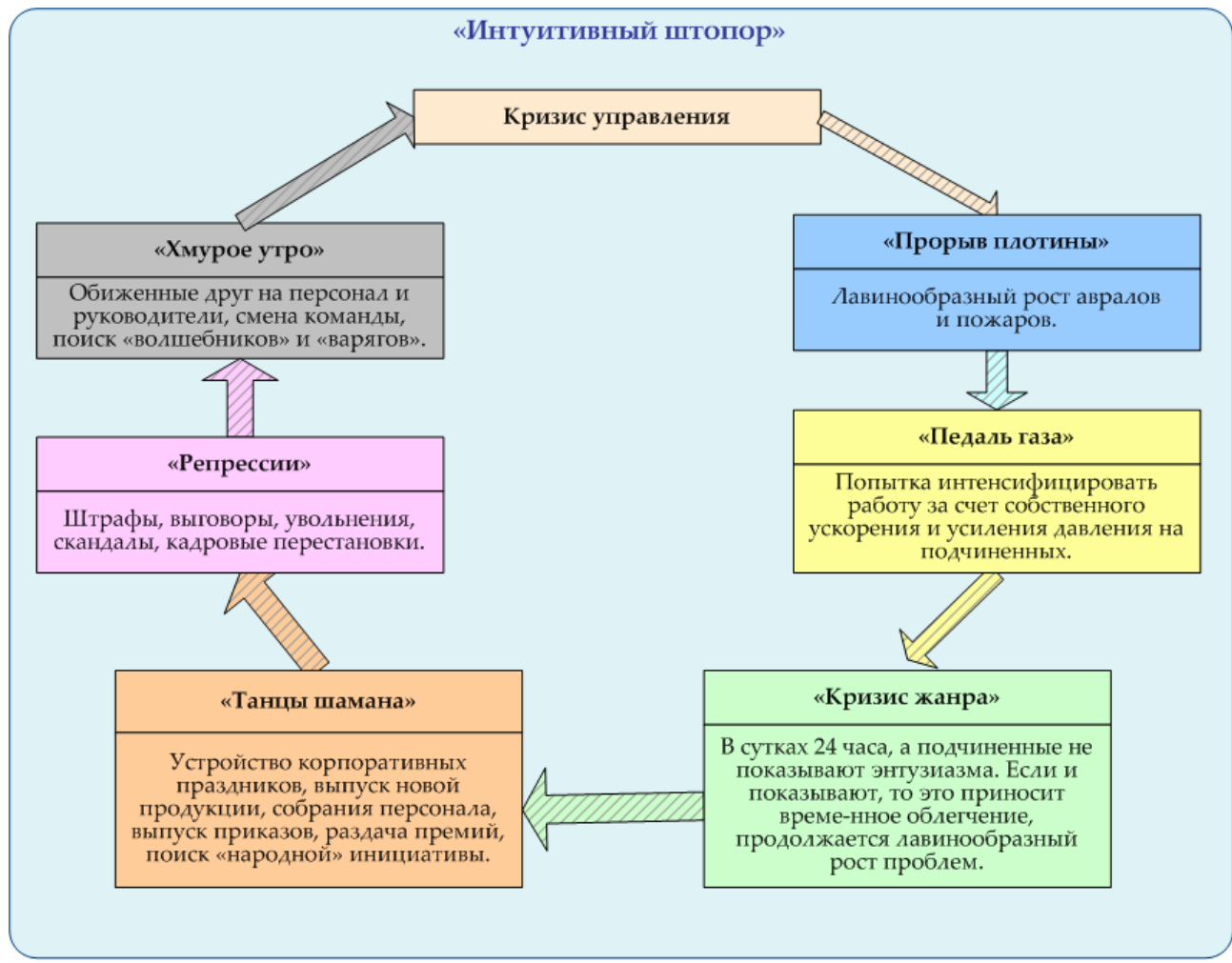
Как правило, самое простое решение, которое приходит в голову – увеличение количества сотрудников, которых просто добавляют в существующие подразделения. Но при этом редко, что увеличение количества сотрудников часто диктует необходимость одновременного преобразования организационной структуры. В идеале, всё должно происходить (но очень редко происходит) в следующем порядке:

- Прогноз увеличения объёмов бизнеса;
- Анализ предстоящих изменений в количестве и содержании рабочих задач;
- Анализ существующего уровня рабочей загрузки и квалификации сотрудников соответствующих подразделений;
- Разработка необходимых организационных преобразований (структура, иерархия, ответственность) с оценкой рентабельности затрат на реструктуризацию;
- Определение количества и квалификации необходимых сотрудников;
- Принятие кадровых решений: растим своих или привлекаем новых?;
- Набор новых сотрудников (в случае необходимости);
- Адаптация в организационную структуру новых сотрудников.

Безусловно, такая реализация требует как минимум времени и соответствующей квалификации руководителей, как максимум- привлечение внешнего консультанта. Поэтому реальная последовательность решения проблемы увеличения количества работы, как правило, выглядит так:

- Жалобы рядовых сотрудников;
- Жалобы руководителей среднего звена;
- Принятие решения о наборе более «энергичного» персонала.

При этом руководствуются известной народной мудростью: «Упрёмся-Разберёмся». Последствия таких, мягко говоря, недостаточно продуманных действий проявляются в неизбежном увеличении беспорядка и срывах рабочих заданий, что до поры – до времени компенсируется общим ростом показателей: проявившиеся недостатки не сразу останавливают все то хорошее, что было в прошлом. Но перспективы достаточно прогнозируемы, так как незнание базовых законов (или неверие в них) не освобождает от их воздействия (рис.1):



Amadeus Executive Education™

Рис.1 Цикл «Интуитивный штопор»

Проблема №2 «Человеческий фактор»: Дело в том, что преобразовывать уже сложившуюся по факту систему рабочих взаимоотношений достаточно сложно, вступают в силу субъективные интересы сотрудников и руководителей среднего звена, которые начинают приоритетно отстаивать собственные интересы и саботируют организационные изменения, инициируемые руководителями компании. В итоге компания оказывается как бы разделенной на две части: высший уровень корпоративного руководства и среднее управленческое звено с рядовыми сотрудниками (которые, по существу, непосредственно зарабатывают деньги). Такое противостояние может продолжаться годами и напоминает вооружённый нейтралитет. Проблема усугубляется ещё и тем, что все принимаемые в период

противостояния решения являются по своей сути компромиссными: внедряется не то, что может реально изменить ситуацию, а то, что не вызывает усиления скрытого конфликта и его перехода в открытую фазу.

Проблема № 3 «Неконтролируемый рост затрат на персонал»: В период роста экономики обычно наблюдается повышение спроса на сотрудников (самая «горячая» позиция- все виды торгового персонала) и руководителей (средний и высший уровень). Рынок образования реагирует на это с определённым отставанием, поэтому спрос начинает носить ажиотажный характер. Последствия этого проявляются в росте заработной платы (свободные рекруты требуют более высоких оплат, работающие в компании хотят повышения оплаты своего труда) и в увеличении «текучки»: сотрудники отправляются за лучшей долей. Противостоять этой тенденции достаточно сложно, но идти на увеличение фондов заработной платы следует с большой осторожностью. Иногда, находясь в состоянии эйфории от роста своего бизнеса, компания готова покупать специалистов фактически по «цене предложения», так как опасается либо ухода ценных кадров либо того, что рекрута перехватят конкуренты. Кроме того, расчет делается на то, что рост бизнеса «всё покроет». Но в перспективе такой подход сулит крупные проблемы.

Во - первых, не надейтесь, что даже дорогой специалист обеспечит Вам соответствующий рост доходной части «сам собой», одним фактом вступления в должность. Во - вторых, увеличение количества сотрудников вызывает необходимость преобразования (и, следовательно, удорожания) системы корпоративного управления. В целом неконтролируемый рост затрат на персонал и управление может существенно ухудшить финансовую устойчивость компании.

Проблема №4«Однобокое развитие»: Компания вкладывает ресурсы в развитие только тех направлений, которые и обеспечили бурный рост. При этом не производится адекватного развития ни в области корпоративного управления, ни в развитии других направлений для диверсификации рисков.

Выводы

Каждая компания уникальна, но есть закономерности, общие для всех организаций. Это как законы биологии, одинаковые для любого из нас. Ни одна организация не появляется на свет продуктивной и эффективной — ее здоровье и функции развиваются постепенно. Они активируются по мере роста компании и преодоления трудностей. То есть некоторые проблемы как раз способствуют развитию функций. Усиление функций происходит в определенной последовательности. Зная, какая функция сейчас находится «в зените», можно предсказать естественные трудности, с которыми организация столкнется в будущем. Последовательность проявления и отмирания функций составляет собой жизненный цикл организации. Каждый этап характеризуется собственными закономерностями и естественными (или неестественными) проблемами.

Наиболее заметный вклад в теорию организационного развития внесли такие специалисты как Ицхак Адизес и Ларри Грейнер. Их взгляды несколько отличаются, но не противоречат, а хорошо дополняют друг друга, в чём я не раз имел возможность убедиться в процессе диагностики реальных организационных

кризисов или во время планового аудита систем корпоративного управления в различных бизнес – сегментах. Знание базовых основ, основных закономерностей является обязательным для руководителя, так как позволяет предвидеть возникновение кризисных ситуаций и вовремя подготовиться к правильным действиям по предотвращению и нейтрализации.

Кризиса нельзя избежать но, если Вы ориентируетесь в закономерностях организационного развития, у Вас появляется возможность «ранней диагностики» и, соответственно, организации эффективных действий. В этом случае организационный кризис позволяет не только выйти на новый этап развития с минимальными потерями, но и использовать такие возможности кризиса как диагностика «скрытых дефектов» и радикальное положительное обновление всех областей деятельности компании (в китайской азбуке слово «кризис» состоит из двух иероглифов: «опасность» и «возможность»). Для этого необходимо осваивать науку стратегического управления и учиться последовательно применять полученные знания на практике. Только здравого смысла уже явно недостаточно.

Напомню, что с точки зрения здравого смысла Земля плоская, а самолёт не может летать, так как не машет крыльями.

Александр Фридман

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»

