

Латвийский кризис: что ждёт наши компании?

*«Попрыгунья-стрекоза лето красное пропела,
оглянуться не успела, как зима катит в глаза»*

И. А. Крылов, басня «Стрекоза и муравей»

Люди, которые хоть немного сведущи в экономике, безусловно, слышали об экономических циклах. Но и те, кто с экономикой не в ладах, наверняка в курсе того, что жизнь наша напоминает зебру в том смысле, что период той или иной степени благополучия обязательно сменяется менее радостным. Книга Бытия описывает сию закономерность как «семь коров тучных и семь коров худых». Добавлю: «худые» коровы, иначе говоря – полоса неудачная, вполне может поглотить все результаты периода процветания так, что и следа не останется.

Наверняка все те, кто много раз слышал и много раз выбросил из памяти тот факт, что раз в несколько лет мировую экономику сильно встряхивает, понимали, что последние семь лет, года так примерно с 2000, нам здорово «прёт», и – что, к сожалению, вечным это не будет. Бог, конечно, благославляет Латвию, но – не до такой же степени...

Немаловажный вопрос: а по каким признакам можно определить, что период благоденствия проходит и наступают суровые времена? Обычно «пруха» сворачивается как-то постепенно, а разнежевшийся персонаж ещё сидит с довольной улыбкой, лениво потягиваясь и со вкусом вкушая плоды бывшего уже процветания, не желая замечать того, что приходят суровые времена. Потом, конечно, будет он себя по голове и иным частям тела колотить – ведь говорили, предупреждали – как же не понял-то, что уже *началось*? Увы, это, как раз, известно: не понял, потому, что не хотел. **ОЧЕНЬ НЕ ХОТЕЛ**. Так и маленький ребёнок долго не открывает глаз после звонка будильника в надежде – а может, сегодня в школу идти не придётся?

Ну, признаков кризиса вокруг уже столько, что мало не покажется. Все газеты полны сообщениями о неприятных явлениях, а вот с терминологией происходят занятные казусы.

Мне лично очень импонирует историческая тяга жителей Латвии к высокому искусству. Особенно это впечатляет на правительственном уровне, где, видимо, национальная особенность обоснованно достигает своего апофеоза.

Последние полгода различные эксперты и чиновники соревнуются в *naiming*, е – изобретают различные названия для того, что происходит в нашей экономике.

Каких только перлов не встретишь – тут тебе и «мягкая/жёсткая посадки», и «торможение», а, кроме того - «стагфляция» и прочие изыски.

В общем, любой язык позволяет развлекаться с названиями сколь угодно, было бы желание. Поражение можно назвать «серьёзным уроком на будущее», отступление – «перегруппировкой сил», а живота у мужчин не бывает, потому что «всё, что выше пояса, автоматически считается грудной клеткой».

Конечно, говорят, что назвать явление – значит, понять его. Но, на мой взгляд, это уместно в том случае, когда явление насквозь неизвестное, а ежели оно знакомое до одури – чего со словами играть-то? Хотя и это, в общем, понятно, к сожалению.

Мне кажется, что гораздо прагматичнее для бизнес-сообщества было бы не следить зачарованно за словесными фокусами наших чиновников, а задуматься немного о другом.

Давайте просто представим – а что будет с большинством Латвийских компаний при тех экономических параметрах, которые нам обещают?

Что же будет с Родиной и с нами?

Большинство экспертов предрекают годовой рост на уровне 10%, разброс в прогнозах относительно невелик, и, хотя при таких величинах каждый процент имеет значение, не будем этим сильно заморачиваться. Некоторые эксперты называют эту цифру «нормальной», ссылаются при этом на мировые и европейские аналоги и даже называют наше будущее «периодом устойчивого роста». Извините, не могу опять не восхититься лингвистическими тонкостями: состояние человека, который упал и, будучи не в силах подняться на ноги, ползёт, вполне можно назвать «прогрессивно стабильным», правда?

Для реального прогноза своего будущего необходимо учесть несколько факторов. Латвийские компании имеют очень плохой показатель по выработке на одного сотрудника. Имея затраты, сопоставимые с европейскими, по эффективности мы находимся далеко позади (желающие легко найдут подробную информацию в интернете). Это означает, что *системы корпоративного управления* у нас малоэффективны, и мы не умеем извлекать нормальную доходность из тех расходов на персонал и не только, которые вынуждены нести.

Большинство латвийских компаний ещё не успели обзавестись нормальными источниками финансирования и/или размерам собственного капитала, необходимыми для полноценной финансовой устойчивости. Вся прибыль – у кого она была, конечно - эпохи процветания ушла на атрибуты роскошной жизни или на экстенсивное развитие.

Для стран «Старой Европы» абсолютно нормальной является информация такого примерно содержания: «Вот уже 7 год компания ABC терпит значительные убытки, что очень беспокоит акционеров. На ежегодном собрании принято решение о смене CEO, новому руководителю предстоит заняться исправлением существующего положения». Можете ли Вы себе представить подобную информацию о нашей негосударственной компании?

Иными словами, в тот момент, когда в Латвии наступит то, что для Европы является состоянием «стабильного роста», большую часть Латвийских компаний ожидают серьёзные проблемы. К сожалению, за 7 примерно лет процветания очень небольшое количество компаний своевременно инвестировали часть своего обеспеченного, в основном, общим ростом экономики дохода, в увеличение эффективности *системы корпоративного управления*. А именно от корпоративного управления сейчас, в период резкого замедления роста, потребуются просто ювелирная точность. Почувствуйте разницу: «рулить» на растущем денежном потоке или на мелеющем? Необходима замена, или, в лучшем случае, полная перенастройка как навигационных приборов, так и рулевого управления с двигателем. И речь идёт не только и столько об ужесточении последствий

стратегических ошибок, но и об абсолютно ином качестве необходимых оперативных решений. Для чего, в свою очередь, недостаточно решимости, а необходим определённый уровень управленческой компетенции руководителей. Кроме того, в период острой нехватки персонала при одновременном запуске многочисленных бизнес-проектов многие компании «нахватали» себе сотрудников по «цене рыночного предложения», что ещё больше обременило и так низкую корпоративную эффективность.

Необходимо учесть ещё один момент: поскольку инфляция продолжается, то продолжается как рост издержек вообще, так и рост ожиданий персонала по поводу продолжения роста доходов, в частности. И их, родимых, понять можно – кредиты набраны, жить хорошо, опять же, хочется.

Ну и, наконец, факты: бюджеты на 2008 год у большинства компаний сверстаны в расчёте на продолжение роста.

А теперь соединим-как всё вместе. Что получается? Правильно, как бы чиновники и эксперты не называли то, что происходит с экономикой, для бизнеса диагноз однозначный и имя ему – «Кризис». И именно об этом собственникам, СЕО и ТОП – менеджерам необходимо думать в первую очередь.

Об обоснованности оптимистических надежд

Как это не покажется странным, но пока бизнес-сообщество пребывает в несколько вяловатом состоянии.

Часть рассчитывает, что «не заденет», что, хотя и по-человечески понятно, но – абсолютно беспочвенно.

Другие, видимо, несмотря ни на что, верят обещаниям правительства покончить с негативом в кратчайшие сроки. В качестве сроков назван июнь. Почему? Мне лично кажется, что такой срок выбран в связи с тем, что в июне население Латвии, в основном, занято подготовкой и участием в празднике Лиго. А там, когда «дым рассеется», можно и ещё что-нибудь пообещать, например – к Новому Году.

Но, во-первых, покончить обещают не с замедлением роста экономики, а с инфляцией, что, отнюдь, не причина, а, скорее, сопутствующее ранее имевшему место экономическому росту следствие. И эту самую инфляцию обещают победить, что для всех ассоциируется с окончанием проблем, а ох как напрасно.

Во-вторых, как собираются остановить инфляцию при одновременном росте цен на энергоресурсы и при упорно ведущихся разговорах об ужесточении налогового пресса – очень любопытно. Звучит это примерно так же, как обещание погасить пожар путём распыления смеси бензина с ацетоном.

Так что не стоит особенно рассчитывать на то, что «лёгкая экономическая облачность» скоро рассеется и над нами снова засияет ласковое солнышко процветания.

Вопреки своему обыкновению, я не буду писать о том, «Кто виноват». Понятно, что виноваты мы с Вами. Да, именно мы. Являясь акционерами компании «Латвия», мы выбрали для управления своими активами тех акционеров, которые не сумели использовать годы процветания для формирования конкурентоспособной экономики. Для того, чтобы убедиться, что это так, достаточно посмотреть на

величину преобладания импорта над экспортом. Если бы мы хотя бы рост внутреннего потребления перекрыли ростом национального производства – было бы чуть легче. А так – взяли кредиты и потратили их на приобретение импорта. За туризм говорить не стоит, мало кто из побывавших один раз вернётся – а зачем, собственно? А те, кто начали приезжать регулярно по известным причинам, сильно прибыли не приносят, да и, вроде бы, не особенно нам нужны. И не верьте тем, кто плачется на то, что времени было мало. Та же Финляндия за этот же период создала экономику, которая по конкурентоспособности считается теперь №1. Наши соседи в Литве и Эстонии играли гораздо профессиональнее. Посчитайте, какую долю рынка в различных сегментах экономики занимаем мы у них, а какую – они у нас. Вот, собственно, и печальный итог. А какие причины были – не всё ли теперь равно? Поэтому – переходим к следующему вопросу.

Что делать?

Конечно, формат статьи не позволяет детально описать различные сценарии антикризисного управления компанией в условиях экономического спада. Но, опираясь на свой опыт антикризисного консультирования в период дефолта 1997-1998 годов в России, попробую описать несколько возможных ошибок, которые совершают «Первые Лица».

Конечно, первое, что напрашивается – это начать рубить издержки. Что не обязательно правильно. Скорее, внеобходимо позаботится о более правильном их распределении, а возможно – и об увеличении, как ни странно это прозвучит. В период бурного роста компания обычно не думает об эффективности тех или иных бизнес-процессов. Выпускается/завозится много товаров, работаем со всеми клиентами, открываем много новых проектов – война (рост) всё спишет. Теперь же необходимо, во - первых, осечь лишнее – то, что пока прибыли не приносит и в период спада, скорее всего, и не принесёт. Во-вторых, на некоторых направлениях (которые необходимо определить путём анализа) работу надо, наоборот, усилить. Почему? Да потому, что, когда на рынке спад, ужесточается конкуренция за оставшиеся источники возможного дохода. Противостоять же ужесточению конкуренции можно только за счёт разумного усиления работы. А усиление, в свою очередь, означает увеличение затрат, бесплатное «усиление» оставьте как бредовые воспоминания об энтузиазме начального этапа развития бизнеса, сегодня – даже не надейтесь.

Одним из важнейших направлений работы корпоративного менеджмента компании является правильно организованная работа с персоналом. Сотрудникам надо не только объяснить, что реально происходит на рынке Латвии, но и «мягко» подготовить к тому, что, несмотря на удорожание жизни, гарантированного повышения ждать не стоит и отнюдь не из-за жадности собственника.

Кстати, не факт, что стоит одинаково ограничивать всех сотрудников. Может быть, целесообразно оставить тех, кто может работать лучше других, и согласен на увеличение рабочей нагрузки? Тогда Ваша структура станет более эффективной. Правда, возрастёт персоналзависимость, решение этого вопроса также будет необходимо предусмотреть.

Кроме того, кризис приносит не только неприятностей, но и даёт много возможностей для резкого увеличения своего «пирога». Разумеется, тем компаниям, которые либо уже сформировали эффективную систему корпоративного управления, либо должным образом сумеют её отрегулировать в ближайшие месяцы. Действительно, когда у всех всё «падает», можно ведь и подобрать, да ещё и подтолкнуть, правда? Если сумеете, конечно.

Кстати, хочу предупредить – этим могут заняться и братья-европейцы, которым сии закономерности известны давно и которые так же давно научились жить в условиях 10% экономического роста. Надеюсь, никто из вас не рассчитывает, что будет соблюдаться принцип «Лежачего не бьют»?

Суммирующий итог

Руководству компаний необходимо «не в шутку» озаботиться организацией серьёзного анализа своего бизнеса. Цели, надеюсь, достаточно прозрачны: выявление наиболее уязвимых мест и разработка плана преобразований в системе корпоративного управления. Вне зависимости от выбора генеральной стратегии: захватывать или удерживать – вам понадобится гораздо более высокая точность манёвра. Прежняя система, с учётом общей привычки к экстенсивному развитию, вашу компанию такой точностью обеспечить просто не сможет.

Хочется предупредить, что в такой ситуации равно опасно как долго выжидать, так и решительно действовать. Я имею в виду – без должного и, хотя бы, качественного анализа ситуации и тщательного планирования (как это не покажется скучным).

Огромную роль также будет иметь правильная организация работы с персоналом. В противном случае Вы легко окажетесь в той ситуации, которую, к сожалению, мне приходилось наблюдать неоднократно. В тот момент, когда компании крайне необходима согласованная и интенсивная работа всех подразделений, а руководство отдаёт (даже!) правильные распоряжения, все сотрудники, «держась за вёсла», с интересом наблюдают – интересно, что У НИХ получится?

В этот период «Первым Лицам», как никогда, необходимо трезво (для амбиций и комплексов не время) оценить свою квалификацию, чтобы решить – выполнять ли антикризисные преобразования самостоятельно. К сожалению, не все последствия самостоятельных и непрофессиональных, в новых условиях, инициатив, поддаются исправлению. Есть, знаете ли, поступки необратимые, после которых бесполезно говорить «Ой, а мы думали...». Сейчас, как никогда, Вам необходим именно реальный профессионализм и учиться, увы, времени уже не осталось. Проблема не только в том, что необходимо рассчитать целый комплекс правильно скомбинированных по сочетанию и последовательности действий. Эти действия ведь ещё необходимо осуществить, внося соответствующие коррективы в процессе.

Возможно, вам покажется, что я сгущаю краски. Настоятельная рекомендация – не надо думать о том, правду я пишу или нет. Просто обдумайте то, что происходит. Прятать же голову в песок, оставив снаружи другую часть тела, для «Первых Лиц» непочтенно. На дворе – ваше время, и от того, как вы разыграете свою «карту», зависит очень многое.

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман