

КРИЗИС и КОМПАНИЯ: прибыль на падающем рынке

Кризис пришел в Россию и поставил компании в критическую ситуацию. Антикризисная шумиха заполнила информационное пространство. Антикризисные рекомендации противоречат друг другу...

Кризис-менеджер, бизнес-консультант, эксперт Ассоциации независимых директоров (АНД), член Национального института сертифицированных консультантов по управлению НИСКУ-РОССИЯ (г. Москва)

ЕЛИСЕЕВ Сергей Валерьевич

(Продолжение. Начало в № 47)

В предыдущем номере мы говорили о том, что в действительности кризис – это сложное явление и потому простых решений не может быть по определению. Для компаний, умеющих изменяться, обладающих денежными и управленческими ресурсами, открываются новые возможности по захвату рынков и активов. Для прочих кризис – скорее опасность, нежели возможность.

Но возможность заработать прибыль на падающем рынке и усилить компанию существует не только для брокеров. Создавать точку опоры – «собственное дно» – необходимо начать без промедлений.

Первым делом предстоит сделать выбор базовой стратегии из трех возможных: ВЫХОД из бизнеса, СОХРАНЕНИЕ компании, ЭКСПАНСИЯ в отрасли (на рынке). Определившись со стратегией, можно перейти к разработке антикризисного плана, соответствующего ситуации, менеджменту и компании. Эффективность такого подхода будет значительно выше, чем использование общих рекомендаций и стандартных решений.

В продолжение статьи представляем комплекс мероприятий, подходящий для компаний, выбравших стратегию «сохранения», и части компаний, выбравших стратегию «экспансии». Главная идея этого подхода – «получить максимальный доход с потока, ограниченного рынком».

В отличие от решения проблем, решение кризиса потребует более сложного и комплексного решения в отношении всех ключевых бизнес-функций: Продажи, Финансы, Операционная деятельность, Оргструктура и Персонал, Деловая активность. Рассмотрим решение, способное увеличить эффективность бизнеса в условиях сокращения рынка.

ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ

Резкое сокращение рынка, естественно, вызывает желание расширить ко-

личество коммерческих тем для поддержания объема продаж. Это может быть выпуск новых видов продукта, выход на новые рынки, расширение производственно-технологической базы и т. п.

При всей очевидности такого решения, следует воздержаться от расширения деловой активности и, напротив, сконцентрироваться на главных бизнес-направлениях и продуктах, отсекая все малоэффективное. Сужение направлений деловой активности увеличивает тем самым активный поиск нестандартных решений именно в ключевых областях. Тактика концентрации позволяет углубить проработку, найти не поверхностные, а уникальные и нестандартные решения и, что самое главное, увеличить быстродействие системы управления в условиях жесткого дефицита времени.

ПРОДАЖИ

Идеи диверсификации бродят по страницам изданий и коридорам компаний. Прежде чем принять привлекательную идею, необходимо честно оценить сроки реализации диверсификации и сравнить с тем ресурсом времени, которым компания располагает в действительности. В большинстве случаев, для российских компаний, которые не готовились к диверсификации заранее, сроки окажутся «непроходимыми». Большинство – не значит все. Для успешных компаний, имеющих ресурсы, систему НИОКР, эффективную систему управления и запас времени, этот путь может стать очень удачным.

Остальным придется воспользоваться более доступными способами изменения продуктовой линии: импортозамещение и/или выпуск «light-продуктов». Учитывая рост курса иностранной валюты и высокую долю импортных продуктов, материалов, деталей и комплектующих, импортозамещение обречено на рост объемов продаж. Продолжительность этого состояния невелика и основной эффект можно будет получить в течение года.



Предложение облегченных версий, так называемых «light-продуктов», позволяет не столько расширить, сколько модифицировать ассортиментный ряд под сократившийся платежеспособный спрос. Следует заметить, что речь идет не о банальном снижении цен на прежние продукты, а о предложении продуктов с «облегченным» набором потребительских свойств и соответствующим снижением цены. В отдельных случаях, может потребоваться и предложение продуктов под другой торговой маркой.

Во всех случаях, реальное падение рынков и смена парадигмы менеджмента предлагает смену критерия «хороших» продаж: от «больше выручки» – к «большей доходности при меньшей выручке». Реализация последнего принципа возможна через мониторинг и оптимизацию доходности по все осям: бизнес-направление, проект, клиент, продукт и менеджер.

Когда реализована расчетная часть анализа, все становится просто – приоритет отдается наиболее доходным субъектам и объектам продаж, а остальное отсеивается. Сепарация по доходности должна стать стержневым процессом организации продаж, так как она позволяет в течение нескольких месяцев получить положительный результат – увеличение прибыли.

ФИНАНСЫ

На банальный вопрос «Где взять деньги?» есть несколько столь же банальных ответов. Жить по средствам. Избежать искушения виртуальных денег, когда реальные расходы осуществляются исходя из ожидания планируемых доходов. Эффективнее распорядиться

тем, что есть. Оптимизировать затраты и сэкономить: каждый сэкономленный рубль – заработанный рубль. Получить рубль экономии на собственных затратах проще, чем заработать на рынке от 2 рублей при рентабельности 50% или 4 рубля при рентабельности 25%.

Тем не менее, есть ряд не совсем банальных решений «как взять деньги» и идеальное решение «как работать без денег»... без собственных денег. Их не бывает много, их всегда не хватает, но сколько денег нужно на самом деле? Ровно столько, чтобы обеспечить производственно-затратный цикл (ПЗЦ) – не более и не менее. ПЗЦ обеспечивается кредитным циклом (КЦ) и собственными оборотными средствами. Следовательно, идеальное решение имеет место, когда кредитный и производственно-затратный циклы равны. Как в реальных предприятиях управляют ПЗЦ? Чаще всего – никак, он сформировался «как получилось», под действием «традиций» и решений производственных менеджеров, в большинстве и не знающих о его существовании.

Для сокращения производственно-затратного цикла есть два наиболее действенных способа: повышение оборачиваемости активов (запасов, товарной продукции и незавершенного производства) и сокращение длительности производственного процесса от приема заявки до отгрузки и получения последней части оплаты. Первый реализуется через методы финансового управления ликвидностью товарной продукции, материальных запасов и остатков незавершенного производства. Второй – путем внедрения методов «бережливого производства», что позволяет сократить количество и время операций, не создающих потребительскую стоимость.

Рассмотрим принцип на упрощенном примере. Если все поставщики дают отсрочку в 30 дней, а покупатели оплачивают и получают продукцию в один день, тогда, имея 10-дневную оборачиваемость запасов и 20-дневную длительность производственного процесса, компания может работать без собственных оборотных средств...



Только при одном условии – компания не является убыточной.

Достижение безубыточности обеспечивается реальным управлением финансовым результатом, а не его подсчетами. Традиционный подход управления доходами и расходами должен уступить место более эффективному методу управления маржинальным доходом и постоянными затратами. Преимущества метода понятны, если увидеть, что в первом случае управление оперирует двумя взаимозависимыми параметрами. Большое количество прямых и обратных связей между параметрами не очевидно и не просчитываются в полном объеме, вследствие чего управляемость падает. Во втором случае управление оперирует двумя параметрами, каждый из которых управляется независимо один от другого по своим

Традиционный подход управления доходами и расходами должен уступить место более эффективному методу управления маржинальным доходом и постоянными затратами.

отличным принципам, вследствие чего управляемость возрастает.

Заключительный этап построения управления финансовым результатом – оптимизация финансовой структуры. Эффективным будет состояние, когда все центры доходов управляются по маржинальному доходу и постоянным затратам, и имеется только один центр общекорпоративных затрат. Другая принципиальная установка – сумма этих затрат не должна превышать совокупный положительный финансовый результат по всем центрам финансовой ответственности.

ОРГСТРУКТУРА И ПЕРСОНАЛ

В новых реалиях организационная структура потребует существенных изменений. Обычной корректировкой тут не обойтись. Потребуется новое проектирование – изменение масштаба, границ и связей. Представить оргструктуру можно в виде луковицы, имеющей сердцевину и несколько слоев. В нашем случае – четыре.

Несмотря на то, что многие компании уже имеют управленческие команды, в новых, критических условиях придется вернуться к этому вопросу заново. Для спасения компании потребуются кардинальное изменение характера деятельности компании, что, в свою очередь, потребует смены ролей (а не функций!) топ-менеджеров.

На практике большинство руководителей не готовы изменять привычные и удобные для себя форматы управления, принимать новые, как правило, более жесткие условия и нормы, и проводить трудные изменения в компании. Перед первым лицом встает задача «переворбовать», заново нанять своих топ-менеджеров в качестве членов антикризисной команды. В противном случае, он рискует оказаться один на один с разрешением кризиса и получить в лице своих бывших помощников новых иждивенцев – «пассажира автобуса», готовых сойти на одной из остановок. Вновь сформированная антикризисная команда призвана стать новой сердцевиной организации.

Второй «слой» организации составят специалисты, являющиеся носителями ключевых компетенций, которые, собственно, и обеспечивают конкурентную позицию на рынке. Третий «слой» – персонал, непосредственно участвующий в создании потребительской стоимости продукта.

Четвертый – персонал инфраструктуры и вспомогательный персонал, численность которого определяется по остаточному принципу исходя из общей целевой численности.

Общая численность персонала, которую может позволить организация, – это преломление реальности, а не предмет управленческого выбора. Определяется предельная численность исходя из объема продаж (с учетом падения рынка), доли оплаты труда в общей стоимости и средней заработной платы в регионе/отрасли.

Теперь, когда численность и состав персонала по категориям определены, возможно перейти к проектированию оргструктуры. Основной принцип – СОКРАЩЕНИЕ: уровней управления, количества подразделений и границ между ними и, следовательно, «пограничных» конфликтов, что в результате дает ПОВЫШЕНИЕ: качества взаимодействия, комплексности результата и ответственности за результат.

Заслуживает особого внимания следующее обстоятельство. Несмотря на то, что чаще всего изменения любят начинать с «перекраивания» оргструктуры, действительно эффективным будет проектирование организационной структуры, выполненное на последнем этапе.

И заключить рассмотрение темы «как производить прибыль на падающем рынке» следует словами одного из менеджеров: «... Так это же надо изменить всю систему управления!», – что абсолютно точно отражает глубину изменений в компаниях, заданных текущим кризисом.

Елисеев С. В.