

Как пережить кризис? Полезные советы руководителям.

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №31.

Авторы: Сергей Николаевич Нифонтов

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе

Решение проблемы начинается с ее осознания. Если Вы считаете, что кризис пройдет стороной, то дальше можно не читать — у Вас все в порядке... или Вы еще не готовы признать наличие проблемы.

Мои советы принесут пользу тем, кому уже "посчастливилось" столкнуться с ураганом, именуемым в СМИ «некоторыми финансовыми сложностями». Что делать, чтобы свести к минимуму влияние мирового кризиса?

Снимаем розовые очки

После осознания проблемы нужно сделать два непростых шага: взять эмоции под контроль и расстаться с иллюзиями.

Контролируйте собственное эмоциональное состояние. Пусть голова будет холодной, сердце горячим, а руки твердыми. Конечно, от подчиненных и даже жены можно спрятать стресс, одев маску улыбающегося босса, но подсознание не обманешь. Если голова первого лица компании только и думает о том, где взять денег, чтобы перекредитоваться, то любые управленческие решения в такой ситуации могут быть губительны.

Заставьте себя расстаться с планами, сформированными в докризисных тепличных условиях. Для любого руководителя откатиться на несколько лет назад — шаг сложный. Хотя нас уверяют, что в России это сделать очень легко, ведь многие помнят, как жили до Перестройки, во время Перестройки, после дефолта 1998 года и т.д. Обывателям привычно находиться в состоянии «не знаю — сплю спокойно», а руководителям?..

Расставляем приоритеты

После того как розовые очки убраны в футляр, нужно понять, какую глобальную задачу сейчас решать. Это особенно актуально для владельцев предприятий. Менеджменту как никогда нужен ответ на вопрос: «Что хозяин хочет в данной ситуации от бизнеса?» Минимизировать риски, заложить фундамент под будущий рост, выйти в кеш? Без чётких требований первых лиц к организации сегодня можно уже завтра получить дырку от бублика.

При антикризисном управлении без системы приоритетов ограниченные ресурсы будут направляться в разные стороны. Поэтому в кризисе, как в бою, приказы должны быть четкими, ясными, быстрыми и адекватными реальным изменениям.

Следующий шаг — встреча с ТОПами. Им нужно сообщить о новых правилах игры, которые будут способствовать повышению выживаемости в сложный период. Если в организации была демократия, то очень демократично объяснить, что на время кризиса вводится авторитарный **стиль** с четкими задачами и границами ответственности. Бардак в компании губителен. Вся организационная культура должна соответствовать тому, что предъявляет ей внешний мир.

Управление кризисом: корректируем бизнес-процессы

Когда в голове появилась четкая система приоритетов, приправленная уверенностью и трезвым расчетом, самое время переходить к изменению курса движения компании. Вот мои рекомендации:

- **Цель — сохранение операционной прибыли.**
Главный фокус внимания должен быть направлен на получение выручки и операционной прибыли. Для многих компаний важно сохранить масштаб операций, пожертвовав рентабельность.
- **Свежий взгляд на клиентов.**
Необходимо заново понять, кто Ваш клиент, что он покупает, как Вы производите товар или услугу.
- **Фокус на потребностях покупателей.**
Кризис коснулся не только вас, но и клиентов. Они меняются, и вам необходимо соответствовать их ожиданиям. Чтобы их выявить, рекомендую ответить на следующие вопросы: «Что в организации может быть товаром для клиентов? Как они будут себя вести в условиях падения рынка?» Отвечая, держите в голове рыночные тенденции.
- **Ваш клиент — платежеспособный клиент!**
Необходимо сформировать список ключевых бизнес-единиц, которые будут обеспечивать взаимодействие с клиентом. Банально, может быть, даже скучно, но сейчас важно идти не просто от клиента, а от

платежеспособного клиента. Поэтому не стоит до конца резать маркетинг и казнить рекламу.

- **Трезвый взгляд на продуктовый портфель.** Жизненно необходимо оставить в продуктовом портфеле только те предложения, которые приносят прибыль сегодня и имеют хорошие шансы сделать это завтра. Пришло время отказаться от "любимых" товаров, присутствовавших в ассортименте по причине глубокой личной симпатии первых лиц. Кризис не время для игрушек. Если очень хочется "играть", выделите эти товары в отдельную компанию и развлекайтесь, не мешая основному бизнесу выживать.

Конечно, не забудьте пересмотреть условия взаимодействия с клиентами — учитывайте риски неплатежей и трезво оценивайте реальную рыночную позицию заказчиков. Будьте тверды, но не требуйте невозможного.

- **Быть быстрым, как рынок.** Важно усвоить следующее: скорость изменений в организации должна быть адекватна скорости перемен окружающего мира. Замечу, что все сейчас меняется очень быстро.

В свою очередь, скорость изменений организации будет зависеть от того, что происходит в головах первых лиц, насколько быстро они смогут сами адаптироваться к новым реалиям. Не переживайте, для вас это не впервой.

- **Сокращаем затраты с умом.** Определите затраты, которые необходимы для нормального функционирования производства и продаж. Все остальное очень пристально проанализируйте. Смело пускайте под нож те, которые не приносят ощутимого финансового результата сейчас и не собираются делать это в ближайшем будущем.

Траты под микроскопом

Остановлюсь подробно на том, какие траты нужно сокращать:

- Инвестиции, не влияющие на текущую деятельность.
- Непрофильные активы, отнимающие деньги, время, энергию, эмоции. Сосредоточьтесь на основной деятельности.
- Неэффективные бизнес-единицы, отделы, предприятия. Если нет прибыли, зачем тащить балласт?
- Программы развития, например, персонала. Все они были сформированы до кризиса и, скорее всего, сейчас неактуальны. Если придется сокращать персонал, то пользы от программы развития сотрудников — ноль.
- Корпоративные мероприятия, например, Новый Год. Все всё понимают, поэтому погуляем, когда пройдет основная фаза кризиса.

- Персонал, без которого можно обойтись в основных бизнес-процессах.
- Аренду помещений. От ненужных площадей надо отказаться, а для нужных — снизить цену, проведя переговоры с арендатором. А кому сейчас легко?
- Затраты на себестоимость. Это самое ключевое! Пересмотреть поставщиков, сырье, комплектующие и т.д. В условиях кризиса некоторые бизнесы могут позволить себе снизить качество, особенно если у них доминирующее положение на рынке.
- Рекламу, PR и другие инструменты продвижения если оставлять, то нужно очень сильно подумать об эффективности и, конечно, учитывать сегодняшние реалии. Кризис — самое время требовать скидки.
- Внедрение и разработку IT проектов, если были задуманы как имиджевые, «так положено», «нужно для IPO» или проекты с туманной перспективой финансовой отдачи.

Взгляд в близкое завтра и прекрасное далеко

Кризис кризисом, но думать о завтрашнем дне необходимо.

- Для реализации основной деятельности рассмотреть варианты бартерных сделок.
- Планировать кадровые перестановки (сейчас можно привлечь более квалифицированный персонал).
- Если рынок специализированный, то разработать программу удержания "узких" специалистов, т.к. их уход может внести дополнительный риск для организации.
- Позаботиться о финансовой подушке, желательно наличной, которая позволит пережить самые тяжелые времена, когда спрос будет стремиться к нулю. Особенно это будет чувствоваться после Нового Года, когда и так вся страна две недели не работает.
- Вывести активы физических лиц, например владельцев, из обеспечения по обязательствам компании. Нужно снизить риски потери собственного имущества в случае неблагоприятных обстоятельств с бизнесом.
- Пересмотреть систему мотивации персонала. Задача — нацелить на достижение результата и повышение эффективности вплоть до того, чтобы всех перевести на процент от объема продаж.
- Внедрять мероприятия по повышению КПД каждого сотрудника. Малоэффективным организациям существовать в условиях резкого падения спроса будет очень сложно.

Вышеизложенные рекомендации расплочены не в очередной последовательности, т.к. для каждой компании важно разработать свой план "Б". Хотя... многим пора его не разрабатывать, а уже реализовывать.

Конечно, список шагов можно расширить и углубить применительно к каждой конкретной ситуации. У вас есть вопросы? Ваша ситуация не такая, как у всех? Поделитесь в комментариях, и вместе мы найдем приемлемый выход.