

В сфере корпоративного управления российские компании нередко совершали большие ошибки.

Первая — слишком длинный временной промежуток между возникновением кризиса и началом активных действий. В большинстве случаев сотрудники предприятий быстро поняли, что происходит, и стали доносить необходимую информацию до топ-менеджмента. А вот топ-менеджеры запоздали с реакцией — возможно, потому, что питали иллюзорные надежды («все рассосется»), или же полагали, что размеры компании станут залогом ее стабильности. А ведь известно: кризис поражает прежде всего компании крупные.

Другая «популярная» ошибка — неправильная реструктуризация. Вместо того чтобы сократить топ-менеджмент и линейный персонал, руководители начали увольнять персонал промышленный и людей, создающих добавленную стоимость в тактическом промежутке времени. Я не утверждаю, что топ-менеджмент вреден. Но в условиях кризиса следует обращать внимание в первую очередь на тактические, а не стратегические задачи. Во время кризиса топ-менеджмент в большом количестве не нужен: он слишком дорого обходится. Так, не секрет, что зачастую бюджет управляющей компании оказывается сопоставимым с бюджетом всех заводов, ей принадлежащих.

Кроме того, надо понимать, что в кризис выживают компании с реальными продуктами, а не с «продуктами будущего». Скажем, если бы АвтоВАЗ направил инвестиции на модели массового спроса, а не на новые проекты, он давно бы стал финансово стабильной компанией. Советы «совершать прорывы во время кризиса», на мой взгляд, совершенно беспочвенны. Сначала нужно создать базу, которая позволит компании быть устойчивой, а уж потом выдавать что-то новое.

Кадровый рынок: поспешные действия

В период кризиса некоторые кадровые агентства временно переориентировались на то, чтобы брать деньги не с компании-заказчика, а с кандидата, как это было при зарождении рынка рекрутинга в стране. Как следствие, прежде всего пострадал имидж этих компаний, поскольку такие организации брали деньги, по сути, за трудоустройство кандидата, тогда как гарантировать выполнение этой услуги на 100% — не могли. Это повлекло за собой еще одну проблему. В подобных агентствах понимание того, кто является клиентом — кандидат или работодатель, оказалось размытым, что немедленно отразилось на прибыли: она стала нестабильной и непрогнозируемой.

Эти факторы привели к тому, что некоторые компании не выдержали конкуренции на рынке в условиях кризисной экономической ситуации и были вынуждены свернуть

деятельность. Тем временем другая категория игроков переместилась в теневую зону: оплату за услуги отдельные компании в период кризиса требовали с клиентов наличными, не проводя денежные средства через кассу.

Часть компаний, которым удалось сохранить свое положение на рынке, в целях оптимизации затрат в условиях изменений пошла на умышленное снижение качества оказания услуг (в частности, увеличивали сроки выполнения заказов), и это обернулось для них ухудшением репутации. Кроме того, очевидно, что подобная халатность в отношении гарантии качества в некоторых регионах привела к дискредитации самого сервиса по подбору персонала в целом.

Инвестиции: плата за иллюзию «бесконечного роста»

То, что случилось с российским бизнесом во время кризиса, — следствие одной существенной ошибки. А именно — всеобщей эйфории по поводу «бесконечного роста экономики».

В динамично развивающихся отраслях «новой экономики», таких как розничная торговля, ежегодные темпы роста на уровне 25–40% закладывались в пятилетние бизнес-планы. Конечно, прежде чем открывать новые торговые точки, компании рассчитывали потенциальный спрос. Но российская экономика зависит исключительно от двух факторов — цены на сырьевые товары и притока капитала. Увы, это обстоятельство не было учтено.

Многие регионы России являются, по сути, монотерриториями. Так, если падает цена на уголь, автоматически снижается покупательная способность населения, например, Кемеровской области. То же самое и с нефтью. Цены на энергоносители снизились (а нефтяные доходы — основа бюджета), и — вместо профицита бюджета мы получили дефицит, начался отток капитала.

Главная ошибка в сегменте инвестиций состояла в том, что такой сценарий попросту никто не рассматривал. Под программы развития компании привлекали деньги в долг. Благо, банки сами стояли в очереди к заемщикам и просили взять кредиты. В условиях быстрого роста эффективности бизнеса многие предприятия не видели ничего страшного в такой тактике. Зачем волноваться, если текущие убытки можно финансировать за счет долга! Но с началом кризиса оказалось, что подобная инвестиционная политика чрезвычайно опасна.

Сегодня ситуация в экономике улучшается, но заработать на инвестициях, сделанных до кризиса, смогут лишь те инвесторы, которые не ошиблись в выборе команды. Банально, но бизнес — это люди!

□ Розница: отсутствие запасной модели рефинансирования

Розничный бизнес по продаже сотовых телефонов стал одним из первых сегментов, ощутивших влияние финансового кризиса. Многие игроки этого рынка, предпочитавшие развиваться главным образом на кредитные деньги, вдруг потеряли возможность рефинансировать задолженности и вынуждены были начать искать покупателей уже собственного бизнеса.

До кризиса ритейлеры слишком активно развивались, открывали новые магазины в крупных городах, брали кредиты, отдавали и снова брали, размещая салоны уже в городах поменьше. Каждый из крупных игроков считал своим долгом открывать магазины в как можно большем количестве населенных пунктов России. Причем не всегда эффективность этих магазинов принималась в расчет.

В этой непростой ситуации и грянул финансовый кризис 2008 года. В результате многие сотовые ритейлеры оказались на грани выживания. Причина — огромные долги компаний и испарившаяся возможность их рефинансирования.

На наш взгляд, в сложное кризисное время необходимо активизировать все ресурсы, в том числе маркетинг и пиар. Программы лояльности позволят розничным компаниям оставаться на плаву и продолжать работу за счет правильно таргетированных и действительно привлекательных рыночных предложений.

PR: «недорогое чудо»

Кризис повлек за собой резкое падение уровня квалификации пиарщиков. Если крупные компании, пусть и снижая расходы, сохранили свою PR-активность на прежнем уровне, несколько изменив акценты, то с компаниями малого и среднего бизнеса случилась совсем иная история. Они, вынужденно сокращая затраты на маркетинг и рекламу, решили сделать ставку исключительно на PR. Но сделали это, как минимум, странно. Небольшая часть бюджетов была брошена именно на эту деятельность, но хорошие пиарщики и до кризиса встречались нечасто, а теперь и вовсе практически растворились в собственных проектах, способных приносить хоть какие-то деньги. И тогда компании, работающие в сегменте SMB, начали судорожно принимать на работу людей, не владеющих этой профессией совершенно.

Все это, естественно, сослужило дурную службу и самим компаниям, и PR-рынку: специалисты по связям с общественностью буквально довели журналистов до судорог, привозя в редакции килограммы подарков и умоляя «разместить» позитивную информацию о компании, в которой они так напряженно трудятся. Журналисты, в свою очередь, совершенно озверели от этого и составили собственное мнение как о PR-специалистах, так и о структурах, которые они представляли.

Мало того, руководители компаний отчего-то решили, что PR — это недорогое в эксплуатации чудо, с помощью которого можно решать любые комплексные маркетинговые задачи. В итоге эффективность PR-активности была поставлена в

зависимость от фактических текущих продаж. Словом, обострилась застарелая болезнь, от которой профессиональный PR-рынок, казалось, избавился уже лет десять назад.

Финансовые инструменты: доходность против надежности

Главные трудности игроков финансового рынка в начале кризиса были связаны с тем, что многие компании привыкли к стабильному рынку и не успели спроецировать проблемы, которые намечались на макроэкономическом уровне, на локальную ситуацию.

Основные сбои, происходившие на рынке, были связаны с продажей двух финансовых инструментов, очень эффективных и экономичных в стабильной ситуации, но грозивших банкротством в условиях кризиса. Прежде всего речь идет о продаже опционов. Ирония судьбы: если цена акций заметно отличается от рыночной стоимости, стоимость этого инструмента падает. Клиенты активно покупали такие страховки, что стало мотивом к массовой продаже опционов. Но в результате падения стоимости акций все изменилось: держатели опционов бросились их реализовывать, чтобы получить свою страховку. И тогда многие финансовые компании оказались в весьма тяжелой ситуации.

Второй инструмент, увлечение которым сослужило плохую службу, — РЕПО (соглашения по обратному выкупу акций). По таким договорам компании могли на короткие сроки получать деньги в обмен на акции, чтобы потом вернуть их обратно. Надежность таких сделок приравнивалась к абсолютной! Но с началом кризиса появились трудности. Часть сделок не выполнялась, из-за чего возникли проблемы и у компаний, у которых в принципе все было нормально, но они (увы!) были задействованы в этой цепочке.

Выводы? История учит тому, что... никогда никого и ничему не учит. Моя личная оценка такова: соотношение доходность/надежность все-таки следует смещать в сторону надежности даже в нормальных условиях.

Реклама: недооценка Интернета и чрезмерное сокращение бюджетов

На мой взгляд, рекламная индустрия «отработала» кризис очень четко. Уже в начале 2009 года вице-президент АКАР Александр Митрошенков собрал основных игроков рынка, включая медийщиков и крупных клиентов. Мы договорились, что не дадим обвалиться прайс-листам. В дальнейшем все соблюдали эту договоренность, что помогло рынку не рухнуть в тартарары, как это случилось во время прошлого кризиса.

Да, скидки, разумеется, были. По некоторым данным, на радио они доходили до 90%. Но сам принцип сохранения уровня цен был соблюден, что стало свидетельством зрелости рынка. Конечно же, спад рынка наблюдался. За прошлый год мы откатились к

показателям 2006 года. Впрочем, 2006 год считался довольно успешным для индустрии. Кроме того, очевидно: кризис позволил избавить рекламный рынок от шлака, а агентства смогли уволить часть неэффективных сотрудников. Креатив же стал, очевидно, лучше. Рекламодатели стали требовательнее к средствам и содержанию коммуникации.

Но ошибки, пожалуй, все же были. Очевидно, что рекламисты недооценили возможности Интернета, единственного канала коммуникации, где в прошлом году наблюдался рост. Не поняли, как экономить на кризисе, и многие рекламодатели, часть которых вычеркнула из своих бюджетов расходы на рекламу. Очевидно, что во время кризиса, когда средства коммуникации подешевели, эту возможность надо было использовать, как это делали такие брэнды, как Chevrolet или Philip Morris во времена Великой депрессии.

Теперь многим придется наверстывать упущенное с помощью более обширных бюджетов.

Управление изменениями: план «Ч» нужен всегда!

На мой взгляд, главные ошибки во время кризиса компании совершали в управлении закупками и в кадровой политике.

Когда кризис начался, продажи во многих отраслях резко сократились, и для многих компаний чрезвычайно актуальной стала разгрузка складов: во многих фирмах на закупку товаров и сырья был наложен мораторий. Вынужденное и оправданное на этапе сокращения рынков, это решение кое-где не было вовремя пересмотрено. И когда спрос в некоторых отраслях начал оживляться — многим игрокам стало просто нечем торговать.

В целом, кризис — время быстрых решений. В итоге выиграл или вышел с меньшими потерями тот, кто раньше начал экономить и раньше же закончил — одновременно с оживлением спроса в своей отрасли.

Другая непростительная ошибка — порой чрезмерно поспешное расставание с персоналом. Если при этом оголяются важнейшие технологические участки, если применяется уравниловка вместо удержания ключевых сотрудников, предприятие из-за сокращения кадров существенно теряет в качестве и производительности. Все это осложняет процесс восстановления в дальнейшем.

Не факт, что кризис закончился. Но один урок из происходящего извлечь уже можно. К кризису нужно быть готовым постоянно, потому что кто-нибудь его обязательно спровоцирует.

ИТ: шанс не был реализован

Почему российские компании так тяжело переносят кризис?

Автор: Наталья Ульянова
18.05.2010 15:44

Главная неудача в ходе кризиса, связанная с ИТ-рынком, на мой взгляд, состоит в том, что все мы (как ИТ-компании, так и потребители ИТ-услуг) не реализовали шанс поднять на новый уровень качество использования информационных технологий.

Кажется, в кризис — когда лишних денег у заказчиков не стало и появился резон тратить их более грамотно — должен был измениться и уровень требований заказчиков к внедряемым технологиям. Можно было ожидать, что все начнут искать свои «зоны неэффективности» и инвестировать в улучшение таких бизнес-процессов. И, соответственно, возникнет спрос на наиболее «продвинутые», интеллектуально емкие сервисы и решения.

В действительности все активно занимались совершенствованием процессов продаж, возник спрос на системы CRM и т. п. Однако очевидно, что падение сбыта практически у всех компаний произошло не из-за того, что менеджеры по продажам оказались плохими, а из-за того, что сократился рынок в целом.

В то же время снижение издержек, улучшение качества и повышение производительности труда выглядят гораздо более перспективными направлениями. Согласно многочисленным исследованиям, производительность труда в России в большинстве отраслей в несколько раз меньше, чем в развитых странах. Здесь непаханое поле для внедрения различных новых концепций управления, модернизации процессов, применения автоматизированных систем. Но кропотливой работе по совершенствованию самих себя мы все еще предпочитаем чудодейственную таблетку, пусть даже очень дорогую: «Купим лучшего сейлз-менеджера или внедрим CRM и — отвоюем свой кусок рынка».

Производство: персонал, дистрибуция и долги

Хочу перечислить действия, пренебрежение которыми во время депрессии являлось, на мой взгляд, большой ошибкой. Для преодоления кризиса внутри компании необходимо было сразу же собрать всю команду, от топ-менеджеров до рабочих, успокоить всех и объяснить, что кризис — не путь к провалу, а дополнительные возможности. Многие этого не сделали.

Затем нужно было заняться переобучением персонала. Ведь во время кризиса меняется спрос и потребитель. Следом — провести аттестацию, которая помогла бы оценить уровень персонала и избавиться, не нарушая закона, от «балласта». Но далеко не все предприятия вовремя предприняли такие действия.

Многое зависело и от состояния внешней среды. Производственным компаниям следовало бы тоже многое сделать, причем быстро. Прежде всего — собрать своих дистрибьюторов и обсудить общие проблемы. Надо было также следить за портфелем дистрибьюторов (не пропуская ни одной специализированной выставки), который начал сильно меняться.

Кроме того, нужно было любыми способами вести мониторинг финансового положения

Почему российские компании так тяжело переносят кризис?

Автор: Наталья Ульянова
18.05.2010 15:44

партнеров, одновременно создавая рабочие группы по контролю за дебиторской задолженностью. А переговоры с партнерами, имеющими высокую задолженность, важно было сразу переводить на уровень первых лиц. Показательный пример: в течение 5 месяцев мы не могли подготовить акт сверки с сетью «Метро». «На месте» проблема не решалась. В итоге мы вышли на руководство компании в Берлине. Реакция была молниеносной: акт был подготовлен в течение двух дней