



Книга Лидерство в эпоху нестабильности

Управление компанией в условиях экономического спада

Рэм Чаран
McGraw-Hill, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В этой книге в сжатом виде предлагается ряд четких пошаговых инструкций для руководителей, вынужденных действовать в условиях экономического кризиса. Рэм Чаран, один из ведущих американских специалистов в области менеджмента, не оставляет без внимания ни один из основных аспектов деятельности компании. Его советы будут полезны и членам совета директоров, и управленческому составу, и сотрудникам отделов производства, продаж и маркетинга. Рекомендации автора понятны, конкретны и легко выполнимы на любом уровне компании, например – эффективно управляйте денежными потоками, следите за текущими показателями, анализируйте, с кем из клиентов следует расстаться, и отдавайте себе отчет в том, что в условиях непредсказуемого спроса планирование на год вперед бессмысленно. Рэм Чаран известен как консультант руководителей различных компаний, а также автор бестселлеров по бизнесу, и на взгляд *BooksInShort*, на страницах этой книги он более чем убедительно подтверждает свою репутацию. Избегая профессионального жаргона, общих фраз и не подкрепленных фактами заключений, Чаран делает акцент на том, что именно следует предпринять руководителям для спасения своей компании.

Основные идеи

- Деньги решают все – особенно в период кризиса.
- Будьте реалистом, оставаясь оптимистом. Страх парализует.
- Во время кризиса появляются новые возможности – ваши конкуренты могут допустить ошибки или недооценить важность долгосрочных инвестиций.
- Упростить бизнес-процессы, повысить эффективность и снизить расходы можно за счет сужения ассортимента и клиентской базы.
- Пересмотрите план продаж с учетом новых обстоятельств.
- Деятельность отдела исследований и разработок должна осуществляться с учетом информации, предоставляемой отделом продаж и маркетинга.
- Финансовый директор обязан информировать руководство компании о том, как различные сценарии развития могут повлиять на финансовые показатели.
- Совету директоров нужно иметь четкое представление о финансовых показателях компании и программах по управлению рисками.
- Генеральный директор и руководители подразделений должны анализировать показатели в режиме реального времени.
- Компании, которым удастся справиться с экономическим кризисом, займут на рынке более прочные позиции по сравнению с докризисным периодом.

Краткое содержание

Во время кризиса не сорите деньгами

В период экономического спада одной из основных обязанностей руководителя является эффективное управление денежными потоками. Вы должны все время иметь четкое представление об уровне ликвидности вашей компании. Ежедневно следите за движением денежных средств и еженедельно отмечайте изменения в объеме оборотного капитала. Любой топ-менеджер при первой необходимости должен иметь доступ к этим

данным. Определите точку безубыточности и попытайтесь ее снизить. В зависимости от ваших потребностей может понадобиться централизация или децентрализация бизнеса. Если нужно, проведите сокращение штата. Прежде чем осуществлять эти меры, основательно все взвесьте, однако не стоит выжидать, пока доходы компании начнут резко падать.

“Трудно представить более непростую для руководителя ситуацию, чем нынешняя. Кризис наблюдается не только в рамках отдельных компаний или отраслей; в бедственном положении оказалась вся мировая экономическая система”.

В условиях мирового экономического кризиса, начавшегося в 2007 году, деньги решают все. Руководителям приходится сталкиваться с острой нехваткой ликвидных средств. Примером тому является судьба американской автомобильной промышленности – у крупнейших автопроизводителей попросту закончились деньги. Чтобы избежать подобной участи, тщательнее относитесь к управлению оборотным капиталом, а также рассмотрите различные варианты продажи активов и другие способы получения денежных средств.

Лидерство в эпоху кризиса

Не стоит недооценивать такое качество, как бесстрашие, ведь экономический спад отнюдь не означает полное отсутствие возможностей. Вам следует четко определиться с основным видом деятельности вашей компании и наиболее важными клиентами и активами, а затем продумать стратегию их защиты. Делегируйте полномочия, однако держите ситуацию под контролем и следите за новостями. Топ-менеджерам следует уделять повышенное внимание бизнес-процессам. Сократите расходы на неосновные виды деятельности и PR-мероприятия и сосредоточьтесь на поставщиках, клиентах и сотрудниках, играющих ведущую роль. Не забывайте, что коллективу тоже приходится нелегко. Будьте на виду: по крайней мере раз в неделю проводите собрания и ежедневно общайтесь с одним из специалистов отдела продаж.

“Успеха добьется лидер, способный трезво оценить внешнюю среду, сохраняя при этом оптимизм и готовность противостоять невзгодам”.

В опасный период экономического спада задачей первостепенной важности становится выживание здесь и сейчас. Для эффективного антикризисного управления вам, возможно, придется на время забыть о существующих долгосрочных стратегиях и ввести более короткие бизнес-циклы. Предугадать, как будут развиваться события в ближайшие двенадцать месяцев вряд ли кому-то под силу, поэтому планирование на год вперед попросту теряет смысл. Стремитесь к “интенсивному управлению”. В период кризиса руководитель должен иметь исчерпывающее представление об особенностях текущей деятельности компании и знать, что происходит “на передовой”: как реагируют покупатели, что предпринимают поставщики и какие выводы из этого можно сделать.

Шесть важнейших качеств лидера

В непростые для компании времена даже самым высококлассным менеджерам приходится сдавать экзамен на профпригодность. Объективно оценить реальное положение вещей сложно всегда, тем более в тот момент, когда обстоятельства крайне неблагоприятны. Отрицание реальности не менее опасно, чем вызванный страхом паралич. Перед руководителями стоит нелегкая задача – донести до коллектива всю серьезность кризиса, при этом не теряя оптимизма и не отнимая у людей надежды на положительный исход. В сложной ситуации лидеру необходимы следующие качества:

1. **Честность и искренность.** Скромность, прямота, отвага и честность – вот к чему вы должны стремиться. Обман ставит под сомнение все лидерские качества.
2. **Способность вдохновлять.** Вы должны знать, как сплотить свою команду, а вместе с ней и всю организацию.
3. **Оценка ситуации в режиме реального времени.** Это непросто, поскольку картина действительности постоянно меняется. Старайтесь собрать максимальный объем информации. Анализируйте имеющиеся у вас данные и различные точки зрения.
4. **Прагматизм с оптимизмом.** Не допускайте, чтобы неприятные вести вели к приступам пессимизма. Сосредоточьтесь на выгодных возможностях.
5. **Интенсивное управление.** Прислушивайтесь к мнению своих сотрудников и старайтесь демонстрировать, что вы являетесь частью команды наравне с остальными.
6. **Смелость в построении будущего.** Инвестируйте достаточно средств в развитие компании, готовясь к периоду экономического подъема.

Требования к отделу продаж

Составляя план продаж, будьте реалистичны и подходите к этой задаче ответственно, а в случае необходимости корректируйте намеченные показатели с учетом сложившейся ситуации. В одной компании после определения планового объема продаж сотрудники стали звонить клиентам и требовать от них погасить задолженность. В результате компании удалось увеличить приток денежных средств, несмотря на снижение объема продаж.

“В условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, ощущение реальности эфемерно”.

Рост может порой оказаться палкой о двух концах. Компании необходимо стремиться к оптимальному темпу роста, который не будет слишком сильно бить по карману и обеспечит достаточную интенсивность денежного потока. В то же время компания, которая намерена сократить объемы производства, может отказаться от непопулярной, нерентабельной продукции и устаревшего оборудования. Отказ от работы с невыгодными клиентами и прекращение производства убыточной продукции даст компании возможность улучшить свои финансовые показатели за счет оптимизации бизнес-процессов. Проанализируйте, каким образом сужение ассортимента продукции и клиентской базы поможет вам удовлетворить потребность в денежных средствах. Прекращение отношений с клиентом должно осуществляться дипломатично, ведь не исключено, что в будущем ваше сотрудничество может возобновиться.

“Этот сложный период в экономике – самое подходящее время для поиска талантливых лидеров”.

Сотрудники отдела продаж – это глаза и уши компании. Именно они оценивают потенциальную рентабельность того или иного клиента. Специалисты из отдела продаж и маркетинга могут подсказать коллегам из отдела исследований и разработок идеи для создания инноваций, которые принесут компании прибыль.

О чем должен знать финансовый директор

Финансовый директор регулярно информирует о финансовом состоянии компании все заинтересованные стороны. Однако в период кризиса эту задачу едва ли можно назвать обыденной. Представляя интересы компании в деловом мире, финансовый директор должен честно рассказывать инвесторам и кредиторам о положении дел, в том числе о таких показателях, как денежные накопления и расходы. Внутри же компании он должен отчитываться перед руководителями подразделений о состоянии активов компании и о планах по их дальнейшему использованию. Совету директоров он объясняет, какие меры следует предпринять, и регулярно предоставляет отчеты о выполненной работе. Дальновидный финансовый директор знает, как подготовить своих коллег к кризису, который может продлиться не один год. Любому менеджеру, даже не связанному с финансовым отделом, нужно иметь представление о том, как различные сценарии повлияют на бухгалтерский баланс, и какие последствия может иметь снижение кредитного рейтинга.

“Вам придется пройти проверку на честность, беспристрастность и объективность. Любимчиков у вас быть не должно”.

В период глубокой рецессии необходимо откорректировать смету текущих расходов и капитальных вложений. Четкий контроль системы заработной платы, премий и пособий поможет вам оздоровить финансовое положение компании. К сокращению расходов по зарплате нужно подходить обдуманно. Не стоит увольнять тех, на чье место вам вскоре придется искать новых людей. Сокращать нужно одним приемом: несколько “волн” сокращений подряд приведут к ухудшению климата в коллективе. Новый персонал в компанию, оказывающую услуги, нужно нанимать, исходя из состояния спроса, чтобы удовлетворить потребности клиентов. Ищите экономные способы поощрения сотрудников, обеспокоенных ростом безработицы и ненадежностью системы социальных пособий. Кроме того, возможно, вам понадобится свежий взгляд на действующую систему вознаграждений руководящего состава.

Инвестиции и инновации

Прежде чем доходы компании начнут падать, вы должны определить точку безубыточности и попытаться ее снизить. Проведите системный анализ того, как ваши решения могут сказаться на различных областях деятельности компании и на заинтересованных лицах. Определяя корпоративную политику, обратите внимание на следующее:

- **Содержание и техническое обслуживание.** Регулярно выделяйте средства на эксплуатационные расходы. Запоздалый ремонт может оказаться для компании гораздо более дорогостоящим.
- **Инвестиции в основной капитал.** Тщательно все взвесьте, рассматривая возможность сокращения объема инвестиций в основной капитал. Прежде чем свернуть капиталоемкий проект, оцените его значимость в долгосрочной перспективе. Экономический спад рано или поздно закончится. Возможно, вам удастся занять более выгодную позицию на рынке, если вы вложите средства в новые технологии, опередив конкурентов, которые не так хорошо знакомы с экономическими законами.
- **Розничная и оптовая продажа.** Сужение ассортимента является потенциальным источником дохода для компаний, которые занимаются продажей широкого спектра товаров. Скорее всего, половина наименований составляет в совокупности не более пяти процентов в общем объеме продаж, поэтому уменьшение их количества в ассортименте может повысить вашу эффективность. Кроме того, вам, возможно, стоит привлечь внешние ресурсы для выполнения второстепенных бизнес-процессов.
- **Производство.** Изучите, как скажется на финансовом состоянии вашей компании сокращение производственных площадей, выполнение части работ субподрядчиками, автоматизация производства и другие меры.
- **Бренд.** Защитите свой бренд. Цены на вашу продукцию должны соответствовать ее стратегической позиции на рынке. Сокращайте расходы на рекламу только после тщательного анализа последствий.
- **Исследования и разработки.** Заново оцените программу работы отдела исследований и разработок. Возможно, вам понадобится обозначить новые приоритеты. Подходите к сокращению бюджета крайне осторожно. Выделите проекты, которые наиболее важны в долгосрочном периоде. Рассматривайте ваши исследовательские разработки в качестве портфеля проектов, который должен обновляться аналогично портфелю ценных бумаг.
- **Инновации.** Постоянно следите за появлением “подрывных инноваций”, которые могут серьезно изменить положение в вашей отрасли. Пока внимание ваших конкурентов сосредоточено на выживании, вы можете получить преимущество за счет продуманных инвестиций в инновации. Рассмотрите возможность партнерства с иностранными компаниями с целью проведения исследований, но при этом не забывайте о защите прав на интеллектуальную собственность.

Поставщики и другие заинтересованные лица

С целью снижения издержек стремитесь к сокращению времени между получением нового заказа и его выполнением. Для этого вам следует укрепить отношения со всеми партнерами по цепочке поставок. Крепкие отношения с партнерами также являются гарантией получения ценной отраслевой информации. Выстраивайте сотрудничество с вашими поставщиками на основе принципов равноправного партнерства и взаимной выгоды. Благодаря этому все члены цепочки поставок смогут справиться с общей задачей по поддержанию достаточной интенсивности потока денежных средств. Старайтесь улучшить имидж компании в качестве делового партнера, снижая бюрократическую нагрузку на поставщиков и клиентов. Выполняйте свои обязательства. Отношения с инвесторами, СМИ и государственными регулирующими органами, основанные на взаимном уважении, будут способствовать улучшению вашей деловой репутации. Информировуйте сотрудников отдела по работе с инвесторами об изменениях в финансовых показателях компании.

Рекомендации членам совета директоров

Совет директоров должен оценивать деятельность компании, руководствуясь новыми критериями, поскольку традиционные критерии сегодня утратили свою актуальность. О такой статье, как “доходы”, можно забыть – сегодня точка безубыточности имеет намного большее значение. Особое внимание нужно уделять факторам риска и методам управления рисками. Экономическая ситуация настолько непредсказуема, что гарантировать выполнение целей невозможно, однако если руководству компании окажется не по силам выполнить намеченный план, то совету директоров следует знать о причинах.

“Если вы компетентный руководитель, то за время кризиса ваш бизнес значительно усилит свои позиции”.

Совет директоров может улучшить финансовое положение компании, урезав размер вознаграждения топ-менеджеров. Однако реструктуризация компенсационного пакета, пожалуй, является более справедливой мерой – в период затишья на фондовом рынке привязка вознаграждения высшего руководства к стоимости акций все равно не имеет особого смысла. Для членов совета директоров особенно важны контакты с менеджерами среднего звена. Подобная обратная связь может помочь составить мнение о позиции генерального директора как в данный момент, так и в будущем. Совет директоров должен поддерживать генерального директора до тех пор, пока тот способен помочь компании справиться со сложной ситуацией. В то же время крайне важно иметь в запасе преемника.

Об авторе

Рэм Чаран является автором популярных книг, в том числе “Искусство результативного управления” (совместно с Ларри Боссиди). Будучи признанным экспертом в области стратегии, он консультирует руководителей крупнейших международных компаний.
