

Хватов А.Э. «Плохо работает – значит плохо управляется»

«Входя в поворот, важно думать о том, как ты из него выйдешь. При этом лучше войти в поворот на меньшей, а выйти из поворота на большей скорости.»(из семинара по экстремальному вождению)

На российском рынке наблюдается ситуация общего и неравномерного падения спроса, которая сопровождается растерянностью, периодически перерастающей в панику участников рынка. Связано это прежде всего с неясностью перспективности инвестиций с одной стороны, и сокращением денежных потоков на фоне падения мирового и внутреннего спроса — с другой. В процессе наблюдения за происходящим сформулировались несколько мыслей, которыми мне и хочется поделиться.

В ситуации неопределенности и возрастания рисков, которую модно называть словом “кризис” растет стоимость управленческих решений. Рынок становится жестче, и результаты решений видны рельефнее, ошибки – дороже.

Соответственно, некоторая часть рынка (играющая по правилам открытого рынка) сталкивается с необходимостью быстро оптимизировать бизнес. Как: снижая все виды затрат и стремясь вписаться в меняющийся потребительский и конкурентный рынок. Стимулируя эффективную деятельность сотрудников. Обеспечивая выживание бизнеса и перспективы его роста. Выживание, пока нарастает спад спроса. Перспективы развития, когда рынок оживет. Естественный вывод – успешность бизнеса зависит от способности руководителя сбалансировать экономию и вложения в перспективы. И правильно выбрать объекты вложения ресурсов и средств.

Хочу сразу оговориться, что сценарии описания процессов поглощения и слияния с монополистами, наблюдаемые сегодня на рынках, в этот материал включать не буду: когда очень крупный игрок или монополист покупает бизнес, приобретенная часть обычно начинает играть по правилам закрытого (неконкурентного) рынка. В приобретенной части настойчиво и последовательно внедряются другие правила игры. Включаются механизмы влияния «больших сил». На этом фоне такие показатели, как например, доля на рынке и операционная прибыль компании в горизонте трех ближайших лет, могут оказаться и незначимыми. И рыночные механизмы пасуют перед механизмами «больших сил». Надеюсь, что пасуют до поры.

Необходимость балансировать между экономией и затратами для компании, работающей в условиях конкурентного (открытого) рынка, приводит к необходимости отвечать на простой вопрос: на чем экономить менее рискованно, а на чем — более. Напрашивается идея, что для понимания значимости областей

экономии и вложений в компании, нужно понимание того, куда движется компания в кризисный период, и какие аппетиты имеет на момент его окончания. То есть руководству нужна понятная стратегия выживания и развития.

Определяющим конкурентным преимуществом компании является ее способность решать операционные задачи и адаптироваться к изменениям рынка. Эту способность обеспечивает функция управления компанией.

Я считаю, что ключевым конкурентным преимуществом компании является эффективная управленческая команда. Эту идеологию мы настойчиво продвигали в умы наших клиентов, всякий раз возвращая разговоры о проблемах компании к идее «плохо работает – значит плохо управляется». В этой логике строилась и наша модель услуг по организационному развитию компаний – клиентов: управление, как сквозная функция, проходящая через деятельность всей компании, является одной из системообразующих. Соответственно – эффективное решение задач командой управленцев обеспечивает эффективную деятельность компании, ее конкурентоспособность, и дальше, обеспечение всех ключевых бизнес – функций, по списку.

Казалось бы, куда проще: собирай команду хороших управленцев и достигай высот. Именно так, но на этом пути есть минимум 2 проблемы:

- Кто такие хорошие управленцы? Определить корректные критерии оценки кандидата или специалиста, а потом эту оценку провести, оказывается порой сложной задачей. То есть в целом все понятно, но что конкретно?... Но провести оценку – полдела.
- Где искать? Подходящих кандидатов, руководителей с высоким уровнем подготовки, готовых обучаться специфике нового бизнеса, мотивированных к развитию и качественной работе в горизонте хотя бы пяти лет, найти трудно, их мало. В стране вообще существует дефицит компетентных руководителей, а если к этому добавить ряд специфически необходимых кандидату признаков – подходящих остается совсем мало.

Напрашивается решение: если негде взять готовое, нужно сделать самим. Это, собственно, многие компании до кризиса и делали: настраивалась система внутрикорпоративной подготовки, обучения, оценки и профессионального роста, предполагавшая последовательное развитие специалистов и формирования кадрового резерва из ресурсов компании. Технология хорошая, хотя и трудоемкая. Компании планировали профессиональный рост руководителей в соответствии с планами роста и развития компании, и все получалось.

И тут случились новые рыночные условия, планы развития пришлось отправить в канаву, приоритет — необходимость сокращать издержки, и уже не до развития кадрового резерва. В рамках снижения издержек, необходимо сокращать персонал. Естественно, под волну сокращений прежде всего попадает тот персонал, от которого давно собирались избавиться, вот только руки не доходили.

В том числе – руководители. Сократили. Задались вопросом: стоит ли заниматься теми, кто остался. В разных компаниях решали по-разному, кто – то свернул программы обучения и развития, кто – то наоборот, форсировал: у сотрудников появилось свободное время.

Распространенное обоснование решения «заморозить» работу с руководителями: «оставим как есть, сотрудники и так мотивированы, на рынке очередь».

С этого места начинаются странности. Одна из перебургских компаний, всерьез озадачившись сокращением издержек на ожиданиях значительного падения спроса на услуги, сократила и штат, и расходы на фонд оплаты труда оставшихся работников специалистов. Зарплаты упали на 15-30%, что для периода кризиса в целом понятно. По ходу процесса снижения зарплат и изменения структуры управления потреяли двух из восьми руководителей подразделений, которых увольнять не собирались: ушли по собственному желанию. Стали искать замену, и только тут обнаружили удивительный факт: предложение на рынке труда разнообразное и обильное, но найти в нем то, что подойдет – ненамного легче, чем прежде. Отчего так? — оттого, что и конкуренты прежде всего избавились от сотрудников, представляющих для них меньший интерес.

При этом, требования к качеству менеджмента, которое обеспечит необходимую плавучесть и устойчивость бизнеса в условиях падения спроса, только возрастают: задач больше, доступных ресурсов меньше, цена управленческой ошибки, как уже говорилось, тоже растет.

И здесь возникает вопрос: с чем я, как руководитель или владелец бизнеса, хочу оказаться к моменту роста спроса, на выходе из кризиса? Я начну беспокоиться о том, что некому делать увеличившийся объем работы только когда это случится как факт, или собираюсь предпринимать какие – нибудь действия до наступления этого момента?

Понятно, что периоды кризиса – это периоды передела рынка. Понятно также, что сконденсировать весь бизнес в руках крупных компаний и монополистов не получится, да и не нужно никому – этим всем управлять, дело хлопотное. Вокруг крупного капитала удобно конденсировать ресурсы материальные, ими удобнее управлять, проще оценивать, на них есть постоянный спрос, только рыночная стоимость плавают.

То есть ожидается передел и на открытом рынке. Кто будет в выигрыше? Те, кто готовы быстро и эффективно развернуться при первой возможности. И мы возвращаемся к вопросу управления, как задачи на посткризисном рынке: плохо управляемый бизнес в период роста рынка – очень хлопотная вещь.

Формирование и стабилизация эффективной управленческой команды – дело, требующее усилий и времени. В разных бизнесах – по-разному, но, по моим представлениям, это редко удается сделать быстрее, чем за 6 — 9 месяцев

целенаправленной работы. Бывает быстрее, бывает и дольше. Команда должна быть готова решать стратегические задачи, которые руководство ей в момент передела рынков поставит. Соответственно, качества и компетентность команды определяются целями и стратегией компании на новом, посткризисном рынке. Без стратегии команда неэффективна, стратегии без команды недостаточно.

В этом смысле команду руководителей можно рассматривать как объект стратегических инвестиций. Соответственно, как ресурс, который можно и нужно оценивать, если компанию собрались продавать или покупать. И все же за этим – как ресурс, которым нужно управлять стратегически.

Таким образом, вопрос «во что вкладывать деньги в период кризиса» имеет еще один простой ответ: в эффективно действующую, развивающуюся команду руководителей. Здесь есть много трудностей, люди – динамичный актив, требует постоянного пристального внимания, при неправильном управлении быстро теряет эффективность, а значит и рыночную цену. И как с любым другим активом, важно оценивать способность инвестора этим активом эффективно управлять.

И когда всю эту работу – определение стратегии, определение потребностей в управлении, подбор управленцев, их обучение, настройку их взаимодействия — начинать? Думаю, сегодня. Потому что передел рынков и так уже идет. Потому, что при оптимистическом (сомнительном, но возможном) сценарии развития событий, к началу 2010 в России может начаться подъем. И до этого момента остались те самые 9 необходимых месяцев.

Своеобразным эпиграфом к этой статье послужили давние слова инструктора по экстремальному вождению. Большинство автомобилей, на которых мы ездим повседневно, говорил он, тормозят быстрее, чем разгоняются. И входя в поворот, важно точно рассчитать. Перетормозить – значит задержаться на повороте, потерять время и преимущество. Недостаточно оттормозиться – рискуешь вылететь с трассы или пройти поворот по неоптимальной, длинной траектории, снова потерять скорость, время и преимущество. И разгоняться начинать надо внутри поворота, еще до выхода из него, чтобы выйти на прямую с максимальной возможной скоростью, отыграв этим важные в гонке секунды.

Похоже, что с бизнесом в переходных фазах рынка похожая история.