ДОЛОЙ ЭФФЕКТИВНОЕ ДОЗАТОРСТВО, или НОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Из-за глобального кризиса многие компании оказались в сложной ситуации. Всем игрокам предстоит проанализировать свое положение, не впадая в крайности, без излишнего оптимизма и паники. Необходима диагностика и трезвый анализ своих возможностей, но при этом каждый руководитель должен понимать, что простых решений быть не может.
Своим опытом оптимизации оргструктуры компании в кризисной ситуации поделился **Сергей Елисеев, кризис-менеджер и бизнес-консультант, эксперт Ассоциации независимых директоров (АНД), член Национального института сертифицированных консультантов по управлению НИСКУ-РОССИЯ.**

Слово и дело.
Слово «кризис» звучит сейчас на многих языках и трактуется по-разному. Из всех переводов этого слова мне нравится определение тогда еще митрополита, а теперь патриарха Кирилла, который напомнил, что в переводе с греческого «кризис» означает «суд». А на суде каждый получает по-разному, по своей мере.
Все понимают, что работать надо, но многие еще не знают, как именно. Тут мы придем к общей точке, так как понятно, что той жизни, которая была раньше, уже точно не будет. Дальше векторы движения опять расходятся. Куда же бежать из этой точки? Увеличивать долю рынка, продолжать захватывать территории, вкладывая последние деньги или, наоборот, сокращать долю рынка, закрывать проекты и снимать продукты? Увольнять маркетинг или не увольнять? Сокращать персонал по второму и третьему разу или все-таки «обойдется»?

Новая реальность
Абсолютно согласен с Михаилом Хазиным в том, что истинные механизмы и процессы развития глобального кризиса на макро-уровне понятны только единицам, а подавляющее большинство их не понимает. Имея опыт антикризисной работы на микро-уровне, себя я так же отношу к большинству и потому могу говорить об этом спокойно. В ситуации, когда происходящее во многом не понято и неопределенно, процесс поиска «дна» кризиса вызван желанием найти опору. В действительности, не так уж важно по какой модели (V, U, L – образной) будет развиваться кризис, он накатывается волнами и продлится долгое время. Нам не удастся дождаться дна и только потом начать действовать. Для альпиниста в горах – где дно? Это дно ущелья или последняя точка опоры его страховки? Разумный и опытный альпинист создает «свое дно» - страховку до момента падения, а если сорвется, то повиснет на страховке и не долетит до дна. Точно также сейчас для компаний и собственников: не следует дожидаться дна! Необходимо создавать свою «страховочную» систему именно сегодня. Не будет лучшей определенности в ближайшие полгода, чем та, которая есть сегодня, а замедление падения еще не прекращение кризиса. Простой вывод прагматика: быть реалистами и предпринять действия, которые позволяют получить максимальную финансовую эффективность в неопределенной ситуации. Ведь какой бы маршрут движения Вы не выбрали, Вам потребуется исправный двигатель с высоким КПД и запас топлива.
Кризис - это не временное состояние, а новая реальность. Очевидно, что условия ведения бизнеса будут ужесточаться, а временной фактор станет критическим для принятия и осуществления решений. Это очень важное обстоятельство, на которое сейчас практически никто не желает обращать внимания. В блиц-шахматах, за оставшиеся 30 секунд невозможно сделать 30 ходов, даже если не думать и тем более невозможно выиграть!

Парашютиста, когда не раскрылся основной парашют и остается 30 метров до земли – запасной уже не спасает, а за 300 метров - спасает. Сейчас у многих компаний осталось примерно 6 – 10 месяцев на кардинальное изменение текущей ситуации или до дна - конца падения.
Главная стратегическая идея теперь такова: сколько есть времени на то, чтобы принять решения, их реализовать и получить результат. У каждой из компаний – ритейла, девелопмента, производства – своя динамика и свой временной ресурс, потому не может быть общего решения, как спасать компанию вообще. Образно обрисовать можно так - в шахматном турнире, где все мы играем, исчезли с досок различные фигуры и перескочили вперед стрелки часов. Какие фигуры пропали у нас, какие остались у соперников и сколько времени осталось – это известно только в конкретном случае. План продолжения игры нужно строить на этом знании. К сожалению, вместо того, можем наблюдать весьма неадекватные явления. Кто-то продолжает играть по старому плану невзирая на отсутствие фигур. Кто-то переходит на шахматы «по понятиям». Другие предлагают «очень полезные» услуги: ремонт шахматных часов, учебники шахматной мысли, краски для разукрашивания фигур. Некто открывает шахматный клуб «4 коней».
Конечно, было бы неверно утверждать, что в этой ситуации ничего невозможно сделать – можно играть и с меньшим количеством фигур. Возрастает цена плана и мастерства.

Ждать? Обгонять!
Хорошая новость - реальная возможность заработать прибыль на падающем рынке и усилить компанию существует. Надо безотлагательно включать в своей компании драйверы, которые увеличивают эффективность. Именно эффективность, а не размеры. Ниже предлагается один из способов, но это – не единственно возможный вариант, каждая компания может найти собственные решения. Важно при этом помнить, что драйверы эффективности должны заработать в краткосрочной перспективе, – в течение 3-4 месяцев реализовать, и до 6 месяцев, максимум – до конца года, – получить результаты. Довелось присутствовать на антикризисном штабе, где консалтинговая компания предложила стратегическое решение - внедрение системы KPI. Абстрактно – верно, но это программа на 1,5 года!!! У кого есть столько времени !? Прежде, чем за что-то взяться, нужно понять, хватит ли компании времени реализовать проект и выжить, нет – не надо тратить время и ресурсы на реализацию.
Раньше драйвер был один: наращивать поток. Но наращивать поток и *управлять* бизнесом – это «две большие разницы», как скажут в Одессе или два разных бизнес-процесса, как скажет М.Хаммер. Наращивать поток – это скупить активов без разбора, набрать кредитов, бесполезным образом их потратить, при этом жить хорошо и расчитывать на высокую капитализацию при IPO. Эта бизнес-модель прекратила свое существование, и известные олигархи, преуспевшие в ней, возвращаются к руководству и начинают спасать свои компании.
Руководителям потребуется отбросить ложный оптимизм и панику, и с открытыми глазами, не теряя времени взяться за создание новой команды и новой структуры компании, соответствующей новой реальности. Требуется определить кризисные установки и процессы саморазрушения в организации; кто из менеджеров может войти в состав антикризисного штаба; сколько времени осталось на спасение; какие ресурсы могут быть мобилизованы; какие активы и направления могут быть ликвидированы. И только потом выработать эффективный план реорганизации, адекватный компании.
Потребуется революционный переход от «потокового» к «пост-кризисному» менеджменту – доминанта смещается от количественного роста и потока к эффективности процесса. На базе этого драйвера можно и нужно интегрировать усилия всех сотрудников компании и снижать противоречия, которые есть в работе менеджеров внутри компании. Этот же драйвер должен

стать одновременно фактором мотивации, он должен быть вполне конкретным и исчисляемым в короткие промежутки времени. У нас не будет возможности в течение года строить сложную систему, чтобы через год результат стал считаемым. И еще, драйвер эффективности должен позволять *управлять* финансовым результатом. К сожалению, большинство финансовых директоров до сих пор **подсчитывают** финансовый результат, а **не активно управляет** им. Такой вот посмертный учет.

Золотой ключик

Драйвером эффективности послужит маржинальный доход (МД). МД считается просто: цена реализации продукции минус переменные затраты. Переменные затраты прямо связаны с объемом выпуска продукции. Для производства - это материалы и комплектующие на изделие, энергоносители и расходные материалы непосредственно на технологию, трудозатраты только на обработку изделия и т.п. Для торговли – закупочная цена и транспортные расходы, сдельная оплата за штуки / объем, стоимость продвижения конкретного продукта (а не торговой системы), обработка (сборка, упаковка) конкретного продукта в торговой точке и т.п. Другие затраты, которые прямо не связаны с объемом, относятся к постоянным.

Традиционное управление доходами и расходами должно уступить место более эффективному методу управления маржинальным доходом и постоянными затратами.

В первом случае, управление, весьма банально, оперирует двумя **взаимозависимыми** параметрами: доходы надо увеличить, а расходы уменьшить. По эффективности это равно установке: чтобы корова давала больше молока, ее надо больше доить и меньше кормить. Необходимо понять главное – эти **параметры не управляемы по отдельности!** Большое количество прямых и обратных, явных и скрытых связей между параметрами снижает управляемость. Для того, чтобы ими управлять эффективно, необходимы сложные ERP-системы, внедрение которых за короткое время невозможно.

Во втором случае управление оперирует двумя параметрами, каждый из которых управляется независимо, по своим специализированным методам, в результате чего управляемость возрастает. Эффективность достигается установкой: чтобы корова давала больше молока надо купить дорогую голландскую породу, дающую высокие надои и минимизировать затраты на содержание коровника. В данном случае оба параметра – величины прекрасно управляемые по отдельности. Каждая управляется своими механизмами.

Эти два подхода имеют разительно неодинаковое значение для ценообразования и управления ассортиментом, особенно в текущей ситуации, когда объемы производства / продаж резко сократились. В первом случае, перераспределение косвенных затрат и плановая норма прибыли формируют (часто с искажениями) плановую цену, которая превышает рыночную цену. В результате чего продукция представляется как убыточная. Даже та продукция, которая по факту является основой ассортимента, просто на нее «распределили» большую часть косвенных расходов. Так неуправляемые постоянные и косвенные расходы «убивают» продукты. Во втором случае, из рыночной цены вычитаются переменные затраты - остается маржинальный доход, который суммируется по всему объему продаж. Вычитая из суммарного МД постоянные затраты получаем финансовый результат. Теперь у нас две задачи «убить» постоянные затраты и приростить МД.

Итак, первый шаг максимизации МД – организация системы расчетов.

Затем, ключевой бизнес-процесс - оптимизация по критерию МД. Оптимизация осуществляется по всем осям, которые существуют в компании или бизнес-единице: клиенты, проекты, продукты, трейдеры. Какой клиент (дилер) дает больше маржи? Какой менеджер дает больше маржи? Не все, абстрактно, а – конкретно. Если менеджер «добывает» 30 тыс. руб. МД, то его надо уволить, потому что все остальные приносят от 800 тыс.руб. до

1,5 млн. руб.. Тогда становится очевидно, что не должности надо сокращать, а менять конкретных менеджеров или других сотрудников создающих МД. А что делать с руководителем группы, который «стратегически важному клиенту» отгружает продукцию с МД равным «минус 6%» Вы решите сами.
Любой алгоритм будет эффективным, только если персонал будет заинтересован в его реализации. Третий шаг – показатель МД включается в схемы мотивации всех категорий персонала: трейдеры, производственники, закупщики, руководители бизнес-подразделений – все … кроме финансистов. Иначе финансисты, в руках которых находится система расчетов, могут пуститься простым путем – манипулирование расчетами. Традиции приписок и «очковтирательства» сильны в нашей стране, а объективные механизмы отсутствуют повсеместно. Финансисты должны быть завязаны на показатель финансового результата.

Задача: успеть
В сложных ситуациях - простые рецепты не годятся, по определению. Эффективная антикризисная программа не может быть простенькой, посвященной двум – трем вопросам. Разрешение кризиса потребует сложного и комплексного решения в отношении всех ключевых бизнес-функций: *продажы*, *финансовая модель*, *операционная деятельность*, *персонал* и *оргструктура*.
Оргструктура - одна из составляющих бизнеса, которая потребует существенного перепроектирования. Новая оргструктура включает четыре элемента.
Первое и главное - сформировать новую команду, иначе собственник окажется с кризисом один на один. CEO предстоит заново нанять своих топ- менеджеров в качестве членов антикризисной команды. Реальная практика показывает, что вчерашние помощники зачастую оказываются иждивенцами, потому что нацелены на другие задачи. Они едут по рельсам вчерашнего дня, хотят получать вчерашнюю зарплату и индексацию, работать во вчерашних комфортных условиях, они не хотят больше напрягаться, больше работать и спасать компанию, собственником которой не являются.
Если в этой ситуации не найти сподвижников, готовых менять ситуацию, и в первую очередь, менять стиль своей работы – ничего не получится. Идея, что при сохранении статус-кво нужно только написать хороший антикризисный план, и это будет работать, увы, не более чем иллюзия. Останется одно лицо – водитель автобуса, а все остальные – пассажиры, едут и смотрят: «Если что не так, мы на остановке выйдем». Пока антикризисная команда не будет сформирована, все остальные движения не принесут желаемого результата. Вновь сформированная антикризисная команда и станет новой сердцевиной организации. Прежде, чем браться за сложные вещи, надо сделать простые. Например, чтобы менеджеры и другие сотрудники) работали и выполняли свои обязанности. Элементарный пример: захожу заказать печать визиток, и не могу получить желаемое - целый час на работе нет ни одного сотрудника, а собственник считает «финрез». Уверен, такие простые вещи в каждом бизнесе найдутся – есть, что улучшать.
Второй элемент организации – специалисты, являющиеся носителями ключевых компетенций, которые собственно и обеспечивают конкурентную позицию на рынке. Третий – персонал, который непосредственно участвующий в создании потребительской стоимости продукта. Четвертый – персонал инфраструктуры и вспомогательный персонал. Кто решает, сколько человек в компании должно работать? Чаще всего отвечают – Генеральный директор. На самом деле, общая численность персонала, которую может позволить организация это не предмет управленческого выбора, а преломление жизненной реальности. Предельная численность определяется, исходя из трех параметров: объема продаж, доли труда в стоимости и средней заработной платы.

Только когда состав персонала по категориям и численность определены, можно перейти к проектированию оргструктуры.
Основной акцент - сокращение: уровней управления, количества подразделений, количества границ между подразделениями, и следовательно «пограничных» конфликтов. Логика очень простая. Представьте, две пары играют в теннис. Между двумя партнерами падает мяч, кто должен принять? Проблема! Как обычно решаются в компаниях проблемы спорных зон: поставим на эту линию третьего игрока. Что происходит на самом деле: спорных зон стало в два раза больше. Для того, чтобы в условиях кризиса, границ и противоречий в компании стало меньше, нужно сократить и количество органов управления и количество подразделений. Сокращение руководителей и подразделений позволяет повысить управляемость и «вписаться» в целевую численность.
Обычно изменения любят начинать с «перекраивания» оргструктуры, но действительно эффективным будет проектирование оргструктуры, выполненное на последнем этапе. Кардинальные изменения, которых требует сегодняшняя ситуация, неизбежны, потому что кризис будет долгим - надо готовиться к долгой зиме. Если у вас зима долгая, а половина сена сгорела, то половиной сена корову уже не прокормить. Бессмысленно заниматься эффективным дозаторством или «сокращать» корову, что бы она меньше ела! Необходимо продать корову и купить козу – сена хватит, чтобы ее прокормить и будете с молоком. Компаниям сейчас жизненно необходимы изменения: масштаба структуры, стиля управления и приоритетов, т.е. переход на управление эффективностью. Эти структурные изменения – как путешествие в неведомую страну. Расписание движения поездов вы не назначаете, ваша задача – успеть запрыгнуть в последний вагон последнего поезда. Когда он придет в точку назначения и придет ли – от вас тоже не все зависит. Маршрут, который вы выбираете, конечно, зависит от вас, но как известно, «гладко было на бумаге…». Территория, куда вы хотите попасть, с большой вероятностью, может оказаться совершенно другой, чем представляется вначале. Так что все эти факторы необходимо регулярно анализировать и пересматривать в процессе реорганизации и антикризисного управления. Желаю успеха на этом непростом пути!

Справка

ЕЛИСЕЕВ Сергей Валерьевич –

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

Спикер всероссийских форумов, организованных «ИМПЕРИЯ-ФОРУМ.

Автор семинаров «Производим прибыль на падающем рынке» и «Модель управления в условиях кризиса».

Лектор семинаров по темам «Due Diligence», «M&A», «Кризис-менеджмент» и «Антикризисный аспект промышленной политики региона» в Институте современного образования, бизнес-школе «Green City», Государственной академии специалистов и руководителей инвестиционной

сферы, Высшей школе экономики и Академии народного хозяйства при правительстве РФ.

Окончил Красноярский институт цветных металлов по специальности «инженер-металлург». Получил степень MBA и образование по специальностям «Финансовый менеджмент», «Антикризисное управление», «Государственное и муниципальное управление», «Управленческое консультирование», в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ и Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

С 1993 года - опыт непосредственного руководства и реорганизации на позициях: Финансового директора, Генерального директора и Кризис-менеджера на различных предприятиях, в число которых входят заводы корпораций «РУСАЛ» и «ЛУКОЙЛ», а также областное объединение Росспиртпром.

Реализовал ряд проектов антикризисного управления на производственных предприятиях ВПК, ЛПК, Металлургии и учреждения здравоохранения.