

The background of the book cover is a dramatic, dark blue and black illustration of a deep, jagged canyon. A thick, multi-strapped orange rope bridge spans the gap between two rocky ledges. At the end of the rope on the right ledge, a large, glowing orange arrow points upwards and to the right, suggesting a path forward or a goal.

Виктор Кросс

БИЗНЕС В КРИЗИС

Как сокращать издержки,
поддерживать продажи
и избегать ошибок

Виктор Кросс

**Бизнес в кризис. Как сокращать
издержки, поддерживать
продажи и избегать ошибок**

«Автор»

2026

Кросс В.

Бизнес в кризис. Как сокращать издержки, поддерживать продажи и избегать ошибок / В. Кросс — «Автор», 2026

Кризис не дает времени учиться на собственных ошибках. Пока конкуренты надеются, что шторм пройдет сам, сильные компании режут лишние расходы, защищают денежный поток, перестраивают продажи и заранее закрывают опасные разрывы. Эта книга работает как антикризисный штаб: ранние сигналы угроз, стратегия выживания, оптимизация структуры, бережливость, снижение затрат, маркетинг без бессмысленного сжигания бюджета, работа с дистрибьюторами, логистика, возврат дебиторской задолженности и разбор решений, которые способны добить компанию в самый плохой момент. Ее ценность проста: она заставляет смотреть не на кризис вообще, а на конкретные рычаги управления. Если бизнесу нужно пройти тяжелый период и сохранить способность расти после него, эта книга нужна до того, как станет поздно. При редакционной подготовке текста использовался Gemini.

Содержание

Предисловие	5
Руководитель должен иметь долгосрочную стратегию	7
1. Активно принимать конструктивные меры по самоспасению	14
2. Пересмотр выбора стратегической позиции предприятия	21
3. Скорость — ключ к преодолению кризиса в сфере связей с общественностью	30
4. Из двух зол выбирать меньшее	32
Экономное управление — ключ к преодолению управленческих вызовов	48
1. В условиях низкой рентабельности успех зависит именно от бережливости	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Виктор Кросс

Бизнес в кризис. Как сокращать издержки, поддерживать продажи и избегать ошибок

Предисловие

В природе зима — самое холодное из четырёх времен года; в истории экономического развития зима — это годовые кольца прогресса. Столкнувшись с экономической ситуацией, находящейся на дне цикла, руководители должны, подобно животным, тщательно подготовиться к «зимовке». Если сравнить кризис с волком, то выдающийся руководитель предприятия должен не только танцевать с волком, но и, как волк, найти способ выжить и стать последним победителем!

Предприятию, не пережившему трудностей, трудно расти и процветать; те компании, которые заранее не запаслись достаточным количеством провианта, зачастую гибнут в суровых зимних холодах.

Некоторые говорят, что эта экономическая зима только началась. Независимо от того, правда ли это или просто панические заявления, для предприятий, которые уже подготовились, даже самая сильная буря останется в прошлом. Только прошедшие испытания предприятия станут более крепкими и выносливыми!

Каждый раз, когда наступает зима, мы часто видим, как некоторые животные гибнут от холода в дикой природе: одни замерзают, выйдя на охоту в морозный снежный день, другие умирают от голода в своих норах из-за нехватки пищи. Как же похожи эти сцены на ситуацию с нашими предприятиями! Столкнувшись с такой сложной экономической ситуацией, большинство предприятий понимают, что нужно «перезимовать», но сколько из них действительно смогут успешно «перезимовать»? Как гарантировать себе успешное «перезимование»? Это вопрос, над которым задумывается каждое предприятие.

Чтобы пережить зиму, человеку, прежде всего, нужна теплая одежда. Точно так же и предприятиям для перезимовки нужна своя «теплая одежда». Конечно, чтобы благополучно пережить зиму, одной «зимней одежды» недостаточно. Не выдерживают зимних холодов, как правило, люди со слабым здоровьем; для человека только крепкое здоровье позволяет противостоять холоду. А для предприятия, помимо подготовки достаточного количества «зимней одежды», необходимо укреплять внутренний потенциал и повышать собственную конкурентоспособность — только так оно сможет остаться в выигрыше.

Цель зимовки — выжить, но конечная цель — жить лучше. Поэтому предприятия, с одной стороны, ломают голову над тем, как выжить, а с другой — ищут благоприятные возможности для развития. Так называемый кризис — это и «опасность», и «возможность». В этот экономический «зимовой период» часть предприятий обречена на гибель, а часть — на подъем. Умение уловить возможности, скрытые за опасностью, является основной гарантией успеха.

Чтобы помочь руководителям предприятий справиться с кризисом и выйти из сложной ситуации, мы подготовили представленную вашему вниманию книгу «Управление определяет будущее — как руководителю реагировать на рыночные трудности и управленческие вызовы». Она тесно связана с пульсом экономики, отражает насущные проблемы и ожидания руководителей предприятий, помогает компаниям анализировать текущую ситуацию, оценивать общие тенденции, предлагать стратегии выхода из кризиса и давать советы по решению проблем.

Управление определяет будущее, и данная книга именно с точки зрения управления предлагает предприятиям стратегии и решения для повышения уровня управления и операционной эффективности, с тем чтобы они могли спокойно справляться с рыночными трудностями и управленческими вызовами и с улыбкой встретить приход весны после зимы.

Уроки истории, понимание текущей ситуации и укрепление внутреннего управления — это неизбежный путь к выходу из «зимы» и, более того, основное условие устойчивого развития предприятия. В книге проводится глубокий анализ текущего состояния и тенденций развития макроэкономической среды, подробно излагаются теория, методы и практика укрепления внутреннего управления в предприятиях, что дает вдохновение и ориентиры для благополучного «перезимования» компаний. Накопление достаточного запаса «провианта» — это гарантия выживания предприятия в зимний период и, более того, семя его жизни!

Как руководителям предприятий определить наступление зимы? Какой опыт успешного переживания зимы предприятиями разных стран в истории стоит взять на вооружение? Как оценить способность предприятия пережить зиму? Почему некоторые предприятия, пережив суровую зиму, становятся ещё сильнее? Как предприятиям перезимовать, подобно животным? Как предприятиям избежать стратегических ошибок и промахов в выборе направления деятельности в зимний период? Как тщательно подготовиться к зиме в сфере управления и маркетинга, чтобы благополучно её пережить?..... Ответы на все эти вопросы вы найдете в этой книге!

Кто-то говорит: неожиданный удар часто позволяет проверить мужество и смелость руководителей предприятий. На самом деле кризис также позволяет проверить способность каждого руководителя адаптироваться к изменениям, уровень управления и деловую мудрость. Мы искренне надеемся, что всё больше руководителей предприятий смогут, воспользовавшись неблагоприятной ситуацией, превратить плохое в хорошее, а кризис — в бизнес-возможность, и благодаря превосходящей других способности адаптироваться к рынку проактивно выиграть смертельную схватку с кризисом, а также благодаря дальновидному предпринимательскому мудрости встретить наступление второй весны для своего предприятия.

Часть первая. Точное предвидение управленческого кризиса:

Руководитель должен иметь долгосрочную стратегию

Древние говорили: «Кто не думает о будущем, тому придут беды в настоящем». Развитие любого предприятия требует стратегического планирования, а руководители должны обладать дальновидным стратегическим видением. Стратегическое планирование — это и есть «дальновидность», то есть размышления и решения о будущем развитии предприятия. Наступление кризиса никто не может предотвратить, но судьба предприятия по-прежнему находится в руках самих руководителей. Наступать или отступать? Выбор решает вопрос жизни и смерти! Куда идти? Стратегическое видение определяет судьбу предприятия. Столкнувшись с кризисом, руководители должны своевременно корректировать стратегию и своевременно разрабатывать новые планы развития предприятия.

Глава 1. Системный подход к преодолению управленческого кризиса

Среди предприятий, переживающих «суровую зиму», «простудой» не страдают те руководители, которые заранее подготовились и сделали «прививку», а замерзнуть не придётся тем предприятиям, которые надели теплые зимние куртки. В условиях кризиса правильным решением для выживания предприятия должно стать своевременное корректирование стратегии руководством и трансформация, позволяющая пережить зимний период. Только реагируя новыми идеями и маневрами, можно выжить в сложной ситуации и превратить кризис в благоприятную возможность.

1. Инновационное мышление — необходимое условие выживания предприятия

Зима рано или поздно наступит, и в этом нет ничего удивительного. Однако вызывает беспокойство то, что многие руководители в условиях суровой зимы, похоже, утратили прежнюю страсть и способность к инновациям и изменениям.

Руководители предприятий, оказавшиеся в затруднительном положении, рано или поздно будут вытеснены с рынка, если не изменят радикально свой подход к ведению бизнеса.

Причина заключается в том, что их мышление по-прежнему застряло в состоянии, предшествовавшем кризису. Чтобы изменить судьбу предприятия, в первую очередь необходимо изменить мышление его руководителей.

Когда внешняя экономическая обстановка благоприятна, предприятие может выживать. Но как только внешняя экономическая обстановка ухудшается, застывшее мышление приводит к тому, что внутренние «гены смерти» предприятия, подобно вирусу, дают о себе знать, и предприятие в мгновение ока обанкрочивается.

Поэтому экономический кризис — лишь повод, а истинная причина кроется во внутреннем «вирусе».

Даже в отсутствие кризиса из-за отклонений в управленческих концепциях и стратегиях многие предприятия уже сталкиваются с явлением, когда чем больше они растут, тем больше терпят убытки; на самом деле это является предвестником того, что существующие подходы к управлению предприятиями должны пробудиться, измениться и преобразиться под ударом кризиса.

Общество — это сцена, на которой то одни уходят со сцены, то другие выходят на неё. Кризис заставил целую группу предприятий и их руководителей покинуть эту арену. Инновационное мышление, позволяющее пережить зиму, — вот что необходимо предприятиям для благополучного преодоления суровой зимы. Каким образом руководители предприятий должны мыслить, чтобы выжить в условиях суровой зимы?

Некоторые учёные предложили следующие два способа изменения мышления, которые руководителям предприятий стоит взять на вооружение:

- (1) Переход от «мышления в период расцвета» к «мышлению на все времена года»

Многие руководители, когда-то преуспевавшие, часто увлекаются прошлыми успехами и не хотят думать о том, что в будущем их ждет «зима» с ее пронизывающим холодом. Как только наступает зима, они, подобно «птице, трубящей в холод» из сказки, из-за недостаточной подготовки вынуждены терпеть голод и холод, а то и вовсе падают жертвой холодного ветра.

Одной из причин ошибок умных руководителей является их самоуверенность и нежелание признавать свои недостатки. Поэтому такое сознание необходимо изменить: весной, когда всё вокруг цветет и зеленеет, нужно думать об осени с её падающими листьями, а летом, когда солнце палит немилосердно, — о зиме, когда земля покрыта толстым слоем льда. Только заранее подготовившись, можно будет, когда наступит зима, скорректировать направление и стратегию ведения бизнеса в соответствии с изменением сезона.

То же самое характерно и для многих современных руководителей: хотя они постоянно подчеркивают необходимость ощущения кризиса, кажется, что это ощущение не касается их самих, и они полагают, что развитие предприятия может продолжаться бесконечно. В результате, с изменением экономической конъюнктуры они безжалостно выбывают из игры.

Когда предприятие переживает пик сезона, следует постоянно напоминать себе: «Смена времён года — это закон природы, и зима рано или поздно наступит».

Как верно заметил один известный учёный: «Незнание настоящего и незнание прошлого можно простить, но незнание того, насколько мы сами ничего не знаем, непростительно».

Один учёный своевременно предложил руководителям предприятий развивать в себе «мышление на дне». Согласно этой точке зрения, многие предприятия существуют долго не потому, что они так хорошо используют возможности, а потому, что их способность контролировать риски превосходит способности других.

(2) Заменить азартное мышление стратегическим

На протяжении долгого времени многие руководители предприятий пренебрегали бизнес-стратегией, считая, что «чем смелее, тем больше заработаешь» — это святой принцип получения прибыли. По их мнению, для ведения бизнеса, казалось, не требовалось никакой стратегии — достаточно было иметь ресурсы и связи. Именно такое мышление воспитало у многих руководителей азарт, превратив «нестандартные действия» в норму.

В условиях нынешнего экономического кризиса многие руководители осознали, что только обладая стратегическим мышлением и активно адаптируясь к изменениям окружающей среды, предприятие сможет продолжить своё существование.

Тяжёлые испытания, выпавшие на долю предприятий в этот суровый период, стали уроком для многих руководителей, склонных к «азартным» решениям. Наступила эра стратегического выживания! Только человек, обладающий стратегическим мышлением, может стать предпринимателем, а азартное мышление порождает лишь спекулянтов.

2. Прокладывать собственные пути, выходить из рыночного тупика

Только изменив односторонний подход к рынку, избегая его чрезмерной узконаправленности, и научившись прокладывать собственные пути — по принципу «у хитрого зайца три норы» — руководители предприятий получают шанс на выживание.

Для долгосрочного развития предприятию необходим дух инноваций, как сказал Чжан Жуйминь в статье «Инновации — неиссякаемый двигатель устойчивого развития Huawei»: «Стратегические инновации — это направление, инновации в концепциях — это путеводная звезда, рыночные инновации — это цель, технологические инновации — это средство, а организационные инновации — это гарантия».

Группа «Хайер» изначально была малоизвестным небольшим предприятием, но именно благодаря постоянным технологическим инновациям ей удалось в течение 14 лет подряд поддерживать темпы роста на уровне 86 %. «Хайер» ежедневно подает 1,8 патентных заявок и раз в 1,5 дня разрабатывает новый продукт, что позволило ей занять доминирующее положение в отрасли бытовой техники и выйти на международный рынок. «Хайер» стал для нас приме-

ром компании, которая основала свой бизнес на технологических инновациях, укрепила свои позиции благодаря им и стала сильной благодаря им.

В сегодняшних рыночных условиях, характеризующихся крайне высокой изменчивостью, во всём следует действовать гибко, адаптируясь к изменениям. Без сильной и гибкой системы управления и способности эффективно реализовывать решения предприятию будет трудно развиваться, не говоря уже о достижении поставленных целей. А гибкое управление — это «модернизированные надёжные управленческие навыки». Руководители должны уделять внимание как разработке корпоративных правил и положений, так и повседневному управлению компанией, но при этом не заикливаться на устоявшихся рамках и не позволять им сдерживать инициативу сотрудников. Руководители должны обеспечивать беспрепятственное соблюдение повседневных корпоративных норм, сохраняя при этом определённую гибкость и возможность адаптации — только так компания сможет оставаться полной энергии.

Влияние кризиса на предприятия в конечном итоге находит своё отражение на рынке. В современном обществе предприятия, занимающиеся переработкой и производством, с каждым годом всё больше зависят от зарубежных рынков, особенно от рынков Европы и Америки, и как только кризис затрагивает их, последствия становятся весьма ощутимыми.

Однако, несмотря на общий спад мировой экономики, не везде царит кризис: помимо Европы и Америки, где ситуация наиболее тяжёлая, рынки Ближнего Востока, Южной Америки и Африки по-прежнему имеют потенциал для развития. Если руководство компании немного изменит направление своей рыночной стратегии, оно сможет прочно закрепиться на зарубежных рынках. В настоящее время немало китайских импортно-экспортных компаний переносят основной акцент своей деятельности на рынки Ближнего Востока, Южной Америки и Африки, тем самым избегая прямого столкновения с кризисом и добиваясь заметного роста объёмов продаж на зарубежных рынках.

В городе Иу провинции Чжэцзян, несмотря на массовые банкротства предприятий, есть и те, кто, идя против течения, добивается успеха: многие компании, почувствовав первые признаки ипотечного кризиса, переориентировались на освоение рынков России, Германии и Испании, оставив себе возможность для манёвра. Соответственно, статистические данные департамента внешней торговли города Иу показывают, что с января по сентябрь 2008 года таможня города Цзиньхуа приняла 212 500 таможенных деклараций на экспорт мелких товаров из Иу, что на 28,38 % больше, чем за аналогичный период 2007 года.

В то же время существует ещё один очень обширный внутренний рынок, который также ждёт освоения со стороны множества предприятий, ранее полагавшихся на экспорт на зарубежные рынки. В то время как многие предприятия с жадным взглядом пристально следили за контурами мирового рынка, выдвигая свои силы за границу и даже изо всех сил пытаясь захватить самый отдалённый уголок, они совершили ошибку, подобную поиску осла, сидя на осле. По сравнению с израненной американской экономикой именно стабильный китайский рынок является лучшим убежищем. Многие предприятия уже начали пробовать «идти на двух ногах», уделяя равное внимание как внутренним, так и внешним продажам, и добиваясь успеха в обоих направлениях.

Крупный экспортер одежды из Ухани, компания «Айди», ранее уделяла большую часть своих усилий освоению зарубежных рынков, но под влиянием кризиса начала обращать внимание на внутренний рынок и за один раз открыла в стране пятьсот–шестьсот магазинов. Гигант внешней торговли «Мэйэрья» также не остался в стороне: не отказываясь от экспортной торговли, он начал прорубывать внутренний рынок.

Компания «Шаньдун Хуанмин Солнечная энергия Групп Ко., Лтд.» является крупным производителем солнечных водонагревателей и получает прибыль в основном за счет продажи дорогостоящего солнечного оборудования за рубеж. Причина популярности этого дорогого оборудования за границей заключается в том, что во многих странах Европы и Америки суще-

ствуют субсидии на оптовые закупки экологически чистого оборудования. В связи с экономическим спадом правительства некоторых стран сократили эти расходы, и без государственной поддержки зарубежные клиенты уже не так щедры на траты. Компания «Хуанмин» воспользовалась сложившейся ситуацией и, опираясь на растущий интерес к экологии в Китае, переориентировалась на внутренний рынок, например, продвигая в секторе инфраструктуры такие продукты, как солнечные светофоры и освещение газонов.

Кризис развеял мечту китайской промышленности о статусе «мировой фабрики» и заставил многих руководителей предприятий осознать горький урок, который преподал им зависимость от зарубежных рынков. Для некоторых предприятий «переориентация с экспорта на внутренний рынок» стала отличной возможностью.

Конечно, переориентация с экспорта на внутренний рынок — не панацея от всех бед. Некоторые предприятия, на 100 % зависящие от экспорта, не только не могут продвинуть свой бренд на внутреннем рынке, но и, занимаясь производством под чужими брендами, вообще не имеют собственного бренда и достаточных каналов сбыта. Переход на внутренний рынок для них, несомненно, означает начало с нуля, сопряженное с немалыми рисками. Поэтому руководителям предприятий, чтобы выйти из сложившейся ситуации, предстоит проделать еще много конкретной работы и пройти долгий путь.

3. Освободить мышление от стереотипов

Обновление представлений является важным фактором, способствующим прогрессу общества, а мышление — огромной силой, стимулирующей социальные преобразования. Руководителям предприятий, столкнувшимся с кризисом и оказавшимся в затруднительном положении, больше всего необходимо открытое мышление и обновление представлений.

В процессе управления предприятием, когда мы сталкиваемся с ситуацией, из которой трудно найти выход, только выйдя за рамки стереотипов, нарушив устоявшиеся нормы и применив нестандартное мышление для решения новых проблем, можно обеспечить предприятию постоянные новые прорывы. Это имеет огромное значение для успеха или провала в ведении бизнеса, а его эффективность заключается в неожиданности — и именно это является тем качеством мышления, которым должен обладать современный предприниматель.

В любых обстоятельствах — будь то благоприятные или неблагоприятные — освобождение мышления и выход за пределы устоявшихся рамок всегда являются внутренней движущей силой, способствующей выживанию и развитию предприятия.

Руководителю предприятия необходимо научиться смотреть на незнакомые вещи привычным взглядом, а на привычные — необычным. Посредством обмена идеями необходимо помочь всем сотрудникам предприятия ещё больше укрепить осознание потенциальных рисков, осознание возможностей и стремление к активным действиям, ещё больше усилить чувство миссии и срочности развития, а также повысить способность к устойчивому развитию; усилить динамику и жизнеспособность развития, с помощью новых точек зрения и новых концепций сосредоточить основные усилия, ресурсы и меры на развитии предприятия, постоянно способствуя его гармоничному развитию.

Чтобы выйти из сложной ситуации, предприятию, прежде всего, нужен правильный подход: нужно применять правильные методы, в правильное время делать правильные вещи. В то же время, прежде чем принимать решения, которые приведут к изменениям, следует сначала изменить образ мышления, а не кадровый состав. Как только решение принято и начато его выполнение, нужно либо изменить образ мышления, либо заменить людей. В кризисной ситуации на предприятии «обновление» часто начинается с замены персонала: сменив людей, меняется и образ мышления.

И в случае с изменением мышления, и в случае с заменой людей важен выбор подходящего момента. Это похоже на футбольный матч: когда команда лидирует, нужно постоянно мотивировать игроков и подбадривать их морально; когда отстают по счету, меняют расста-

новку, а если это не приносит результата — заменяют игроков; во время массовой атаки своевременная замена может помочь преодолеть кризис и переломить ход игры; когда соперник меняет тактику, нужно «знать себя и знать противника» и принимать соответствующие решения о замене; ближе к концу матча замена может спасти ситуацию...

Как же предприятия, оказавшиеся в сложной ситуации, могут вырваться из «тюрьмы» собственного мышления?

(1) Обратное мышление

Столкнувшись с затруднительным положением, когда мы не можем найти выход, следуя мыслительному пути в одном направлении, стоит попробовать обратное мышление — возможно, тогда «за темной ивой откроется новая деревня». Обратное мышление — это идеальный подход, когда обычный ход мыслей не позволяет развязать ситуацию.

(2) Реагировать на изменения с помощью гибкого мышления

Столкнувшись с кризисом, большинство людей при наблюдении и анализе явлений обращают внимание на те черты, которые имеют более очевидные тенденции развития, поскольку их легче заметить. Что же касается незаметных тенденций, которые трудно уловить, то для их наблюдения и понимания необходимо применять нестандартный подход. Только применяя гибкий подход к постоянно меняющимся явлениям, руководители предприятий смогут непрерывно внедрять инновации и добиваться постоянного прогресса. Для предприятий, находящихся в кризисной ситуации, создание новых идей возможно лишь при условии постоянного отказа от устаревших представлений.

(3) Смена угла зрения

Стереотипы мышления неизбежны для человека, но для выживания предприятия, находящегося в кризисе, чрезмерная жесткость таких стереотипов может привести к его гибели. В такой ситуации необходимо изменить подход к управлению и принятию решений, вырваться из ловушки стереотипов и научиться рассматривать проблемы с разных точек зрения. Как только угол зрения изменится, зачастую из сложившейся сложной ситуации появляется выход благодаря новым открытиям.

4. Подходы к преодолению трудностей

Холод кризиса парализовал многих когда-то полных энтузиазма руководителей предприятий, а также привел к тому, что немало компаний впали в «зимнюю спячку» или даже погибли. Итак, как следует настроиться и каким образом действовать, чтобы изменить эту ситуацию, обеспечить безопасное выживание предприятия в «зиму» и накопить силы для выхода из кризиса в будущем? В этом отношении тайваньский «бог бизнеса» Ван Юнцин даёт нам ценные рекомендации.

(1) Философия мороженого

Ван Юнцин однажды сказал: «Продавать мороженое нужно начинать с зимы, потому что зимой мало покупателей, и это заставляет вас снижать затраты и улучшать обслуживание. Если вы сможете выжить в неблагоприятных условиях «зимы», то больше никогда не будете бояться конкуренции «летом». Это и есть знаменитая философия мороженого.

Философия мороженого Ван Юнцина даёт нам следующее озарение: бизнес-среда находится в постоянном изменении и реформировании, рыночная конкуренция неизбежно приводит к колебаниям конъюнктуры, а экономическая ситуация переживает как периоды процветания, так и спада. Человек — не бог: он не в силах ни изменить эти законы природы, ни предсказать их. Однако мы можем воспользоваться открывающимися возможностями. Если вы хотите сделать предприятие крупным и сильным, вам, как руководителю, необходимо использовать возможности, возникающие в период экономического спада, сохранять дух исследователя во время рецессии, находить «непопулярные» бизнес-возможности и закладывать фундамент для развития на период экономического восстановления.

(2) Теория «худой гусыни»

Теория «тощей гусыни» основана на реальном опыте самого Ван Юнцина. Во время Второй мировой войны мировая экономика переживала спад. Ван Юнцин, занимавшийся торговлей рисом и древесиной в сельской местности, заметил, что гуси, которых держали в каждой семье, зимой из-за нехватки корма становились тощими как скелеты. Однако они терпели голод, ожидая наступления весны, когда появится зеленая трава, и тогда они смогут наесться досыта и откормиться. Ван Юнцин покупал худых гусей зимой, а к весне откармливал их до тучности и продавал, в результате чего заработал небольшое состояние.

Опыт разведения гусей дал Ван Юнцину важное озарение: когда дела у предприятия идут не лучшим образом, нужно, как исхудалые гуси, терпеть голод. Главное — чтобы предприятие не обанкротилось; как только в отрасли наступит подъем, оно, подобно исхудалым гусям, быстро вырастет и укрепится.

«Философия мороженого» и «теория худых гусей» имеют схожую суть: бизнес-возможности часто появляются в неблагоприятных условиях; только сумев воспользоваться шансом в трудностях и выстоять, можно добиться значительного развития в благоприятные времена.

Ван Юнцин был человеком, воплощавшим эти две идеи в жизнь, и продолжал действовать так вплоть до самой смерти. В первой половине 2008 года экономика Вьетнама переживала «холодную зиму»: фондовый рынок резко обвалился, иностранный капитал массово утекал из страны, но Ван Юнцин вложил 8,1 миллиарда долларов в строительство в Вьетнаме крупнейшего в Юго-Восточной Азии металлургического завода, что стало крупнейшей в истории Вьетнама единичной инвестицией из-за рубежа. Это был последний раз, когда 92-летний Ван Юнцин воплотил свои идеи в жизнь.

В 1954 году Ван Юнцин основал корпорацию Formosa Plastics, которая с самого начала столкнулась с периодом спада на рынке. В то время спрос на полиэтиленовые компаунды на Тайване был низким, к тому же Япония поставляла дешевые полиэтиленовые компаунды на некоторые перерабатывающие заводы в китайском Тайване. Столкнувшись с конкуренцией и рыночным спадом, «Формоса Пластикс» оказалась на грани банкротства: за месяц удавалось продать всего 1 тонну поливинилхлорида. Перед лицом этой затруднительной ситуации и трудностей Ван Юнцин принял смелое решение: продолжить расширение производства. Он считал, что именно в сложных условиях необходимо создавать рынок, снижать затраты за счёт увеличения объёмов производства и привлекать клиентов.

Благодаря настойчивости Ван Юнцина объёмы производства Formosa Plastics выросли в 6 раз. Одновременно с этим Ван Юнцин продолжил инвестировать и основал перерабатывающую компанию — Nan Ya Plastics Corporation, специализирующуюся на производстве и переработке продукции. Хотя поначалу дела шли не очень хорошо, после непрерывных поисков и анализа ситуация в Formosa Plastics и Nan Ya начала улучшаться, и постепенно Formosa Plastics прочно закрепилась в отрасли.

Благодаря этому опыту Ван Юнцин осознал один из секретов ведения бизнеса: период экономического спада может оказаться подходящим моментом для инвестиций и реализации планов по расширению деятельности. Он считал, что предприятие растёт только в процессе испытаний, а периоды нереализуемой продукции и рыночного спада — это как раз лучший момент для того, чтобы предприятие закалялось и боролось за выживание.

Руководителю, от которого зависит судьба предприятия, необходимо сохранять хладнокровие и методично продвигать реформы и модернизацию компании, повышая её конкурентоспособность. Одновременно с этим нужно уметь улавливать подходящий момент для долгосрочных стратегических инвестиций.

Впоследствии, руководствуясь принципом «продавать мороженое нужно начинать зимой», Ван Юнцин в период экономического спада осуществлял одну инвестицию за другой. Хотя в то время такие инвестиции, возможно, не вызывали оптимизма, последующие события доказали: решения Ван Юнцина об инвестировании в период спада были мудрыми.

Когда предприятия сталкиваются с аналогичными трудностями, подход Ван Юнцина, возможно, поможет нам найти выход из сложной ситуации и прорвать окружение.

Глава 2. Способность пережить зиму — выжить значит победить

Для руководителей компаний, оказавшихся в затруднительном положении, мудрым выбором является выжить и не сдаваться. В то время как многие предприятия прощаются с рынком, есть немало компаний, которые гордо стоят на ногах в суровую зиму, демонстрируя людям своим мужеством и духом, что «победитель» — это король, а упорство позволяет прорвать окружение и одержать окончательную победу.

1. Активно принимать конструктивные меры по самосохранению

Только выжив, предприятие может приносить прибыль, вносить вклад в развитие общества и давать всем своим сотрудникам возможность разделить радость успеха.

Экономический кризис присутствует повсюду, и как только он проявляется, он обнажает всю хрупкость и беспомощность многих предприятий; немалое количество компаний перед лицом потрясений оказываются бессильными и лишенными возможности выбора. Миллионы предприятий одновременно попадают в безвыходную ситуацию, где речь идет о жизни и смерти, что застаёт всех врасплох и выглядит ужасающе.

Столкнувшись с фактом приостановки деятельности и банкротства, руководители предприятий глубоко взволнованы; они анализируют и размышляют: в чём же причина? Что должно делать предприятие?

Для предприятий, оказавшихся в кризисной ситуации, самой неотложной задачей является обеспечение собственного выживания: существование является основой для любой другой деятельности, и без этой основы всё остальное теряет смысл.

Для компании, погрязшей в кризисе, первоочередной задачей является самосохранение — суметь «выжить» и не стать песком, смываемым большими волнами. Одновременно необходимо научиться защищать себя, минимизировать ущерб, максимально обеспечить безопасность в условиях кризиса и накопить ценный капитал для будущего возрождения и подъема. В конце концов, добиться этого в условиях, полных опасностей, нелегко. Поэтому компании, сумевшие сохранить себя, заслуживают уважения.

И наконец, что самое важное: у выживших в условиях кризиса предприятий есть разные уровни и разные цели. Будут ли они идти на уступки, слепо отступать и терпеть, или же проявят смелость и мужество, чтобы превратить кризис в возможность, умело осваивать новые рынки в условиях кризиса, укреплять свою внутреннюю стойкость в сложной ситуации и, таким образом, вырваться из затруднительного положения, осуществив трансформацию и модернизацию предприятия в условиях рисков и кризисов. Можно с уверенностью сказать, что компании, способные пойти по второму пути, непременно станут лидерами отрасли после восстановления рынка и экономического подъема.

Способность выжить в условиях кризиса, а не погибнуть, и даже расти в сложных условиях — это отнюдь не простая экономическая задача, это испытание для каждой компании и проверка способностей её руководителей.

Факты доказывают: перед лицом жестокого испытания кризисом нет иного выбора, кроме как упорствовать. Даже несмотря на множество трудностей, нужно стиснуть зубы и держаться. Кризис в бизнесе не будет длиться вечно, и однажды тучи рассеются, и солнце вновь засияет; только упорство позволит руководителям компаний остаться в игре до конца, и они ни в коем случае не должны сдаваться. Разумеется, упорство не означает бездействие, а подразумевает активное преодоление кризиса с целью сохранения жизнеспособности предприятия.

Сегодня для предприятий, находящихся в кризисе, самым неотложным делом является самосохранение. Для этого можно применить следующие меры.

(1) Единство всех сотрудников, совместные усилия

Руководители предприятия, управленческий персонал и все сотрудники должны сформировать у себя осознание необходимости выживания, понимая, что все находятся в одной лодке с компанией.

Чтобы компания смогла «перезимовать» и выжить, в первую очередь необходимо, чтобы ее руководители осознали необходимость «перезимовать». Для руководителей компании, осо-

бенно высшего руководства, в период кризиса важнее всего обеспечить, чтобы принятые решения не были ошибочными.

Следует по возможности сократить крупные инвестиции, обеспечить своевременное поступление средств от реализации продукции и уменьшить все виды ненужных расходов. Одновременно необходимо проводить разъяснительную работу с рядовыми сотрудниками, побуждая их добросовестно выполнять свои обязанности, сохранять позитивный настрой и высокий боевой дух, а также служить личным примером для сплочения всего коллектива.

Кроме того, все подразделения предприятия должны оставаться на своих постах, выполнять свои обязанности, прилагать больше усилий, чем обычно, и выполнять работу с более высокой эффективностью, чтобы совместными усилиями преодолеть трудности и благополучно выжить.

Особо следует отметить, что отношение и личный пример руководителей и высшего руководства многих предприятий играют важную роль в этих действиях. Только если высшее руководство покажет пример, все сотрудники смогут по-настоящему почувствовать будущее и перспективы развития предприятия.

Кроме того, предприятие должно своевременно признавать и поощрять сотрудников, внесших вклад, а также действия, способствующие выживанию предприятия, чтобы таким образом поощрять передовых и стимулировать отстающих, что в конечном итоге поможет предприятию уверенно продвигаться по пути преодоления «зимы».

(2) Проявлять инициативу, избегать пассивности

В сложных условиях ни в коем случае нельзя пассивно ждать, а нужно активно и инициативно действовать.

Первой реакцией многих предприятий после кризиса становится «зимовка» — пассивное ожидание, остановка производства и приостановка деятельности. Это пассивный способ «перезимовать». Правильный способ «перезимовать» заключается в том, чтобы накапливать силы в трудные времена и искать возможности для развития в этих условиях.

Предприятие, полное перспектив и надежд, в условиях кризиса обязательно сначала научится накапливать силы в трудностях и искать в них возможности для большего прорыва в развитии. На самом деле, когда предприятие сталкивается с трудностями, укрепление внутренней структуры в процессе накопления энергии является проявлением позитивного подхода. В сложной ситуации сотрудники предприятия легче объединяются, что способствует росту боевого духа. В этот момент необходимо умело направлять настроение сотрудников, превращая неблагоприятное в благоприятное, а пассивное — в активное, стимулируя их боевой дух, чтобы все стали единым целым и, объединив усилия, в конечном итоге преодолели трудности.

(3) Усердно совершенствовать внутренний потенциал ради будущего

Воспользовавшись периодом кризиса и трудностей, следует ухватиться за возможность и усердно работать над укреплением внутреннего потенциала.

Кризис сужает рынок и замедляет темпы развития предприятия. В этот момент дальновидные руководители могут воспользоваться возможностью для перегруппировки сил, чтобы укрепить и усовершенствовать внутреннюю структуру предприятия.

Например, создать более совершенную и научно обоснованную систему правил и положений; устранить неэффективные звенья в производстве и управлении; упростить производственные и бизнес-процессы; провести оптимизацию штата; усилить обучение ключевых сотрудников и т. д.

Практика показывает, что сотрудники, оставшиеся в компании после кризиса, — это именно те элитные кадры, которые понадобятся предприятию в будущем. А те, кто прошел через испытания трудностями, смогут стать движущей силой для нового взлета компании.

Хотя наступление «суровой зимы» на рынке заставляет многие предприятия с трудом продвигаться вперед и ставит их в опасное положение, в любом случае выживание остаётся

главной задачей, превосходящей всё остальное. Только те предприятия, которые гордо выстоят в самый сильный мороз и сумеют выжить, смогут тихо расцвести, когда наступит весна, и превзойти всех своих конкурентов.

2. «Выживший» — король: выжить — значит найти выход

Возможно, еще недавно многие руководители предприятий полны амбиций клялись стать лидерами в своей отрасли. Однако, когда кризис действительно наступил, громкие заявления превратились в стоны. Перед миллионами предприятий стоит порог жизни и смерти, который им придется переступить. И то, как переступить этот порог, имеет решающее значение.

У руководителей предприятий нет другого выбора: только приложив все усилия, чтобы выжить, можно преодолеть кризис и выбраться из сложной ситуации.

В Китае есть пословица: «Лучше жить, как ни крути, чем умереть с честью». В условиях рыночного спада и ужесточения кредитной политики руководителям предприятий приходится нелегко, но «выживший — король»: если не стать жертвой этой масштабной перестройки отрасли, то можно считать себя победителем. Если же пасть в этой катастрофе, то шансов на возрождение будет очень мало. Падение означает полную потерю вложений, а то и обременение огромными долгами; многолетние усилия и борьба в мгновение ока превращаются в ничто, — откуда тогда взять капитал и силы, чтобы вернуться в игру? К тому же, если предприятие будет вытеснено из отрасли, вернуться на рынок, пожалуй, будет не так-то просто.

Поэтому для современных руководителей предприятий главной задачей, превосходящей все остальные, является выживание. Ради выживания необходимо принять ряд необходимых мер. Существуют следующие пути выживания предприятия в сложных условиях:

(1) Сокращение потребления ресурсов

Для любой компании в период кризиса сокращение потребления ресурсов и сохранение сил являются необходимыми мерами и средствами, позволяющими пережить «зиму». Руководители компаний должны по возможности сократить масштабы деятельности и не спешить с освоением новых рынков.

(2) Ускорить возврат средств и обеспечить капитал для выживания

Помимо поддержания низкого уровня расхода, необходимо любой ценой обеспечить капитал, необходимый для выживания. Следует мобилизовать все силы предприятия, как можно скорее реализовать запасы, чтобы обеспечить поступление денежных средств и оставить себе пространство для маневра при разработке долгосрочных планов. Несмотря на то что это приведет к значительному снижению прибыли предприятия, выживание превыше всего, и небольшие потери оправданы ради больших выгод.

(3) Расширение каналов финансирования для поддержания бесперебойного денежного оборота

При урегулировании кризиса самое важное — обеспечить непрерывность денежного потока. Поскольку из-за нехватки средств предприятие оказалось на грани выживания, руководство ни в коем случае не должно сидеть сложа руки, а должно активно искать новые источники дохода и сокращать расходы, одновременно прибегая к помощи со всех сторон для привлечения средств, которые помогут пережить эти тяжелые времена.

3. Переосмысление себя в условиях кризиса для возрождения

Кризис сам по себе не страшен; страшно отсутствие активного и инициативного духа в борьбе с ним. Правильно перестроившись, можно обрести новую жизнь.

Эксперты и опытные руководители предприятий отмечают: сталкиваясь с кризисом, необходимо активно адаптироваться, планировать в процессе адаптации и строить планы на будущее.

(1) Активный поиск новых путей

Наступление кризиса не может служить оправданием для страха и капитуляции. В любой кризисной ситуации найдутся компании, добивающиеся огромного успеха; когда кризис становится неизбежной частью деловой среды, предприятиям не остаётся ничего другого, как искать новые пути выхода. Кризис даёт компаниям возможность провести самореорганизацию. Изменив прежние стратегии и тактики, интегрировав имеющиеся ресурсы и укрепив команду, можно обрести источник импульса для роста. Это является необходимым условием для того, чтобы компания смогла противостоять кризису и добиться успеха.

(2) Осуществление поворота в условиях кризиса

Кризис не всегда является чем-то пагубным. Когда рыночная конъюнктура благоприятна, компании, как правило, снижают требования к себе, а люди становятся легкомысленными; однако с наступлением кризиса люди начинают серьезно обсуждать способы устранения рыночных рисков и разрабатывать стратегии ведения бизнеса и управления в условиях кризиса. Зачастую это является оптимальным моментом для самосовершенствования и трансформации компании, когда преодоление кризиса становится толчком к внутренним изменениям в малых и средних предприятиях.

Предприятия могут найти в кризисе отличные возможности для роста, и уже слишком много компаний подтвердили это своими реальными результатами. Если стремление к росту исходит изнутри, оно не подвержено влиянию кризиса и не ограничивается внешними условиями. Поэтому, если руководство компании сможет пробудить веру в рост и достичь консенсуса с сотрудниками, рост станет неизбежным, и особенно быстро он будет происходить у тех компаний, которые преодолели кризис.

(3) Превращение кризиса в возможность для развития предприятия

Кризис и развитие — это близнецы. Кризис приносит изменения в рынок, а изменения — это именно возможности для развития. Если проанализировать историю развития компаний во всех странах мира, то можно сделать вывод: только те компании, которые прошли через испытание кризисом и научились саморегулироваться, защищаться и совершенствоваться, смогут в будущем развиваться на более прочной основе, более стабильными темпами и с более разумной скоростью. Это успех, рожденный особыми временами и особыми средствами, поскольку он является вознаграждением за то, что предприятие прошло через тяжелую трансформацию и достигло нового уровня. С этой точки зрения руководители предприятий должны быть благодарны за наступление кризиса: на рынке завтрашнего дня, возможно, появится еще больше «фениксов», возродившихся из пепла кризиса.

4. Либо погрузиться в кризис, либо подняться на его волне

Изучая успехи и неудачи предприятий, в прошлом люди уделяли гораздо больше внимания изучению успехов, чем неудач. Однако в условиях сегодняшнего экономического кризиса среди тысяч и тысяч предприятий те, которые, к сожалению, оказались в затруднительном положении, все же составляют большинство, а некоторые из них даже потерпели крах, столкнувшись с кризисом. Поэтому изучение неудач важнее, чем изучение успехов: оно позволяет понять, как предприятию избежать кризиса и выжить, что имеет еще большее практическое значение для выживания современных предприятий.

Для предприятия кризис — это нормальное явление. У западных предпринимателей есть известная поговорка: «Кризис для предприятия так же неизбежен, как смерть и налоги».

Предприятие, как и человек, только пережив кризис и сумев правильно с ним справиться, может здоровым образом развиваться. Один успешный предприниматель сказал: «В процессе ведения бизнеса чаще приходится сталкиваться с разочарованиями, чем видеть надежду. Чаще приходится терпеть удары, чем заслуживать аплодисменты.» Посмотрите на компании из списка «500 крупнейших компаний мира»: какая из них не пережила кризиса? Если пролистать историю их развития, то не найдётся ни одной компании, которая не прошла бы через испытания кризиса. Возьмём, к примеру, азиатский финансовый кризис 1997 года: многие компа-

нии потерпели крах, но в то же время многие выжили, и те, кто выжил, обрели ещё большую жизнеспособность и будут процветать ещё лучше. Поэтому, сталкиваясь с кризисом, малые и средние предприятия либо погружаются в него, либо поднимаются на его волне.

Основатель компании Microsoft Билл Гейтс сказал: «Microsoft всегда находится всего в 18 месяцах от банкротства».

В кабинете председателя правления немецкой компании «Мерседес-Бенц» висит огромная фотография динозавра, под которой написана следующая афористическая фраза: «На Земле полно гигантских существ, которые исчезли, потому что не смогли приспособиться к изменениям».

Чжан Жуйминь из концерна «Хайер» использовал слово «страх», чтобы описать свои ощущения от развития концерна за последние несколько лет. Он интерпретирует «страх» как «будто стоишь на краю пропасти, будто ходишь по тонкому льду, с трепетом и опаской». Он считает, что рыночная конкуренция слишком жестока, и только те, кто в благополучии думает об опасности, могут победить в конкурентной борьбе.

Если даже крупные предприятия находятся в таком положении, то малые и средние предприятия тем более должны действовать, как будто ходят по тонкому льду. Особенно в условиях резких макроэкономических изменений необходимо усилить кризисное обучение сотрудников и обеспечить, чтобы каждый из них был идеологически готов к экономическому кризису, приложил все усилия, действовал сообща и, как в одной лодке, преодолевал трудности вместе с предприятием.

Ключ к преодолению кризиса — в действиях. Малым и средним предприятиям, сталкивающимся с упадком рынка, необходимо разработать общий план «перезимовки» и провести соответствующие подготовительные мероприятия. Например: если объем бизнеса сокращается, следует ли немедленно сокращать персонал? Кого сокращать — сотрудников с высокой или с низкой заработной платой? Может ли предприятие переориентироваться и начать производство новой продукции? Как обеспечить стабильный денежный поток? Если средств не хватает, где можно получить финансирование?

В общем, для малых и средних предприятий, находящихся в кризисе, будь то усиление кризисного управления или повышение кризисного сознания, высшим достижением кризисного управления является умение превратить кризис в возможность. Можно предсказать, что, несмотря на то, что в настоящее время экономическая ситуация является сложной, а «холод» усиливается, экономика Китая в целом находится в хорошем состоянии, а темпы роста в 8 % по-прежнему удивляют мир. Китайское правительство и китайский народ обладают уверенностью и способностью преодолеть кризис, и экономика Китая ни в коем случае не пойдет на дно. Сегодня руководители малых и средних предприятий должны не только разрабатывать правильные стратегии реагирования на текущий кризис, но и задумываться о том, как их предприятия смогут адаптироваться к требованиям быстрого развития после улучшения экономической ситуации; обдумывать, как в «зиму» усовершенствовать продукцию, чтобы она лучше удовлетворяла потребности клиентов; а также анализировать, не произошли ли с продукцией какие-либо изменения в период кризиса.

Сегодняшние предприятия, находясь в кризисе, помимо поиска путей выживания, должны думать о том, как в будущем стать крупнее и сильнее. Именно в этом заключается героический дух будущих лидеров.

Глава 3. Как избежать стратегических ошибок и просчетов в выборе направления в «зиму»

Перед лицом кризиса умелый руководитель предприятия обязательно должен «быть на шаг впереди», разрабатывая новые планы развития компании, укрепляя её ключевые конкурентные преимущества, перестраивая бизнес-модель и проводя реформы в системе управления.

Одним словом, нужно быть умным «шахматистом», планировать ходы заранее и действовать на упреждение. Ведь только благодаря прорывным изменениям в управлении компания сможет выжить, переосмыслив себя, прорваться сквозь трудности благодаря смелым преобразованиям и выиграть смертельную схватку в сложной ситуации с помощью неожиданных и гениальных ходов, опережающих соперников.

1. Стратегическое планирование требует обзора общей картины и ориентации на развитие

Общность — это главная характеристика стратегии развития предприятия. Охват всей картины — это не только общее требование при разработке стратегии предприятия, согласно которому «целое превосходит частное», но и особое требование к стратегическому развитию предприятия в условиях современной рыночной среды и финансового кризиса.

Комплексность стратегического планирования имеет две основные характеристики: пространственную широту и временную непрерывность. Это определяет основную концепцию разработки стратегии развития малых и средних предприятий, которая должна опираться на три аспекта: во-первых, необходимо ориентироваться на общее положение дел; во-вторых, необходимо ориентироваться на развитие; в-третьих, необходимо уделять особое внимание ключевым моментам.

(1) Ориентация на общее, исходя из общей картины

Чтобы охватить всю картину, необходимо ориентироваться на общее; а чтобы ориентироваться на общее, в первую очередь нужно ориентироваться на целое. Ориентация на целое означает рассмотрение вопросов и разработку стратегий, исходя из общей картины. Для реализации такой стратегии требуется как научная «точка зрения», так и гибкий «взгляд».

Руководители предприятий, разрабатывая стратегию и планируя действия, должны учитывать «динамику» общей картины, не ограничиваясь отдельными «элементами», а подчиняя их «динамике» общей картины и обеспечивая их полезность для неё.

«Динамика» общей картины неотделима от отдельных «элементов», и чтобы отдельные «элементы» способствовали «динамике» общей картины, нужно удерживать те «элементы», которые необходимы для «динамики» общей картины.

(2) Ориентация на развитие, исходя из движения

«В военном деле нет постоянной обстановки, как и у воды нет постоянной формы»; «всё течёт, всё меняется» — движение, изменение, развитие являются всеобщими законами существования вещей. Ориентация на развитие — важный аспект управления общей картиной.

Развитие — это всеобщий закон движения вещей. Взаимодействие и взаимное влияние между различными элементами внутри одной вещи, а также между самими вещами носят всеобщий характер, и, следовательно, движение, изменение и развитие вещей, обусловленные этим взаимодействием, также носят всеобщий характер.

С точки зрения стратегического планирования предприятия ориентация на развитие включает в себя два аспекта: внутренний и внешний:

Внутри предприятия необходимо ориентироваться на развитие его управленческого потенциала и изменение управленческих целей, включая развитие и изменение качества персонала, развитие и изменение методов ведения бизнеса и управленческой структуры, а также развитие и изменение в области технологий, оборудования, капитала и т. д.

Что касается внешней среды предприятия, необходимо ориентироваться на развитие национальной экономики, изменения объема рынка и рыночных тенденций, то есть изменения потребительских предпочтений и уровня потребления населения, развитие науки и техники, а также изменения в материальной и духовной жизни людей; одновременно с этим необходимо расширять собственный кругозор и учитывать развитие и изменения в соответствующих областях на международном уровне.

(3) Ухватить ключевые моменты, чтобы одним управлять всем

Стратегическое планирование требует обзора общей картины, но это ни в коем случае не означает, что необходимо «досконально» охватить все аспекты, этапы и звенья; напротив, учитывая все стороны, необходимо сосредоточиться на центре, на приоритетах и на самых важных «узлах».

В настоящее время при стратегическом планировании предприятия необходимо сосредоточить внимание на той информации, которая имеет наибольшее значение и определяет само выживание предприятия, стремясь к тому, чтобы информация поступала быстро, точно и систематически. Для этого предприятию необходимо уметь уделять внимание двум аспектам: во-первых, контролировать «высокие позиции», во-вторых, удерживать «ключевые точки».

«Стратегическая высота» — это центр деятельности, определяющий и влияющий на общую картину ведения бизнеса предприятия. В нынешних экономических условиях, полных кризисов и трудностей выживания, руководство высшего звена, разрабатывая стратегии, должно уметь устранять помехи и «управлять многим с помощью одного»; если не удастся вырваться из круга мелких административных дел и изменить пассивную ситуацию ожидания и застоя, то невозможно будет контролировать «стратегическую высоту», а также сохранять ясность и инициативу в общем контексте.

«Ключевые моменты» — это «критические точки» в процессе движения и изменения, когда явление переходит из одного качественного состояния в другое, а также «переломные моменты», когда предприятие в сложной ситуации переходит от обороны к наступлению. По обе стороны от «критической точки» количественные изменения явления не приводят к немедленному качественному изменению, тогда как на самой «критической точке» даже незначительное количественное изменение может вызвать качественный перелом. Поэтому следует уделять особое внимание изменениям, происходящим в «переломных точках».

В нынешних условиях, несмотря на то что ведение бизнеса сопряжено с трудностями, а дел накопилось множество, стратегические руководители должны сохранять хладнокровие и самообладание, не теряя из виду общую картину в условиях кризиса и контролируя ситуацию в целом при выходе из сложной ситуации. Если руководители предприятия сохраняют ясность ума, будут руководствоваться правильными соображениями и разработают грамотную стратегию, предприятие обязательно сможет успешно выйти из сложной ситуации.

2. Пересмотр выбора стратегической позиции предприятия

Стратегическая позиция — это определение, исходя из текущей стратегической отправной точки, распределения ресурсов по различным направлениям деятельности предприятия и направлений развития бизнеса в течение периода стратегического планирования. Выбор стратегической позиции представляет собой важные ориентиры и планы действий на определенный период, которые предприятие формулирует с учетом изменений рыночной конъюнктуры, смены приоритетов в деятельности и внутренних преобразований в самой организации.

В зависимости от реальных потребностей предприятие обычно может применять четыре типа стратегической позиции: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения и смешанная стратегия. В конкретных внутренних и внешних условиях предприятие может выбрать любой из этих вариантов в соответствии с реальными потребностями. Независимо от того, какая стратегическая позиция выбирается, нельзя полагаться исключительно на субъективные догадки и благое желание руководства предприятия; необходимо тщательно анализировать ситуацию и принимать взвешенные решения, исходя из реальных фактов.

Конечно, в реальном мире эти четыре стратегические позиции применяются не в равной степени.

Американский ученый в области менеджмента Питер Друкер провел углубленное исследование стратегических решений, принятых 358 руководителями предприятий в течение 15 лет, и обнаружил, что частота использования вышеупомянутых четырех стратегических подходов составила: стабилизационная стратегия — 9,2 %, стратегия роста — 54,4 %, стратегия сокращения — 7,5 %, смешанная стратегия — 28,7 %.

Ниже будут представлены особенности этих четырёх стратегических подходов, условия их применения, а также методы и приёмы, которые предприятия часто используют при выборе стратегического подхода.

(1) Стратегия стабильности: стратегия поддержания положения в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры

Стабилизационная стратегия — это стратегия, при которой в условиях ограничений, налагаемых внутренней и внешней средой, предприятие намеревается в течение периода стратегического планирования в основном сохранить распределение ресурсов и состояние деятельности на текущем уровне. В соответствии со стабилизационной стратегией текущее направление деятельности предприятия, а также продукты, которыми оно занимается, и целевые рыночные сегменты, масштабы производства и продаж, достигнутые предприятием в своей сфере деятельности, и его рыночное положение остаются в целом неизменными или изменяются в небольших пределах в сторону увеличения или уменьшения.

С точки зрения рисков предпринимательской деятельности риски стабилизационной стратегии относительно невелики. Она будет весьма эффективна для тех предприятий, которые ранее успешно работали в отрасли, демонстрирующей тенденцию роста, и в относительно стабильной среде.

(2) Стратегия роста: стратегия экспансии в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры

Стратегия роста — это стратегия, позволяющая предприятию развиваться от существующего стратегического уровня к целям более высокого уровня. Её основной сутью является развитие; она побуждает предприятие непрерывно разрабатывать новые продукты, осваивать новые рынки, внедрять новые методы производства и управления с целью расширения масштабов производства и сбыта, повышения конкурентной позиции и укрепления конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения развития предприятия любое успешное предприятие должно пройти период реализации стратегии роста различной продолжительности, поскольку, по сути, только стратегия роста позволяет постоянно расширять масштабы предприятия, превращая его из малоконкурентоспособного малого предприятия в крупную компанию с мощным потенциалом.

Стратегия роста действительно позволяет предприятию достичь более высоких масштабов деятельности, чем в прошлом. Фактически, множество малых и средних предприятий добились успеха именно благодаря реализации стратегии роста.

(3) Стратегия сокращения: стратегия выживания в условиях рыночного кризиса

Под стратегией сокращения понимается такая стратегия ведения бизнеса, при которой предприятие сокращает свою деятельность и отступает от текущих стратегических направлений и базового уровня, значительно отклоняясь от исходной точки стратегии. По сравнению со стратегией стабильности и стратегией роста стратегия сокращения является пассивной стратегией развития.

Предприятия прибегают к этой стратегии, главным образом, в следующих ситуациях: при проведении крупных преобразований, при столкновении с кризисом и попадании в затруднительное положение, а также при внезапных изменениях в собственной организационной структуре и системе управления. Поскольку ресурсы предприятия ограничены, и если оно использовало различные способы для выхода на новые отрасли или расширения сферы деятельности, то в случае необходимости ему приходится сворачивать некоторые направления бизнеса. В то же время, когда наступает кризис, в связи с радикальными изменениями в бизнес-среде, изначально благоприятные условия становятся сложными и неблагоприятными; отрасли, ранее пережившие перегрев, постепенно сжимаются, вступая в фазу спада; ранее прочные цепочки поставок и капитала разрываются, что приводит к перераспределению значительных объемов инвестиций и ресурсов и т. д. Все вышеперечисленные обстоятельства вынуждают предприятия рассматривать возможность сокращения текущей деятельности, вплоть до выхода из текущих направлений бизнеса или ликвидации компании; как правило, в таких случаях рассматривается возможность принятия стратегии сокращения.

Как правило, реализация стратегии сокращения деятельности является краткосрочной мерой, основная цель которой — помочь предприятию пережить кризис и перейти к другим стратегическим решениям. Иногда только меры по сокращению и отступлению позволяют отразить атаки конкурентов, избежать угроз со стороны внешней среды и быстро обеспечить оптимальное распределение собственных ресурсов. Можно сказать, что стратегия сокращения деятельности представляет собой стратегическую позицию, основанную на принципе «отступать, чтобы продвинуться».

(4) Смешанная стратегия: стратегия нападения и обороны в условиях сложной и изменчивой рыночной конъюнктуры

Любая стратегия может применяться как отдельно, так и в сочетании с другими. Фактически большинство предприятий определенного масштаба используют не одну стратегию и, тем более, не придерживаются одной и той же стратегической позиции в течение длительного времени.

С точки зрения особенностей смешанной стратегии, её чаще всего применяют крупные предприятия, поскольку они, как правило, располагают большим количеством стратегических бизнес-единиц, которые, скорее всего, распределены по совершенно разным отраслям и группам отраслей, а внешняя среда, в которой они находятся, и необходимые им ресурсы не всегда одинаковы. Поэтому применение единой стратегической позиции ко всем стратегическим бизнес-единицам явно нецелесообразно: это приведет к тому, что из-за несоответствия стратегии конкретной ситуации в отдельных бизнес-единицах пострадает общая эффективность

предприятия. Таким образом, можно сказать, что смешанная стратегия является неизбежным выбором крупных предприятий на определенном этапе их исторического развития.

Если рассматривать показатели эффективности, такие как доля рынка, то гибридная стратегия не имеет определённого направления изменения, поскольку у различных стратегических бизнес-единиц, применяющих разные стратегические позиции, направление и масштаб изменения доли рынка не совпадают. Поэтому на основе показателей, таких как общая доля рынка, объем продаж и уровень инновационности продукции, невозможно сделать общий вывод: в компаниях, реализующих гибридную стратегию, особенности стратегической позиции, принятой тем или иным стратегическим бизнес-подразделением, проявляются только в рамках этого конкретного подразделения.

3. Не допускайте разрыва между стратегическими целями и целями по результативности

Если бы проводился конкурс на «самую ненавистную работу менеджеров», «оценка результативности» наверняка заняла бы одно из первых мест. Частые циклы оценки, сложные таблицы, утомительные критерии оценки, торг между начальством и подчиненными при пересмотре целей... Все это доставляет менеджерам массу головной боли.

Что же является причиной этой неприятной ситуации?

Одной из основных причин является разрыв между целями по результативности и стратегией компании.

Во-первых, многие компании слепо стремятся к «всеобъемлющести» целей эффективности. Чтобы ничего не упустить, компании часто перечисляют всевозможные показатели и разрабатывают соответствующие критерии для оценки; в некоторых отделах на одного сотрудника приходится более 30 показателей.

Такой, казалось бы, всеобъемлющий подход на практике приводит лишь к двум результатам.

С одной стороны, внимание сотрудников рассеивается, и они не могут сосредоточиться на ключевых целях, особенно на стратегических. Психологические исследования доказывают, что в течение одного периода времени человек способен эффективно сосредоточиться лишь на примерно семи задачах. Слишком большое количество целей приводит к тому же результату, что и их полное отсутствие.

С другой стороны, в ситуации с множеством целей люди, не имея возможности уделить внимание всем одновременно, часто руководствуются принципом «пожертвовать инновациями ради минимизации ошибок». Поэтому подразделения, демонстрирующие «безупречное» поведение и не допускающие серьезных промахов, не получают слишком низких оценок.

При внимательном анализе за стремлением к всеобъемлющему подходу к постановке целей стоят два допущения: одно заключается в том, что сотрудники от природы склонны к лени, поэтому нуждаются во внешнем контроле; другое — в том, что сотрудники не будут выполнять то, что не подлежит оценке. На самом деле сотрудники больше всего не любят внешний контроль, и эта реакция особенно сильна у работников умственного труда. Кроме того, компания не может заменять «управление» «оценкой»: повседневное общение, координация и процедуры контроля ключевых моментов являются необходимыми управленческими мерами, и нельзя возлагать всю нагрузку на систему оценки эффективности.

Ещё одной важной причиной такого несоответствия является то, что цели эффективности зачастую не вытекают из стратегии компании.

Во многих компаниях как целевые показатели эффективности отделов, так и индивидуальные целевые показатели сотрудников зачастую определяются на основе практики предыдущих лет и статичного определения должностных обязанностей.

Установление текущих целей эффективности на основе практики прошлого года явно предполагает, что окружающая среда находится в стабильном состоянии и не претерпит зна-

чительных изменений. На самом деле в эту эпоху перемен ситуация в большинстве отраслей характеризуется нестабильностью, крайней сложностью, частыми изменениями и непредсказуемостью. Поэтому при постановке целей эффективности необходимо исходить из требований новой среды, а не чрезмерно опираться на прошлые привычки.

Кроме того, постановка целей эффективности на основе статического определения функций — это, как правило, практика административных вспомогательных подразделений, которые не несут прямой ответственности за достижение бизнес-показателей; они исходят из того, что функции подразделения стабильны, а содержание работы неизменно фиксировано. На самом деле, как для бизнес-подразделений, так и для вспомогательных подразделений, цели эффективности постоянно меняются вслед за постоянной корректировкой корпоративной стратегии.

Как же решить проблему разрыва между целями эффективности и стратегией? Мы можем найти подход к решению этой проблемы в концепции «сбалансированной системы показателей».

Если мы не можем описать что-либо, мы не сможем найти способ его измерить. А если мы не можем должным образом измерить что-либо, нам будет трудно эффективно этим управлять. То же самое относится и к корпоративной стратегии. Китайским предпринимателям не хватает не стратегического видения и мышления, а умения изложить эти идеи ясным языком и с помощью практических методов.

В системе «сбалансированной системы показателей» особое внимание уделяется цепочке причинно-следственных связей, что, по сути, является описанием корпоративной стратегии. Такое описание стратегии в виде причинно-следственных связей позволяет нам управлять стратегией, а не слепо полагаться на интуицию. Возьмём, к примеру, компанию Dell: её стратегия заключается в использовании модели прямых продаж в качестве основы и повышении операционной эффективности, и только когда эта стратегия количественно описывается с точки зрения четырёх аспектов — финансов, клиентов, внутренних процессов, а также обучения и развития — она может быть действительно реализована.

Цепочка причинно-следственных связей в «сбалансированной системе показателей» имеет два уровня значения. Один уровень — это цепочка причинно-следственных связей BSC в общем смысле. То есть обучение и развитие сотрудников способствуют улучшению или инновациям во внутренних процессах, что, в свою очередь, повышает удовлетворенность клиентов и, в конечном итоге, влияет на финансовые результаты. Другой уровень — это цепочка причинно-следственных связей, непосредственно связанная с позиционированием ценности компании. Это позиционирование достигается через постепенную взаимосвязь между четырьмя аспектами: от обучения и развития сотрудников до финансовых результатов.

Четыре аспекта «сбалансированной системы показателей» лишь описывают модель стратегического мышления; только конкретные показатели оценки оказывают непосредственное влияние на реальные действия компании.

Например, компания 3М, выбравшая инновации в качестве своей стратегии, в рамках обучения и развития сотрудников устанавливает конкретные цели эффективности, способствующие реализации инновационной стратегии, такие как создание системы вознаграждения, стимулирующей инновации.

Конечно, поскольку стратегия носит динамичный характер, целевые показатели эффективности предприятия также должны постоянно корректироваться в соответствии со стратегией, чтобы гарантировать их согласованность со стратегией.

В то же время нужно смело отказываться от нестратегических целей эффективности.

Главное в стратегии — не то, что делать, а то, чего не делать. То же самое касается разработки целей эффективности: смелое отказ от нестратегических целей — это мера, гарантирующая достижение стратегических целей эффективности.

Конечно, цели, имеющие жизненно важное значение для выживания предприятия, даже если они не обязательно отражают меняющуюся стратегию, все равно должны быть включены в систему оценки. Типичным примером являются цели по контролю рисков в сфере финансовых услуг.

В целом, как ключевые показатели эффективности, так и система «сбалансированной системы показателей» (BSC) пропагандируют разработку стратегической системы управления эффективностью. Наиболее важным проявлением «стратегичности» является тесная увязка целей эффективности со стратегией.

4. Изменить подход и решительно провести трансформацию, вырываясь из тупика

Успех предприятий в большинстве случаев основан на принципе «один козырь — и все в кармане», когда основные усилия направляются на основной бизнес, в котором компания имеет преимущества. Это важнейшая особенность стратегии развития предприятия. Некоторые предприятия, хотя и могут получить высокую прибыль в краткосрочной перспективе, в то же время сталкиваются с скрытой угрозой кризиса. Дело в том, что за ними последуют многочисленные конкуренты, особенно те, кто обладает значительным потенциалом.

Столкнувшись с кризисом, некоторым компаниям необходимо своевременно провести стратегическую трансформацию. Под стратегической трансформацией подразумевается изменение направления деятельности и выбор пути, полностью отличного от того, который был избран при создании компании. В прошлом немало компаний именно благодаря трансформации встали на путь успеха.

Например, туристический портал Strip сразу после основания столкнулся с «интернет-зимой», поэтому мудро переориентировался с первоначального позиционирования как туристического портала на статус компании, предоставляющей туристические услуги, и только так добился успеха. Однако для большинства компаний более масштабная и сложная трансформация начинается не сразу, а после преодоления этапа прорыва, когда наступает этап трансформации.

Поэтому, когда компания ищет пути выхода из кризисной ситуации, ей необходимо выстраивать стратегию развития с помощью новых идей и подходов. Необходимо изменить прежнюю стратегию. Только так можно обеспечить себе право на выживание в условиях кризиса.

На основе опыта успешной трансформации многих отечественных предприятий можно выделить следующие тенденции:

Во-первых, сфера деятельности предприятия расширяется с одного узла цепочки создания стоимости до нескольких узлов. Например, в системе «Хэнюаньсян» изначально участвовали только производственные предприятия, но впоследствии к ней присоединились и торговые предприятия, сформировав франчайзинговую систему, охватывающую как производство, так и сбыт. Компания «Шэнда» начинала как оператор сетевых игр, затем самостоятельно разработала собственные сетевые игры, а после выхода на биржу приступила к построению крупной производственной цепочки в сфере «интерактивных развлечений».

Во-вторых, наблюдается экспансия из звеньев производственной цепочки с более низкой прибылью в звенья с более высокой прибылью и наоборот. Некоторые предприятия расширяют свою деятельность из звеньев с более низкой прибылью в звенья с более высокой, что позволяет им обладать более высокой рентабельностью, как, например, в случае с компанией «Хуацзи Информация»; другие же расширяются из звеньев с более высокой прибылью в звенья с более низкой, что делает их бизнес-структуру более стабильной, как, например, в случае с группой «Хуйюань».

В-третьих, после укрепления своих позиций малые производственные предприятия начали увеличивать капиталовложения. Такие компании, как «Нааис», «Хуйжэнь», «Шэнья-

лунь» и «Даху», вначале не имели собственных производственных баз или располагали лишь примитивными производственными мощностями, но, укрепившись на рынке, они начали активно наращивать производственные мощности, расширять производственные возможности, снижать затраты за счёт увеличения масштабов производства и повышать качество за счёт модернизации оборудования, тем самым укрепляя свою конкурентоспособность.

В-четвертых, большинство предприятий пробовали диверсификацию, но все они прибегали к смежной диверсификации, что позволяло в полной мере использовать имеющийся опыт в сфере маркетинга и ресурсы сбытовых каналов. Это, по-видимому, в определенной степени свидетельствует о том, что малые и средние предприятия, добившиеся первоначального успеха, при диверсификации должны в первую очередь выбирать смежную диверсификацию, а не выходить в совершенно несвязанные сферы деятельности.

Такая связанная диверсификация не противоречит специализации; по сути, это диверсификация, основанная на «специализации».

В-пятых, после достижения успеха малые и средние предприятия уделяют больше внимания совершенствованию бренда. Такие компании, как «Нааис» и «Шенялун», реализовали стратегию мультибрендинга, создав бренды, ориентированные на рынок высокого класса, в то время как другие предприятия стремятся усилить содержание бренда и улучшить его имидж.

Стратегическая трансформация фактически представляет собой «второе основание» предприятия: на новом этапе, опираясь на имеющуюся базу, необходимо заново проанализировать коммерческие возможности и разработать стратегический курс, соответствующий текущим возможностям и потенциалу.

Поскольку трансформация сопряжена с большими трудностями, а состояние внешней среды напрямую влияет на её успех, предприятия должны действовать в меру своих возможностей, всесторонне учитывать ситуацию, трезво оценивать обстоятельства и тщательно планировать свои действия. В противном случае трансформация обречена на провал.

Глава 4. Эффективное управление кризисами — обязательный курс для руководителей

Наступление кризиса — это никогда не бывает благом для любой компании. Однако некоторые мудрые руководители компаний способны из борьбы с кризисом извлечь уроки выживания, в неудачах кризиса обнаружить кратчайший путь к успеху, а из уроков кризиса вывести секреты успеха. Каждый кризис сам по себе содержит как причины неудачи, так и зародыши успеха. Если мы не можем предотвратить возникновение кризиса, то обязательно должны найти способ эффективно управлять им. Учитывая «форс-мажорные обстоятельства», связанные с кризисом, и стремясь максимально уберечь свою компанию от катастрофических последствий, эффективное управление кризисом является обязательным уроком для любого руководителя. Высший уровень управления кризисом — это превращение опасности в возможность, и именно в этом заключается мастерство настоящего профессионала.

1. Кризис — лучший момент для радикальной перестройки предприятия

Процесс развития предприятия от малого к большому, от слабого к сильному неизбежно сопровождается болезненными переживаниями, связанными с многократной «перестройкой».

Предприятиям, выживающим в условиях жесткой конкуренции, приходится постоянно сталкиваться с часто меняющейся внутренней и внешней средой и постоянно усиливающейся конкуренцией. Возникновение кризиса подталкивает малые и средние предприятия к резкому ускорению темпов самореформирования; если руководство не обладает способностью к преобразованиям, предприятие непременно потерпит катастрофическое крах в условиях стремительно меняющейся обстановки.

Смена кадров — это как смена ножа: некоторые компании пытаются противостоять натиску рыночного кризиса, применяя тактику «колесного боя» — постоянной смены сотрудников, однако положение предприятий, находящихся в кризисе, не улучшается, и на рынке

даже наблюдается тенденция к постепенному вытеснению их другими компаниями; резкие изменения в каналах сбыта также обусловлены этим. На самом деле, своевременное привлечение «свежей крови» — это вопрос метода и выбора подходящего момента. Чтобы выжить в условиях кризиса, малые и средние предприятия должны постоянно внедрять инновации в сфере рынка, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также в сфере управления, что позволит им получать прибыль. Обновление кадров крайне необходимо, но ключевым моментом является правильная оценка совместимости «групп крови» и выбора подходящего момента для замены.

В связи с кризисом предприятия вынуждены трансформироваться, менять организационную структуру и сознательно корректировать стратегию развития. Поэтому «смена крови» в той или иной степени превратилась в реформирование таких ключевых элементов, как бренд, каналы сбыта, персонал и система управления, и определяет будущее направление развития.

Выбор пути «обновления» предприятия в первую очередь предполагает отказ от устаревших привычек и изменение некоторых старых правил. Новая концепция — это новая отправная точка, с которой создаётся новое предприятие.

Предприятие, как живой организм, имеет свой жизненный цикл, а его выживание и развитие представляют собой процесс обмена веществ. Как только его механизмы функционирования устаревают, рынок сокращается, а рентабельность снижается, оно неизбежно вступает в период упадка, и жизнь предприятия заканчивается.

Согласно статистическим данным, средняя продолжительность жизни малых и средних предприятий в нашей стране не превышает 3 лет. Причина такой короткой жизни, помимо факторов внешней среды, вероятно, кроется в самом предприятии — в несвоевременном обновлении.

Метаболизм предприятия включает в себя множество аспектов, таких как смена кадров, технологические инновации, трансформация управленческих идей, изменение корпоративных систем и т. д. Полный путь роста предприятия проходит через несколько этапов: создание, выживание, экспансию, развитие, расцвет и зрелость, причем на каждом из этих этапов таится кризис.

На этапе стартапа обновление предприятия фактически представляет собой процесс самовосстановления. Если на этапе стартапа не удастся обеспечить самообновление, а его потенциал недостаточен для запуска деятельности, предприятие погибает в зародыше.

Большинство предприятий гибнут именно из-за этого. В этом и заключается основная причина неудач многих предпринимателей.

В период расширения метаболизм компании усиливается и ускоряется, поэтому, если компания своевременно «получит переливание крови», то есть сможет привлечь группу талантов, способных стимулировать развитие компании, то её расширение станет делом ближайшего будущего. На этом этапе часто происходит «переливание крови», «образование крови» и «замена крови» (привлечение талантов, подготовка кадров и отсев части сотрудников, не успевающих за развитием, происходят одновременно, причём основное внимание уделяется «переливанию крови»). Если не принять меры своевременно, компания может погибнуть на полпути.

Когда предприятие достигает стадии зрелости, в связи с требованиями развития возникает потребность в группе отраслевых элит, в результате чего привлекаются высокопоставленные специалисты, такие как профессиональные менеджеры. Естественный процесс отбора сильных и отсева слабых приводит к увольнению части сотрудников, не успевающих за развитием предприятия, и даже тех, кто вместе с руководством прошел через все испытания на пути к успеху. В противном случае предприятие, хотя и будет временно процветать, очень скоро начнёт стареть, поэтому «смена крови» является обязательной — без неё предприятию грозит только гибель.

В период кризиса, когда кадры стареют, технологии отстают, а механизмы управления и модели ведения бизнеса устаревают, обмен веществ серьезно нарушается; если своевременно не провести масштабные преобразования и всестороннюю «смену крови», компания может погибнуть.

Конечно, «обновление кадров» сопряжено с рисками, но это важный выбор для компании, находящейся в кризисе.

2. Использовать кризис, чтобы превзойти самого себя

Если кризис удастся правильно использовать, то беда часто может обернуться благом.

21 февраля 1998 года компания «Чанхонг», считавшаяся ведущим брендом цветных телевизоров в Китае, из-за так называемого «изменения методов продаж» столкнулась с неловой ситуацией в городе Цзинань: семь государственных торговых центров города совместно отказались продавать цветные телевизоры «Чанхонг».

Семь крупных торговых центров Цзинаня — «Гинза», «Шэнхуалянь», «Шилиан», «Универмаг», «Народный торговый центр», «Дагуаньюань» и «Чжунсин» — провели совещание и, сославшись на наличие множества проблем с качеством телевизоров «Чанхо» и жалоб на обслуживание, а также на отказ производителя идти на сотрудничество, приняли единое решение отказаться от их продажи. Эта новость стала настоящим ударом молнии: государственные и местные СМИ, в том числе газета «China Securities Journal», поспешили опубликовать статьи, «разоблачающие» эту ситуацию. Внезапное «разоблачение» этого гиганта рынка цветных телевизоров, связанное с проблемами качества, сразу же привлекло огромное внимание правительства, средств массовой информации и широких слоев потребителей. Акции «Сычуань Чанхонг» подверглись сильному удару и резко упали более чем на 10 %, что стало еще одним ударом по и без того вялой фондовой бирже. На мгновение «инцидент с Чанхонг» вызвал у общественности сильное замешательство.

Это был корпоративный кризис: розничные продавцы, объединившиеся в отказ от продажи продукции, заявляли о наличии множества проблем с качеством цветных телевизоров «Чанхонг», что неизбежно вызвало бы у потребителей выжидательную позицию, кризис доверия и застой продаж цветных телевизоров, что, в свою очередь, могло привести к резкому сокращению доходов компании, ущербу для ее имиджа и даже к непредсказуемым серьезным последствиям, вплоть до банкротства. В этой чрезвычайно сложной ситуации штаб-квартира группы «Чанхонг» оперативно отреагировала и направила одного из заместителей генерального директора и группу инженеров-техников, которые на самолете срочно вылетели из провинции Сычуань в город Цзинань, где развернулись события.

Семь торговых центров, участвовавших в «акции отказа от продаж», заявили: хотя цветные телевизоры «Чанхонг» и носят звание «ведущего бренда» на китайском рынке, из-за несоответствующего уровня послепродажного обслуживания продавцы оказались в затруднительном положении между производителем и потребителями; неоднократные попытки наладить диалог с компанией «Чанхонг» не увенчались успехом, в связи с чем они были вынуждены принять согласованные меры. Учитывая это, делегация компании «Чанхонг» сразу же после прибытия в Цзинань провела пресс-конференцию, на которой заявила, что проведет тщательное расследование данного инцидента с отказом от продажи.

Представители компании «Чанхонг» оперативно установили контакт с семью крупнейшими розничными сетями, участвовавшими в совместном отказе от продажи. Поначалу эти розничные сети не желали идти на сотрудничество. После ряда перипетий им наконец удалось сесть за стол переговоров. В ходе переговоров и расследования выяснилось, что розничные сети, отказавшиеся от продажи, не смогли представить убедительных доказательств наличия проблем с качеством, однако факты несоответствия в сфере послепродажного обслуживания действительно имели место.

В ходе контактов с местным бизнес-сообществом компания «Чанхонг» обнаружила факт, весьма благоприятный для себя: крупнейший торговец города Цзинань не участвовал в совместном отказе от продажи, что, по-видимому, значительно снизило репрезентативность и масштабность «совместного отказа от продажи». Одновременно «Чанхонг» провела множество встреч с представителями правительства Цзинаня и средствами массовой информации.

В конце концов, «Чанхонг» обнародовала результаты расследования через СМИ: утверждения о проблемах с качеством не подтвердились из-за отсутствия убедительных доказательств, а в отношении жалоб на послепродажное обслуживание «Чанхонг» искренне заявила о намерении усилить работу по обеспечению соответствующих услуг. В дополнение к этому штаб-квартира группы «Чанхонг» пригласила губернатора провинции Сычуань, который публично высоко оценил быстрый рост компании, репутацию бренда и её выдающийся вклад в развитие провинции Сычуань и страны в целом.

Благодаря вышеперечисленным мерам по урегулированию корпоративного кризиса «скандал с отказом в продаже в Цзинане» наконец улегся, цветные телевизоры Changhong стали продаваться еще лучше, а акции компании сразу же резко и сильно выросли в цене. В данном случае для Changhong «беда обернулась благом»: узнаваемость бренда значительно возросла, а потребители стали еще больше доверять качеству электротехники Changhong.

Лао-цзы говорил: «Беда — опора счастья». В мире не бывает абсолютного несчастья, как, естественно, и абсолютного счастья. Несчастье и счастье всегда рассматриваются относительно определенной системы отсчёта. Когда у компании возникает кризис в той или иной сфере, помимо принятия активных мер по исправлению ситуации, задача руководства заключается в том, чтобы переломить неблагоприятную ситуацию и превратить кризис в бизнес-возможность. Ведь кризис зачастую приносит не только проблемы, но и таит в себе безграничные возможности для бизнеса.

Благодаря ответственному и умелому ведению кризисной кампании общественность сможет глубже понять компанию, а сама компания после преодоления кризиса сможет укрепить свой имидж.

3. Скорость — ключ к преодолению кризиса в сфере связей с общественностью

Общество представляет собой сложный комплекс, и условия, в которых работает компания, не всегда могут быть идеальными; отношения компании с внешним миром также далеко не всегда носят мягкий и вежливый характер. Во многих случаях, независимо от того, насколько компания полна добрых намерений и как она стремится координировать отношения между всеми сторонами, между объективными условиями и субъективными желаниями всегда существует противоречие, а иногда возникают даже непреодолимые препятствия, приводящие к возникновению непредвиденных событий. Эти события не только влияют на производственную и хозяйственную деятельность компании, но и вызывают кризис ее имиджа, а порой даже угрожают самому существованию и развитию компании. В таких ситуациях необходимо прибегнуть к соответствующим PR-мерам для урегулирования кризиса.

В урегулировании кризисов решающую роль играет скорость. Кризис не ждет, а лучшая защита — это наступательные действия. Если компания, столкнувшись с кризисом, действует проактивно и оперативно, решительно беря на себя ответственность, это зачастую позволяет заручиться пониманием общественности и максимально сохранить имидж компании.

Для успеха или провала урегулирования кризиса решающее значение имеют следующие факторы:

(1) Необходимо создать оперативную и эффективную организацию по управлению кризисами

При возникновении кризиса необходимо в кратчайшие сроки создать «кризисный» штаб или центр управления кризисными ситуациями, задействовать прошедших соответствующую подготовку руководящих сотрудников, обеспечить их необходимым оборудованием и инструментами для урегулирования кризиса, с тем чтобы оперативно провести расследование и анализ причин возникновения кризиса и степени его воздействия, а также всесторонне реализовать план по контролю и управлению кризисом. Этот момент чрезвычайно важен: он является предпосылкой для обеспечения единого командования, принятия решительных решений и оперативных действий и напрямую влияет на успех или провал кризисного управления.

Решение кризиса требует от людей быстрого принятия решений и оперативных действий. Для этого, в целом, организационная структура должна быть оптимизирована, обеспечена единой координацией, иметь полный набор правил и четко определенные обязанности. Что касается участников, то в зависимости от масштаба и типа кризиса их состав может различаться. В случае серьезного кризиса, затрагивающего всю компанию, в число участников должны входить высшее руководство компании, чтобы обеспечить авторитетность решений и их выполнения; руководители основных управленческих подразделений, поскольку все составляющие компании представляют собой единое целое, и изменение в одной части влияет на все остальные; кроме того, в состав должны входить соответствующие внешние эксперты для предоставления профессиональных консультаций.

(2) Необходимо провести идентификацию и оценку кризиса

Это сложная задача. Как показывает опыт, руководителям лучше всего выслушать мнения различных сотрудников компании и сопоставить их со своими собственными; неверная оценка ситуации может привести к катастрофическим последствиям при урегулировании кризиса. Столкнувшись с кризисом, высшее руководство предприятия должно учитывать наихудший возможный сценарий и иметь общее представление о нанесенном или потенциальном ущербе, а также о последствиях кризиса, например, приведет ли он к банкротству, угрожает ли он существованию предприятия, будут ли последствия краткосрочными или долгосрочными и т. д. На этой основе необходимо быстро определить основные направления и приоритеты уре-

гулирования кризиса. В кризисной ситуации руководители должны действовать решительно. На основе анализа информации необходимо оперативно принимать решения и с помощью жестких мер обеспечивать их выполнение, чтобы быстро взять ситуацию под контроль; в противном случае она может разразиться, как прорванная дамба, и нанести непоправимый ущерб.

(3) Необходимо оперативно локализовать кризис

Кризис часто возникает в какой-либо отдельной сфере или отделе предприятия, а затем распространяется на всю систему предприятия. Кроме того, возникновение кризиса сопровождается «эффектом домино»: ненадлежащее урегулирование одного кризиса часто приводит к возникновению другого. Поэтому после возникновения того или иного кризиса предприятие должно незамедлительно принять меры, чтобы прервать связь этого кризиса с другими сферами деятельности предприятия, своевременно изолировать разразившийся кризис и предотвратить его распространение, которое может привести к еще большим убыткам.

(4) Необходимо законно перекладывать и распределять последствия кризиса

Внутри предприятия, в зависимости от тенденций развития кризиса, можно самостоятельно взять на себя определенные убытки, связанные с кризисом, например, закрыть убыточные производственные подразделения, прекратить выпуск неходовой продукции, добровольно выйти из той или иной инвестиционной сферы и т. д., либо совместно разделить кризисные риски с партнерами и акционерами.

За пределами предприятия можно принять следующие меры по распределению рисков: во-первых, посредством операций с капиталом перенести бремя кризиса с одного предприятия на несколько субъектов, например, путем создания совместных предприятий, кооперативных отношений, выпуска акций или реструктуризации активов; во-вторых, если речь идет о предприятиях, находящихся ниже по цепочке поставок, можно переложить риски законными способами, например, путем повышения цен; в-третьих, в случае наличия страхового полиса — своевременно подать заявление о выплате страхового возмещения в страховую компанию, чтобы как можно скорее получить оборотные средства.

(5) Защита имиджа предприятия и проведение кризисных PR-мероприятий

Как правило, возникновение корпоративного кризиса вызывает у общественности различные домыслы и подозрения, а средства массовой информации иногда публикуют сообщения, преувеличивающие факты. Поэтому, чтобы завоевать доверие общественности и СМИ, компания, переживающая кризис, должна демонстрировать искренность и откровенность. Чем больше скрывать правду, тем больше подозрений это вызовет.

При взаимодействии со СМИ компания должна удерживать инициативу в формировании общественного мнения и стремиться сделать официальные сообщения компании единственным авторитетным источником информации. До выяснения всех обстоятельств кризиса можно предоставлять СМИ справочные материалы, в которых излагаются предварительные сведения о кризисе, меры, принятые компанией, а также данные, связанные с инцидентом, чтобы занять выгодную позицию в общественном мнении. Компании необходимо тщательно подбирать официального представителя; он должен обладать достаточным авторитетом, хорошо разбираться во всех аспектах деятельности компании и в кризисной ситуации, а также отличаться ясностью ума и быстротой мышления. При урегулировании кризиса компания должна ставить во главу угла интересы общества. Компания может привлечь беспристрастные авторитетные организации для помощи в урегулировании кризиса, чтобы сохранить доверие к себе со стороны общественности. Выступления представителей общественных организаций и авторитетных учреждений, как правило, воспринимаются как беспристрастные, что позволяет легко завоевать доверие общественности и сочувствие со стороны СМИ.

4. Из двух зол выбирать меньшее

Когда кризис неизбежен, руководство компании должно взвесить все «за» и «против», принять оперативное решение и выбрать вариант с наименьшими последствиями, чтобы избежать ненужных огромных убытков и восстановить имидж компании.

В одну субботу в 60-е годы прошлого века теленовость превратила этот день в начало кошмара, который, как оказалось, был предначертан американской компании «Кодак».

В тот момент председатель совета директоров и генеральный директор «Кодак» в спокойной обстановке ужинали, смотря телевизор. Они никогда не забудут тот момент. Диктор зачитал содержание соглашения, заключённого компанией «Кодак» с одной из афроамериканских организаций, однако ни один из них не давал разрешения на подписание такого соглашения; более того, его условия не только предполагали значительные финансовые затраты, но и содержали ряд положений, гарантирующих борьбу с расовой дискриминацией, которые могли вызвать гнев остальных сотрудников.

Председатель совета директоров Уильям позвонил генеральному директору Луи, чтобы выяснить, в чём же дело, но и Луи в тот момент был «в полном недоумении». Что же на самом деле произошло?

Оказалось, что в районе, где расположена компания «Кодак», действовала радикальная афроамериканская организация, недовольная неравенством в отношении меньшинств, особенно афроамериканцев, при приеме на работу и продвижении по службе. Компания «Кодак» направила помощника вице-президента по имени Джек для регулярного общения с этой организацией. Местные СМИ лишь вскользь упомянули об этом, а общенациональные СМИ вообще не обратили на этот инцидент внимания.

Но вся проблема заключалась именно в этом Джеке, отправленном для переговоров. Прошло несколько недель, ничего не произошло, и даже местные новости перестали об этом сообщать. Именно в этот момент он без разрешения самовольно согласился опубликовать вышеупомянутый пресс-релиз и заявил, что соглашение, возможно, будет достигнуто.

Это неожиданное соглашение застало «Кодак» врасплох, и их прежняя осторожная политика в отношении этнических меньшинств была резко нарушена.

Компания не могла подписать такое соглашение, и менеджер по связям с общественностью «Кодак», скрепя сердце, по приказу написал пресс-релиз, в котором опроверг информацию, показанную в субботних теленовостях, и указал, что соглашение недействительно.

Это вызвало настоящий переполох.

Журналисты набросились на эту тему; в крупных национальных газетах появились обширные репортажи, в которых все как один утверждали, что «Кодак» согласилась предоставить льготы представителям этнических меньшинств, но потом передумала. Что же касается того, что соглашение было заключено по ошибке сотрудником, не имевшим на это полномочий, то пресса об этом даже не упомянула.

Несчастная «Кодак» из-за ошибки одного сотрудника оказалась на всеобщем обозрении и стала мишенью для критики. На фоне того, что расовая дискриминация уже давно стала изгоем, «Кодак» не только обвинили в несерьезном отношении к обещаниям, но и сочли крайне враждебной по отношению к меньшинствам.

Первым делом, которым занялся отдел по связям с общественностью после того, как взял на себя это дело, стала обработка писем. Неспособность «Кодак» ответить на такое количество писем стала одной из причин усиления враждебности; отдел по связям с общественностью классифицировал письма и давал на каждое из них тщательно сформулированный ответ.

Одновременно они подготовили тематические репортажи, информационные ролики, фотографии и статистические данные о продвижении по службе сотрудников из числа мень-

шинств для предоставления прессе, уделив особое внимание одному из чернокожих сотрудников «Кодак», занимающему высокую должность.

Через несколько недель первые результаты стали заметны. Некоторые газеты и журналы, в том числе издания для афроамериканцев, начали относиться к «Кодаку» более доброжелательно, а многие люди прислали письма с извинениями за свою опрометчивость.

Тем не менее, остались нерешенные сложные проблемы.

Как влиятельная газета, «Нью-Йорк Таймс» оказывает огромное влияние как на журналистское сообщество, так и на общественность. Один из их репортеров продолжал уделять этому делу пристальное внимание и постоянно занимал враждебную позицию по отношению к действиям «Кодак»; несмотря на переговоры, он по-прежнему поступал по-своему и продолжал публиковать негативные материалы о «Кодак».

Руководство «Кодак» не знало, что делать.

Отдел по связям с общественностью «Кодак», не видя другого выхода, был вынужден пойти на рискованный шаг. Они решили организовать личную встречу между главным редактором и ведущими редакторами «Нью-Йорк Таймс» и президентом «Кодак». Они понимали, что такой шаг сопряжён с определённой долей безысходности и риска: если руководству не удастся «растопить лёд», это приведёт к ещё более серьёзному кризису; даже в случае успеха они, как минимум, настроят против себя того репортера. Но, выбирая из двух зол меньшее, «Кодак» был вынужден сделать всё, что в его силах.

Благодаря помощи друзей председатель совета директоров «Кодак» Уильям организовал обед с редакторами «Нью-Йорк Таймс». На встрече умный и честный Уильям завоевал симпатию редакторов и отлично изложил свою позицию. Несколько редакторов внимательно изучили соответствующие материалы «Кодак» и с большим удивлением обнаружили, что предыдущие публикации значительно расходились с реальностью.

После этого тон репортажей «Нью-Йорк Таймс» о «Кодаке» изменился: компания стала представляться как образец идеальной корпорации. Вскоре и другие газеты перешли к позитивному освещению деятельности «Кодака».

Подход «Кодак» к преодолению кризиса напоминает один из приёмов выживания в животном мире: когда животное попадает в ловушку, оно сначала изо всех сил пытается вырваться, а когда эти попытки оказываются тщетными, оно отбрасывает зажатую часть тела, чтобы спастись. Ведь оно знает, что для него важнее всего жизнь.

Все это подчеркивает важность умения делать выбор и проявлять решительность. Когда убытки неизбежны, руководители должны взвесить все «за» и «против» и без колебаний отказаться от незначительных выгод. Боязнь потерять то, что имеешь, не только не помогает возместить убытки, но и приводит к потере гораздо больших выгод.

Глава 5. Руководители должны извлечь уроки из успешного опыта известных компаний по «переживанию кризиса»

Когда предприятие сталкивается с кризисом, первоочередной задачей является обучение, а не поспешное стремление к инновациям. Многочисленные примеры и уроки показывают, что чрезмерная спешка в попытке сотворить чудо чаще всего заканчивается необходимостью «переделывать» работу. Давайте посмотрим, как известные компании справляются с внутренними и внешними кризисами и как они переживают «зиму»: многие внешние кризисы на самом деле означают перераспределение сил в отрасли и прорыв в теории управления; внутренние кризисы, в свою очередь, означают пересмотр и корректировку корпоративной стратегии, культуры команды и менталитета сотрудников. Эти два момента представляют собой бизнес-логику, которую необходимо понимать на каждом этапе развития любой компании.

1. «Samsung Electronics» выпалась из окружения

В условиях беспрецедентного кризиса компания Samsung благодаря смелым реформам сумела переломить ситуацию, превратив «кризис» в «возможность», и успешно пережила «зиму», что заслуживает внимания со стороны руководителей предприятий.

Развитие Samsung не было гладким, а сопровождалось множеством испытаний и трудностей.

Корея расположена на узком и длинном полуострове и, подобно Японии, расположенной на архипелаге, обладает сильным «островным менталитетом». Островные государства, как правило, испытывают нехватку ресурсов и не могут похвастаться такими богатствами, как Китай с его обширными территориями и бескрайними плодородными полями. Поэтому жители островных государств обычно отличаются сильным чувством опасности, осознанием кризиса, духом борьбы и стремлением к экспансии. Они глубоко осознают: «Если не приложить усилия сегодня, завтра выжить будет невозможно».

Если компания обладает таким «островным менталитетом», она приобретает мощную способность адаптироваться к кризисам и конкуренции. Компания «Самсунг», реагируя на азиатский финансовый кризис 1997 года, ярко продемонстрировала присущее корейскому народу врождённое чувство «островного менталитета».

Во-первых, что касается осознания опасности и кризиса, «Самсунг» всегда мотивировал своих сотрудников следующей идеей: «В XXI веке, если не стать первоклассной компанией, выжить невозможно. Раньше второ- и третье -классные компании могли выживать в своих сферах, но в эпоху глобализации это невозможно; необходимо постоянно сохранять высокую степень осознания кризиса».

Президент Ли Кён Хи в своей речи сказал: «С момента вступления в должность я постоянно размышляю о ситуации в конце нынешнего столетия и о положении компании «Самсунг», и я глубоко осознаю, что, если «Самсунг» не станет первоклассной компанией, она погрузится в кризис». Он также добавил: «Особенно с 1992 года это чувство кризиса часто заставляет меня покрываться холодным потом и не спать ночами. Если Samsung успокоится на достигнутом, то не говоря уже о том, чтобы стать мировой компанией высшего уровня, мы не сможем удержаться даже на уровне третьесортной компании — мы действительно находимся на краю обрыва».

В начале 2006 года вице-председатель Samsung Юн Чон Рон в письме к акционерам отметил, что Samsung «превратилась из компании мирового уровня в ведущую компанию мирового уровня», и подчеркнул важность сохранения «осознания кризиса». «Некоторые называют успех Samsung „чудом“, однако нашим сотрудникам следует сосредоточиться на том, „что мы можем и должны сделать“ в будущем, а не на вчерашних достижениях».

В тот момент, когда Samsung стала лидером отрасли и находилась на пике своего расцвета, руководство компании по-прежнему не забывало говорить о «чувстве кризиса», что, несомненно, было направлено на укрепление у сотрудников осознания возможных опасностей и духа стремления к достижению новых высот.

Говоря об осознании кризиса, нельзя не упомянуть часто используемую в «Самсунге» аналогию с сомом: если поместить сома в пруд с угрями, угри будут расти быстрее, а их мясо станет более упругим. Это происходит потому, что, опасаясь быть съеденными сомом, они постоянно плавают, оставаясь начеку; а постоянное плавание требует большего количества пищи, благодаря чему они растут более крепкими. Поэтому, чтобы сотрудники сохраняли такое осознание кризиса, Samsung также требует от них «завести в душе сома» и всегда оставаться начеку.

Как видно, в «Самсунг» от верхушки до низов царит сильное чувство тревоги и осознание кризиса. Ради перемен и развития от сотрудников «Самсунг» требуется постоянно принимать вызовы окружающей среды и непрерывно заниматься самообновлением — это лежит в

основе философии управления компании и является важным фактором, позволяющим «Самсунг» стабильно преодолевать различные кризисы.

Во-вторых, в плане духа борьбы и стремления к экспансии «Самсунг» продемонстрировала не только стойкость, но и склонность к риску — конечно, эта склонность к риску в значительной степени основана на рациональности.

Одной из важных причин успеха «Самсунг» стало то, что компания сумела воспользоваться возможностями, открывшимися в период перехода электронной промышленности от эпохи аналоговых технологий к цифровой. В 1998 году цифровая эра в электронной промышленности только зарождалась, а на тот момент доминировали аналоговые технологии, лидерами в которых были японские компании, такие как Sony, NEC, Hitachi и другие.

Еще не успела улечься дымка азиатского финансового кризиса, как Ли Кён Хи благодаря своему проницательному взгляду уловил следующую тенденцию: волна цифровизации захлестывает мировую индустрию бытовой электроники, и переход от аналоговых к цифровым технологиям является направлением технического развития всей отрасли. В результате Ли Кён Хи принял решение переориентировать основное конкурентное преимущество компании с массового производства на собственный бренд, основанный на цифровых технологиях. Он разработал для Samsung новую брендовую стратегию, направленную на то, чтобы возглавить глобальную революцию в области цифровой интеграции, и в итоге добился оглушительного успеха, оставив японские компании далеко позади.

Успех Samsung во многом связан также с тем, что компания и в условиях кризиса продолжала придерживаться стратегического управления брендом. Для предприятия обладание преимуществом в виде ценности бренда равносильно обладанию преимуществом на рынке. Чтобы внедрить брендовую стратегию во все аспекты деятельности компании, в 1999 году группа Samsung официально учредила «Комитет по бренду группы», который установил, что все дочерние компании группы Samsung, использующие бренд Samsung на зарубежных рынках, должны получать разрешение «Комитета по бренду группы».

Благодаря неустанным усилиям Samsung изменила сложившийся у потребителей образ своей продукции как «некачественной и устаревшей» и сформировала новый имидж, характеризующийся высоким качеством, высокой ценностью и соответствием модным тенденциям. Впоследствии, благодаря масштабной глобальной кампании по продвижению бренда, Samsung прочно закрепила за собой имидж лидера эпохи цифровых технологий.

Так вот, если предоставить такую возможность китайским предприятиям, смогут ли они добиться такого же успеха, как Samsung? Есть ли в Китае компании, готовые, как Samsung, пойти ва-банк? Ответ на этот вопрос неизвестен. С точки зрения национального характера китайские предприятия придерживаются стратегии «постепенного прогресса на основе стабильности»; даже реформы носят частичный характер и не приводят к коренным изменениям. Китайские компании также придерживаются умеренной стратегии ведения бизнеса и не обладают духом решительной экспансии. С точки зрения географического положения, китайские компании находятся на обширной территории с достаточными ресурсами, что порождает у них врожденное чувство комфорта. Все это сдерживает развитие китайских компаний.

Мы считаем, что когда предприятие сталкивается с суровой экономической зимой, очень важное значение приобретает «островное сознание». Оно позволяет предприятию найти выход из безвыходной ситуации и возродиться из пепла. Решительные реформы и избавление от «раковых опухолей» внутри предприятия могут заложить основу для будущего подъема и взлета.

Опыт «Самсунг» в области кризисного управления и реорганизации становится образцом для подражания в китайском бизнес-сообществе.

2. Искусство «возрождения» компании «Панасоник»

С момента своего основания Коносуке Мацушита в 1918 году компания «Панасоник» прошла путь длиной более 90 лет. На протяжении всего этого времени «Панасоник» неизменно следовала философии ведения бизнеса: «Обогащать жизнь людей и вносить вклад в развитие мировой культуры путем предоставления высококачественных и высокопроизводительных продуктов и услуг». Опираясь на производственную сферу и рассматривая производство продукции как основу своего существования, компания с помощью передовых технологий и неустанных усилий с душой создает электронные продукты, наделенные душой и живой силой бренда.

В сложных и изменчивых экономических условиях нестабильный рынок и острая конкуренция создают давление и ставят перед компанией серьезные испытания на пути к успеху. К ним относятся, например, труднопреодолимые затруднения и периодические экономические спады.

Компания «Панасоник» не является исключением: её путь не был гладким, но благодаря острому чутью к внешним изменениям, а также гибким и продуманным стратегиям реагирования на них ей удалось преодолеть «девятью девять испытаний».

В 1929 году Япония, из-за многолетних перерасходов на военные нужды, погрузилась в Великую депрессию. Многие заводы и компании один за другим закрывались, а некоторые банки даже были вынуждены объявить банкротство из-за массового изъятия вкладов вкладчиками. В этой хаотичной ситуации молодая компания «Панасоник» также оказалась в затруднительном положении: продукция внезапно перестала продаваться, объемы продаж резко упали, а товарные запасы накопились горами. К концу декабря того же года запасов товаров было так много, что больше ничего не могло поместиться. Финансовая цепочка компании находилась на грани разрыва, и компания оказалась в ситуации, когда ей пришлось бы сократить половину персонала.

Бед не приходит одна: как раз в этот критический момент заболел основатель компании Коносуке Мацушита.

Столкнувшись с этой бедой, Казухиса Иуэ, отвечавший в то время за управление компанией, оказался в тупике и, полный тревоги, был вынужден обратиться к лежащему в постели Коносуке Мацушита за советом о том, как выжить. Коносуке Мацушита, выслушав их предложение сократить половину персонала в ответ на падение продаж, погрузился в глубокие раздумья. С одной стороны, для руководителя сокращение персонала было самым эффективным и прямым способом выхода из кризиса, но, с другой стороны, это противоречило управленческим принципам, которых Коносуке Мацушита всегда придерживался.

Поразмыслив долго, Мацушита сказал Иуэ и Такехиса: «Немедленно сократите объём производства вдвое, но ни одного сотрудника увольнять нельзя». По указанию Коносуке Мацушита на заводе перешли на полдневный рабочий день, но сотрудникам выплачивалась полная заработная плата без урезания, при этом они должны были приложить все усилия для реализации складских запасов. Коносуке Мацушита считал, что этот метод позволит временно преодолеть трудности, получить средства и спасти компанию от банкротства. Что касается потери половины заработной платы, то Коносуке Мацушита считал это незначительной проблемой; для него гораздо важнее было сформировать у сотрудников представление о том, что «завод — это их дом».

Поэтому, вернувшись, Иуэ и Такехиса собрали всех сотрудников и донесли до них волю господина Мацушита. Услышав это, сотрудники сначала остоленели, а затем были так тронуты, что у них на глазах навернулись слёзы, и они один за другим заявили о готовности приложить все усилия для реализации складских запасов компании. В результате произошло нечто поразительное: благодаря самоотверженным усилиям сотрудников продукция компании «Мацушита» не только не осталась нереализованной, но и возник дефицит товара по сравне-

нию с объемом продаж; компания достигла рекордного за всю историю оборота и успешно преодолела кризис.

Из этого следует, что, следуя добродетели, можно достичь всего, а объединение усилий и коллективные решения — это верный путь. Именно благодаря усилиям всех сотрудников компания «Панасоник» смогла переломить ситуацию и благополучно преодолеть кризис 1929 года.

Еще одной особенностью компании «Панасоник» в реагировании на кризис является умение использовать кризисные периоды для проведения реформ. Все шаги по совершенствованию, предпринятые компанией «Панасоник», были осуществлены именно в период экономического спада. Мацушита однажды сказал: «Неблагоприятные обстоятельства тоже приносят пользу. Когда дела идут хорошо, все радуются, а когда плохо — все недовольны. Если смотреть на ситуацию в данный момент, это действительно так. Однако, если рассматривать ситуацию в целом, период спада, возможно, является основой для нового великого развития. Конечно, в период спада мы испытываем страдания и беспокойство, но именно в это время можно проводить реформы и добиваться результатов. Ведь спад помогает нам понять то, чего мы раньше не знали, или привести к какому-то осознанию, что позволяет тщательно спланировать следующий шаг. Поэтому многие достижения берут своё начало именно в периоды спада. С этой точки зрения спад не обязательно является чем-то плохим».

В период с 1964 по 1965 год японская экономика вновь переживала спад. Отдел продаж не мог выполнить поставленные задачи, и Коносукэ Мацушита был вынужден лично взять на себя руководство, исполняя обязанности начальника отдела продаж. Чтобы изменить ситуацию, он усердно искал меры по реформированию, прислушиваясь к отзывам дистрибьюторов и консультируясь с различными подразделениями компании, пересматривал систему продаж компании, разрабатывал и активно внедрял планы реформ. Благодаря этим усовершенствованиям компания и дистрибьюторы получили взаимную выгоду, а сама компания добилась значительного развития. Подводя итоги, Коносукэ Мацушита сказал: «Успех в то время был именно благодаря экономическому спаду. Если бы всё шло гладко, я бы не придумал ничего необычного и не стал бы исполнять обязанности начальника отдела продаж, предлагая столько реформ».

В связи с ухудшением условий ведения бизнеса и постоянным обострением конкуренции руководители компаний начали массово сокращать расходы и увольнять лишних сотрудников. Теоретически сокращение персонала способствует снижению расходов, позволяет отсеять лишнее и сохранить лучшее, что, безусловно, является одним из вариантов, помогающих компании преодолеть трудности. Однако у всего есть две стороны, и сокращение персонала — это палка о двух концах: оно может как способствовать развитию компании, так и наносить ему ущерб. Почему сокращение затрат на персонал не принесло ожидаемого результата? Очевидно, что в процессе сокращений корпоративная сплоченность компании распалась, что привело к подрыву морального духа и атмосфере постоянной тревоги. Как сотрудники компании, в которой сокращения происходят постоянно, могут настроиться на совместную работу с компанией, чтобы преодолеть трудности?

Именно потому, что компания «Панасоник» рассматривает сотрудников как хозяев предприятия, уважает их духовно и обеспечивает им материальную стабильность, у них формируется психология благодарности и желание отплатить за добро, и именно поэтому они объединяют усилия, чтобы помочь «Панасоник» преодолеть трудности — это и есть плод сплоченности.

Конечно, принцип «Panasonic никогда не увольняет сотрудников» относится к управленческой философии компании Panasonic. Другие предприятия должны решать проблемы с учетом своих конкретных условий и проводить реформы для выживания в соответствии с изменениями социальной и отраслевой среды. Однако, независимо от любых изменений,

укрепление сплоченности коллектива остается важным законом управления предприятием. Нельзя допускать, чтобы сокращения привели к распаду сплоченности коллектива, поскольку это еще больше подорвет жизнеспособность предприятия и подтолкнет его к краху.

В условиях постоянно меняющейся обстановки ещё одним секретом успеха компании «Панасоник» в борьбе с «холодной зимой» является знаменитая теория «открыть зонтик, когда идёт дождь».

Однажды журналист спросил Мацушиту: «Что такое управление?» Мацушита ответил: «Управление — это как открыть зонтик, когда идет дождь». Эта фраза кажется простой, но в ней заключена глубокая философия управления, суть которой соответствует даосскому принципу «следовать течению и меняться». Коносуке Мацушита имел в виду, что любой руководитель должен действовать в соответствии с естественными законами, действующими между небом и землей; в этом нет ничего сложного — это так же просто, как открыть зонтик в дождливый день. Когда идет дождь, погода меняется, поэтому нужно раскрыть зонтик; наоборот, когда небо проясняется, погода тоже меняется, поэтому нужно сложить зонтик. История управления компанией «Мацушита» — это история постоянной адаптации к изменениям окружающей среды. Умение предвидеть изменения в постоянно меняющихся внешних условиях и принимать правильные решения позволило компании достичь сегодняшнего великолепия.

Как члену компании, особенно в условиях борьбы за выживание и развитие, следует в полной мере учитывать изменения в окружающей среде. Какие же факторы необходимо принимать во внимание? Во-первых, общая ситуация: тенденции мировой экономики и экономики Китая. Во-вторых, ситуация в отрасли: на каком этапе развития находится отрасль и какие новые признаки появляются. В-третьих, технологическая среда: технологии зачастую носят революционный и подрывной характер.

В нынешних экономических условиях надвигается «зима», поэтому предприятиям не следует заниматься тем, чем занимаются летом, — слепо расширяться и диверсифицировать деятельность. Такое поведение свидетельствует о пренебрежении экономической обстановкой и в конечном итоге приведет компанию к упадку. Нынешняя ситуация требует от предпринимателей крайней осторожности и осторожности, как при ходьбе по тонкому льду.

3. «Цикл добродетели» Йошиды

В 1945 году, как раз когда компания Такео Йошиды процветала, разразилась война на Тихом океане. В условиях военных беспорядков компания не только лишилась рынков сбыта за рубежом, но и понесла сокрушительный удар. 10 марта того же года фабрика Йошиды по производству застёжек-молний в Токио была разрушена в результате воздушного налета американских войск, и большая часть плодов его многолетнего труда была уничтожена. Последствия войны не ограничились этим: в послевоенной Японии царил экономический кризис, наблюдался острый дефицит товаров, а что ещё хуже — люди были деморализованы и утратили волю к жизни. Компания Йошиды оказалась в крайне тяжелом положении и в любой момент могла обанкротиться.

Столкнувшись с бедствиями войны, Такео Фурута не поддался панике и не опустил руки; он думал только о том, как вновь открыть завод и вернуться на вершину успеха. Чтобы возродить свой бизнес по производству застёжек-молний, в 1945 году он вновь основал в родном городе завод по производству застёжек-молний — «Уозу». Он также отозвал некоторых сотрудников, которые ранее разбрелись по Токио. После их возвращения на одном из собраний он заявил, что, какими бы ни были трудности предприятия, все должны держаться вместе и своими усилиями решать существующие проблемы. Сотрудники были ему безмерно благодарны и остались верны ему до конца. Вскоре его предприятие стало расти и развиваться, а общее число сотрудников увеличилось до более чем тысячи человек.

В 1947 году с помощью одного из сотрудников он познакомился с американским импортером молний. Этот импортер посетил завод в Уоу. Американский бизнесмен взял в руки одну молнию и спросил: «Сколько стоит такая молния?»

«90 центов», — осторожно назвал цену Йода.

Американец внезапно громко рассмеялся, а затем язвительно заметил: «Правда? 90 центов — это слишком дорого. Даже если бы она стоила дешевле, в США её никто бы не купил». С этими словами он достал привезённый с собой американский образец. По сравнению с ним молния Йодиды не только отличалась низким качеством и грубой обработкой, но и стоила слишком дорого.

Американец указал на американскую молнию, которую Йода крепко сжимал в руке, и сказал: «Эти я могу продать вам за 70 центов, и при этом я ещё останусь в плюсе». С этими словами американец гордо удалился, оставив ошеломлённого Накао и стол, заваленный некачественными молниями.

Хотя в этот раз сделка не состоялась, Йода увидел в ней разрыв в качестве и открывшуюся возможность. Он понял, что только с помощью новых технологий и оборудования можно в конечном итоге изменить ситуацию с низким качеством и высокими ценами, производить качественные и недорогие молнии и стать конкурентоспособным на рынке.

Тогда он основал компанию «Йошида Торговая», чтобы подготовиться к ввозу американского оборудования. В 1950 году он закупил в США четыре комплекта высокоскоростных полностью автоматических машин для производства застёжек-молний. Высокая эффективность и превосходные технические характеристики этого оборудования поразили всех сотрудников завода. Но он не остановился на достигнутом и начал экспериментировать с различными сплавами для изготовления застёжек-молний, что на тот момент было мировой новинкой. Благодаря неустанным усилиям Наоо Йошиды молнии различных видов и спецификаций, отличающиеся высоким качеством и доступной ценой, быстро завоевали японский рынок. Два года спустя Наоо Йошида переименовал компанию в «Йошида Когё Кайша», сокращённо «ΥΚΚ», и таким образом был заложен фундамент «королевства молний», впоследствии ставшего известным во всём мире.

Добившись первых успехов, Такао Йошида начал обращать взор за рубеж. В 1954 году он совершил поездки в США, Западную Европу и Юго-Восточную Азию, чтобы тщательно изучить возможности выхода застёжек-молний «ΥΚΚ» на местные рынки. Проведя тщательный анализ, обосновав свои выводы и разработав план действий, Такао Йошида приступил к завоеванию зарубежных рынков.

По мере того как торговая война между Японией, Западной Европой и Северной Америкой набирала обороты, Такао Йошида, опираясь на свой опыт, остро осознал: страны Западной Европы и Северной Америки неизбежно ограничат импорт японских товаров путем повышения таможенных пошлин. Чтобы выжить в этих сложных условиях, он определил следующую стратегию развития зарубежного бизнеса: использовать местную дешёвую рабочую силу, строить заводы за рубежом и продавать товары на месте. Произведенные таким образом молнии переставали считаться импортными товарами в данной стране, что не только снижало затраты, но и позволяло ловко обойти барьер повышения таможенных пошлин, не затрагивая при этом собственную торговлю на местном рынке. Такао Йошида называл это «возвращением прибыли местному населению и вовлечением его в управление».

В конце концов, Йошида Такао добился успеха, и компания «Йошида Кёгиё» превратилась в настоящую «империю молний».

После достижения успеха некоторые спрашивали у Такао Йошиды о секрете его успеха, и он так подытожил: «Я просто бережно отношусь к людям и деньгам. Все для меня, я для всех. Не думая о благе других, невозможно добиться собственного процветания. Я не трачу

все заработанные деньги, а реинвестирую их в оборудование и машины. Одним словом, это — цикл добра».

Действительно, Йошида всю жизнь придерживался философии «цикла добра». У него есть знаменитая фраза: «Если мы сеем семена доброты, дарим добро другим, добро вернётся к нам, и оно будет непрерывно циркулировать между нами и другими». Именно благодаря этой философии «цикла добра» Такао Йошида достиг своего величия.

Предприятие должно приносить прибыль — в этом суть бизнеса, но Йошида Такао считал, что прибыль создают все сотрудники, поэтому она должна возвращаться всем, а руководитель предприятия не должен присваивать её себе. Поэтому он делил прибыль «Йошида Индастри» на три части: 1/3 передавал потребителям в виде низких цен, 1/3 — дистрибьюторам и агентам, продающим продукцию компании, а 1/3 направлял на собственные заводы для разработки новых продуктов и повторных инвестиций.

Из этого мы видим, что «цикл добра» Йошида в основном проявляется в трёх аспектах:

Во-первых, передача прибыли сотрудникам. Для воплощения идеи распределения богатства 60 % выплачиваемых Йошидой дивидендов шли сотрудникам, ему самому — лишь 16 %, а членам семьи — 24 %; годовая пенсия сотрудников достигала 3,3 млн иен. Преимущество такого подхода заключается в достижении взаимовыгодного результата: сотрудники получают больше выгод, что естественным образом повышает их трудовую мотивацию, а вместе с тем укрепляется сплоченность коллектива, и компания развивается в лучшую сторону. В то же время Тоору Йошида поощрял сотрудников компании приобретать акции компании. Он требовал, чтобы сотрудники откладывали 10 % своей заработной платы и надбавок в компанию для модернизации оборудования, а компания ежемесячно выплачивала сотрудникам проценты по ставке, значительно превышающей ставку Банка Японии. Таким образом, компания не только получала финансирование, но и сотрудники могли получать более высокую заработную плату, премии и дивиденды. Это создавало «положительный цикл» между компанией и сотрудниками.

Во-вторых, обслуживание потребителей. Это в основном проявляется в том, что компания производит самые разнообразные молнии, удовлетворяющие потребности потребителей. УКК уделяет большое внимание маркетинговым исследованиям, чтобы понять новейшие потребности потребителей, и если есть спрос, Йошида всегда может это произвести. От молний на одежде, брюках, обуви, головных уборах, чемоданах, коробках и сумках до молний на гидрокостюмах, рыболовных сетях и сетках для защиты от птиц — ассортимент огромен и разнообразен.

В-третьих, предоставление выгод конкурентам и дистрибьюторам. В Японии немало компаний, производящих застежки-молнии, но ни одна из них не может составить конкуренцию УКК. Не желая видеть неудачи своих коллег, он всегда убеждал их: «Если вы будете со мной конкурировать, вы ни в коем случае не сможете меня победить, так что прекратите! Вы все вздыхаете и жалуетесь, что не зарабатываете, а я действительно зарабатываю огромные деньги. Пожалуйста, прекратите производство и станьте моими дистрибьюторами!» Позже факты подтвердили, что все его дистрибьюторы действительно заработали деньги. В итоге из более чем семидесяти производителей, участвовавших в конкурентной борьбе, почти сорок стали его дистрибьюторами.

«Цикл добра» Тидана Такео заслуживает внимания всех руководителей предприятий. Многие считают, что в бизнесе самое главное — зарабатывать деньги, то есть преследовать исключительно корыстные цели. Безусловно, зарабатывать деньги в бизнесе важно, но это не самое главное. Почему? Богатство имеет склонность к корысти, но в конечном итоге стремится к добру — именно поэтому многие руководители предприятий в конечном итоге жертвуют деньги обществу. Какова цель руководителей компаний, жертвующих обществу деньги, заработанные тяжелым трудом? Принести пользу человечеству и обществу. Генеральный директор

компании «Монню» Нью Гэньшэн также говорил: «Малые победы достигаются благодаря уму, а великие — благодаря добродетели», причём добродетель — это проявление добра. Как видно, понимание сущности богатства приносит большую пользу для ведения предпринимательской деятельности.

Глава шестая. Готовиться заранее, предотвращать беду

«Даже тысячемильная дамба прорывается из-за муравьиной норы». Причины краха любой компании сложны, но одна из важнейших заключается в том, что в период расцвета и процветания у нее слабо развито чувство кризиса и отсутствуют меры по противодействию. Успех зачастую пробуждает в предпринимателе ещё более грандиозные амбиции, в то время как он либо не готовится к возможным кризисам, либо легковёрно полагает, что сможет их избежать. Падение любого предпринимательского империи не происходит в одно мгновение: перед разразившимся кризисом всегда появляются самые разные предвестники. Если у предприятия есть надёжный механизм раннего предупреждения о кризисах, он позволит пресечь проблему на корню и не допустить превращения скрытой угрозы в смертельную катастрофу.

1. Всегда будьте начеку в отношении кризисов, которые могут возникнуть рядом

Предприятие должно сформировать кризисное сознание: в периоды неблагоприятной конъюнктуры необходимо осознавать наличие кризиса; в периоды расцвета развития также следует «в благополучии думать об опасности» и «заранее готовиться к беде», поскольку кризис часто наступает неожиданно.

Чтобы избежать феномена «лягушки, варящейся в теплой воде», в первую очередь необходимо, чтобы высшее руководство компании обладало кризисным сознанием. Только так компания сможет не сбиться со стратегического курса и не скатиться в трясину кризиса, не заметив этого.

Овладение навыками кризисного управления также предполагает формирование у сотрудников высокой психологической устойчивости и способности адаптироваться к изменениям. Для новых сотрудников обучение по вопросам кризисного управления имеет особенно важное значение.

Сотрудники должны осознавать, что любая компания в процессе своего развития неизбежно сталкивается с различными кризисами, которые являются источником угрозы для ее здорового роста. Самый большой кризис для компании — это отсутствие кризисного сознания и слепое самоудовлетворение. Это особенно важно в период расцвета компании.

Возникновение кризисных ситуаций в большинстве случаев связано с ненадлежащим поведением самой компании, например, с нарушением законов и нормативных актов, неэффективным управлением, дефектами продукции или услуг и т. д. Образование в области предотвращения кризисов в первую очередь требует от компании усиления обучения по вопросам безопасности, укрепления внутреннего управления и сокращения числа человеческих ошибок.

Перед возникновением многих кризисов появляются признаки различной степени выраженности, и компания должна научить сотрудников распознавать и фиксировать эти признаки. Например, в сфере деловой среды — изменения в государственной политике регулирования; появление новых сильных конкурентов в отрасли; сбои в управлении цепочкой поставок, вызванные стихийными бедствиями; в сфере общественного мнения — компания становится объектом особого «внимания» со стороны правительства, СМИ, отраслевых ассоциаций и других организаций, а количество публикаций, наносящих ущерб имиджу компании или её руководства, постоянно растёт; в сфере продаж — растет число жалоб со стороны клиентов, объемы продаж постепенно достигают уровня насыщения, а цены демонстрируют тенденцию к снижению; в сфере производства — производственные планы не выполняются эффективно, оборудование устаревает, производственные линии часто простаивают, наблюдается

значительный выброс отходов, а доля брака остается на высоком уровне; в сфере внутреннего управления наблюдается медленная реакция на изменения внешней среды, взаимное недоверие среди руководства, перекладывание ответственности между функциональными подразделениями и низкий моральный дух сотрудников; в финансовой сфере постоянно ухудшаются все финансовые показатели: снижается рентабельность, растут убытки, наблюдается серьезная задолженность и т. д. Это требует от сотрудников владения профессиональными знаниями в области кризисного управления, относящимися к их должностным обязанностям, а также четкого понимания конкретных мер, которые необходимо принимать в случае возникновения кризиса.

Согласно результатам опроса 500 крупнейших промышленных компаний мира: после возникновения кризиса время, в течение которого компания находится в кризисном состоянии, в среднем составляет 8 с половиной недель, причем для компаний, не разработавших план кризисного управления, этот период в 2,5 раза дольше, чем для компаний, разработавших такой план; время, в течение которого ощущаются последствия кризиса, в среднем составляет 8 недель, и в этом случае для компаний, не разработавших план кризисного управления, этот период также в 2,5 раза дольше, чем для компаний, разработавших такой план.

Поэтому разработка плана кризисного управления имеет особое значение для управления кризисными ситуациями, поскольку она помогает компании упорядоченно реагировать на кризис в период его развития.

При разработке плана компании необходимо в первую очередь определить круг событий, которые могут представлять для неё огромную потенциальную угрозу. Некоторые кризисы являются следствием решений руководства компании; при реализации этих решений могут возникнуть соответствующие кризисы, например, сокращение персонала, слияния и поглощения, ценовые войны и т. п.; другие кризисы выходят за пределы контроля компании, например, негативное общественное мнение, отмена крупных заказов, умышленное повреждение имущества, стихийные бедствия и т. п. При анализе этих вопросов следует быть максимально всеобъемлющими, чтобы не упустить из виду серьезные потенциальные кризисы.

2. Глубоко усвоить осознание кризиса

Причина, по которой лягушка в теплой воде не почувствовала опасности, заключается в том, что ей вообще не хватало кризисного сознания — она и не подумала, что вода действительно может закипеть.

На самом деле многие компании похожи на лягушку в теплой воде: скрытые источники кризиса уже существуют, но они по-прежнему считают, что ситуация обстоит превосходно. Поэтому создание кризисного сознания в управлении и формирование культуры кризисного мышления становится особенно актуальным.

В компаниях руководители часто используют систему отбора по принципу «последний уходит», чтобы создать атмосферу кризиса. Таким образом, каждый сотрудник будет усердно работать, чтобы не быть уволенным при оценке результатов.

В компании «Хайер» популярна поговорка: «Не работаешь усердно сегодня — завтра придется усердно искать работу». Почему в «Хайер» царит такое чувство срочности? Это следует отнести на счет внедрения метода управления Чжан Руиминя «Сосуществование трех категорий сотрудников и их динамическое переключение».

Под «динамическим переходом между тремя категориями» подразумевается деление всего персонала на три категории: «отличные сотрудники», «квалифицированные сотрудники» и «сотрудники на испытательном сроке», которые получают соответствующие льготы (надбавки за стаж, надбавки за специальность, дополнительные баллы при распределении жилья) и динамически переходят из одной категории в другую в зависимости от результатов работы и вклада, причем эти изменения объявляются на весь завод.

В компании существует отлаженная система оценки эффективности: сотрудники с выдающимися результатами переходят в более высокую категорию, сотрудники на испытательном сроке становятся квалифицированными, а квалифицированные — отличными; те, кто не соответствует критериям, понижаются в категории и могут быть даже отправлены на рынок труда или переведены на внутренний резерв. Сотрудники, отправленные на рынок труда, независимо от их прежней должности, переходят в категорию сотрудников на испытательном сроке; сотрудники на испытательном сроке должны пройти трехмесячное обучение на внутреннем рынке труда предприятия, прежде чем смогут вернуться на рабочее место. Одновременно каждый месяц отделы представляют в отдел управления персоналом списки сотрудников, соответствующих критериям перевода, и заполняют форму предложения о переводе по категориям, после чего отдел управления персоналом проводит проверку и окончательное объявление. Таким образом, у сотрудников постепенно формируется профессиональное сознание: «Если сегодня не работать усердно, завтра придется усердно искать работу», что стимулирует их рабочий энтузиазм. Часть сотрудников переходит на более высокую категорию и становится «отличными сотрудниками», в определенной степени реализуя себя.

Что касается выпускников вузов, их типичный путь перехода обычно организован следующим образом: сначала они в течение года проходят стажировку на производстве или в отделах работы с клиентами, причём в этот период все сотрудники считаются стажерами. По истечении стажировки центр управления персоналом объявляет количество вакансий и требования, предъявляемые бизнес-подразделениями; сотрудник самостоятельно выбирает должность с учётом реальной ситуации. Если по итогам аттестации он проходит проверку, его официально зачисляют на эту должность, и он переходит в категорию квалифицированных сотрудников. Начиная с статуса «квалифицированного сотрудника», в течение трех месяцев, если сотрудник внес значительный вклад в работу предприятия, был признан «передовым работником» или получил «Премию надежды», отдел может заполнить форму предложения о переходе по системе «Три статуса» и передать её в отдел управления человеческими ресурсами на рассмотрение. После одобрения сотруднику выдаётся уведомление о переходе, в котором сообщается, что он перешёл в категорию «отличных сотрудников», и в том же месяце ему начисляются соответствующие льготы.

Благодаря системе перехода между тремя категориями работников рабочие показатели сотрудников своевременно получают признание, что решает проблему снижения мотивации из-за отсутствия возможности быстрого продвижения по службе. Внутри группы «Хайер» соотношение между тремя категориями работников поддерживается на уровне 4:5:1; поддержание такого соотношения способствует сохранению рабочей мотивации сотрудников и укреплению их лояльности. Эта система довольно эффективно решает проблему «железной тарелки», усиливает у сотрудников чувство кризиса и стремление к прогрессу, что позволяет предприятию постоянно обретать новую энергию. В рамках системы найма, предусматривающей сосуществование и динамическое переключение между тремя категориями сотрудников, при подборе персонала повсеместно применяются открытый набор, честная конкуренция и отбор лучших кандидатов.

В июле 1993 года, когда в компании Haier только-только начали внедрять систему «сосуществования трех видов трудовых отношений», эта реформа вызвала настоящий переполох и произвела огромное впечатление на всех сотрудников.

«Сосуществование трёх форм занятости» призвано решить старую, масштабную и сложную проблему. «Старая» означает, что система «общего котла» существует слишком долго — уже более 40 лет; «масштабная» — потому что она затрагивает интересы каждого работающего сотрудника; «сложная» — потому что она ограничена множеством условий, из-за чего не с чего начать. Правительственные чиновники и бывшие руководители предприятий испытывали по этому поводу сильную головную боль, ведь какими бы смелыми и прогрессивными ни были их

взгляды, им всё равно приходилось искать конкретный и реализуемый способ решения проблемы. Речь шла о том, как в рамках существующей системы создать механизм, стимулирующий трудовую активность сотрудников, или, говоря прямо, о том, как сломать «железную тарелку».

Можно ли обойтись без разрушения «железной тарелки»? Нет! Практически каждый сотрудник «Хайер» понимает, что в рамках традиционной кадровой системы сотрудникам ничего не останется, как погибнуть вместе с предприятием, но ни один из них не хочет такого исхода.

Благодаря многочисленным примерам из практики и подробным разъяснениям со стороны руководства сотрудники наконец поняли, что «сосуществование трех категорий работников и их динамическая ротация» — это не приговор к гибели, а возможность для всех вместе взять на себя обязанности и ответственность за построение лучшего предприятия. Кроме того, новая система управления предусматривает четкие меры защиты для старых сотрудников: сотрудники со стажем работы на предприятии 10 лет не подлежат увольнению, а интересы пожилых, слабых, больных и инвалидов, действительно испытывающих трудности, должны быть защищены. Поэтому сотрудники Haier начали заботиться о предприятии и прилагать усилия для достижения целей Haier.

Создание такого строгого механизма конкуренции среди сотрудников и внедрение системы отбора по принципу «последний уходит» привило сотрудникам чувство кризисной готовности, что, в свою очередь, укрепило уверенность компании в способности противостоять кризисам.

3. Предотвращение проблем на ранней стадии и проведение реорганизации предприятия

«Единственное, что неизменно в рыночной экономике, — это то, что она постоянно меняется», «кто не умеет приспосабливаться, тому грозит вытеснение с рынка»; поэтому, чтобы всегда оставаться непобедимым и достичь цели устойчивого развития, предприятие должно действовать с учетом местных условий, постоянно следить за изменениями в окружающей среде и при необходимости проводить реорганизацию.

В этом отношении компания «Хармарк» служит для нас отличным примером.

Компания «Хармарк», столкнувшись с изменениями в сфере ЗС, осмелилась бросить вызов самой себе и встретить будущее, по праву заслужив звание лидера американской индустрии поздравительных открыток. «Кто не думает о будущем, тому грозят ближайшие проблемы». Это предупреждающий сигнал, который постоянно горит в сознании каждого руководителя компании Halmark. Предотвращение проблем до их возникновения — это основная идея, лежащая в основе реорганизации компании Halmark, а также яркая черта, благодаря которой она привлекает внимание в индустрии поздравительных открыток.

Компания «Хармарк» — это расположенная в Канзас-Сити компания с 83-летней историей, занимающая доминирующее положение в американской индустрии поздравительных открыток. Когда компания приняла решение о реорганизации бизнес-процессов, её дела шли хорошо, и она не сталкивалась с угрозой выживания со стороны конкурентов. Для «Хармарк» внедрение корпоративной реорганизации стало дальновидным шагом, направленным на предотвращение потенциальных проблем.

В 1988 году Боб Старк занял должность менеджера отдела по связям с общественностью и поздравительным открыткам — ключевого подразделения компании, отвечающего за бренды «Хармарк» и «Амбассадор», а также за дочернюю компанию «Хармарк», производящую восковые мелки. В то время рынок поздравительных открыток переживал период стремительных изменений.

На протяжении долгого времени рынок и каналы сбыта компании «Хармак» отличались однородностью. Однако к 1980-м годам потребители начали делиться на множество групп,

а каналы сбыта компании постоянно расширялись. В то же время более 11 000 фирменных магазинов компании из-за роста арендной платы были вынуждены продавать больше продукции за более короткий срок, чтобы сохранить прибыльность, а некоторые крупные ритейлеры также требовали от «Хармака» выпуска подходящих товаров и целенаправленных маркетинговых решений.

К 1989 году, чтобы удовлетворить потребности всё более сегментированного рынка, ассортимент продукции компании резко увеличился, в то время как средний тираж каждого вида продукции сокращался. В результате, с одной стороны, для печати того же общего количества поздравительных открыток требовалось больше печатных машин, а стоимость одной крупной печатной машины составляла почти миллион долларов США, и приобретение сразу двадцати-тридцати таких машин было слишком затратным; с другой стороны, перед началом печати поздравительных открыток крупные печатные машины требуют примерно 8 часов на подготовку.

Раньше, когда время подготовки составляло 8 часов, а время работы машины — 20–24 часа, это соотношение было вполне разумным, но в условиях, когда время работы сократилось до 8 часов, 8-часовая подготовка явно утратила свою обоснованность. В то же время, чтобы сохранить исторические темпы роста, компании необходимо не только выпускать больше новых видов поздравительных открыток для удовлетворения потребностей большего числа сегментов рынка, но и разрабатывать маркетинговые и промо-кампании с учётом особенностей различных каналов сбыта. Кроме того, снижение однородности между сегментами рынка означает необходимость выявлять бестселлеры и товары, плохо продающиеся, в более короткие сроки, а также оперативно реагировать на изменения в каждом сегменте. Поэтому компании необходимо развивать способность быстрее получать обратную связь с розничного рынка.

В феврале 1989 года Боб Старк созвал рабочее совещание с участием 40 руководителей высшего звена, чтобы обсудить бизнес-процессы компании и предложить идеи по улучшению тех аспектов, где работа оставляла желать лучшего. Очевидно, что состояние дел в компании было далеко не идеальным. Например, от идеи до появления новой поздравительной открытки на прилавках проходило 2–3 года; после появления товара в продаже обратная связь о продажах поступала слишком поздно — иногда на получение соответствующих данных уходило несколько месяцев, что не позволяло своевременно пополнять запасы популярных открыток, снимать с продажи неходовые и выпускать новые продукты. Для индустрии поздравительных открыток, где возможности могут быть мимолетными — например, в День святого Валентина, когда пик розничных продаж открыток длится всего несколько дней, — это фатально. Участники встречи также пришли к выводу, что ежегодных незначительных улучшений уже недостаточно для решения проблемы, и что только радикальное преобразование способа ведения бизнеса компании позволит добиться настоящего прорыва. В результате компания «Хармарк» приняла решение о проведении реорганизации бизнес-процессов.

Боб Старк в первую очередь сам до конца осознал важность реорганизации бизнес-процессов как межведомственной инициативы. Затем он и члены управленческого комитета затратили совсем немного времени на то, чтобы разобраться в том, как работает компания, и найти пути для кардинальных изменений в её работе. Например, как художники, редакторы и другие творческие сотрудники компании сотрудничают при разработке новых продуктов; как следует собирать данные о продажах, чтобы улучшить пополнение запасов, маркетинговые и рекламные кампании; как контролировать производственные и полиграфические затраты в условиях резкого увеличения ассортимента; как удовлетворить всё более взыскательные требования розничных продавцов и т. д.

Компания «Хармак» постоянно объясняла сотрудникам, что реорганизация бизнес-процессов не призвана заставить людей работать тяжелее, а, напротив, позволит работать с большим комфортом. Кроме того, реорганизация компании требует значительных усилий со сто-

роны высшего руководства. Управляющий совет единодушно считает, что для достижения целей реорганизации необходимо без колебаний задействовать время и усилия всех сотрудников. Помимо этого, компания, направляя на работу по реорганизации своих лучших сотрудников, посылает всем сотрудникам очень четкий сигнал, демонстрируя свою решимость в проведении реорганизации.

В апреле 1990 года компания сформулировала четкие управленческие цели: в течение года вывести на рынок новые продукты, предложить товары и рекламные кампании, способные привлечь покупателей и розничных продавцов, а также снизить затраты при одновременном постоянном повышении качества. В конечном итоге речь шла о значительном повышении показателей розничных продаж.

Руководство компании также осознавало, что, несмотря на то, что сотрудникам было разъяснено, что целью реорганизации бизнес-процессов является достижение общей цели — улучшение показателей розничных продаж, — в ходе реорганизации неизбежно возникнут различные препятствия; в конце концов, абстрактные разговоры о преобразованиях и радикальное изменение собственного подхода к работе — это две большие разницы. Это требует от компании тщательного отбора небольших пилотных проектов, которые позволят добиться значительного роста результатов — недостижимого с помощью обычных постепенных улучшений — и таким образом продемонстрировать сотрудникам эффективность реорганизации.

Компания «Хармарк» разделила 100 сотрудников на 9 групп и поручила им разработать предложения по ключевым направлениям, требующим преобразований. Спустя несколько месяцев группы представили пятичленному управленческому комитету около 100 предложений по перепроектированию бизнес-процессов, из которых комитет одобрил 12 для внедрения в рамках первой фазы небольших пилотных проектов.

Компания «Хармак» также провела реорганизацию процесса разработки своей продукции. Прежде всего, компания изменила своё отношение ко времени. Раньше в «Хармаке» считали, что время не представляет никакой проблемы: если что-то не получилось с первого раза, всегда было достаточно времени, чтобы переделать. Такое мышление нашло отражение во всём процессе разработки продукции.

Конкретно это выражалось в том, что от зарождения идеи до вывода на рынок новой поздравительной открытки уходило 2–3 года, причем две трети этого времени тратилось на разработку плана, формирование концепции и создание самой открытки. Следует отметить, что компания «Хармарк» располагает самым большим в мире штатом творческих специалистов: 700 художников и копирайтеров ежегодно предлагают более 23 000 новых дизайнерских решений для продукции. Однако в период от оценки рыночного спроса до выпуска нового продукта проводится огромное количество совещаний, многократные текстовые и художественные правки, а также бесчисленные этапы утверждения и доработки. Результаты одного исследования показали, что от появления идеи продукта до подготовки к печати она проходит через 25 рук.

В связи с этим компания активно продвигала идею «время — деньги». Затем, летом 1991 года, компания внедрила совершенно новый подход к разработке поздравительных открыток: сотрудники разных специальностей и отделов, чьи офисы располагались на разных этажах и в разных зданиях, были собраны вместе для работы над продуктом, чтобы стимулировать творческое вдохновение, сократить время ожидания и устранить бюрократические проволочки. Факты показали, что этот подход принёс огромный успех: половина продукции поступила в продажу в магазинах ещё до сентября, то есть на целых 8 месяцев раньше срока, а вторая половина была запущена в пробную продажу весной. Первая победа в разработке новых поздравительных открыток воодушевила весь коллектив компании, и руководство приняло решение сократить время разработки сезонных поздравительных открыток, составляющих 40 % ассортимента компании, до менее чем одного года.

Кроме того, компания Halmark реформировала процесс проверки. Раньше существовал специальный управленческий комитет, который регулярно проверял работу художников и редакторов. Однако в рамках интегрированных групп проверку стали проводить сами члены группы совместно. Фактически, если члены группы понимают бизнес-цели компании и знают, что их работа в конечном итоге будет проверена руководством, то большая часть временных проверок становится излишней. Факты показывают, что изменение процесса проверки ускорило разработку продукции, а выпускаемые продукты стали лучше, чем раньше.

После реорганизации бизнес-процессов руководство компании «Хармарк» глубоко осознало, что преобразования становятся нормой и представляют собой бесконечный процесс. Поэтому «Хармарк» постоянно стремится развивать и повышать способность всей компании к адаптации, чтобы каждый сотрудник мог быстро и правильно реагировать на постоянно происходящие и непредсказуемые изменения. Компания «Хармак» понимает, что на пути реорганизации ей предстоит столкнуться с самыми разными вызовами: как повысить качество, чтобы обеспечить большую ценность для клиентов; как разработать более совершенные и эффективные информационные системы, отвечающие требованиям постоянной оптимизации бизнес-процессов, и т. д. Разумеется, главный вызов по-прежнему заключается в том, чтобы довести реорганизацию до конца.

Реорганизация предприятия — это не просто добавление или сокращение отделов, а стратегический и бесконечный процесс. Изучая эту теорию и воплощая её в жизнь, мы должны чётко осознавать, что цель реорганизации заключается в эффективном предотвращении возможных кризисов и обеспечении более успешного развития, а не просто в возвращении к прежнему, в узком смысле, выживанию.

Часть вторая. Экономия и сокращение расходов в зимний период:

Экономное управление — ключ к преодолению управленческих вызовов

Столкнувшись с кризисом, угрожающим самому существованию предприятия, каждый руководитель должен уделять первостепенное внимание бережливому управлению. В условиях кризиса предприятия с высоким уровнем расходов и расточительства не способны выжить, поэтому создание экономичного предприятия является крайне необходимой и неотложной задачей для всех руководителей. Выдающийся руководитель обязательно сделает бережливость духом и частью культуры предприятия. Только одновременно уделяя внимание как увеличению доходов, так и сокращению расходов, предприятие сможет выжить и развиваться.

Глава 7. Экономность — неизбежное требование экономической глобализации

Самым большим преимуществом успешных предприятий в конкурентной борьбе является их способность к бережливости. В условиях кризиса все руководители предприятий, стремящиеся вырваться из сложной ситуации, без исключения рассматривают бережливость как неизбежный выбор. Придерживаться курса на бережливость — это не только временная мера, позволяющая предприятию противостоять кризису, но и фундаментальное требование для укрепления его основной конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития.

1. В условиях низкой рентабельности успех зависит именно от бережливости

Бережливость — это не что-то «старое», «устаревшее», «простоватое» или «грубое», а двигатель богатства и прибыли. Только благодаря бережливости предприятие может выжить. В эпоху минимальной прибыли у предприятий есть только один неизбежный выбор в вопросе о том, следует ли быть бережливыми: нужно обязательно быть бережливыми.

Экономическая глобализация приводит к все более острой конкуренции между предприятиями, а ситуация, с которой они сталкиваются, становится всё более серьёзной. Поэтому, помимо повышения конкурентоспособности продукции на рынке, эффективное снижение операционных затрат стало целью, к которой стремится большинство предприятий. Причина проста: в условиях сокращения прибыли выжить и развиваться сможет тот, у кого затраты ниже.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.