# КРИЗИС КАК ФАКТОР РОСТА

**Юрий Герасимчук**
**Генеральный директор Консалтингового агентства "M-Vector"**
**Кыргызстан**

## Естественный отбор

Все-таки в интересное время мы живем: всего лишь в течение 18 последних лет нам довелось стать свидетелями крушения Советской империи, образования независимого Кыргызстана, формирования первооснов рыночной экономики и демократии. Нам довелось увидеть даже «революцию», завершившуюся бегством первого Президента. Теперь, господа, мы являемся свидетелями первого в новейшей истории Кыргызстана глобального экономического кризиса, участником которого (или скорее потерпевшим) наша страна без сомнения станет.

Несмотря на то, что о текущем кризисе и его последствиях написано уже предостаточно, а будет написано еще больше, эта тема является сейчас самой «горячей» и продолжает держать всех в напряжении. С виду все просто, как в учебнике по экономике: закончился очередной экономический цикл, наступил кризис. Однако текущий-то особенно тяжелый: он уже поразил все развитые экономики мира, его сравнивают с Великим Кризисом 1929 года, и его последствия еще не определены. Все, что точно известно и что на устах у всех экономистов мира: мир уже не будет прежним.

Несмотря на то, что удельный вес Кыргызстана в мировой экономике очень мал (наше ВВП на 135 месте в рейтинге мировых экономик), и она, как иногда кажется, находится на задворках мировых экономических процессов, влияние мирового кризиса будет ощущаться и уже ощущается и здесь. О глубине влияния говорить пока рано, хотя уже налицо такие классические последствия как замедление темпов экономического роста, рост безработицы и инфляции, снижение покупательской способности. Слабым утешением (как надеждой на то, что кризис нас сильно не затронет) может быть то, что Кыргызстан не был сильно интегрирован в мировую финансовую систему и экономику (в отличие, скажем от России и Казахстана), поэтому проблемы с возвратом западных кредитных средств, ликвидностью и флуктуацией биржевых индексов у нас вряд ли будут.

Мне же представляется интересным использовать нынешний мировой экономический кризис в качестве некоего «увеличительного стекла» для того, чтобы взглянуть на перспективы развития предпринимателей и бизнесменов маленького Кыргызстана в краткосрочной перспективе. Замкнутая в сердце Средней Азии, наша экономика и до кризиса не отличалась особой динамикой развития (за исключением отдельных секторов, например горнодобывающего, коммуникационных технологий). Сейчас, когда развитые страны мира входят в рецессию, везде падает покупательская способность населения, кредитные ресурсы становятся еще недоступнее, нашим предпринимателям придется получить собственный бесценный опыт работы в крайне неблагоприятных условиях, вызванных системным кризисом мировой капиталистической системы.

Давайте попробуем понять, что можно и нужно сделать предпринимателю или менеджеру Кыргызстана, чтобы продержаться год-полтора до наступления лучших времен и не дать своему бизнесу бесследно исчезнуть в этом водовороте.

## Свет в конце тоннеля

Как известно, одной из главных причин, приводящих к эскалации любой проблемы, являются нервы и стресс. Последствия и этого, нынешнего глобального кризиса, могли бы быть куда более мягкими, если бы не панические настроения среди инвесторов, брокеров, руководителей компаний, рядовых вкладчиков, которые своими действиями только усугубляют ситуацию. Таковы, к сожалению, особенности человеческой психологии – мы всегда ждем худшего. Мы просто притягиваем все плохое. Иногда пустяковая ситуация, которая не стоит выеденного яйца, начинает приобретать в нашем мозгу катастрофические последствия. Отсюда появление таких афоризмов, как знаменитое правило Мерфи: «Если может случиться что-то плохое, оно обязательно случится».

Господа менеджеры и собственники, прекратите паниковать и думать об ужасном. Кризис – это не конец света. Это недомогание, которое пройдет, и, как ни парадоксально это звучит, пойдет на пользу больному.

Говоря образно, кризис подобен горнилу, через которое придется пройти практически всем компаниям и организациям мира, для того, чтобы доказать право на дальнейшее существование. Это будет своеобразная игра нервов, интеллекта и терпения. Победители в этой игре, прошедшие через боль сокращений, потерь и бессонных ночей, но сохранившие свои команды и своих клиентов, получат доступ к новым, захватывающим дух, рыночным возможностям и примут участие в формировании новых правил игры в обновленном мире. Пока не закончится очередной экономический цикл, и снова не наступит кризис.... Но это будет еще очень не скоро.

Вывод: подобно тому, как после дождя из-за туч выглядывает солнце и наступает прекрасная погода, кризис рано или поздно закончится и начнется ренессанс мировой экономики (экономисты прогнозируют, что во второй половине 2009 года начнется рост). Надо только, стиснув зубы, продержаться.

## Новые возможности

Старое правило Хи гласит: «Во всем хорошем надо искать плохое, а во всем плохом – хорошее». Да, времена сейчас отвратительные, а в следующем году могут быть еще хуже. Но если думать только об этом, все потеряет смысл. Стакан не наполовину пуст, а наполовину полон. Именно сейчас, предприниматели и бизнесмены, надо найти в себе силы и начать разглядывать то прекрасное, что откроется вам после кризиса. Время ставить среднесрочные цели и задачи, мечтать, думать о покорении новых рынков. Бред, подумают некоторые, какие мечты, у меня падают продажи, людям скоро нечем будет платить зарплату.. Смею вас уверить, это и есть волшебная сила притяжения: если вы сможете поднять голову от ежедневных проблем и нарисовать себе мостик в будущее, отчетливо представить его себе, эти самые «окна возможностей» откроются для вас на самом деле. А возможности вы можете открыть для себя самые благоприятные, например, укрепиться и стать лидером на своем рынке, потому что ваши конкуренты не смогут пережить кризис; или диверсифицировать свой бизнес, купив дешево прежде вам недоступные активы или технологии; или запустить новую линию продуктов или услуг эконом-класса, спрос на которые стал еще больше благодаря кризису.

В сущности, кризис – это также прекрасная возможность для последователей лидеров стать первыми. Совершенно очевидно, что кризис выкосит значительную

часть лидеров рынка. Как правило, это компании, отягощенные кредитами, имеющие громоздкую и неэффективную структуру, груз непроизводственных затрат, потерявшие гибкость мышления и оперативность управления. Для некоторых из них кризис может оказаться губительным. Зато открывается неплохая возможность для их конкурентов, не правда ли?

### О пользе диеты

Известно, что в течение своего жизненного цикла любая организация, что называется, «обрастает жиром»: появляется бюрократия и связанные с этим издержки; организационная структура становится иерархичной (высокой, больше «начальников»), следовательно, теряется гибкость, скорость и эффективность принятия решений; штат растет непропорционально увеличению объемов производства, появляются «лишние» люди; появляются непрофильные направления деятельности, паразитирующие на основных прибыльных направлениях; появляются непроизводственные, лишние функции, увеличивающие общие затраты; производительность снижается.

Более того, известно, что по мере «взросления» и роста организации, в ней пропадает предпринимательский дух, гибкость, креативность, сплоченность, она все больше превращается в машину, в которой функции и роли сотрудников сводятся лишь к обслуживанию механизмов, стратегий, планов, методологий, а не наоборот. Как следствие, это приводит к падению общей мотивации и лояльности сотрудников компании, формальности отношений между компанией и коллективом, падению эффективности и производительности труда.

Благо, которое дает нам кризис, это возможность «оздоровиться», то есть очиститься от всего лишнего, «похудеть» и стать эффективнее. Кризис станет хорошей психологической и финансовой встряской для компании, возможностью посмотреть на себя со стороны, увидеть свои минусы, и начать избавляться от проблем. Действовать надо как можно быстрее:

- Хороший повод оптимизировать персонал: сократить непроизводственный, избавиться от лишних звеньев, почистить управленческий штат.
- Выйти из непрофильных направлений бизнеса, продать активы, которые не приносят прибыли;
- Убрать непроизводственные расходы (сотовая связь, автомобили, представительские расходы, корпоративные вечеринки и др.)
- Оптимизировать (уменьшить) производственные расходы, там, где это не является критичным (сменить офис; передать некоторые функции и операции в аутсорсинг; перейти на потребление более дешевой офисной бумаги и канцелярских принадлежностей, другое).

Помните – что бы вы ни предпринимали, качество вашей продукции и услуг, и качество ваших отношений с клиентами не только не должно ухудшиться, но даже должно стать лучше! В этом и заключается конечный смысл изменений: вам нужно не просто выжить, а стать лучше.

### И еще раз клиенты

Во времена, когда платежеспособность падает, и спрос на продукцию и услуги снижается, клиенты и покупатели становятся нашей главной ценностью (рынок покупателей). От того, сумеете ли вы их сохранить, зависит наше будущее. Давайте сделаем отношения с клиентами еще прочнее, чем они были до кризиса. В конце концов, мы все в одной лодке, поэтому и покупателю, и продавцу одинаково важно успешно пройти через кризис. Так давайте пройдем его вместе. Как никогда ранее, становится важным принцип взаимной выгоды – Win/Win.

Сохранение клиента предполагает, прежде всего, установление взаимовыгодных условий, прежде всего финансовых. Это предполагает снижение цен и плановой нормы прибыли, в обмен на сохранение объемов производства. Для максимизации рентабельности и прибыльности вам придется найти возможности снижения постоянных и переменных затрат (например, через оптимизацию бизнес-процессов, смены поставщиков и т.д.). Кроме того, нужно быть готовым к использованию скидок, оплаты в рассрочку, и других привлекательных для покупателей условий, увеличивающих его лояльность.

Удержание клиентов также предполагает повышение качества сервиса и внимания к клиентам, демонстрирующих клиентам ценность, получаемую от сотрудничества с вами.

Будьте гибкими и всячески покажите, как вы дорожите клиентом.

### Стоять нельзя двигаться

Как ни парадоксально это звучит, во время кризиса надо продолжать инвестировать в развитие не меньше, чем в хорошие времена. Во времена подъема рынка особых усилий часто бывает не надо – все и так купят, рынок растет, спрос увеличивается. А что делать сейчас, когда плохо? Именно сейчас важно не сокращать программы развития, а увеличивать их.... но делать это умно. Что сделает сейчас заурядный менеджер? Правильно: уволит всех, кого можно, сократит все расходы .... и будет ждать конца. Потому что конец в данной ситуации неизбежен.

Между тем, надо продолжать развиваться:

- Не прекращайте работу по изучению рынка и выявлению новых возможностей и путей удовлетворения спроса покупателей. В такие переломные моменты развития человечества, как кризис, меняется конкурентный ландшафт, меняется поведение рынков, возникают новые потребности. Продолжайте собирать и анализировать рыночную информацию. Если вы сократите расходы на маркетинг, то сразу «ослепнете».
- Продолжайте инвестировать в профессиональное обучение и подготовку свои сотрудников: кроме мотивирующего значения, обучение повысит качество ваших услуг, и также сыграет важную роль в подготовке ресурсов вашей компании к будущим вызовам и победам.
- Продолжайте рекламировать свои услуги и продукцию. Улучшайте коммуникации с покупателями. С наступлением кризиса покупатели никуда не исчезли. Они по-прежнему хотят покупать. Необходимо демонстрировать им, что вы по-прежнему на рынке, вы знаете, что им нужно, и вы всегда рядом с ними.
- Кризис является хорошей возможностью для пересмотра и повышения эффективности работы и внутренних процедур организации, например оптимизации бизнес-процессов, системы заработной платы, обучения, карьерного роста, маркетинга. Можно создавать из заинтересованных сотрудников межфункциональные рабочие группы и поручать им разработку или улучшение тех или иных процессов.

### Кризис как тим-билдинг

Наконец, давайте подумаем о нашем самом важном активе – людях, команде. Нет никакого сомнения, что с частью сотрудников придется расстаться. Такова логика выживания: вам необходимо сократить затраты и сохранить ресурсы для дальнейшего «плавания». Прежде всего, под сокращение попадет так называемый «офисный планктон» - сотрудники, не занятые в непосредственном

производстве продуктов и услуг. Расстаньтесь с теми, кто не нужен, но при этом сохраните самых ценных и преданных людей, ядро вашей организации, с которым вам предстоит пройти через «Долину Смерти».

В тяжелые времена отношения между менеджерами и сотрудниками должны стать как никогда доверительными. Общие испытания и трудности сближают людей, сплачивают их. Уделяйте своим людям времени больше, чем вы делали до кризиса. Выслушивайте их, поддерживайте их, говорите больше ободряющих слов, старайтесь помочь, если у сотрудников возникают личные проблемы. Безусловно, необходимо как можно чаще рассказывать сотрудникам о планах и целях компании на ближайший период, делиться своим видением, перспективами и мечтами. Открытость продемонстрирует всем, что руководители компании верят в будущее и знают, как сохранить и провести организацию через трудные времена.

Финансовые вопросы являются самыми острыми в кризисные моменты. Если положение настолько плохо, что речь идет о сокращении заработной платы, скажите это людям прямо, объяснив причины и обсудив, что необходимо сделать для решения проблем.

Помимо всего прочего, кризис это хороший способ проверить, на что способны ваши люди, как они поведут себя в трудных, стрессовых ситуациях. Если человек, испугавшись первых трудностей или задержек зарплаты, решил покинуть компанию, значит, вам повезло: от вас ушел человек, с которым вы бы не построили сильную компанию в будущем.

## Послесловие...

Для меня лично все, что происходит сейчас, напоминает знаменитую бизнес-игру «Монополия» глобального масштаба с налетом ирреальности и нелогичности происходящего. Рушатся финансовые и сырьевые гиганты, которые казались незыблемыми; капитализация компаний становится ниже остатков денег на их счетах; цена бензина почти сравнялась с ценой обычной питьевой воды; тысячи суперпрофессиональных менеджеров, еще вчера смотревших на мир из окон своих штаб-квартир в Нью-Йорке, Лондоне и Токио, сегодня выстраиваются в очереди за пособием по безработице... Явственно ощущаешь, каким маленьким, взаимосвязанным и хрупким стал наш мир. А еще все сильнее и сильнее чувствуешь, как где-то глубоко в водовороте этой экономической неразберихи и паники уже рождается новый мир, с новыми границами, правилами, новыми лицами. И отчаянно хочется, чтобы этот мир был лучше и справедливее прежнего, чтобы он основывался на знаниях, законах и ответственности, а не на жажде доминирования и корысти. И чтобы в новой мировой экономике нашлось достойное место для таких отчаянно стремящихся вырваться из бедности стран как Кыргызстан.

Я верю в то, что бизнес нашей страны сможет пройти через мировой экономический спад и выйдет из него обновленным. В конце концов, как писал Фридрих Ницше: «Все, что меня не убивает, делает меня сильнее». Не так ли?