

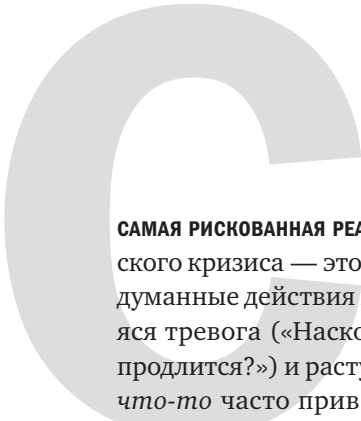
# Содержание

<b>КАК ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ В ПЕРИОД СПАДА .....</b>	<b>7</b>
<i>Дэвид Родс, Дэниел Стелтер</i>	
<b>КАК ВЫЖИТЬ В РЕЦЕССИЮ И ДОБИТЬСЯ ПРОЦВЕТЕНИЯ ПОСЛЕ.....</b>	<b>25</b>
<i>Обзор исследований Уолтер Фрик</i>	
<b>КАК ВОССТАНОВИТЬСЯ ПОСЛЕ ПАДЕНИЯ .....</b>	<b>37</b>
<i>Джошуа Марголис, Пол Столц</i>	
<b>КАК ЗАКЛЮЧАТЬ ВЫГОДНЫЕ СДЕЛКИ В ПЕРИОД ПАДЕНИЯ РЫНКА .....</b>	<b>51</b>
<i>История бывшего генерального директора Rohm and Haas Радж Гупта</i>	
<b>ЛИДЕРСТВО ВО ВРЕМЯ (ПЕРМАНЕНТНОГО) КРИЗИСА.....</b>	<b>61</b>
<i>Рональд Хейфец, Александр Грашоу, Марти Лински</i>	

<b>КАК БЫТЬ ХОРОШИМ БОССОМ В ПЛОХОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ .....</b>	<b>75</b>
<i>Роберт Саттон</i>	
<b>УВОЛЬНЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ РАЗРУШАТ ВАШУ КОМПАНИЮ.....</b>	<b>93</b>
<i>Сандра Сачер, Шалин Гупта</i>	
<b>ПРАВИЛЬНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ.....</b>	<b>111</b>
<i>Стивен Хейдари-Робинсон, Сюзанн Хейвуд</i>	
<b>ВОЗОБНОВЛЕНИЕ РОСТА.....</b>	<b>121</b>
<i>Крис Зук, Джеймс Аллен</i>	
<b>ПЕРЕСТРОЙТЕ СВОЙ БИЗНЕС, ПОКА НЕ ПОЗДНО .....</b>	<b>135</b>
<i>Пол Нуньес, Тим Брин</i>	
<b>КАК СОХРАНИТЬ РАБОТУ В РЕЦЕССИЮ .....</b>	<b>151</b>
<i>Джанет Бэнкс, Дайан Кутю</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ.....</b>	<b>161</b>

# Как воспользоваться преимуществами в период спада

Дэвид Родс, Дэниел Стелтер



**САМАЯ РИСКОВАННАЯ РЕАКЦИЯ НА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ** в условиях экономического кризиса — это бездействие. Однако поспешные или плохо продуманные действия могут нанести неменьший ущерб. Усиливающаяся тревога («Насколько хуже все может стать? Как долго все это продлится?») и растущая психологическая потребность делать *хоть что-то* часто приводят к плохо скоординированным действиям, направленным не на ту задачу или попадающим не в ту цель. Такая неорганизованная реакция может породить чувство паники в компании. А кроме того, она отвлекает людей, не давая им сосредоточиться на том, что действительно важно, — на скрытых, но значимых возможностях, открывающихся в череде плохих экономических новостей.

Мы предлагаем быстрый, но взвешенный подход — одновременно оборонительный и наступательный — к проблемам, связанным со спадом. Многие компании уже опробовали нечто подобное. В каждой организации, сталкивающейся в своей деятельности с подъемами и спадами, ведутся дискуссии о том, как реагировать на экономический кризис. Мы надеемся, что эта статья поможет вам

перейти от случайных разговоров и инициатив к тщательно продуманным планам.

Преимущества целостного и агрессивного подхода подтверждаются исследованием Boston Consulting Group, которое показало, что компании, которые поначалу сдержанно реагируют на кризис (например, незначительно «затягивают пояса»), затем нередко переходят к слишком радикальным действиям (например, урезают издержки сильнее, чем это необходимо). В результате при наступлении подъема восстановление компании обходится дороже, чем могло бы быть.

Наш подход преследует две основные цели, исходя из которых и разработана последовательность действий. Это прежде всего стабилизация бизнеса, защита его от риска потерь и обеспечение ликвидности, необходимой для успешного выхода из кризиса. Только после этого можно переходить к поиску способов получения от кризиса выгоды в долгосрочной перспективе, в том числе и используя ошибки менее сообразительных конкурентов.

У одних компаний результатом этого процесса может стать программа немедленных действий, представляющая собой турбоверсию обычной деятельности. Другие могут обнаружить, что единственный выход — это решительная реструктуризация и смена курса.

## **Что вам угрожает?**

Первый шаг, который должна предпринять компания в сложных экономических условиях — особенно при угрозе их дальнейшего ухудшения, — это системная оценка уязвимых мест на уровне всей компании и ее подразделений.

## **Рассмотрим несколько сценариев**

В процессе углубления экономического кризиса набросайте хотя бы три сценария с разной продолжительностью и серьезностью событий — умеренного спада, более серьезной рецессии и полноценной депрессии. На основании данных и анализа прикиньте, какой из сценариев наиболее вероятен для вашей отрасли и вашего бизнеса. Например, в случае нынешнего спада мировой экономики

## Идея вкратце

Многие компании оказываются не в состоянии увидеть возможности, кроющиеся в экономическом спаде.

Чтобы воспользоваться этими возможностями, вначале нужно провести быструю, но тщательную оценку своих уязвимых мест, а затем решительно переходить к их устранению.

Это позволит вам не упустить будущие источники конкурентного преимущества, связанные с активным инвестированием в разработку продуктов или с поглощениями.

с самого начала имелись свидетельства того, что он отличается от происходившего ранее. Уже в самом начале потери банков были больше, чем во время прошлых финансовых катастроф, включая американский ссудо-сберегательный кризис (1986–1995 годов), японский банковский кризис (1990–1999 годов) и азиатский финансовый кризис (1998–1999 годов). Кроме того, когда в экономике только начался застой, размер потребительской и корпоративной задолженности, составлявшей в США около 380% ВВП (почти в два с половиной раза больше значения в начале Великой депрессии), уже указывал на то, что период экономической нестабильности будет продолжительным.

Затем определите, чем именно каждый из сценариев может обернуться для вашего бизнеса. В какой мере ограниченная способность потребителей к заимствованию снизит спрос на вашу продукцию? Станут ли даже кредитоспособные граждане с меньшей охотой заимствовать из-за неуверенности в завтрашнем дне и снижения цены активов? Повлияет ли падение спроса на вашу способность обеспечивать краткосрочное финансирование и возникнут ли у вас трудности с привлечением капитала из-за вялости фондовых рынков? И даже если вы не потеряете возможность оперировать на фондовом и долговом рынках, не вырастет ли стоимость привлечения капитала из-за повышения стоимости заимствований и требований к доходности?

## Идея на практике

Прежде чем пытаться использовать возможности, предоставляемые рецессией, необходимо оценить и минимизировать слабости компании. Авторы предлагают составить примерно следующий чек-лист.

### **Основные финансовые показатели**

Ключом к выживанию и процветанию в трудные времена, когда денег для выполнения существующих обязательств и капитала для вложений в будущее мало, является ликвидность. Поэтому вам нужно...

### **Отслеживать и максимизировать денежную позицию**

- Подсчитайте ожидаемый приток и отток денежных средств.
- Составляйте скользящий недельный или месячный кассовый отчет.
- Централизуйте или объедините денежные средства по всем подразделениям.

### **Жестко контролировать кредитование клиентов**

- Сегментируйте клиентов на основе кредитного риска.
- Предлагайте финансирование только кредитоспособным или стратегически важным клиентам.
- Оцените баланс кредитных рисков и маржинальной выручки.

### **Агрессивно управлять оборотным капиталом**

- Сократите материальные запасы, контролируя производство и снабжение.
- Сократите дебиторскую задолженность, активно контролируя кредитование клиентов.

### **Оптимизировать финансовую структуру**

- Уменьшить объем долга и других обязательств.
- Обеспечить доступ к кредитным линиям.
- Обеспечить доступ к долевого капиталу, обратившись к нерыночным источникам, таким как государственные инвестиционные фонды.

### **Цена акций**

Устойчивая по сравнению с конкурентами рыночная оценка компании очень важна для привлечения капитала и использования возможностей для поглощений. Поэтому вам следует...

- проинформировать инвесторов и аналитиков о своей готовности к рецессии;
- рассмотреть возможности выплаты дивидендов вместо обратного выкупа акций.

## **Оцените последствия количественно**

Смоделируйте каждый из этих сценариев, чтобы оценить финансовые результаты на основе таких показателей, как объем продаж, цены и переменные издержки. Начните с наихудшего варианта развития событий. Например, как повлияет на ваши общие финансовые

**Состояние бизнеса**

Бессистемная деятельность, вялые продажи и чрезмерно раздутое предприятие делают вас уязвимыми для экономического шока. Поэтому вам нужно...

**Снизить издержки и повысить эффективность**

- Откажитесь от привычных видов деятельности, которые приносят незначительный доход.
- Вернитесь к рассмотрению инициатив по повышению эффективности, которые были слишком спорными для осуществления в лучшие времена.
- Консолидируйте или централизуйте работу основных функциональных отделов.
- Проанализируйте работу существующих поставщиков и практики снабжения.
- Заново изучите экономические показатели офшоринга.

**Агрессивно управлять выручкой**

- Обновите инициативы по удержанию клиентов.
- Скорректируйте работу и стимулы для торговых представителей, чтобы получить дополнительный краткосрочный доход.

- Перераспределите расходы на маркетинг для получения быстрого дохода.
- Обдумайте возможность смягчения финансовых условий для клиентов в качестве компенсации за повышение цен.

**Переосмыслить ассортимент и стратегии ценообразования**

- Предложите более дешевые версии существующих продуктов.
- Определите, за какие продукты клиенты и сейчас готовы платить полную цену.
- Рассмотрите креативные стратегии, например ценообразование на основе результатов или подписку.
- Предлагайте продукты и услуги по отдельности, а не пакетами и используйте подписку.

**Приостановить запланированные инвестиции и продать активы**

- Примите строгие правила распределения капитала.
- Избавьтесь от непродуктивных активов, которые было сложно сбывать в лучшие времена.
- Откажитесь от неключевых видов деятельности.

результаты 20%-ное падение объема продаж и 5%-ное снижение цен? Возможно, вы с удивлением обнаружите, что даже для здоровой компании с операционной маржей (до уплаты налогов и процентов) на уровне 10% такое падение объема продаж и цен может обернуться огромными убытками и увести денежный поток глубоко в минус.

Проведите аналогичный анализ для каждого бизнес-подразделения своей компании.

Затем оцените, насколько пострадает баланс вашей фирмы при других сценариях. Например, что произойдет при падении цены активов? В какой мере сокращение денежного потока и повышение стоимости привлечения капитала повлияет на гудвилл и не потребует ли списаний по прошлым приобретениям? Не смягчит ли негативные эффекты снижение цен на сырье?

### **Оцените уязвимые места конкурентов**

Конечно, все эти процессы происходят не в вакууме. Особенности вашей отрасли и распределения ваших операций по регионам мира помогут определить, как именно они повлияют на ваш бизнес. Очень важно понимать свои сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами. У них может быть иная структура затрат, финансовое положение, стратегии снабжения, ассортимент, принципы работы с клиентами и т. д. Чтобы выйти из кризиса в лидирующей позиции, вам необходимо тщательно просчитать свои действия с учетом того, что, скорее всего, предпримут конкуренты. Например, при оценке потенциальных поглощений ориентируйтесь на уязвимые группы потребителей наиболее слабых конкурентов.

Такая оценка сценариев и их воздействия на вашу компанию и ее конкурентов — это лишь первый шаг, однако он поможет определить конкретные сферы, где вы наиболее уязвимы и где нужно действовать в первую очередь. Кроме того, такой анализ поможет вам донести до всей организации мотивы действий, которые необходимо предпринять для преодоления кризиса.

### **Как смягчить удар?**

После того, как вы поймете, как экономический спад может повлиять на ваш бизнес, нужно определить наилучшие способы выживания и максимизации результатов деятельности компании. Для этого необходимо решить ряд широких задач.



## Защищайте основные финансовые показатели

Здесь ваша цель — обеспечить компании адекватный денежный поток и доступ к капиталу. Отсутствие ликвидности не только создает сиюминутные проблемы, но и подрывает способность осуществлять разумные инвестиции в будущем.

Вам нужно *контролировать и максимизировать денежную позицию* с помощью строгой системы учета, сокращения или отсрочки расходов и концентрации внимания на притоке средств. Составляйте скользящие отчеты о денежной позиции (недельные или месячные, в зависимости от изменчивости вашего бизнеса) с подробным отражением ожидаемых в ближайшем будущем платежей и поступлений. Также оцените вероятное изменение своей денежной позиции в среднесрочной перспективе, подсчитав ожидаемый приток и отток денежных средств. Возможно, вам потребуется централизованная система управления денежными потоками, которая обеспечит сбор данных по всей компании и объединение средств бизнес-подразделений.

Какие расходы вы решите отложить, зависит от ваших оценок серьезности кризиса и обязательности этих расходов. Однако поиск способов увеличения денежных потоков должен быть достаточно агрессивным: например, если реализуется худший сценарий по ликвидности, то сколько средств вы сможете получить в следующем квартале?

Один из способов увеличения денежных потоков — агрессивное *управление кредитным риском клиентов*. От торгового кредита — финансирования покупок ваших клиентов путем предоставления им рассрочки — лучше по возможности отказаться. Учитывая экономическую обстановку, покупатели будут чаще стремиться получить кредит, и ваш риск возрастет. Вам следует сегментировать клиентов по их кредитному рейтингу. Избегайте кредитования клиентов из группы высокого риска или тех, чей бизнес не имеет для вас большого стратегического значения. Кроме того, оцените соотношение кредитного риска и маржинальной выручки. Для этого потребуется сотрудничество отделов продаж и финансов, а также, возможно, пересмотр политики стимулирования их сотрудников, чтобы гарантировать соответствие их усилий новым стратегическим целям в период спада.

Еще один способ высвобождения денежных средств — поиск возможностей для *уменьшения оборотного капитала*. Как ни странно, очень многие компании не осознают преимуществ агрессивного управления оборотным капиталом — разницей между текущими активами и обязательствами компании — и из-за этого практически ничего не делают хотя бы для его контроля. Практика показывает, что оптимизация оборотного капитала для большинства производственных компаний может высвободить средства, эквивалентные примерно 10% объема продаж. Для этого необходимо сократить текущие активы, например товарно-материальные запасы (с помощью более разумного управления процессами производства и снабжения) и дебиторскую задолженность (в определенной мере с помощью активного управления торговым кредитом).

Анализируя долговой профиль клиентов, обратите внимание и на собственные обязательства, что даст вам возможность *оптимизировать финансовую структуру и источники финансирования*. Когда рынок заставляет обходиться относительно скромными объемами собственного капитала, о высоком уровне заемных средств лучше забыть. Вы должны искать способы укрепления баланса — сокращать долг и другие обязательства, например операционную аренду и пенсионное обеспечение, стремясь одновременно уменьшить финансовый риск и повысить свою надежность в глазах инвесторов.

Также обязательно обеспечьте финансовые гарантии — например, как можно скорее привлечите кредитные линии для обеспечения повседневных операций, накапливая избыточные денежные средства во избежание проблем рефинансирования в будущем. В условиях жесткого кредитного рынка для этого может потребоваться определенная изобретательность. Например, некоторые компании, продлевая кредитные договоры с банками, отказываются от фиксированных ставок по снимаемым средствам. Вместо этого они привязывают ставки к цене своих так называемых дефолтных свопов. Такие финансовые инструменты, являющиеся формой страховки от дефолта заемщика, отражают рыночное восприятие кредитоспособности компании. Соглашаясь на изначально высокие и изменяемые ставки по кредитной линии, компании-заемщики могут получать

доступ к капиталу в период, когда многие банки кредитуют с неохотой. Чтобы защитить собственный капитал, компаниям нужно искать источники финансирования за пределами рынка, например государственные инвестиционные фонды, фонды прямых инвестиций или богатых инвесторов.

### **Защищайте существующий бизнес**

Обеспечив компании надежную финансовую базу, займитесь обеспечением жизнеспособности бизнеса. Вы должны быть готовы быстро и решительно повысить эффективность ключевых видов деятельности.

Начните с агрессивных мер по *снижению затрат и повышению эффективности*. Хотя сокращение затрат — первое, о чем думает большинство компаний, предпринимаемые ими действия зачастую слишком осторожны и консервативны. Вам нужно как можно быстрее принять необходимые меры, используя экономическую нестабильность как толчок для осуществления того, что надо было сделать давным-давно, или для реализации уже предлагавшихся инициатив, которые отвергли как слишком спорные в спокойные времена. Однако не забывайте о том, что при всей важности скорости ваш план должен быть хорошо продуман и обоснован. Не стоит урезать то, что в долгосрочной перспективе сможет принести пользу, а в случае отсутствия — нанесет вред, например поставит под удар будущие деловые возможности.

Часть мер по оптимизации организации и снижению уровня безубыточности очевидны: уменьшение количества ступеней организационной иерархии для сокращения числа работников, консолидация или централизация ключевых функциональных отделов, отказ от привычных, но приносящих незначительный доход видов деятельности. Административно-хозяйственные расходы — в частности, маркетинговые — также одна из основных мишеней сокращения издержек. Однако здесь необходимо учитывать риск: при необдуманном и резком урезании маркетинговых расходов компании затем нередко обнаруживают, что им придется потратить гораздо больше того, что они сэкономили, чтобы вернуться в медиапространство.

При экономическом спаде также возникают возможности сокращения издержек в цепочке поставок. Сейчас самое время провести

глубокий анализ существующих поставщиков и практики закупок, в результате чего обязательно должны появиться новые инициативы, например создания системы управления спросом или стандартизация компонентов. В частности, стоит обратить внимание на то, как кризис влияет на экономику офшорного производства. Падение стоимости перевозки может сделать производство за рубежом более привлекательным, даже для дешевой продукции; однако одновременное ослабление национальной валюты, торговые барьеры и в особенности связывание средств в дополнительном оборотном капитале, необходимом для поставки продукции, произведенной далеко от места потребления, могут свести на нет всю экономию.

Стараясь уменьшить затраты, не забывайте также и об *агрессивном управлении выручкой*, поскольку денежные средства в период рецессии имеют огромное значение. Активно защищайте существующие доходы и ищите способы получать дополнительные. Инициативы по удержанию клиентов в этот период ценны как никогда. Задумайтесь об изменении тактики использования торговых представителей и политики их вознаграждения. Перераспределите маркетинговые расходы так, чтобы обеспечить в первую очередь быстрый доход, а не долгосрочное укрепление бренда. Не разбрасывайтесь торговыми кредитами, задумайтесь о потенциальных выгодах предложения клиентам более мягких финансовых условий одновременно с повышением цен — при условии, что вы сделали все необходимое для оптимизации своей финансовой структуры.

Наряду с этими инициативами стоит *пересмотреть ассортимент и стратегию ценообразования* с учетом меняющихся потребностей клиентов. Поведение покупателей в период рецессии меняется радикально. Потребитель начинает активнее искать более дешевые альтернативы своим обычным покупкам, нередко переходя в дискаунтеры и переключаясь на продукты под брендами торговых сетей. Хотя часть покупателей продолжает отдавать предпочтение более дорогим товарам, они приобретают их в меньших количествах и выбирают из меньшего количества категорий. Компании, производящие товары широкого потребления, должны рассмотреть возможность предложения более дешевых версий популярных продуктов — в качестве примеров можно привести «долларовое меню» McDonald's в США

или йогурт Eсо-Pack Danone во Франции. Каким бы ни был ваш бизнес, нужно определить, как существующая экономическая ситуация влияет на потребности, предпочтения и структуру расходов ваших клиентов, индивидуальных или корпоративных. Например, тщательная сегментация может помочь определить, какие именно продукты покупают люди, готовые платить полную цену. Используйте эти данные для формирования продуктового портфеля и принятия инвестиционных решений.

Инновационные стратегии ценообразования также могут ослабить падение доходов. К ним относятся: ценообразование по результатам — предложенная консалтинговыми фирмами идея привязки размера платы к измеряемым преимуществам, которые получает потребитель при использовании товара или услуги; изменение ценовой базы, позволяющее клиенту, например, арендовать оборудование на почасовой, а не посуточной основе; ценообразование на основе подписки, когда клиент покупает право на использование продукта, например инструмента, а не продукт как таковой; а также введение платы за отдельные услуги вместо платы за их пакет, как делают авиакомпании с оплатой провоза багажа, питания и развлечений во время полета. Предложение клиентам новых и нестандартных пакетов финансовых услуг также может повысить продажи. Именно в период Великой депрессии GE разработала инновационную стратегию финансирования покупки холодильников для потребителей.

Без всяких сомнений следует *сократить инвестиционную программу*. В большинстве развитых стран избыток производственных мощностей существует даже накануне спада: так, в США производственные мощности в апреле 2008 года использовались менее чем на 80%. В большинстве отраслей современной экономики потребность инвестирования в увеличение производственных мощностей еще меньше. Нужно установить строгие правила распределения капитала в соответствии с текущим экономическим климатом, если вы не сделали этого ранее. Кроме того, следует подумать, не пришло ли время избавиться от непродуктивных активов, в том числе производств, которые было сложно закрыть ранее, — по возможности продать их, чтобы получить денежные средства для бизнеса.

## Как избежать проблем при реализации инициатив

**Одна из главных составляющих успеха** антикризисных инициатив — их быстрая реализация. Чтобы избежать неудач, имеет смысл создать специальную антикризисную команду, в задачу которой входит наблюдение за реакцией компании на экономический спад.

### **Недостаточное понимание кризиса и его недооценка**

Антикризисная команда может помочь в создании и поддержании ощущения безотлагательности, в том числе путем построения прозрачного, последовательного и основанного на фактах процесса осуществления необходимых инициатив. Также команда должна постоянно следить за экономической ситуацией и, если необходимо, перейти от плана действий, соответствующего умеренному спаду, к плану для наихудшего сценария.

### **Недостаточная готовность и участие топ-менеджмента**

Устанавливая тесные рабочие отношения с ответственным за действия компании в период рецессии (обычно это генеральный директор), команда передает руководству актуальную информацию о прогрессе и заручается его поддержкой там, где это необходимо.

### **Непонимание того, что отдельные инициативы являются частью общего плана**

Определяя приоритеты и время осуществления инициатив, команда может способствовать взаимному подкреплению принимаемых мер. Она должна непрерывно оценивать инициативы индивидуально и в целом и управлять усилиями сотрудников — притормаживать, ускорять или объединять разные процессы, а также инициировать новые.

### **Недостаточное внимание к человеческому фактору**

Чтобы заручиться поддержкой персонала, команда должна четко объяснять, что угрожает организации, почему необходимы перемены и что они дадут, а также как все это повлияет на каждого работника.

---

Наконец, не упускайте возможность *отделить непрофильный бизнес*, продав второстепенные или малоэффективные подразделения. Не ждите наступления лучших времен в надежде получить более высокую цену как во времена роста экономики. Эти времена вряд ли вернутся скоро — если бизнес не является критически важным для вашей деятельности и повышает вашу уязвимость в период спада, от него лучше отказаться.

Исследования нашей фирмы показывают мощную позитивную реакцию рынка на правильно осуществленное отделение активов в период рецессии. Отказ от непрофильных видов деятельности в идеале должен стимулировать основной бизнес. В 2003 году, в разгар особенно серьезного экономического спада в Германии,

машиностроительная и химическая компания MG Technologies стоимостью €6,4 млрд решила сосредоточиться на своем уникальном машиностроительном бизнесе. Она продала подразделения, занимавшиеся химическими технологиями и проектированием, и возродилась под новым названием GEA Group как менее крупная, но успешная компания, лучше приспособленная для использования возможностей роста в ключевых направлениях своего бизнеса.

### **Максимизируйте рыночную стоимость компании по сравнению с конкурентами**

Цена акций вашей компании, как и большинства других, во времена кризиса неизбежно упадет. Хотя вам вряд ли удастся воспрепятствовать этому, вы можете остаться сильными по сравнению с другими игроками отрасли. Многие из того, что вы уже сделали для защиты основных финансовых показателей, очень полезно в этом плане. Наши данные показывают, что при экономическом спаде рынок обычно благоволит к тем, кто имеет сильный баланс с низким уровнем долга и гарантированный доступ к капиталу. Вместо превращения в предмет для нападок со стороны активных инвесторов и в цель для поглощения хедж-фондами в период рецессии компания, сидящая на денежной подушке, становится привлекательной как объект вложений с низким воспринимаемым риском. Чтобы это произошло, нужно создать *убедительную стратегию коммуникации с инвесторами*, которая подчеркивает ваши преимущества при сравнительной оценке. Это также имеет большое значение для извлечения выгод из конкурентных преимуществ, предоставляемых рецессией, например при поиске привлекательных возможностей для слияний и поглощений.

Вы можете еще более повысить свою относительную стоимость, если *пересмотрите дивидендную политику и планы обратного выкупа акций*. Исследование американских публичных компаний, проведенное Boston Consulting Group, показало, что инвесторы, как правило, предпочитают дивиденды обратному выкупу, поскольку первые подразумевают более прочные финансовые обязательства, чем второй, который может быть прекращен в любой момент без особых последствий. В среднем устойчивое увеличение дивидендов на 25% или

более приводит к заметному повышению финансовых мультипликаторов в течение двух кварталов после объявления о выплате. В отличие от этого обратный выкуп акций не оказывает на мультипликаторы практически никакого влияния. Например, объявление американским дискаунтером TJX Companies в июне 2002 года, когда в стране наблюдалась рецессия, об увеличении дивидендов на 33% привело к тому, что его коэффициент цена/прибыль был в следующие два квартала на 42% выше среднего для компаний из индекса S&P 500. Тем не менее это все же исключительный случай, поэтому компаниям стоит тщательно анализировать особенности своей ситуации и предпочтения инвесторов, прежде чем принимать какие-то действия.

## **Как получить долгосрочные преимущества?**

Лучшие компании не просто выживают в период спада. Они готовят почву для процветания во время последующего подъема, устанавливая для себя ряд широких целей.

### **Инвестируйте в будущее**

Сегодняшние вложения в такие сферы, как разработка продуктов и информационная или производственная технология, скорее всего, принесут плоды только после окончания рецессии. Но если вы сейчас откажетесь от них, то подорвете свою способность выгодно использовать возможности, которые появятся при экономическом подъеме. К тому же стоимость таких вложений сейчас ниже благодаря снижению конкуренции за ресурсы.

Конечно, учитывая существующие финансовые ограничения, вы не сможете сделать все или хотя бы большую часть того, что хочется. Но это не должно удерживать вас от крупных ставок. Расставьте приоритеты, защитив те инвестиции, которые с большей вероятностью повлияют на долгосрочное здоровье компании, отложив те, результат которых под сомнением, и полностью отказавшись от тех, которые не имеют принципиального значения для будущего успеха.

Французская фармацевтическая компания Sanofi-Synthélabo вступила в период рецессии, начавшийся в 2001 году, с добротным продуктовым портфелем. Во время спада компания сохранила, а кое-где



и увеличила расходы на исследования и разработки, чтобы поддержать свои продуктовые линейки. Полные расходы Sanofi на исследования и разработки возросли с €950 млн в 2000 году до €1,3 млрд в 2003-м. Благодаря высокой деловой и финансовой эффективности компания завоевала долю рынка и превзошла конкурентов на фондовом рынке. Ее положение позволило ей в 2004 году, когда начался экономический подъем, приобрести Aventis, гораздо более крупную франко-немецкую фармацевтическую компанию.

Также можно вспомнить Apple Computer. Компания вошла в рецессию 2001–2003 годов не в лучшей форме. Ее доходы в 2001 году упали на 33% по сравнению с предыдущим годом. Тем не менее в том же самом году Apple увеличила расходы на исследования и разработки на 13% — что составило около 8% от продаж по сравнению с менее чем 5% в 2000 году — и поддерживала этот уровень два последующих года. В результате в 2003 году появился музыкальный магазин и приложение iTunes, а в 2004-м — iPod Mini и iPod Photo, что положило начало периоду быстрого роста компании.

Период спада — это еще и самое подходящее время для вложения в людей, например для повышения качества управленческих команд. Конкуренция за лучших работников в такие периоды менее остра, доступность выше, а затраты ниже.

### **Стремитесь к перспективным и преобразующим слияниям и поглощениям**

Рецессия меняет давно устоявшиеся правила игры во многих отраслях. Воспользуйтесь слабостями своих конкурентов, чтобы преобразовать отрасль путем консолидации. История показывает, что лучшие сделки заключаются именно в периоды спада. Согласно исследованиям нашей фирмы, осуществленные в такой период слияния приносят примерно на 15% больше совокупной акционерной доходности, чем аналогичные сделки в период экономического бума, где совокупная доходность в среднем отрицательна.

Чтобы воспользоваться имеющимися возможностями, внимательно следите за финансовым и операционным здоровьем своих конкурентов. Компании, лишенные финансовой подушки безопасности, дающей возможность извлечь пользу из рецессии — или

хотя бы просто остаться на плаву, могут быть даже рады вашим предложениям.

В конце 2001 года, всего лишь через несколько недель после того, как теракты 11 сентября привели к практически полному застою в сфере туризма, Carnival, крупнейший мировой оператор круизных лайнеров, начал процесс запланированного дружественного слияния с Royal Caribbean и P&O Princess Cruises — вторым и третьим мировыми игроками в этой отрасли. Приобрести P&O Princess оказалось нелегко — ее акционеры 15 месяцев отказывались принять предложение Carnival, однако сделка оказалась очень дальновидным стратегическим поступком. Совокупная акционерная доходность компании намного превышала показатели компаний S&P 500 еще не один год.

Конечно, вам придется выходить из рецессии с багажом приобретенных компаний, поэтому стоит тщательно изучить все аспекты, особенно текущую и потенциальную денежную позицию возможных целей для поглощения. Исчерпывающие знания помогут ограничить риски таких сделок, а также убедить всех заинтересованных лиц в том, что такой смелый поступок в период неопределенности имеет смысл.

### **Пересмотрите свои бизнес-модели**

Период спада может оказаться временем болезненных преобразований для компаний и целых отраслей. Экономика бизнеса меняется из-за усиления конкуренции, изменения производственных затрат, вмешательства правительства или новых торговых правил. Компании могут пытаться повысить доходы за счет охвата смежных категорий продукции или горизонтальной интеграции, что ведет к появлению новых конкурентов и бизнес-моделей. Успешные компании заранее учитывают возможность подобных перемен и адаптируют свои бизнес-модели, чтобы опередить конкурентов, защитить бизнес и получить преимущества.

Возьмем, например, IBM. В период рецессии в начале 1990-х годов компания под руководством Лу Герстнера испытывала первое в своей истории падение доходов после 1940-х годов и несла убытки несколько лет подряд. Поэтому она решила пересмотреть свою бизнес-модель. В условиях вялого экономического роста, особенно в Европе и Японии, а также усилившейся ценовой конкуренции IBM пришлось

принимать срочные меры в связи с упадком ее традиционного бизнеса — производства мейнфреймов. Осознав рыночные изменения, Герстнер пересмотрел бизнес-модель компании, превратив IBM из производителя оборудования в поставщика вычислительных услуг и программ.

## Как начать действовать?

Процесс, который мы только что описали, обязательно породит целый ряд многообещающих инициатив — больше, чем вы сможете запустить и контролировать одновременно. Поэтому вам нужно расставить приоритеты, тщательно оценив каждую из инициатив по нескольким критериям, в первую очередь по безотлагательности, общему финансовому влиянию, барьерам для осуществления и возможным рискам для бизнеса. В результате вы получите портфель инициатив с правильным сочетанием кратко- и долгосрочных перспектив.

Кто будет осуществлять план действий на период рецессии? Мы рекомендуем сформировать увлеченную антикризисную команду, которая будет отвечать за реакцию вашей компании на экономический спад. Эта команда должна разработать экономические сценарии и определить, как они могут повлиять на бизнес; идентифицировать связанные с рецессией риски и возможности; а также приоритизировать инициативы, призванные снизить риск и использовать возможности. Затем она должна следить за реализацией инициатив, контролировать прогресс, анализировать результаты и пересматривать принятые меры в свете изменений экономической обстановки. (Необходимые действия антикризисной команды по обеспечению успеха плана действий в период рецессии кратко представлены во врезке «Как избежать проблем при реализации инициатив».)

Компании, принявшие на вооружение комплексный подход, предложенный нами, не только окажутся в лучшем положении при противостоянии обрушившемуся шторму, но и смогут воспользоваться возникающими возможностями и получить фору в конкурентной гонке, когда тучи начнут рассеиваться.



# Как выжить в рецессию и добиться процветания после

Обзор исследований

Уолтер Фрик

**В НАЧАЛЕ 2000 ГОДА ОСНОВАННЫЙ ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД** книжный интернет-магазин Amazon.com продал конвертируемые облигации на \$672 млн, чтобы укрепить свои финансовые позиции. Спустя месяц лопнул пузырь доткомов. За следующие несколько лет более половины всех цифровых стартапов, включая многих бывших конкурентов Amazon, вышло из бизнеса. Если бы пузырь лопнул всего на несколько недель раньше, одна из самых успешных компаний всех времен тоже могла бы оказаться в числе жертв той рецессии.

Рецессия, под которой понимается отрицательный экономический рост на протяжении двух кварталов подряд, может быть вызвана экономическими потрясениями (например, взлетом цен на нефть), финансовой паникой (например, как та, что предшествовала Великой рецессии), быстрыми изменениями экономических ожиданий («стадным инстинктом», описанным Джоном Мейнардом Кейнсом; именно он стал причиной краха пузыря доткомов) или сочетанием любых из этих трех причин. Большинство фирм страдает во время рецессии в первую очередь из-за падения спроса (и доходов) и усиления неопределенности будущего.

Однако исследования показывают, что всегда есть способы уменьшить ущерб.

В опубликованной в 2010 году в *Harvard Business Review* статье «Кто преуспеет после кризиса» (Roaring Out of Recession) Ранджей Гулати, Нитин Нориа и Франц Вольгецоген говорят о том, что в периоды рецессий 1980, 1990 и 2000 годов 17% из 4700 изученных ими публичных компаний пришлось особенно плохо: они обанкротились, перешли в частные руки или были поглощены. Однако не менее удивительно то, что 9% компаний не просто восстановились в течение трех лет после рецессии, но и достигли процветания, обогнав конкурентов не менее чем на 10% по объему продаж и росту прибыли. Более свежий анализ, который провела консалтинговая фирма Bain с использованием данных по Великой рецессии, подтверждает это открытие. Лучшие 10% компаний, судя по анализу Bain, демонстрировали устойчивый рост прибыли как в период рецессии, так и после нее. Исследование, проведенное McKinsey, также дало сходные результаты.

Определяющим фактором такого успеха стала подготовка. Из компаний, оказавшихся после Великой рецессии в состоянии застоя, «мало кто имел проработанные планы действий или продумывал альтернативные сценарии, — говорится в обзоре Bain. — Когда начался спад, они перешли в режим выживания, провели глубокие сокращения и применяли оборонительную тактику». Многие, кому удалось кое-как остаться на плаву во время рецессии, восстанавливались медленно и так и не смогли сравняться с более успешными конкурентами.

Как компания должна готовиться к рецессии и какие шаги предпринимать, когда она начнется? Научные и практические исследования Великой рецессии проливают свет на эти вопросы. В одних случаях они подтверждают заключения, сделанные на основе здравого смысла, в других — развенчивают их. Наиболее интересными являются результаты в четырех сферах: долговые обязательства, принятие решений, управление кадрами и цифровая трансформация. В целом ясно одно: рецессия — это жесткая проверка качества управления изменениями и, чтобы выйти из нее достойно, компания должна быть гибкой и быстро адаптироваться.

## Сокращение доли заемных средств накануне кризиса

Ребекка Хендерсон из Гарвардской школы бизнеса любит напоминать своим студентам: «Правило номер один — не разрушите компанию!» Это значит, что первое и самое главное — не остаться без денег. Поскольку во время спада продажи обычно снижаются и, следовательно, остается меньше средств для финансирования деятельности, чтобы выжить, необходимо грамотное управление долговыми обязательствами. Если бы Amazon не сумела привлечь средства прямо перед крахом пузыря доткомов, ее возможности были бы куда более ограниченными. Однако компания смогла справиться с убытками, которые принесли инвестиции в другие стартапы, и даже запустить Amazon Marketplace, платформу для сторонних продавцов. Во время рецессии и после нее компания продолжала расширяться и захватывать новые сегменты рынка (кухонная техника, путешествия, одежда) и рынки (Канада).

Как показывают исследования, компании с большой долей заемного капитала наиболее уязвимы в период рецессии. В 2017 году Ксавье Жиро из Школы менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института и Холгер Мюллер из Школы бизнеса Стерна Нью-Йоркского университета проанализировали взаимосвязь закрытия компаний и сопутствующей безработицы с падением цен на жилье в различных округах Соединенных Штатов. В целом чем ниже опускались цены на жилье, тем больше падал и потребительский спрос, что приводило к росту числа закрывшихся компаний и увеличению безработицы. Однако исследователи обнаружили, что этот эффект наиболее характерен для компаний с высокой долей заемных средств. Они разделили компании на две группы в зависимости от того, увеличивали они или уменьшали уровень использования заемных средств накануне рецессии. Как оказалось, подавляющее большинство компаний, увеличивших в этот период долю заемных средств, сильно пострадало от падения спроса.

Чем больше ваш долг, тем больше требуется средств для выплаты процентов и основной суммы, объясняет Мюллер. Во время рецессии приток денег снижается, «и это увеличивает риск банкротства». Чтобы справиться с платежами, компании с большим долгом

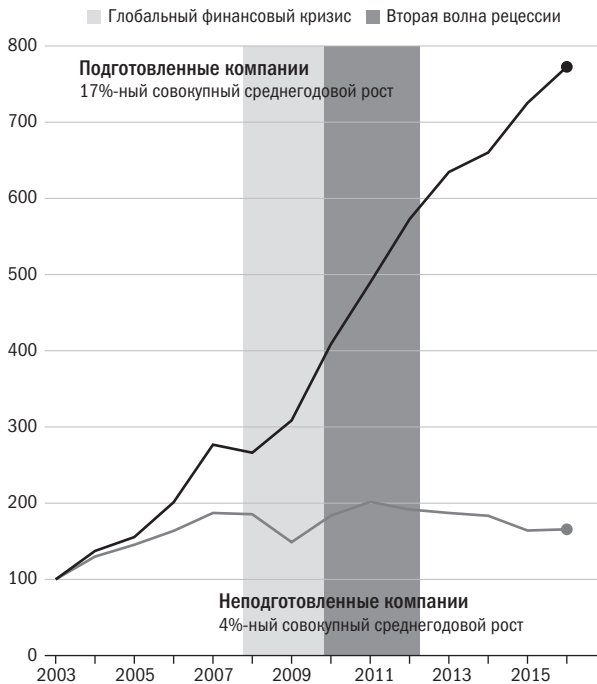
# Компании, подготовившиеся к рецессии, опережают конкурентов во время нее и впоследствии

Марк Ковач и Джейми Клегхорн

**РЕЦЕССИЯ ЗАСТАЕТ МНОГИЕ КОМПАНИИ ВРАСПЛОХ**, и результаты этого оказываются вполне предсказуемыми. Во время рецессии 2001 года общий объем продаж у компаний из индекса S&P 500 упал на 9% по отношению к предыдущему пику и достиг минимума

## Компании, подготовившиеся к рецессии, опережают конкурентов во время нее и впоследствии

Средняя прибыль до вычета процентов и налогов, приведенная к 2003 году



Источник: анализ данных Capital IQ, проведенный фирмой Vain. Включает данные по 388 подготовленным и 3113 неподготовленным компаниям.

Примечание: вторая волна рецессии — ситуация, когда рост ВВП становится отрицательным после как минимум одного квартала положительного роста. Прибыль до вычета процентов и налогов и совокупный среднегодовой рост показаны без учета инфляции.



полтора года спустя — почти через год после того, как рецессия официально завершилась. Но хорошо подготовившиеся компании могут воспользоваться возможностями, которые открывает это сложное время, и увеличить свою долю рынка.

Провести важные преобразования, которые поддержат компанию в период рецессии, лучше всего еще до ее начала. Перед последним спадом в изученной группе из 3500 компаний (и у тех, кто впоследствии выиграл, и у тех, кто проиграл) показатели роста выражались двузначными числами. Но, когда грянула рецессия, началось резкое разделение — победители продолжили рост, а проигравшие оказались в застое. После выхода из рецессии разница в результатах деятельности выросла еще больше. Чем это можно объяснить? Победители еще до рецессии применяли различные тактики повышения своей устойчивости.

**Марк Ковач** — партнер практики потребительских стратегий и маркетинга Bain & Company, возглавляет группу B2B Commercial Excellence. **Джейми Клегхорн** — партнер практики потребительских стратегий и маркетинга Bain & Company.

По материалам статьи Марка Ковача и Джейми Клегхорна «Что должны делать отделы продаж для подготовки к рецессии» (What Sales Teams Should Do to Prepare for a Recession, hbr.org, 23 ноября 2018).

вынуждены более агрессивно урезать затраты, зачастую за счет сокращений штата. Это может негативно повлиять на производительность и инвестиции. Заемные средства ограничивают возможности компании, оставляя мало места для смелых решений, которые могут принести выгоду.

В какой мере высокая доля заемных средств повышает риск во время рецессии, зависит от многих факторов. Шаи Бернстайн из Стэнфордской высшей школы бизнеса, Джош Лернер из Гарвардской школы бизнеса и Филиппо Меццанотти из Школы менеджмента Келлога Северо-Западного университета обнаружили, что компании, которыми владеют фонды прямых инвестиций (нередко требующие от финансируемых ими компаний привлекать заемные средства), во время Великой рецессии оказались в лучшем положении, чем другие компании с такой же долей заимствований. Компании с большим долгом испытывают трудности отчасти из-за проблем

с доступом к капиталу в период спада. Фирмы, принадлежащие фондам прямых инвестиций, чувствуют себя лучше, потому что их владельцы при необходимости могут помочь в привлечении капитала. Еще один способ облегчить долговое бремя — выпуск акций. «Если вы выпустите акции накануне рецессии, — говорит Мюллер, — проблема дефолта не будет стоять перед вами так остро».

В реальности, конечно же, у многих компаний в начале рецессии имеется какой-то долг. В исследовании Мюллера было установлено, что в среднем отношение заемных средств к активам у фирм, которые накануне кризиса 2007 года увеличивали свою долговую нагрузку, составляло 38%. А у фирм, которые, наоборот, снижали ее, она была равной 19,5%. Конечно, волшебных показателей, которые меняют все, не существует, и исследования показывают, что проблема вовсе не обязательно кроется в среднем уровне долга. Однако, по мнению Мюллера, если компания считает, что приближается спад, ей стоит задуматься о сокращении доли заемных средств. Недавнее исследование фирмы McKinsey это подтверждает: компании, которые более успешно пережили Великую рецессию, значительно сильнее сократили долю заемных средств в период с 2007 по 2011 год, чем их менее успешные конкуренты.

Михир Майсор из McKinsey говорит, что этот процесс нужно начинать как можно раньше. Иными словами, уменьшать долю заемных средств нужно еще тогда, когда надвигающаяся рецессия не очевидна. «Вам нужно внимательно проанализировать свой портфель», — говорит Майсор, поскольку избавление от части активов может быть хорошим способом уменьшения долговой нагрузки без урезания основных видов деятельности компании.

## **Фокус на принятии решений**

Успешность деятельности компании во время и после рецессии зависит не только от принимаемых решений, но и от того, кто именно их принимает. В исследовании 2017 года Рафаэлла Садун из Гарвардской школы бизнеса, Филипп Агьон из Коллеж де Франс, Николас Блум и Брайан Лакинг из Стэнфорда и Джон ван Ринен из Массачусетского технологического института изучили влияние организационной

структуры на способность компании правильно действовать в период спада. С одной стороны, пишут исследователи, «жесткие решения нередко лучше удаются централизованным компаниям», так как у них имеется более целостная картина организации, а их система вознаграждений обычно теснее связана с результатами деятельности. С другой стороны, децентрализованные фирмы могут лучше противостоять крупным потрясениям «из-за повышения ценности местной информации».

Исследователи полагались на данные World Management Survey по производственным компаниям. У них, в частности, выясняли, какой свободой обладает управляющий заводом в вопросах вложения средств, предложения новых продуктов, принятия торговых и маркетинговых решений и найма сотрудников. Компании, в которых управляющий производством не имел большой свободы действий, отнесли к высокоцентрализованным; те, в которых он мог самостоятельно принимать большинство решений, — к малоцентрализованным. Также исследователи проанализировали результаты сходного опроса, проведенного Бюро переписи населения США, и сравнили их с отчетами компаний о продажах, уровне занятости, прибылях и других показателях деятельности. Помимо этого, они собрали данные о том, какие отрасли больше всего пострадали от Великой рецессии. «Фирмам и предприятиям, оказавшимся в наиболее сложных условиях в период кризиса, децентрализация давала относительные преимущества», — заключают исследователи. Они также выяснили, что с улучшением условий преимущества децентрализации уменьшаются — признак того, что делегирование полномочий имеет особую ценность в трудные времена.

Почему децентрализация оказывается полезной? «Рецессия несет с собой большую неопределенность и неупорядоченность», — объясняет Садун. Поскольку в децентрализованных фирмах принятие решений делегируется более низким уровням иерархической лестницы, они могут лучше адаптироваться к меняющимся условиям. Например, они более агрессивно корректируют свои предложения в ответ на изменения спроса. «Можно посоветовать всерьез задуматься о структуре вашей организации, потому что это один из способов справиться с неопределенностью», — говорит Садун.

Конечно, быстро изменить организационную структуру для подготовки к рецессии непросто, но это не значит, что компании не могут извлечь из полученных результатов полезных уроков. «Благодаря децентрализации, — говорит Садун, — решения могут принимать профессионалы в той или иной области». Она утверждает, что компании могут попасть в ловушку, доверяя право принимать решения во время спада немногим избранным. Неопределенность ситуации в этот период требует экспериментов, а значит, решения должны приниматься на разных организационных уровнях. Даже если компания против децентрализации, она все же может улучшить свое положение, обеспечив сбор информации от сотрудников всех уровней для принятия более обоснованных решений. «Рецессия дает много возможностей для перемен», — замечает Садун.

## Не только увольнения

Увольнения — неизбежный спутник экономического спада; во время Великой рецессии только в 2009 году 2,1 млн американцев потеряли работу. Однако компании, которые пережили кризис с наименьшими потерями, в своих усилиях по сокращению расходов полагались в меньшей степени на увольнения и в большей — на операционные усовершенствования. Об этом говорит Ранджай Гулати с коллегами в своем исследовании деятельности публичных компаний.

Дело в том, что сокращение штата ударяет не только по сотрудникам, это еще и лишние затраты для компании. Наем и обучение сотрудников обходится дорого, поэтому многие компании предпочитают не сокращать штат, чтобы не набирать его снова, когда наступит подъем в экономике, особенно если полагают, что спад будет недолгим. Кроме того, сокращения плохо сказываются на рабочем духе и снижают продуктивность в тот момент, когда компании это совсем ни к чему.

К счастью, сокращение штата не единственный способ сократить затраты на рабочую силу. Вместо этого стоит рассмотреть уменьшение рабочего времени, неоплачиваемые отпуска и оплату по результатам труда. После биржевого краха 2000 года Honeywell уволила почти 20% своих сотрудников и во время последующего спада восстановилась

с большим трудом. Поэтому при следующем кризисе, в 2008 году, компания избрала другой подход, как отмечают Сандра Сачер и Шалин Гупта в статье «Увольнения, которые не разрушат вашу компанию» (Layoffs That Don't Break Your Company), опубликованной в *HBR* в 2018 году. «Honeywell отправляла своих сотрудников в неоплачиваемые или частично оплачиваемые отпуска продолжительностью от одной до пяти недель, в зависимости от местного трудового законодательства», — пишут Сачер и Гупта. Это позволило сохранить примерно 20 000 рабочих мест. Компания пережила Великую рецессию гораздо успешнее, чем предыдущую, с точки зрения объема продаж, чистой прибыли и денежного потока, хотя этот кризис был гораздо более тяжелым.

В некоторых регионах мира правительства поощряют уменьшение продолжительности рабочего времени вместо сокращения штата. Во многих странах и более чем в половине штатов США существуют программы компенсаций за такое уменьшение, по которым работники, временно переходящие на неполную занятость, получают определенную долю пособия по безработице. Во Франции в 2009 году 4% работников и 1% фирм воспользовались преимуществами подобных программ, и они доказали свою выгодность как для отдельных сотрудников, так и для компаний. В материалах для обсуждения, представленных в 2018 году европейскому Центру исследований экономической политики, Пьер Каюк, Франсис Крамарц и Сандра Неву показали, что компании, которые воспользовались программой сокращения рабочего времени, уволили меньше сотрудников и процент переживших экономический спад среди них был больше, чем среди других компаний. Эффект наиболее явно проявился среди компаний, сильнее всего пострадавших от рецессии и имеющих наибольшее долговое бремя. Согласно исследованию, сокращение рабочего времени позволяет уязвимым компаниям сохранить работников и получить связанные с этим преимущества. Если бы не программы компенсаций, им пришлось бы уволить больше сотрудников и их восстановление после рецессии оказалось бы более сложным или вообще невозможным. По оценке исследователей, перевод пяти работников на укороченный рабочий день позволяет сохранить одно рабочее место. Кроме того, затраты на каждое сохраненное таким

образом рабочее место оказываются меньше, чем в других программах. Поскольку альтернативой является выплата пособия по безработице, такая программа на самом деле помогла французскому правительству сберечь средства.

Одна из привлекательных сторон неоплачиваемых отпусков и сокращения рабочего времени заключается в том, что компании, как и при увольнениях, сами выбирают, каким сотрудникам предложить такую возможность. В отличие от этого общее понижение заработной платы или прекращение найма новых сотрудников без учета продуктивности могут дать отрицательный эффект, подорвать рабочий дух и отпугнуть самых эффективных работников. Полное прекращение приема на работу также вредит всем отделам без исключения, лишая их возможности приобретать ценных сотрудников.

Плата по результатам на основании тех или иных показателей производительности труда или бизнес-результатов — еще один способ контролировать затраты на оплату труда без вреда для продуктивности. О необходимости оплаты труда по результатам для топ-менеджеров и рядовых сотрудников спорят очень давно, и у обеих сторон существует множество свидетельств за и против такого инструмента управления. Однако в недавнем исследовании Крестоса Макридиса из Экономического совета Белого дома и Мори Гиттлмана из Бюро трудовой статистики США отмечен один важный факт. На основании данных, собранных в ходе опросов с 2004 по 2014 год, исследование показывает, что американские компании в периоды экономических спадов чаще используют оплату по результатам труда. Хотя авторы не могут утверждать, что эта стратегия действительно спасает компании в трудные времена, они показывают, что в периоды спада предложений работы с такой оплатой становится больше. По мнению авторов, это объясняется тем, что такой инструмент позволяет компаниям более гибко подстраивать систему вознаграждений к меняющимся условиям.

## **Инвестиции в технологии**

Рецессию нередко представляют как время, когда нельзя рисковать, лучше перестраховаться и действовать осторожно. Однако именно в период спада новые технологии могут принести большую выгоду.

В статье 2018 года Брэд Хершбейн из Института изучения занятости Апджона и Лайза Кан из Рочестерского университета сопоставили 100 млн онлайн-объявлений о вакансиях, опубликованных с 2007 по 2015 год, с экономическими данными и обнаружили, что Великая рецессия повлияла на основные квалификации, которые хотели бы видеть наниматели у своих сотрудников. Они выяснили, что в американских городах, в наибольшей степени затронутых рецессией, наблюдался повышенный спрос на высококвалифицированный персонал, в том числе на специалистов в области компьютерных технологий. По мнению Алисии Сассер Модестино из Северо-Восточного университета, Дэниела Шоуга из Гарвардской школы Кеннеди и Университета Западного резервного района, а также Джошуа Балланса из Центра общественной политики Новой Англии, это объясняется отчасти тем, что наниматели могут быть более разборчивыми в период высокого уровня безработицы. Их исследование говорит о том, что спрос на технические квалификации возвращается к нормальному уровню при улучшении ситуации на рынке труда.

Но дело не только в повышении разборчивости компаний, считают Хершбейн и Кан, но и в их цифровизации. В наиболее пострадавших от рецессии регионах США компании стали больше вкладывать в цифровые технологии, что и привело к увеличению спроса на ИТ-специалистов на рынке труда.

Почему же компании вкладывают деньги в технологии во время рецессии, когда средств и так недостаточно? Экономисты предполагают, что это объясняется снижением альтернативных издержек в этой сфере по сравнению с благополучными периодами. Когда экономика на пике, компания заинтересована в максимально большом выпуске продукции, и отвлечение части ресурсов на инвестиции в новые технологии может показаться невыгодным. Но, когда людей, готовых покупать продукцию, становится меньше, нет необходимости поддерживать максимальный объем производства, и часть операционного бюджета можно пустить на финансирование ИТ-инициатив, не подрывая продаж. По этой причине внедрение новых технологий обходится во время рецессии в каком-то смысле дешевле.

Это хорошо в теории, однако у менеджеров могут существовать и более практические соображения. Технологии делают бизнес более

прозрачным, более гибким и более эффективным. По словам Кэти Джордж, старшего партнера McKinsey, главная причина цифровых преобразований накануне или во время спада заключается в том, что совершенствование аналитических методов может помочь менеджменту лучше понять свой бизнес, последствия рецессии для него и возможности для операционных улучшений.

Вторая причина в том, что цифровые технологии могут помочь снизить издержки. Компании должны отдавать предпочтение «самофинансируемым» проектам трансформации с быстрой отдачей, говорит Джордж, например автоматизации задач или методам принятия решений на основе данных. Третья причина — вложения в ИТ делают компании более подвижными и, следовательно, лучше подготовленными к неопределенности и быстрым переменам, которые несет с собой рецессия. В производстве «мы видим сейчас ускорение внедрения цифровых и продвинутых аналитических методов», говорит она. Раньше производитель мог быть самым дешевым на рынке или оставаться гибким и подвижным, но не одновременно тем и другим. Гибкость требовала серьезных затрат. Однако цифровые технологии «позволяют быть более гибкими в изменении продукции, объемов производства и т. п., а также в управлении цепочкой поставок по всему миру».

В этом, по мнению Джордж, может заключаться одно из отличий следующей рецессии от предыдущих. Компании, которые уже вложились в цифровые технологии, аналитические методы и гибкие бизнес-практики, смогут лучше понимать, что им угрожает, и реагировать быстрее. Как мы видим, рецессия может приводить к появлению огромного и устойчивого разрыва в эффективности разных компаний. Исследования подтверждают, что цифровые технологии могут делать то же самое. Компании, которые отказались от цифровых преобразований, рискуют во время следующей рецессии так и не преодолеть этот разрыв.