

АНТИКРИЗИСНА ИМУНИЗАЦИЯ НА ФИРМИТЕ

Извадки от книгата на доц. Анастас Кехайов „Управлявай дръзко и мъдро“

Вече знаем как да посрещнем криза. Има седем групи кризисни „рецепти“, проверени в кризата от 1994-1997 година и в кризата от 2008-2010 година.

Първата група „рецепти“ цели икономии. Отрежете ненужните разходи. Свийте неприсъщите разходи. Присъщите разходи контролирайте строго. Намалете си логистичните разходи. Ревизирайте технологичните разходни норми. Затегнете отчетността. Централизирайте контрола върху ресурсите. Оптимизирайте и стабилизирайте технологиите. Не произвеждайте брак. Отложете неспешните проекти, иновации, реорганизации и инвестиции. Избягвайте да вземате кредити. Не посягайте прибързано на резервите си.

Втората група „рецепти“ е насочена към непрекъсваемостта на бизнеса. Опазете ценните хора. Сегментирайте клиентелата – веднъж по браншове, по-слабо ударени от кризата, и втори път по търговска коректност. Пазете се от големи клиенти, особено от единствен клиент, също и от единствен доставчик с други по-интересни за него клиенти. Бягайте от дългосрочни договори с монополен доставчик. Потърсете резервиране на доставките. Освободете се от излишните ресурси. Но запазете старото си оборудване. Обрижвайте оборудването. Приключете важните ремонти. Обслужващите банки ги диверсифицирайте. Трудно е, но скътайте пари за по-дълга криза.

Третата група „рецепти“ е в посока развитие. Повишете квалификацията, компетентността и функционалната взаимозаменяемост на хората си. Сега е момент да търсите нови хора. Другите фирми гонят персонала, ценните хора сами им бягат. Търсете нови клиенти, влезте в нови пазари на мястото на напуснали ги играчи или отново се върнете във ваши предишни пазари. Търсете доставчици, склонни да доставят по-бързо и в по-малки партии. Обновете продуктите, но и каналите и методите за продажба. Създавайте нови продукти. Модернизирайте технологиите. Развийте нови технологии.

Четвъртата група „рецепти“ е насочена към производствена ефективност. Въведете модели за оперативно планиране и организация на поръчките, адаптивни към вътрешни размествания на продукти, процеси и персонал. Опрете се на принципите за тотално управление на качеството в съчетание с инструментите на Лийн производството, за да снижите преразходите, да скъсите времената на операциите и сроковете за изпълнение на поръчки. Въведете и други мерки за повишаване на производствената ефективност.

С така нарасналата ефективност ще се зарадвате на подобрени резултати – растящи продажби, разширена клиентела и стабилна и висока ликвидност.

Петата група „рецепти“ търси паритетност в партньорските отношения.

Не е комфортно да се гърчиш пред големия продавач като малък купувач, нито да си малък доставчик или подизпълнител на голям и тромав клиент. Търси удобни за теб звена във веригата на доставка от големия продавач. На големия клиент продавай директно, но и през интегрални доставчици. Хвани се на хорото с равни на теб играчи, иначе атовете сритват магарето.

Шестата група „рецепти“ изисква от участниците в бизнеса на фирмата ви (клиенти, доставчици, работодатели, мениджъри, персонал) да поемат солидарно тежестта на кризата. Клиентите да са съгласни да получават на по-ниски цени продукти от по-нисък клас. Доставчиците да намалят цените и облекчат уловията на доставка. Работодателите да си спрат дивидентите. Мениджърите да си намалят бонусите и да се откажат от някои улеснения. Персоналът да се съгласи с намален работен ден или седмица, с гъвкаво работно време, да излезе в платен и дори неплатен отпуск. Ако семейство работи във фирмата, ударът да не се поема еднакво и от двамата съпрузи. И е важна неподправената грижа към малките деца на хората от фирмата.

Седмата група „рецепти“ подтиква за обединяване на усилия и ресурси.

Потърсете кооперативни партньори и създайте антикризисен консорциум. Търсете общ интерес с някой конкурент за обмен на сведения за клиенти и доставчици и/или за споделяне на поръчки и/или за временно заемане на материали. Оказвайте техническа и друга помощ на ваши подизпълнители.

Не всички рецепти са универсално приложими. Някои са само частично приложими. Други са неприложими, ако обстоятелствата не ги позволяват. Ще подберете и използвате тези рецепти, които при вас ще дадат резултат.

И за седемте групи рецепти е важно да ги прилагате бързо и решително.

Всички рецепти важат както за малки и средни, така и за по-големи фирми