

ИЗБОР НА СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРИ КРИЗА

*Фрагменти от книгата на доц. Анастас Кехайов
„Управлявай дръзко и мъдро“, издание от 2015 г.
на фирма АЛФА КУОЛИТИ БЪЛГАРИЯ ЕООД – София*

Допълнено март 2020 г. заради кризата Ковид 19

ОБРЪЩЕНИЕ КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ

Уважаеми читатели, и без да познават в дълбочина стратегическото планиране, всички добри български мениджъри имат богат и положителен опит в справянето с немалко на брой кризи, които са ни сполетели досега.

Те са се научили как се реагира на криза, как да се предпазиш от нея и как да се възползваш от новите възможности, които открива всяка криза.

Тук ние споделяме с Вас това, което научихме в работата ни с доста фирми, които знаят как да се предпазват и как да се възползват от кризите.

Страниците от 10 до 16 ги написах „в движение“ в последните дни. Там има разсъждения и препоръки за днешната криза с вируса Ковид 19.

Искам да вдъхна кураж и да пожелаая успех на сърцатите български мениджъри. От Вашата дързост и мъдрост зависят съдбите на фирмите Ви.

Авторът

ОТБРАНИТЕЛНИ И НАПАДАТЕЛНИ СТРАТЕГИИ

Голямо е разнообразието от стратегии. Общо казано и на „военен език“, говори се за отбранителни стратегии и нападателни стратегии, и по-точно...

Отбранителните стратегии биват:

- стратегия на хибернация;
- стратегия на разделяне;
- стратегия на свиване;
- стратегия на освобождаване;
- стратегия на присламчване;
- стратегия на ликвидация.

А нападателните стратегии са:

- стратегия на ресорсинг;
- стратегия на поглъщане;
- стратегия на изтощаване;
- стратегия на спринтиране;
- стратегия на коопериране;
- стратегия на диверсификация;
- стратегия на разширяване.

ОТБРАНИТЕЛНИ СТРАТЕГИИ

Стратегия на хибернация – фирмата замразява своята активност – изцяло или стеснява обема ѝ – докато спрат да действат тези фактори, на които тя не може да се противопоставя или това би ѝ струвало неоправдано скъпо.

Примери

Някои по-енергоемки производители спират в студените зимни месеци.

Не търсим да привличаме финансов ресурс, ако лихвите са ни непосилни.

Пускаме в платен отпуск хората, на които не сме осигурили заетост.

Тук я има стратегическата дилема „Анабиоза или по следите на дивеча“.

При криза някои от фирмите свиват своя бизнес до степен на мъждукане и правят неефективни икономии точно от това, от което зависи да са живи – не плащат добре и не обучават хората си (по-квалифицираните хора бягат), произвеждат “евтино” (с лоши суровини, не си поддържат оборудването) и ниско качество (губят клиенти), продават на високи цени (само дето няма кой да купи), не иновират продуктите (и накрая остават съвсем без пазар).

Анабиозата опазва при къса и мека зима. Ако кризата се задържи, фирмата залянява и вече не може да изскочи от хралупата, в която се е била скрила.

Други фирми, те също правят икономии, но реорганизират ресурсите си и ги насочват към продукти и към пазари с по-висока моментна ефективност.

В случая са решаващи аналитичното мислене и вроденият нюх към точно пренасочване. В гората има много следи – истински добрите ловци умеят да търсят и да тръгнат по следите на този най-едър дивеч, който се намира най-близо до тях, за да го настигнат бързо, преди всички други ловци, без при това да са се уморили до степен, че стрелбата им да е неточна. Това значи, че в условията на по-проточена криза прозорливият маркетинг и бързата иновация ще изиграят ключовата роля за жизнената способност.

Примери

В анабиоза изпаднаха, но им беше тънка сланината и от изтощение изтляха някои комбинати в тежкото инвестиционно машиностроене.

По следите на дивеча вървят някои производствено-търговски фирми за индустриални стоки, които често се преориентират към все нови продуктови групи и пазарни сегменти с висока моментна ефективност.

Стратегия на разделяне – фирмата се разделя на центрове на печалба или отделя от себе си центрове на печалба във вид на по-малки фирми, повече или по-малко автономни, и пуска тези фирми на произвола на съдбата им. В чистия случай фирмите са истински и напълно автономни и нищо не ги ограничава освен ограниченията, следващи от собственост върху капитала. Или това може да е холдингов конгломерат от дъщерни фирми с различен предмет, управлявани от фирма-майка. Или са технологично, продуктово или пазарно профилирани фирми с общи структури на „входа” и „изхода”. Във втория и третия случаи ще е нужен допълнителен управленски ресурс за централизирано обслужване на тези автономни центрове на печалба. И в трите случая е нужен мениджърски капацитет – лоялност, отговорност и компетентност – за ефикасно управление на почти автономните бизнеси.

Пример

Завод за механични детайли имаше галваничен цех, който му създаваше само проблеми, защото възможностите на цеха превъзхождаха далече преките нужди на завода – и като капацитет, и като видове покрития. Разумно решение беше цехът да се отдели като самостоятелна фирма.

Тук виждаме стратегическа дилема „Свит юмрук или всеки поединично“.

При криза някои фирми поемат две коренно противоположни поведения.

Едните фирми централизират изцяло или в голяма степен управлението на развоя, на продажбите и покупките и на разпределението на ресурсите.

Свитият юмрук бие право в целта, не в полза на всеки, но това пази цялото.

Други фирми се разоряват в многобройни автономни центрове на печалба. Едни ще загинат, други може и да оцелеят. Като отмине и отшуми кризата, останалите живи центрове на печалба, ако все още питаят силна носталгия към „славното общо минало“, отново може да се съберат под общо знаме.

Примери

В свит юмрук действат някои централизирани холдинги – ресурсите ги контролират центърът, а периферията решава оперативните задачи.

Стратегия на спасяване всеки поединично водят холдингите с неясни идеи относно капиталовите си портфейли. Те са склонни да метнат на гибел всяка фирма, която не натежава във водещите им приоритети.

Стратегия на свиване – фирмата се фокусира в дейности и проекти със сигурна краткосрочна ефективност и замразява за неопределен срок други дейности и проекти. Процесът трябва да е „контролиран“ – иначе има риск фокусът върху „сигурната ефективност“ да доведе до загуба на способност замразените дейности или проекти да се реанимират успешно след време.

Пример

Фирма, която произвежда прозорци, врати, висящи тавани и парпети, продаваше в ограничен местен пазар. Спадът в строителството от 2007 г. постави фирмата в ценова надпревара с други фирми за дограми. Тя изгуби позиции при вратите и прозорците. Но при висящите тавани и парпетите имаше по-добро качество и още по-добри цени, фокусира се в тези продукти и свиването на фронта я направи по-жива и жилава. Това ѝ позволи бързо да си върне позициите при вратите и прозорците.

Стратегия на освобождаване – фирмата се отърсва от дейности и ресурси, ненужни в близък план, например – чрез разпродажба или отдаване под наем, и така набавя липсващите в момента средства. Прави го изцяло или частично, според перспективата след време някои дейности и ресурси пак да са ѝ нужни. Ако прави това, фирмата го прави бързо. Не е важно колко средства ще набере, по-важно е да ги има докато все още биха я спасили.

Примери

Фирма за специални изделия скоропостижно загуби традиционен пазар. Можеше да се запази, ако се преориентира към цивилни продукти, но ѝ липсваха няколко единици оборудване, за да затвори технологичната верига. Тя отдаде под наем сума цехове и складове, разпродаде излишна техника и материали, намали общите издръжки, като скупчи и сви производството си на по-малък терен – така набра средства да купи нужните ѝ машини и сега стои добре с новите продукти на нови пазари.

Фирма за замразяване на плодове има пет хладилника. Инсталациите са еднакви, демодерни и енергоемки, неефективни. Фирмата спира всички хладилници, продава два от тях и с парите модернизира другите три.

Стратегия на присламчване – фирмата се гушва под крилото на мощна и успешна фирма, с надежда под това крило да излезе на по-добри пазари, да получи по-изгодни условия от основни доставчици, да намери евтини кредитни ресурси за изгодни инвестиции, а и други блага, ако ги има. Голяма „дипломатическа“ тънкоост е това да се постигне без ограничаващи или заробващи условия – и за днешния ден, и за едно по-далечно бъдеще.

Пример

Фирма за електрически водонагревни уреди и фирма за отоплителни печки на твърдо гориво работят самостоятелно, но и като партньори на голям търговец на бяла и друга домакинска техника. Изкупуването е почти на зелено и това изцежда цените, но пазарът е голям, стабилен и регулярен. Това осигурява спокойствие, още повече че и двете фирми никак не са се оженили за този търговец, а продават и по други канали.

Стратегия на ликвидация – това е една смела стратегия за посрещане на сурова реалност, понякога – истински достойна или единствена възможна. Въпросът е дали след ликвидацията ще има връщане в същия бизнес или се отказваме от него в полза на друг, или примиренчески свиваме байряка. Ако възнамеряваме да се завръщаме в същия бизнес, трябва да направим и невъзможното, но да опазим персонала и техническите документи, които са собственици или носители на нашите знания и опит в този бизнес.

Пример

Завод за зъбни колела за скоростни кутии на металоурежещи машини остана без клиенти след като повечето ЗММ по една или друга причина излязоха от пазара или сами организираха зъбопроизводство. В такъв завод има два вида машини – едните са универсални машини, другите са специализирани зъбонарезни машини. Заводът мина през ликвидация и сега постепенно се пренасочва към резервни комплекти за транспортни средства, в които се съдържат възли за зъбно предаване на енергията.

Това бяха все отбранителни стратегии. Те може да се прилагат поотделно и в комбинация. Но нека видим някои възможни нападателни стратегии.

НАПАДАТЕЛНИ СТРАТЕГИИ

Стратегия на ресорсинг – фирмата връща обратно в своите граници звена и дейности, които преди това е била изнесла при външни подизпълнители. Ефективността, видяна като икономии на разходи за изпълнение, може да се влоши, но спада рискът за недобро изпълнение или за неизпълнение. Към такава стратегия се прибегва, ако инфраструктурата за аутсорсване на процеси и услуги закърнее или има признаци, че се заиграва с конкуренти.

Пример

В разцвета на машиностроителния бранш един завод за универсални стругови машини бе почнал да изгражда все по-широк кръг от външни кооперации и се бе фокусирал в изработка на някои гръбначни детайли и възли, в междинен и краен монтаж и в разработване на нови машини. Със срина в машиностроенето повечето от неговите доставчици силно избледняха на картата или вече не бяха в състояние да работят добре. Това принуди този завод за стругове отново да поприбере вътре в себе си производството на повечето детайли и възли, вложени в монтажа. Но заводът не си прибра всички инструменти и технически документи, които преди това беше предоставил за ползване при подизпълнители. Заводът запази известни обеми външни кооперации при някои предишни подизпълнители и така ги доведе в позицията на резервни доставчици.

Стратегия на поглъщане – фирмата може да предприеме поглъщане на конкуренти, за да увеличи или направи по-еластичен производствения си капацитет или да прехвърли при тях остарели и ниско ефективни продукти.

Фирмата може да погълне доставчици или да ги направи силно зависими от себе си, за да повиши сигурността на закупуваните материали или за да затвори или ограничи доставките на материалите към конкурентни фирми.

Пример

В прилагане на стратегия за поглъщане може да се обясни покупката на сума заводи за хартии и картони, химични, металургични и текстилни заводи, корабостроителници и какво ли не още. Те целево бяха закупени и плячкосани до степен, че днес и спомените за тях съвсем са излиняли.

Стратегия на изтощаване – без да прави дъмпинг, за да изтощи по-слабите конкуренти и да ги отстрани от пазара или ограничи присъствието им там, фирмата трябва да устои дълго да продава с крайно изцедени цени или да дава на клиентите трудни за нея, но неустойими за тях условия на доставка.

Това се прави не въобще – за всички продукти и пазари, а за конкретен конкурент, за конкретен продукт, за конкретен пазар, за конкретно време. Изтощаването на конкурента е и дълго траещ процес на самоизтощаване. Значи трябва да имаме и други източници на жизнени сили и да ги опазим.

Пример

В 90-те години, странно защо, се търсеха производители на сгъваеми масички за амбулантна търговия. Дори сериозни машиностроителни заводи видяха в масичките лесен продукт – и като материали, и като изработка – с необятен пазар, и под свирката на търговски прекупвачи, се втурнаха в ценова надпревара. Един завод реши да даде по-ниска цена на търговците, за да купуват първо от него, и по-висока цена на доставчиците, за да пазят известни обеми материали за него. Продължително време той правеше почти на загуба големи обеми. Другите играчи, не че не можеха да му устоят на конкуренцията – някои от тях бяха достатъчно мощни, но се отказваха един по един – те не виждаха смисъла да бъхтат за лудо. Така лека полека заводът, чрез тази стратегия на постепенно и постоянно изтощаване, остана почти единствен купувач на материали и поиска и получи значително по-ниски цени на материалите и освен това остана почти единствен продавач на масички и поиска и получи най-високите цени за масичките.

Стратегия на спринтиране – това е интересна разновидност на стратегиите за изтощаване, но не чрез все по-ниски цени, а чрез постоянно и неуморно извеждане на пазара на все нови и нови продукти. И този вид стратегия не се прилага въобще, а целево – спрямо определени пазари и конкуренти, спрямо определени видове продукти, за определени клиентски сегменти.

Пример

Фирма, доставчик на услуги в сферата на мениджмънта, извоюва име на иновативен лидер, защото прилагаше принцип ежегодно да обновява поне 30 % от своите услуги. Освен че добре продаваше новите си услуги, клиентите на тази фирма повторно ползваха нейните обновени услуги.

Стратегия на диверсификация – доста наподобява стратегията на спринта, но новите продукти не са непременно принципно нови – акцентът тук е в обогатяване на функциите, в придаване на нови функции, в разширяване на предназначенията употреба, в пъргаво прицелване към нови по-високи и по-ниски клиентски сегменти. Не е задължително цялата продуктова гама да я произвеждаме ние, някои от продуктите може да се купуват от други производители или да се произвеждат по наша поръчка, или с наша марка.

Пример

Производител на климатични уредби твърдо е стъпил в тесен пазар на уредби със специфична употреба. С намерение да покрие и други ниши, още продукти ще са нужни, за да се разшири гамата. Скъпо и трудно е да се организира производство в цялата продуктова гама. По-евтино и лесно бе пазарът да се покрие с внос на уредби от цялата търсена гама.

Стратегия на коопериране – има три „еволюционни стадия“ в развитието на отношенията на коопериране – те са еволюционни, защото не може да ги „прескачаме“ – това са стадият на търговското коопериране, стадият на производственото коопериране и стадият на техническото коопериране.

Не става дума да се стремиш да те приеме за търговски или производствен подизпълнител някоя по-силна от теб фирма, а за паритетно партньорство.

Може и подизпълнителството да бъде стадий към бъдеща кооперация, но ако протече с безупречно представяне и без влизане в ниска васална поза.

Пример

Завод за електрични инструменти от дълги години и все по-безупречно е произвеждал все по-сложни изделия – по техническа документация на фирма-лидер от бранша. Един ден фирмата-лидер си дава сметка, че е оставила без реакция многобройни и рационални предложения за хитри подобрения в конструкциите, дадени от нашия завод. Тя му възлага да изработи прототипи, изпитва ги, и, доволна от резултата, поисква от завода конструкторски ревизии на някои от нейните остарели изделия. Ревизиите са успешни и сега нашият завод и чуждестранният лидер заедно създават все нови изделия за сегашния пазар и за бъдещи пазари.

Стратегия на разширение – разширяване на пазар при слаби конкуренти – в нови и установени пазари; с досега продавани и нови продукти – главно като се умножава броят пазари и там се разгръщат позициите на фирмата.

Пример

Фирма за бетонови разтвори и изделия и за търговия със строителни материали работи на регионален пазар. Тя отстоява с години наред да продава все и все по-евтино. Това снижава интереса на конкурентите към региона. Фирмата прави склад в съседен град и той тръгва добре, после прави още и още складове във все нови и нови съседни селища. Има проблеми с персонала си, а и с какво ли не още, но се бори и се разширява.

УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

През 50-те години мой вуйчо ми разказваше за Америка в 20-те години – запустели фабрики с олющени стени и изпочупени стъкла, зачулени с брезент машини, гълъби хвъркат на воля из пустите цехове, паяжини са провиснали от тавана до пода, гладно куче вие в бурениясалия двор. Бях дете, не разбирах вуйчото... Но през 90-те години такава гледка бе навсякъде край нас. И тогава всичко разбрах и прозрях – главно това, че не е нужно непременно да има криза, за да тъне индустрията в разруха.

Има два вида кризи: естествено намерели кризи и изкуствено родени кризи.

За естествените, т.нар. „циклични кризи“, обяснението им е в необорената от повече от 80 години Теория на Кондратиев за икономическите вълни.

При изкуствено предизвиквана криза, за да съумеем да я предусетим и да се предпазим или да се възползваме от нея, трябва да вникнем в целта на кризата – какви последствия са заложени в нея и кого облагодетелстват те.

В кризата от миналото десетилетие целта беше прозрачна, макар да я прозряхме чак след пика на кризата – тя бе уедряване и глобализация на бизнеса. Иначе защо ли основните “антикризисни лекарства” все се търсеха в рекапитализиране и уедряване на глобално най-значимите “гръбначни” сектори – такива като финансов и банков сектор, инфраструктурни сектори (пътно строителство), интегративни сектори (автомобилостроене, корабостроене, енергетика), акцизни сектори (петрол), финансирани от обществото сектори (лекарства).

Става ясно и за най-доверчивите наивници колко е фалшив и преднамерен е митът на политиците (и на пригласящи им политолози и журналисти) за малкия и средния бизнес като основа и гръбнак на всяка една икономика.

Като изключим дребния семеен бизнес, никаква основа и гръбнак не е малкият и среден бизнес. Той е преходен и неустойчив стадий в растежа към по-голяма фирма или се явява помощен придатък на големия бизнес.

В едни отрасли малкият и среден бизнес е преходен стадий в растежа към по-голяма фирма и в тези отрасли следва да му се помага да се разраства.

В други отрасли малкият и среден бизнес се явява своеобразен помощен придатък на големия бизнес. Там трябва да се помага не на малкия и на средния, а на големия бизнес. Иначе, като тръгне да загива големият бизнес, повлича малките и средните бизнеси и те да загинат заедно с него.

При криза малкият и среден бизнес е по-уязвим, като клапан-отдушник, и немалка част от него е осъдена да загине. Силните фирми продължават, слабите фирми падат по пътя (както при зимните преходи на първобитните племена). Остават само най-здравите, защото имат “резервни тлъстинки”.

РАЗСЪЖДЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА КРИЗАТА КОВИД 19
(бележки на автора, добавени към изданието от 2015 г.)

Здравният пакет срещу Ковид-19 има своя стопанска и социална цена.

Тази цена се заплаща чрез свиване на редица сектори на производство и консумация главно поради ограниченията за движение на стоки и хора. Няма как без ограничения. Те са сред важните мерки на здравния пакет. Лошото тук е, че свитото производство и консумация хем запушват потока на постъпления към бюджета, хем отпушват разходната част. И всичко това е на фона на парализа на стокообмена в глобален мащаб.

У нас не всички сектори на производство и консумация са поразени от мерките в здравния пакет, дори някои сектори са активирани от тях.

Има сектори в подем (предпазни средства и текстил за тях, препарати и уреди за хигиена и дезинфекция, медикаменти, медицински уреди и консумативи, еднократни опаковки и изделия, аптеки, строителство и ремонти, енергоносители, мини и кариери, преработка на руди, бира, вино и високо алкохолни напитки, преработени и непреработени храни и суровини за тях, хранителни добавки, телемобилни услуги, разносни и онлайн продажби, онлайн обучения, куриерство, социални услуги и пр.).

Повечето сектори във възход имат нисък дял в националния продукт.

Има сектори в застой (стоков транспорт и логистика, отбранителен сектор, строителни материали, тежка химия, оптика, електроника, мехатроника, машини и прибори, електротехника, стъкло, керамика, каучук, полимери, целулоза, хартия, някои сектори в леката индустрия: тъкачество, трикотаж, конфекция, кожи, обувки, мебели; търговия с недвижими имоти, търговия с битови и градински стоки и хоби стоки).

Сумарно секторите в застой имат голям дял в националния продукт.

Има и свиващи се сектори (хотели и ресторанти, увеселения и култура, пътнически превози, търговия на дребно, услуги за граждани, свободни професии, авторемонти, изделия втора ръка, борсови стоки и акции, изделия за аутомобилостроителната индустрия – леярски, метални, полимерни, текстилни, електроника, сензорика, кабелни сплитове).

Свитите сектори са с относително нисък дял в националния продукт.

Впрочем, тези сектори редица години бяха възходящи и с висок марж.

С изключение на някои от продуктите за аутомотива, другите сектори вероятно са си заделили резерви да реагират на неравномерно търсене.

И в трите вида сектори производственият цикъл е удължен, ако зависи от забавени доставки от чужбина и/или ако експедицията към чужбина е забавена. Тези проблеми са по-слаби или съвсем ги няма, ако цикълът на производство е „затворен“ в голяма степен в рамките на страната.

Твърдя горното без претенции да познавам в пълнота всички сектори и без да отчитам сивия сектор, но картината е в общи линии такава.

Ще е справедливо всички субекти на обществото да поемат еднакво болезнено стопанската цена на кризата – не само засегнати субекти да я заплащат, но и по-слабо засегнатите субекти да дадат принос.

Държавата трябва да предприеме някои спешни мерки –

- да активизира постъпките за приемане в чакалнята на Еврозоната;
- да ревизира бюджета и предвид необходимите извънредни разноски, и предвид спада на приходите в резултат от забавената икономика. **НО НЕ СЕГА!** Не през април, а в средата на лятото, когато ще са ясни последиците и тенденциите. Иначе ще си играем на ревизии пак и пак, а ревизиите харчат време и пари и изкривяват политическия дебат;
- не само да увеличи техния обем, но и да ускори сроковете за събиране на приходите към бюджета – преки и косвени данъци, такси, акцизи;
- да се разплати с фирмите, към които бюджетът има задължения;
- да ускори разплащанията с фирми по линия на еврофинансирането и паралелно с това да разшири и преструктурира съществуващите линии на еврофинансиране, както и да търси и осигурява нови линии;
- предвид вълната от сънародници, завръщащи се у нас от чужбина, да потърси Европейска солидарност във вид на спешни инжекции за покриване на нарастналите здравни и други видове социални разходи;
- да закриля структурно значимите фирми, тези с голям брой местни доставчици и/или с голям брой преки и крайни местни клиенти, а също и фирмите, чийто продукти са значими за националната сигурност;
- да подкрепя малките и средни фирми, имащи собствен краен продукт, особено ако той е предназначен за износ към платежоспособни пазари. Нека високата добавена стойност да измести суровинната икономика. **ВАЖНО!** Тук говорим за малки и средни фирми с краен продукт, но не и за малки и средни фирми, доставящи изделия и услуги за големи фирми. Големите фирми имат ресурс да опазват своите вериги на доставка;
- да гледа с приоритет на големите експортни фирми в третия ешелон, но не всички, а най-здравите. Колкото по-здрав е третият ешелон, толкова по-лесно той ще дръпне подир себе си предходните ешелони;
- да опрости и облекчи процедурите по ЗОП, за да скъси сроковете им;
- да активира международния икономически контакт в три посоки – първо, разширяване на индустриалните и търговските кооперации; второ, намиране, разработване и бързо влизане в нови за нас пазари; и трето, завръщане на българските стоки в предишни техни пазари;
- да гарантира постоянна стабилност на институциите за социално подпомагане и на държавните пенсионни и осигурителни институции.

Съдебната власт да инициира нужните законови промени за –

- по-бързо решаване на споровете по междуфирмената задължнялост и скъсяване на сроковете на съответните изпълнителни мерки;
- увеличаване на санкциите за корупция, спекула, контрабанда и черна борса и ускоряване на изпълнителните мерки по такъв вид санкции;
- увеличаване на санкциите за всякакъв вид кражби на публично, лично и фирмено имущество, в т.ч. и на телефонните и друг вид измами.

А и според законите при извънредни ситуации санкциите са по-големи.

Също така държавата трябва да действа с поглед в бъдещето –

- да въведе мерки за умерен протекционизъм, не като антиимпортни мерки и не самоцелно затваряне на веригите на доставка в рамките на страната, а за намаляване на силната зависимост от малък брой големи партньори. Това може да включва и отваряне към търговски и индустриални партньори в пазари, на които слабо присъстваме;
- да се справи с фалшивата безработица, фалшиви болнични и други кърлежи в социалната система – те пряко изсмукват фондовете ѝ, косвено и държавния бюджет. Друг тежък проблем е сивият сектор. Укриването на данъци, пенсионни осигуровки и здравни вноски пряко отнема приходи от бюджета и косвено срутва социалната система;
- да премахне или поне рязко да намали субсидиите за политическите партии. Нека да се финансират от членски внос и прозрачни дарения;
- да осветлява пред миряните отчетността по субсидиите на всички вероизповедания. Като харчиш народни пари, отчети ги пред народа;
- да ускори електронизирането на администрацията – централна и местна. По този път да олекоти структурите и редуцира апарата. Така ще се спестява времето на хора и организации и ще се намалят административните разходи в централния и в местните бюджети. Ще се пресуши и хранителната среда за корупция и безотговорност. Освободените от администрацията ще се вливат в реалния сектор. Преходното време да се ползва за разчистване на залежали преписки;
- да стимулира провеждането на он лайн обучения и на други форми на образование, също и съответни изпити, оценки и удостоверявания;
- (в краен случай) да извърши подготовка за организиране на вътрешен облигационен заем, само от български юридически и физически лица.

Местните власти да предприеме важни за днес и за утре мерки –

- *да дисциплинират общностите, които не съблюдават законността, не само с разяснителна работа, но и с икономически мерки. Важното тук е да ги ангажират със заплатена общественно полезна заетост, за да ги предпазят от изкушението да рушат държавно и общинско имущество или да посягат на собствеността на сънародниците си;*
- *на фона на разходите си за подпомагане на нови и нови безработни, да се погрижат за разчистването на деретата и речните корита – сега не е моментът да ни изненадват порои, свлачища и наводнения;*
- *ако сред временно безработните от индустрията има желаещи да се изхранват с животновъдство или земеделие, да им отдадат безвъзмездно за една или две години подходящи общински терени;*
- *да търсят подкрепа от по-силните местни стопански субекти с цел решаване на важни проблеми като инфраструктура, здравеопазване и социално подпомагане, професионална преквалификация и заетост;*
- *да реструктурират местните бюджети с оглед на икономическите и социални последици от строгото прилагане на медицинския пакет и от общата стагнация на националната и световната икономика.*

Контрамерки срещу съпротивата към мерките на държавата –

- *за изпълнението на някои горе предложени мерки, на държавата не ѝ достига капацитет. Следва държавата да усили и реорганизира своя капацитет, за да прилага тези мерки. Капацитетът на държавата не е капацитет „изобщо“, а е капацитет за изпълнение на политики;*
- *не само сивият сектор, но и други икономически субекти ще опитат да яхнат или да заобикалят част от предложените мерки. Нужно е държавата да усили и реорганизира капацитета си и с оглед да може да възпира противодействието на тези субекти. Тъй като целта на мерките е да се постигат резултати, в самите мерки трябва да е предвидено как се процедира със субекти, които противодействат.*

От своя страна, индустрията трябва –

- да опазва ценния си персонал и да повишава и да разширява неговата квалификация, компетентност и функционална взаимозаменяемост;
- да въвежда модели за организиране на производството, адаптивни към вътрешни размествания на продуктите, процесите и персонала;
- да прицели и да ускорява продуктовете и технологичните иновации;
- да навлиза в нови пазари на мястото на скоро напусналите ги играчи;
- отново да си потърси мястото в някои занемарени предишни пазари;
- да отлага, но в разумни срокове, неспешните проекти и инвестиции;
- да редуцира непроизводителните си разходи от всякакво естество;
- да дебатира с държава и синдикати, отчитайки жизнените устои на обществото, опирайки се на вече постигнатите зони на съгласие и следвайки стратегията „аз печеля – ти печелиш – всички печелим“ (казаното за индустрията важи и за другите две страни в дебата – всички са в една обща лодка и следва да гребат към един и същи бряг).

Банките са стабилни и могат да смекчат ударите на кризата –

- Българска народна банка и Българска банка за развитие да обмислят с търговските банки в кои сектори има нужда от по-спешна помощ и кои сектори се нуждаят от по-дългосрочно и системно стимулиране;
- на търговските банки да се дадат предписания за по-ясни дефиниции на критериите за достъп до кредити и други банкови инструменти;
- търговските банки да помагат с приоритет нуждаещи се от помощ експортни фирми в крайните ешелони, но не всички, а най-здравите. Колкото по-здрави са здравите третоешелонни експортни фирми, толкова по-лесно те ще дръпнат подир себе си предните ешелони;
- търговските банки да поемат умерен риск да отпускат на физически лица и домакинства малоразмерни, краткосрочни и необезпечени или частично обезпечени кредити. Не говорим за мярката „1500 лв“, а за съобразен с днешния кризисен момент принос на търговските банки.

Банките, и без да влошават своята ликвидност, ако днес си понамалят печалбите, така инвестират утре да имат жизнеспособна клиентела. Това, че с намалената печалба се инвестира в бъдеща клиентела, важи и за застраховането, борсите и всички други форми на търговия с пари.

Медии, политици и признати светили да проповядват следното.

- **търговците** да не обременяват цените с разходи за реклама и да не ползват промоции и други форми за активизиране на усилено търсене, което издънва джобовете на купувачите да купуват ненужни стоки. В краткосрочен план това увеличава печалбите. В дългосрочен план търговията се самоосъжда да виси на неплатежоспособни клиенти;
- **проповедниците на православието и на другите вероизповедания** да обясняват на миряните смисъла на религиозните принципи и как от тях произтичат човешките добродетели и гражданската съвест. Пастирите на народа да поемат мисия на факлоносци на любов сред човеците и да убеждават своите вярващи да се отдадат на искрена взаимопомощ, състрадателност, милосърдие и благотворителност. Идва светъл Великденски празник. Свещениците да извисят душите на вярващите и те да даряват своята лепта в помощ на ближните. Това не е индулгенция за изкупуване на грехове, а допир до Всевишния. И религиозните институции да премислят как по-добре да ползват материалните си активи в помощ на нуждаещите се. То ще се Види;
- **работодателите** да опитат да заживеят по-скромен личен живот и да превърнат част от личното си имущество в оборотни пари и в средства за производство. Ако бизнесът им е в застой, сега е време да се инестира в ремонти, строителство, модернизации и иновации. Това ще са личните приноси на работодателите в посока по-висока ликвидност и производствена ефективност на техния бизнес. И още, капиталистите вместо да просят от държавата, нека я подкрепят;
- **рентиери, големи наемодатели и други новобогаташи**, особено ако са богатели законно и са съпричастни към падналите под ударите на кризата, да дарят в тяхна помощ колкото ще им подскаже сърцето;
- **артистичният и спортен свят** да инициира пориви за дарителство и да призове своите почитатели и фенове да даряват хора в нужда;
- **трайно безработните**, пред тях има три възможности. Ако могат, да се преквалифицират за сектори, в които ще има трудов недостиг. Ако не могат, да си платят помощите с обществено полезен труд. Или да се върнат на село да обработват земя и да гледат животни;
- **работници, служители, мениджъри, държавни и местни чиновници** нека се съгласят временно да получават по-малко пари за труда си. С това те ще помогнат на своя работодател (бил той бизнесът или държавата) по-стабилно да стои на крака и да превъзмогне кризата. Искаме да имаме много пари, но нека и малко да дадем. Стягането на колана днес не ще попречи да го разпашем пак, но когато има накъде;

- **образованите българи в чужбина**, ако все още се чувстват българи, да се върнат в Родината, както са се връщали дедите им при война. Сега не е война, но е като на война. България има нужда от синовете и дъщерите си. Тя много им е дала, сега е техен ред да се издължат;
- **младите хора** да учат усърдно, да родят повече деца, да се отърсят от индивидуализъм и консуматорство, да се грижат за родителите. Дори родителите да не са учили и възпитали децата, че алтруизмът е обратното на индивидуализма и че при условията на всеобща беда консуматорството трябва да се замени с пестеливост и скромност;
- **пенсионерите очакват от държавата, но да не чакат само от нея.** Нека децата да им се отплатят за любовта, грижата и жертвите, с които са гледани и възпитани като добри членове на обществото;
- **пенсионерите са най-уязвими от кризата**, но нека не се поддават на провокации и инсинуации, които разклащат и рушат държавността.

Медиите да престанат да трупат рейтинг с нагнетяване на паника. Нека увеличат дела на позитивните новини и да поспрат предаванията и филмите за световни катастрофи, за ужаси, насилие и жестокости. Ще е здравословно за психиката и интелекта на хората да има повече история, природна наука, комедия и други безвредни за духа предавания. **На хората са им нужни повече разум и смях, за да преодолеят страха.**

Институциите и хората да са по-предпазливи към фалшивите новини. Особено ако с тях се служи на политически користи, ако целта им е да бъдат засмуквани публични пари в изгода на безсъвестни търговци или ако са трибуна на непризнати гении, хукнали да заразяват обществото с привидно интригуващи, но често безумни и още по-често вредни идеи.

И всички българи нека временно да свием неморалните за дни на криза разходи, най-вече разходи за блясък и лукс, удоволствия и развлечения.

Всички трябва да поспрем разходите, които биха могли да изчакат за по-нататъшни и по-добри времена, и да пренасочим средствата си, макар и да ги нямаме в излишък, в две направления (близко и далечно):

- **предпазливо и пестеливо да осигуряваме само най-неотложни нужди** на днешния ден, да позабравим неспешните начинания, да заживеем по-скромно и да се питаме за всяко едно левче защо ли го харчим сега;
- **да вярваме, че ще има утрешен ден, да осъзнаваме, че той ще светне** в резултат от нашите задружни усилия, и отсега да заделяме пари, за да посрещнем неговите нужди. Те със сигурност няма да са малки.

Нужно е да намерим морално упование и чрез известна доза смирение.

Забравихме, а младите няма и как да помнят, скъсаните обувки с ходила от стари камионни гуми, овехтелите палтенца с крѣпка връз крѣпка и как малчуганите износваха дрешки на бате и кака, бистрата чорба от картофени обелки, празните магазини и тѣлпящи се пред тях от ранни зори хора, купоните, километричните опашки пред бензиностанциите.

Забравихме надниците за жѣлти стотинки, как дѣржавата лѣжеше, че плаща, а хората я лѣжеха, че работят, и как всеки крадеше дѣржавата. Съвсем забравихме как всички си кѣтаха паричките за още по-черни дни.

Както е и със здравето, никой не цени благоденствието докато го има. И днес нека жертваме част от благоденствието в името на здравето.

Нека да не забравяме, че нашият народ е изстрадал безброй изпитания. Те са го сплотявали. След всяко от тях той е излизал по-силен и мѣдѣр. Кризата не бива да ни отчайва, с обединени усилия ще се справим с нея.

Като отшуми кризата, с поуците от нея, ще се прицелим в бѣрз възход на икономиката и разумно ще харчим ресурсите. Ще станем по-богати и щастливи, но и по-морални, защото ние ще платим цената на успеха.

Казват, че кризата Ковид 19 била от непознат досега „природен“ вид.

Това не е криза на естествените икономически цикли (има цяла теория на Кондратиевските вълни), нито пък е изкуствено предизвикана криза (която би обслужила стремленията на заинтересовани бизнес играчи).

Не е вярно. Преди век Инфлуенцата е била кѣде по-страшна, но тогава светът не е знаел как да реагира и жертвите са били десетки милиони.

Наскоро вирусът ТОРС уж ни свари по-подготвени, но и той уби милиони.

Сега повече знаем за вирусите, не само как да се предпазим и преборим, но също и това, че за здравето се плаща с цената на известни лишения.

Подобни кризи може да дойдат и от природни катаклизми – изригване на вулкани, размествания на тектонични плочи, климатични трусове, метеори, комети и всякакви природни изненади с глобални последствия.

Криза като Ковид 19 не ни е върхлитала до днес (поне в историческата памет няма такъв спомен). Как да ѝ реагираме, ние се учим в движение.

Ще има сполучливи ходове, ще допуснем грешки. Трябва да се поучим от този опит, за да сме по-подготвени за други подобни кризи, защото все по-често прогресът на човечеството ще се заплаща с човешки животи.

ОЩЕ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

Фирменият пазарно-продуктов профил има съдбовна роля при криза и той следва да се ревизира бързо и смело, за да бъдат намалени рисковете от:

- малко на брой дойни крави;
- липса на изгряващи звезди;
- излишества от лаещи кучета;
- малък брой големи клиенти;
- неплатежоспособни пазари.

Ревизията трябва да се извърши още при първите предвестници за криза –

- скачат цените на енергоносителите;
- трептят цените на борсовите продукти;
- вдигат се цените на основните материали;
- инвеститорите стопират стартирани проекти;
- клиентите бавят и задържат плащанията;
- доставчиците изискват предплащане;
- банкерите повишават обезпеченията;
- застрахователите намаляват премиите;
- ценният персонал започва да се озърта.

Някои фирми тръгват да свиват разходи, които пряко не носят стойност –

- поддръжка на инфраструктурата;
- подобрения в работната среда;
- придобивки в социалния сектор;
- набиране на данни с неоперативен характер;
- модернизации в обслужващи дейности;
- безцелно адресирана реклама;
- благотворителна дейност.

Други фирми гледат с по-остър поглед на преките и “режийните” разходи –

- “събират” по-компактно производствени мощности;
- ориентират се към ползване на локални енергоизточници;
- освобождават се от излишно оборудване;
- освобождават се от залежали материали;
- оптимизират обемите на закупуваните партии;
- ревизират технологичните разходни норми за труд и материали;
- локализируют натуралната отчетност и отчетността за разходите.

Ако има инвестиции с дълъг срок на откупуване, то е само за настигане или пребиване на конкуренцията. Отлагат се неспешни и/или рискови проекти.

Все още са малко на брой, но има и фирми, които сериозно анализират жизнените цикли на продуктите си. Анализът води до различни изводи. Във всички случаи яко храним дойните крави. Ако са във фаза “насищане”,

обръщаме внимание на усилването на пригодността за реална употреба. Ако са във фаза на “плато”, стремим се да изчистим техническите решения и да имаме ниски разходи за производство, оттам – ниски цени и къс срок на доставка. Ако са във фаза отлив, диверсифицираме функции и полета на приложение и/или обновяваме външния дизайн. И в трите изброени фази, подобряваме търговските канали и методи. Остарелите крави не ги колим, подмладяваме ги. Пренасочваме ресурси от “кърпешните продукти” към някои от кравите. Извеждаме “лаещите кучета” извън обора на кравите ни.

Отърсваме се от някои “кърпешни продукти”, но запазваме способност да възобновим производството им, когато това стане нужно и целесъобразно. Запазваме само тези кърпешни продукти, които реално снижават условно-постоянните разходи, т.е. реално ще донатоварят ненатоварените ресурси.

Прокуждаме “лаещите кучета”. Ако няма риск и е изгодно, някои лаещи кучета гоним навън, но под наш контрол – такава възможност е ишлемето. Не е джентълменско, но ще подхвърлим някои от кърпешните ни продукти и изоставени на произвола лаещи кучета на най-огладнялата конкуренция.

Трудни доставчици и слаби клиенти, и тях ще ги подадем на конкурентите.

Готвим бъдеще за “изгряващите звезди” –

- изпитваме конструктивните решения от гледна точка на пригодността на продукта за реалната му употреба;
- изчистваме производствените технологии откъм стабилност на процесите и снижаване на разходите;
- информираме и стимулираме пазара чрез:
 - демонстрации и промоции на продукта,
 - сравнителни анализи за ползи и разноси,
 - технически обучения и консултации;
- подготвяме мрежа за бъдещата дистрибуция и сервиз.

Облягаме се на сигурните продажби –

- преглеждаме показателите за ефективност на продажбите;
- активно търсим търговски сведения по неформален път;
- прилагаме правилото “седем – двадесет – четиридесет” (минимум седем големи клиенти, на никой от тези клиенти не отдаваме повече от 20% от капацитета ни, не допускаме никой продукт и никой пазар да ангажира над 40% от капацитета ни);
- отсвирваме слабите и некоректни клиенти;
- подпомагаме перспективните клиенти, изпаднали в нужда;
- особено предпазливи сме спрямо най-големите ни клиенти;
- ако е целесъобразно, гарантираме и застраховаме сделките;
- транслираме сроковете на плащанията от някои клиенти;

- дефинираме цената като функция на срока на доставката.

Сега е моментът да инвестираме в силен персонал!

- преглеждаме потребностите и наличностите от персонал и планираме оптимизация на състава;
- развиваме поливалентна взаимозаменяемост и осигуряваме изпреварваща квалификация;
- обвързваме заплащането с организационната дисциплина и с доброто екипно изпълнение;
- усилваме позициите в регионалния трудов пазар.

Главна точка в политиката по персонала е дали фирмата опазва хора или работни места, особено по време на стопанска криза, когато фирмите са склонни да проявяват два вида поведение, доста различни едно от друго. Едни фирми “решават” икономическите си проблеми като съкращават „излишни” звена, дейности и работни места или просто уволняват хората.

Други фирми приемат кризата за временна трудност и се освобождават от излишни материални и технически ресурси, но се стремят да опазят най-ценното си богатство – хората. Такива фирми са склонни да понесат временно и дори болезнено влошаване на своите резултати, но да опазят хората и да разгърнат потенциала им, ако и когато това стане възможно.

Има два начина да се опази капацитетът на трудовия ресурс. Единият начин е да не се допуска съкращаване на работни места, а да се полагат усилия, включително с външен подбор, за откриване на подходящи хора за тях. Вторият начин е да не се допуска уволняване на работещите във фирмата хора. Тогава акцентът е във вътрешен подбор, обучение за втори професии и ротация на работни места, респонсабилизация, мотивиране...

При нападателна стратегия системата за управление „се отваря“ –

- прецизира се разпределението на задачите;
- високите отговорности се обличат с широки пълномощия;
- комуникациите и управленските механизми се опростяват;
- организационните структури се отърсват от излишни звена;
- стимулират се хоризонталната координация и взаимодействия;
- въвеждат се опростени процедури, инструкции и методики;
- рационализира се управленския труд и се пести.

Помагаме на слабите да ни се махат от пътя –

- подхвърляме на конкуренцията продуктите във фаза на залез;
- превъзлагаме другиму неефективните или рискови сделки;
- преотстъпваме другиму слабите или некоректни клиенти;

- разпродаваме остарялото или износено оборудване;
- избавяме се от стари или неефективни технологични решения;
- освобождаваме се от неефикасния персонал.

За да вършим всичко това, нужна е организация за посрещане на кризата –

- назначаваме кризисен щаб;
- извършваме кризисен анализ;
- избираме кризисна стратегия;
- правим кризисен план (за изпълнение на кризисната стратегия);
- въвеждаме кризисни механизми за възлагане и контрол;
- правим прегледи за изпълнението на кризисния план.

Кризата неминуемо влияе на параметрите на производствената система –

- затваряме вътре в рамките на фирмата производствения цикъл на продукта – целия цикъл или една значителна част от него;
- централизираме покупките и кооперациите;
- диверсифицираме мрежата от доставчици;
- централизираме управлението на обслужващите дейности;
- скъсяваме производствените цикли;
- съкращаваме финансовите цикли;
- натискаме условно-постоянните разходи;
- набелязваме нови резерви във вътрешните и външните ресурси, за да осигурим постоянна и стабилна непрекъсваемост на бизнеса.

При отбранителна стратегия системата за управление се „наежва“ –

- заостря се пирамидата;
- централизират се решенията;
- концентрират се ресурсите;
- персонализират се задачите и отговорностите;
- по-чести и по-строги са прегледите и оценките;
- втвърдяват се субординационните и контролните механизми.

По време на икономическа криза поведенческите подходи доминират над рационалистичните подходи, а фирменото ръководство трябва да търси мяра между механизмите на “доверието и взаимопомощта” и тези на “контрола и корекциите”. Тази мяра зависи преди всичко от степента на централизация в системата за управление и от степента на специализация на функциите и длъжностите. Колкото по-централизирана е системата за управление и колкото по-специализирани са функциите и дейностите, толкова повече ще се осланяме на механизмите на контрола и корекциите.

МЪДРОСТИ ЗА КРИЗИСНИТЕ СИТУАЦИИ

Нека да се поучим от брадация виц за мечката и за маратонките. Туристи обяждали на полянка и глъч и смях звънтяли до небето. Грозен рев ги стреснал да рипнат от ужас. Мечка-стръвница търчала в галоп и кървави лиги плюела тя. Пръснали се, хукнали всички. Но един спокойно отворил раницата и започнал да обува нови маратонки – първо лявата, после дясната. Попитали го: "Защо са ти нови маратонки!". Отвърнал: "За да бягам по-леко". Учудили се: "И да си бърз, тя е по-бърза от теб". "Да, но няма да стигне мен, а най-бавния от вас". Във вица има кодирани послания. "Полянката" е активният платежоспособен пазар, "мечката" е кризата, "лявата маратонка" е иновационният маркетинг, "дясната маратонка" е ревизираният пазарно-продуктов профил. Много е важно в какъв ред да се обуват маратонките? – първо лявата, после дясната. Туристи сме всички ние. Само някои измежду нас имат нови маратонки. Има го и големият риск да се поддадем на Синдрома на сварената жаба. Осезателните органи на жабата усещат бързи, но не и бавни промени. Гъсеница може да лази под носа на жабата и ще си остане незабелязана. За бързо прелитащ комар прошка няма – дългият лепкав език го улучва. Жабешките осезателни органи са тъй устроени, че не усещат плавните и постепенни промени на звук, налягане, зрителен образ или топлина. Така, ако турим жаба в джезве и бавно подгръваме водата, жабата ще се сvari без да усеща, че ѝ коагулират белтъците, доволна и щастлива, че се пличка и си джапка на топличко. Синдромът на сварената жаба се наблюдава у доста наши фирми, които не са създали или са се лишили от органи за контакт със средата, или, ако са ги създали, не са ги донастроили на по-нисък праг на чувствителност. Така някои фирми не се усещат как продуктите им бавно остаряват, как пазарът постепенно им бяга, как персоналът все повече губи своята компетентност и тихичко ги напуска. Всяка фирма е чувствителна към големите и бързи промени, към забележимите промени, но не всяка фирма има развита чувствителност към малките и бавни промени, които незабележимо и неусетно довеждат до необратими и фатални последици или правят невъзможно фирмата да им реагира адекватно. Синдромът на сварената жаба порази сума фирми в 90-те години и още сума фирми в 2007-2009 година. Сега този опасен синдром грози главно фирмите с единствен клиент и/или с „посочени от мама“ доставчици и фирмите без „истински клиент“, разчитащи на обществени поръчки. Не бива да ни подвежда дълбоко погрешната теза, че първо трябва да оцелееш и после да се развиваш. Тайната на единствено доказан път за оцеляване се състои във волята за неуморно и постоянно развитие. Пак да се върнем при жабите! Има притча за жабата, която паднала в кофа с мляко, и за да излезе оттат, тъй много ритала, че избила бучка масло, качила се отгоре и успяла да рипне от кофата и така да се спаси. Жабата се спасила с ритане. Откъде ние да вземем енергия за ритане!?

В студентските години на автора на тази книга имаше „теорема“, че всеки Дървенишки автобус, колкото и да е претъпкан той, винаги може да побере още двамина студенти. Същото гласи и тъжната песничка за пенсионерския колан, който, колкото и да е стегнат поради оскъдна и недостигаща пенсия, винаги търпи да го пристегнем с още две дупки. Тук подсказката е, че както и колкото и да е закъсала фирмата, та дори именно заради това, тя трябва да успее да освободи или да намери средства, които са ѝ нужни, за да се предпази от кризата или за да се възползва от нея. Тези средства сигурно няма да достигнат за всичките нужди и тук с приоритет трябва да са инвестициите в организационно развитие, в привличане и обучение и в трайно задържане на ценни хора. Новите хора ще дадат новите продукти, а те ще донесат новите пари.

Въпросът е доколко това може да се отлага. Може да се отлага всеки ден, както отказването на цигарите може да се отлага за утре. Ако ги спреш цигарите, е добре и похвално. Но е късно, защото дълго си пушил. Стратегическото планиране е от този род неща, край нас ги има много, чиято необходимост е почувствана, ползността му е разбрана, даже е силно пожелана, но решителните стъпки все ги отлагаме за нататък. Но се отлага за утре туй нещо, дето може да се отложи за в друг ден.

Мениджърите за миг трябва да спрат бясната надпревара с времето и да се научат те да контролират времето, а не то тях да контролира. Иначе заприличват на онези коне с наочници, дето се въртяли в кръг и изпомпвали вода в старите английски мини. Колкото по-бързо тичали, толкова прикаченият за кабестана автоматичен камшик все по-често изплющявал, те тичали все по-бързо и камшикът плющял още по-често.

Памирски епос за успешна стратегия в условия на криза

Памирците са завещали на кадрните мениджъри поучителна притча. Тя разказва как сняг сковал планината и прогонил архарите в долината. В жестокия студ ловците скитали само наблизо. Дивечът бил надалеч. В кишлака се втурнал гладът. Запасите скрил аксакалът. Давал по залък, от ден на ден все по-малък. Старците болни изтляли, булките празни стояли, горди ловци ревяли като малки деца. Красната Зейнеб пометнала сина на смелия Джура. Този ден запасът свършил, останал едничък архар! Тогаз аксакалът-мъдрец извел на мегдана всички млади ловци, броил им зъбите, удрял ги в пъпа с юмрук. Най-здравите в своята чута завел, нахранил ги щедро, турил в торбите месо и право в очите им рекъл: "Бог е с вас да ви пази! Долу в полето има архари. Идете в полето... и се върнете, и ни спасете!". Сити и бодри, хукнали стръвно младите здрави ловци към полето надолу! Засвистели стрели. С архари на гръб и радостен вик, в кишлака дотичали младите здрави ловци. Заедно с тях в планината придошла пролетта с безброй тлъсти стада. Остава мъдрата фирма да намери млади здрави ловци, нататък е ясно!

Да бъдем най-добрите

Ако в един гьол има малко риба, а въдичарите там са много, не е вярно, че всеки ще лови по малко, и макар по малко, всеки ще лови нещо все пак.

Истината е, че ако изобищо има улов, само най-добрите въдичари вадят риба подир риба, понеже прилагат по-перфектни методи от другите въдичари, а тези другите въдичари само клечат, тюхкат се, заплитат въдиците и обвиняват времето или всичко друго за каквото се сетят.

В труден пазар продава само добрият. В криза оцелява само подготвеният.

Трябва ли да се променяме

Нека припомним христоматийния пример за колоездачното състезание. Колоездачите начело на колоната и тези в опашката въртят педали най-яко – първите, за да избягат още надалече от центъра, вторите – за да го настигнат. Колоездачите в центъра въртят педалите като под звук на камертон – гледат гърба на предния и гледат раменете на двамината от страни – ако съседите усилят темпото, и те го усилят.

И при фирмите е така. Лидери и аутсайдери са най-склонни към постоянни и всякакви иновации, реорганизации или усъвършенствания, но лидерите ги правят, за да останат сред най-добрите, а критично изостаналите фирми (тук не говорим за тях) инвестират в развитие, защото няма какво да губят.

Не може ли "на парче"

В "Мъртви души" великият Гогол ни разказва за двете щерки, дето не преставали да питат майка си с какви рокли ще ходят на вечерния бал – с големи или малки деколтета, та да знаят докъде да си умият шиите.

Тук има два значими риска. Единият риск е, че частичните (половинчати) решения и действия водят до брожение срещу шефовете с обвинения за нерешителност и непоследователност. Не може частично и половинчато – няма частични целувки или пък половинчати голове във футболната врата.

Вторият риск е, че частичната или половинчатата организационна промяна ще породии у партньора глождещ въпрос може ли добре и зле управлявани звена и дейности в една фирма да съжителстват стабилно и без конфликт.

Може ли да се спира

Може, но струва скъпо. Ако не подпреш колелата, колата тръгва назад.

Следователно може, но не бива, или поне нека да се внимава. Ако кораб плува срещу Дунава, от Русе до Лом, най-нисък е разходът на гориво, ако изобищо не спира, или, ако спре, да пуска котва, че да не го връща реката.

Трябва да изберем удачен момент за старт на всяка крупна иновация или организационна промяна, за да не спираме по пътя, а ако се наложи, нека да е предвиден сигурен начин да се задържи постигнатото ново равнище.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ЗА ВИДОВЕТЕ СТРАТЕГИИ И КРИЗИТЕ

Ако фирмата е за един ден, ще мине и замине този ден и без стратегия...

Ако не е за един ден, фирмата пак може да стои в бизнеса, без стратегия, но ще я лашкат вълните и вятърът като кораб без компас и без кормило.

Видове стратегии – много и най-различни. И да има, и да няма криза, изборът на стратегия е въпрос на преценка как фирмата да се предпази или възползва от промените в средата и в самата нея. Всяка криза е само една поредна промяна във външната среда. Фирмата, с оглед на своите ресурси, трябва да избере подходящи за нея стратегии и да ги приложи.

Кризата рои проблеми и ражда предизвикателства и нови възможности.

Да понесем кризата без нелечими рани и да излезем от нея свежи и все още силни, за да догоним възможности, дето други фирми са изпуснали.

Ако сме подготвени за криза, тя няма да ни срути и е добре дошла за нас.

Сега е моментът да се върнем на занемарените пазари, да търсим нови пазари, да залеем света с хранителни стоки, да изместим някои източно азиатски доставчици на Европа, да търсим нови производствени и нови технически кооперации и от запада да пренесем у нас повече индустрии, създаващи крайни продукти и за производствена, и за битова употреба.

Не ме изненадват бурите, аз ги чакам.
Те ме научават да управлявам кораба.

Есхил, „Прикованият Прометей“

Не че нямаше страх от лошата болест,
но и от самото лечение го беше страх,
дори два пъти повече се страхуваше...

Жоржи Амаду, „Какао и кръв“

Открий най-доброто, на което ти си способен,
направи го по-добре от всеки друг и го продай
там, където ще има най-голяма нужда от него.

Ъруин Синклер, „Оцелей в конкуренция“