



Успешные стратегии в условиях кризиса

Доминик Бартон, Роберто Ньюуэл, Грегори Уилсон

Кризис не только заставляет более жестко вести бизнес, но и дает возможность завоевать новые стратегические преимущества.

Вситуации кризиса большинство управленцев думает о том, чтобы элементарно выжить, — в трудные времена это видится им единственно возможной стратегией. Однако более сметливые руководители понимают, что именно период полной неопределенности, когда финансовая и рыночная среда меняется чуть ли не каждый день, дает шанс сделать серьезный стратегический рывок.

Именно к этой когорте руководителей относится Дуглас Дафт, генеральный директор Coca-Cola в 2000—2004 г. В 1997 г., когда он возглавлял азиатское подразделение компании, по многим странам Азии прокатился финансовый кризис. Активы обесценивались, капитальные инвестиции замораживались, паника нарастала. Именно в этот момент, по мнению Дафта, и нужно было думать, что делать,

Доминик Бартон (Dominic Barton) — директор McKinsey, Сеул
Роберто Ньюуэл (Roberto Newell) — бывший сотрудник McKinsey, Майами
Грегори Уилсон (Gregory Wilson) — партнер McKinsey, Вашингтон

чтобы компания вышла из кризиса еще более сильной, чем прежде. Он собрал своих менеджеров и провел с ними несколько совещаний. В конце концов, ведь после Второй мировой войны Coca-Cola удалось найти новые возможности роста в разрушенной Западной Европе и совершить один из основных своих прорывов на международных рынках.

Дафт считал, что кризис — лучшее время для приобретения активов и упускать такой шанс непростительно. Именно тогда Coca-Cola купила завод по разливу напитков в Южной Корее, что помогло ей проникнуть в местные семейные розничные сети, а также укрепила свои позиции в Китае, Японии и Малайзии. Компания отказалась от прежнего принципа планирования продаж по отдельным странам и стала выстраивать стратегию для азиатского региона в целом. Кроме того, она приобрела несколько местных марок кофе и чая. И еще — перестроила всю свою систему снабжения, консолидировав закупки алюминия и пластика для бутылок, кофе и сахара и пересмотрев их условия.

С выгодой воспользоваться спадом могут не только крупные транснациональные корпорации. В начале азиатского кризиса южнокорейский Housing & Commercial Bank (H&CB) был средней величины государственной кредитной организацией, которая специализировалась на ипотечных кредитах. Работал банк ни шатко ни валко, а его рыночная капитализация не превышала 250 млн долл. Но глава H&CB Ким Чжун Тэ был человеком ярким и смело мыслящим. Он знал, что в период кризисов люди охотнее принимают перемены и нововведения, и понимал, что нужно хвататься за эту возможность. Ким Чжун Тэ реформировал банк: изменил его организационную структуру, стратегию и культуру работы. К тому же в стране были усовершенствованы законы, касающиеся слияний и поглощений. Все это вместе позволило H&CB в 2001 г. объединиться с Kookmin Bank¹. Непосредственно перед слиянием рыночная капитализация H&CB достигала 2,1 млрд долл.: он стал первым южнокорейским банком, американские депозитарные расписки которого начали котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Как же в условиях всеобщего хаоса компаниям удастся добиваться таких успехов? Из приведенных примеров следует: важно понимать, что кризис — это не только шок, неопределенность и новые угрозы, кризис — это еще и уникальные условия для радикальных и масштабных преобразований. Дальновидные менеджеры отказываются от стереотипов и стараются не упустить возможности,

¹ После слияния новый банк получил имя Kookmin Bank.



которые вряд ли заинтересовали бы их в нормальной ситуации. Coca-Cola уже знала, что отношение к иностранцам на местных рынках изменяется и что азиатский кризис открывает перед компанией невиданные до того перспективы: у нее появляется шанс приобрести заманчивые активы. То есть это было идеальное время для увеличения доли рынка. Банк Н&СВ воспользовался изменениями в законодательстве и готовностью сотрудников к переменам.

За границами возможного

В обычных условиях деятельность компании — ее бизнес-модель и размах — зависит от четырех факторов: законодательства, конкуренции, покупательского поведения и способности организации развиваться. Но во времена кризисов картина резко изменяется и куда важнее оказываются другие факторы; если компаниям удастся воспользоваться выпавшим шансом, они занимают гораздо более выгодные, чем прежде, позиции на рынке. Понимая значение этих факторов для бизнеса и их вероятное изменение в период потрясений, топ-менеджеры могут заранее подготовиться к тому, чтобы в смутные времена не упустить недоступные раньше стратегические возможности.

Реформа законодательства

Ограничения, накладываемые законом, естественно, определяют суть бизнеса большинства компаний и методы его ведения. Разрешенные направления деятельности, рынки, на которых может работать компания, типы продукции или услуг, которые она имеет право поставлять, максимально допустимая доля рынка и т. д. — все эти факторы руководители принимают как само собой разумеющееся. Однако в период кризиса ограничения часто размываются или даже отменяются.

Например, южнокорейская Комиссия по контролю за конкуренцией, которая дает добро на слияния компаний, до 1997 г. весьма жестко подходила к такого рода сделкам. Однако, когда правительство намерилось перестроить разваливавшуюся финансовую систему страны, чиновники разрешили прежде недопустимые слияния в банковской сфере². Именно изменение законодательства в 2001 г. помогло Н&СВ объединиться с Kookmin. В итоге появился финансовый гигант, которого еще не было в истории Южной Кореи: доля Н&СВ на рынке депозитов подскочила с 11 до 26%, на рынке потребительских кредитов — с 29 до 44%, а корпоративного кредитования — с 5 до 24%.

Кроме того, могут быть смягчены или полностью отменены ограничения на иностранное участие в бизнесе. Например, в большинстве развитых стран Азии допустимая доля иностранного

участия в банковской сфере выросла с 50 до 100% (исключением стала Малайзия; см. схему 1). Примерно то же самое происходило и в других отраслях, благодаря чему перед иностранными игроками открывались новые перспективы.

СХЕМА 1

Либерализация банковского сектора Азии

После отказа от жесткого ограничения доли иностранного капитала...

...по всей Азии началась череда слияний и поглощений



¹ Учтены сделки стоимостью более 50 млн долл.

Источник: Thomson Financial; анализ McKinsey.

Изменение законодательства часто высвобождает скрытый потребительский спрос, в результате чего новые отрасли создаются в мгновение ока. Во время кризиса 1994 г. в Бразилии правительство довольно сильно усовершенствовало законодательство, касающееся финансовых услуг для физических лиц. Согласно новым правилам ПИФы стали юридически независимыми от банков, а эмитентам кредитных карт было разрешено работать сразу с несколькими компаниями. В результате активы ПИФов резко выросли — практически с нуля в 1994 г. до 120 млрд долл. в 1996-м, а объемы операций по кредитным картам — с 10 до 26 млрд долл.³ Компании, готовые к подобным переменам, обеспечили себе существенный рост.

Изменение законодательства в период финансовых кризисов инициируется не только сверху. От компании тоже многое зависит. Например, в 1998 г. GE Capital добилась от японского правительства нужных ей пунктов в страховом законодательстве, когда Япония хотела стабилизировать финансовый сектор. В итоге GE Capital вложила 1,1 млрд долл. в обанкротившуюся компанию Toho Mutual

² До кризиса 1997 г. в банковской сфере произошло лишь одно слияние; во многом оно оказалось неудачным, так как трудовое законодательство не позволяло банкам серьезно сократить затраты.

³ Данные Banco Central do Brasil.

Life Insurance, а правительство согласилось снизить процентную ставку по новым полисам с нерентабельных 4,75% до более выгодных 1,5%⁴. Руководителям всегда следует учитывать возможность совершенствования законодательства, особенно в период кризиса и сразу после него.

Изменение конкурентной среды

У лидеров отрасли обычно больше возможностей, чтобы просто переждать финансовый шторм. Однако отказ выплачивать проценты, сбои в цепочках поставок, утрата доверия кредиторов или инвесторов могут быстро опрокинуть даже самых сильных, а это откроет двери новым игрокам и изменит расстановку сил в отрасли. После кризисов 1994 г. в Мексике и 1997-го в Южной Корее списки десяти ведущих компаний в этих странах изменялись в два раза чаще, чем обычно. При этом резко возросла консолидация во многих отраслях.

Сильнее всего кризис бьет по сфере финансовых услуг. В 1994 г. обанкротились три из десяти основных банков Бразилии, были приватизированы несколько государственных банков, что усилило консолидацию отрасли и увеличило долю иностранного участия. К 2000 г. из десяти ведущих банков страны пять были новичками. Более того, активы десяти самых крупных иностранных банков выросли с нуля до 63 млрд долл. (13% всех банковских активов). В целом же банки с иностранным участием контролировали почти 30% всего банковского сектора Бразилии — 133 млрд долл. банковских активов (см. схему 2 на с. 7). В России происходило примерно то же самое: пять⁵ из десяти банков, которые в 1996 г. считались крупнейшими, к 2001-му разорились, а небольшие местные банки (вроде Альфа-Банка) выросли и превратились в крупнейшие финансовые институты. Эта ситуация раз за разом повторялась во многих странах.

Когда небольшие местные компании трещат по швам, их нередко покупают более крупные игроки, часто иностранные, которые работают на многих направлениях. До 1997 г. практически весь цемент в Юго-Восточной Азии производили местные предприятия. Многие из них оказались неэффективными, и сегодня большая их часть принадлежит иностранцам. Швейцарский цементный гигант Holcim стал одним из самых сильных новых игроков на этом рынке. Почти десять лет концерн думал о расширении своего бизнеса в Азии. В конце концов Holcim купил крупные (в некоторых случаях контрольные) пакеты акций цементных компаний в Таиланде (Siam City Cement), на Филиппинах (Alsons Cement и Union Cement) и в Индонезии

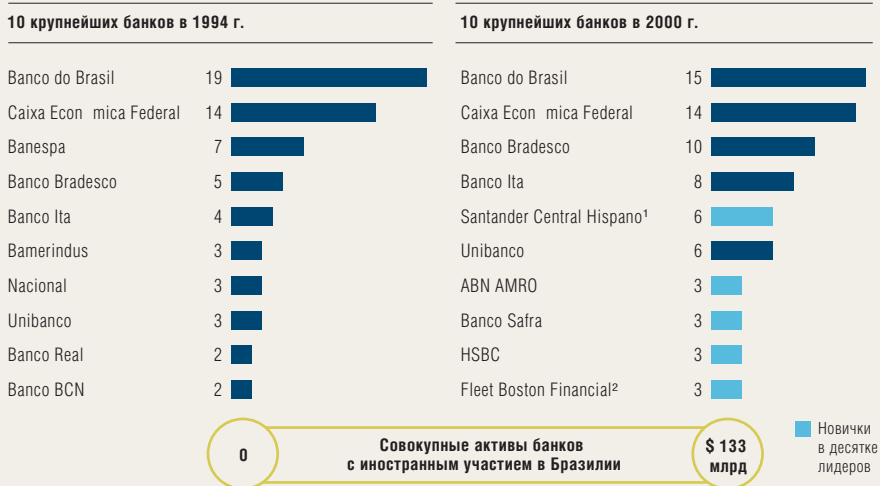
⁴ Falia News, No 32, April 2000; Nikkei News, February 11, 2002.

⁵ Инкомбанк, Менатеп, Мосбизнесбанк, СБС-Агро и ОНЕКСИМ.

СХЕМА 2

Смена лидеров

Доли рынка десяти крупнейших банков Бразилии (по сумме активов), %

¹ Включая Banespa, подразделение Santander Central Hispano.² Появился в результате слияния BankBoston и Fleet Financial Group в 1999 г.

Источник: Austin Asis.

(PT Semen Cibinong). Обновив управленческие кадры этих предприятий и сменив состав их советов директоров, Holcim превратила эти довольно слабые компании в лидеров рынка: например, рыночная капитализация Siam City Cement выросла в пять раз за три года после смены собственника. Подобный сценарий неоднократно разыгрывался по всей Юго-Восточной Азии.

Общепринятый принцип — в период финансовой нестабильности отложить новые инвестиции и сделки по слиянию и поглощению до лучших пор. Но опыт многих сильных компаний доказывает обратное. С августа по декабрь 1997 г., по мере распространения финансового хаоса, в Азии (помимо Японии) было совершено 400 сделок на 35 млрд долл. — рост составил более 200% по сравнению с тем же периодом предыдущего года⁶.

Конечно, было бы глупо игнорировать тот факт, что во время финансовых кризисов слияния и поглощения становятся куда более рискованными. Однако сделку можно структурировать с учетом новых рисков. Например, в 1997 г. бельгийская пивоваренная компания Interbrew вела переговоры с южнокорейской Doosan о покупке ее пивоваренного подразделения Oriental Brewery. В связи с неопределенностью на рынке и слухами о грядущих изменениях

⁶ См. Rajan Anandan, Anil Kumar, Gautam Kumra, Asutosh Padhi. M&A in Asia // *The McKinsey Quarterly*, 1998, No 2, p. 64—75.

в законодательстве о торговле спиртными напитками компании договорились о ряде обусловленных платежей, чтобы застраховаться от изменения стоимости актива. Interbrew купила 50% акций Oriental Brewery с условием дополнительных выплат при определенных переменах в отрасли или налоговом законодательстве. Мысля творчески, руководители Interbrew и Doosan заключили взаимовыгодную сделку.

Изменение покупательского поведения

Если люди теряют работу и тем более — сбережения, их потребительские запросы меняются. Тогда в самом выгодном положении оказываются розничные сети–дискаунтеры и производители недорогих товаров. Когда в Индонезии быстро множился средний класс, которого интересовали глобальные бренды и товары высокого качества, местная сеть дискаунтеров Ramayana переживала не лучшие времена. Но положение компании стало улучшаться, когда национальная валюта, рупия, резко упала, а вслед за этим население потуже затянуло пояса. Руководство Ramayana отреагировало на ситуацию так: было решено сохранить прежние цены, предлагать больше продуктов в мелкой фасовке и в ассортименте сделать упор на недорогие товары первой необходимости — растительное масло, рис и т.п. Общие объемы продаж в стране сократились, но в Ramayana к декабрю 1998 г. годовой рост продаж составил 18% — и это в самый разгар кризиса.

Согласно исследованиям McKinsey, после 1997 г. на многих азиатских рынках изменилось отношение потребителей к новым финансовым продуктам, новым каналам сбыта и иностранным организациям (см. схему 3 на с. 9). В частности, в 1998—2000 гг. это отчетливо проявилось в том, что касается кредитов. Например, доля потребителей, считающих, что брать кредит «неразумно», снизилась с 46 до 26% в Южной Корее, с 52 до 42% в Малайзии и с 55 до 45% на Филиппинах. Неудивительно, что после этого во многих странах начался кредитный бум — в 1998—2001 гг. объем потребительских кредитов увеличился на 30% в Южной Корее и на 129% в Китае. Так же спрос изменялся и в других отраслях экономики.

Люди постепенно начинают иначе воспринимать и иностранные компании. В 1994 г. лишь 47% граждан Южной Кореи положительно оценивали прямые иностранные инвестиции, а в марте 1998–го их стало уже 90%⁷. Люди осознали потребность страны не только в иностранном капитале, но и в технологиях и управленческих методах, которые приносят с собой иностранные компании. Новоизбранному

⁷ Исследования отношения жителей Южной Кореи к иностранным инвестициям в экономику страны, проведенные Korea Development Institute в 1994 и 1998 гг.

СХЕМА 3

После кризиса потребители готовы к переменам

¹ Включая потребителей, особенно благожелательно воспринимающих иностранные финансовые институты и новые каналы предоставления банковских услуг, а также тех, кто готов идти на дополнительный риск; опрошено 4088 человек.

Источник: исследование McKinsey 1998 и 2000 гг. рынка финансовых услуг для физических лиц в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

президенту Южной Кореи Ким Дэ Чжуну удалось убедить соотечественников в пользе иностранных инвестиций. Он привел в пример финансовую и автомобильную отрасли Великобритании: хотя англичанам в них принадлежит лишь несколько компаний, они обеспечивают стране много хорошо оплачиваемых рабочих мест. Этот довод подействовал, и с 1997 по 1999 г. приток прямых иностранных инвестиций в Южную Корею вырос с 7 до 15 млрд долл.⁸ Иностранные компании, которые быстро реагируют на подобные изменения в умах потребителей, могут снять все сливки.

Реформирование организации

Руководителям, готовым к смелым шагам, кризис дает шанс радикально изменить корпоративную культуру и методы работы: акционеры, сотрудники и кредиторы осознают необходимость перемен, и сопротивление им слабеет. Дальновидные лидеры именно тогда могут перестроить всю систему власти, довести величину организации до оптимального размера, укоренить более сильную культуру эффективности и решительно отказаться от устаревших догм.

Возьмем банк Н&СВ. Во время кризиса 1997—1998 гг. его глава Ким Чжун Тэ осуществил беспрецедентную реформу всей оргструктуры.

⁸ См.: Pupil Who Has Learned Enough to Tutor // *Financial Times*, March 21, 2002; Foreign Direct Investment in Korea // KPMG, September 2001.

Прежде всего он утвердил для компании высокие целевые показатели эффективности (рентабельность активов 1,5% и рентабельность собственного капитала 25%) — такие же, как у американского банка Wells Fargo и британского Lloyds TSB. Ким заявил, что H&CB «может стать банком мирового уровня и войти в сотню ведущих мировых коммерческих банков за три года» — это была весьма дерзкая цель для небольшого и весьма заурядного южнокорейского банка. Тем не менее финансовая нестабильность оказалась на руку Киму: за три месяца он сократил персонал на 30%, а сам в течение первого года получал зарплату всего в 1 вону (менее 1 цента) — остальной его доход составляли опционы на акции компании. Подобная практика была нехарактерной для Южной Кореи.

В следующие два года Ким инициировал более 20 программ по повышению эффективности работы в таких областях, как стратегия ценообразования, применение скоринг-систем в сфере потребительских кредитов и качество обслуживания клиентов. Чтобы повысить ответственность банковских подразделений и прозрачность их работы, он реорганизовал их, сместив акцент с обслуживания конкретной территории на обслуживание клиентов. Зарплата сотрудников стала больше зависеть от эффективности их работы, а система бонусов была пересмотрена. Представить себе эти радикальные реформы до кризиса было просто невозможно, но во время кризиса их правомочность признали все группы интересов. В итоге H&CB всего за два года смог выйти на высокие целевые показатели эффективности.

Ayala — филиппинская фирма, которой уже более 170 лет, — всегда гордилась социальными гарантиями, которые она предоставляла сотрудникам, а именно тем, что за ними пожизненно закреплялось рабочее место. Но во время кризиса 1997—1998 гг. руководство компании осознало необходимость обновить штат ради сохранения конкурентоспособности. Компания пошла на беспрецедентный для себя шаг, предложив программу добровольного увольнения.

Раз за разом мы видим, как кризис подталкивает руководителей и акционеров пересматривать прежние управленческие методы и подтягиваться до мирового уровня в управлении, отчетности и работе с персоналом. Компании, сумевшие провести такие реформы, скорее всего, вырвутся вперед в период послекризисного восстановления.

Не упустить момент

Чтобы повернуть кризисную ситуацию себе на пользу, недостаточно просто осознать, что правила игры изменились и надо искать новые возможности. Скажем, если в обычных условиях компания может неспешно, не один месяц, «выяснять отношения» с дистрибьюторами—

должниками, то в период кризиса важен каждый день. Кризис жестко наказывает нерасторопных, но и щедро вознаграждает тех, кто действует быстро и гибко.

Самые быстрые нередко первыми выходят на новые рынки, будущее которых еще более чем туманно. Для этого нужна смелость, но приз победителю стоит того. Компания Lone Star Funds первой решила выкупить проблемные банковские активы в Южной Корее. В декабре 1998 г. в торгах участвовала горстка инвесторов, и Lone Star приобрела свой первый портфель проблемных кредитов у компании Korean Asset Management Company (КАМСО)⁹ всего за 36% его балансовой стоимости. Сделка казалась очень рискованной. Стивен Ли, глава южнокорейского офиса Lone Star, заметил: «Еще никто до нас не оценивал ликвидность этих активов на рынке. Провести контрольную экспертизу было практически невозможно». Тем не менее сделка оказалась выгодной и портфель принес весьма существенный годовой доход. Во время следующего аукциона КАМСО в июне 1999 г. заявки подали уже 14 инвесторов, и цены подскочили.

Чтобы в таких условиях вырабатывать стратегию, нужно, что называется, уметь вертеться и быстро переоценивать положение дел после каждого очередного значимого изменения. Самые дальновидные руководители проводят такую переоценку еженедельно, а то и ежедневно. Управлять компанией в периоды нестабильности трудно, но нельзя забывать и про преобразования, необходимые для будущего компании. Надо придумывать, как с выгодой воспользоваться ситуацией — до того, как это сделают конкуренты.

Финансовые кризисы потрясают и парализуют не только страны, но и компании и часто толкают их на дно. Однако настоящие профессионалы воспринимают нестабильность иначе — как смену декораций для их бизнеса — и стараются использовать момент с максимальной выгодой. Сохраняя спокойствие в хаосе и сумятице, постоянно отслеживая важные изменения законодательного, финансового и политического характера, самые талантливые антикризисные менеджеры находят в неблагоприятных обстоятельствах новые источники роста. *B*

*Статья, написанная на основе главы из книги Barton D., Newell R., Wilson G. **Dangerous Markets: Managing in Financial Crises** (New York: John Wiley & Sons, 2002), была опубликована в **The McKinsey Quarterly**, № 4, 2002*

⁹ Правительственная организация, скупающая проблемные активы банков и других финансовых институтов с целью их последующей перепродажи.