

Опасно е да чакаме по-добри времена

Сега повече отвсякога е важно да опазим стойността на фирмата си, като фокусираме вниманието си върху продажбите и пазарния дял, клиентите, паричните потоци и разходите

НАСКОРО МОЯТ ДОБЪР познат Том Хигинс, управител на фонд за инвестиции у нас, каза, че от толкова много години се занимаваме с обсъждането и одобряването на бизнес идеи, че за нас би бил полезен поне половинчасов разговор с предприемач, за да влезем в кожата му, да си представим как управлява бизнеса си и да направим прогноза как ще се развие той в следващите няколко години. Напълно съм съгласен с него, защото способността да предвидим хода на развитието е от голямо значение за работата и на двамата ни, но мисля си, че днес повече отвсякога е важно да съветваме клиентите си как да опазят бизнеса си. В ежедневната си работа сега професионалистите в областта на инвестициите, сливанията и придобиванията са изправени пред множество предизвикателства. Едно от тях е, че непрекъснато трябва да убеждават клиентите си, че

спада стойността на техните компании. И това все по-често се случва, дори ако фирмите регистрират ръст на продажбите (макар напоследък това да е по-скоро изключение). Затова все повече се налага въпросът как да опазим стойността на фирмите ни във времена на рецесия? Какъв е моделът на управление и поведение днес?

Една от естествените психологически реакции в обстановка на забавено икономическо развитие е да не правим нищо, спокойно и без излишна паника да изчакаме по-доб-

рите времена. Това е пагубно в настоящата реалност. Правилното поведение е да бъдем проактивни и да вложим необходимите усилия в онзи

модел на управление, който не само да опази, но и да доразвие стойността на фирмата ни. Тук ще споделя виждането си за няколко основни момента, за които трябва да отделим време и усилия, за да излезем от "рецесивната преса" по силни и с по-стойностни компании. Време е да се фокусираме на ключови елементи на нашия бизнес като продажби, паричен поток, управление на обслужването на клиентите, системи и капиталови разходи.

- *Продажби* - ако конкурентите ни са намалили персонала си по продажбите, е време да завземем пазарен дял. Работете усърдно да запазите, както и да създадете нови взаимоотношения с потенциални клиенти. Използвайте тази уникална възможност днес, когато сравнително лесно и "без бой" може да се завземе чужда територия.

- *Паричен поток* - управлението на паричния поток е жизненоважно по време на рецесия. По-долу споделям три основни области, върху които трябва да се фокусирате:

- *вземания от клиенти*. Във времена, когато всичко се забавя, клиентите също имат склонност да забавят плащанията си. Затова е важно винаги да сте

напред в събирането на вземанията

си. Аз лично успях да науча добри уроци по метода на опита и грешката от годините веднага след въвеждането на валутния борд у нас, когато консултирах няколко производителя на хранителни стоки. Тогава веригите супермаркети, клиенти на тези фирми, забавяха плащанията. Затова инструктирах своите довереници да търсят служителите от счетоводството (не ръководството), отговорни за плащанията, и внимателно, но настоятелно да ги помолят техните вземания да бъдат придвижвани по-напред на опашката. Ускоряването на паричния поток даде живот на нашите клиенти, докато много други в този сектор трудно оцеляха. Имайте предвид, че управлението на вземанията от клиенти е

нож с две остриета. Помнете, че ще вземате решения, които ще бъдат помнени дълго време от онези клиенти, чиито бизнеси ще оцелеят през този бизнес цикъл;

- *разходи*. Прегледайте "обичайните" разходи и преценете дали те са оправдани. Опазвайте печалбата на дружеството. Това ще ви помогне да опазите стойността му в икономика, която отива надолу. Със спестовност надали ще стигнете до значителен успех, но с внимателен преглед може да елиминирате някои стари лоши навици и да опазите или дори да подобрите някои от показателите си за рентабилност;

- *складови наличности*. Много е важно да се фокусирате върху тях, когато продажбите са надолу. Па-

ричният поток може да се управлява, като се намалят складовите наличности и по този начин се поддържа

разумна обръщаемост при по-малки продажби. Освободете се от бавнооборотни или застояли складови наличности дори ако показателите за рентабилност пострадат от това решение. Днес по-важно от всичко е да имате пари в наличност, отколкото да имате застояли стоки по рафтовете или подобни складови наличности.

- *Управление на обслужването на клиентите* - когато бизнесът се забави, съвсем естествено се забавя и производството. Това води до влошаване на обслужването на клиентите. Не позволявайте това да се случва. Сега е времето да се съсредоточите върху

навременното и качествено обслужване на клиентите. Днес всеки един бизнес изпитва някакъв вид затруднение и това не може да служи за извинение за влошеното качество на обслужване на клиентите. Утре те сигурно ще помнят как са били третирани в трудните за всички времена.

- *Системите* - всеки бизнес се движи от множество системи, които управляват продажбите, производството, самото управление, дистрибуцията и доставките. Отделете време, след като сте предоставили великолепно обслужване на клиентите си, да оцените и подобрите критичните за вашата фирма системи. Почти във всяка компания има поне една или две системи, за които всеки в нея знае, че трябва или

основно да се подобрят, или поне да се "пипнат" малко, за да им се подобри функционалността.

- *Капиталови разходи* - сред висшия мениджмънт вече се наблюдава разграничаване на капиталовите разходи (capital expenditure, CAPEX) от стратегически разходи, или т.нар. СТРАТЕКС (strategic expenditure, STRATEX). Както подсказва името, те са онези разходи, които са от стратегическа важност за фирмата



ВИКТОР МАНЕВ е управляващ съдружник в ММС - компания, специализирана в инвестициите, управленското консултиране и корпоративните финанси. Преди това е работил в Центъра за масова приватизация към Министерския съвет и в ДЗИ. Има бакалавърска степен по финанси от West Virginia Wesleyan College, специализирал е в областта на сравнителните изследвания в Оксфордския университет. Член е на Обществото на професионалистите в областта на разузнаването и конкуренцията (SCIP), председател е на комисията по етика към Българската асоциация на управленските консултантски организации.

и по обясними причини последни бихме съкратили в програмите за съкращаване на капиталовите разходи. Днес трябва да се фокусираме и установим с точност кои от капиталовите разходи са нашият СТРАТЕКС и да намерим удовлетворяващ начин за тяхното финансиране. Краткосрочните подобрения на лошо работещото капиталово оборудване или такива системи може да се окажат

най-скъпите решения, ако те са правени в противовес на постоянни, натрупващи се инвестиции с цел положителна промяна. Трябва да сме внимателни да не излезем от днешната криза с "вчерашни" реше-

ния на проблемите ни.

По-горе споделих някои свои идеи, по които е добре да сме фокусирани при нормални условия на работа. В условия като сегашните правилните действия в тези области са критично важни за оцеляването на фирмите. Едно правилно "рецепсионно поведение" днес поддържа правилното движение срещу насрещните ветрове. Същевременно подобно поведение ни дава възможност да имаме сериозна преднина пред конкурентите си. Опазването на стойността на фирмите ни ще е предизвикателство за всеки от нас. Решенията за правилен модел на работа днес ще отличават фирмите, излезли от рецесията утре. ■