

Яков
и Партнёры

**Побудьте
стартапом:
как успешно
реструктурировать
компанию
в нестабильные
времена**

Андрей Стрельцов

Москва, 2022

Побудьте стартапом: как успешно реструктурировать компанию в нестабильные времена

Андрей Стрельцов, партнёр

Раньше реструктуризация была уделом проблемных компаний и крупных игроков, которые планировали смену бизнес-модели для выхода на новые рынки. Сейчас этим занимаются практически все компании, считает партнёр «Яков и Партнёры» Андрей Стрельцов.

В прежние времена считалось, что реструктуризация необходима компаниям для того, чтобы:

- повысить операционные показатели и эффективность бизнеса;
- разрешить акционерный конфликт, обеспечить ликвидность или рефинансировать долг;
- провести сложное слияние и поглощение, выйти на новый рынок или консолидировать бизнесы.

Сегодня все три эти картины можно увидеть в одной компании. Бизнесы одновременно решают задачи по повышению операционной эффективности, обеспечивают ликвидность, спасают активы, разрабатывают новые продуктовые линейки, создают новые партнёрства и выходят на неизведанные рынки.

Как выполнить все три задачи и одновременно, и успешно?

Логика стартапа

В сложившейся ситуации рабочая и практически единственная модель реструктуризации – переход компании в логику стартапа. Даже в кризис, у корпораций нет острого ощущения ограниченности ресурсов, а ответственность за результат в них размыта вследствие коллективного принятия решений и многочисленных согласований. Кроме того, из-за сложной структуры и многочисленных процедур корпорациям сложно быстро признавать ошибки и действовать по схеме “test&learn” (делай и учись). Для работы в новой реальности им необходима перенастройка корпоративной модели в продуктовую логику: гипотеза – MVP – валидация на целевом рынке – масштабирование.

Стартапы проповедуют принцип реализации короткими спринтами: «разработали – протестировали – поменяли». Принципиально важные моменты - движение малыми

ресурсами по многим направлениям, постоянный сбор обратной связи и право на ошибку.

Новая матрица не имеет ничего общего с традиционным корпоративным поведением, когда сотрудники по сто раз перепроверяют каждый вариант, стараются перестраховаться и не брать на себя ответственность за решение. Потому выбирают и согласовывают проект каждый проект подолгу, а потом тянут «за уши» до последнего.

Ключевые факторы успеха реструктуризации-2022

Поддержка команды. Работайте с командой как с вновь сформированной.

Поддерживайте своих людей и объясняйте, что у каждого есть право на неверное решение. Отбросьте в сторону общепринятую корпоративную логику, согласно которой лучше ничего не делать, чем рисковать. Сейчас рискованно любое решение, особенно, «ничего неделание», а выигрыш потенциально велик, поэтому сотрудники не должны бояться предлагать инициативы и воплощать их в жизнь.

Право на ошибку. Провалы абсолютно неизбежны, они – норма. Давайте признаем: сейчас мы фактически создаем новые бизнесы на базе старых. Удача должна премироваться, а из ошибок извлекаться уроки. Это позволит быстро закрывать ошибочные проекты в рамках одного спринта. Лучше быстро сделать выводы после локальной неудачи, чем годами тащить ненужные проекты через многочисленные комитеты и «палить» ограниченные ресурсы.

Оптимальное распределение ресурсов. Ресурсов, особенно управленческих, в нынешней ситуации у всех немного (в отличие от задач). Поэтому чётко расставляйте приоритеты с учетом всей картины. Стартапы практически ежедневно проводят переоценку задач и корректировку планов. Корпорациям тоже нужно научиться быстро выделять ресурсы на тестирование идей и проектов. А, помимо этого, давать широкие полномочия наиболее активным и способным сотрудникам – тем, кому не безразлично будущее, и кто готов действовать. Нет ничего страшного в том, что вчерашние приоритеты и проекты окажутся нерелевантными, главное – неуклонное движение вперед.

Тактика вместо стратегии. Неопределённость велика, поэтому корпоративное управление переходит в краткосрочный режим step-by-step («шаг за шагом»). Это можно сравнить с ходьбой по болоту: сделал осторожный шаг, не провалился, ощутил твердую почву под ногами – продвинулся дальше. Долгосрочные стратегии не работают. Построение сценариев и анализ – отличное интеллектуальное упражнение, однако сейчас выгоднее сосредоточиться на придумывании и реализации конкретных инициатив, таких как сокращение затрат, выход на новые рынки, поиск новых источников поставок. В период неопределённости инициативы с понятным быстрым результатом и небольшими затратами приносят больше пользы, чем выверенные долгосрочные и «тяжёлые» проекты.

Проектные офисы как центры принятия решений. Создайте в компании проектные или продуктовые команды. Так вы повысите скорость и качество реализации идей – и построите «машину» по генерации новых бизнес-решений. Делегируйте полномочия команде. Это вполне здоровое решение при условии, что масштаб изменений и принимаемых шагов явно становится локальней, менее стратегическим. Только тогда хорошие идеи перестанут «погибать» в многочисленных согласованиях «наверху».

Кэш-эффект. Всё время проверяйте, что то или иное действие или проект означают в деньгах. Всё ставьте под сомнение, всё пересматривайте. Неприкасаемых проектов больше не существует: никакие стратегические цели, утвержденные приоритеты, согласованные проекты не означают автоматического выполнения.

Новая роль CEO. Отложите до лучших времён маски стратега, архитектора, контролёра, управляющего командой топ-менеджеров и прочие архетипы из учебников. Самая актуальная роль – лидер команд без особых иерархий, который помогает, прикрывает, корректирует, обеспечивает выполнение договоренностей, в том числе в плане вознаграждения особо удачных и спасительных инноваций. Из стратегических функций CEO сохраняет за собой самую важную - он должен иметь видение общей картинки происходящего – в корпорации, на рынке, в экономике. И доносить свое видение до команды в формате поручений, корректировок, прогнозов, конкретных выводов. CEO не должен регулярно мониторить инициативы и управлять всеми проектами по спасению компании, его зона ответственности – выбор приоритетов и направлений движения. А еще поддержка команд плюс переход к следующим задачам за счет быстрого и безболезненного признания неудач, что позволяет поддерживать высокую энергию команд и мотивацию всей компании.

Партнёрства. В новых условиях не работают узкие специализации, пришло время неожиданных партнёрств и альянсов. Они повышают устойчивость и придают необходимый импульс изменениям. Компании объединяются с конкурентами для выхода на новые рынки. Директоры по закупкам обмениваются лучшими практиками друг с другом для восстановления нарушенных цепочек поставок. Возвращаются сложные сделки по принципу «мы тебе здесь помогаем, ты нам помогаешь там». Потому что даже самый заклятый конкурент всегда лучше внешнего управляющего.

Опыт реструктуризации показывает, что адаптация лучших организационных практик, пришедших из стартапов, позволяет быстро достигать положительных результатов и эффектов в традиционных компаниях. В первую очередь, за счет модели «test&learn».

 YakovPartners

 yakov.partners

 yakov-partners

**Побудьте стартапом: как успешно
реструктурировать компанию
в нестабильные времена**

Андрей Стрельцов, партнёр

Сергей Кузнецов, выпускающий редактор

Екатерина Старова, дизайнер

Ольга Родионова, редактор и переводчик

Компания «Яков и Партнёры» продолжает лучшие практики стратегического консалтинга, заложенные в России в 1993 г. После переименования в 2022 г. ООО «Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс» управляется командой российских партнёров из «большой тройки», которые представляют экспертизу в основных отраслях страны. Мы поддерживаем компании в горнорудной промышленности и металлургии, строительстве, нефтегазовой сфере, машиностроении, энергетике, сельском хозяйстве, госсекторе и обрабатывающей промышленности. В сфере услуг – ведущие банки и финтех-компании, транспортно-логистические корпорации, телекоммуникационные компании и компании розничной торговли и туризма. Наша команда – это управленцы с опытом руководства компаниями, создания новых бизнесов и реструктуризации проблемных активов, а также международные отраслевые эксперты. Всего в «Яков и Партнёры» работают более 200 человек.

За дополнительной информацией и разрешением на перепечатку обращайтесь по адресу media@yakov.partners

Чтобы ознакомиться с нашими другими исследованиями и публикациями, посетите сайт yakov.partners

© «Яков и Партнёры» 2022. Все права защищены