

*Посвящаю эту книгу своим коллегам,
сотрудникам и партнерам, которые прошли
со мной восемь кризисов, в том числе
два предбанкротных состояния*

Содержание

Предисловие	15
Без паники: что нужно знать о кризисе	23
Кризис — это возможность: выжить или умереть	24
Что делать? Обгонять!	26
The best: коллекция моих лучших обгонов	30
«Корона-нефтяной». Девятый кризис как девятый вал	45
Работа в гараже: готовимся к обгону	47
Страшно, аж жуть. Настраиваемся и решаемся	48
Как я снял розовые очки. История о кризисной психологии	50
Когда вам кажется, что все плохо, прочитайте эту главу	53
Великолепная пятерка. Качества водителя-руководителя, без которых не обойтись в кризис	55
Думай быстро, решай... тоже быстро. «Кризисный» КРІ для руководителя-водителя	65

Стресс-тест: что происходит с вашей бизнес-машиной?	70
Сели, написали, успокоились: как мы брали будущее под контроль	72
Три бюджета компании: надейся на лучшее, планируй худшее	74
Сажайте рядом штурмана. Зачем и когда брать кризис-менеджера в компанию	76
Правила обгона: 6 стадий кризисного управления компанией	81
Памятка для водителя. 15 систем в управлении компанией, делающих бизнес устойчивым к кризисам	88
«У кого деньги — тот король».	
Суперцель бизнеса в кризис	93
Пристегнитесь: идем на обгон	95
Первая передача: финансы	97
Антикризисный удар № 1. Считать прибыль EBITDA	98
Антикризисный удар № 2. Сделать бюджет доходов и расходов	101
Антикризисный удар № 3. Сделать план движения денежных средств — ДДС	105
Антикризисный удар № 4. Договориться об отсрочке платежей	109
Антикризисный удар № 5. Контролировать дебиторскую задолженность и просроченную дебиторскую задолженность — ДЗ и ПДЗ	113

Антикризисный удар № 6. Оптимизировать фонд оплаты труда	117
Антикризисный удар № 7. Пересмотреть рекламный бюджет	121
Антикризисный удар № 8. Оптимизировать налоги (в рамках закона!)	125
Антикризисный удар № 9. Закупать все через тендерный комитет	128
Антикризисный удар № 10. Урезать социальные расходы	132
Антикризисный удар № 11. Заморозить инвестиции	135
С почином и мощным стартом!	
Послесловие к первой передаче	140
Вторая передача: клиенты	143
Антикризисный удар № 12. Провести ревизию клиентской базы	145
Антикризисный удар № 13. Определить VIP-клиентов и стать для них незаменимым	149
Антикризисный удар № 14. Составить расстрельные списки клиентов и взвести курок	154
Антикризисный удар № 15. Увеличить процент повторных продаж	158
Антикризисный удар № 16. Уменьшить стоимость лида	163
Антикризисный удар № 17. Считать рентабельность инвестиций в рекламу — ROMI	166
Клиент всегда прав, и точка. Послесловие ко второй передаче	171

Третья передача: бизнес-процессы	173
Антикризисный удар № 18. Сделать то, что давно пора было сделать	176
Антикризисный удар № 19. Запустить панель управления компанией	179
Антикризисный удар № 20. Провести ревизию активов	183
Антикризисный удар № 21. Перевести часть сотрудников на удаленную работу	187
Антикризисный удар № 22. Сократить организационную структуру	192
Антикризисный удар № 23. «Засушить» склад	196
Антикризисный удар № 24. Запустить онлайн-продажи	200
Антикризисный удар № 25. Провести ревизию бизнес-процессов	205
Антикризисный удар № 26. Выпустить новый товар или услугу	210
Антикризисный удар № 27. Собрать антикризисный штаб	214
Антикризисный удар № 28. Перераспределить обязанности в команде	218
Антикризисный удар № 29. Оптимизировать отдел продаж и изменить мотивацию РОПа	222
Антикризисный удар № 30. Сократить потери (муда)	227
Пересборка бизнес-машины прошла успешно. Послесловие к третьей передаче	232

Четвертая передача: сотрудники	235
Антикризисный удар № 31. Сократить численность сотрудников	238
Антикризисный удар № 32. Сохранить ядро компании	243
Антикризисный удар № 33. Изменить мотивирование сотрудников	247
Антикризисный удар № 34. Выстроить эффективный внутренний маркетинг	252
Антикризисный удар № 35. Добиться быстрых маленьких побед	260
Кадры решили все... и стали ядром. Послесловие к четвертой передаче	264
 Пятая передача: личный стиль руководителя	 267
Инструмент № 1. Превратиться в «лидера-коллегу»	270
Инструмент № 2. Попросить прощения у сотрудников	272
Инструмент № 3. Больше просить — больше получать	274
Инструмент № 4. Держать перед глазами список своих ошибок	276
Инструмент № 5. Повышать уровень амбиций	278
Инструмент № 6. Позволять себе отдыхать и лениться	280

Личный стиль руководителя.	
7 антикризисных советов	282
Приятный ветер перемен.	
Послесловие к пятой передаче	284
Обгон — это только начало!	
Впереди новая гонка...	287
Топ-10 книг, которые нужно прочитать	
(и перечитать) после кризиса	291
Об авторе	297

Предисловие

У опытных пилотов на ралли-марафоне «Дакар» есть неписаное правило. Ты в гонке, все идет идеально. В повороты входишь, как шар в лузу. На прямой разгоняешься — стрелке на спидометре тесно. Понимаешь: все, я на вершине мира! И в этот момент нужно перестать давить на педаль газа. Или хотя бы чуть-чуть сбросить скорость. Иначе быть беде. Либо канава неожиданно бросится под колеса, либо колючка проколёт шину, либо за очередным поворотом притаилась пропасть. Что-нибудь да случится. Примета проверена и оплачена болью и кровью.

Это правило работает и в бизнесе. Когда растешь, как гавайский бамбук — на дециметр в сутки, то не хочется вспоминать царя Соломона с его прозаическим «все пройдет, и это тоже». Хочешь гнать вперед, забыв о возможном кризисе, — а он тут как тут. Кризис, как налоговый инспектор, всегда приходит неожиданно. А значит, к его приходу надо быть готовым всегда. Поэтому что когда тебя настигнут проблемы, готовиться к ним будет поздно.

Внимательные читатели моих книг (бестселлеров «Ген директора»* и «Бизнес по чуть-чуть»**) уже заметили, что каждый раз я возвращаюсь к одной и той же

* Моженков В. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. *Прим. ред.*

** Моженков В. Бизнес по чуть-чуть. 150 мелочей, которые помогут стать успешным руководителем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. *Прим. ред.*

метафоре: предпринимательство — это длинная автомобильная гонка с непредсказуемыми препятствиями. Возможно, сказывается моя собственная карьера — ведь я всю жизнь продавал автомобили, и продавал неплохо. Я построил компанию «АвтоСпецЦентр», а это один из крупнейших в России авторетейлеров, получил звание лучшего менеджера Audi в Европе, за 15 лет увеличил капитализацию бизнеса в 115 раз. И могу утверждать: в ближайшие годы бизнес-гонка для всех нас будет проходить на трассе повышенной сложности. Такой подарок нам оставил коронакризис.

Впрочем, это уже девятый кризис в моей карьере.

В середине сытых нулевых у меня все было хорошо. Я, пилот-гонщик, разогнал свой болид до предельной скорости и летел по трассе. Мы тогда уже стали очень прибыльной компанией, росли-развивались, одно за другим строили предприятия. Но я уже ощущал беспокойство — то, о котором написал выше: если все слишком хорошо — сбрасывай газ, иначе обязательно что-нибудь случится.

Как именно случается это самое «что-нибудь», я к тому моменту уже знал — проходил не один раз. В 1998-м, акурат перед дефолтом, вместе с компаньонами мы вложили полтора миллиона долларов в наш первый дилерский салон «Ауди Центр Таганка». Горизонт тогда казался безоблачным, все цвело и благоухало, и даже мировые аналитики не предвещали никакой беды. И вдруг — сначала азиатский кризис, а затем и наш собственный национальный дефолт, объявленный 17 августа.

Это был самый страшный кризис в истории постсоветской России. Едва открывшийся салон оказался на грани банкротства. Мы всерьез думали закрываться,

но все-таки решили стиснуть зубы и попытаться перетерпеть. Вернулись на рынок через полгода — в апреле 1999-го. Начали продавать сервис и запчасти — о торговле машинами даже не заикались. Но аппетит приходит во время еды, а азарт — во время работы: уже в 2000 году мы стали автомобильным дилером № 1 в стране.

Однако я совершенно не хотел повторения 1998 года.

Повинуясь здоровому желанию предотвратить будущие кризисные потрясения или смягчить их последствия, я написал на обычном листе бумаги: «Антикризисные шаги». И ниже — семь пунктов. Затем открыл лежавшую на столе папку «Важное» и вложил в нее заполненный с одной стороны «антикризисный» листок.

В последующие месяцы мне в голову приходили новые ценные мысли и идеи. Тогда я доставал из папки свой скромный листочек и добавлял в него 2–3 пункта. Со временем лист оказался исписанным с двух сторон — на нем уместились 15 антикризисных шагов. «Ну, пока хватит», — решил я. И листок переехал в сейф — к документам, лицензиям, сертификатам. Честно говоря, я о нем даже забыл.

Но пришла осень 2008 года, и этот листочек меня спас.

До 31 августа все было отлично. Ведущие аналитики с самыми честными лицами, перебивая друг друга, предрекали: через 3–5 лет автомобильный рынок России станет № 1 в Европе. Мы верили и счастливо улыбались. Но наступил сентябрь, и клиентов как корова языком слизнула. Новые не приходили, а еще не успевшие совсем исчезнуть повалили забирать предоплату. Рынок метался между шоком и отчаянием.

Незадолго до наступившего кошмара мы взяли кредит на 34 миллиона долларов в «Промсвязьбанке» под очень хорошую ставку — 9,8% годовых. Тогда все брали кредиты в долларах, потому что на фоне растущей нефти курс американской валюты неуклонно падал. Берешь по 27 рублей за доллар — отдаешь по 24. Сказка! Мы считали себя умными и мудрыми и тоже взяли валютный кредит. Но внезапно доллар пошел в рост: 25, 27, 30, 31, 32, 34...

Контрольным выстрелом стало письмо из «Промсвязьбанка»: будьте добры вернуть 34 миллиона долларов до 1 декабря. Не вернете — ставка по кредиту вырастет с 9,8% до 16,5%. Все законно, в рамках кредитного договора.

Мы с компаньонами были единодушны: оба варианта — смерти подобны. У нас уже было десять предприятий: семь работали, еще три должны были вот-вот открыться. Свою компанию мы оценивали в 100–110 миллионов долларов. Мы короли рынка! Но банку на это наплевать: 1 декабря он просто заберет ее у нас, владельцев, причем в рамках закона. Выплачивать кредит мы не сможем: нас уже начал накрывать отрицательный денежный поток, мы еле-еле продавали запчасти и сервисные услуги.

И тут я вспомнил о своем «антикризисном» листочке. Отыскал его в сейфе. Перечитал. И начал жестко и последовательно вводить в компании все некогда описанные 15 шагов.

Первым делом мы резко снизили цены на весь модельный ряд — стали продавать автомобили себе в убыток. Но это позволило быстро собрать деньги и вернуть «Промсвязьбанку» его 34 миллиона долларов. Параллельно мы начали тотальную оптимизацию — избавились от

всего необязательного, нарастили эффективность и уже в 2009-м вновь стали рвать рынок. В 2013 году наша группа компаний «АвтоСпецЦентр» достигла почти миллиардного оборота, и мы продали ее на пике рынка. До сих пор эта сделка считается самой удачной в российской автомобильной отрасли.

Так сработал убористо исписанный мной листочек. Я взял новый лист и продолжил список. Вскоре у меня стало уже 35 антикризисных шагов-инструментов. И я понял: эти два листочка непременно перерастут в книгу, которая станет настольной для эффективного руководителя, умеющего вовремя убирать ногу с педали газа и выживать в эпоху любых перемен.

Просто перетерпеть кризис мало, нужно суметь им воспользоваться — такова моя принципиальная установка. Если ты умный и компетентный руководитель, всегда превращай минус в плюс. Времена не выбирают — в них живут и побеждают, если перефразировать известную песню.

Журнал Harvard Business Review опубликовал результаты исследования, в ходе которого ученые рассматривали 4700 публичных компаний, оказавшихся в трудном положении в течение последних трех экономических кризисов. 17% бизнесов обанкротились. Но, как ни удивительно, около 9% из той же выборки по окончании рецессии не только восстановили свои позиции, но и рванули вперед, оставив конкурентов далеко позади. Остальные — либо восстановились в прежнем объеме, либо выжили, но понесли существенные потери.

Вопрос: в чем разница стратегий погибших, просто выживших и преуспевших? Ответ: «просто

выжившие» пошли по пути сокращения расходов. Они смогли удержаться на плаву, но не сумели вернуться к прежним показателям. Пример — корпорация Sony: она сильно сократила издержки, но упустила рынок и до сих пор не может наверстать упущенное. Те, кто смог восстановиться в прежнем объеме, взял курс на рывок: они инвестировали больше, чем их соседи по рынку. Так поступили 26% компаний, например Hewlett-Packard. Однако в результате своих дерзких действий они упустили операционку, и их тоже обошли конкуренты.

Самой выигрышной оказалась стратегия тех, кто искал и нашел баланс между сокращением расходов и инвестированием. Так поступили, например, менеджеры Samsung. Они предприняли умеренные сокращения расходов. И в результате после кризиса компания удвоила свою прибыль.

Экономические потрясения — это время идти на обгон. И на еще один обгон. И на следующий. Потому что другие участники движения один за одним съезжают на обочину. «Корона-нефтяной» — уже девятый кризис, с которым я столкнулся за свою 30-летнюю карьеру. Некоторые из «моих» кризисов были локальными: например, в начале 1990-х, когда в одночасье рухнул «Тверьуниверсалбанк» (если кто еще помнит такой), мы остались совсем без денег.

Далее мы прошли и через национальные, и через мировые кризисы. Раньше я относился к ним как к неизбежным и непредсказуемым экономическим катаклизмам — подобным наводнениям или торнадо. Но теперь мы входим в эпоху, когда кризис становится

тотальным и постоянным. На многие годы, если не навсегда, он станет естественной средой нашего обитания.

Человечество вступает в череду тектонических перемен. Скорость их такова, что между очередными скачками будет просто некогда вздохнуть. Евросоюз шатается. Что будет с долларом — непонятно. Чья экономика круче — американская или китайская? А что с экологией? Все это факторы нестабильности — триггеры новых перипетий. В этих условиях ранее не тождественные понятия «менеджмент» и «антикризисный менеджмент» становятся синонимами. И если вы до сих пор не обладаете навыками управления бизнесом в условиях тотальной нестабильности, то можете смело сочинять заявление на биржу труда — оно вам очень скоро понадобится.

А теперь — главное. Единственный способ сохранить в 20-е годы XXI века свой бизнес или хотя бы работу — получение новых знаний. Альберт Эйнштейн сказал: невозможно решить проблему, оставаясь ментально на том же уровне, на котором она появилась. Применительно к сегодняшнему дню это означает: эффективный менеджер должен постоянно кормить свой интеллект новыми знаниями. А вот великое изречение еще одного моего старого «приятеля» Конфуция: «Бесполезно знание без действия. Опасно действие без знаний».

От себя добавлю: в период кризиса особенно опасно бездействие без знаний. Руководитель, который не умеет учиться, сегодня продолжает делать то же, что делал вчера, хотя условия стали уже принципиально другими. И, как первая упавшая костяшка домино, такой

руководитель запускает цепную реакцию, которая рушит все, что было построено ранее. В компании появляется отрицательный денежный поток, не выполняются обязательства, сотрудники разбегаются, партнеры больше не партнеры... Покупатели видят, что компания гибнет, и уходят к конкурентам. Занавес.

Цель этой книги — обогатить миллионы руководителей новыми знаниями и решимостью действовать. Я убежден: у каждого собственника или Генерального директора в сейфе должен лежать собственный «антикризисный листок». Берите из этой книги базу — знания и инструменты, составляйте собственный «рецепт выживания», учитывая специфику своего бизнеса. И выводите компанию из кризиса и на новые рубежи.

Признаюсь: мне больно видеть множество отличных ребят — собственников или руководителей, которые трудятся «от забора до заката», тратят огромное количество физической и ментальной энергии и все равно не преуспевают. Тоже знаете таких? Подарите им эту книгу. За тридцать лет в бизнесе я прочитал десятки работ по антикризисному управлению. Многие из них очень сложны, напичканы таблицами, графиками и расчетами.

Это не мой путь. Я за простоту, особенно в непростые времена. Свою книгу я так и писал — по принципу «чем проще, тем лучше». В ней не только менеджерские лайфхаки и хитрости, но и жизненный опыт, который можно применить в любые времена и в любой отрасли.

Читайте и действуйте!

**БЕЗ ПАНИКИ:
ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ
О КРИЗИСЕ**

Кризис — это возможность: выжить или умереть

Ной был первым бизнесменом на свете, причем свое дело он основал, когда весь остальной мир находился в процессе ликвидации.

Эндрю Маккензи. 14 000 фраз...*

В начале апреля 2020 года меня много раз приглашали выступить на онлайн-конференциях по бизнесу. Я соглашался, делился опытом, слушал коллег. Говорили, конечно, о коронакризисе. Сообща решали, как в нем жить и что теперь делать. Однако внимание привлекали не антикризисные рецепты коллег. Меня поразило, что чуть не каждый начинал с того, что кризис — это возможность. Что сейчас мы как напряжемся, как порвем рынок — такой себе кружок плохо осведомленных оптимистов.

Я же оказался информирован лучше. В апреле 2020 года авторитетное рейтинговое агентство Moody's заявило: в России устойчивы к кризису лишь 53% компаний. А 37% — умеренно уязвимы. Это значит, что

* Цит. по Душенко К. Мысли, афоризмы, цитаты. Бизнес, карьера, менеджмент. М.: Эксмо, 2008. *Прим. ред.*

каждый третий предприниматель может обанкротиться. При этом глава Счетной палаты Российской Федерации Алексей Кудрин допускает падение ВВП России в 2020 году на 8% — никому мало не покажется. Кроме, конечно, производителей медицинских масок и алкоголя — на эти товары спрос стабильно растет.

С оптимистами я согласен лишь отчасти: кризис — это возможность. Даже две. Первая: выжить, обогнать других и стать сильнее. Вторая: возможность — точнее, вероятность — умереть.

Если вы читаете эту книгу, значит, ваш выбор — выжить.

Что делать? Обгонять!

*Если бы никто никогда не рисковал,
Микеланджело расписал бы фресками пол
Сикстинской капеллы.*

Нил Саймон,
американский драматург и сценарист

Коронакризис уже принял вселенский масштаб. Кризис очень жесток, он пришел — и уходит, похоже, не собирается, по крайней мере в ближайшие год-два. Возникает сакраментальный, один из любимых русских вопросов: что делать? На второй — «Кто виноват?» — мы отвечать не будем, а вот со «Что делать?» разберемся.

Открываем Правила дорожного движения.

«Обгон» — опережение одного или нескольких транспортных средств, связанное с выездом на полосу (сторону проезжей части), предназначенную для встречного движения, и последующим возвращением на ранее занимаемую полосу (сторону проезжей части).

Если сказать попроще, обгон состоит из трех этапов.

1. Начинаем обгонять: перестраиваемся и выезжаем на встречную полосу.

2. Едем по встречке с большей скоростью, чем обгоняемый.

3. Возвращаемся в свою полосу.

Звучит вроде просто: раз, два, три — и дорога к светлomu будущему свободна. Именно так. Вот только обгон — один из самых сложных и опасных маневров на дороге. На каждом этапе обгона водитель должен действовать быстро и умело. Он обязан принимать правильные решения. Поскольку на кону — человеческие жизни, в том числе его собственная.

По статистике, каждое девятое ДТП в России связано с выездом на встречную полосу. И более страшная цифра: каждое третье ДТП, заканчивающееся чьей-то гибелью, происходит по вине водителя, выехавшего на встречку.

Чтобы не попасть в сводки ГИБДД, на каждом этапе обгона нужно соблюдать следующие правила.

Первый этап. Оцени ДТС (дорожно-транспортную ситуацию): количество, расположение и скорость участников движения. Зону видимости. Состояние дорожного покрытия. Запас мощности автомобиля. Посмотри в зеркало заднего вида, кто за тобой, и последи за поведением того, кого собрался обгонять. Если он притормаживает, впереди может быть препятствие, которого ты пока не видишь.

Собрал информацию — можно принять решение: обгоняю. Не полагайся на авось, забудь всякие «думаю, успею». Будь уверен. За решением — действия. Еще раз посмотри в зеркало заднего вида. Включи нужную передачу. Выбери безопасную дистанцию. Включи левый поворотник. Начинай перестраиваться.

Второй этап. Обгоняешь — оперативно анализируй ситуацию на дороге. Контролируй расстояние до

приближающегося встречного авто. Следи за левой обочиной. Главное правило — всегда будь начеку. Что-то случилось, ситуация резко изменилась — будь готов среагировать и принять решение.

Третий этап. Обогнал — не подрезай. Смотри в правое зеркало заднего вида. Как увидишь капот обгоняемой машины, можно начать перестраиваться в свою полосу.

Конечно, это только базовые советы. Послушать профессиональных автогонщиков, так обгон вообще окажется чистым искусством...

А в бизнесе? ГЕНдиректор или собственник — это водитель. Компания — автомобиль. Дорожно-транспортная ситуация — положение на рынке. Нужно быть смелым, владеть навыками и быстро принимать решения. Собрать и анализировать информацию и оперативно на нее реагировать.

Борьбу с кризисом глобально тоже можно свести к трем этапам.

1. Вводить антикризисные меры и попытаться падать медленнее конкурентов.

2. Раньше других нащупать дно.

3. Оттолкнуться и двинуться вперед и вверх.

Однако между ситуацией на дороге и ситуацией в бизнесе во время кризиса я вижу большую разницу. Помните главное правило обгона? «Не уверен — не обгоняй». В бизнесе оно не работает — обгонять приходится в любом случае, иначе — гибель.

В этой книге я изложу свои правила обгона.

Как понять и осознать, что кризис пришел, даже если другие этого еще не заметили? Как проводить

хирургическую операцию под названием «антикризисный менеджмент»? Как водителю-руководителю подготовить себя к кризису? Как проверить свою бизнес-машину и вовремя устранить неполадки? Когда и где брать «штурмана» — антикризисного менеджера? Как рвануть вперед, как набирать бизнес-скорость, пройдя от первой до пятой передачи?

Готовы? Тогда пристегните ремень безопасности — и вперед.