

## Как бизнесы реагировали на кризис. Экспресс-обзор

Не так давно разгорелся скандал: РБК опубликовала статью о запрете на упоминание словосочетания «экономический кризис» на Первом канале и на канале Россия-1. Но если даже об этом не говорить, кризис ощущают все — от бизнесменов до бабушек в продуктовых магазинах. И если бабушкам остается только обсуждать, как стало тяжело жить, то владельцам и управляющим бизнесов в текущей ситуации надо быстро и оперативно принимать решения.

Мы постоянно держим руку на пульсе трех-четырёх десятков наших партнерских и клиентских компаний, работающих в разных отраслях и сегментах. И хорошо видим, чем встречаются сегодня бизнесы углубляющийся кризис, какие шаги предпринимают в первую очередь. Сделаем небольшое экспресс-обобщение.

Первой реакцией управляющих было приостановление всех ресурсоемких проектов развития — таких как открытие новых филиалов, магазинов, офисов, внедрение новых ИТ и обучающих систем, новых программ развития персонала и повышения его лояльности.

Следующий шаг, который сделали если не все, то очень многие, — экономия на аренде и фонде оплаты труда.

Часть владельцев помещений, офисных и торговых центров с пониманием отнеслись к сложившейся ситуации и снизили арендные ставки. Кто-то снижал ставки «в розницу», лично торгуясь с каждым арендатором.



Кто-то предпочел снижать на определенный процент в целом по объекту. Обычно уступки составляли 5–20%. Где-то и кому-то удавалось добиться снижения до 50–60%. Торговые центры понижали стоимость своих квадратных метров чуть менее охотно, чем арендодатели стрит-ритейла. Очень непростые обсуждения происходили в офисах тех компаний, где договор аренды заключен в долларах и евро. Именно эти документы и условия чаще всего пересматривались, многие компании зафиксировали курс иностранной валюты. Часть собственников площадей пошли на серьезные уступки, часть — наотрез отказались менять условия действующих договоров.

Появились и более мягкие способы снижения арендного бремени: «подселение» к себе в офис или на склад гостей на условиях субаренды. Такие истории мы слышали от коллег по консалтинговому бизнесу, от региональных представителей крупных федеральных бизнесов.

И наконец самый радикальный способ — переход бизнеса в режим виртуального офиса. Правда, это решение имеет свои ограничения: сотрудник должен обладать очень высокой внутренней мотивацией, чтобы отдача от его работы оставалась на достойном уровне. Либо оплата должна быть сдельной и производиться исключительно в зависимости от результатов работы.

Самый популярный способ снизить затраты — уменьшение фонда оплаты труда. Остановили набор на незаполненные вакансии или резко уменьшили перечень ва-

### Новости наших клиентов и партнеров

- 1 июня состоялось открытие первого магазина нового проекта **BNS Group** под названием **KORNERS** в торговом комплексе **MEGA Белая Дача**. В торговом пространстве представлены актуальные коллекции таких марок, как **Mexx**, **Calvin Klein Underwear**, **s.Oliver**, **Tom Tailor**, **MORE&MORE** и **COMMA**.
- Для **ЮниКредит Банка** стало доброй традицией представлять вниманию зрителей редкие и значимые произведения российских художников из корпоративного художественного собрания Банка в одном из офисов Банка. На этот раз в мини-музей превратился московский дополнительный офис «Дмитровка». В нем клиенты в ближайшее время могут не только осуществить ряд банковских операций, но и познакомиться с творчеством талантливого русского художника **Арсения Леонидовича Шульца**.
- Первый общероссийский проект «Дилер года» был организован Аналитическим агентством «АВТОСТАТ» и порталом **AutoMarketolog.ru**. Участие в проекте приняли 227 официальных дилерских центров России, лучших отмечали наградами в номинациях: лучший дилер по продажам, сервисному обслуживанию и интернет-маркетингу. По итогам рейтинга **Компания Автомир** получила «золото» в четырех категориях.

кансий к заполнению почти все. Некоторые компании на 20–25% снижали уровень фиксированных окладов. Ряд торговых сетей и компаний с большим количеством малых региональных офисов начали сокращать людей вместе с закрытием офисов и магазинов. Нередко доля таких закрываемых точек доходила до 20%. Некоторые шли на сокращение численности персонала, но при этом повышали зарплаты работающим, индексируя их. Другие стремились сохранить всех сотрудников, но сокращали рабочую неделю, отправляли людей в принудительный отпуск на один из пяти рабочих дней. Кто-то пошел еще дальше и принял решение об упразднении целых управленческих уровней. Например, мы знаем историю, когда в компании упразднили позицию кустового менеджера – промежуточную между региональным директором и управляющими магазинами. Все директора магазинов региона перешли в прямое подчинение региональному директору.

Нередко компании отменяли работающий прежде механизм индексации зарплат, прекращали дополнительные выплаты за выслугу, переставали оплачивать питание в офисе. Еще одна часто используемая форма сокращения расходов на персонал – сворачивание программ обучения и развития сотрудников.

Часть компаний, сокращая численность сотрудников, переводили оставшихся в режим «универсальных солдат», выполняющих не только свои прежние обязанности, но и смежные работы. Например, продавцы начинают самостоятельно следить за чистотой в торговом зале, моют полы, протирают витрины. В сфере торговли и обслуживания персонал учится гибко регулировать минимально необходимый состав смены на завтра.

Компании пытаются также сократить расходы на вспомогательных бизнес-процессах. Например, меняют график работы охраны: вместо 4 охранников с 10-часовым рабочим днем – 3 человека с 12-часовым рабочим

днем, отказ от круглосуточной охраны и т.п. Чтобы сократить численность охраны, меняют и логистику для клиентов: например, закрываются дополнительные входы-выходы, которыми ранее клиенты могли пользоваться.

Заметно сокращалась бонусная часть выплат персоналу. Отменялись выплаты за выслугу лет. В одной из наших клиентских компаний коэффициент премии за личные продажи уменьшился настолько, что общий месячный доход продавцов практически уполовинился.

Поначалу большинство мероприятий по сокращению ФОТ вызывают у сотрудников возмущение и шок. Но, выложив на стол простые цифры и убедительные расчеты, легко можно показать, что вариантов всего два: либо принять предложенный принцип, либо – закрыть филиал, магазин, компанию.

Еще один путь к спасению – попытки, часто небезуспешные, договориться с поставщиками товаров и услуг о более щадящих ценах и условиях поставок. Если договориться не удастся – поиск новых поставщиков с более приемлемыми условиями.

Многим владельцам и управляющим пришлось не только скорректировать вниз планы своих продаж, но и пересмотреть представление о текущей ситуации в их бизнесе. Планы «навести порядок», сделать компанию более эффективной, управляемой и прозрачной – есть практически у всех. И у многих это получается. Настолько, что управляющие потирают руки в надежде «получить» более квалифицированные и мотивированные кадры за меньшие деньги. Или ждут притока новых покупателей от не выдержавших испытаний конкурентов. Не все бизнесы смогут пройти этот кризис, но те, кто это сможет, – станут по-настоящему эффективными компаниями. ✨

*Светлана Емельянова,  
Евгений Емельянов*



## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Гелиопарк Групп  
с 12-летием!**

**Компанию «ДВТ»  
с 24-летием!**



**Retail Service Company с 9-летием!**

**Группу компаний  
«СПОРТМАСТЕР»  
с 23-летием!**

**Компанию «O`STIN»  
с 12-летием!**

# Управленческий учет — задача не только финансовая!

Даже спустя четверть века после перехода страны на рыночную экономику многие компании, в том числе успешные, заметные на рынке, имеющие миллиардные годовые обороты, не могут похвастаться удовлетворительно поставленным управленческим учетом. Но сегодня, в отличие от конца 90-х — начала 2000-х, подавляющее большинство владельцев среднего бизнеса понимают важность прозрачной экономики и хотят видеть цифры во всей их полноте и достоверности. До какого минимально допустимого уровня могут упасть продажи, чтобы бизнес все еще не был убыточным? Каков минимально безубыточный порог маржинальности? На основании чего планировать финансовые результаты на будущее? На все эти вопросы невозможно получить убедительные ответы, не имея цифр управленческого учета.

Что нужно для того, чтобы в компании начали появляться такие цифры? Конечно, необходимо определить вместе с руководителями и владельцами состав статей, которые они хотели бы видеть в финансовых отчетах. Определить уровень детализации. Договориться, что считать расходами, доходами, основными средствами и т.д. После того, как форматы отчетности определены, можно призывать на помощь информационные технологии. И начать создавать или настраивать учетную систему — машину по переработке вводимых в нее данных в нужные финансовые отчеты.

И вот информационная система настроена и отлажена под задачи обработки информации и автоматического создания отчетов. Можно ли считать, что управленческий учет в компании уже есть? Ни в коем случае! Для того чтобы система управленческого учета заработала, остается самое сложное — человеческий фактор. Задача заключается не просто в том, чтобы разъяснить учетным работникам правила ввода информации, правила соответствия хозяйственных операций счетам управленческого учета. Нужно еще и подчинить правилам работы с документами большое число нефинансовых подразделений и сотрудников компании — всех, кто так или иначе готовит или получает документы, связанные с продажами и закупками.

Особенно ярко проблема документов проявилась в одном из последних наших проектов, где систему управленческого учета приходилось создавать одновременно с необходимой системой движения финансовых документов. Проект был посвящен постановке управленческого учета. Но более двух третей нашей совместной работы с менеджерами были связаны не с управленческим учетом как таковым, а с распределением ответственности, правилами взаимодействия и документооборота между подразделениями и контрагентами. Тогда нам пришлось внедрить необходимый промежуточный механизм — учет и контроль потока первичных финансовых документов из подразделений в финансовую службу. По складскому учету видно, что отгрузок за отчетный месяц было двести, а документов

пришло только пятьдесят. Документов пришло пятьдесят, но на значительной их части — печати не от тех контрагентов и нет нужных подписей. Значит — недоработка отдела продаж или транспортного отдела. Для оценки того, насколько оперативно сдаются документы и каково их качество, нам пришлось ввести отдельный KPI, влияющий на размер премий сотрудников подразделений. Ежемесячно выставляя подразделениям свои двойки и пятерки, финансисты постепенно приучали подразделения к четкости и дисциплине. И показатели по сдаче «первички» действительно стали месяц от месяца улучшаться. «KPI по сдаче документов» оказался крайне полезным инструментом при постановке управленческого учета.

Для устойчивости постройки нужен прочный фундамент, для жизни растения — подходящая почва. Для того чтобы проектировать и внедрять в компании управленческий учет, также необходим свой фундамент, свои предварительные условия. Такими условиями выступает внятная работающая система движения первичных финансовых документов, все пути которых заканчиваются в финансовой службе. Документооборот — корневая, «подземная» часть управленческого учета. Для того чтобы видеть экономику бизнеса точно и оперативно, а не с большим отставанием и приблизительно, на «вход» системы формирования отчетов должны подаваться все документы по операциям отчетного периода. И появляться у финансистов эти документы должны в максимально короткий срок.

Постановка управленческого учета охватывает работу большинства подразделений и предполагает высокий уровень дисциплины работы с документами по компании в целом. Есть у руководства компании воля и решимость выйти на новый уровень регулярности и прозрачности? Если есть, тогда вместе с управленческим учетом неизбежно появляется новый уровень исполнительской дисциплины, новый уровень прозрачности и четкости правил взаимодействия между подразделениями, между компанией и ее контрагентами.

Если нет — даже идеально построенная и автоматизированная система превращения данных в финансовую отчетность не будет получать «на вход» информацию нужного количества и качества. Соответственно, не будет выдавать и достойный «выход». Управленческий учет, таким образом, тесно связан с общим уровнем исполнительской дисциплины. С тем, насколько четко отлажены процессы и распределены функции.

Постановка управленческого учета неизбежно оказывает структурирующее и дисциплинирующее воздействие на выполнение регулярных функций всеми подразделениями. Без преувеличения можно сказать: управленческий учет — катализатор развития всей системы управления компанией! ✨

*Владимир Хомутов,  
Юрий Пахомов*



## 5 шагов к построению бизнеса, который сможет функционировать без вас

*Большинство предпринимателей напрямую задействованы в выстраивании отношений с клиентами. Но когда бизнес расширяется и появляются новые клиенты, вам требуется и новая стратегия роста.*

Мы решили, что наш бизнес пора масштабировать. За последние два года наш подход отработан на нескольких ключевых клиентах, и мы готовы к значительному росту. Но трудность вот в чем: до этого момента наш «секретный ингредиент» был в том, что мы оба полностью контролировали отношения с каждым клиентом. Мы работали вдвоем, в тесном сотрудничестве, отслеживали процесс от и до, и клиенты были довольны.

Но чтобы построить стабильный бизнес, имеющий реальную ценность, нам нужно набрать команду, члены которой смогут сами — индивидуально или коллективно — строить прочные отношения с клиентами. Надо, чтобы эта команда работала с гораздо большим количеством клиентов, чем могли бы мы вдвоем.

Поэтому мы решили четко прописать, что именно мы делали, чтобы построить плодотворные отношения с клиентами. Сейчас мы обучаем этому людей, которые занимаются взаимодействием с клиентами в нашей компании. Хотим поделиться и с вами.

### 1. Мы хорошо представляем себе нашего клиента

Наш клиент — не абстрактная организация, а живой человек. Мы делаем так, чтобы нас невозможно было никем заменить, и тем самым добиваемся «вау-эффекта». Если решения со стороны клиента принимаются не одним «ключевым» человеком, а несколькими людьми, мы работаем с ними всеми, стараясь стать незаменимыми для каждого из них.

### 2. Мы уважаем время нашего клиента — наши встречи всегда полезны и продуктивны

Для этого мы делаем столько, сколько сможем сделать без его вмешательства, и обращаемся к клиенту только тогда, когда нам необходимо его участие в дальнейшем процессе. Это обычно происходит, когда нам нужна от него какая-то информация или данные; когда мы должны рассказать, что и как собираемся делать; или когда предоставляем им на выбор возможные решения, которые они могут воплотить в жизнь.

### 3. Мы отвечаем за результат, а не за отдельные проекты и задания

Значение имеет только результат. Отдельные задачи могут быть сняты с повестки дня, если они не вносят вклад в общую цель. А поскольку мы фокусируемся именно на результате, мы тесно сотрудничаем с клиентом на каждом этапе, так, чтобы у него осталось ощущение контроля и понимания происходящего.

### 4. Мы строим отношения с клиентами и за пределами проектов или инвестиций

Отчасти это относится к умению понимать, какой цели хочет добиться конкретный человек. Этот контекст очень важен, так как позволяет нам наладить с партнерами более прочную и глубокую связь.

### 5. Мы всегда рассказываем, как нам нужно максимизировать ценность бизнеса

Множество компаний застревают на том, что их попросили сделать, вместо того чтобы понять, как клиенту выгоднее построить свой бизнес или каким-то другим способом добиться своей цели. Мы сконцентрированы именно на этом, поэтому всегда ориентированы на лучший результат для клиента.

На сегодняшний момент мы вполне успешно обучаем своих менеджеров по работе с клиентами применять эти принципы в своей ежедневной работе. Надеемся, что эти же шаги помогут нам масштабировать бизнес до таких размеров, чтобы он мог функционировать и без двух своих основателей — нас.

Авторы — Karl Stark and Bill Stewart — исполнительные директора и сооснователи «Avondale» — фирмы, занимающейся стратегическим консультированием растущих компаний. ★

Источник: <http://www.inc.com/karl-and-bill/5-steps-to-scaling-beyond-the-founder.html>  
© Перевод Консалтинг-Центр «ШАГ»



### Из записной книжки консультанта

Заказчик: «За оставшиеся две недели я хочу получить результат и обалдеть от восторга!»

\*\*\*

Претензия директора магазина к складу (в позитивной формулировке): «На наших полках стало много пустоты».

\*\*\*

Владелец бизнеса о партнере: «Трепать друг другу нервы — наша профессия».

\*\*\*

Владелец о предстоящем увольнении Коммерческого директора: «Главное, чтобы она базу данных не унесла. А то, что унесет в голове, — не страшно: в голове у нее ничего нет».

\*\*\*

Программист: «Этой созданной нами возможностью в течение года не пользовался ни один человек!» Вопрос: «А потом?» Ответ: «И потом никто не пользовался!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»»

Главный редактор: Ю.В. Пахомов Выпускающий редактор: Ю. Пахомов Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2015 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)