

Владислава Кузнецова  
nicesmith@mail.ru

# Малое предприятие в условиях кризиса: что делать в первую очередь?

Благодарю за содействие в создании данной мини-книги  
капитанов команды Sales Maniacos:  
Николая Мрочковского - [www.finance1.ru](http://www.finance1.ru)  
Фарита Насипова - [www.nasf.ru](http://www.nasf.ru)

Для того, чтобы принять участие в **бесплатном online аудиосеминаре** «Малое предприятие в условиях кризиса», необходимо написать письмо на nicesmith@mail.ru с пометкой "Small Business" в теме письма.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Кризис начался.....	6
2. Кредиты – вчера радость, сегодня слезы.....	9
3. Капризы арендодателей.....	11
4. Где будем делать талию?.....	12
5. Постоянно ли постоянное?.....	15
6. Поставщик – как женщина. И с ним невозможно, и без него никак!.....	16
7. Банковский счет.....	17
8. Товар – всему голова.....	18
9. Логичное решение – отказаться от рекламы.....	19
Осторожно, щука!.....	20
Об авторе.....	26

Я хорошо помню кризис 98 года. Я работала помощником руководителя, отвечающего за все международные контакты. Фирма занималась импортом ТНП. Реализация производилась оптом и в розницу через собственные магазины.

Кризис начался внезапно. Конечно, мы знали, что такие явления случались раньше в капиталистической экономике, но были успешно преодолены и не повторялись со времен Великой депрессии. Ведь глубоких экономических знаний не было почти ни у кого, с экономической историей США и Европы мы были не знакомы.



В России только что прекратил существование Советский Союз, и экономика со скрипом переползала на капиталистические рельсы. И вдруг – такое!

Помню, в бизнес-кругах поднялась паника. Владельцы бизнесов распродавали все, что могли, и уезжали за границу. Цены на квартиры скакали, как фондовый рынок в

сентябре 2008 – можно было найти как очень дорогие, так и очень дешевые предложения. Ждали голодных бунтов, новой революции, окончания рыночных реформ – чего угодно. Многие считали, что рыночная экономика в России закончилась. Я была искренне уверена, что жизнь уже никогда не станет такой, как в 1997, до кризиса.

Несмотря на эти опасения, к февралю-марту 1999 новая жизнь предприятий наладилась. Конечно, приходилось тяжело, предприятия перестраивали свой бизнес и свою структуру. Многие под шумок уволили тех сотрудников, которыми были не очень довольны.

Кризис – это такое же естественное состояние экономики, как и рост. Создание семьи, рождение ребенка, болезнь, новая работа, развод, переезд в другой город – все эти события стимулируют наш личностный рост и изменения. Экономический кризис оздоравливает структуру экономики страны и предприятий. Производительности труда и квалификация персонала растут быстрыми темпами. Предприятия оптимизируют свою структуру.

До 98 года я, физик по образованию, была вполне довольна своими навыками и знаниями. За новую задачу бралась легко и делала то, что умела. Читала книги, попадающиеся под руку, пробовала применять на практике полученные знания. В момент кризиса я пошла учиться. На этот раз – высшее экономическое образование. Чтение специальной литературы, анализ полученных знаний в применении к собственной работе, их ежедневное использование стало для меня привычкой. Теперь я работала более системно, научилась распределять обязанности, ставить ясные задачи перед сотрудниками, более ответственно подходила к поиску новых работников. И этим же занимались все руководители выживших предприятий. Собственное обучение и обучение персонала вошло в привычку. Такие слова, как оптимизация, автоматизация, антикризисное управление стали обиходными. Деньги из сверхприбыльной торговли пошли в реальный сектор экономики. Стали развиваться российские производства, в основном на иностранных технологиях. Зайдите в продуктовый магазин – практически все молочные продукты, крупы, макароны, мука, растительное масло, консервы на

полках – российского производства. И именно им покупатели отдают предпочтение, и не только из-за меньшей стоимости. Их качество на мировом уровне. Давно ли вы покупали «ножки буша»? Сегодня в ходу «Петелинские циплята». Частные компании стали получать реальные кредиты под нормальные проценты (во всяком случае, крупный и средний бизнес).

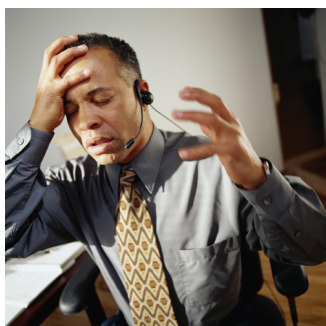
И новый кризис приведет к серьезным изменениям. Наша жизнь будет другой в 2010 году. Как конкретно мы будем жить, и как будет выглядеть наша экономика, сегодня предсказать практически невозможно. Что можно обещать определенно - предприятия и российская экономика будут более устойчивыми.

В книге представлена пошаговая инструкция действий руководителя предприятия в кризис. В ней использован весь опыт моей работы, в том числе в период кризиса.

## 1. Кризис начался

Еще вчера казалось, что кризиса не будет. Что все будет хорошо. Чуть подорожали кредиты – вот и все последствия международного кризиса для России.

Ан нет, продажи падают, покупатели попржижали деньги и затаились до лучших времен. Не только инвестиционные компании – риэлторы, турагенты, кадровые агентства – все потеряли заказы и проводят сокращения персонала. Рынок наполняется безработными специалистами, загруженными банковскими кредитами.



Падает потребление не только в розничной торговле. Заморозили заказы строители и автопроизводители. Проектировщики, сметчики, поставщики цемента и оборудования, продавцы лома тоже притихли на время. Нарушился устоявшийся уклад жизни.

И сегодня так не хочется верить в плохое. Столько сил вложено в предприятие, так хочется думать, что достаточно пережить пару месяцев, подтянуть пояса, и кризис закончится и можно будет со смехом вспоминать вчерашние тревоги!

Как долго продлится кризис? Что кризис – временное явление – не сомневается никто. Однако, будет ли этот кризис продолжаться полгода, и достаточно только перетерпеть, или он продлится 3-5 лет и надо серьезно перестраивать бизнес, искать новых поставщиков и уходить в другие направления? Снижать ли стоимость продукции, где искать новых клиентов, предлагать ли новые услуги и товары, а если предлагать – то какие? Чтобы пережить краткосрочный кризис, требуется один подход. Для долгосрочного – совершенно другой.

У нас всегда есть некоторое представление о том, что будет завтра. Даже если мы не осознаем этого, все равно есть какое-то развитие событий, которое нас не удивит. Однако жизнь многообразна. Вы должны представить себе как минимум 3 варианта дальнейшего развития событий. Загляните в газеты или интернет. СМИ полны самыми разнообразными



предположениями. Соберите 3-4 самых невероятных и продумайте план действий в каждом случае. Падение выручки, падение ставок по аренде, рост ставок по аренде, снижение и увеличение налоговой нагрузки, разорение поставщика, банкротство вашего банк. Рост и снижение цен на топливо, грузоперевозки, услуги аутсорсинга. Сейчас не время составлять детальный план на все невероятные случаи, но у вас должно быть понимание, что никакие изменения не застанут вас врасплох.

Составьте план на случай, если выручка упадет на 10%, на 30%, на 50%, на 90%. Даже просто составив этот план, вы увидите новые возможности и почувствует себя подготовленным к любым неожиданностям. Что вы будете делать в каждом случае, что закупать, каких сотрудников оставите на местах, сколько складов и торговых точек вам понадобится, какие из них вы оставите и так далее.

Реально оценивайте ситуацию. Интересуйтесь мнением экспертов и не очень экспертов за пределами своей области. Всегда получайте информацию от руководителей других компаний – как у них дела, как их

продажи? Хорошим источником информации могут стать и поставщики. Если менеджер, обслуживающий вашу компанию, пожаловался на отсутствие премии в текущем месяце или купил новую машину – это может быть показателем общего падения или роста продаж. Посмотрите на ньюсмейкеров – что делают крупные бизнесмены, близкие к власти? Летом Елена Батурина продала пару цементных заводов. Зимой встал рынок недвижимости и фактически больше не оживал. Впрочем, все это в прошлом. Кризис наступил, в этом никто не сомневается. Теперь необходимо ждать признаков выхода из него. И тут тоже будет важно не поспешить с верой в светлое будущее. Когда ваши друзья начнут один за другим покидать ряды безработных, а цены на недвижимость начнут расти, можно пересчитать деньги в кармане и осмотреться вокруг в поисках удачных покупок и инвестиций. Надежда купить на минимуме цены опасна, потому что никто не знает, где реальное дно.

## **2. Кредиты – вчера радость, сегодня слезы**

Предприятия, которые развиваются за счет кредитов или планировали взять кредиты под финансирование текущих операций, попали в особенно тяжелую ситуацию. Банки «сели на деньги» - депозиты берут, финансирование от государства получают, но кредитов выдавать не хотят. И не важно, насколько хорошим клиентом вы были вчера – деньги сегодня вам давать бояться.

Срываются прежние договоренности о выпуске книг, финансировании совместных проектов, поставках под развитие, инвестировании проектов. То, что еще вчера было перспективным направлением, сегодня утеряло для инвестора привлекательность. Или привлекательность осталась, да денег нет – кредит не получишь, из основного бизнеса не заберешь.

У Вас были планы на развитие, деньги вложены в новое оборудование или привлекательные товары. С их помощью вы планировали делать деньги еще несколько лет, наслаждаясь звоном монет и хрустом купюр. А сегодня все планы пошли прахом и вы уже жалеете, что ввязались в новый проект.

Верните или начните возвращать все кредиты, которые получили – ставки и залоги по кредитам уже растут и будут расти еще больше. То, что вчера было желанным и способствовало росту предприятия, сегодня превращается в капкан. Все кредитные договора позволяют банкам переоценивать залог и повышать ставку кредита. Как бы трудно и неприятно это ни было – на данном этапе это необходимое решение.

### **3. Капризы арендодателей.**

Аренда в последние 3-4 года сильно подорожала. Не только торговые площади, но и офисы, склады обходятся в немалые деньги. Выручки падают, вы приходите к арендодателю с вопросом о снижении стоимости аренды, а он предлагает ее повысить! Недвижимость, под залог которых банки раньше с удовольствием выдавали кредит, упала в цене. Банки требуют либо «восстановления» стоимости залога, либо возврата части кредита. Арендодателю нужны деньги, чтобы возвращать кредиты, и он хочет получить их от вас.

Подыщите новое офисное помещение, склад, торговую площадь по дешевой цене и начните переговоры с текущим арендодателем. Вам будет необходимо продемонстрировать свое намерение действительно съехать. Пошлите письмо о прекращении аренды.

Начиная переговоры, оставьте за собой право пересмотреть аренду при дальнейшем падении выручки. Вы не знаете сегодня, какая выручка будет у вас через 3 месяца, через полгода. Помните – даже если арендодатель является владельцем помещения, у него есть как минимум платежи за коммунальные услуги. Если он перестанет их оплачивать – помещение конфискуют. Значит, минимум, на который могут идти арендодатели в критической ситуации – коммунальные платежи. Ставьте эту цифру как цель на переговорах.

#### **4. Где будем делать талию?**

Непонятно, как снижение тех или иных расходов отразится на бизнесе. Уменьшение численности отдела продаж снизит количество продаж. Цены у конкурентов падают, вам тоже необходимо их уменьшать. А значит, выручка упадет и на снижении маржи, и на снижении

количества продаж. Может, уволить работников склада? А как тогда отгружать товар? Опять проблемы с клиентами, опять сложности с продажами...

Проведите совещание и скажите сотрудникам о том, какие меры вы собираетесь предпринимать для выживания и развития предприятия. Ваших сотрудников сегодня больше всего волнует вопрос – будет ли у них работа через неделю, через месяц. Они кровно заинтересованы в устойчивости вашего предприятия и понимают, что их стабильность зависит от стабильности вашей компании. Покажите, что вы готовы работать совместно над разрешением сложностей. Сейчас для них сохранение рабочего места может стать важнее уровня зарплаты.

Конечно, многие из ваших сотрудников проработали с вами плечом к плечу год, два, пять, а может и десять лет. У них семьи, дети, кредиты в банках. Потеря работы для них станет катастрофой – новой сейчас не найти. Однако выживание предприятия на данный момент важнее – если оно погибнет, работу потеряют абсолютно все. Горло сжимается, когда говоришь человеку об увольнении. Но это вынужденная мера и

она необходима. Составьте список функций каждого сотрудника на вашем предприятии. Это можно поручить самим сотрудникам. Затем внимательно проверьте эти списки. Найдите функции, которые дублируются. Найдите функции, которые стали бессмысленными или излишними в данных условиях. Найдите функции, от которых предприятие может отказаться с минимальным ущербом. Проведите сокращения ФОТ в соответствии с новым списком – вы можете уволить часть сотрудников, передав их обязанности другим, либо перевести их на частичную занятость. Продумайте варианты аутсорсинга. Составьте список функций, от которых ваше предприятие может прожить, пусть и с некоторым упущением. Составьте список тех обязанностей, которые можно ужать, чтобы сотрудник уделял им меньше внимания, и тратил на это меньше времени.

Составьте список ключевых функций, без которых предприятие не выживет, и укажите напротив каждой тот максимальный период, который предприятие может прожить в отсутствии этой функции без потери работоспособности. Возможно, некоторые работы и обязанности могут выполняться реже. Например, как

часто вы проводите инвентаризацию на складе? Некоторые из них могут быть расширены – в быстро меняющихся условиях придется пристально следить за клиентами и конкурентами. Выделите человека, который будет проводить мониторинг рынка. Возможно, он наладит связи с сотрудниками конкурирующих предприятий. Об этике и морали будете думать, когда закончится кризис, и вы сможете предаться философским размышлениям, глядя на огонь в камине с чашкой горячего чая в руках.

## **5. Постоянно ли постоянное?**

Особое внимание уделите постоянным издержкам. Их постоянство – только в условном названии. Проверьте, какую площадь занимает ваш офис? Для комфортного расположения сотрудников достаточно 6 м<sup>2</sup> на человека. Съездите на склад. Нельзя ли освободить часть помещения? Проведите переговоры с арендодателем. Они еще пытаются держать цены, но понимают, что падение не за горами. Для жестких переговоров применяйте жесткие меры. Вам действительно необходим именно этот офис или вы



можете переехать в другой? Может быть, сменить склад?

Переменными могут стать и другие расходы. Например, можно ввести новую оплату труда. 50% зарплаты гарантировано, 50% - премия в зависимости от выручки. Это и стимулирует коллектив на более активную работу, и позволит предприятию повысить устойчивость. Конечно, подобные меры тяжело принимать по отношению к людям, с которыми вы проработали бок о бок несколько лет. Однако если не выживет ваша компания, они точно потеряют работу. Найти ее сегодня будет крайне непросто.

## **6. Поставщик – как женщина. И с ним невозможно, и без него никак!**

Поставщики туда же – норовят выкрутить руки. Снижение закупок пытаются компенсировать повышением цены, уменьшением скидок, увеличением объема продаж. Да и деньги стали требовать вперед, пока они есть у клиента. Не верят в устойчивость покупателей и не хотят полагаться на их честность, когда у предприятий идут убытки.

Проведите переговоры с поставщиками, текущими и новыми. Многие поставщики понимают, что деньги завтра это лучше чем без денег и сегодня, и завтра. Не все из них, но многие, готовы выдать товарные кредиты, поставить товар на комиссию, предоставить дополнительные скидки, снять ограничения на ассортимент. Рассчитайте, на каких условиях вам будут выгодны поставки: какой ассортимент вас устраивает, какие скидки дадут вам возможность торговать с прибылью, устроит ли вас покупка товара или только комиссия, на каких условиях вас устраивает товарный кредит. Это те условия, которые станут для вас ориентиром на переговорах. От них можно отступать только в сторону улучшения ваших условий. Другие условия принесут убытки. Затем начинайте поиск новых поставщиков и переговоры с текущими об изменении условий работы.

## **7. Банковский счет**

Один за другим банкротятся банки. У частных лиц есть защита вкладов. Юридические – последние в очереди за деньгами. И сложность не только в том, что ты можешь потерять деньги, которые с таким трудом

заработал сегодня, а в том, что останавливаются платежи. Невозможно получить деньги за товар, невозможно заплатить поставщикам.

Откройте расчетный счет в еще одном банке. При возможном банкротстве одного из них вы легко переведете потоки платежей в другой. В качестве альтернативных хорошо подойдут крупные государственные банки – Сбербанк и Газпром.

## **8. Товар – всему голова**

Сложно понять, какие товары будут завтра востребованы рынком. Я бы перепрофилировался, да знать бы куда. С трудом выбиваешь новые условия поставок, с трудом ищешь новых клиентов, тратишь время себя и персонала на новый продукт, а через пару месяцев он тоже грозит застрять на складе без движения и ты должен начинать все с начала.

Найдите альтернативные товары. Как бы спрос не упал, каким-то он останется. Ваша задача – получить от этого спроса максимальное количество покупателей. Наибольшей популярностью будут пользоваться дешевые товары. Как и в период 1998-2000 годов

пройдет замещение импортных товаров за счет подешевевших российских. Это за счет снижения стоимости труда, а к марту следующего года (или раньше) сюда добавится и падение рубля относительно мировых валют. Осмотритесь на рынке и найдите более дешевые аналоги ваших товаров. Созвонитесь с поставщиками и узнайте условия и сроки поставки. Новый товар не покупайте на склад – если возникнут затруднения со сбытом, вы просто потеряете деньги. Берите на комиссию или покупайте только под конкретные продажи.

## **9. Логичное решение – отказаться от рекламы**

Можно ли снижать затраты на рекламу? Как это отразится на продажах? Можно отказаться от всех видов рекламы. Это приведет к отсутствию новых клиентов. Возможно, это слабо отразится на выручке текущего месяца. Однако скажется в дальнейшем. Как именно? На сколько упадут продажи?

Проверьте те методы рекламы, которые вы используете в своей работе. Изменились потоки людей в торговых центрах, изменилось количество и качество журналов и

газет, которые читают ваши потенциальные клиенты. Некоторые виды или места рекламы перестали себя окупать. Откажитесь от дорогой перетяжки или рекламного щита. Попробуйте разбросать рекламные листовки по почтовым ящикам, разместить рекламу в интернет, разослать письма потенциальным покупателям. Внимательно оцените результативность каждого вида рекламы. Измените имидж предприятия. Если раньше вы позиционировали себя как элитную компанию, возможно, необходимо оповестить о том, что у вас умеренные цены и большие скидки.

### **Осторожно, щука!**

Будьте внимательны к своим действиям. Проверьте, не совершаете ли вы довольно распространенных ошибок.

1. Принимаем желаемое за действительное. Нам еще вчера жилось вполне комфортно, лучше чем сегодня. И мы объясняли падение продаж недостаточно хорошей работой отдела, отсутствием товара на складе, отпускным сезоном, .... Странное поведение фондового рынка считали не имеющим никакого отношения к реальному сектору экономики. То, что приятель, уволенный весной, никак не может найти работу – его

неумением объяснить свою полезность и мотивированность будущему работодателю.

2. Само рассосется, подождем до лучших времен. Неприятно верить в худшее, неприятно осознавать, что сытая, спокойная жизнь закончилась. И мы начинаем надеяться на хорошее. Мы видим неприятную ситуацию впереди и закрываем глаза, в надежде, что через мгновение она изменится. Открываем – ситуация действительно изменилась, она более настойчиво требует решения, мгновения упущены и надо шевелиться еще быстрее.

Люди прожили на нашей планете 2 000 000 лет (или 6000 – в зависимости от вашей веры). За это время они видели землетрясения, наводнения, оледенения, опустынивание, войны, эпидемии, пандемии, нашествия, переселение, истребление, вымирание,.... И они в это время жили, любили, рожали, рождались. Кризис – это просто мелкая заморочка, о которой никто не вспомнит через 100 лет, кроме историков. Разве он создает угрозу вашей жизни? У вас есть все, что необходимо, чтобы не только выжить в кризис, но и

использовать все преимущества дальнейшего роста экономики.

Как говорил Соломон, и это тоже пройдет. И очень быстро. Все что необходимо – принять изменения, которые происходят сегодня и приспособиться к новой реальности.

3. Имеем один план на все случаи жизни. Мы рассчитываем на некоторое развитие ситуации и планируем свои действия исходя из этого предположения. И когда ситуация меняется, вынуждены на скорую руку принимать важные решения. Скорость дает преимущества, поспешность приводит к серьезным ошибкам в решениях.

4. Ищем одно решение всех проблем. Кажется, что можно найти выход либо в сокращении издержек, либо в увеличении штата продаж, либо в том и другом одновременно. Редко встречаешь компании, которые готовы менять свои бизнес-процессы и проводить эксперименты в условиях кризиса, проверяя свои решения на практике.

5. Ударяемся в пессимизм. Когда гром грянул и разразился ливень, мы промокли. И кажется, что это безвыходная ситуация. Одежда уже намокла, села, потеряла форму. Возврат невозможен и будущее рисуется нам в черных красках.

6. Не просчитываем результаты. Если решение принимается интуитивно, оно может оказаться правильным и неправильным с равной долей вероятности. Вы доверяете своей интуиции? Предварительный расчет мог бы показать последствия тех или иных решений заранее. Не всегда стоит совершать ошибку, прежде чем она была сделана.

7. Идем на временные убытки. Основная задача бизнеса – приносить прибыль. Убытки возможны только в том случае, если это временное явление. Если мы развиваем новое направление, открываем филиал в другом регионе или новый магазин, убыток возможен на первом этапе. Однако если наши продажи падают и мы терпим убытки, мы теряем капитал компании и развиваться в момент окончания кризиса нам будет сложнее. Насколько важно сохранять убыточные магазины и направления?



9. В кризис невозможен рост, возможно только выживание. Даже на падающем рынке есть компании, которые демонстрируют рост. Выживать – программа минимум. Но, как говорится, целься выше. Если хотите получить миллион, загадывайте миллиард. Если вы стремитесь к росту, то выстоите в любом случае.

10. Люди не могут работать больше, чем работают сейчас. Забота о людях, тем более тех, кто проработал с вами плечом к плечу последние 3-4 года – это прекрасно. Но подобная забота может обернуться разорением компании, после чего все ваши сотрудники плечом к плечу отправятся на биржу труда. Где вольются в толпы желающих получить хоть какую-нибудь работу за какие-нибудь деньги. И сегодня это понимают все.

11. Сепарация от коллектива – утешения или пессимизм. Как вывалить сотрудникам все, что у меня сейчас в голове творится. Поддержание рабочего состояния сотрудников является основной задачей руководителя. Если коллектив расслабится, то упадет (или недостаточно вырастет) темп работы. Если коллектив слишком испугается, тоже никто не будет

работать, только пить валерьянку и бегать друг к другу за утешениями и «анализом ситуации».

## Об авторе

Добрый день, меня зовут Влада Кузнецова



Работала с 1995 года в малом и среднем бизнесе. Начинала как личный помощник вице-президента по международным отношениям среднего (по тем временам) предприятия. Последние 10 лет работаю финансовым директором в малых и средних компаниях.

В конце ноября (предварительная дата 30 ноября) я проведу [аудиосеминар «Малое предприятие в условиях кризиса – себестоимость и склад»](#). Чтобы [бесплатно принять в нем участие](#), отправьте письмо на адрес [nicesmith@mail.ru](mailto:nicesmith@mail.ru), указав тему “Small Business”.