



# 18 СОВЕТОВ, ЧТО СТОИТ И ЧЕГО НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ В КРИЗИС

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Какие семь советов дал сам себе бизнесмен, чтобы выстоять в кризис

Какая политика ценообразования наиболее эффективна при падении спроса

Какому правилу стоит следовать в кризис, принимая новых сотрудников на работу

Зачем некоторые предприятия берут паузу в сложные времена

Ваш коллега из Екатеринбурга и автор журнала «Генеральный Директор» **Андрей Семенов**, совладелец пироговых «Подсолнухи», дал сам себе советы в кризис, которые хотелось бы процитировать:

«Потребуется много мужества и терпения. Вот тебе несколько хороших советов.

**1. Будь адаптивен.** Строить планы можно, но еще важнее быть способным их быстро менять. Глубину и продолжительность кризиса спрогнозировать невозможно, поэтому будь поджарым и резким, как доберман.

**2. Сохрани себя.** Не превратись в «терминатора» с горящим злым зрачком. Выжить важно, но еще важнее сохранить семью, отношения, свою душу. Что толку, если приобретешь весь мир, но потеряешь душу? Пока можно, будь теплым, горячим, настоящим. Проси помощи, делись переживаниями, помогай и поддерживай близких, и не только. Будь сильным, но живым.

**3. Не отчаивайся.** Что бы ни случилось, радуйся маленьким вещам: новому слову дочки, радости клиента, хорошей погоде, возможности выспаться. И надейся. Обязательно будет лучше. Обязательно. Это важно.

**4. Помогай другим.** Делись. Ищи единомышленников. Объединяйся. Вместе выживать легче. Верь в людей, но не очаровывайся.

**5. Развивайся, ищи новое, занимайся творчеством.** Выживание – процесс творческий, но думай не только об этом. Создай.

**6. Внедряй бережливое.** Тут без комментариев. Внедряй бережливое. Внедряй бережливое. Внедряй.

**7. Не режь бездумно затраты.** Твоя задача – не низкие затраты, а высокая эффективность». Предлагаем Вашему вниманию еще ряд рекомендаций, к которым стоит прислушаться в трудные времена.

Опыт практика

**Если рынок упал на 60%, это еще не значит, что нет возможности повысить продажи**

**ИГОРЬ КАЧАЛОВ** Президент агентства «Ясные Решения», Москва

По самым скромным подсчетам, в 2015 году рынок платежеспособного спроса в России составит

## Справка

ООО «Ясные Решения»

Сфера деятельности: консалтинговые и образовательные услуги

Количество реализованных проектов: 260

Численность персонала: 7

Основные клиенты: «Гинза», «Европласт», «Эвалар», Adidas, Citibank, Coca-Cola, Dirol-Cadbury, Pepsi Cola, Schwarzkopf&Henkel и др.

более 100 трлн руб. Если Вы хотите получить часть этих денег, я рекомендую придерживаться таких советов.

**Совет 1. Не сокращать расходы на продвижение.** Многие компании испугались, сделали паузу, отменили выпуск новых товаров, отменили рекламу и выход в регионы. И зря, ведь сейчас Ваша реклама будет виднее, а менеджеры по продажам смогут работать более эффективно. В тишине голос смелого лучше слышен для потребителей. Да и клиенты с большим доверием относятся к компании, которая активно продвигает себя в кризис. Ведь для покупателей это сигнал, что тут все в порядке: товар есть, никакой паники.

**Совет 2. Пересмотреть политику ценообразования.** Что объединяет крупнейшие мировые бренды? Они все создавались или проходили этап бурного развития в периоды кризисов благодаря верно избранной стратегии. Важнейшую роль при этом сыграло правильное ценообразование. Вы можете воспользоваться следующими стратегиями.

▣ *«Плати, сколько хочешь».* Плюсы подхода: компания экономит время и ресурсы, чтобы убедить клиента. Когда потребитель волен заплатить столько, сколько сам посчитает нуж-

**«Не отчаивайся. Что бы ни случилось, радуйся маленьким вещам: новому слову дочки, радости клиента, хорошей погоде, возможности выспаться. И надейся. Обязательно будет лучше. Обязательно. Это важно»**

ным, он зачастую переплачивает (не зная об этом). Минусы: периодически случаются убыточные сделки.

▣ *Предоставление бесплатных товаров и услуг.* Покупатель может решиться использовать Ваш товар или услугу, чтобы оценить их качество. Конечно, как правило, размер или объем товара в этом случае относительно небольшой. Вместе с тем есть исключения, например, в сети «Связной» можно бесплатно взять телефон стоимостью 25 тыс. руб. при условии покупки годового тарифа. При этом обычные цены можно сделать на 2–5% выше средних по рынку. Потребители быстро привыкают приходить за услугой (или товаром) именно к Вам, дальше работает только привычка.

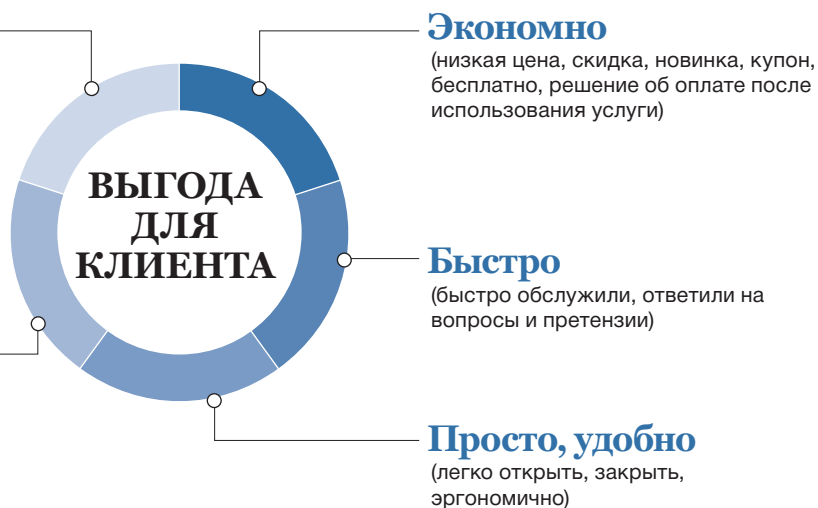
## РИСУНОК КАК ВЫГОДНО ПРЕДСТАВИТЬ ТОВАР КЛИЕНТУ

### Правильно – b2b-сектор

(новейшие разработки, подтверждено опытом десятков компаний, возврат остатков, помощь в обучении, возможность сэкономить 10–20%, увеличить продажи, повысить производительность)

### Правильно – b2c-сектор

(широта ассортимента, свежее, натуральное, полезное, есть подробная информация, как использовать товар)

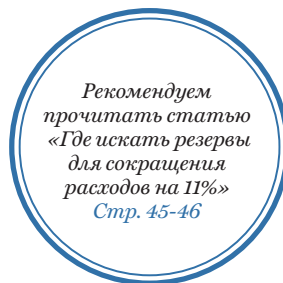


■ *Сделать цены сразу высокими, мотивируя это высоким качеством товаров.* Даже в периоды кризиса потребители хотят хорошую еду, одежду, личный транспорт, хорошего стоматолога и т. д. Главное – показать и доказать им, как они экономят, приобретая Ваш товар. Например, компании, производящие радиоаппараты, увеличили свои продажи в три-четыре раза именно в Великий кризис 1930 года. Ведь радио помогало сэкономить на концертах, газетах, пластинках и пр. И люди покупали приборы почти в каждую семью. Хотя доходы у американцев были тогда не выше 400 долл., а радио стоило более 1000 долл. (в пересчете на современные деньги).

■ *Очень низкие цены.* Чтобы придерживаться данной стратегии, у Вашей компании должны быть максимально оптимизированы бизнес-процессы.

**Совет 3. Производить «новые старые» товары.** Например, можно выпустить тот же товар, но в меньшей упаковке, начать продавать продукцию мелкими партиями. Или делать товар, используя мощности местных производителей (см. также *рисунки*).

**Совет 4. Повышать эффективность управления.** Чтобы измерить эффективность менеджера и оценить его потенциал, надо взять годовую выручку компании и поделить ее на число всех сотрудников. Успешные фирмы на развитом рынке имеют выручку не менее 6–8 млн руб. на сотрудника в год. Конечно, существуют исключения, например медицинские центры, кафе, рестораны, парикмахерские – тут эффективная выручка может быть 2–3 млн руб. В России выручка большинства производителей не превышает 2–3 млн руб. на человека. Это и есть основная причина нехватки оборотных средств во



многих компаниях. Ведь, по сути, фонд оплаты труда раздут как минимум в полтора-два раза. Однако невозможно развивать бизнес, не наладив работу сотрудников. Перечислю наиболее простые инструменты, которые помогут оптимизировать работу с персоналом в кризис:

■ запретить прием новых сотрудников;

■ сокращать персонал минимум на 2–3% ежемесячно; это позволит оставить лучших работников, на которых можно положиться (безусловно, процесс сокращения штата должен быть правильно организован, например, можно провести аттестацию);

■ следовать правилу «один новый сотрудник = двум старым»; если компания захочет принять одного сотрудника, то должна сказать себе: «Давайте уволим двух старых».

**Совет 5. Сформировать план роста продаж на 5–10%.** Конечно, не всем хочется сокращать персонал, тем более в тяжелые времена. Чтобы не делать этого, сформируйте план роста продаж на 5–10%. Заложите это в основу мотивации высшего управленческого состава. Жестко. Опасно. Но работает. И не надо забывать о втором аспекте – улучшении бизнес-процессов, что сокращает время выполнения работ при росте их качества.

### Справка

ООО «КСК групп»

**Сфера деятельности:** бизнес-консультирование (аудит, юридический, налоговый и кадровый консалтинг, привлечение финансирования, развитие бизнеса).

**Численность персонала:** 350

### Справка

ООО «Капитал-Консалтинг»

**Сфера деятельности:** бизнес-обучение, консалтинг, **Численность персонала:** 100

**Основные клиенты:** Сбербанк России, компании «Агромир», «Арханг», «Вымпелком», «Комус», «МегаФон» и др.

## Опыт практика Можно сделать перерыв для наведения порядка в бизнесе

**ИГОРЬ ОСТРОВСКИЙ** Старший партнер компании «КСК групп», Москва

**Совет 1. Пересмотрите договоренности с партнерами.** Необходимо провести переговоры и удалить избыточные позиции в контрактах. Также Вашей компании придется избавиться от слабых партнеров.

**Совет 2. Сделайте перерыв, чтобы навести порядок в бизнесе.** Сильные предприятия порой действуют по принципу «замереть, не продавать и не покупать». Это время используется для внутренней оптимизации процессов, особенно в области управления и безопасности. Как правило, у крупных организаций в распоряжении есть складские остатки, на которых можно продержаться три-четыре месяца. Некоторые компании торгуют складскими запасами до полугода, не делая новых закупок.

**Совет 3. Инвестировать в недвижимость.** Рубль дешевеет, следовательно, становится выгодно хранить его в «кирпиче». В связи с этой тенденцией строительные компании и девелоперы прибегают к расширению своей маркетинговой деятельности, чтобы «поймать момент».

**Совет 4. Начать процедуру банкротства.** Крайняя мера для компаний, оказавшихся в тяжелой ситуации. Однако это обязательное требование закона, и оно позволяет собственникам избежать ответственности.

## Опыт практика Что следует и чего не следует делать в кризис

**КОНСТАНТИН БАКШТ** Генеральный Директор и собственник компании «Капитал-Консалтинг», Москва – Самара – Саратов

В условиях падения рынка расти под силу только «большим акулам». Менее крупным компаниям достаточно оставаться на плаву как можно дольше, наблюдая, как уходят с рынка более слабые конкуренты. Когда место освободится, станет возможен рост.

**Что следует предпринять компании.** Во-первых, сократить затраты. Так, если Вы арендуете офисные площади, то откажитесь от аренды, а сотрудников переведите на удаленную работу. Во-вторых, следить за действиями конкурентов. Во время кризиса 2008 года мы, среди прочего, оказывали клиентам услуги предоставления доступа в Интернет. Мы узнали, что прямые конкуренты в регионе решили не отключать неплательщиков, хотя уже было ясно, что погашать задолженность они не собираются. Качество связи сильно упало и у должников, и у тех, кто платил, – так провайдер сокращал издержки. Тогда мы предложили абонентам хорошее качество Интернета и экономичные тарифы. В результате наша прибыль увеличилась в 30 раз, а конкуренты вскоре ушли с рынка.

**Чего не нужно предпринимать компании.** Во-первых, не ввязываться в сомнительные сделки в надежде крупно заработать. Летом прошлого года ко мне обратились за советом, стоит ли поставлять металл в долг одной крупной компании, которая «временно» погрязла в судебных процессах, но обещает расплатиться позже. Разумеется, нет. На тот момент компания только начала исполнять исковые обязательства двухгодичной давности, а расплата по новым счетам произойдет весьма не скоро, если вообще произойдет. Во-вторых, не менять слишком резко ценовую политику. Удешевление производимых товаров или предоставляемых услуг, а также смягчение курса условной единицы в угоду потребителю не принесет стратегической пользы, скорее негативно скажется на качестве продукции. Поэтому возьмите за стандарт максимально возможный ценник для Вашей целевой аудитории, но поработайте над качеством, и тогда клиенты останутся с Вами.

### Также читайте

«Как компании оставаться сильной даже в кризис: 15 эффективных шагов»

[e.gd.ru/289932](http://e.gd.ru/289932)