

Спад экономики: как обезопасить свою компанию от возможных последствий

АННА ГРАЧЕВА, генеральный директор ООО «Логос-Финанс»

Цели: подготовить компанию к экономическому кризису, рассчитать сценарий развития событий.

Как действовать: учесть финансовые риски и острые углы во взаимоотношениях с сотрудниками и партнерами по бизнесу.

Основные трудности: каждая компания работает в конкретном экономическом пространстве, в котором могут происходить совершенно противоположные экономике страны процессы.

Ключевой совет: если ваш рынок растет, нужно расти вместе с ним, если падает — важно пытаться сохранить долю компании на нем.

ДОСЬЕ КОМПАНИИ

ООО «ЛогосФинанс»

Год основания: 2009.

Сфера деятельности: инвестиции в ценные бумаги.

Основные факты: входит в НПДП Логос, выручка НПДП Логос за 2013 г. более 7 млрд рублей.



Текущий год оказался очень богатым на разнообразные потрясения, экономические и политические события. Но давайте не забывать о том, что мы живем и работаем в стране, где каждые 5–10 лет обязательно случается какой-то кризис, перестройка всего, смена реалий. С поправкой на происходящее надо решать текущие бизнес-задачи, управлять финансами компании. По моему опыту, в смутные экономические времена происходит ряд событий, к которым финансовому директору необходимо быть готовым.

На кризис будут списываться все неудачи менеджмента

Кризисом или экономическим спадом будут прикрываться все неудачи менеджмента. Почему не выполнили доходную часть? — Потому что в стране кризис. Не потому, что коммерсанты неправильно цену поставили на товар или продукцию не завозили три дня, нет — это все из-за глобального экономического кризиса. Коммерсанты будут ссылаться на кризис, даже если они работают на стабильно растущем вот уже несколько лет рынке. Даже у АХО будут проблемы из-за кризиса, потому что им почему-то случайно не продали какие-то стройматериалы.

Все, что бы ни случилось плохого в вашей компании, будет следствием экономического кризиса. В данной ситуации самое правильное — запретить менеджменту вашей компании упоминать как причину экономической кризис, а если очень хочется упомянуть, то пусть расскажет не почему не получилось, а что он сделал, чтобы получилось.

СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

Анна Грачева

Более 13 лет работает в НПДП Логос (один из крупнейших дистрибьюторов печатной продукции в РФ; развивает сеть мини-маркетов «Хорошие новости», киоски «Центропечать» и др.) в качестве финансового директора, вице-президента по стратегии и финансам. Сейчас возглавляет компанию, входящую в НПДП Логос — ООО «Логос-Финанс». Образование — МГУ имени М. В. Ломоносова, магистратура ГУ ВШЭ.

Контрагенты перестанут выполнять свои обязательства

В такие моменты волатильности, как нынешний, все начинают друг другу плохо платить, объясняя это также экономическим кризисом. Даже если у вашего контрагента в принципе не может быть проблем с деньгами, он все равно, просто за компанию, перестает платить. Потому что у него сидят те же коммерсанты, которые тоже объясняют все свои неудачи экономическим кризисом. Во-первых, боятся расставаться с деньгами, вдруг действительно что-то случится. Во-вторых, просто за компанию, ведь им тоже стали плохо платить.

Такая вот круговая порука — никто не хочет расставаться со своими деньгами. В этой ситуации нужно оценить значимость контрагента для вашей компании. Если это действительно важный партнер, можно предпринять следующие шаги:

- менеджерам, которые с ним контактируют, стоит увеличить переменную часть от просроченной дебиторской задолженности, чтобы они звонили ему чаще, «разрушали» сознание;
- в процессе долгих и тяжелых переговоров уменьшить отсрочку, предложить частичную предоплату;
- приехать к контрагенту в офис, лично с ним побеседовать, убедить его, что вы будете продолжать с ним работать — многое зависит от личностных взаимоотношений.

Придется урезать все возможные расходы

Вот смотрите: есть у вас бюджет — доходы и расходы. Доходы — явление, в принципе, возможное. А вот расходы будут наверняка. Выплаты по кредитам, уплата налогов и взносов, сотрудникам нужно каждого 5-го и 25-го числа перечислять зарплату. Никак не получится избежать оплаты электроэнергии и коммунальных услуг, расчета с ключевыми поставщиками компании, которые в случае неоплаты останавливают поставки, продавать будет нечего, денег будет еще меньше. И по так спирали — бизнес сойдет на нет. А если вы арендуете помещение под офис, торговые или производственные площади, то нравится или не нравится, за их аренду каждый месяц приходится платить. Для розницы, например, задержка в арендной плате грозит потерей торгового объекта.

Первое, что я порекомендовала бы сделать — это, конечно же, решить вопрос по арендным ставкам. Стремительное падение рубля спровоцировало рост арендных ставок. Причина — арендаторы устанавливают стоимость аренды в долларах по курсу ЦБ. Есть некоторые, у кого зафиксирована минимальная цена. Но в большинстве своем ни у кого не зафиксирован максимум ставки по аренде. Знаю, многие побежали передоговариваться по поводу фиксации курсов от и до: «мы в декабре платили вам по курсу 35 рублей за доллар, а давайте сейчас зафиксируем именно эту ставку». Но ни у кого это не получилось и, уверяю вас, вряд ли получится.

Можно поступить так. Найдите другой более или менее подходящий офис недалеко от вас за меньшие деньги. Затем заявите своему арендодателю, что через месяц, не позже, съезжаете.

Не исключено, что в этот момент у него прояснится сознание, и он пойдет вам навстречу. И конечно же, имейте в виду, что переговорный процесс в этом случае очень тяжелый и долгий.

Затем ищите те направления работы компании, в которых можно что-то урезать, что-то подсократить. На самом деле, как показывает мой опыт, у компании есть очень малое количество затрат, которые в случае форс-мажора можно исключить, где-то процентов 10–20, не более: ремонт, представительские и командировочные расходы, соцпакет, инвестиции в развитие.

В ситуации, когда возникает финансовый перелом, случается очередной экономический кризис или дефолт, деньги на развитие обычно уже замораживают еще на более раннем этапе. А дальше уже надо смотреть по текущему состоянию компании — как обрезать затраты, но не резать бизнес. И всегда выясняется, что это, к сожалению, очень небольшая сумма.

Расходы на рекламу — например, интернет-маркетинг — у розничных и оптовых магазинов невозможно уменьшить: как только вы перестаете платить Яндексу, ссылка на ваш сайт уходит вниз в результатах поиска, и выручка падает.

Поэтому рекомендую вам заранее определить для себя статьи расходов компании, которые в случае чего можно будет безболезненно урезать, не принимая в критический момент быстрых и необдуманных решений.

Кроме того, помните, что любое потенциальное сокращение расходов первоначально оттягивает значительные деньги вашей компании. Например, переезд из большого шикарного офиса в офис поскромнее влечет за собой траты на депозит за аренду, расходы на проведение коммуникаций-кабелей, чтобы можно было работать, ремонт и переезд.

Неизбежно сокращение затрат на персонал

Массовые увольнения — не выход. Глобальная зачистка штата — это всегда очень болезненно для всей компании: нужно перестраивать бизнес-процессы, рушить устои и многолетние корпоративные традиции. Все эти изменения могут быть крайне неудачными. А вот 30 процентов сотрудников, как правило, можно сократить, и при этом компания не развалится. Функции и обязанности ушедших постарайтесь как-то перераспределить — догрузить оставшихся участников процесса. Но надо понимать, что на эти же 30 процентов в текущем периоде вырастут затраты: придется оплачивать отпускные, договариваться о выходном пособии уволенным. Кого лучше всего сокращать? — Отделы, которые набрали много сотрудников в «хлебные» времена. Но здесь стоит учесть некоторые особенности.

1. Маркетинговый отдел всегда очень хочется отрезать первым. Но в момент переходного периода, каким и является нынешний экономический спад, именно сотрудники маркетингового отдела могут подсказать, чем нужно заниматься, что нужно продавать, как надо видоизменить концепт, который поможет выжить в отличие от конкурентов.

2. Коммерческий отдел — лучше сократить людей и догрузить работой оставшихся. Урежьте оставшимся сотрудникам фиксированную часть зарплаты и увеличьте мотивационную переменную так: в случае выполнения показателей получите больше, чем

до этого получали, процентов на 20. Те, кто в этот момент скажет «я не буду работать», пусть уходят, а кто согласится потерять в фиксированной части, будут усердно трудиться.

3. Женские коллективы, такие как бухгалтерия, очень плохо относятся к сокращению людей — информация об увольнениях будет передаваться из уст в уста, история начнет приобретать новые невероятные подробности и краски: «нас всех обязательно уволят => нас всех уволят завтра => уволят без выходного пособия». Чтобы избежать подобной смуты в коллективе, в женских отделах лучше сократить рабочий день: у них у всех дома дети школьного и дошкольного возраста, мужья есть просят, они все в пятницу после обеда уже готовы уходить с работы. Именно в этом случае лучше сократить не штат, а рабочее время.

4. IT-отдел — в крупных и средних компаниях обычно очень многочисленный и не менее дорогостоящий — чем занимаются его сотрудники в течение всего трудового дня, никто не понимает, кроме них самих. Тут надо жестко поставить задачу руководителю отдела: «убирай 30 процентов как хочешь — людей увольняй, зарплаты урезай, рабочее время сокращай. Но такие то, такие-то задачи обязательно должны быть выполнены».

Вообще, по моему опыту, руководители отделов лучше всего знают, как поступить в такой ситуации. Поэтому рекомендую дать им задание сократить 30 процентов затрат на персонал. Как именно, пусть сами решают. Конечно же, вы столкнетесь с сопротивлением, ведь у них «все сотрудники незаменимые, именно их отдел ключевой и без него развалится вся компания». Но если жестко поставить задачу, все найдут свои 30 процентов, которые можно подрезать: или сократить людей, или зарплаты, или время работы.

Зачистка банков

Это явление новое для нашей страны. Но, если честно, я не вижу в нем большой угрозы. Отбирают лицензии только у мелких неизвестных банков, у которых основной хлеб был за счет «обналички». По моему опыту, обслуживаться надо в крупном банке, в так называемом системно значимом.

Самые лучшие условия у пятерки госбанков, которые сидят на пенсионных деньгах и имеют возможность заимствовать западные дешевые деньги. Такие кредитные организации точно не закроют. Да, они неповоротливые, очень долго принимают решения.

Но на то вы и финансовый директор, чтобы понимать, что кредит нужен не завтра после обеда, а через месяц или через три месяца.

Даже не смотрите в сторону небольших неизвестных банков, которые предлагают сотрудничество на очень выгодных условиях — это иллюзия.

Поясню почему. Компания приходит в банк с большим расчетно-кассовым обслуживанием — с зарплатным проектом, с инкассацией, с банковскими гарантиями, с требованиями по овердрафту, с кредитом под инкассируемую выручку, под кредитную линию и т. д. Мелкий банк физически не сможет такое количество платежей провести, выдать овердрафт под приемлемый процент, обеспечивать зарплатный проект — где сотрудники будут искать банкоматы этого банка?

В общем, мое четкое понимание: для крупного и среднего бизнеса базовым должен быть крупный банк.

Главное — выбрать правильную стратегию развития

В заключение отмечу: каждая компания работает конкретно в своем экономическом пространстве, в котором могут происходить совершенно противоположные экономике страны процессы. Например, такая ситуация: ВВП падает на 5 процентов, интернет-торговля растет на 30 процентов. Компания, занимающаяся интернет-торговлей, увеличила оборот на 10 процентов. Это плохой показатель, рост должен быть как минимум 20 процентов. Или другая ситуация: рынок печатной прессы, на котором работает моя компания, ежегодно сужается минимум на 10 процентов, потребители постепенно перестают покупать бумажные издания, уходят читать в интернет. Для нас падение ВВП по сравнению с тем, насколько уменьшается наш рынок, в общем то, абсолютно незначимо.

Резюме такое: в период экономического спада самое главное — выбрать правильную стратегию развития компании. Если ваш рынок растет, нужно расти вместе с ним. Если он падает, важно пытаться сохранить долю компании на нем. По моему опыту, надо по возможности скупать конкурентов и в итоге занять самую большую долю рынка. Но эту стратегию нужно правильно реализовать (в частности, в кризис 2008 года были удачные слияния в банковской сфере, последние 5 лет идет постоянная консолидация рынка в издательских проектах), не у всех это правильно получается.

И очень важно, чтобы в вашей компании была хорошая команда топ-менеджеров; чтобы во время спада экономики и финансовых потрясений никто не тащил одеяло на себя, не начинал дружить друг против друга и говорить «давайте я сокращу расходы на 10 процентов, а вон тому отделу светят все 50 процентов, потому что они бездельники». Но это скорее задача генерального директора, директора по персоналу. Все, что необходимо сделать вам, вы уже знаете.