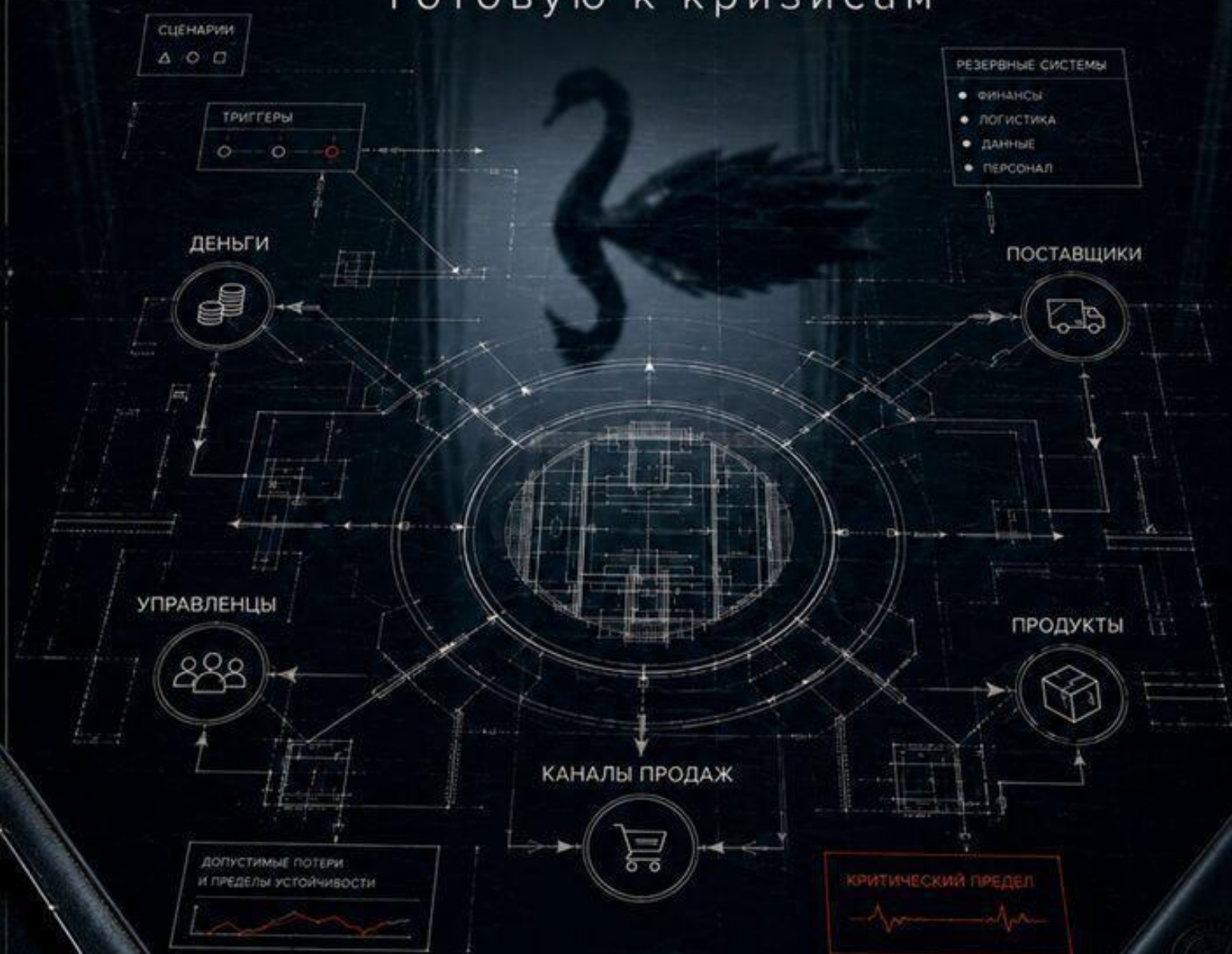


12+

НЕ ЖДИТЕ ЧЕРНОГО ЛЕБЕДЯ

Как построить компанию,
готовую к кризисам



Вадим Мардамшин

Вадим Мардамшин

**Не ждите черного лебедя.
Как построить компанию,
готовую к кризисам**

«Издательские решения»

Мардамшин В.

Не ждите черного лебедя. Как построить компанию, готовую к кризисам / В. Мардамшин — «Издательские решения»,

Кризис редко приходит с предупреждением. Сначала уходит клиент, срывается поставка, дорожают деньги или выпадает человек, на котором держалась система. В этот момент становится видно: компания построена на архитектуре или на подвиге собственника. Вадим Мардамшин показывает, как заранее найти слабые места, создать резервы по деньгам, людям, продуктам и каналам продаж — и пройти турбулентность без паники.

© Мардамшин В.

© Издательские решения

Содержание

Пролог. Утро, когда хорошая погода закончилась	6
Введение. Кризис не разрушает компанию. Он показывает, как она была построена	8
Часть I. Иллюзия прочности	10
Глава 1. Когда рост маскирует хрупкость	11
Инструмент: «Карта хорошей погоды»	12
Дистрибьютор, который принял спрос за устойчивость	12
Инструмент: «Стоп-лист роста»	13
Практикум главы	14
Глава 2. Черный лебедь не обязан быть черным	15
Инструмент: «Лестница отклонений»	15
Клиника, которая не заметила «мелкое» изменение	16
Инструмент: «Панель ранних сигналов»	17
Практикум главы	18
Глава 3. Героизм как симптом плохой архитектуры	19
Инструмент: «Журнал героизма»	19
Производственная компания и один главный технолог	20
Инструмент: «Два прогноза»	21
Практикум главы	21
Глава 4. Единственная точка отказа	23
Инструмент: «Тест исчезновения»	23
Матрица: вероятность, ущерб, обратимость	24
B2B-компания и крупный клиент	25
Практикум главы	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Не ждите черного лебедя Как построить компанию, готовую к кризисам

Вадим Мардамшин

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8367-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пролог. Утро, когда хорошая погода закончилась

В 8:43 утра Алексей увидел сообщение, которое сначала не показалось опасным.

«Доброе утро. Мы приняли решение приостановить закупки до конца квартала. Вернемся с обновленным планом после внутреннего пересмотра бюджета».

Сообщение пришло от клиента, который давал компании почти треть годовой выручки. Не половину. Не все. Всего лишь треть. Вчера эта цифра выглядела как достижение: крупный клиент, длинные отношения, стабильные отгрузки, взаимное доверие. Сегодня та же цифра стала похожа на трещину в несущей стене.

Алексей перечитал сообщение дважды. Потом положил телефон экраном вниз и посмотрел в окно.

За стеклом был обычный питерский вторник. Машины стояли на светофоре. Курьер с желтым рюкзаком переезжал дорогу, как обычно, нарушая правила. В переговорной за стеной менеджеры обсуждали план продаж. На кухне кто-то смеялся. Ничто не говорило о том, что через несколько часов компания впервые увидит себя без декоративной обшивки.

В 10:17 позвонил поставщик.

Он говорил вежливо, почти извиняющимся тоном. Сырье дорожает. Отсрочку больше держать не получится. Следующая партия — только по предоплате. Алексей записал цифры на листе бумаги. Они выглядели не катастрофически. Просто неприятно. Еще одно небольшое отклонение.

В 11:35 финансовый директор прислал файл с названием «Календарь денежных решений обновленный». Обычно такие файлы Алексей открывал на бегу. В этот раз он задержался на строке, выделенной желтым.

При текущем графике поступлений через пять недель компания входила в кассовый разрыв.

Не сегодня.

Не завтра.

Через пять недель.

Поэтому тревога была особенной. Не пожар. Не взрыв. Не обвал. Скорее звук воды где-то за стеной: пока не видно, где прорвало, но уже понятно, что сухо не останется.

К обеду стало ясно, что проблема не в одном клиенте, не в одном поставщике и даже не в одном платежном календаре. Проблема была в конструкции.

Крупный клиент слишком велик.

Поставщик слишком незаменим.

Денежный резерв слишком короткий.

Коммерческий директор слишком много держит на личных отношениях.

Собственник слишком часто остается последней инстанцией.

Новый продукт слишком долго требует денег до первой оплаты.

Второй канал продаж существует скорее в презентации, чем в реальности.

Еще вчера компания была успешной.

Сегодня она впервые стала понятной.

Алексей вспомнил, как несколько месяцев назад на стратегической сессии сказал: «Нам важно ускоряться». Тогда это звучало правильно. Рынок рос, команда была заряжена, клиенты покупали. Никто не спросил: «А что должно быть устроено так, чтобы скорость нас не сломала?»

В бизнесе есть момент, когда собственник понимает: он построил не столько компанию, сколько систему, которая работает при хорошей погоде. И если раньше он гордился тем, что может лично закрыть любую проблему, то теперь впервые почувствовал цену этой гордости.

Если компанию каждый раз приходится спасать подвигом, значит, она плохо спроектирована.

Эта книга начинается с такого узнавания. Не с катастрофы. С того момента, когда собственник впервые видит: слабые места не пришли извне. Кризис просто включил свет.

Введение. Кризис не разрушает компанию. Он показывает, как она была построена

Кризис редко входит в компанию как катастрофа.

Он не всегда начинается с обвала рынка, громкого заголовка или срочного совещания в стеклянной переговорной. Чаще он появляется буднично: клиент просит отсрочку, поставщик меняет условия, банк задает дополнительные вопросы, руководитель продаж говорит, что сделки «просто дольше думают», а финансовый директор просит на этой неделе не подписывать лишних обязательств.

Сначала это выглядит как набор частных неприятностей. Потом — как временное напряжение. Потом собственник открывает календарь денежных решений и понимает, что компания не может одновременно выполнить все обещания, которые еще месяц назад казались обычной операционной жизнью.

В этот момент многие говорят: «Кризис нас ударил».

Но точнее сказать иначе: кризис показал, на чем держалась компания.

Одни компании переживают тяжелые периоды с потерями, но без распада. Они сокращают лишнее, защищают ядро, включают альтернативы, говорят с командой, перестраивают продукты и сохраняют управление. Другие компании выглядят успешными до первого серьезного изменения, а потом быстро обнаруживают, что их устойчивость держалась на одном клиенте, одном поставщике, одном сильном руководителе, одном канале продаж или на личной энергии собственника.

Везение играет роль.

Но чаще решает конструкция.

Я написал эту книгу для собственников и руководителей, которые уже почувствовали: управлять бизнесом только через рост недостаточно.

Рост важен. Без него компания теряет энергию. Но рост без архитектуры превращается в нагрузку на слабые стены. Чем быстрее растет такая компания, тем опаснее становятся ее скрытые зависимости. Большой контракт начинает выглядеть как фундамент. Сильный сотрудник — как система. Один работающий канал продаж — как маркетинг. Остаток денег на счете — как безопасность. Личная вовлеченность собственника — как контроль.

До первого удара это может работать.

Потом выясняется, что прибыль не равна деньгам, клиентская лояльность не равна гарантии оплаты, отношения с поставщиком не заменяют резерв, а героизм команды не становится бизнес-моделью.

Я не верю в культ антикризисного героя.

Да, иногда собственнику приходится действовать жестко, быстро и лично. Иногда важно провести ночь над платежами, самому позвонить клиенту, договориться с банком, выйти к команде и взять ответственность. Но если компания регулярно выживает только за счет подвига, это не признак силы. Это признак плохой архитектуры.

Сильная компания не та, которую каждый раз спасает собственник.

Сильная компания не требует спасения каждый раз.

Эта книга о том, как построить такую компанию.

Не бесстрашную. Бизнес вообще не должен быть бесстрашным. Страх иногда полезен: он заставляет смотреть внимательнее. Но зрелая компания должна быть готовой. У нее должны быть подушки безопасности: денежный резерв, резерв поставщиков, резерв управленцев, резерв продуктов, резерв каналов продаж. Не как декоративный список «на всякий слу-

чай», а как рабочая система: с владельцами, правилами включения, проверкой и регулярным обновлением.

Денежная подушка покупает время.

Резерв поставщиков покупает маневр.

Управленческий резерв покупает непрерывность.

Продуктовая подушка покупает актуальность.

Несколько каналов продаж покупают доступ к клиенту, даже когда один маршрут закрывается.

Эта книга поможет вам посмотреть на компанию не как на таблицу выручки, а как на инженерную систему.

Где находятся несущие конструкции?

Какие узлы не имеют дубля?

Что произойдет, если завтра исчезнет главный клиент?

Кто примет решения, если главный руководитель выпадет на месяц?

Откуда придут продажи, если основной канал перестанет работать?

Сколько времени компания проживет при падении поступлений на 30 процентов?

Какие продукты нужны рынку в плохую погоду, а какие покупают только в хорошую?

Ответы на эти вопросы могут быть неприятными. Но неприятный ответ, найденный заранее, — это не угроза. Это запас времени.

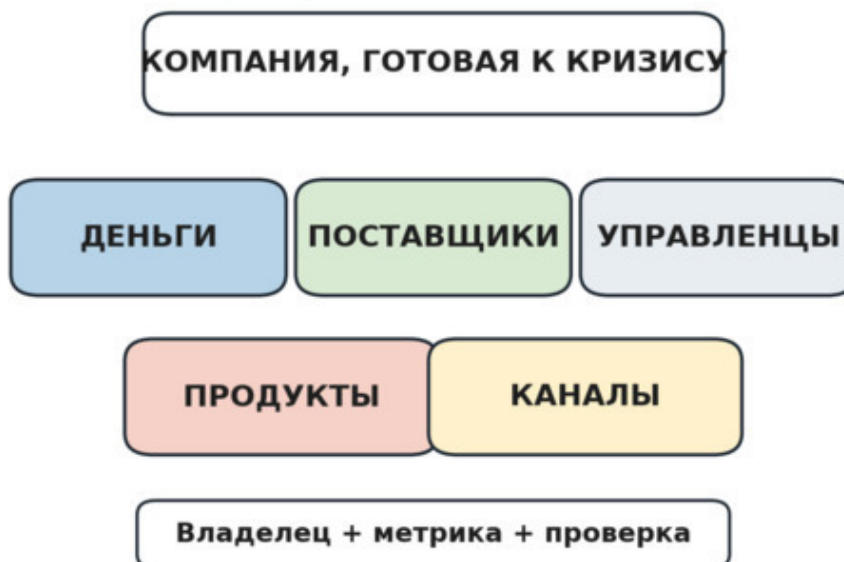
Кризис не создает слабые места.

Он просто включает свет.

И лучше включить его самому.

Визуальный инструмент: архитектура устойчивости

Архитектура устойчивости компании



Смысл системы: не угадывать удар, а заранее убрать смертельные зависимости.

Рисунок 1. Пять подушек безопасности как единая конструкция, а не отдельные инициативы.

Часть I. Иллюзия прочности

Почему успешные компании ломаются

В хорошую погоду никто не проверяет крышу. Это одна из самых дорогих управленческих ошибок: когда продажи растут, клиенты платят, команда занята, поставщики отвечают быстро, а банк улыбается, у собственника возникает опасное ощущение, что компания здорова.

Эта часть — не о слабых бизнесах. Мы будем говорить об успешных компаниях: с клиентами, выручкой, командой, планами, презентациями и уверенностью, что все наконец-то «встало на рельсы». Они ломаются не потому, что у них не было силы. Они ломаются потому, что сила была устроена неправильно.

Глава 1. Когда рост маскирует хрупкость

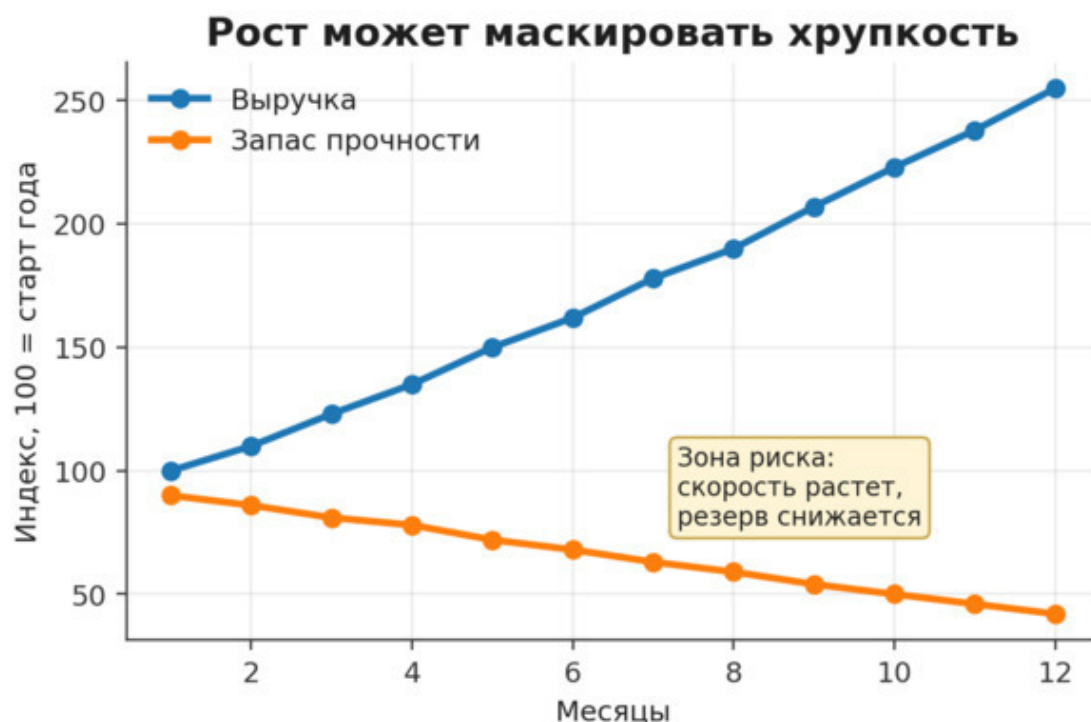


Рисунок 2. Быстрый рост может увеличивать нагрузку быстрее, чем компания наращивает запас прочности.

Холодное открытие

В 19:12 Алексей остался один в переговорной и впервые посмотрел на годовой рост не как на победу, а как на нагрузку. На экране светилась красивая диаграмма: плюс 38 процентов к выручке, плюс 31 процент к отгрузкам, новый склад, пять новых менеджеров. Любой банк назвал бы это здоровым бизнесом.

Но финансовый директор не смотрел на диаграмму. Он смотрел на три строки ниже: один клиент — 47 процентов оборота, один поставщик — семь из десяти критических позиций, резерв денег — двадцать три дня. Рост оказался не стеной, а увеличительным стеклом: чем больше становилась компания, тем яснее проступали слабые места.

Разбор

Алексей называл это удачным годом. Выручка росла, склад расширялся, отдел продаж просил новых менеджеров, а банк впервые предложил кредитную линию без долгих разговоров. В тот момент почти никто не замечал, что успех становится тяжелее самой компании. Крупный клиент уже давал почти половину выручки, главный инженер оставался единственным человеком, который понимал нестандартные заказы, а денежный резерв таял каждый раз, когда бизнес «инвестировал в рост». Вчера это называлось скоростью. Сегодня — нагрузкой на несущие стены.

Успех редко выглядит как риск.

Риск обычно представляют в темных цветах: долги, убытки, пустой склад, текучка, судебные письма, падающие продажи. Но один из самых коварных рисков приходит в дорогом костюме. Он выглядит как большой контракт. Как быстрый рост. Как новый рынок. Как оче-

редь клиентов. Как команда, которая «сама все тащит». Как собственник, который успевает закрывать все вопросы.

Хорошая погода не убирает риски. Она прячет их от глаз.

Представьте компанию, которая производит промышленное оборудование. Последние три года она растет на 30—40 процентов в год. У нее есть несколько сильных инженеров, отдел продаж, склад, понятный продукт и крупный клиент, который дает почти половину выручки. На совещаниях говорят о расширении производства, найме новых людей, новом офисе. Собственник доволен: бизнес наконец-то «встал на рельсы».

Но если посмотреть внимательнее, картина меняется.

Один клиент дает 47 процентов выручки. Один главный инженер знает все нестандартные решения. Один поставщик поставляет критический компонент. Один коммерческий директор держит отношения с главными покупателями. Один канал продаж — отраслевые выставки и личные связи. Денежный резерв — на три недели операционных расходов, потому что свободные деньги постоянно вкладываются в рост.

Это не компания на рельсах. Это поезд на мосту, у которого несколько опор уже повреждены, но пассажиры пока смотрят в окно и радуются скорости.

Инструмент: «Карта хорошей погоды»

Первый инструмент этой главы — простая управленческая диагностика. Она называется «Карта хорошей погоды».

Ее задача — не предсказать кризис. Ее задача — проверить, не перепутали ли вы рост с устойчивостью.

Возьмите лист бумаги или таблицу и ответьте на пять вопросов:

За счет чего именно компания растет последние 12 месяцев?

Какие три фактора делают этот рост возможным?

Что произойдет, если каждый из этих факторов исчезнет на 30 дней?

Что произойдет, если каждый из этих факторов исчезнет на 90 дней?

Какие решения мы уже приняли, потому что верим, что хорошая погода продолжится?

Последний вопрос особенно важен. Компании редко признают, что планируют будущее на основании погоды, а не конструкции. Но это происходит постоянно.

Компания арендует новый склад, потому что текущий спрос кажется постоянным. Нанимает дорогого директора, потому что маржа последнего квартала была высокой. Берет кредит, потому что клиент «точно продлит контракт». Закупает товар на сезон, потому что прошлый сезон был рекордным. Открывает филиал, потому что текущая команда «как-нибудь вытянет».

Рабочий вариант: «Мы растем за счет трех факторов: крупного клиента, высокой маржи на одном продукте и рекламного канала, который пока дает дешевые заявки. Каждый из этих факторов должен быть проверен на устойчивость. До расширения мы считаем сценарии: что будет при падении продаж на 20, 35 и 50 процентов».

Слабый вариант: «Сейчас все идет хорошо. Нельзя тормозить. Кризис будем решать, если он начнется».

В этой фразе — почти вся трагедия управленческой хрупкости. «Разберемся, когда начнется» звучит деловито. На практике это означает: «Мы сознательно откладываем проектирование парашюта до момента, когда самолет уже начнет терять высоту».

Дистрибьютор, который принял спрос за устойчивость

История собирательная, но ситуация узнаваемая: Компания-дистрибьютор товаров для ремонта быстро выросла на фоне повышенного спроса. Клиенты покупали больше, дилеры

просили отсрочки, склад постоянно пополнялся. Собственник видел, что рынок «горит», и решил действовать агрессивно: увеличил закупки, расширил склад, поднял расходы на персонал, запустил новый регион.

Первый год выглядел блестяще. Выручка выросла почти вдвое. Но внутри появились три слабых места.

Первое — склад был забит товарами, купленными под ожидание продолжения спроса. Второе — большая часть продаж шла через ограниченное число дилеров, которым дали щедрую отсрочку. Третье — управленческий учет не показывал реальную ликвидность: прибыль на бумаге была, а деньги зависали в дебиторке и запасах.

Когда спрос снизился, компания обнаружила, что у нее много товара, много обязательств, много «почти денег» в дебиторке и очень мало живой ликвидности. Формально бизнес был прибыльным. Фактически — задыхался.

Что нужно было сделать правильно?

Не отказываться от роста. Рост сам по себе не враг. Нужно было разделить рост на две части: операционный и рискованный.

Операционный рост — это то, что компания может обслужить без критического напряжения. Рискованный рост — это то, что требует дополнительных запасов, отсрочек, кредитов, людей и надежды на сохранение спроса.

Для рискованного роста нужен отдельный лимит. Например:

«Мы увеличиваем складские закупки не более чем на 25 процентов от среднего месячного объема продаж, пока не видим подтвержденный спрос в течение трех месяцев».

Или:

«Мы даем отсрочку дилерам только в пределах суммы, которую компания способна пережить без кассового разрыва».

Или:

«Мы не открываем новый регион, пока денежный резерв меньше двух месяцев постоянных расходов».

В хорошую погоду такие правила кажутся осторожностью. В плохую — они выглядят как спасательная система.

Многие успешные компании гордятся скоростью. Быстро решили. Быстро наняли. Быстро открыли. Быстро купили. Быстро запустили. Быстро перестроились.

Скорость действительно может быть преимуществом. Но без архитектуры она превращается в азарт.

Скорость опасна, если:

- решения принимаются без финансовой модели;
- новые проекты запускаются без ответственных владельцев;
- расходы растут быстрее управленческого учета;
- команда не успевает стандартизировать процессы;
- ключевые люди перегружаются;
- ошибки повторяются, но не разбираются;
- собственник становится главным маршрутизатором всех вопросов.

Быстрый рост часто создает управленческий мусор: временные договоренности, устные правила, таблицы без владельцев, процессы «пока так», должности без полномочий, KPI без связи с деньгами.

В хорошую погоду этот мусор не мешает. В кризисе он загорается первым.

Инструмент: «Стоп-лист роста»

Перед каждым новым проектом или расширением задайте семь вопросов:

Какие постоянные расходы появятся?

Через сколько месяцев проект выйдет на денежную самоокупаемость?

Что будет, если выручка проекта окажется на 30 процентов ниже плана?

Кто владелец проекта и какие у него полномочия?

Какие процессы важно описать до запуска?

Какие текущие части бизнеса проект перегрузит?

Какой критерий остановки проекта?

Последний вопрос особенно важен. Компании любят критерии запуска и не любят критерии остановки. Но зрелая компания заранее знает, при каких условиях она прекращает эксперимент.

Как обычно делают:

«Попробуем, а там посмотрим».

Как работает лучше:

«Запускаем на 90 дней. Если к концу периода нет подтвержденной unit-экономики и повторяемых продаж, проект не масштабируем».

Как обычно делают:

«Откроем филиал, потому что есть спрос».

Как работает лучше:

«Откроем филиал, если у нас есть руководитель, денежный резерв, проверенная модель продаж, план загрузки и лимит убытка на период запуска».

Скорость без стоп-листа — это не предпринимательская смелость. Это управление автомобилем без тормозов.

Практикум главы

- Назовите три фактора, за счет которых компания растет последние двенадцать месяцев.
- Проверьте, что произойдет, если каждый фактор исчезнет на 30 и на 90 дней.
- Отложите решения о расширении, пока не посчитан сценарий падения продаж на 20, 35 и 50 процентов.

Вывод: Рост — не доказательство устойчивости. Это нагрузочный тест, который компания часто принимает за аплодисменты.

Дашборд для собственника:

- Доля крупнейшего клиента в выручке
- Доля одного поставщика в критических закупках
- Сколько дней денежного резерва осталось при падении поступлений на 30%

Первое действие: За один день соберите карту хорошей погоды: три фактора роста, последствия их исчезновения на 30 и 90 дней, решения, которые были приняты из предположения, что погода продолжится.

Глава 2. Черный лебедь не обязан быть черным

Холодное открытие

Кризис не появился одним ударом. Он вошел в компанию мелкими письмами. Клиент попросил отсрочку. Поставщик поднял цену. Менеджер по продажам написал, что сделки стали думать дольше. В каждом сообщении не было ничего смертельного. Смертельной была их последовательность.

На совещании это называли «временным шумом». Через месяц шум стал новым фоном. Через два — новой экономикой. Так бизнес чаще всего и теряет устойчивость: не от черного лебедя, а от ста серых птиц, которых никто не считал опасными.

Разбор

В компании «Х» не было одного драматического события. Сначала клиент попросил увеличить отсрочку. Потом поставщик поднял цену. Потом рекламный канал стал приносить заявки дороже. Потом два менеджера ушли в отпуск одновременно. Каждое изменение казалось терпимым. И именно в этом была опасность: бизнес редко ломается от одного удара, если до этого много месяцев привыкал к маленьким отклонениям.

Частая ошибка — ждать большого, громкого кризиса.

Многие собственники представляют кризис как событие с заголовком: обвал рынка, пандемия, санкции, война, резкий скачок курса, закрытие границ, блокировка платформы. Что-то настолько масштабное, что его невозможно не заметить.

Но бизнес часто ломается не от одного большого удара. Он ломается от последовательности небольших изменений, каждое из которых выглядит управляемым.

Клиент попросил увеличить отсрочку с 30 до 60 дней.

Поставщик поднял цену на 11 процентов.

Хороший менеджер по продажам ушел к конкуренту.

Реклама подорожала на 18 процентов.

Складской остаток стал оборачиваться не за 45 дней, а за 70.

Банк стал дольше согласовывать кредитную линию.

Два сильных сотрудника одновременно ушли в отпуск или заболели.

Новый продукт задержался на месяц.

Конверсия отдела продаж чуть просела.

Дебиторка стала возвращаться медленнее.

Ни одно из этих событий не похоже на черного лебедя. Скорее на серую утку. Неприятную, но не смертельную. Поэтому на них часто не реагируют системно.

А потом собственник в какой-то четверг смотрит на календарь денежных решений и понимает, что компания не может одновременно оплатить поставщика, зарплату, аренду, налог и кредит. В этот момент кажется, что кризис начался внезапно. На самом деле он начался раньше — когда небольшие отклонения стали новой нормой.

Инструмент: «Лестница отклонений»

Чтобы не пропускать такие изменения, полезна техника «Лестница отклонений».

Суть простая: вы выбираете 8—12 показателей, которые отражают здоровье компании, и задаете для каждого три уровня отклонений.

Например:

Дебиторская задолженность:

Зеленый уровень — средняя задержка до 30 дней.

Желтый уровень — 31—45 дней.

Красный уровень — больше 45 дней.

Доля одного клиента в выручке:

Зеленый — до 15 процентов.

Желтый — 15—25 процентов.

Красный — больше 25 процентов.

Денежный резерв:

Зеленый — 3 месяца постоянных расходов.

Желтый — 1—3 месяца.

Красный — меньше 1 месяца.

Доля одного канала продаж:

Зеленый — до 35 процентов заявок.

Желтый — 35—55 процентов.

Красный — больше 55 процентов.

Зависимость от одного поставщика:

Зеленый — есть два рабочих альтернативных поставщика.

Желтый — альтернативы есть, но не протестированы.

Красный — альтернатив нет или они только «в голове».

Нагрузка на собственника:

Зеленый — собственник не участвует в операционных решениях ежедневно.

Желтый — участвует в ключевых операционных решениях несколько раз в неделю.

Красный — без собственника останавливаются продажи, производство, финансы или найм.

Здесь нужно не только измерять. Стоит заранее договориться, что происходит при переходе на желтый и красный уровни.

Как обычно делают:

«У нас дебиторка выросла, надо быть внимательнее».

Как работает лучше:

«Если средняя задержка дебиторки превышает 45 дней, мы автоматически замораживаем новые отсрочки клиентам категории В и С, пересматриваем лимиты, запускаем еженедельный комитет по возврату долгов и корректируем закупки».

Как обычно делают:

«Реклама подорожала, маркетолог пусть разберется».

Как работает лучше:

«Если стоимость лида растет больше чем на 20 процентов два месяца подряд, мы сокращаем зависимость от канала, пересчитываем unit-экономику и запускаем два альтернативных источника привлечения».

Плохие новости сами по себе не смертельны. Опаснее другое: когда к ним не привязан ни один заранее согласованный шаг.

Клиника, которая не заметила «мелкое» изменение

История собирательная, но ситуация узнаваемая: Частная медицинская клиника стабильно росла несколько лет. Главным каналом привлечения была контекстная реклама. Она давала 70 процентов первичных обращений. Руководство знало об этой зависимости, но считало ее нормальной: канал работал, пациенты приходили, врачи были загружены.

Затем цена заявки стала расти. Сначала на 10 процентов. Потом еще на 15. Потом конкуренты усилили рекламу. Потом одна рекламная платформа изменила правила модерации. Конверсия сайта снизилась. Колл-центр стал хуже обрабатывать поток, потому что администраторы были перегружены.

Каждое событие казалось частным. Но вместе они сформировали кризис продаж.

Когда клиника начала реагировать, выяснилось, что альтернативных каналов почти нет. Врачи не умеют работать с повторными продажами. База пациентов не сегментирована. Партнерские программы с корпоративными клиентами не развиты. Репутационный маркетинг запущен формально. Соцсети есть, но не продают. Сайт старый. CRM заполнена неполно.

Проблема была не в том, что реклама подорожала. Проблема была в том, что компания много лет называла один работающий канал «маркетингом».

Как правильно?

Еще в период стабильности клиника могла ввести правило: ни один канал не должен давать больше 40 процентов первичных заявок. Если дает — это не повод радоваться. В центре здесь — повод строить второй и третий источник.

Например:

- контекстная реклама — до 40 процентов;
- повторные визиты и программы сопровождения — 20 процентов;
- партнерства с компаниями — 15 процентов;
- рекомендации пациентов — 15 процентов;
- контент и экспертиза врачей — 10 процентов.

Для совета директоров это не просто маркетинговое распределение. Это подушка безопасности.

Кризис редко начинается с громкого хлопка. Чаще он сначала шепчет.

Снижается скорость ответов клиентов.

Растет число просьб об отсрочке.

Менеджеры чаще говорят: «Клиент думает».

Поставщики перестают фиксировать цены надолго.

Сотрудники задают больше тревожных вопросов.

Финансист чаще переносит платежи.

Маркетолог объясняет результаты «сезонностью».

Собственник чаще включается в операционные вопросы.

Совещания становятся длиннее, а решения — туманнее.

Проблема в том, что ранние сигналы почти всегда можно объяснить чем-то безобидным. И люди объясняют. Так устроена психика: мы защищаем привычную картину мира.

Поэтому компании нужны не только показатели результата, но и показатели раннего предупреждения.

Инструмент: «Панель ранних сигналов»

Разделите показатели на две группы.

Поздние показатели говорят, что уже произошло: выручка, прибыль, остаток денег, просроченная дебиторка, отток клиентов.

Ранние показатели предупреждают заранее: количество новых заявок, стоимость лида, конверсия в сделку, средний срок согласования, количество запросов на отсрочку, изменение среднего чека, скорость оборачиваемости склада, доля повторных покупок, текучесть главных сотрудников.

Если вы смотрите только на поздние показатели, вы управляете через зеркало заднего вида.

Пример панели ранних сигналов для B2B-продаж:

- количество новых входящих запросов в неделю;
- количество назначенных встреч;
- конверсия из встречи в коммерческое предложение;

конверсия из предложения в договор;
средний срок принятия решения клиентом;
доля сделок, перенесенных на следующий квартал;
число клиентов, попросивших скидку или отсрочку;
доля выручки в статусе «ожидаем оплату»;
количество активных переговоров с новыми клиентами.

Пример панели для производственной компании:

оборачиваемость запасов;
доля критических материалов с одним поставщиком;
процент брака;
срок выполнения заказов;
загрузка оборудования;
средний срок оплаты от клиентов;
доля срочных заказов;
количество сверхурочных часов;
число решений, требующих участия собственника.

Рабочий вариант: «Мы видим, что срок принятия решения клиентами вырос с 21 до 36 дней. Это ранний сигнал. Важно пересмотреть прогноз продаж, денежный календарь и работу с воронкой».

Слабый вариант: «Пока выручка не упала, причин для тревоги нет».

Когда выручка упала, причина для тревоги уже материализовалась. Ранние сигналы нужны, чтобы не дожидаться этого момента.

Практикум главы

- Выберите 8—12 показателей здоровья бизнеса.
- Для каждого показателя задайте зеленый, желтый и красный уровни.
- Заранее пропишите действие, которое автоматически запускается при переходе в желтую и красную зоны.

Вывод: Кризис чаще начинается не драмой, а накоплением мелких отклонений, которые руководство слишком долго называет частностями.

Дашборд для собственника:

- Скорость роста дебиторки
- Цена заявки и конверсия по каналам
- Изменение условий поставщиков и сроков оплат

Первое действие: Введите лестницу отклонений: зеленый, желтый и красный уровень для 8—12 показателей, а также заранее прописанное действие для каждого красного сигнала.

Глава 3. Героизм как симптом плохой архитектуры

Холодное открытие

В понедельник вечером коммерческий директор спас контракт. Во вторник главный технолог спас производство. В среду собственник спас платежи. В четверг команда поздравила друг друга с тем, что «мы снова вытащили».

В пятницу Алексей понял самое неприятное: если компанию каждую неделю кто-то вытаскивает, значит, она где-то регулярно тонет. Герой в бизнесе может быть ценностью. Но герой как системная функция — это уже не лидерство, а скрытая аварийная служба.

Разбор

Когда на производстве возникала проблема, все говорили: «Позовите Сергея». Сергей знал станки, клиентов, поставщиков, обходные маршруты и негласные договоренности. Он был ценен, но постепенно стал не человеком в системе, а самой системой. В день, когда Сергей лег в больницу на три недели, Алексей понял: компания не владеет собственным знанием. Она арендовала его у одного сотрудника.

В бизнесе любят героев.

Собственника, который ночью сам едет на склад. Коммерческого директора, который одним звонком спасает контракт. Финансиста, который в последний день собирает деньги на зарплату. Операционного директора, который держит в голове все процессы. Менеджера, который «знает всех клиентов». Производственника, который один умеет запускать сложный станок. Главного бухгалтера, без которого никто не понимает, что происходит с налогами и платежами.

Такие люди ценны. Часто они действительно спасают компанию. Но если бизнес регулярно нуждается в спасении, важно задавать не вопрос «кто герой?», а вопрос «почему система снова потребовала героя?».

Героизм — это не всегда добродетель. Иногда это форма управленческого долга, который компания берет под высокий процент.

Каждый раз, когда компания решает проблему через подвиг, но не меняет систему, она закрепляет слабость. Герой становится не временным решением, а несущей стеной. И чем дольше он держит конструкцию, тем страшнее представить, что он уйдет.

Инструмент: «Журнал героизма»

Один из самых полезных инструментов для собственника — «Журнал героизма».

В течение месяца фиксируйте все ситуации, где компания спасалась за счет исключительных усилий конкретного человека. Не только «много работали». Главное — именно закрывали системную дыру.

Формат записи:

Что произошло?

Кто спас ситуацию?

Почему без этого человека проблема не решалась?

Какой процесс отсутствовал или не сработал?

Что надо изменить, чтобы в следующий раз не требовался подвиг?

Кто отвечает за изменение системы?

Срок внедрения.

Пример записи:

Что произошло: крупный клиент потребовал срочную нестандартную поставку.

Кто спас: руководитель логистики лично договорился с перевозчиком.

Почему без него не решалось: база альтернативных перевозчиков не актуальна, условия не согласованы заранее.

Какой процесс отсутствовал: резервная логистическая схема для срочных заказов.

Что изменить: сформировать список трех проверенных перевозчиков, согласовать тарифы, определить лимиты срочной доставки.

Ответственный: операционный директор.

Срок: 14 дней.

Как обычно делают:

«Спасибо Ивану, он молодец, выпишем премию».

Как работает лучше:

«Спасибо Ивану. Теперь превращаем его личный подвиг в процесс, чтобы компания не зависела от Ивана».

Премия герою не должна заменять изменение системы. Иначе компания покупает себе спокойствие на неделю, но оставляет риск на годы.

Производственная компания и один главный технолог

История собирательная, но ситуация узнаваемая: Производственная компания делала сложные изделия под заказ. У нее был главный технолог, который работал с основания бизнеса. Он знал оборудование, материалы, нестандартные требования клиентов, слабые места производства. Его уважали все. Когда возникала проблема, говорили: «Позовите Сергея».

Сергей решал.

Клиент хочет нестандартную спецификацию? Сергей знает, как адаптировать.

Станок дает сбой? Сергей понимает, что подкрутить.

Новый инженер ошибся? Сергей исправляет.

Сроки горят? Сергей придумывает обходной маршрут.

На первый взгляд, это подарок судьбы. На самом деле — концентрация критического знания в одном человеке.

Однажды Сергей попал в больницу на три недели. Не на год. Не навсегда. Всего на три недели. Но этих трех недель хватило, чтобы производство начало ошибаться, сроки поползли, клиенты стали нервничать, а собственник впервые увидел, что компания не владеет собственным технологическим знанием. Оно было не в системе. Оно было в голове у Сергея.

Что было сделано неправильно?

Компания годами принимала компетентность одного человека за компетентность системы. Это разные вещи.

Правильная техника здесь — «извлечение критического знания».

Она состоит из нескольких шагов:

Первое: составить список решений, которые умеет принимать только один человек.

Второе: разделить эти решения на типовые и уникальные.

Третье: для типовых решений сделать инструкции, чек-листы, карты действий.

Четвертое: для уникальных решений создать пару или группу дублеров, которые учатся на реальных кейсах.

Пятое: ввести правило: если знание критично для бизнеса, оно не может существовать только в голове.

Рабочий формат — еженедельная «сессия разборов». Главный технолог берет один сложный случай и вместе с инженерами разбирает:

в чем была проблема;

какие варианты решения рассматривались;

почему выбрали именно этот;

какие признаки помогут распознать похожую проблему;
какие ошибки нельзя допускать;
что важно записать в базу знаний.

Через три месяца компания получает не только одного сильного технолога, но и начинающуюся технологическую школу внутри бизнеса.

Да, это требует времени. Но зависимость от одного человека тоже требует времени — только потом, когда времени уже нет.

В кризисе собственник часто оказывается последним человеком, который внутренне признает масштаб проблемы. Это не потому, что он глупее команды. Обычно наоборот. Он слишком много создал, слишком многое держит в голове, слишком хорошо помнит моменты, когда «мы уже выбирались».

Опыт побед может мешать видеть новую угрозу.

Собственник говорит: «Мы проходили и не такое».

Команда слышит: «Не приносите плохие новости».

Финансист смягчает прогноз.

Коммерческий директор обещает сделки.

Операционный директор надеется, что поставщики потерпят.

Маркетинг говорит, что следующий месяц будет лучше.

Так рождается корпоративный оптимизм, который похож на командный дух, но на деле становится коллективным обезболивающим.

Оптимизм хорош как топливо. Плох как финансовая модель.

Инструмент: «Два прогноза»

Чтобы не попадать в ловушку оптимизма, введите правило двух прогнозов.

Каждый план должен иметь:

Базовый прогноз — если все идет примерно как ожидаем.

Защитный прогноз — если главные параметры ухудшаются.

Например, отдел продаж планирует 50 миллионов выручки в квартал. Защитный прогноз должен ответить:

Что мы делаем при 40 миллионах?

Что мы делаем при 30 миллионах?

Какие расходы сокращаем?

Какие инвестиции переносим?

Каких клиентов удерживаем в первую очередь?

Какие платежи защищаем?

Какие каналы усиливаем?

Какие решения должны быть приняты заранее?

Как работает лучше:

«Мы стремимся к 50 миллионам, но уже сейчас знаем, как действуем при 40 и 30».

Как обычно делают:

«Давайте не будем программировать себя на плохое».

Защитный прогноз не программирует плохое. Он снижает цену неожиданности.

Практикум главы

- Ведите журнал ситуаций, где компанию спасал конкретный человек.
- После каждого подвига спрашивайте, какой процесс отсутствовал или не сработал.
- Превращайте личные знания в инструкции, карты решений и обучение дублеров.

Вывод: Героизм полезен как исключение и опасен как бизнес-модель.

Дашборд для собственника:

- Сколько аварий за месяц закрыты личным усилием одного человека
- Какие решения принимает только один сотрудник
- Сколько процессов не описано и не передано дублеру

Первое действие: Запустите журнал героизма: фиксируйте не подвиги, а системные дыры, которые эти подвиги закрывали.

Глава 4. Единственная точка отказа

Холодное открытие

Самые опасные зависимости редко выглядят как опасность. Они выглядят как доверие: надежный клиент, проверенный поставщик, незаменимый директор, любимый продукт, канал продаж, который «всегда работал».

Алексей тоже так думал. Пока не увидел простую карту: если убрать всего пять элементов, компания не просто замедляется — она теряет способность дышать. В инженерии это называют единственной точкой отказа. В бизнесе это часто называют преимуществом.

Разбор

На совещании Алексей попросил команду не обсуждать вероятность. Только последствия. Что будет, если завтра исчезнет главный клиент? Что будет, если поставщик остановит поставки? Что будет, если коммерческий директор уйдет вместе с отношениями? В комнате стало тихо. Не потому, что вопросы были сложными. А потому, что ответы уже были известны.

В инженерии есть понятие *single point of failure* — единственная точка отказа. Это элемент системы, отказ которого приводит к отказу всей системы.

В бизнесе таких точек много, но они часто выглядят не как риск, а как преимущество.

Один крупнейший клиент — «надежный партнер».

Один сильный руководитель продаж — «звезда».

Один поставщик — «проверенные отношения».

Один продукт — «фокус».

Один канал продаж — «эффективность».

Один собственник, принимающий все решения, — «сильное лидерство».

Все это может быть правдой. Крупный клиент действительно может быть надежным. Звезда продаж действительно может приносить деньги. Проверенный поставщик действительно может давать лучшие условия. Фокус действительно может помогать. Сильный собственник действительно может двигать компанию вперед.

Но устойчивость проверяется не тем, как элемент работает, когда он есть. Устойчивость проверяется тем, что происходит, когда его нет.

Инструмент: «Тест исчезновения»

Это один из самых простых и жестких инструментов диагностики.

Соберите управленческую команду и задайте пять вопросов:

Что будет, если завтра исчезнет наш крупнейший клиент?

Что будет, если завтра исчезнет наш основной поставщик?

Что будет, если завтра исчезнет наш главный канал продаж?

Что будет, если завтра исчезнет главный управленец?

Что будет, если завтра исчезнет возможность продавать основной продукт в прежнем виде?

Не обсуждайте вероятность. Это важно.

Многие команды сразу уходят в защиту: «Ну это маловероятно», «клиент с нами давно», «поставщик не подведет», «канал работает», «руководитель никуда не собирается», «продукт востребован».

Тест исчезновения не про вероятность. Он про последствия.

В антикризисном управлении есть три разных вопроса:

Может ли это случиться?

Что будет, если это случится?

Что мы делаем сейчас, чтобы последствия не стали смертельными?

Большинство компаний застревает на первом вопросе и успокаивает себя низкой вероятностью. Зрелое управление начинается со второго.

Если событие маловероятно, но его последствия разрушительны, оно заслуживает внимания. Не паники. Не паранойи. Внимания.

Матрица: вероятность, ущерб, обратимость



Рисунок 3. Самые опасные риски не всегда самые вероятные: критичны высокий ущерб и низкая обратимость.

Чтобы не превращать управление рисками в список страхов, используйте матрицу из трех параметров:

Вероятность — насколько вероятно событие в ближайшие 12 месяцев.

Ущерб — насколько сильно оно ударит по компании.

Обратимость — как быстро можно восстановиться.

Пример.

Потеря мелкого клиента: вероятность высокая, ущерб низкий, обратимость высокая.

Потеря крупнейшего клиента: вероятность средняя или низкая, ущерб высокий, обратимость низкая.

Рост цены поставщика на 10 процентов: вероятность высокая, ущерб средний, обратимость средняя.

Уход коммерческого директора с клиентской базой: вероятность средняя, ущерб высокий, обратимость низкая.

Блокировка основного рекламного кабинета: вероятность средняя, ущерб высокий, обратимость зависит от наличия альтернатив.

Главное внимание лучше уделять событиям с высоким ущербом и низкой обратимостью. Чаще всего они ломают компании.

Как обычно делают:

«Вероятность потери крупнейшего клиента невысокая, значит, можно не заниматься».

Как работает лучше:

«Даже если вероятность невысокая, ущерб критический, а восстановление займет 6—12 месяцев. Значит, мы должны снизить зависимость».

В2В-компания и крупный клиент

История собирательная, но ситуация узнаваемая: Консалтинговая В2В-компания работала с несколькими клиентами, но один холдинг давал 50 процентов годовой выручки. Отношения были прекрасными. Контракт продлевался несколько лет. Собственник холдинга уважал команду. Руководители со стороны клиента были довольны.

Внутри консалтинговой компании этот клиент считался не риском, а достижением. Его логотип стоял в презентациях. Его проекты помогали нанимать людей. Его объемы позволяли планировать год.

Потом в холдинге сменился финансовый директор. Новый руководитель начал пересматривать подрядчиков. Не потому, что был недоволен и не потому, что хотел разрушить отношения. Просто у него была своя логика: оптимизация затрат, тендерные процедуры, желание показать управляемость бюджета. Контракт сократили почти вдвое.

Для холдинга это была строчка в бюджете. Для консалтинговой компании — удар по всей конструкции.

Ошибка была не в том, что компания работала с крупным клиентом. Крупные клиенты нужны. Ошибка была в том, что компания позволила одному клиенту стать финансовой колонной, не построив рядом другие.

Правильный подход мог выглядеть так:

Если один клиент дает больше 25 процентов выручки, включается программа снижения зависимости. Не отказ от клиента, а именно снижение зависимости.

Что входит в программу:

ежемесячный поиск новых клиентов в смежных сегментах;

создание продуктов меньшего чека для более широкой аудитории;

выделение отдельного менеджера на развитие второго эшелона клиентов;

запрет планировать постоянные расходы исходя из дохода от одного крупного клиента;

создание резерва на случай сокращения контракта;

переговоры с крупным клиентом о более длинном горизонте планирования, но без самоуспокоения.

Как работает лучше:

«Мы ценим крупного клиента, но не строим компанию так, будто он обязан кормить нас всегда».

Как обычно делают:

«Клиент надежный, у нас отличные отношения».

Отличные отношения — это хорошо. Но финансовая архитектура компании не должна держаться на симпатии конкретных людей по обе стороны стола.

Сильная компания не та, у которой нет проблем. Проблемы есть у всех.

Сильная компания отличается тем, что ее проблемы не сразу становятся экзистенциальными. Она может потерять клиента и не рухнуть. Может столкнуться с ростом цен и не потерять управление. Может пережить уход руководителя и не остановиться. Может увидеть

падение спроса и быстро перестроить продуктовую линейку. Может потерять канал продаж и включить другие.

Хрупкая компания может быть внешне успешнее сильной. У нее может быть выше рост, ярче бренд, громче собственник, красивее офис, больше амбиций. Но у нее мало дублей. Мало времени. Мало сценариев. Мало управленческой тишины. Она все время живет на границе.

Хрупкая компания задает вопрос: «Как нам еще вырасти?»

Сильная компания добавляет второй вопрос:

«Что должно быть устроено так, чтобы рост нас не сломал?»

Хрупкая компания говорит:

«У нас сильная команда».

Сильная спрашивает: «Какие процессы не зависят от конкретных людей?»

Хрупкая компания говорит:

«У нас надежный клиент».

Сильная спрашивает: «Как мы будем жить, если контракт сократится?»

Хрупкая компания говорит:

«Этот канал отлично работает».

Сильная спрашивает: «Почему мы позволяем одному каналу решать судьбу продаж?»

Хрупкая компания говорит:

«Собственник все контролирует».

Сильная спрашивает: «Почему без собственника система не принимает решений?»

Практикум главы

- Проведите тест исчезновения по клиентам, поставщикам, управленцам, продуктам и каналам.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.