

Игорь Манн

БИЗНЕС-ТРЕНЕР,
АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРОВ ПО МАРКЕТИНГУ



СЛОВО
ЗА СЛОВО

стр. 73

Бизнес-тренеров в России сегодня множество. Однако качество их услуг порой оставляет желать лучшего. По словам гуру маркетинга Игоря Манна, мерилom качества в подобной работе остаются две вещи: гонорар и место в профильном рейтинге. Шарлатанов, как считает собеседник CITYMAGAZINE, в России заметно

больше. В Европе тренером вряд ли станет человек без многолетней практики и опыта. Спикер на Западе — это, как правило, человек в годах, с сединами, большим опытом и, что очевидно, большими гонорами.

Евгений Ивкин

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖЕР

КОГДА ЕЩЕ
МОЖНО,
НО УЖЕ НЕЛЬЗЯ

108
стр.



«Приятно видеть акционеров, которые вышли на новый уровень развития во многом благодаря твоим усилиям, хотя еще каких-то 3–5 лет назад их компания не имела ни системы работы, ни команды, ни верной организационной структуры, ни полномочий для правильных людей, а продукция была в стиле “сам нарисовал”... Редко кто понимает

и ценит пользу в моменте, хотя через несколько лет принятые изменения воспринимают как “сам все знал, только додуматься не мог”. Акционеры как на Западе, так и в России не готовы признавать, что кто-то спас их бизнес, и склонны приписывать заслуги себе, а напоминать им об этом — значит не получить новых проектов».

Почему
спасение
«тонущего»
бизнеса —
не дело рук тех,
кто «тонет»

Когда еще можно, но уже нельзя

Н

ТЕКСТ —
Мария Егорова
ФОТО —
Александр Лойм

ЕМУ ДОСТАТОЧНО ПОСМОТРЕТЬ НА ДИЗАЙН ПРОДУКТА, КОТОРЫЙ ПРОИЗВОДИТ КОМПАНИЯ, ЧТОБЫ МНОГОЕ СТАЛО ПОНЯТНО О ЕЕ ВЛАДЕЛЬЦЕ. ДАЖЕ ПО ТАКОЙ ДЕТАЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР МОЖЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО В КОЛЛЕКТИВЕ ТРУДИТСЯ 500 ЧЕЛОВЕК, НО ПРИ ЭТОМ РЕАЛЬНЫЙ «РАБОТНИК И ДЕЯТЕЛЬ» ТОЛЬКО ОДИН И ЗОВУТ ЕГО АКЦИОНЕР. КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ТЕМИ, КТО ПРИВЫК ВСЕ И ВСЕГДА РЕШАТЬ САМИ, НЕСМОТРИ НА БЕДСТВЕННОЕ ПОЛОЖЕНИЕ БИЗНЕСА, ПРОДОЛЖАЕТ НАСТАИВАТЬ НА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ «СТРАТЕГИЯХ РОСТА», НЕ ДОВЕРЯЯ ТВОЕМУ ОПЫТУ, CITYMAGAZINE РАССКАЗАЛ АНТИКРИЗИСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ЕВГЕНИЙ ИВКИН.

— НАСКОЛЬКО ШАНСЫ НА УСПЕШНУЮ РЕАНИМАЦИЮ БИЗНЕСА ЗАВИСЯТ ОТ СТАДИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛА СО СТОРОНЫ? ОЧЕВИДНО, ЧТО НАЧАЛО «ПОГРУЖЕНИЯ» КОМПАНИИ В КРИЗИС — ОДНА ИСТОРИЯ, А ДОВЕДЕНИЕ ДО БАНКРОТСТВА — СОВСЕМ ДРУГАЯ..

— Как минимум каждый третий случай безвыходный именно потому, что люди обращаются тогда, когда уже «морг». Сильная сторона европейцев и американцев в том, что они реагируют на любой тревожный индикатор и приглашают кризис-менеджеров, когда еще не поздно. У нас в стране, пока петух не начнет клевать в затылок с силой крана, никто даже не пошевелится. Исключения всегда есть, но обычно это выдающиеся люди: либо бизнесмены от бога, либо те, кто ежедневно, шаг за шагом работает над собой, повышая уровень знаний и компетенций, поэтому умеет предвидеть

«Почти всегда идет неверная оценка ситуации со стороны акционера. Причина в одном — желании видеть реальность в своем свете и через свою призму».



Знание отрасли для кризис-менеджера важно, но не является первичным фактором, считает собеседник CITYMAGAZINE

кризис на той стадии, когда все еще можно решить. Но в основном акционеры до последнего считают, что у них и так все под контролем, или стараются самостоятельно решить то, в чем не разбираются. А ведь даже относительно простой процесс реструктуризации кредита в банке не только занимает массу времени, но и требует подготовки и знания процедур. В результате многие «деятели» теряют бизнес исключительно из-за собственной самонадеянности.

Также большинство российских акционеров предпочитают «не выносить сор из избы». Обычно, когда приходишь на проект, через пару-тройку месяцев начинаешь видеть, что бизнес построен на довольно шатких вещах. Это либо криминал, либо некие удобные бизнес-отношения, в которые не хотят посвящать человека со стороны. Кроме того, все собственники очень амбициозны, поэтому в принципе редко кого слушают. А если и слушают, то только людей из ближнего круга. Это издержки постсоветского наследия, когда «исповедовался» принцип закрытого бизнеса одного поколения.



— ПРЕДПОЛОЖУ, ЧТО ВАШИ «РАЦПРЕДЛОЖЕНИЯ» ПОДВЕРГАЮТСЯ СЕРЬЕЗНЫМ СОМНЕНИЯМ.

— Это происходит постоянно. Представьте, человек 20–25 лет строил бизнес по-своему, а тут приходят другие люди и начинают его учить, как надо. Поэтому в большинстве случаев идеи встречают крайне скептически и только через полгода начинают осознавать: то, что ты рекомендуешь, несет пользу. Обычно люди воспринимают только то, что им понятно. Как в медицине: когда врач делает витаминный укол, пациент примерно понимает, зачем это необходимо, а остальная часть работы для него уже темный лес. Так что важно максимально четко разжевывать информацию и доносить ее акционерам на их языке, иначе начинают пренебрегать твоими советами. Кроме того, необходимо сразу найти точку соприкосновения, поэтому на старте я провожу тщательную диагностику не только компании, но и самого акционера на предмет

«Когда акционер втайне от генерального директора, с которым работает лет 15–20, хочет его поменять — это уже не бизнес, а чистая политика».

его понимания того, что происходит в компании, и готовности к переменам. Считаю, что надо отказываться от проектов, где тебе навязывают решение. Если договориться не получается, скорее всего, что-то пойдет не так. Также для меня очевидно: там, где политика, места для работы остается немного. Когда акционер втайне от генерального директора, с которым работает лет 15–20, хочет его поменять — это уже не бизнес, а чистая политика. Нормальные люди так не поступают. По этим моментам легко понять, чего от человека можно ожидать в дальнейшем, поэтому и подобных проектов стараюсь избегать.

↑ *Для диагностики предприятия эксперту требуется один-два месяца, отмечает кризис-менеджер*

— А КАК ЧАСТО ВЫ СТАЛКИВАЕТЕСЬ С НЕПРАВИЛЬНОЙ ОЦЕНКОЙ СИТУАЦИИ И ЗАВЫШЕННЫМИ ОЖИДАНИЯМИ КЛИЕНТОВ?

— Отличный вопрос. В точку. Почти всегда идет неверная оценка ситуации со стороны акционера. Причина в одном — в желании видеть реальность в своем свете и через свою призму. Идет или отрицание реальности, или попытка возложить на антикризисного менеджера то, что уже нереально сделать. Большинство живет мечтой и иллюзиями из прошлого, но далеко не каждый производитель обуви станет Chanel. И тут главное понять, не утопия ли стремление акционера. У меня был случай, когда человек рассказывал, что в ближайшие два года, согласно его видению, продажи должны увеличиться на 100%, в то время как компания фактически тонула. Если слова не подкреплены ничем, кроме амбиций, проще не начинать проект. Поэтому первый шаг — диагностика бизнеса и снятие

солнечных очков. А их обычно не снимают до последнего. Если не брать крупный бизнес, по опыту (а не по теории!), инвесторов в России привлекают, когда уже невозможно взять кредит в банках и все прочие варианты, как, например, облигационный займ, использованы. Редко кто ищет их, когда все хорошо, — разве что для того, чтобы снять какие-то политические риски. То есть формально это происходит в состоянии потенциальных или уже случившихся проблем. Даже покупка чего-то для продолжения роста обычно по факту совершается в условиях, когда на самом деле не надо никаких покупок и роста, а надо банально привести бизнес в устойчивое состояние.

Акционер осознает потенциальные риски и старается привести в компанию инвестора, который не понимает реальных проблем. По цифрам проблем может и не быть, но по бизнесу проблемы, как правило, уже очень большие. Например, компания привлекает инвестора

«Акционеры как на Западе, так и в России не готовы признавать, что кто-то спас их бизнес, и склонны приписывать заслуги себе».

на покупку молочного завода, чтобы продолжить рост и получить эффект синергии от своей основной деятельности. Звучит хорошо. Однако на самом деле все иначе — просто у нее уже нигде и никак не получается взять кредит. Ситуация великана на глиняных ногах: шаг вправо — и полный коллапс. Компания бежит за ростом по причине того, что стоять устойчиво уже не может. При этом инвестора могут даже не проинформировать о том, на чем держится бизнес.

— **НАСКОЛЬКО ВАЖНО ДЛЯ КРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА ЗНАНИЕ ОТРАСЛИ? ИЛИ ЭТО ЧЕЛОВЕК-УНИВЕРСАЛ, КОТОРЫЙ МОЖЕТ РАБОТАТЬ КАК С ПИЩЕВЫМИ ПРОИЗВОДСТВАМИ, ТАК И С ИНДУСТРИАЛЬНЫМИ ГИГАНТАМИ?**

— Знание отрасли очень важно, поэтому сразу в бой идти точно нельзя. Но за один-два месяца с помощью того же акционера можно почти любую новую сферу изучить в деталях и нюансах. Однако первично другое — понимание того, насколько изменения принесут пользу или вред в данной конкретной компании. Поэтому важно сделать

рентген бизнеса. Иначе будет как с врачом, который сразу ставит диагноз со словами: «А что тут смотреть? Все понятно. Я — врач с 20-летним стажем. Аппендицит!» По факту же у человека может быть просто пищевое отравление, и через пару дней ему станет уже лучше.

— **СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ВАМ ТРЕБУЕТСЯ, ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ СИТУАЦИЮ, РАЗРАБОТАТЬ АНТИКРИЗИСНЫЙ ПЛАН?**

— Месяц или два. Нет тех, кто не ошибается. Есть те, кто плохо вникает в суть бизнеса и недостаточно тщательно проводит диагностику. У меня — определенная методология, которую я отработал за 15 лет. Конечно, можно посмотреть на производственные мощности, но это железо, которое имеет отношение лишь к тому, насколько компания способна создавать новые продукты и сколько необходимо доинвестировать в них. Первично — понимать суть бизнеса, поэтому сначала ты анализируешь, как он был создан, на чем держится сейчас, кто является ключевым звеном в отсутствие главного акционера, создает ли некую ценность, есть ли сила в производимом продукте. Ты расчленишь весь бизнес на маленькие кусочки, чтобы понять все bottlenecks, и ищешь пути решения. Обычно на горизонте от полугода до года уже становится понятно, на правильном ли ты пути.

— **СУЩЕСТВУЮТ ЛИ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РЕАНИМАЦИИ БИЗНЕСА?**

— С моей точки зрения, это адресное решение. Как я уже говорил, первый шаг — понять суть бизнеса и его ценность. При разработке стратегии важно учитывать две вещи. Первая — можно ли привести компанию к такому состоянию прозрачности и управляемости, чтобы привлекаемому инвестору было все понятно и интерес-

Справка

ЕВГЕНИЙ ИВКИН

Родился в 1975 году в Свердловской области. Окончил Нижегородский лингвистический университет (специальность «Иностранные языки и международный бизнес»), University of Vermont и Northwestern University в США. В разное время занимал позиции топ-менеджера в международных и российских компани-

ях: Strategy Partners, Cadbury, Wal-Mart, IMS Group, Green Mountain Innovations. В качестве антикризисного менеджера принял участие в более чем 50 проектах в 15 странах в компаниях пищевой и непищевой промышленности с годовым оборотом от \$10 млн до \$2 млрд. Сотрудничает с Институтом Адизеса. Владеет английским и французским языками.

но. Вторая — реально ли привести самого акционера к состоянию адекватной оценки ситуации и стоимости бизнеса, если он еще что-то стоит. Обычно владелец считает себя творцом-деятелем и воспринимает инвестора как «лоха» в прямом смысле. Инвестор — это так, палочка-выручалочка на крайний случай, об интересах которого никто не заботится: главное — получить деньги, а возвращать — это уже «как бог даст». Есть и другая

крайность — инвестор, желающий 30% годовых и воспринимаемый акционером как необходимое зло, от которого непонятно чего ожидать. Дикие нравы до сих пор имеют место быть сплошь и рядом, а отсутствие понимания взаимовыгоды — обычное дело.

— **ВАШИ КЛИЕНТЫ ТРЕБУЮТ ОТ ВАС НЕКИХ ГАРАНТИЙ?**

— Спрашивают иногда: а что будет, если не получится? Если дело происходит в России, обычно я даю единственную гарантию — хуже уже точно не будет.

— **ЕСТЬ ЛИ В КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТЕ МЕСТО ИНТУИЦИИ ИЛИ ЭТО ВСЕГДА ТОЛЬКО ОПЫТ И ЗНАНИЯ?**

— На мой взгляд, кризис-менеджер — это скорее гений-одиночка, «знающий предмет» и при этом хорошо вписывающийся в корпоративную культуру компании, умеющий точно понять суть бизнеса и области «незаменимости акционера». Для интуиции всегда есть место, но по большей части — в разработке продукта или угадывании нужного тренда на рынке. Впрочем, иногда она помогает и в более глобальных вещах. Был один проект, на который меня пригласили формально повысить операционную эффективность бизнеса. Через месяц-полтора я понял, что компания реально тонет и задача совершенно в другом. При этом она была сугубо армейской и никто не слышал ничьих указаний, кроме распоряжений «сверху». Я изначально осознал: привычно управлять коллективом не



Ивкин считает, что надо сразу отказываться от проектов, где тебе навязывают решение



«Кризис-менеджер — это скорее гений-одиночка, “знающий предмет” и при этом хорошо вписывающийся в корпоративную культуру компании».

получится, поэтому решил зайти напрямую через самих акционеров. На ежедневных встречах рассказывал им, что и как необходимо менять, после чего они поднимали трубку и по звонку все совершалось. Если бы они не делали это своими руками, ничего бы не получилось. И к этому решению я как раз пришел чисто на интуитивном уровне.

— **КАКИМ СВОИМ ПРОЕКТОМ ВЫ БОЛЬШЕ ВСЕГО ГОРДИТЕСЬ?**

— Почти всеми. Только оценить результаты по некоторым можно лишь спустя несколько лет, ведь ты, как

правило, делаешь то, что внешне неочевидно. Приятно видеть акционеров, которые вышли на новый уровень развития во многом благодаря твоим усилиям, хотя еще каких-то 3–5 лет назад их компания не имела ни системы работы, ни команды, ни верной организационной структуры, ни полномочий для правильных людей, а продукция была в стиле «сам нарисовал».

— **«СПАСИБО» В СВОЙ АДРЕС ЧАСТО СЛЫШИТЕ?**

— Почти никогда. Редко кто понимает и ценит пользу в моменте, хотя через несколько лет принятые изменения воспринимают как «сам все знал, только додуматься не мог». Акционеры как на Западе, так и в России не готовы признавать, что кто-то спас их бизнес, и склонны приписывать заслуги себе, а напоминать им об этом — значит не получить новых проектов.

— **НЕБЛАГОДАРНАЯ У ВАС РАБОТА...**

— Пожалуй. Тем не менее мне очень интересно то, чем я занимаюсь. Прежде всего потому, что ты делаешь раз в год нечто новое. Это определенный менталитет человека. Я бы не мог 10 лет работать на одном и том же месте и выполнять одно и то же из года в год. 