**Дмитрий Агарунов. Бизнес в стиле Ж\*\*\***

Реальный бизнес далек от того, чтобы быть непрерывным путем от успеха к успеху. Неудачи и кризисы – это его естественные спутники. В 1998 году Дмитрий Агарунов потерял бизнес, задолжал миллион долларов и подорвал здоровье. Тем не менее в итоге ему удалось создать крупную успешную медиа-компанию, которая пережила с тех пор не один кризис. Его книга, с одной стороны, – реальная история жизни бизнесмена в России, не менее захватывающая, чем выдуманный триллер. С другой стороны, это практическое пособие для предпринимателя. Автор показывает, как руководителю реагировать на проблемы, изменяться и адаптироваться.

Любопытно, что в начале 2000-х я был на интервью у Дмитрия, который в тот момент искал менеджера в новый проект – журнал «Свой бизнес». В конспекте приводятся уроки, которые Дмитрий извлек из кризисных ситуаций. Захватывающий рассказ о бизнесе вы найдете в оригинале. Книга небольшая. Ее можно прочитать за полтора часа.

Дмитрий Агарунов. Бизнес в стиле Ж\*\*\*: Личный опыт предпринимателя в России. – М.: [Альпина Паблишер](http://www.alpinabook.ru/catalog/SuccessStory/2413014/?av=1), 2015. – 192 с.



Купить бумажную книгу в [Ozon](http://www.ozon.ru/context/detail/id/32549095/?partner=baguzin) или [Лабиринте](http://www.labirint.ru/books/489587/?p=13320)

### Глава 1. КРИЗИС ДЛЯ ВСЕХ, НО НЕ ДЛЯ МЕНЯ

В любой момент, а в кризис особенно, нужно быть готовым отбросить прошлый опыт. Каким бы успешным он ни был. Если вчера бизнес приносил прибыль, это не значит, что так будет и завтра, а тем более послезавтра. В бизнесе нужно принимать существующие правила игры и работать с тем, что есть, а не жаловаться на внешние обстоятельства. Пример — криминал и коррупция, которые не искоренить своими силами. Если прибыль падает или ее нет вовсе, закрывайте бизнес. Нет прибыли — нет бизнеса. Не стоит почивать на лаврах. Нужно внимательно наблюдать за ситуацией на рынке и в экономике в целом. Нужно постоянно учиться.

### Глава 2. ОБЛОЖИЛИ

В кризис все рушится, обнажаются все слабые места. Например, проблемные отношения в семье спровоцировали мою супругу. Не стоит рассчитывать на то, что люди, с которыми были проблемы, станут вам помогать. Очень важно (может быть, самое важное) — быстрее признать факт новой реальности, расстаться с прошлым, попрощаться с потерями. Вчерашние потребности становятся не актуальны, тренды перестают работать. Возникают новые потребности и тренды. Необходимо посмотреть на новую реальность свежим взглядом человека, который только что вышел на рынок. Бизнесмену нужны как прикладные знания (отраслевая экспертиза, финансы, управление персоналом и т. д.), так и чисто предпринимательские навыки — способность выбирать непроторенный путь, готовность принимать существенные риски, умение превращать ошибки в практический опыт. В кризис мы живем по законам военного времени: никому не платить, со всех собирать деньги, заботиться только о своих «бойцах».

### Глава 3. ЖЕРТВА

*Стратегия выхода из кризиса.* Что именно я сделал?

* Быстро расстался с прежней парадигмой и скорректировал деятельность с учетом изменившихся запросов рынка.
* Не допустил утечки денежных средств в критический момент, приостановив выплату зарплаты и кредиторской задолженности.
* Добился реструктуризации долгов перед поставщиками, в то же время прилагая усилия для взыскания дебиторской задолженности.
* Привязал зарплаты ряда сотрудников к генерируемой выручке и инициировал запуск предпринимательских стартапов внутри компании; сформулировал четкие правила распределения прибыли.
* Поставил под жесткий контроль денежный поток и формирование денежной подушки.

*Мои уроки.* Кризис — резкое изменение внешних условий. Он меняет как бизнес, так и отношения между людьми. Следует немедленно расставаться с людьми, которые вас не ценят и ведут себя недостаточно лояльно и порядочно. Думать о них, тратить свои душевные силы — расточительно. Владелец бизнеса — важнейший ресурс компании, залог ее сохранения и преобразования. Забота о себе как о важном ресурсе — главный приоритет предпринимателя. Кризис превращает лучших сотрудников компании во внутренних предпринимателей.

### Глава 4. ИНВЕСТОРЫ

В кризис стоимость компании снижается, а значит, наступает благоприятный момент выкупить ее по выгодной цене. Нужно нанимать сильных инвестиционных адвокатов, не жалея денег. Обязанность предпринимателя — защищать свои интересы (как финансовые, так и влияние на корпоративные решения). Принимая инвестиции, нужно заранее позаботиться о том, чтобы обеспечить полный контроль над компанией. Задействовать специальные инструменты — ограничение права голоса на совете директоров и вмешательства в оперативное управление. Стоит заранее отложить деньги на обратный выкуп своей доли в случае несовпадения интересов с инвестором. У инвесторов (как финансовых, так и нефинансовых) разнообразные интересы и свои парадигмы. Совпадение интересов в докризисное время, которое и привело к партнерству, не означает совпадения ваших взглядов на бизнес и стратегию после кризиса. Не следует рассматривать инвесторов как партнеров, цели и задачи которых совпадают с вашими.

### Глава 5. СМЕНА ПАРАДИГМЫ

Как правило, кризис сопровождается сменой парадигмы потребления и ведения бизнеса. Аналитические методы не позволяют предсказать изменение парадигмы на рынке. Выбор новой отрасли или бизнес-модели никогда не бывает очевидным. Резкие движения, такие как смена отрасли, рискованны. Наиболее выгодный путь — фокус на своих сильных сторонах, использование приобретенного опыта в новой парадигме, осваивание новых навыков в дополнение к существующим. Меняя парадигму бизнеса, не стоит рассчитывать на быструю прибыль. Новые проекты лучше запускать в то время, когда старые еще приносят прибыль и позволяют оплатить подобные эксперименты.

### Глава 6. ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Денежный поток — важнейший показатель финансового здоровья компании, на который предприниматели обращают меньше всего внимания. Главное правило в кризис — максимально оттягивать исходящие платежи, как можно быстрее собрать дебиторскую задолженность даже с большим дисконтом (или ликвидным бартером). Нужно оперативно реструктурировать свои долги и дебиторскую задолженность: списать, дисконтировать. Важно определить объем необходимого оборотного капитала (как правило, он равен выручке за несколько месяцев) и оставлять всю прибыль в бизнесе до тех пор, пока нужная сумма не будет в вашем распоряжении. В это время не стоит вкладывать средства в новые проекты. Финансовый директор, который хочет и может понять суть бизнеса, — большая редкость, поэтому собственнику выгодно инвестировать в собственное финансовое образование и лично контролировать денежный поток. Необходимо автоматизировать финансовую отчетность и планирование, отражающее важные финансовые показатели, привлекая консультантов мирового уровня. Это дешевле и надежнее дорогого специалиста на постоянном окладе. Нужно привлекать внешних аудиторов со свежим критическим взглядом для поиска ошибок и модернизации отчетности. Отчетность должна постоянно модернизироваться — под структуру текущего бизнеса. Анализ существующих расходов — важный инструмент контроля и понимания бизнеса.

### Глава 7. ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

Кризис дает возможность выявить «паразитов» и «хищников» и немедленно избавиться от них, невзирая на прошлые заслуги и профессионализм этих сотрудников. Во время кризиса оценивать топ-менеджера нужно исключительно по делам—поступкам, продуктивности, финансовым результатам. Нужно увольнять топ-менеджера, без которого сейчас можно обойтись, даже если вы высоко цените его профессионализм. Можно мотивировать топ-менеджеров, предложив им щедрую долю от прибыли или долю в компании после преодоления кризисного периода. Роль собственника бизнеса в кризис возрастает. Стоит привлечь внешних управленцев, консультантов, менторов в антикризисные комитеты. Необходимо помнить, что выбор наемного сотрудника — продавать свой труд. Не стоит рассчитывать, что в кризис положение дел изменится, потому что это нужно владельцу бизнеса или компании.

### Глава 8. СОТРУДНИКИ

Ожидания должны быть реалистичными. Быть наемным сотрудником — это добровольный выбор и психологическая склонность многих людей. Не стоит рассматривать наемных сотрудников как ответственных партнеров, которым дорог ваш бизнес. Полезно классифицировать сотрудников по их реакции на кризис — чувствительные к ухудшению условий, оппортунисты, нытики и лояльные члены команды. Среди последней категории найдутся те, кто готовы при необходимости обучиться новым навыкам. Доля сотрудников, лояльных компании, обычно не превышает 20% — с ними и предстоит перестраивать бизнес под новые условия. Нужно поощрять конструктивную критику и избавляться от тех, кто только жалуется, но ничего не предлагает. Не стоит доносить информацию об ухудшении положения дел до всего коллектива, если сотрудники не могут повлиять на ситуацию. Если о проблемах все уже знают, то нужно представить команде худший сценарий — это поможет снять напряжение. С ключевыми сотрудниками стоит делиться информацией в большем объеме. Заботиться следует исключительно о лояльных и продуктивных сотрудниках. Не стоит тратить время, силы и ресурсы на остальных. Сотрудникам (в том числе бывшим, которых вы хорошо знаете) можно ненавязчиво предлагать создать свой бизнес и в первое время пользоваться ресурсами компании. При этом не стоит рассчитывать на получение прибыли от этих проектов. Стоит предоставлять ресурсы для внутренних предпринимательских проектов только в том случае, если они избыточны и не могут быть сокращены. Например, если до истечения срока действия договора аренды вы не можете отказаться от части площадей и сэкономить таким образом деньги.

### Глава 9. ПРОДАЖИ

Следует отличать продавцов от «сборщиков денег» (сотрудников, обслуживающих существующий рынок). Ответственность за заключение сделки лежит на предпринимателе. Продавец — не волшебник, не самый умный и инициативный человек в компании. Он не решит проблем, связанных с продуктом, маркетингом, падением рынка. Не допускайте, чтобы продавец замыкал на себя клиента. Поддерживайте личные контакты со всеми ключевыми клиентами. Индивидуальный план и система мотивации для каждого продавца эффективнее уравниловки. Стоит объединять в команду продавцов с взаимодополняющими талантами и следить, чтобы между ними не было конкуренции. Не стоит полагаться на готовых специалистов — необходимо растить собственных (за их счет). Из успешного продавца редко получается хороший менеджер (директор по продажам).

### Глава 10. СЕМЬЯ

Нужно подходить к строительству семьи и выбору жены как к проекту. Только 5% мужчин способны быть предпринимателями, и только 5% женщин подходят на роль их жен. Избранница должна еще до брака (и даже до знакомства с вами) быть настроенной поддерживать своего мужчину, уважать его самого и его миссию. Стоит обратить внимание на то, как она относится к своему отцу, как взаимодействуют ее родители в трудные времена. Брак — это своего рода сделка, в которой каждый из партнеров принимает на себя определенные обязательства. Относитесь к жене как к объекту инвестиций. Стимулируйте ее развитие. Сильная, активная женщина укрепляет союз. Дети — это подтверждение готовности к долгосрочным отношениям. Кризис — время, когда жена, семья и друзья обязаны поддерживать предпринимателей.

### Глава 11. ЗАБОТА О СЕБЕ

Привычка не беречь себя — следствие низкой самооценки. Не стоит противопоставлять работу и личную жизнь, в особенности не следует рассматривать работу как тяжкое бремя, а отдых — как компенсацию, которая положена за все испытанные мучения. Нужно так организовать свою работу, чтобы она не высасывала из вас все соки — особенно в кризис. Отдых — отличная возможность для обучения и саморазвития. Важно поместить себя в непривычную ситуацию, чтобы переключиться с решения обыденных вопросов. Это помогает взглянуть на них по-иному. Вы не должны и не можете нести ответственность за всеобщее благополучие. В конце концов, вы такой же человек, как остальные. Руководитель — наиболее ценный ресурс компании, и его ценность существенно возрастает во время кризиса. Не стоит доводить себя до истощения — иначе есть риск потерять и здоровье, и бизнес. Следует внимательно следить за своим питанием. Так, скажем, я пью не менее 30 г воды на каждый килограмм массы тела в сутки, ем мясо раз в неделю, рыбу дважды в неделю, углеводы с утра, белки вечером. Нужно обеспечить себе достаточную физическую нагрузку. Я езжу на велосипеде, бегаю с утяжелителями. Физические упражнения хороши не только для сосудов и мышц — еще они оказывают положительное влияние на мозг, снижают уровень стресса.

### Глава 12. ДУХОВНЫЕ И ФИЛОСОФСКИЕ УРОКИ

Духовный рост тем и прекрасен, что у него нет наивысшей точки, в которой можно успокоиться и сказать, что цель достигнута. Это путь – сколько бы мы ни узнавали нового, на какую бы ступень развития ни поднимались, всегда будет куда развиваться и чему учиться (очень созвучно с моими идеями; не даром же я назвал сайт – [Путь менеджера](http://baguzin.ru/wp/). – *Прим. Багузина*).

*Мои уроки.* Кризис — это урок, а не наказание. Любой кризис — естественное и закономерное событие, даже если для вас оно стало полной неожиданностью. Наш мир и законы, по которым он функционирует, слишком сложны. Наша цель — учиться распознавать эти закономерности. Знать и уметь — это разные вещи. Нужно не ограничиваться знанием, а приобретать новые привычки и практические навыки. Нам не дана полная формула управления миром или даже экономикой. Нам даны правила поведения в материальном мире. Я считаю, что стоит их соблюдать. Собственный бизнес — уникальная возможность применять и изучать законы мироздания на практике. Предпринимательство — не профессия, а стиль жизни, связанный с большими рисками и серьезным обучением. Это личный выбор каждого. Развитие бесконечно. Совершенство недостижимо.