

Алло, рынок, вас плохо слышно!

Анжелика Тихонова

«Деловой Петербург» № 73

от 04.05.2010

Для большинства компаний кризис так и не стал тем уроком, который бы привел к пониманию, что нужно действовать задолго до того, как клюнет жареный петух или грянет гром.

Собственно, то, что в результате кризиса с рынка исчезло довольно много российских компаний, -- лишнее подтверждение тому, что управление по слабым сигналам развито плохо. Конечно, можно все свалить на форс-мажор: мол, кто же мог ждать такого подвоха от мировой экономики. Или менталитет, который реагирует только на жареного петуха и гром. Но есть причины и менее глобальные. Например, непонимание руководителем, как можно принимать решения, когда информации не только мало, но и к тому же она носит вероятностный характер. Или его абсолютная уверенность в том, что уж интуиция-то никогда не подведет и у него будет время подготовиться к удару.

Толстокожие

По мнению Михаила Рыбакова, бизнес-консультанта обычно такие беспечность и самонадеянность заканчиваются плачевно. Вот один из его примеров. Год назад у компании, которая делает элитную мебель, несколько клиентов задержали платежи. Собственно, это уже не то чтобы слабый сигнал. Это почти тот самый пресловутый жареный петух, потому что событие -- кризис в мире и стране -- уже было налицо. «Надо было срочно искать новые сегменты рынка, выстраивать систему маркетинга», -- говорит Михаил. Но владелец принял задержку платежей как временную проблему клиентов. Тем более что вскоре в российскую экономику влили много денег, это временно улучшило ситуацию, и заказчики вернули старые долги. Владелец мебельного производства предпочел каким-то действиям тактику выжидания.

«Клиент так и не внял советам заняться маркетингом, зато расширил производство, купив по дешевке станки, -- продолжает Михаил Рыбаков. -- Но сейчас его заказчики платят все хуже и хуже. Недавно ему пришлось заложить в ломбард машину, чтобы удерживать фирму на плаву в ожидании платежей от клиентов». Но и после этих событий владелец мебельной компании остался глух к переменам. И таких примеров в коллекции Михаила Рыбакова немало. Да и в отечественной бизнес-практике в целом, к сожалению, больше отрицательных примеров.

Руководитель направления стратегического планирования ГК «Институт тренинга -- АРБ Про» Демид Голиков полагает, что кризис очень слабо повлиял на способность топ-менеджеров улавливать слабые сигналы рынка. По его мнению, если чуткость и появилась, то пользы от этого пока мало. Даже то, что кто-то наконец-то отказался от уважаемого, но регулярно задерживающего оплату покупателя, или расширил послепродажный сервис, или впервые попробовал нанять десяток торговых представителей, которые провели картирование рынка и интервью с ушедшими клиентами, -- все это скорее запоздалая реакция, чем предвидение нового. По мнению

Михаила Рыбакова, сигнал о том, что ситуация изменилась безвозвратно, прозвучал давно, и те, кто его услышал полтора года назад, сегодня в порядке.

Системный подход

В начале кризиса в **ИФК «Альт»** за помощью обратился топ-менеджмент компании с оборотом в несколько миллиардов долларов. Тогда в компании был объявлен чуть ли не оранжевый уровень угрозы бизнесу. Когда опасность миновала, компания опять позвала на помощь. Но теперь для того, чтобы заранее услышать то, что год назад сама услышать не смогла. По наблюдению **директора ИФК «Альт» Александра Печерского**, сегодня так поступает немало компаний, но говорить, что за этим стоит системный подход, рано. Хотя именно системность в этом деле -- ключевое слово. «Действия руководителя должны быть основаны на управленческой технологии и воле, тогда они дают положительный результат», -- добавляет Демид Голиков.