

Выиграет нетрадиционный менеджмент

АННА ГЛУХОВСКАЯ

«В КРИЗИС ВЫИГРАЕТ ТОТ, КТО СУМЕЕТ СОЗДАТЬ ДОЛГ ДРУГОМУ», — УТВЕРЖДАЕТ ВАЛЕРИЙ БЕЛИЛЬЦЕВ, ВЛАДЕЛЕЦ И ДИРЕКТОР ТСМ «ЦЕНТР БЕЛИЛЬЦЕВА», ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ «ТЕХНОЛОГИИ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ» ИНСТИТУТА МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ФИНАНСОВ. ЭКСПЕРТ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ, СПРОГНОЗИРОВАВШИЙ С ТОЧНЫМИ СРОКАМИ РЯД КРИЗИСОВ, ОН ПРЕДЛАГАЕТ ВЫХОДИТЬ ЗА КРУГ СТАНДАРТНЫХ РЕШЕНИЙ, ДЕЛАТЬ НЕОЖИДАННЫЕ ХОДЫ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.



ФОТО: ЮРИЙ ГРАВДИН

Карьера

Валерий Белильцев спрогнозировал с точными сроками павловский обмен денег, обвал МММ, дефолт 1998 г., падение доллара относительно евро, резкий рост цен на золото, текущий кризис, что позволило тысячам людей заранее принять эффективные решения. Провел более 3000 консультаций и 500 семинаров. Владелец и директор ТСМ «Центр Белильцева», созданного в 1990 г. Заведующий кафедрой «Технологии системного мышления» Института менеджмента, маркетинга и финансов, основанной им в 1992 г. Один из 64 Мастеров ТРИЗ. Автор 14 изобретений, десятков международных стандартов.

В бизнес-школе Green City прошла информационно-консультационная встреча с Валерием Белильцевым «Бизнес-ситуация 2008–2010 годов: процессы, рецепты стратегии». Несмотря на заявленное в названии темы мероприятия многообещающее слово «рецепты», г-н Белильцев сообщил, что не в его правилах давать универсальные советы — он предпочитает работать индивидуально. «Мы работаем с людьми, не советуя что-то, а каждый раз вживаясь в ситуацию», — подчеркнул эксперт. Тем не менее, на семинаре он приоткрыл представителям регионального бизнеса некоторые секреты принятия эффективных решений, а также поделился своими соображениями по поводу происходящего в стране и в мире. Не давая прямых ответов на вопросы, Валерий Белильцев заставляет думать, пробуждает воображение. Мы предлагаем читателям вольную интерпретацию выступления эксперта, зарисовки по итогам встречи.

Перебросить долги

В кризис, как утверждает г-н Белильцев, выиграет тот, кто сумеет создать долг другому. Вопрос в том, как придумать долги на пустом месте.

История первая. Существует нефтеперерабатывающий завод, поставщики сырья требуют предоплату за свой товар за 30 дней, а потребитель (иностранный компания) имеет месяц отсрочки платежа за отгруженную продукцию. Таким образом, у НПЗ образовывался кассовый разрыв в 60 дней, и, по сути, этот долг ему придумали поставщик и потребитель. Как НПЗ вышел из этой ситуации? На предприятии придумали новую схему расчетов, которая позволила кардинально изменить положение дел и сделать должниками своих партнеров. Первым делом завод предложил поставщику платить за отгруженное сырье на 30 дней позднее, но при этом «накинуть» 5% к стоимости товаров. Одновременно потребителю была предложена скидка в 2% с условием оплачивать продукцию на месяц раньше. В итоге схема «минус 60» стала со знаком плюс. В кратчайшие сроки у НПЗ, по утверждению г-на Белильцева, образовалась «куча денег».

Другой пример. IT-компания предложила предприятию внедрить программный продукт. По сути, электронщики придумали долг — они ставят систему, а предприятие, доверяя их квалификации, платит деньги за продукт. Айтишники утверждают, что она будет бесперебойно работать два года. Но где гарантия, что система надежна? Предприятие в качестве подтверждения высокого качества продукта попросило поставить систему бесплатно (на два гарантийных года), пообещав по истечении первого года выплатить дополнительно 5% к первоначальной стоимости программы, а затем, по истечении гарантийного срока, всю сумму в полном объеме. Соглашаясь с условиями потребителя, IT-компания получила долг.

Интересно, что человек, придумавший эту схему, первую долговую задачу составлял три месяца, над второй трудился пару недель, а третью изобрел за несколько часов.

Вот еще пример из новейшей истории. Одна небольшая фирма приобретает за евровалюту германское оборудование для партнерской компании. Для этих целей в 2008 г. берется кредит в евро (при курсе 35 руб. за евро), срок отдачи которого — конец марта текущего года. Наступает кризис, евро подорожало, кредит, соответственно, тоже. Плюс ко всему увеличился процент за обслуживание заемных средств. Курс 45 руб. за евро являлся той чертой, переступив которую компания несла серьезные убытки. Что делать? Можно было бы отправиться в банк и умолять об изменении условий кредитования, как это делает сегодня большинство заемщиков. Однако фирма пошла по другому пути. Руководство компании обратилось к германским партнерам, честно рассказало им о своих проблемах, грамотно припу-

нув немецких поставщиков безрадостной перспективой своего краха. Теперь у компании нет проблем с возникшим долгом, и не будет в течение ближайших двух лет: германский поставщик взял на себя часть рисков, в том числе по взаимодействию с кредитными организациями. По сути, российский предприниматель по-новому перераспределит свои долги, хотя изначально, до обращения к германским партнерам, и не подозревал, что такое возможно.

«Любое требование к вам — это уже долг», — подчеркивает г-н Белильцев. Поэтому есть смысл тут же выдвинуть свои требования. Принцип простой: одни создают долги, другие их признают. Таким способом можно попытаться взаимодействовать с контрагентами, с банками, коллегами, должниками, клиентами и кредиторами.

Государство — мастер создавать долги. Почему, например, в США и Европе снижаются процентные ставки по кредитам, а в России, наоборот, в кризис они взлетели вверх? Ответ: государство придумало своим гражданам долг, желая заработать. И если на Западе изменение ставок — регулирующий инструмент, своего рода педаль газа, то в нашей стране — параметр заработка. Вот и весь секрет.

Технология переключения долгов, по утверждению г-на Белильцева, работает не только в экономике, но и на бытовом уровне. Вопрос даже не в том, на кого повестить долги, проблема — придумать мотив и изобрести схему, которые позволят компен-

сировать собственные долговые обязательства и выйти из ситуации с прибылью.

В качестве стимула для признания долга может выступать сила, хотя вряд ли данный инструмент этичен (этот стимул хорошо работает в криминальной среде). Страх — тоже мотив, но он не может действовать долго. Наиболее эффективно собственное желание потенциального должника. Главное — такое

В качестве стимула для признания долга могут выступать сила и страх, но наиболее эффективно собственное желание потенциального должника. Главное — такое желание сформировать.

желание сформировать. (Лично мне здесь вспомнился пример из детской литературы: хитроумный Том Сойер, которого заставили красить забор, под видом развлечения ловко продал эту семейную обязанность дворовым приятелям, и в итоге за короткий срок доски были выкрашены в несколько слоев, а Том стал обладателем мальчишеских сокровищ.)

В любом случае необходимо находить баланс между возможностями своего потенциального должника и бременем обязательств, которые предполагается на него возложить. Особенно важно учитывать этот фактор в работе с клиентами. Когда средний по качеству автомобиль преподносится российскому потребителю как престижная модель и вместо \$56 тыс., как на Западе, продается здесь за \$110 тыс., хотя на самом деле не стоит таких денег, — это тоже придуманный долг, денежный пузырь.

Кризис, как подчеркивает г-н Белильцев, меняет поведение людей. Упрощенно схема потребительского поведения может выгля-

