

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 припуг-

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 перераспределил 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 компенсировать 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

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-

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

Досье

Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)

на протяжении десятилетий используется в различных отраслях промышленности, первоначально — для решения технических задач. Теорию и сейчас применяют в таких компаниях, как Motorola, Samsung, Procter & Gamble, Ford. С 1990-х гг. ТРИЗ нашла применение и в менеджменте. Ее поклонники считают, что она эффективна в кризисных ситуациях в отсутствии видимого решения, когда необходимо совершить прорыв.

деть следующим образом: «высокая стоимость», «высокие качество и цена», «качество высокое, но цену хочу пониже», «согласен на более низкое качество за соответствующую цену», «самообеспечение, поскольку нет денег» и «обойдусь!» Например, если еще недавно клиента устраивало высокое качество продукта по высокой цене, а в кризис его запросы упали до ступени «самообеспечение» или «обойдусь!», значит, как считает Валерий Белильцев, компания создала ему слишком высокий долг. По логике вещей, потребности клиента в данном продукте должны были опуститься всего лишь на один уровень. Прежде чем бросаться внедрять изменения в системе работы с клиентами, следует разобраться, почему потребители ведут себя именно так, а не иначе. Причем добывать ценные сведения лучше всего у тех, кто действительно ими владеет, — у самих потребителей. «В кризис, — убежден г-н Белильцев, — надо активнее общаться, обмениваться информацией».

Как работать с советами

Сейчас отовсюду звучат советы о том, как выстраивать антикризисные стратегии, куда следует вкладывать деньги и как сохранить сбережения. У всех, как подчеркивает г-н Белильцев, почти одни и те же источники информации, одинаковые учебники, однако человек должен проявлять лобопытство. Учась, он лишь узнает мнение профессуры, а надо самим научиться разбираться в происходящем.

Например, распространенный совет — покупать золото, чтобы защитить вложения, был хорош в тот период, когда этот металл действительно стоил дешево, а не сейчас, когда цена золота идет вверх.

Осторожно с прогнозами!

Не менее осторожно следует относиться к разного рода прогнозам — от экспертных до пророческих. По крайней мере, информация, поступающая от так называемых провидцев (от Нострадамуса до современных оракулов) — это сведения, которые нельзя применить на практике. Например, Ванга как-то изрекла: «Курск под водой». Но как интерпретировать эту информацию? После того, как затонула подлодка «Курск», многие вспомнили о предсказании. Однако до трагедии не было ясно — то ли речь шла о подлодке, то ли об одноименном городе, о стихийном бедствии, которое может обрушиться на его жителей... У долгосрочных прогнозов (да, собственно, и прогнозов вообще) есть неприятное качество — если они и верны, то могут быть неправильно поняты и превратно истолкованы.

«Экономика виртуальна, ее не существует в природе отдельно от человека. Это зеркало в пустой комнате, отражение в котором полностью зависит от того, кто в него смотрит, принимая решения, — утверждает Валерий Белильцев. — Если в физике действуют законы природы, то в экономике может случиться все, что угодно, потому что она связана с человеческой средой, с поведением людей». А прогнозировать человеческое поведение — дело непростое. Поэтому попытки осно-

вывать свои действия только на прогнозах экспертов и отслеживании изменений макроэкономических показателей вряд ли приведут к успеху.

О работе с информацией

«Люди, которые знают одно и то же, делают похожие ошибки», — уверяет г-н Белильцев. Даже если человек владеет обширной информацией о том, что происходит в стране и в мире, ему далеко не всегда ясно, каким образом перевести макроэкономические показатели на уровень микроэкономики, применить для своего небольшого предприятия.

Эксперт для начала предлагает осознать, что существуют реальность и наши представления о ней, и часто они не соотносятся между собой. Кризис изначально сложился в виде определенных образов в головах людей. И чтобы отказаться от стереотипов, надо попробовать взглянуть на вещи, ставшие уже привычными, по-новому. Тогда, быть может, удастся понять, что делать со своим собственным бизнесом.

Взять, к примеру, стереотип о зависимости российского экономического чуда от цен на углеводородное сырье. Нефть была дорогой, сейчас дешевая. Но и тогда, когда нефть стоила дорого — в 1983–1985 гг. и в 2007 г., Россия не смогла воспользоваться этим преимуществом для своего процветания. Безусловно, страна зависит от стоимости нефти, но как этот фактор отражается сегодня на рядовом предпринимателе?

Возможно, дело в политике государства. Как, к примеру, поступает Германия, чтобы смягчить кризис в автопроме? Государство инициировало выдачу потребителям сертификатов на покупку малолитражек, спровоцировав всплеск спроса на экономичные машины. Этим шагом германские власти решили сразу несколько проблем — побудили людей покупать машины, поддержали автопром, а заодно освободили стоянки (поскольку малолитражки — машины компактные) и достигли положительного эффекта для окружающей среды за счет экологичности моделей.

Если наше государство не предпринимает подобных мер, значит, как считает г-н Белильцев, «мы сами должны «выпендриться». Но для этого необходимо изменить свои представления о том, что с чем связано: изменение подходов в работе без понимания причинно-следственных связей между событиями и явлениями может оказаться губительным для бизнеса.

Общероссийская экономическая проблема — дефицит амбиций. Если в кризис компания стала убыточной, а ликвидировать бизнес жалко, тогда надо сделать его прибыльным.

О сути денег

Бытует мнение, что в экономиках России и Китая несбалансированное соотношение количества товара и денег. Россию упрекают в несовременности, что, в частности, выражается в накоплении средств. Например, в американской системе по большому счету отсутствуют денежные сбережения. Как это выглядит? Допустим, американец имеет на счете \$30 тыс., но при этом у него взято кредитов на \$450 тыс., стало быть, у него сбережения не просто отсутствуют, а он в минусе.

Накапливать по нынешним меркам — это признак неразвитого «бабушкиного» финансового мышления. Немногие люди в России понимают, как работают деньги, как функционирует мировая финансовая система. Существуют такие понятия как «фракционные деньги» и «чистые деньги». «Чистых денег», по словам г-на Белильцева, в экономике давно нет.

Известный путешественник Марко Поло в XIII в., находясь в Китае, поразился тому, как император из ничего делает золото: нарезает куски бумаги, пишет на них свое имя и ставит императорскую печать. И такие деньги использовались для расплаты с верноподданными за товары и услуги. А тех, кто не хотел брать «бумажку», должны были казнить. Так из ничего создавалась золото. Настоящая алхимия!

Эксперт рекомендует посмотреть на современные купюры. Например, на 1000-рублевой написано: «Билет Банка России», на долларах США — «Федеральная резервная система», «Бог и верой» (т.е. дается совет уповать на Бога), а на евро вообще ничего подобного не сказано. И все эти купюры — записки по своей сути. За товар мы берем записки и покупаем на них товар. На базе записок строится экономика. И если золотые монеты представляют собой абсолютную ценность, то капитализация любого бизнеса сегодня имеет фракционную сущность.

По словам г-на Белильцева, ценных бумаг в обороте находится в 12 раз больше, чем всех товаров в мире, и поэтому экономика периодически рушится. Нынешний кризис не первый и, увы, не последний. При этом рубль — минимально фракционная валюта именно в силу недоразвитости финансового рынка, поскольку газ, нефть и вся наша финансовая неграмотность играют на обеспечение рубля.

О поведении в кризис

Неважно, какую политику проводит государство для стабилизации экономики. Для предпринимателя главное — суметь придумать что-то неординарное. И если есть желание вырваться вперед, а не просто выживать, придется делать неожиданные ходы. Может быть, попробовать взглянуть на кризис просто как на одно из обстоятельств?

Пример. Дефолт 1998 г., банки отказываются от выполнения своих обязательств. У одного клиента «ТСМ Центра», владельца крупного предприятия, в банке зависло \$200 тыс. Что делать? Случайным образом (этому человеку, видимо, просто не хватало информации, как поясняет г-н Белильцев) 17 августа бизнес-

мен узнает, что иностранные банки еще выдают вклады, и он находит схему, позволяющую ему извлечь свои средства. На этом человек не успокоился и помог другим людям посредством уже проторенного пути вытащить деньги из банков. На этих операциях в течение нескольких дней бизнесмен сколотил \$4 млн. А затем... купил себе банк.

Общероссийская экономическая проблема — дефицит амбиций. «Мы никому ничего не хотим доказать», — поясняет Валерий Белильцев. Причем это проявляется и на государственном, и на предпринимательском уровнях. Если в кризис компания стала убыточной, а ликвидировать бизнес жалко,

тогда надо сделать его прибыльным. Автодилер продает за определенный период времени всего одну машину вместо 15–20, как это было раньше. В подобном положении оказались и остальные дилерские центры. Все игроки делают практически одно и то же — реализуют по одной машине в единицу времени. И лишь один человек способен продавать

по сто — тот, у которого есть амбиции выиграть в кризис. А для этого требуется игра ума, желание экспериментировать.

Впрочем, если все цели предпринимателя сводятся только к одному — получить побольше денег, то, как иронично советует эксперт, лучше идти в криминал. А если есть амбиции прорваться вперед, завоевать новые высоты, надо ставить другие задачи. Выигрывает лидер — тот, кто видит мир иначе, чем многие. Ему не придется вести за собой народ, люди сами за ним пойдут — не за деньгами, а за сильной личностью. ■

Выиграет лидер — тот, кто видит мир иначе, чем многие. Ему не придется вести за собой народ, люди сами за ним пойдут — не за деньгами, а за сильной личностью.