

# Умение работать в кризисных условиях

*Идут два человека по пустыне и вдруг видят, что навстречу им бежит лев. Один быстро скидывает ботинки, достает из рюкзака кроссовки и переобувается. Второй ему говорит: «Ты что, действительно думаешь, что в кроссовках сможешь бежать быстрее льва?» — «А мне не надо бежать быстрее льва, — отвечает первый. — Мне надо бежать быстрее тебя».*

Анекдот, рассказанный Ицхаком Адизесом на лекции о конкуренции

В последние годы всевозможные кризисы стали обычным явлением. Разумеется, у нас, как и во всех остальных

---

\* Имеется в виду книга «Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично». Прим. ред.

бизнесах, зачастую сотрудники и менеджеры время от времени оправдывают свои неудачи изменениями, например в экономике.

Мой подход к изменениям во внешней среде таков. Неприятности и сложности, которые мы можем причинить себе собственными ошибками, плохо выстроенными бизнес-процессами, ленью или отсутствием навыков, на порядок более опасны, чем многие рыночные факторы или текущая конъюнктура. А раз наши кризисы вызваны внутренними проблемами, то и решать их надо внутри, самостоятельно, а не кивать на ведущих вечерних новостей, которые каждый день рассказывают, что дела плохо обстоят у всех.

Этот подход позволял нам не раз добиваться значимых результатов в непростых экономических условиях. Мы воспринимали ухудшение рыночной конъюнктуры как повод провести ревизию бизнес-процессов, критически взглянуть на эффективность труда, более внимательно относиться к инвестициям в проекты с неочевидной выгодой.

Тем не менее экономические кризисы все-таки случаются, и локальные, и глобальные. Мы посмотрим на них с точки зрения изменений в работе менеджера, которые эти кризисы вызывают.

Самое главное, что нам пришлось понять в 2008 году, это то, что закономерности, существовавшие накануне, еще совсем недавно, больше таковыми не являлись. Прежде мы выстраивали некую систему вокруг себя, и она помогала достигать результата. Мы к ней привыкли, нам было хорошо. Некое количество действий приводило к такому-то количеству продаж в таком-то месяце. Счет, подписанный к оплате, и набранная клиентом платежка означали, что деньги завтра будут у нас. Раньше означали. А потом перестали означать.

Раньше, если продавец слышал от клиента три вопроса о деталях будущего сотрудничества («вопросы из будущего»), это означало, что, скорее всего, клиент решение принял. А теперь нет. Он просто задал три вопроса.

Есть хорошая метафора на этот счет. Когда вы ночью дома встаете попить водички и не включаете свет, чтобы не разбудить своих родных, вы уверенно идете, поворачиваете в нужных местах, едва касаясь рукой стен, шлепая босыми ногами по полу, зная, где находится кухня. И в большинстве случаев доходите до цели удачно.

А когда вам приходится ночевать у друзей или в гостинице, то, двигаясь в аналогичной ситуации по темному помещению, вы отчаянно водите перед собой руками, нащупывая препятствия, чтобы не разбить лоб. Потому что вы уверены — мир вокруг вас другой. Непривычный вам. То есть вы остались тем же, с теми же привычками, навыками и знаниями, а мир стал другим. И чтобы приспособиться к этому новому миру, нужно предпринимать дополнительные телодвижения, которые раньше казались лишними: махать руками перед собой, освещать экраном телефона препятствия, быть более внимательными.

В конце 2008 года эти лишние прежде движения стали востребованы. Делая выводы после встреч с клиентами, обязательно нужно было подстраховываться. Если не до конца понял — переспрашивать. Если сомневался, позвонить клиенту или поехать к нему, то лучше ехать. Если до тех пор не было нужды показывать еще одно конкурентное преимущество — пришло время показать. В новых условиях эти дополнительные движения руками перед собой уже не были лишними. Сработать мог любой аргумент, даже неожиданный. Главное — действовать, предпринимать больше действий, направленных на результат, на единицу времени.

Потому что, если слишком долго задумываться о препятствиях, можно умереть от жажды посреди темной комнаты в одних трусах.

Попав тогда в новую среду, мы сделали для себя следующие выводы.

Российские менеджеры в среднем оказались более слабыми, чем я думал до тех пор. Мы работаем в секторе b2b, и, когда внешняя среда изменилась, стала неопределенной, было любопытно наблюдать, насколько директора многих организаций терялись в этих новых обстоятельствах.

Известно, что продукт работы менеджера — это управлеченческое решение. И мы видели, как сплошь и рядом руководители мелких предприятий, где работают пять, десять, пятнадцать человек, начали прятаться от своих же сотрудников, своих же бухгалтеров, чтобы не принимать решения. Никакого — ни да, ни нет!

Например, ведутся переговоры о том, чтобы заключить договор с этой организацией на поставки того или иного продукта. Сотрудники с двух сторон — продавцы и покупатели — договорились. Документы выносятся на уровень принятия итогового решения, финальной подписи. А тот, кто должен его подписать, начинает скрываться, тянуть время, попросту выключает телефон.

Ситуация потребовала от нас тогда внести изменения в систему подготовки сотрудников, работающих с клиентами. Нам пришлось очень быстро переучивать их начинать переговоры не со вступления в контакт, а с диагностики ситуации на предприятии.

Тем не менее плюс кризисов в том, что в итоге в компаниях помимо выстраивания эффективных бизнес-процессов происходит оздоровление. Во-первых, самые неэффективные сотрудники, которые не могут или не хотят работать, уйдут сами или будут уволены. Во-вторых, в это время

на рынке появляется много хороших людей, которых в благоприятное для бизнеса время днем с огнем не найдешь. Кризис их высвобождает. Многие предприятия в этот период либо приостановили деятельность, либо закрыли какие-то направления бизнеса. И появилась возможность приглашать на работу нормальных, интересных, способных людей, которые, кстати, были гораздо скромнее в своих требованиях, например к финансовым условиям, нежели те, кто пережил кризис без необходимости смены работы.

Также из 2008 года мы вынесли то, что в кризис особенно возрастает роль конкурентного анализа и коммерческой разведки.

На вашем рынке, в вашей отрасли, в сегменте, где вы работаете, надо очень четко понимать, что происходит у конкурентов. Замедляется ли движение денег, уменьшается ли количество продаж, растет ли скорость изменений и принятия решений в организациях. Как правило, она растет, потому что организации начинают бороться за жизнь. Придумывают новые способы работы, уходят с непривлекательных сегментов рынка, сворачивают неэффективные каналы продаж. Все это происходит очень быстро, проспать это никак нельзя. Перечитайте еще раз эпиграф к этому разделу.

При плохом сценарии на вашем рынке останется меньшее число организаций, только самые сильные. Помните, в фильме «Форрест Гамп» герои выходят в море в шторм, когда все остальные рыбакские суда прячутся в порту. В итоге ураган разбил о берег все корабли, которые стояли на приколе, и Форрест с другом не просто наловили креветок в открытом море, но еще и чудесным образом лишились всех конкурентов. Остальные рыбакские лодки, говоря языком бизнеса, не выдержали серьезного внешнего кризиса.

В ноябре и декабре 2008 года нам, как и всем, было тяжело. Продаж стало двое меньше, чем мы планировали, и темпы снижались. Так продолжалось до тех пор, пока не появилась информация о том, что у нескольких наших конкурентов результат близок к нулевому.

Эти данные, признаюсь, для нас тогда были как глоток свежего воздуха. Они показали нам, что мы все делаем правильно, что у нас получается, что нужно продолжать в том же духе. И мы продолжали.

В тот год мы впервые получили от вендора диплом первой степени за лучшие показатели роста в отрасли. С тех пор вплоть до настоящего времени нам достаются первые места каждый год.

Самое сложное для менеджеров в кризис — это меры, которые приходится предпринимать внутри предприятия. Прежних усилий и сотрудников, и подразделений, и предприятия в целом уже недостаточно для достижения прежних результатов. Чтобы поддерживать минимальный объем продаж, нужно больше действий, больше звонков, больше встреч, больше новых идей.

Причем, что меня особенно удивляло, эта непростая ситуация сотрудникам не так очевидна. К тому же СМИ еще подливали масла в огонь, рассуждая про социальную ответственность бизнеса, про то, что предприятия обязаны делать то или это. Складывалось впечатление, что люди в телевизоре не очень-то понимают, о чем говорят, им непонятно, что бизнес может погибнуть за считаные недели, если ничего не предпринимать.

Перед менеджерами в такие периоды стоят очень непростые задачи. С одной стороны, необходимо, чтобы сотрудники стали предпринимать больше, чем обычно, усилий, а с другой — с кем-то приходится расставаться из-за

## ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

того, что клиентов становится меньше, штатное расписание сокращается.

Чем следует руководствоваться в подобных ситуациях?

Главное, что должен оценивать менеджер в такой ситуации, — результаты работы «здесь и сейчас». Это то, что позволит организации остаться на рынке. К сожалению, вы не сможете учитывать прежние заслуги сотрудников, они вас не прокормят.

Второе, что следует сделать, — придумать дополнительные способы поощрения тех, кто не опускает руки и продолжает что-то делать, придумывать, даже если не получается.

Третье — очень строго разговаривать с теми, кто прекратил попытки пробовать. Те, кто перестает работать, в большинстве случаев понимают, что они в опасности, что за это могут строго наказать. Поэтому, чтобы обезопасить себя, они начинают призывать к подобному поведению всех остальных. По принципу: всех-то не уволят! На такое поведение необходимо реагировать незамедлительно.

Четвертое — сотрудники обязательно должны видеть, что вы знаете, что будете делать. Даже если это не так. Даже если сами вы не понимаете, что будет происходить завтра. Неопределенность среды будет только увеличиваться во время кризиса, точек опоры у вас будет все меньше и меньше. Но если сотрудники будут видеть, что вы не боитесь принимать решения, сами верите в то, что делаете, то это уже половина дела.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)