



управляем предприятием



ЧТО ДЕЛАТЬ В КРИЗИС?

Часть 2. Стратегия в условиях кризиса



Радмило Лукич

Работал на руководящих позициях, связанных с продажами. Как тренер и консультант провел более 1300 открытых и корпоративных тренингов. Написал несколько книг об искусстве продаж и особенностях менеджмента в сфере продаж: «10 секретов продаж», «Материальная мотивация продавцов», «Прогноз продаж», «Управление отделом продаж», «Начиная свой бизнес».

Я уверен, что кризис полезен. В статье «Что делать в кризис? Часть 1. Менеджер в условиях кризиса» я рассказал о том, что нынешние кризисные времена могут дать лично менеджеру и руководителю. В кризис у нас происходит знакомство с самим собой, и менеджер может понять, настоящий ли он лидер. Во второй части я сфокусируюсь на обсуждении стратегии компании в кризисные времена и тех изменениях, которые в нее необходимо внести. Кризис дает нам возможность объективно оценить стратегию развития компании, изменить приоритеты и быстрее развиваться.

8 капель оптимизма

Кризис, кризис... Все только и говорят о том, как им тяжело. Я видел это в 2008 году, вижу и сейчас. Поэтому начнем с лечения: примем несколько «капель оптимизма».

Сначала расскажу об одном случае. Однажды меня пригласили вести тренинг на конференции российской компании — производителя окон в Лиссабоне. Дело было в самом конце 2008 года, общее настроение — «все очень плохо и будет еще хуже»: у клиентов кончились деньги, потребность в окнах упала почти до нуля, а те немногие, кто что-то покупают, берут только самое дешевое. Продать что-то совершенно не реально.

На таком фоне я предложил им маленький эксперимент: я забираю у них паспорта, деньги и авиабилеты, а взамен выдаю готовые окна и возвращаю все это только тогда, когда они продадут выданные им окна.

- *Какие прогнозы, — спрашиваю я, — кто из вас умрет от голода в Лиссабоне, а кто вернется на Родину?*
- *Мы все вернемся! — в один голос заявили они.*
- *Стоп-стоп, — говорю, — хоть кто-то из вас говорит на португальском? Естественно, нет. А потребность в окнах в Лиссабоне есть? Нет, здесь вообще-то тепло и всем достаточно тех окон, что у них уже стоят. Как же вы продадите им окна?*

Тут все начали активно придумывать разные варианты. Например, пусть португальский никто и не знает, но сказать «раша космос» все смогут, а за космосом... и так далее. В общем, убедили меня.

Вывод: если очень надо, продать можно.

Из кризиса можем выйти более сильными, с адекватной самооценкой, и окончание кризиса можем встретить как сжатая пружина, как тигр, готовый к прыжку.

А теперь сформулирую «8 капель оптимизма».

- Есть Бог. Есть чудо. Есть кризис. Каждый из нас выбирает, во что ему верить, и потом с этим живет.
- Лучше быть оптимистом и ошибаться, чем пессимистом, который всегда прав.
- Если есть возможность бороться, если есть малейший шанс выиграть, если сердце бьется сильнее при взгляде на красоту, если человек не сдался, то какой кризис нас испугает?
- Мы намного богаче, чем думаем. Ог Мандино —

«гуру продаж» и автор книги «Величайший торговец в мире» — хотел покончить жизнь самоубийством. Он думал, что у него ничего нет и ничего уже не будет. К счастью, он передумал. Некоторое время спустя, уже в другом настроении, он спросил у себя: «У меня хорошее зрение, две почки, здоровое сердце, сколько это стоит?».

- Если мы не осознали, на что способны, в кризис можно это выяснить. Из кризиса можем выйти более сильными, с адекватной самооценкой, и окончание кризиса можем встретить как сжатая пружина, как тигр, готовый к прыжку.
- Кризис — это лакмусовая бумажка, которая покажет, кто чего стоит, на кого можно положиться, с кем можно в разведку, а с кем — просто пиво пить и болтать о тяжелой жизни.

- Кризис — это сигнал, и каждый его воспринимает по-своему. Очень много людей хочет получать деньги, и очень мало хочет зарабатывать. В России для большинства руководителей правильное восприятие следующее: кончились легкие деньги, и открылась возможность зарабатывать, а не просто получать.
- Наши клиенты ждут от нас большего. Рынок продавца становится рынком клиента. И это хорошо.

Совет № 1: инвестируйте

Как это ни странно, кризис — это отличное время для инвестирования. Да, всем приходится экономить, и вы тоже экономьте — решительно и радикально. Ведь вопрос не в том, будут ли у вас работать 20 человек или 15, а в том, 15 либо никто! Однако не это главное, это делают все. Главное — найти слабое место конкурентов, новую открывшуюся возможность, «узкое горло» клиентов и инвестировать в это направление.

Инвестиции во времена кризиса, если они сделаны в правильном направлении, дают эффект намного больше, чем в регулярное время.

Инвестиции во времена кризиса, если они сделаны в правильном направлении, дают эффект намного больше, чем в регулярное время.

Понятно, что инвестировать по всем фронтам денег нет. Ваша «армия» должна держать фронт героически, как под Сталинградом, но для победы требуется определить критический участок для контратаки. Только так можно победить и никак иначе.

Здесь играют роль два фактора:

- вам нужны неординарные шаги — ваши конкуренты никогда не должны догадываться, что вы сделаете в следующий момент. Неожиданность — ваш козырь;
- не хватает инвестиций, чтобы закрыть весь «фронт»? Выберите критичный узкий участок и вложите в него в 5–10 раз больше, чем конкуренты.

Конечно, найти такую идею не так просто. Задайте себе вопрос: каковы ключевые факторы успеха вашего бизнеса? Что бы вы могли сделать, чтобы совершить небольшой «переворот»? Еще один отличный провокационный вопрос: под какую идею вы заложили бы квартиру? Когда у предпринимателя есть идея и только он знает, что она отличная и сулит «золотые горы», эта идея дает фантастическую энергию, «заводит» его. И это дает огромные силы. Дам несколько советов по поиску идей.

- Эйнштейн сказал, что, если в идее нет элементов абсурда, ее не стоит и обсуждать.
- Не забывайте, что самая короткая и простая дорога чаще всего и есть правильный ответ на вопрос, который мы себе задали. Например, если продажи идут плохо, усиливайте отдел продаж. Если думаете, с кем из клиентов начать работу, узнайте, у кого самый большой бюджет.
- Не закливайтесь, когда решаете проблему: только 20 % времени думайте о самой проблеме, а 80 % времени — о вариантах ее решения.

Стратегия во время кризиса: пять вопросов

Только в учебниках у всех компаний есть стратегия. Если компания создана в тот период, когда рынок рос, был большой спрос и хорошая маржа, то маловероятно, что компания формулировала какую-нибудь стратегию. Точнее стратегия была простой: выйти на рынок, где можно много зарабатывать. И такое, по сути, отсутствие стратегии — это тоже стратегия. Это один из десяти подходов к формированию стратегии, который описал Генри Минцберг в своей книге¹. То есть, когда мы не делаем выбор, это тоже своего рода выбор.

В кризис необходимо применять модели, которые оптимально упрощают вещи. Ответьте на пять вопросов, и у вас появится стратегия.

Однако в условиях кризиса так действовать нельзя. Компания должна определить направление (или направления) своего «главного удара» и разработать стратегию, направленную на максимальный результат в этом направлении. Как это сделать?

В кризис необходимо применять модели, которые оптимально упрощают вещи. Поэтому я предлагаю простейшую модель: ответьте на пять вопросов, и у вас появится стратегия. Ошибки при выборе стратегии разные, но если

ответить на данные пять вопросов, то их можно избежать. Отвечать надо честно, конкретно, тем самым каждый раз делать выбор.

Вопрос № 1. Какова ваша цель, чего вы хотите достичь, где хотите оказаться через 5 лет? Кроме того, надо найти ответ на следующие вопросы:

- насколько вашу цель можно конкретизировать и оцифровать, чтобы понять, достигли вы ее или нет?
- если сообщить вашу цель сотрудникам, партнерам, насколько она будет для них близкой, понятной?

Вопрос № 2. На каком поле вы будете играть? На каких территориях будете работать? На какой сегмент рассчитываете? Каким будет ваш набор продуктов и услуг? И через какие каналы будете продавать? Это максимально четкая конкретизация цели. Что такое четкая цель? Это то, что я продаю, кому продаю и что еще прилагаю к этому «что». Вот это, на мой взгляд, четко.

Вопрос № 3. Как вы намерены победить? Вашим козырем будет цена, качество, или вы намерены найти свой «голубой океан»? В чем ваша «соль», «фишка», что вы намерены сделать, что конкурентам не по зубам либо они не догадались сделать?

Это самый интересный вопрос! Если вы не можете найти на него ответ, вернитесь к вопросу № 1 и выберете другую цель. Потому что без ответа на этот вопрос у вас не может быть ни стратегии ни успеха. Многие компании вошли в уже существующие сегменты и борются за клиентов в основном ценой. Это самая неудачная стратегия — дележка «пирог», а надо его «созидать». Гораздо лучше стратегия «продавать тем, о ком мои конкуренты пока не думают». Стратегия может строиться вокруг положительных ощущений клиента,

¹ Альстранд, Брюс, Генри, Жозеф, Лампель, Минцберг. «Школа стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента». Альпина Паблишер, 2013.



опоры на вас в это трудное время. Например, есть такой феномен продаж: клиент купит у того, с кем чаще общается. Но тут надо избегать эффекта собаки Павлова, когда каждый ваш разговор с клиентом сводится к деньгам, и, едва вы появляетесь на пороге, клиент уже инстинктивно зажимает карманы.

Вопрос № 4. Каковы критические факторы успеха реализации вашей стратегии? Можете ли вы обеспечить выбранный путь достижения успеха?

В кризис обостряется вопрос: а что, собственно, наша компания дает клиенту? Если у вас нет ответа на этот вопрос, у вас скоро не будет компании.

Какие факторы буду влиять на «ход битвы»? Мне очень понравились слова древнего китайского полководца Сунь Цзы. В трактате «Искусство войны» он писал, что исход битвы решает пять факторов:

- идея;
- погода;
- территория;
- лидерство;
- дисциплина.

И мне кажется, что предпринимателям и владельцам компаний есть смысл поискать аналогии этим пяти факторам в своем бизнесе. В чем ваша идея? Какое влияние на вас оказывает погода? На какой территории всё происходит? Как у вас обстоят дела с лидерством и дисциплиной? Ну и пара дополнительных вопросов:

- какую роль будут играть кадры?
- какие существуют риски и как вы будете страховаться?

Вопрос № 5. Какая система менеджмента нужна и кто будет поддерживать вашу стратегию, пока вы не достигнете цели? И какая система менеджмента будет нужна потом, когда вы достигнете своей цели?

Как видите, всё не так сложно. Если ответить на эти пять вопросов, то у вас появится стратегия.

Кризис дает нам шанс

Еще несколько полезных дополнений к выбору стратегии компании. Я уверен, что кризис полезен, он дает нам шансы сделать следующее:

- оптимизировать компанию, убрать лишнее, стать более «подтянутым»;
- провести в реальных условиях кадровый аудит, создать из коллектива команду;
- пройти «клиентский» тест: получить от клиентов самые важные вопросы и ответить на них.

В кризис обостряется вопрос: а что, собственно, наша компания дает клиенту? Открою вам секрет: подавляющее большинство компаний стоит в цепочке между кем-то и кем-то. Наиболее частая ситуация — это компании, которые стоят между производителем и клиентом. А какую ценность даете вы? Может быть, ваша компания — просто издержки

несовершенной логистики? Ведь, как правило, контакт производителя напрямую с клиентом приводит к удешевлению продукта. И в кризис надо найти достойный ответ и производителям и клиентам. Конечно, клиент может вежливо не спрашивать, а мы — не отвечать. Но если у вас нет ответа на этот вопрос, у вас скоро не будет компании. Когда ситуация хорошая, всем хватает денег, на эти вопросы частенько закрывают глаза. Но в кризис всё обостряется, вопросы встают в полный рост.

Маркетинг во время кризиса

Наконец, несколько слов о маркетинге. Яркая иллюстрация того, о чем я говорил выше: во время экономических спадов суперзвезды маркетинга избирают стратегию, которая на первый взгляд противоречит здравому смыслу. Они стремятся активно приобрести новых клиентов и расширить свою долю рынка. Вот что делают суперзвезды маркетинга для обеспечения роста в период кризисов:

- нанимают новых талантливых работников, набирают «звезд»;
- увольняют тех, кто «не тянет» (некоторые работники неплохо смотрятся во время экономического бума просто потому, что грамотно используют его инерцию);
- сохраняют или расширяют программы обучения и подготовки работников;
- направляют способных людей на практическую работу в отдел продаж (подробнее об этом мы поговорим в третьей части статьи);
- помогают своим клиентам снизить издержки, показывают им, как предлагаемая продукция помогает сократить неоправданные расходы, сэкономить время, дольше обходиться без ремонта и т. д.;
- активно используют тот факт, что у работников компаний — клиентов появляется больше времени для общения с торговыми представителями и более высокая мотивация для снижения издержек;
- устанавливают партнерские отношения с клиентами для разработки и запуска в производство новой продукции;
- как можно быстрее выводят новую продукцию на рынок.
- инвестируют в проекты, реализуемые в Интернете, чтобы сократить административные издержки и уменьшить бюрократизацию;
- целенаправленно концентрируют свои атаки на уязвимых или ослабленных конкурентов, которые были вынуждены свернуть маркетинговые программы и таким образом ослабили свои позиции на рынке.

Во время экономических спадов суперзвезды маркетинга избирают стратегию, которая на первый взгляд противоречит здравому смыслу.

В следующий раз мы поговорим о том, какие изменения надо внести в систему продаж компании в кризисное время. Перейти на «тотальный футбол», разделить активные и пассивные продажи, разобраться с тем, что делает продавца продавцом — об этом читайте в третьей, последней, части статьи.