



# ЖИЗНЬ КАК ПАРАДОКС

**Ненад Филипович**  
профессор IEDC — Bled School  
of Management (Словения)

Отношение определяет все!

**Н**и в коем случае не пропустите кризис». Где-то я встречал такую цитату, в том смысле, что нельзя упускать редкую возможность для качественных изменений. Я уверен: кризис несет в себе множество возможностей благодаря тому, что уровень мотивации к изменениям выше, чем когда-либо.

На сегодняшний день экономическая ситуация в Словении лучше, чем в Украине, но все равно она далека от идеальной. Рост ВВП за минувший год составил 5-5,5%, и ожидается, что в 2009-м этот показатель будет равен 0-0,5%. Хотя официально не было объявлено, что экономика Словении вступила в фазу рецессии, различные отрасли находятся под влиянием кризиса. Немаловажная проблема наших компаний — следовать за спросом. Самая сильная часть словенской экономики относится к B2B-индустрии, а один из крупнейших ее секторов — автомобильная промышленность. Можете представить, в каком состоянии находятся предприятия этой отрасли, если она

сократилась как минимум на 40%! Естественно, компании сейчас переживают тяжелые времена. Но если государство будет, как сейчас, поддерживать банки в Словении с помощью выпуска ценных бумаг, то, по моим оценкам, трудности должны закончиться к середине будущего года.

Внимание большинства словенских менеджеров сегодня сфокусировано на оптимизации расходов. А кто-то стремится бороться за выживание иначе, поддерживая уровень доходов на максимально возможном уровне. Я считаю, что те, кто занимается исключительно урезанием расходов, совершают непростительную ошибку. Они обязательно должны уделять внимание повышению доходов компании. Возьмем одну из самых известных компаний в Словении — Gorenje. На фоне таких конкурентов, как Electrolux или Whirlpool, у которых продажи упали приблизительно на 20%, она держится молодцом — ее продажи снизились только на 9%. Конечно, пришлось сократить количество временных сотрудников и объемы производства, но это позволило удерживать под контролем уровень производственных издержек, закупки и другие расходы. Правительство выделило компании субсидию, чтобы

компенсировать сокращение зарплат у работников, чье рабочее время уменьшилось с 40 до 36 часов в неделю. Но надо сказать, что топ-менеджмент Gorenje прекрасно понимает, насколько сильно успех зависит от инвестиций в инновации, потому они продолжают вкладывать средства в R&D. В этом ключевое отличие компании от ее конкурентов: постоянно предлагать

достаточно осторожно подошли к отбору партнеров и попрощались с теми компаниями, где не наблюдали развития в правильном направлении. В результате сейчас нам удалось сохранить тот объем корпоративных программ, который был запланирован на этот год. К тому же некоторые компании увеличили инвестиции в образование. Так, Henkel, с офисом которого в Центральном

## **СРЕДИ ИЗВЕСТНЫХ КОМПАНИЙ СЛОЖНО НАЙТИ ХОТЯ БЫ ОДНУ ТАКУЮ, КОТОРАЯ НЕ ПЕРЕЖИВАЛА КРИЗИСА НА ПУТИ СВОЕГО СТАНОВЛЕНИЯ**

рынку новые разработки, новый дизайн, иначе, если она остановится, то все потеряет. Нужно держать планку стандартов очень высоко: можно сокращать затраты, персонал, доходы, и в то же время приходится инвестировать \$50 млн. в исследования и разработку новых продуктов. Это влечет за собой ряд проблем: необходимо убедить инвесторов, сотрудников. И все-таки это единственный путь.

У британцев есть одна поговорка: Отношение определяет высоту (Attitude defines the altitude), что означает: ты пойдешь настолько далеко, насколько тебе позволит твое отношение. Прежде чем предпринимать какие-либо действия, сначала решите, кем вы хотите быть — жертвой обстоятельств или хозяином положения. Здоровые амбиции и стремление достичь успеха означают борьбу за знания, возможности, отношения.

Результаты исследования инвестиций в образование и R&D свидетельствуют о том, что во времена кризиса наблюдается парадокс: успешные и развивающиеся компании увеличивают количество инвестиций в период неопределенности. И я рад, что в прошлом году мы в Bled

Восточной Европе мы сотрудничаем, увеличил в текущем году количество учащихся.

В целом, если ознакомиться с историей известных компаний, то окажется, что среди них нет ни одной такой, которая не переживала бы кризисы на пути своего становления. В большей степени это касается самых успешных. Посмотрите на IBM. В начале 1990-х компания была на грани банкротства, но у нее хватило мудрости и мужества — благодаря своему новому лидеру Лу Герстнеру — понять, как будет развиваться IT-индустрия в ближайшие годы. Это дало возможность переориентироваться с производственной платформы на оказание услуг. Именно поэтому сейчас IBM — лидер среди сервисных IT-компаний.

Точкой отсчета действий топ-менеджеров должно быть понимание того, что происходит на самом деле. Так ли мы умны и эффективны, как думаем? Есть ли необходимость действовать иначе, и если да, то в каких сферах и направлениях? Ответы на эти вопросы помогут сформировать запрос для прорывных идей и дадут новую перспективу для сотрудников. Компании необходимо соблюдать баланс между двумя крайностями, не впадая ни в одну из них. Например, она должна быть ориентирована на рынок, поскольку находится под его влиянием. В то же время ей следует сконцентрировать свое внимание на внутренних возможностях, идеях и компетенциях сотрудников. Если же все внимание будет сконцентрировано только на одном из направлений, то она потеряет связь с реальностью. Сохранение баланса между подобными крайностями — приоритет №1 для лидера компании. Кроме того, команда нуждается в мотивации, далекой от денежной. Это должна быть яркая история о будущем, в которую люди поверят и захотят воплотить в жизнь. И это еще одна из главных задач топ-менеджмента — создать такую историю о будущем компании, которая будет привлекательной для людей. ■

### **ПЫТАЯСЬ ОСТАНОВИТЬ «КРОВОТЕЧЕНИЕ», НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ЗАЩИТЕ И РАЗВИТИИ БИЗНЕСА:**

- держите руку на пульсе компании — ее доходах;
- выбирайте для сотрудничества партнеров-победителей;
- защищайте ценовую политику, даже если придется сократить объемы производства: давайте скидки, но не урезайте цены;
- дайте понять конкурентам, что ценовые войны — это игра, где все проигрывают;
- пересмотрите бизнес-модель, ищите возможности, благодаря которым ускорится ваша работа;
- если есть смысл, перекиньте часть сотрудников на фронт продаж; усиливайте свои позиции по продажам, укрупнив портфель предложения или через перекрестные продажи;
- уменьшайте риски клиентов;
- привлекайте к себе клиентов ваших слабых конкурентов;
- внедряйте лучший опыт продаж внутри компании.