

Александр Шохов

Дмитрий Трахтенгерц

Дефекты мышления владельцев бизнеса и топ-менеджеров

Проблемы, с которыми сталкиваются владельцы бизнеса и топ-менеджеры в эпоху кризиса, в значительной степени связаны с дефектами их мышления. Но поскольку эти дефекты ими, в большинстве своем, не осознаются, диалог между консультантами и лицами, принимающими решения в бизнесе, часто напоминает диалог двух инопланетян, получивших воспитание на разных планетах с принципиально отличающимися культурами.

В методологии, с момента ее возникновения в клубном движении Московского методологического кружка (ММК), основанного Г.П.Щедровицким, изначально признавалась очевидной мысль о том, что любая коллективная деятельность, чтобы быть эффективной, прежде чем стать фактом общественного бытия, должна быть спроектирована и сформирована в коллективном мышлении и описана в коллективной коммуникации. Эта мысль глубоко чужда и непонятна подавляющему большинству владельцев бизнеса и топ-менеджеров.

Рассмотрим некоторые наиболее примечательные и забавные сюжеты, которые разыгрываются в реальных диалогах.

1

Клиент, откинувшись в кресле, произносит:

- Я прочел вашу статью «Игра в кризис», но там очень мало конкретики. Хочу понять, как мне строить бизнес в период кризиса.

«Скорее всего, человек не читал последнюю часть статьи», - думаю я и говорю:

- В последней части статьи изложена некая общая логика, что может делать отдельная фирма, чтобы выиграть в кризисе. Но давайте посмотрим, как кризис отражается на Вашем бизнесе.

Собеседник смотрит на меня недоуменно, как будто я свалился с Луны.

- Как у всех. Сокращаются доходы, - говорит он.

- И что Вы делаете? – спрашиваю я, уже понимая, что услышу в ответ.

- Сокращаю расходы, чтобы обеспечить приемлемый уровень прибыли.

- Но это не ведет к увеличению доходов, - говорю я утвердительно.

Собеседник смотрит на меня с крайней степенью изумления. Мои фразы кажутся ему совершенно абсурдными. А свои собственные действия он, по-видимому, рассматривает как рациональные и единственно правильные в сложившейся ситуации.

- Конечно, нет, - говорит он.

- А что вы будете делать, если доходы будут сокращаться теми же темпами и в дальнейшем?

- Надеюсь, до этого не дойдет, - говорит мой собеседник, глядя на меня уже как на Кассандру, пророчащую беду.

- И все же? – настаиваю я, стараясь не передавить собеседника эмоционально и не создать впечатление, что я над ним издеваюсь.

- Ну... придется увольнять часть сотрудников.

- Понятно, - говорю я. – У вас нет никакой здоровой стратегии выживания в период кризиса и уж тем более нет стратегии выигрыша в кризисе.

- Да о чем Вы говорите?! – возмущается мой собеседник. – Как вообще можно выигрывать в кризисе, на падающем рынке?!

- Для начала, - говорю я, глядя в глаза собеседнику, - придется пересмотреть те стереотипы мышления, которые ведут Вас к потере рынка и к разорению. А именно этим Вы сейчас и заняты.

Собеседник опускает глаза. Он возмущен, подавлен, и ему нечего возразить. Мы начинаем консалтинг.

В чем, собственно говоря, состоит основная ошибка собеседника? Он не рассматривает свой бизнес как единую систему, не ставит цель по отношению к своему бизнесу как к целому («цель» и «целое» - не случайно однокоренные слова). Его решения диктуются не целями, а примитивными и, вообще говоря, самоубийственными реакциями.

Если бы наши далекие предки, выживавшие в дикой природе, следовали той же логике, мы бы сейчас с Вами не размышляли на тему антикризисного управления: нас бы просто не было. Как бы Вы оценили логику вождя дикого племени, который говорит: «Люди!

Стало меньше еды, нам надо меньше кушать! Когда еды станет еще меньше, мы начнем выгонять из нашего племени самых бесполезных людей, пусть они умирают с голода,

тогда мы сможем разделить их паек между собой!»). Такое племя, совершенно очевидно, обречено на смерть.

Но это далеко не очевидно современным владельцам бизнеса и топ-менеджерам. Так можно сформулировать первый дефект мышления.

Процесс антикризисного консалтинга – это коммуникация между консультантами, владельцами и топ-менеджерами, в ходе которой строится целостная модель бизнеса как коллективной деятельности. В ходе коммуникации находятся методы повышения эффективности компании.

Под эффективностью понимается увеличение товарного потока в единицу времени, протекающего через систему (если это производственный цикл – то увеличение количества заказов, выполненных в единицу времени), оптимизация (перераспределение) операционных затрат, максимальное уменьшение «замороженного» в товарно-материальных ценностях денежного капитала. Часто, чтобы добиться этих эффектов, оказывается необходимо перестроить всю систему деятельности компании, обнаружить «узкие места» в деятельности, найти и устранить причины неэффективности.

От владельцев и топ-менеджеров это требует напряженной и неустанной работы. Однако, итог этих изменений всегда радует их: ускоряется оборот капитала, увеличивается прибыль и рентабельность (прибыль на единицу вложенного капитала), растет денежный поток.

Примечание. Кстати, имеется очень простой критерий для того, чтобы проверить, имеются ли в Вашем мышлении дефекты, о которых идет речь в этом тексте.

Прочтите текст, вынесенный во врезки: если он кажется Вам абракадаброй или «бесполезной теорией», дефекты мышления присутствуют. Как бы это ни было огорчительно, это не является трагедией, поскольку, будучи осознанными, дефекты мышления легко устраняются.

2

В некоторых случаях осмысленный диалог вообще не может быть построен. Вот один из примеров такого неконструктивного общения.

- У меня вложены деньги примерно в двести гектаров земли. И я хочу их продать или что-то сделать с этими земельными участками, чтобы они приносили прибыль, - заявляет клиент.

- Подождите, - говорю я. – Для начала неплохо бы более точно поставить задачу. Вы хотите превратить свою недвижимость в деньги или начать бизнес, в котором используется Ваша земля?

- Меня устроит любой вариант, - заявляет собеседник.

«Тяжелый случай, - думаю я. – Не может сформулировать четкую цель».

- Хорошо, давайте рассмотрим первый вариант. Можно посмотреть информацию о Вашей земле?

Собеседник нажимает кнопку на телефоне и просит зайти одного из топ-менеджеров. Через минуту топ-менеджер появляется, неся в руке папку. Собеседник передает папку мне.

Я открываю. Напротив каждого участка земли написаны числа и имена.

- Что это за надписи? – спрашиваю я.

- Это цены, которые готовы платить потенциальные покупатели сегодня.

Я прошу калькулятор и через несколько минут получаю результат: если согласиться продать землю по предложенным ценам, мой собеседник не только возвращает вложенные деньги, но и получает 45% прибыли.

- Что же Вас не устраивает? – спрашиваю я. – Вы остаетесь с прибылью 45%.

- Мало, - говорит мой собеседник. – Я рассчитывал минимум на 100%.

- Если Вы не продадите сейчас, завтра Ваша прибыль может составить уже 30%, - говорю я. – Если у Вас нет готовых бизнес-проектов, в которых Вы можете использовать

эту землю, не лучше ли сейчас превратить этот ресурс в живые деньги и вложить в бизнесы с высокой нормой прибыли?

- Ну, - говорит топ-менеджер, бросив нерешительный взгляд на владельца, - у нас есть некоторые проекты, как использовать землю.

- Говори уже, - соглашается владелец.

- Мы могли бы посеять там рапс.

- И? – спрашиваю я.

- И делать биотопливо.

- А Вы считали прибыльность этого проекта?

- Мы разрабатываем его сейчас. Окончательных цифр пока нет.

- Уверен, - говорю я, - даже без расчетов, что прибыльность этого проекта не превысит 45% стоимости земли. Так что если Ваша цель действительно состоит в том, чтобы заработать деньги, лучшего варианта пока нет.

- Нет, - говорит мой собеседник. – Я не согласен на такую маленькую прибыль.

У топ-менеджера звонит мобильный телефон. Он отвечает на звонок.

- Нет, мы пока не согласны на предложенную сумму. Что?! Ну тогда мы тем более не согласны!

- Что там? – спрашивает владелец.

- Василий говорит, что если мы согласимся ему продать участок, он уже не готов платить оговоренную вчера сумму. Он заплатит на 5% меньше.

- Ну и шел бы он лесом, - говорит владелец. – Обнаглел совсем.

Я смотрю на собеседника внимательно. Затем подытоживаю.

- Пожалуй, пока Вы не определитесь, чего хотите на самом деле, я ничем не смогу Вам помочь.

- Мне нужно продать землю с прибылью 100%, ну, в крайнем случае 90%. Мне нужны люди, готовые платить эти деньги.

- Это невозможно, - говорю я. - Цена на землю в ближайший год будет падать. И если Вы не хотите ждать следующей волны роста рынка земли, надо продавать по той цене, которую за нее дают сейчас.

- Не понимаю, как вообще кто-то соглашается платить за такой консалтинг, - говорит мой собеседник.

Приведем ту же аналогию с вождем древнего племени наших предков. Случилось так, что рыболовство, на котором издревле специализировалось племя, стало широко известно соседним племенам.

И за рыбу, которую племя вялило и продавало соседям, теперь удастся выменять намного меньше бобровых шкур и оленьих рогов, чем раньше. Вождь племени призывает к себе мудреца и требует сделать так, чтобы цена рыбы в пересчете на бобровые шкуры и оленьи рога стала такой же, как несколько лет назад.

На что мудрец резонно возражает, что с каждым днем рыба будет оцениваться соседними племенами все дешевле, и что надо продавать сейчас по той цене, какую готовы платить, а затем серьезно думать над изменением специализации нашего племени. Вождь в гневе изгоняет мудреца, но это никак не помогает ему решить проблему. Еще через некоторое время племя, перестав играть исключительную роль в натуральном обмене ценностями, утрачивает былое влияние, а вождь теряет авторитет.

Вождь, оказавшийся не в состоянии увидеть текущее положение дел и своевременно придумать вариант экономической стратегии, ставит под удар экономическое будущее своего племени. Нежелание видеть изменения в экономике и неумение использовать эти изменения для своего блага – так можно было бы сформулировать второй дефект мышления.

3

Мой собеседник – высокий, полноватый человек, расслабленно, почти безвольно откинувшийся в кресле.

- Мы чуть опоздали по срокам сдачи наших объектов, - говорит мой собеседник. – В основном, это многоквартирные дома. Сейчас они завершены. Однако, мы не можем продать квартиры: покупателей просто нет.

- Где расположены Ваши объекты? – спрашиваю я.

- Места все очень хорошие, - собеседник подводит меня к большой карте, висящей на стене. - Дом в десяти минутах ходьбы от моря. И жилой комплекс из десяти высотных зданий недалеко от центра города.

- Сколько квартир продано в доме у моря?

- Ни одной.

- А в жилом комплексе?

- В одном доме продана половина квартир, но мы начали продавать их год назад, в остальных - ничего.

- Цены снизить не намерены?

- Нет, цены снижать не будем. Если снизим цены, то либо не рассчитаемся с инвесторами и кредитами, либо сами останемся без прибыли. И того и другого хочется избежать.

В этом направлении никакое решение принять невозможно.

- Хорошо, - говорю я. – Тогда остается только одно: диверсификация.

- А попонятнее? – просит собеседник.

- Дом у моря может быть сделан комфортабельной гостиницей?

- Это потребует переделки квартир...

- Никаких переделок. Каждая квартира – отдельный гостиничный номер. На первом этаже размещаете администрацию и служебные помещения.

Даже если гостиница будет заполнена только в летние месяцы, можно ожидать, что за ближайшие пять-шесть лет Вы полностью окупите строительство. А дальше будете зарабатывать только чистую прибыль.

- Но это не наш бизнес. Мы строители. Нет, это явно не наш выход из положения. И как я рассчитаюсь с инвесторами?

- Сидеть и ждать покупателей – это вообще не выход. А с инвесторами всегда можно договориться. В конце концов, став обладателями акций гостиницы, они ничего не теряют.

- Хм... Нет, это не наш бизнес. Я ничего не понимаю в гостиничном сервисе.

- Хорошо, - говорю я. – Пока оставим эту тему. Что же касается жилого комплекса недалеко от центра, сейчас Вы вряд ли можете рассчитывать найти покупателей по Вашей цене.

Однако, создав управляющую компанию и сдавая эти квартиры в аренду по ценам ниже, чем существующие в городе цены аренды, Вы уже сейчас получаете денежный поток, при этом недвижимость остается в Вашей собственности, а аренда – тема вечная. Вы будете зарабатывать с этой недвижимости столько, сколько она простоит.

- Аренда? Нет, мы занимаемся продажей. Мы не можем сдавать наши квартиры в аренду.

- Давайте посчитаем, - предлагаю я, открывая ноутбук.

Через полчаса работы в «Excel» становится очевидно, что даже при минимальных ценах аренды жилой комплекс полностью окупается за ближайшие 10-15 лет.

- Это слишком долго, - говорит мой собеседник. – Деньги мне нужны сейчас, а не через десять лет.

- Я предлагаю Вам вариант, который создает денежный поток прямо сейчас. В месяц Вы будете получать стоимость нескольких квартир. Какая Вам разница, получаете ли Вы эти деньги в результате продажи нескольких квартир или в результате сдачи в аренду всех непроданных? Все, что Вам нужно, это диверсифицировать бизнес, - говорю я.

Некоторое время собеседник молчит, глядя в экран, потом говорит:

- Все это – сплошная теория. Может, есть идеи какие-то более конкретные?

- Конкретные? – переспрашиваю я.

- Да, конкретные.

- То есть, то, что я изложил, не является конкретными идеями? Это теория?

- Да, иначе не скажешь, - говорит мой собеседник. – Это чистая теория.

- Вы же сами сказали, - говорю я, – Вы не можете уменьшить цены. Рынок недвижимости падает. Уменьшить цены - это сейчас единственный способ продать недвижимость.

Поскольку Вы не можете это сделать, Ваш единственный выход – диверсификация, выход за границы Вашего бизнеса, расширение рамок.

- Мы не можем расширять рамки. Мы строительная компания. И нам нужны конкретные решения в рамках нашей деятельности.

- Таких решений не существует, - говорю я. – Если Вы не решитесь расширить свой бизнес и реструктуризировать свои финансовые обязательства, Вы обречены на банкротство.

Вождь древнего племени, специализирующегося на изготовлении рыболовных шхун, оказался в сложной ситуации: из-за климатических изменений, вызвавших неурожай, и ухода дичи окружающие племена оказались не в состоянии платить за рыболовные шхуны ту цену, которую платили раньше. Вместо того, чтобы продавать свою продукцию в рассрочку, вождь вообще отказался продавать шхуны.

В результате поток материальных ценностей, которые были необходимы для жизни его племени, прервался. А соседние племена стали покупать шхуны в рассрочку у другого племени, живущего на сто километров дальше.

Желание ничего не менять в своей деятельности, живя в постоянно меняющемся мире, – так можно было бы охарактеризовать продемонстрированный моим собеседником

дефект мышления.

4

Чиновник уже двадцать минут не может понять того, о чем я ему говорю.

- Сейчас, в период кризиса, крайне важно иметь антикризисную стратегию региона. Это позволит существенно смягчить социальные последствия экономического кризиса.

- Это какая-то теория. У меня же масса реальных проблем. Город не платит за электричество, за тепло, у нас жуткие долги.

Задолженности по зарплате госслужащим неуправляемо растут. А Вы рассказываете мне про какие-то антикризисные стратегии.

- Стратегия – это путь решения реальных проблем. Что Вы делаете, чтобы уменьшить долги города за газ?

- У нас есть решение. Мы даем социальную рекламу.

- Помогает?

- Пока не очень.

- А расходы на социальную рекламу оплачиваются, конечно, из городского бюджета?

- Что конкретно Вы можете предложить для решения этой проблемы? – спрашивает чиновник.

- Отдельного решения для этой частной проблемы не существует. Она может быть решена только в контексте целого. Нужно рассмотреть все экономические возможности региона, которые сегодня не задействованы.

Тогда решение и будет найдено.

- Я предпочитаю решать проблемы одну за другой, в процессе их поступления. И считаю это правильным.

- И все же, что Вы теряете, если на полчаса откажетесь от своих убеждений и рассмотрите другую возможность? – спрашиваю я.

Чиновник умолкает. Он готов слушать.

Легко представить себе ситуацию, когда царь древнего государства, занимающего довольно большую территорию, столкнулся с многочисленными экономическими и политическими трудностями: неурожай, набеги варваров и преступность захлестнули некогда процветающий край. Как ответственный руководитель, он сначала пытался решать частные проблемы: иными словами, тушил там, где горит и подпирал там, где падает.

Но количество проблем умножалось. Однажды он встретил мудреца, который сказал ему, что каждая его частная проблема, если решать ее отдельно от других, неразрешима. И что надо посмотреть на всю ситуацию в целом, чтобы увидеть новые возможности и развивать систему коллективной деятельности его подданных как целое.

Царь высмеял мудреца и продолжал тушить пожары и подпирать падающие крыши. А мудрец пошел к царю соседнего государства, и, после недолгого размышления нашел принципиальное решение аналогичных проблем: он предложил царю для увеличения его власти и влияния его народа на соседей построить дороги и создать условия для беспрепятственного осуществления торговли на территории его царства. Через некоторое время государство начало процветать, и захватило территорию государства, царь которого отказался слушать мудреца.

Отказ от системного подхода, стремление разбить целостную ситуацию на множество независимых задач и найти решение для каждой из них отдельно, - так можно было бы назвать описанный дефект мышления.

5

Анализируя описанные в этом тексте дефекты мышления, хочется подчеркнуть то общее, что характеризует их все. Эти дефекты демонстрируют, что непрерывный процесс мышления у подавляющего большинства владельцев и топ-менеджеров бизнеса отсутствует. Под непрерывным процессом мышления я понимаю постоянную

деятельность в области мышления, разделенную на следующие этапы:

- 1) Анализ ситуации в целом, способность увидеть и описать ситуацию как систему взаимодействующих субъектов, условий, правил, норм, тенденций и объективных обстоятельств.

- 2) Четкое определение собственных интересов в ситуации, а также интересов других участников.

- 3) Четкое формулирование собственной цели в ситуации, а также целей других участников.

- 4) Определение проекта, плана и программы действий по достижению целей.

- 5) Выбор для каждого действия способов и средств его осуществления, само по себе осуществление действий, анализ локальных результатов каждого действия.

- 6) Совершенствование методов анализа меняющейся ситуации, постоянная корректировка цели, проекта, плана и программы.

- 7) Когда проект реализован, необходимо вернуться к этапу №1.

Описанная непрерывная деятельность в области мышления может быть разделена на другие этапы, число и содержание которых, вообще говоря, выбирается самим мыслящим субъектом из соображений удобства и полезности. Важно, чтобы процесс мышления был непрерывным.

Все описанные выше дефекты мышления связаны с разрывами этого процесса, с остановками на пути. Одни участники оказываются не в состоянии проанализировать ситуацию в целом, другие - увидеть свои интересы, третьи – сформулировать цели, четвертые – определить какой проект действий имеет смысл реализовывать здесь и сейчас, какой план действий предпочесть и какую программу действий составить для исполнителей. Иными словами, на каждом этапе непрерывного процесса мышления можно затормозить, остановиться и «сойти с дистанции».

До кризиса, в период бурного роста экономики, непрерывное мышление, вообще говоря, не было обязательным условием преуспевания. Напротив, часто оно даже мешало добиваться успеха в захвате материальных ресурсов или власти, которая понималась в первую очередь как официально закрепленное право контролировать движение тех или иных товарно-материальных ценностей и ресурсов.

Время кризиса интересно тем, что люди, неспособные преодолеть дефекты своего мышления, быстро чувствуют, что начинают проигрывать. Правда, из-за описанных дефектов мышления, они осознают это далеко не сразу.

Этот текст написан для тех, кто в состоянии реализовать свои шансы на выигрыш в кризисе. Надеемся, Вы, читатель, сможете это сделать.

1 декабря 2008