

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИ- ТИЯ ФИРМЫ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



ТАТЬЯНА  
КОВАЛЕВА

*Работа консультанта по общим вопросам бизнеса напоминает работу сеятеля-дилетанта, который разбрасывает семена наугад, имея слабое представление о характере почвы, в которую они падают, потом с воодушевлением их щедро поливает и изумляется, когда вместо мощного дуба вырастает хилый подлесок и чудесные полевые ромашки.*

Всегда неплохо знать, с чем имеешь дело, прежде чем предпринимать какие-либо действия. Консультанту при работе с фирмой пригодится информация о том, к какого рода поведению на рынке лежит душа ее руководителя. Как нет двух одинаковых людей, так нет двух одинаковых предприятий, но, к счастью для нас, «Бог слишком ленив, чтобы придумывать жизненный путь для каждого отдельного человека, поэтому он лишь меняет имена в существующих сценариях».

Мы задались целью выяснить, с какими сценариями чаще всего сталкивается консультант, понимая под ними типы поведения руководителей малых предприятий при принятии основных управленческих решений, касающихся деятельности их фирм.

**Анализируя данные, полученные в ходе консультаций и управленческих игр, мы получили в первом приближении 4 основных типа поведения:**

## Вибрирование

Мы назвали этот тип вибрированием, поскольку руководитель постоянно пробует какие-то новые идеи, не всегда соотносясь с тенденциями на рынке, делая это наугад. Например, он может выбросить на рынок большую партию товара без предварительной рекламной обработки и при этом повысить цены с одной только мыслью — а вдруг сработает. Он вроде как прощупывает рынок, больше полагаясь на свои собственные соображения, чем на результаты исследований или другую информацию. Часто это люди, которые по жизни учатся только на своих ошибках и доверяют только своему опыту.

Фирме трудно выжить на рынке, если она придерживается только этой стратегии. В то же время это обязательный элемент начального этапа успешного развития фирмы. Задача консультанта при работе с такой фирмой — обращать внимание руководителя на необходимость фиксации всех нюансов реакции рынка на действия фирмы и помогать их учитывать.

## Невозмутимость

Руководитель предприятия держит цены, объемы производства оптимальные для своей производственной конфигурации независимо от поведения конкурентов, сезонности спроса и прочих переменных. Он ориентирован прежде всего на сохранение уже имеющегося объема производства и размера предприятия, чем на его развитие. Его заботит качество товара или услуги, и он готов делать постоянные, но небольшие вложения в маркетинговые исследования, обучение персонала, модернизацию производственного процесса. Стремление к стабильности — основной мотив работы такой фирмы. Как правило, они характерны хорошей дружеской рабочей атмосферой, в таких фирмах легко прививается идея работы в команде.

Эффективность такой стратегии сильно связана с финансовой прочностью предприятия и положением дел на рынке. Позволить себе оставаться невозмутимыми могут только фирмы, претендующие на монополию в их виде деятельности или в ситуации уже давно поделенного рынка. При затяжном экономическом кризисе или резком изменении спроса на товар/услугу на рынке существование такой фирмы становится проблематичным.

## Импульсивность

Характеризуется мгновенной и сильной реакцией на результаты собственной

деятельности. Руководитель делает резкие движения, не боясь срочных значительных инвестиций в проект и резкого увольнения людей, сворачивания производства в случае неудачи. Типичная реакция: вчера сократился объем продаж — сегодня сокращаем объемы производства. Сегодня увеличиваются объемы продаж — завтра пропорционально увеличиваем объемы производства. Стратегия необыкновенно хороша для выживания фирмы в ситуации абсолютной нестабильности рынка и отсутствия даже слабых надежд на выявление каких-либо закономерностей. Однако платой за это являются, как правило, очень напряженные отношения в коллективе сотрудников, возникновение группировок и борьба за власть внутри фирмы. Привычка жить на уровне рефлексивной приводит к тому, что фирма постоянно отстает от потребностей рынка на один шаг, ее все время лихорадит, и, полагая, что она борется с конкурентами, на самом деле она борется сама с собой.

## Планирование

Термин «планирование» сразу навевает на воспоминания о плановой экономике. Но, как ни грустно это признать, наличие долговременной обоснованной стратегии поведения приносит наилучшие результаты. Планирование основывается на постоянном учете и анализе информации о результатах деятельности фирмы и ситуации на рынке через призму собственных возможностей. Планирование позволяет не бояться временных потерь, связанных, скажем, с затоваренностью склада без сокращения производства, что позволяет выбросить на рынок большое количество товара при росте спроса на него, не перегружая производственные мощности. При этом часто используется стратегия снижения цен при увеличении количества предлагаемого рынка товара на этапе повышения спроса на товар, что в свою очередь положительно влияет на конкурентоспособность и привлекательность товара конкретной фирмы в дальнейшем на этапе перенасыщения рынка и жесткой конкуренции.

При всех плюсах планирования часто можно слышать, что в нынешней нестабильной ситуации нереально получить информацию, необходимую для разумного планирования. Наш опыт консультационного сопровождения предприятий показывает, что 80% информации о рынке конкретного товара можно получить на основе анализа данных

фирмы за предыдущие периоды работы. Конечно, если такие данные фиксируются и они отражают реальное положение дел.

Описанные типы поведения предприятий невозможно оценивать по шкале «хорошо-плохо».

Каждый из этих типов хорош в свой момент времени: *невозмутимость* — лучшая стратегия для спокойной жизни на относительно стабильном рынке, *импульсивность* позволяет легче выжить на рынке в ситуации полной неопределенности, *планирование* — лучшая из стратегий развития в расчете на долговременное существование, *вибрирование* — обязательный элемент вхождения на новый рынок.

Для консультанта важно вовремя понять, какой тип является естественным для конкретной фирмы в настоящий момент, и вовремя сместить акценты, если это необходимо.



#### СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

*Татьяна Ковалева (Санкт-Петербург)*  
— зам. директора по бизнес-обучению и консультированию Центра гражданских инициатив, консультант по организационному развитию. Основное направление работы — обучение на предприятиях, тренинги для менеджеров, разработка стратегий развития малых фирм.

Контакт: тел. (812) 327-55-99, e-mail: [icci@sovam.com](mailto:icci@sovam.com)