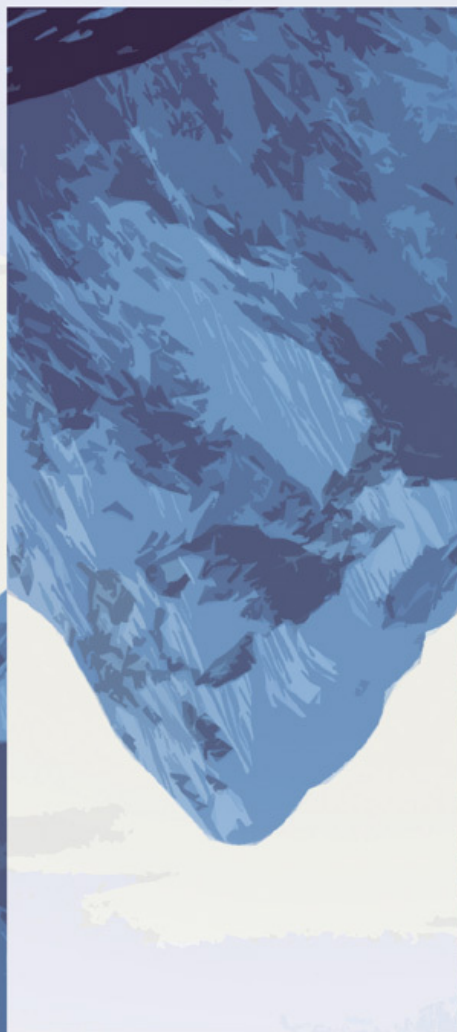


ДМИТРИЙ
МАЗУРИН



КАК
СДЕЛАТЬ
БИЗНЕС
СИЛЬНЕЕ
В ЭПОХУ
КРИЗИСА

ОДИССЕЯ РОССИЙСКОГО ТОП-МЕНЕДЖЕРА

альпина PRO

Дмитрий Мазурин

Одиссея российского топ-менеджера. Как сделать бизнес сильнее в эпоху кризиса

«Альпина Диджитал»

2022

Мазурин Д.

Одиссея российского топ-менеджера. Как сделать бизнес сильнее в эпоху кризиса / Д. Мазурин — «Альпина Диджитал», 2022

ISBN 978-5-20-600102-0

Каждый из нас понимает, как полезна для здоровья регулярная диспансеризация. Компания – это такой же живой организм, а процессы в ней напоминают изменения в организме человека. Как и в медицине, каждая проблема организации нуждается в четкой диагностике и своевременном лечении. Роль подобной «диспансеризации» в бизнесе выполняет особый вид консалтинга – управление изменениями, или управленческий консалтинг. «Цели у компании на разных этапах ее жизни разные, а невозполнимый ресурс – один – время». «Одиссея российского топ-менеджера» Дмитрия Мазурина построена в форме живого диалога руководителя компании и консультанта по управлению изменениями, что позволяет раскрыть мощный потенциал их профессионального партнерства в условиях череды кризисов и испытаний. Вместе с героями книги, читатель, словно древнегреческий герой Одиссей, совершает подвиг за подвигом, проходя сквозь бурные волны трансформации компании: от осознания необходимости перемен в бизнесе до разработки стратегии. «... Важнейшая задача любого руководителя – поиск непростого баланса между степенью и скоростью адаптации компании под внешние изменения и управлением изменениями внутри компании». Четкая структура и легкий и ироничный стиль повествования делают чтение не только полезным, но и весьма увлекательным. Это исповедь бизнес-консультанта, которая на примере истории конкретной российской компании рассказывает, что такое управленческий консалтинг. Книга будет полезна, в первую очередь, собственникам, ТОП-менеджерам и консультантам, но также будет интересна широкому кругу руководителей среднего звена. Для кого Для собственников, топ-менеджеров, консультантов, бизнесменов, руководителей среднего звена.

ISBN 978-5-20-600102-0

© Мазурин Д., 2022
© Альпина Диджитал, 2022

Содержание

О чем эта книга	9
Часть 1. Ветры перемен дуют все сильнее	11
глава 1	15
Усталость как неизменный результат коммуникаций, или «К пуговицам претензий нет!»	15
глава 2	18
Источник перемен в бизнесе	18
Вызовы 2020-х	19
Часть 2. Дышите глубже! Идет диагностика бизнеса	22
глава 3	25
«Болит» у каждого топ-менеджера по-своему	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Дмитрий Мазурин

Одиссея российского топ-менеджера. Как сделать бизнес сильнее в эпоху кризиса

Руководитель проекта *Ю. Семенова*

Дизайн *Т. Саркисян*

Корректоры *Н. Ерохина, Е. Якимова*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Мазурин Д., 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

* * *

ДМИТРИЙ
МАЗУРИН

ОДИССЕЯ
РОССИЙСКОГО
ТОП-МЕНЕДЖЕРА

КАК
СДЕЛАТЬ
БИЗНЕС
СИЛЬНЕЕ
В ЭПОХУ
КРИЗИСА



Москва
2023

*Посвящается моим родителям,
жене и сыновьям*

О чем эта книга

Однажды на лекции по бизнес-моделированию меня спросили, какие изменения я считаю самыми значимыми в бизнес-среде за последние десять лет.

Я задумался. И сформулировал три.

Первое: в разы выросшие объем и скорость распространения информации. В итоге перед многими компаниями, которые не придавали значения системной работе с данными для принятия управленческих решений и отлаживания процессов, встала проблема, где искать и откуда оперативно получать информацию и как проверить ее достоверность.

Второе: как никогда острая заинтересованность в системном анализе поступившей информации с целью своевременного принятия качественного управленческого решения. Это вызвало внезапное повышение спроса бизнеса на маркетинговых аналитиков, а также на компетенции в стратегическом маркетинге в целом.

Третье: возросшая осознанная потребность бизнеса в периодической диагностике и анализе своей бизнес-модели с точки зрения ее гибкости и мобильности как обязательного условия выживания в стремительно меняющемся мире. Причем нужны рекомендации не только по устранению проблем, но и по участию в их решении. На эту роль все чаще стали приглашать профессиональных консультантов по управлению изменениями.

Отмечу, что в известных крупных компаниях привлечение бизнес-консультантов стало обычной практикой. Российский малый и средний бизнес только осваивает этот ресурс развития.

Я решил написать эту книгу как ответ на десятки вопросов моих коллег и партнеров из данного сегмента и рассказать о том, чем занимаюсь уже давно, а именно:

- на реальных примерах из личной практики показать, как партнерство российского бизнеса и консультанта по управлению позволило в непростой для компании момент пересмотреть подходы к управлению бизнесом и успешно адаптироваться под рыночные изменения;

- объяснить, кто такие современные консультанты по управлению и в чем их ценность для компаний, остро почувствовавших необходимость своевременного эффективного встраивания в быстро меняющийся мир, особенно для тех, кто на рынке уже давно;

- изложить, как выбирать консультанта и каким образом выстраивать продуктивные отношения между бизнесом и консалтингом по управлению, чтобы не попасть в ловушку инфоцыган¹, активно продающих свои услуги в информационном пространстве.

На страницах книги в режиме диалога представителей некой российской компании – собственника и руководителей среднего звена – с консультантом по управлению описан реальный проект по развитию бизнеса от начала до конца и даны ответы на десятки актуальных вопросов, показаны очевидные выгоды такой синергии. Подняты знакомые многим бизнесменам проблемы, описаны модели поведения и взаимодействия сотрудников компании, их меняющиеся по ходу проекта отношения к консультанту.

Следуя за героями повествования, читатель пройдет все этапы проекта и совершит семь подвигов современного российского топ-менеджера – от осознания необходимости перемен в бизнесе и непростого решения нанять консультанта по управлению до совместной поддержки запущенных в компании изменений. Вместе с героями книги читатель получит честные ответы на непростые вопросы.

¹ Инфоцыгане – люди, предлагающие консультации, курсы, тренинги, книги и другие обучающие материалы, которые не несут никакой реальной ценности. Часто компилируют чужие материалы, занимаясь откровенным плагиатом. Представляются консультантами, бизнес-тренерами, коучами и пр.

Автор стремился писать в легком самоироничном стиле, ведя рассказ от первого лица. Это книга-исповедь профессионального консультанта, который сам побывал в шкуре топ-менеджера. Вы узнаете, насколько шире видятся и глубже воспринимаются им теперь до боли знакомые по прошлой жизни проблемы. Особая ценность книги заключается в том, что она описывает современные реалии российского бизнеса. Возможно, она разрушит некоторые стереотипы об управленческом консалтинге, подсказав и показав еще один мощный ресурс развития вашей компании.

Приглашаю вас прожить эту увлекательную историю.

Часть 1. Ветры перемен дуют все сильнее

1 ЧАСТЬ ВЕТРЫ ПЕРЕМЕН ДУЮТ ВСЕ СИЛЬНЕЕ

ЕЖЕДНЕВНИК ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Дата	Что нужно сделать?
	1. Найти консультанта по управлению (где???)
	2. Встреча. Знакомство. Решение о сотрудничестве (подготовить вопросы!)
	3. Выяснить: как воспринимают в компании обращение к консультанту?
	4. Принять решение о старте изменений → Подписать контракт.



НЕ
ЖДИ
ЧУДА
БУДЬ ИМ!

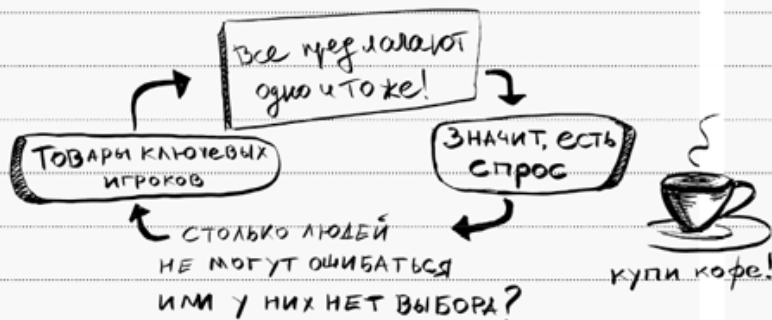
глава 1 ИСТОРИЯ, ПОДСЛУШАННАЯ У ВАС В КОМПАНИИ

глава 2 НЕМНОГО СКУЧНОЙ ТЕОРИИ О НЕСКУЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

ЕЖЕДНЕВНИК КОНСУЛЬТАНТА

Что нужно сделать?	Дата
1. Выявить причину обращения.	
2. Установить контакт и расположить к себе.	
3. Определить, смогу ли помочь.	
4. Выяснить степень зрелости руководства и его готовности участвовать в проекте лично.	

Hey Jude - 23 РАЗА!





глава 1

История, подслушанная у вас в компании

Усталость как неизменный результат коммуникаций, или «К пуговицам претензий нет!»

Чуда не случилось. Годовой план реализации компания снова не выполнила.

«Не, ну как это называется!» – в отчаянии думал Генеральный директор, нервно откинувшись на спинку кресла. В ушах стоял звон от шумной перепалки на только что закончившемся, уже последнем в уходящем году план-факте. Он прокручивал в голове всю не внушающую оптимизма беседу, начиная со своего негодующего вступления:

– Ты ж клялся, что под конец года реализация будет тип-топ! Как так – минус 15 % по итогам года?! Это я еще не сводил чистую прибыль...

– Я-то при чем? – оправдывался Руководитель отдела продаж, понимая, что отмолчаться не получится. – У моих продавцов почта завалена входящими по неотгруженным заказам. И уже который раз в году нет товара на складе. Ну НЕ-ТУ! Сколько можно поднимать эту тему?! На каждом совещании одно и то же – ничего не меняется. А крайний, конечно, всегда я. Я вот не пойму, почему наш склад постоянно завален тем, что и близко никому не нужно. Но того, чего клиенты ждут, днем с огнем не сыщешь!

– А не надо понимать! – вспыхнул Руководитель отдела закупок и логистики. – Склад завален тем, что привезли по заказу – кем сформированному? Нашим доблестным маркетингом! Как сейчас помню их фееричную презентацию в начале года. Обещали рынок взорвать. Прогнозировали умопомрачительный оборот. В курилке-то все говорили, что серьезных исследований и опросов так никто и не представил. А заказ опять сформировали по принципу «пол – палец – потолок». Хорошо, что заказ все же урезали на 30 %, а то было б еще веселее...

– Я смотрю, тут все мегаспецы в маркетинге! – вспыхнула Руководитель отдела маркетинга. – Во-первых, наша логистика, судя по всему, запоматовала, как сама требовала от нас обеспечить такие объемы заказов, чтобы пройти по закупочным ценам. Во-вторых, прогноз спроса от нас был! И сделан он был на основании данных статистики продаж за последние три года. А продажам напомним: в прошлом году я слышала ту же песню про недостаток товара на складе. Просили – получите. Кто знал, что спрос так изменится!

– Просить-то просили. Но когда этот товар прибыл на склад? Нужно было в первом квартале. А он прибыл только к концу второго! – отбивался Руководитель отдела продаж.

– А я предупреждал, что вырастут логистические плечи, – продолжал Руководитель отдела закупок и логистики. – И не мы, а продажи просили закупку по максимально низким ценам. Маржа² у них, понимаете ли, падала!

² Маржа (экон.) – разница между себестоимостью товара и ценой, по которой продают товар.

Вендор³ в ответ потребовал увеличить объем годовой закупки. А быстрее чем за полгода столько не привезти – даже не произвести. И уже сто раз говорил: текущих складских помещений под такой объем не хватит! Чтобы столько товара разместить, нужно или продать все неликвиды и запчасти, или увеличить площадь. Что мне отвечали? «Сейчас свободных денег нет, придумай что-нибудь!»

– В компании есть финплан, и компания живет по нему, – спокойно и уверенно вступил в разговор Финансовый директор. – Напомню, здесь все получают среднерыночную зарплату. На постоянной основе. Вне зависимости от выполнения плана.

– Финплан есть – продаж нет! – съязвил Руководитель отдела закупок и логистики. – Из привезенного ничего толком не продается. Все так же лежат на складе неликвиды прошлых лет. Склад забит. У меня, знаете ли, КРІ на оборачиваемость и неликвиды. А вы тут с маркетингом столько денег заморозили и весь склад заняли. Пока не продадите товар, не повезу ничего. У меня ни оборотки, ни места.

– Ко мне-то какие претензии?! – завелся теперь уже Руководитель отдела продаж. – Я работаю с входящими заказами. Маркетологи планировали – вот к ним и вопросы. Чем они там занимаются, одному богу известно. Запросов на привезенный товар нет. Мы и так пытаемся его толкнуть при первом случае. Кстати, маркетинговый бюджет на следующий год защитили? Вот пусть и думают, как продвигать то, что теперь никому не нужно!

– Бюджет-то они защитили! – не унимался Руководитель отдела закупок и логистики. – Вот увидите, подготовят очередную красивую презентацию, наговорят кучу непонятных умных слов про бренд, репутацию и прочую ерунду, а потом опять все свалят на продажи и логистику. Вы мне другое объясните: маркетинг нам зачем? Зарплату они за что получают?

– Ну прям как у Райкина: «К пуговицам претензии есть?». Давайте не забывать, что мы компания, а не собранные под одной крышей удельные княжества со своими частными интересами, – сдерживаясь из последних сил, держала оборону Руководитель отдела маркетинга. – Сколько раз я просила собраться и обсудить наши цели и задачи, разделить функционал, определить границы ответственности, выработать стратегию, разработать единый план действий. Всем некогда. При слове «маркетинг» вы все только улыбаетесь. Мы же вынуждены вариться в собственном соку, нам даже целей и задач толком никто поставить не может. Все, что у нас есть, – отчеты по реализации.

Ситуация накалялась. Генеральный директор молча наблюдал за происходящим и чувствовал, что еще чуть-чуть – и процесс общения выйдет из-под контроля. Спектакль нужно было заканчивать, он все равно ни к чему не приведет, кроме личных обид.

– Так, все свободны, – сказал Генеральный директор. – Без премий так без премий. С наступающим, товарищи.

Дверь в кабинет закрылась. Настала долгожданная тишина.

– Господи, как же я устал от всего этого! – Он закрыл глаза и обхватил голову руками.

³ Вендор (бизнес-жаргон, англ. vendor) – компания, производящая и/или поставляющая товары и услуги под собственным брендом.

Внезапно почувствовал пульсирующую головную боль. «Еще не хватало!..» Неуверенным движением он взялся за ручку верхнего ящика стола, выдвинул его. Баралгин куда-то запропастился... Он начал вытаскивать содержимое ящика на стол и наткнулся на визитку. «Консультант по управлению изменениями» – медленно прочитал он.

глава 2

Немного скучной теории о нескучных изменениях

Источник перемен в бизнесе

Любой бизнес – это сложная система взаимосвязей. Чем бизнес крупнее и старше, тем больше создано взаимосвязей и тем они устойчивее. Вся эта сложная система живет в мире постоянных изменений, которые являются результатом ее взаимодействия с двумя средами: внутренней и внешней.

Внутренняя среда – это сама компания и ее неизбежное эволюционное развитие. Это ее люди, корпоративная культура, цели, оргструктура и т. д. Компания проживает разные этапы своего развития со всеми сопутствующими им атрибутами. Они напоминают возрастные изменения в организме человека, развивающиеся от рождения до смерти. На эту тему много писал И. Адизес⁴. Да, любая компания – это прежде всего люди, а все они такие разные, и их эффективное взаимодействие – важнейшая системная управленческая задача. Компания может и должна решать ее через качественное управление.

Внешняя среда – все, что оказывает влияние на компанию извне. Она состоит из макросреды (политика, экономика, социальные и технологические факторы, законодательство и экология) и микросреды (клиенты, конкуренты, поставщики, товары-заменители). На макросреду компания повлиять никак не может, а на микросреду – только опосредованно. Но не учитывать обе части внешней среды нельзя: упустишь внезапно предоставленную рынком возможность развития или проглядишь риск неожиданных потерь вплоть до банкротства. Потому компании нужно своевременно и правильно встраиваться в эти изменения, опять же через грамотные управленческие решения.

Таким образом, любая компания постоянно меняется, хочет она этого или нет. Весь вопрос в том, как это происходит.

У руководства компании всегда есть два сценария: или компания управляет изменениями, или, наоборот, изменения управляют компанией. И поэтому важнейшая задача любого руководителя – поиск непростого баланса между степенью и скоростью адаптации компании под внешние изменения и управлением изменениями внутри компании.

С одной стороны, не обращать внимания на внешние изменения нельзя, но с другой... Сколько примеров, когда необдуманное, слепое следование модным трендам наносило компаниям значительный урон. А все потому, что качество и количество таких перемен им было не нужно и даже вредно.

От чего же это зависит?

В первую очередь, от видения руководителями компании будущего своего бизнеса, целей и стратегии их достижения и имеющихся и/или требуемых ресурсов.

«Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным» (Сенека⁵).

Цели у компании на разных этапах ее жизни разные, а невозполнимый ресурс один – время. И управлять им можно тоже по-разному. Или «тушить очередной пожар», и дай бог, чтобы было еще не поздно. Или системно, раз в два-три года, диагностировать рыночное окружение, цели, стратегию, оргструктуру и бизнес-процессы, своевременно реагируя на зарожда-

⁴ Адизес И. Управляя изменениями. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

⁵ Сенека – римский философ-стоик, поэт и государственный деятель. Воспитатель Нерона.

ющиеся отклонения в текущей бизнес-модели. Это как всем знакомая диспансеризация в здравоохранении.

Роль подобной «диспансеризации» компаний в бизнесе выполняет особый вид консалтинга – управление изменениями, или, более емко, управленческий консалтинг. Его основные задачи: содействие в формировании и корректировке конкурентных преимуществ и клиентоориентированности компании через периодическую бизнес-диагностику и анализ качества управленческих решений.

В то же время по результатам бизнес-диагностики управленческий консалтинг может участвовать в подготовке и инициировании необходимых изменений.

Некоторые консультанты, как автор книги, при желании собственника бизнеса или топ-менеджера оказывают также содействие по внедрению и удержанию изменений.

Вызовы 2020-х

Необходимость новых подходов и навыков выживания компании

События 2020–2022 годов сильно изменили мир, а вместе с ним и бизнес. Здесь более важно то, успел или не успел бизнес среагировать на эти изменения.

И вот что интересно: до этих событий одним из показателей зрелости бизнеса и его устойчивости считалось наличие систем общего и стратегического менеджмента и маркетинга – системного целеполагания, стратегии и планирования. Компании делились на две большие группы: те, которые со всеми этими атрибутами планировали и работали по бюджету, и те, которые считали все это не особо нужным, как-то существуя и без планирования, и без бюджета.

Жестокие реалии нанесли ощутимые удары как по первой группе, так и по второй. Что же получается – не так и нужны были все эти атрибуты «взрослого» бизнеса, все эти MBA и прочая, прочая, прочая?

В памяти всплывает один мой давний диалог с уже немолодым владельцем среднего бизнеса из девяностых по пошиву спецодежды. Он увидел в моем резюме строку с высшим управленческим образованием.

– В России все эти ваши модные западные школы никому не нужны, – сказал тогда он, – ваши стратегии, миссии и прочая фигня. В России мы живем одним днем. Тут нужно сообщать быстро. Тут работает только тактика. А ваши хваленые системные подходы ни черта не работают.

Я не стал его переубеждать и объяснять, что одно другому не мешает, а в отсутствие российской школы менеджмента в конце девяностых это решение позволило нарождающемуся российскому бизнесу быстро восполнить пробелы в базовом управленческом образовании. Но одно дело – знать, а другое – уметь адаптировать знания под конкретную ситуацию. Поэтому западные компании стремились назначать генеральными директорами российских менеджеров, а высшее управленческое образование последних позволяло общаться с ними на одном бизнес-языке.

Сам автор прошел все эти стадии и уверен, что именно умение взять лучшее из международных практик западных школ позволило начать формировать свои, российские подходы.

В случае с моим визави история его складывалась из потока сменявших друг друга топ-менеджеров, ни один из которых не блистал ни знаниями в области менеджмента и маркетинга, ни подходами и навыками в решении задач такого уровня.

Очевидно, по этой причине он и пригласил меня на собеседование на позицию генерального директора.

Но вернемся к нашим баранам. Анализируя ситуацию с последствиями пандемии, автор разделяет мнение о том, что сегодня полярные подходы к управлению бизнесом уже не кажутся однозначно правильными или неправильными.

Много раз, проводя бизнес-диагностику в компаниях с планированием и бюджетами, я наблюдал, как на совещаниях руководители среднего и высшего звена ловко манипулируют восприятием ситуации, оправдывая свои проколы наличием утвержденных планов, бюджетов, регламентов, процессов и т. д.

Генеральным директорам, ожидавшим со стороны своей команды управленцев оперативной и адекватной слаженной реакции, прилетали формальные отговорки, а при попытке призвать подчиненных к вдумчивой инициативности те тыкали начальство в им же утвержденные документы. В такие минуты мне было искренне жаль руководство. Разумеется, при таких подходах компания становилась заложницей своей незыблемой системы планирования и бюджета.

В то же время в компаниях, где планирование отсутствовало в принципе или имело условно недельный горизонт, ничего подобного не наблюдалось. Правда, там вообще ничего не наблюдалось, ибо их руководители, по сути, руководителями не являлись.

Хорошо известно, что ключевая роль руководителя среднего звена – декомпозиция целей и стратегии уровня топ-менеджмента, передача их на уровень рядовых сотрудников и обеспечение эффективного межструктурного взаимодействия. Без этой важнейшей функции, как мы знаем, ни цели, ни самая замечательная стратегия никогда не будут реализованы.

Но если их нет в принципе, то руководителям среднего звена остается придумывать их самим, преследуя исключительно личные цели, и применять способы их достижения, которые часто идут вразрез с интересами собственника или, более того, наносят прямой урон бизнесу.

И что мы имеем по факту? Последствия кризисов не пощадили ни компании с планированием и бюджетом, ни компании без них.

Альтернативные бизнес-модели

Похоже, так и есть. Опросы многих моих коллег – топ-менеджеров из разных бизнесов показывают, что вызовы последнего времени требуют новой комбинации навыков и новых качеств бизнес-моделей – гибкости и маневренности. Этакий симбиоз, с одной стороны, планирования и бюджетов, а с другой – системы постоянного мониторинга изменений рыночной конъюнктуры и способности быстро адаптироваться к ним через изменения ранее сформированных и утвержденных планов.

Как один из вариантов, такой подход может быть реализован, например, через периодическую корректировку бизнес-модели и сценарное планирование, когда компания имеет несколько ожидаемых сценариев – как падения реализации, так и роста.

Ничего особо нового в таком подходе нет. Автор прибежал к подобной логике еще в начале двухтысячных. Но тогда ситуация на рынках была иная и факторы риска были другие. Сегодня бизнесы вынуждены рассматривать ситуации оперативного и часто полного изменения бизнес-моделей. А для этого, по-хорошему, нужны рабочие альтернативы бизнеса, которые важно вынимать из головы собственника и актуализировать каждые два-три года. Но делают это немногие.

Большинство же компаний продолжают жить в странной парадигме «на наш век хватит» или «с нами ничего произойти не может, как-нибудь выкрутимся». Статистика проведенных автором бизнес-диагностик показывает, что только у 10 % компаний малого и среднего бизнеса есть описанные бизнес-модели и только 2 % задумывались о необходимости их периодической актуализации.

Проблема руководителей среднего звена

Вторым важным фактором выживаемости стало системное формирование управленцев среднего звена, в роли которых выступают в основном руководители функциональных структур, и их эффективное взаимодействие.

За последние годы никаких особых изменений в подходах к решению этого вопроса в компаниях не наблюдается. Руководителями по-прежнему становятся вчерашние рядовые сотрудники, доказавшие свою лояльность компании, что само по себе неплохо и логично. Но проблема в том, что их функции при этом не меняются. Понять, чем такой руководитель отличается от подчиненного, порой очень сложно.

Бизнес-диагностика автора показывает, что за небольшим исключением среди российских компаний нет таких, где был бы полностью реализован принцип связки «функции – ответственность – полномочия – ресурсы – мотивация». И объясняется это очень просто: в компаниях нет осознания того, что руководители среднего звена – обязательный и критически важный элемент управления. Вчерашний успешный продавец и руководитель отдела продаж – совсем не одно и то же. Руководителей нужно готовить на системной основе.

Отсюда еще одна повсеместно выявляемая проблема: отсутствие осознанной потребности в постоянном системном развитии руководителей среднего звена. Как правило, их никто ничему не учит в компаниях. Зацикленные на выполнении своих KPI, они быстро деградируют и, вместо того чтобы повышать производительность труда своих сотрудников, конкурируют между собой за право доступа к топ-менеджеру и ресурсам компании. А еще страшно боятся показать свою неосведомленность в базовых компетенциях управленцев. Особенно это касается тех руководителей, кто сидит в компании по многу лет. У них почти полностью атрофируются навыки реакции на новые вводные, если они отличаются от того, что сопровождало их последние годы.

Все это приводит порой к фатальным последствиям. Причина – системная: низкая эффективность как вертикального взаимодействия руководства компании с менеджментом среднего звена, так и горизонтального, уже внутри среднего звена.

А фатальными последствия могут быть именно потому, что в ситуации, когда компании необходимо быстро реагировать, быть гибкой и мобильной, без слаженного взаимодействия между всеми звеньями это невозможно в принципе.

Это сильно напоминает фронтовую ситуацию, когда при сражении командиры не понимают ни замыслов главнокомандующего, ни плана взаимодействия друг с другом. Каждый имеет свой план. А на случай поражения всегда сошлется на бросившее их командование.

Выход из такой ситуации один: учить своих руководителей среднего звена на системной основе и вовлекать их в управление компанией через совместное обсуждение альтернатив развития бизнеса, постановку целей, формирование стратегии, планирование, а также эффективное взаимодействие.

Часть 2. Дышите глубже! Идет диагностика бизнеса

2 ЧАСТЬ ДЫШИТЕ ГЛУБЖЕ! ИДЕТ ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

ЕЖЕДНЕВНИК ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Дата	Что нужно сделать?
	1. Диагностика?! Зачем???
	2. Как быстро решить проблему с падающим сбытом?
	3. Нужно ли более активное продвижение товара? Сколько денег мы уже влили?
	4. Доверие?!



ЧЕГО Я НЕ ЗНАЮ
про свой БИЗНЕС?

Зачем проводили
исследования???

УВОЛИТЬ?

глава 3 ПОДВИГ ПЕРВЫЙ: ОСОЗНАНИЕ

глава 4 ПОДВИГ ВТОРОЙ: РЕШЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ ПЕРЕМЕН

ЕЖЕДНЕВНИК КОНСУЛЬТАНТА

Что нужно сделать?	Дата
1. Объяснить смысл и критерии бизнес-диагностики. Логика!!!	
2. Описать возможные форматы диагностики. (Ковидная обстановка у клиента и сколько дней карантин?)	
3. Презентация перед диагностикой.	

МНОГИЕ ЗНАНИЯ – МНОГИЕ ПЕЧАЛИ...

КАСТАНЕДА – forever!





глава 3

Подвиг первый: Осознание

«Болят» у каждого топ-менеджера по-своему

Мы сидели в тихом московском кафе. За окном уже стемнело. В отблеске ночных фонарей еле угадывались редкие легкие снежинки.

Я спросил его:

– Вы обратились ко мне за помощью. Означает ли это, что вас что-то беспокоит?

Он озабоченно ответил:

– Да, определенно. Но вот как это все описать, с чего начать...

За его внешним спокойствием явно скрывалась внутренняя нервозность.

– Попробуйте с начала, – постарался подбодрить его я.

– С начала... Понять бы, где оно...

– Окей. Предлагаю просто начать рассказывать.

Он внимательно посмотрел на меня, задумался. Повисла пауза.

– Вас что-то останавливает?

– Я вас совсем не знаю. Точнее, я, конечно, изучил вашу страничку в интернете и все такое, но про консультантов пишут разное...

– И тем не менее вы попросили о встрече, и мы уже сидим здесь.

– Вы вот как считаете – если топ-менеджер обратился за помощью к консультанту, означает ли это его непрофессионализм? Его неспособность решать управленческие задачи?

– Задачи и ситуации, в которых они возникают, бывают разные. И критерий, как мне представляется, тут другой: цена ошибки топ-менеджера. А уж какой способ или инструмент он выбирает для устранения этой ошибки – вопрос десятый.

– Хорошо, к делу. Я собственник и генеральный директор компании...

Консультант в чем-то похож на врача: пока не болит или болит несильно, о нем не вспоминают. Но если пациент пришел на прием, ему лучше честно рассказать все как есть.

В бизнесе у всех руководителей «болит» по-разному. И так же, как со здоровьем, в этом не принято признаваться. Срабатывают мощные блоки бизнес-среды:

● показывая боль, ты расписываешься в неспособности ее устранить;

● делясь болью, ты рискуешь рассказать о ней тем, кого хотелось бы оставить в неведении, но современные цифровые технологии быстро и качественно распространяют такую информацию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.