

СОДЕРЖАНИЕ

О ЧЕМ ЭТА КНИГА	6
Часть 1. ВЕТРЫ ПЕРЕМЕН ДУЮТ ВСЕ СИЛЬНЕЕ	8
Глава 1. История, подслушанная у вас в компании	10
Усталость как неизменный результат коммуникаций, или «К пуговицам претензий нет!»	10
Глава 2. Немного скучной теории о нескучных изменениях	13
Источник перемен в бизнесе	13
Вызовы 2020-х	15
Часть 2. ДЫШИТЕ ГЛУБЖЕ! ИДЕТ ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА	20
Глава 3. Подвиг первый: осознание	22
«Болит» у каждого топ-менеджера по-своему	22
Что не так со стилями управления, или Где же у этих сотрудников кнопка?	25
«Сломанный телефон» и законы восприятия	27
Глава 4. Подвиг второй: решение о необходимости перемен	31
Первый шаг к переменам. Движение и сопротивление	31
Три причины, почему компании нужна бизнес-диагностика. Как оценить качество диагностики	36
Свой среди чужих, чужой среди своих	39
«Совет в Филях». Пара слов о тактике на основе данных разведки	42
Часть 3. ОПРЕДЕЛЯЕМ ПОПУТНЫЙ ВЕТЕР. ВИДЕНИЕ, ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ	46
Глава 5. Подвиг третий: видение перспектив и определение стратегии	48
Дорожная карта по результатам диагностики	48
Всегда ли нужна стратегия?	51
Рыночное прозрение. Все уверены, что всё давно знают...	57

Глава 6. Подвиг четвертый: команда реформаторов и пропаганда нового видения	65
Команда реформаторов	65
Про ценность	69
Почему написание стратегии нельзя поручать консультанту ...	73
Как мы писали стратегию	75
Часть 4. МУКИ ВНЕДРЕНИЯ	84
Глава 7. Подвиг пятый: создание условий для реализации изменений и борьба с непреодолимыми препятствиями	86
Ночной разговор	86
«Холодный душ»	91
Маркетинг: первый пошел!	94
Глава 8. Подвиг шестой: первые победы	99
Скорые результаты, закрепление успехов и углубление перемен	99
Внешняя и внутренняя мотивация	102
Важная победа, которой вначале не придали большого значения	107
Часть 5. КАК МЫ УДЕРЖИВАЛИ ИЗМЕНЕНИЯ	112
Глава 9. Что считать результатом проекта по развитию бизнеса	114
Каков результат проекта?	114
Про неустойчивое равновесие	116
Глава 10. Подвиг седьмой: закрепление достигнутых успехов и углубление перемен	121
Согласие не значит исполнение	121
Точка невозврата	124
Часть 6. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	126
Глава 11. По пути вперед, глядя в зеркало заднего вида	128
Инерционность бизнес-систем, или Потребность бизнеса в волшебном пенделе	128
Сложная судьба услуги, способной стать мощным ресурсом развития компании	133
Консалтинг-зависимость: где остановиться, или «Мы в ответе за тех, кого приручили»	135
Ухожу, но не прощаюсь	137

*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 некоей 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 меняющееся по ходу проекта отношение 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.

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.

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.

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

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 каж-

дом 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, запомновала, 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 напомню: 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! 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.

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

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

— 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, КРП 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.

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

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

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 невосполнимый 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 зарождающиеся 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.

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

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 МВА 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 соображать 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. Этаким 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 бояться 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 фронттовую 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.

глава 3 ПОДВИГ ПЕРВЫЙ: ОСОЗНАНИЕ

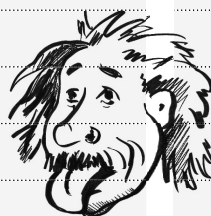
глава 4 ПОДВИГ ВТОРОЙ: РЕШЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ ПЕРЕМЕН

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

«Болит» 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 пишу 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.

Это как замкнутый круг: чтобы найти решение, нужно поделиться. Но чтобы поделиться, нужно принять решение. Одни руководители — собственники из девяностых — более консервативны в этом вопросе. Другие — новые поколения управленцев — менее, но у них иная проблема: максимальная адаптированность к современной цифровой среде слишком усыпляет их бдительность. Истина обычно дремлет где-то посередине.

Заметки на полях

Многие неопытные продавцы и консультанты, выступая инициаторами первых встреч, часто делают типичную ошибку. Попробуйте спросить в лоб руководителя любой компании: «Какие у вас проблемы?» В ответ всегда услышите: «У меня нет проблем». На этом первая встреча может закончиться, так и не начавшись. Очевидно, что не стоит воспринимать рекомендации Нила Рекхэма⁶ по выявлению проблем буквально...

Он снова задумался и, упершись взглядом в свой давно остывший недопитый кофе, медленно покручивал чашку большим и средним пальцами.

⁶ Рекхэм Н. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

— Вообще-то у нас хорошая компания. Мы давно на рынке. У нас отличный товар, и нас все знают. Проблемы, конечно, есть, но я бы не сказал, что все так плохо. Да и у кого сегодня нет проблем? Просто сначала обороты росли. А потом рост сменился падением. Мы долго воспринимали это как очевидное следствие рыночной лихорадки. Штормило не только нас. Но это повторилось еще и еще — мы стали падать. Долго и сильно.

— Разумеется, вы пытались что-то делать...

— Конечно. Анализ реализации, совещания, решения... Ничего не помогло. А тут еще народ стал уходить... Короче, чувствую, нужно что-то менять, но что, где и как?..

— На меня-то как вышли? — весело поинтересовался я, пытаюсь подбодрить его.

— Да-а... Рекомендовали люди, видевшие вас в деле, — уклончиво ответил он.

Многие к боли привыкают и не считают необходимым ее лечить. Я не раз слышал, что «по-другому в бизнесе просто не бывает», это что-то вроде «быть в тонусе». Со стороны, правда, это больше напоминает изощренную форму садомазохизма.

Особенно коварны ситуации, когда боли живут и прогрессируют на фоне роста оборота. Собственники руководствуются растущими трендами и часто не утруждают себя копнуть чуть глубже и попытаться понять, что за этим стоит.

Вот история еще одной бизнес-диагностики. Исходное состояние компании собственник описал короткой фразой: «У нас все хорошо». В качестве неоспоримого аргумента приводился рост — и рост реализации, и рост валовой прибыли, и даже символический рост чистой прибыли. Все в абсолютных показателях. Вот только на падение рентабельности бизнеса почему-то никто не хотел обратить внимание. А «раскопки» именно этого показателя дали обширную информацию, благодаря которой стали понятны причины целого ряда интересных закономерностей.

Поскольку история с рентабельностью бизнеса каноническая, каждый раз у меня возникает один и тот же вопрос: не увидели или не захотели увидеть? С трудом верится, что собственник бизнеса не обратит внимания на падение рентабельности.

Бывают, правда, и такие ситуации, когда понимать понимают, но ничего не предпринимают — возможно, не считая это большой проблемой и списывая ее на временной фактор.

Что не так со стилями управления, или Где же у этих сотрудников кнопка?

— Понимаете, не то чтобы я раньше об этом не знал, просто все как-то проявилось разом... — Мой собеседник оживился.

— Что конкретно?

— Получается, что сейчас, когда всё не очень, я и только я виноват в происходящем, а все мои руководители отделов как бы ни при чем: на любой мой вопрос они показывают мною подписанные бумажки и говорят, что это было мое решение. А они его, дескать, только выполняли.

— Не скажу, что вы меня удивили. Типичная ситуация в российских компаниях в случае, когда многие проблемы решаются только на уровне первого лица. Часто это действительно необходимо, но в то же время этого явно недостаточно. И вопрос тут в вас: какую модель, какой стиль управления вы применяете и насколько готовы делегировать часть управленческих решений на уровень ниже.

— Да поймите же, им ничего поручить нельзя. Только и умеют отчеты строчить. Но мне все равно все перепроверять приходится.

— И я про то же. Вы, с одной стороны, хотите все контролировать, а с другой — удивляетесь, почему никто ни за что не хочет отвечать. Ответственность — она всегда идет рука об руку с полномочиями, ресурсами и мотивацией.

Другим фактором, влияющим на качество принятия решения, является информация, на основании которой проводится анализ и, собственно, рождается само управленческое решение. Информации много, и она очень разная. Какая важна, какая — не очень, чему верить, чему — нет, кто и когда ее передал... Всех нюансов не учесть, всего не проверить. Ну и личные интересы никто не отменял.

И вот тут важно вспомнить, что в любой компании уживаются два типа противоречий, или конфликтов интересов: «корпоративное против личного» и «стратегическое против тактического». Для корпоративного и стратегического нужны формализованные (в виде документов, доведенных до сотрудников) видение, цели и стратегия. Для личного и тактического — работа с персоналом и операционное управление. Информация в компании живет и обеспечивает или их взаимодействие, или их противостояние. Это обсуждается в следующих главах, а пока сделаем выводы на основе десятков диагностик.

К сожалению, в подавляющем большинстве случаев имеем то, что имеем.

- С видением — проблемы. Часто оно вообще не сформировано в голове собственника / генерального директора. Куда и зачем идет компания,

никто не знает. Если нет планов корпоративных, реализуются планы только персональные, которые могут сильно разниться, а то и конфликтовать с корпоративными.

- Цели у компании — только финансовые. И хорошо, если они формализованы и декомпозированы с передачей на уровень хотя бы среднего звена. Но часто цифры берутся по принципу «три П»: пол — палец — потолок.
- Стратегия — если и есть, то в виде многостраничного фолианта и только в столе у гендира. Подробно об этом — в следующей главе.
- Работа с персоналом — в объеме новогодних корпоративов, случайных тренингов и премий, которые рассчитываются и выплачиваются по какой-нибудь там формуле Коши — Римана⁷. Сотрудники прекрасно всё видят и понимают. Важность внешней мотивации (деньги и статус) никто не отменял. Но кто сказал, что она единственная и самая важная?
- Операционное управление осуществляется исключительно в формате многочасовых совещаний по результатам ежемесячного план-фактного анализа. Формат, несомненно, нужный. Но раздача люлей раз в неделю — инструмент довольно сомнительный с точки зрения эффективности, больше напоминающий колокольчик собаки Павлова.

Выводы неутешительны: отсутствие видения никуда не ведет компанию, а бизнес-модель и задачи носят несбалансированный и часто только оперативно-тактический характер.

Персонал имеет лишь финансовую мотивацию, направленную на решение только собственных задач, что мало вдохновляет на коллективную творческую работу во имя общих целей развития компании. Да и удерживает такая мотивация в компании незначительное время. Слабым сотрудникам много не платят, а сильным рано или поздно предложат больше на стороне. Поэтому деньги для таких кадров не являются главным стимулом. Им, как правило, нужна самореализация, развитие и признание результатов. И компания или направит такой человеческий ресурс на взаимное благо — для себя и сотрудника, или потеряет его, подарив конкуренту.

Все это выливается в набор бессистемных, часто взаимопротиворечащих мероприятий и приводит к существенной потере всевозможных ресурсов — людей, времени, финансов, информации, технологий.

⁷ Условия Коши — Римана, называемые также условиями Даламбера — Эйлера, — соотношения, связывающие вещественную $u = u(x, y)$ и мнимую $v = v(x, y)$ части всякой дифференцируемой функции комплексной переменной $w = f(z) = u + iv$, $z = x + iy$.

«Сломанный телефон» и законы восприятия

Я сочувственно поинтересовался:

— А вы уверены, что ваши сотрудники вас понимают?

— Что вы имеете в виду?

— Ну, вы уверены в том, что в компании единый уровень восприятия информации? Как часто вы его синхронизируете между собой и подчиненными?

— У нас нет проблем с общением. — Он посмотрел в окно.

— Видите ли, люди могут произносить одни и те же слова, но вкладывать в них разные смыслы. А иногда — удобный или нужный исключительно для них.

— Предлагаете учить их русскому языку или не доверять? — усмехнулся мой собеседник.

— Да нет. Просто восприятие сильно зависит от того, что человек хочет и может слышать.

Внутри любой компании всегда действуют так называемые законы восприятия, способные невольно и существенно исказить действительность. Соответственно, и при оценке качества информации, которую собирают руководители, и при анализе тех же отчетов, которые позднее ложатся на стол топ-менеджера, неизменно следует учитывать эти особенности.

1. Эффект сложных связей: люди видят взаимосвязи там, где их нет или они неочевидны. Так проще воспринимать информацию. В бизнесе это часто проявляется на этапе формирования позиционирования. В нашей истории про «претензии к пуговицам» кабинетные фантазии маркетологов компании были жестко скорректированы результатами опросов клиентов.
2. Убежденность по нарастающей: чем дольше мы следуем выбранной стратегии (линии, правилу), тем правильнее она нам кажется. Этот закон наглядно проявил себя во мнениях 90% сотрудников, которые до описываемого проекта жили в парадигме «просто в нашей компании так было всегда».
3. Вера в правильный выбор в прошлом: спустя какое-то время нам кажется, что выбранные варианты имеют значительно больше положительных качеств, чем те, от которых мы отказались. В нашей истории это неоднократно подтверждалось в процессе обсуждения причин выбора конкретной группы продуктов.
4. Каскад доступной информации: чем чаще мы видим или слышим одну и ту же информацию, тем правдивее она нам кажется. Этот пункт у многих компаний подтверждался на совещаниях с неоднократно декларируемыми выводами, за которыми часто не было никаких цифр.

5. Ошибка выжившего: людям свойственно переоценивать значимость случайных ситуаций и недооценивать значимость известных статистических данных. Проще ориентироваться на конкретный случай, чем на статистику, указывающую на то, что такие случаи редки. Этот известный закон — классика жанра для регулярных бизнесов, когда, скажем, в середине года один случайный большой заказ приводит к резкому перевыполнению годового плана и руководитель отдела продаж не акцентирует внимание на случайности заказа (зачем занижать значимость своего вклада в результат и, следовательно, свою премию?). План следующего года уже привязывают к факту предыдущего, забывая, что в его основе — существенная доля случая.
6. Эффект Даннинга — Крюгера: некомпетентному в той или иной области человеку кажется, что он хорошо в ней разбирается. Все потому, что он не знает многих нюансов, которые указывают на сложность. И наоборот, чем больше мы знаем, тем отчетливее для нас недостаток собственных знаний. Не сказать, что этот эффект проявляется только в бизнесе, но в нашем проекте был отмечен неоднократно, как и во всех компаниях со слабым менеджментом и маркетингом.
7. Подчинение авторитету: людям проще верить распиаренным источникам данных, не задаваясь вопросом об их достоверности. Наш проект не стал исключением из этого правила, которое не раз подтверждалось, когда мы хотели проверить корректность источников маркетинговых исследований.
8. Принцип перспективы: лучше недополучить больше, чем потерять то, что есть. Хорошо проявляется у топ-менеджеров, которые прекрасно понимают необходимость изменений и делегирования полномочий и в то же время панически боятся потерять ручное управление бизнесом.
Добавьте к этому списку для полноты ощущений высокую степень субъективизма и личные интересы конкретных сотрудников.

Что имеем? Вероятность получить объективную системную картину положения вещей в компании стремится к нулю.

Мой собеседник горько улыбнулся:

— Хотите сказать, что даже та информация, которую я получаю от сотрудников, не соответствует действительности?

— Я бы ответил, что любая информация в бизнесе или анализируется и приводит к управленческому решению, или не нужна вовсе. В первом случае релевантность информации, конечно, определяет качество управленческого решения.

— Вот я и думаю, как бы получить такую релевантную информацию.

Полагаю, не нужно объяснять, что качество информации зависит и от того, кто и в каком виде ее готовит для собственника и гендира. Здесь можно привести еще одну типичную ситуацию: сравнивать приходится несравнимое во всех смыслах, поскольку нет утвержденных или согласованных регламентов и формата, включая структуру документа.

Заметки на полях

Бывает, что контроль за оперативной деятельностью руководство ведет просто по трендам план-фактного анализа доходов и расходов. Логика тут простая: если данные соответствуют плану или лучше запланированных — все замечательно. Но всегда ли такой подход позволяет оперативно понять картину происходящего и своевременно принять правильное управленческое решение?

Например, оборот без необходимой глубины детализации будет показывать положительный тренд, но внутри могут сидеть целые группы убыточного товара.

Или такая ситуация: на следующий месяц запланирован рост реализации на 10%, а незапланированная отгрузка одного из партнеров в текущем месяце вычистила склад под ноль. При этом срок поставки — четыре недели.

Аналогичная картина с анализом и решениями, но уже по другой причине, может складываться и с валовой прибылью. Например, для производственных компаний — в силу временного лага между производственной и коммерческой себестоимостью. В момент проверки данные будут одни, а когда они сформируются окончательно, ситуация может уже сто раз поменяться.

Добавьте сюда еще одну головную боль многих российских бизнесов: просроченную дебиторскую задолженность, доля которой в обороте может достигать до 15–20%, но не фигурировать в общем отчете по реализации. Качество управленческих решений будет сомнительным.

Решение, например, может быть в тщательно подобранных и настроенных для конкретных бизнесов наборах метрик, не столько показывающих тренды (или вообще их скрывающих), сколько очерчивающих допустимые границы отклонений. Этакий коридор показателей финансового плана компании.

- Только получить релевантную информацию? — улыбнулся я.
- Нет, конечно, — оживился он. — На основе полученной информации я хочу понять, что с компанией произошло и как скорее вернуть ее в состояние успешной и надежной. Сможете помочь?
- Думаю, да.
- Отлично! Как скоро вы готовы приступить?

У большинства руководителей количество однажды переходит в качество: ощущение назревших перемен и понимание, что нужно что-то менять, начинает доминировать и занимать основную часть мыслительного процесса.

Однако параллельно появляется сила сопротивления переменам, активно подпитываемая сомнениями. А страх неопределенности результата изменений и ожидаемое сопротивление со стороны сотрудников оказывают сильное давление и мешают принять решение о начале движения в сторону перемен.

Следуя в фарватере таких мыслей, собственник приходит к выводу, что проще оставить все как есть, нежели оказаться в состоянии полной неопределенности. Пусть сейчас в компании что-то не так, зато все понятно и относительно прогнозируемо.

Парадокс, но первоначальная логика многих проектов приблизительно такова:

Нужны управляемые изменения! → Как понять какие? (Что менять?) → Что потребуется для их запуска? (Как менять?) → Когда менять и как долго ждать результата? → Во что это обойдется компании (во всех смыслах)? → Вдруг не получится или приведет к непрогнозируемым изменениям? → А может, все оставить как есть?

Компания — это сложная инертная система. Сначала нужно провести диагностику ее текущего состояния, выявить организационные патологии и ранжировать их по степени влияния на бизнес, определить ключевую проблему. Затем определить требуемые изменения, запустить, преодолевая силу сопротивления покоя, а потом не допустить возвращения в исходное состояние. И чем компания больше, тем сложнее это сделать. Все по законам физики. Поэтому нужен целый ряд условий и конкретных последовательных действий, чтобы взять изменения под контроль и начать управлять ими. Об этом подробно написано у Дж. Коттера⁸.

Мы еще поговорим об этом, а пока констатируем, что если процесс изменений попытались запустить, но система не поддалась или быстро откатилась в исходное состояние, то это влечет за собой тяжелые последствия.

⁸ Коттер Дж. Впереди перемен. М.: Альпина Паблишер, 2019.

Сотрудники перестают верить, что в этой компании возможны перемены. Кто-то опускает руки, а кто-то уходит. Как правило, не самые плохие.

Однако проблема в том, что внешние и внутренние изменения, происходящие сами собой, никуда не денутся. Сценариев развития ситуации, как мы помним, всего два: или компания начинает управлять изменениями, или изменения начинают управлять ею.

Руководителю одному справиться здесь не под силу. Очевидно, по этой причине во всем мире существуют те, кто готов помочь ему в этом, — консультанты по управлению изменениями.

глава 4

ПОДВИГ ВТОРОЙ: РЕШЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ ПЕРЕМЕН

Первый шаг к переменам. Движение и сопротивление

Мы созвонились через неделю. Встретились.

— Должен рассказать вам о важном этапе начала сотрудничества, — уверенно начал я.

— Да, конечно. Что от меня требуется?

— Готовность выслушать и час-полтора времени.

— Я готов. — Он прилежно, как отличник за партой, сложил руки перед собой на столе.

— Вам приходилось бывать на приеме у врача? — огорошил его я первым вопросом.

— М-м-м, ну конечно. А какое это имеет отношение к делу?

— Самое прямое. Минуту терпения, пожалуйста. Постарайтесь вспомнить: какой была реакция врача на ваши жалобы?

— Ну, отправил меня сдавать какие-то анализы.

— Как вы думаете, зачем?

— Очевидно, чтобы поставить диагноз. Послушайте, это розыгрыш?

— Ни разу. Вот теперь объясню, с чего мы начнем.

— И с чего же?

— С анализов! — торжественно заключил я.

В основе любых управленческих решений бизнеса лежит анализ, построенный на актуальных данных. Прежде чем что-либо менять, нужно понять, что лежит в основе назревших перемен.

Диагностика бизнеса тоже начинается со сбора данных о компании. Для этого существует целый набор методик и инструментов. Задача — собрать такие данные, которые помогли бы описать текущую ситуацию с бизнесом максимально объективно и точно. Сделать это может только профессиональный консультант по управлению, который хорошо знаком и с методиками, и с инструментами.

— То есть? Вы будете проводить диагностику моего бизнеса? — словно желая убедиться в неизбежном, спросил он.

— Да. Без нее никак.

— И как вы намерены это делать?

Заметки на полях

Методика организационной диагностики (бизнес-диагностики) включает набор инструментов:

- глубинные интервью и мозговой штурм при описании текущей бизнес-модели и целей компании «как сегодня» с представителями разных уровней компании;
- анализ типового рабочего дня, документации и документооборота;
- обратная связь с клиентами;
- бизнес-процессы;
- проведение совещаний;
- анализ системы мотивации;
- оценка состояния элементов корпоративной культуры и др.

Методика у каждого консультанта своя, и корректируется она в зависимости от конкретной компании и ее текущей ситуации.

— К чему такие сложности? Я сам вам все расскажу. Зачем людей от работы отвлекать? — начал он.

«Господи, хоть что-то в этом мире не меняется» — пронеслось в голове.

— Никаких сложностей. С вас мы начнем и вами закончим диагностику. Но вас одного недостаточно, — уже вслух финализировал я.

— Послушайте, зачем все это? Вы предлагаете мне узнать то, что я и сам знаю: как у меня все плохо. За мои же деньги и время? Это и называется профессиональный консалтинг?

— Позвольте пару историй?

— Валяйте.

— В трех разных компаниях очередной квартальный план-факт опять отрицательный. В первой это оказалось следствием отсутствия функции управления товаром / оптимизации складских остатков. Во второй — отсутствия неформальной оперативной связи с клиентами по отгрузкам. Причина в третьей компании — плохая обработка входящих заявок. Диагностика выявила один и тот же негативный результат, в основе которого лежат три разные причины. А вот ситуация наоборот. В компании на повестке дня три проблемы: воровство, текучесть кадров, саботаж в части выполнения персональных планов в отделе продаж. Диагностика показала, что у трех разных результатов одна причина — нерабочая система мотивации в коммерческом отделе. Не сказать, чтобы диагностика обнаружила сакральную истину. В общем и целом факты были известны. Но именно диагностика помогла дать системный независимый взгляд на причины и следствия, определить масштаб влияния на конечный результат деятельности и варианты решений по максимально быстрому изменению ситуации с помощью имеющихся ресурсов.

Часто используемый, но в то же время самый сложный инструмент диагностики — глубинные интервью. Готовиться к ним нужно серьезно.

1. Найти баланс между необходимым и достаточным числом интервьюируемых.

Помогают несколько наводящих вопросов собственнику/гендиру о том, каких сотрудников рекомендуется опросить:

- тех, кто ставит стратегические цели и отвечает за написание и реализацию стратегий всех уровней;
- тех, кто принимает управленческие решения и в то же время глубоко погружен в операционно-тактические процессы, процедуры, регламенты;
- тех, чье мнение важно и принимается во внимание топ-менеджментом;
- лидеров мнений на всех уровнях оргструктуры.

Чаще всего такими людьми являются все топ-менеджеры, все руководители структур и один-два опытных рядовых сотрудника (неформальные лидеры, если они есть).

О последних — чуть подробнее. Их значение сложно переоценить. Особенно там, где беда с бизнес-процессами. В таких компаниях именно эти люди являются авторитетами и незримо управляют настроениями и внутренним порядком. Их поддерживают другие опытные сотрудники, и на их мнения воспитывают новеньких. Именно неформальные лидеры будут мутить воду и всячески мешать консультанту.