

Внешний фактор

Даже самые эффективные и успешные руководители иногда поддаются соблазну объяснить свои временные трудности загадочным «внешним фактором». На любом рынке, в любом сегменте периодически ощущается это внешнее зло, имеющие сотни обликов: кризис, санкции, нестабильная или застойная политическая ситуация, непреодолимые особенности региона, изменения законодательства, сила конкурентов, транспортная инфраструктура...

О том, с какими реальными сложностями может быть связана рыночная борьба, наша история.

Однажды к нам обратился директор компании федерального уровня. Он рассказал нам о том, что на рынке есть три крупных игрока, и его компания является одним из них. Последние 15 лет она постоянно развивалась, расширяя свою сеть и открывая представительства во всех ключевых регионах. Были налажены отношения со всеми крупными поставщиками и производителями. В целом, компания чувствовала себя достаточно уверенно. Если бы не одно «но». В течение трёх лет, попав в тройку лидеров, компания занимает не возделенное первое, а неприглядное второе место. Руководитель, когда-то сам бывший спортсменом, объяснял, что он чувствовал себя гораздо комфортнее на третьем месте, когда только взошёл на «пьедестал» и считал себя победителем. А теперь он постоянно проигрывал борьбу за первое место.

Цель нашей совместной работы была понятной – помочь компании стать первой. Погрузившись в деятельность компании, её историю и текущее состояние, мы достаточно быстро поняли, что причиной её успехов в основном была возможность постоянного роста и расширения. Теперь же, столкнувшись с финансовым пределом, явно назрела необходимость проведения качественных изменений, к выработке и внедрению которых компания не привыкла. В отчётности, которую мы анализировали, акцент ставился на количественных показателях, а эффективность часто отходила на второй план. Когда мы подняли перед управленческой командой вопрос о качественных изменениях, нам с удовольствием принесли внушительный отчёт собственного производства, содержащий в себе подробный анализ текущей рыночной ситуации. Выводы этого документа содержали 10 развёрнутых пунктов, рассказывающих о том, почему в настоящий момент компания НЕ может приступить к качественным преобразованиям.

Собрав необходимую информацию, мы пошли к Генеральному директору. Он прекрасно знал об этом отчёте и даже пожалел о том, что когда-то попросил его сделать: эти выводы вся компания повторяла как мантру в ответ на любую его просьбу. На всех последующих встречах с Первым лицом и управленческой командой мы делали акцент на поиске имеющихся и недостающих внутренних возможностей компании, необходимых для качественного скачка в существующих рыночных условиях. А когда мы спросили у Генерального директора о причинах загадочной успешности конкурента он стал рассказывать о наличии «административного ресурса», «картельном сговоре», «лоббировании интересов конкурента региональными властями», а потом задумался и сказал, что, кажется, знает ответ и скоро нас с ним познакомит.

Уже на следующей встрече нас ждал сюрприз: ответ на вопрос о причинах успеха конкурентов сидел с нами за одним столом – это был новый директор по маркетингу, который ещё на прошлой неделе работал у тех самых конкурентов. Надо сказать, что это совещание стало поворотным в нашем проекте. Начав диалог с маркетологом с вопроса о том, как, по его мнению, его бывшей компании так долго удавалось сохранять лидирующие позиции, он замялся и сказал, что лидерами они считали... наших заказчиков, и ориентировались на них в своих проектах и плановых показателях. Переход в новую компанию он воспринимает как повышение, а не наставничество. После этой новости Генеральный директор объявил перекур.

После перекура маркетолог долго и основательно рассказывал о деятельности нашего заказчика, выделяя наиболее успешные шаги, области роста и перспективы. Такая внешняя оценка скорректировала фокус Генерального Директора и управленческой команды, заставив иначе посмотреть на собственные возможности. Вся дальнейшая наша работа была направлена на разработку новой стратегии поведения компании на рынке, в которой существенное место уделялось оценке внутреннего состояния бизнеса. В противовес 10 «причинам почему нет...» были выделены 10 «возможностей, чтобы...». Так компания перестала быть пассивной жертвой рынка и приняла на себя ответственность за свои результаты.

Влияние внешних факторов неоспоримо. И те, кто занят поиском причин неудач, находят их в избытке, а те, кто сфокусирован на решении и преодолении сложностей, зачастую выбиваются в лидеры.

P.S. Сегодня 1 сентября – день знаний! Мы желаем компаниям постоянного развития и стремления к обучению, чтобы не застаиваться и никогда не оставаться на второй год. С праздником!

C^S
system
consulting

Вредный управленческий совет №34

Если ты в своей работе
Натолкнулся на задачу,
Но решить её не можешь,
Бьёшься с ней который день...

Запиши её прилежно
В свой блокнот красивой ручкой.
И отправь пылиться в ящик –
Нерешаема она!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№34 01.09.17

