

Был период в нашей практике, когда мы длительное время сталкивались с однотипными запросами заказчиков. Похожие компании, примерно одинаковый этап развития. Ключевые задачи – те, которые связаны с оптимизацией и повышением эффективности. Было понятно, чем вызваны эти запросы, но мы даже как-то заскучали и приуныли. И захотелось нам встретиться с заказчиком, который внедряет что-то новое, не боится кардинальных изменений, готов к риску. Недаром говорят, что с желанием надо быть аккуратнее. Наше сбилось. Но очень своеобразно.

К нам обратился заказчик, который хотел всего и сразу. Так и обозначил:

- Нам нужно всё-всё поменять! Все существующие процессы усовершенствовать. Вот мы и SAP уже внедряем, и с консультантами два года работали, но они всё, что могли, уже предложили. Они себя исчерпали. Нам нужны новые подходы и методы!

- А зачем они вам? Чего вы хотите достичь?

- Мы сейчас вторые на рынке, а хотим быть лидерами! И учтите, если вам есть, что нам предложить, то мы хотим долго работать с консультантами, постоянно внедрять изменения, самое последнее из того, что есть у вас в России.

Честно говоря, мы были больше озадачены, чем обрадованы. Компания находилась на территории СНГ, действительно входила в тройку лидеров, занимаясь дистрибуцией лекарственных средств. Её собственник и руководитель в одном лице – человек, который живёт будущим, идеями, и само наличие этой идеи, её потенциал куда важнее последующей реализации.

После проведения диагностики в компании нам стало понятно, что изменения действительно нужны. Компания работала на рынке 20 лет, была построена по семейно-дружественному принципу, с авторитарным стилем управления («Государство – это я!»), одновременно напоминая и армию, и приют. Сотрудники прекрасно понимали своего руководителя и с реализацией идей не спешили. Зачем осваивать что-то новое, когда это скоро надоест или устареет? Они эффективно расходовали свои силы. Без напряжения поддерживали то, что работает. Не спорили с идеями и нововведениями. Просто не делали. И консультантам открыто говорили: «То, что вы предлагаете, нам интересно, но работать не будет. Мы точно знаем. Такие, как вы, у нас уже были. У них не получилось».

Наши рекомендации собственнику вряд ли можно было отнести к разряду инновационных. Напротив, значительного усиления и изменения в компании требовала система управления и работа с персоналом, но методы, которые мы предлагали, собственнику не нравились. Собственник про них знал. А то, о чём собственник слышал раньше, не могло считаться инновацией. Это казалось банальным и скучным. Мы пошли другим путём.

Огромный интерес вызвало отражение бизнес-модели компании. И сама работа над ней, и результат – на одном листе, всё понятно, собственник был в восторге. Но не от того, что это полезный инструмент для анализа бизнеса, под который мы настроили управленческую отчётность, а потому, что на одном листе А3 в модной программе XMind разноцветно была отражена вся модель его бизнеса. Красивая модель заняла почётное место в кабинете на стене, но наши расчёты не оправдала. Мы планировали через бизнес-модель повторно поднять вопросы об имеющихся сложностях в организации и путях изменений. Для Заказчика это было уже неинтересным. Про сложности он слушать не хотел. Модель понравилась своим наличием и нашла применение, став бизнес-картиной. Более того, собственник пообщался с партнёрами и компаниями-клиентами – ни у кого

такой не было. Инновация ли это в понимании нашего клиента? Да. Сожалея об оставшемся нереализованным потенциале бизнес-модели, мы стали двигаться дальше.

И дальше мы с собственником пришли к компромиссу. Мы будем работать над скучными и понятными вещами, необходимыми компании, – целями, стратегией, планированием, изменением мышления и компетенций управленческой команды, но методы будем использовать самые инновационные. Постепенно, в основном с помощью новой визуализации проверенных и понятных инструментов нам удалось сформулировать и цели, и стратегию развития. Мы заинтересовали и включили команду руководителей, заразив её идеей изменений. Дело дошло до формальных инструментов и изменения организационной структуры. Тут собственник стоял на своём твёрдо:

- Что Вы мне предлагаете?! Мы лидеры. Нам обычная структура, как у всех, не подходит. Сделайте мне как минимум трёхмерную организационную структуру, включите туда клиентов, придумайте что-то такое, чего нет.

- Да, бумага, конечно, всё стерпит. Но работать как потом будете?

- Потом и разберёмся.

Мы заново прочувствовали смысл прекрасного рассказа про семь перпендикулярных красных линий, и в сложные моменты с заказчиком вспоминали слова Петрова: «Я всё могу. Я могу абсолютно всё. Я профессионал».

Загоревшаяся идеей изменения управленческая команда начала постепенно остывать и возвращаться в своё привычное состояние. Наш проект буксовал. SAP тоже буксовал. Ресурсы компании сокращались, всё чаще происходили срывы сроков по контрактам и другие сложности с поставщиками и партнёрами. Компания не могла удерживать прежний уровень низких цен, конкуренты стали демпинговать и забирать долю рынка. Благоприятная конъюнктура, позволяющая эксперименты с нововведениями, закончилась. Спустя полгода непрерывной инноватики по всем бизнес-направлениям собственник очнулся, посмотрел отчётность и позвонил со словами: «Подождем с инновациями, у меня рентабельность упала в 1,5 раза. Надо срочно что-то делать. Только понятными способами, на эксперименты ни денег нет, ни времени. Давайте работать». И вот он снова – обычный и внятный запрос. Но нам уже не скучно. Мы увидели, как идея новизны чуть не разорила бизнес нашего клиента. И началась другая работа. Сложная, но понятная. И своевременная, потому что тянуть было нельзя. И все это понимали. И был результат. Сейчас нам интересно, станет ли это уроком руководителю, важен ли ему этот опыт теперь, когда компания вернула свои позиции и появились ресурсы, а вместе с ними – возможность новых необдуманных «инновационных» экспериментов. Поживём – увидим.

P.S. 10 февраля традиционно отмечается день рождения утюга. С момента первого упоминания о нём прошло почти 400 лет. Конечно, за это время утюги изменились и заметно усовершенствовались. Неизменным осталось то, что этот предмет используется для глажения белья. Потому что принцип, заложенный в его основу, - работает. Совершенствуется сам предмет. Дорогие руководители и собственники, думая об инновациях и современной бизнес-моде, вспомните про утюг. Контрольно.

#ВУС #вредныйуправленческийсовет

Вредный управленческий совет №5

Если ты в своей конторе,
Проходя по кабинетам,
Вдруг увидел очень важный
И налаженный процесс,

Срочно всех заставь по новой,
Современной бизнес-моде,
А не так, как всем удобно,
Перестраивать его!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!