

## Грубые ошибки руководителя в условиях низкого дохода (эта статья сэкономит вам массу времени и уберезет от пустой работы)

В последнее время бизнесмен может легко найти советчика по любому вопросу. Каждый из консультантов доказывает, что «его кунг-фу самое лучшее».

Как руководитель, вы должны осознавать, что консультанты тоже хотят есть. Их задача — не просто помочь вам, но и заработать деньги. Так как у них такое же коммерческое предприятие, как и у вас. Разумеется, каждый нормальный консультант старается честно помочь, но при помощи тех инструментов, которые продает его компания. Поэтому если вы обратились в консалтинговую компанию, вам будут продавать тот продукт, который в этой компании является главным, основным.

Консультанты специализируются в разных областях. Забавно наблюдать, как некоторые из них пытаются подменить понятия и любыми правдами и неправдами продвинуть именно свои услуги, даже если ситуация требует чего-то совершенно другого.

Чем только не рекомендуют поднимать доход! Я уже коллекционирую эти советы. Которые, кстати, действительно приносят значительную прибыль. Некоторым консультантам.

Для руководителя не всегда очевидно, что совет, который ему дали, не сработает. Некоторые из них набили себе на лбу огромную шишку ручкой грабеля. Но продолжают и продолжают запихивать за обе щеки советы от любого человека в костюме. Это показатель того, что человек не способен принимать самостоятельные решения.

Бородатый анекдот гласит: для того, чтобы стать бизнес-консультантом, достаточно иметь седину и геморрой. Седину — чтобы смотреться солидно. Геморрой — чтобы лицо было серьезным и озабоченным.

Я ни в коем случае не пытаюсь нападать на коллег по цеху, просто встаю на точку зрения клиента и пытаюсь быть объективным. Я не считаю, что мои коллеги-консультанты являются мошенниками. Они честно стараются помочь. Просто не всегда корректно ставят диагноз. И в результате назначают не те таблетки. Это скорее вопрос опыта, чем этики.

Вполне понятно, когда для подъема низких продаж кто-то советует быстро оттренировать продавцов. Это логично — вы направляете усилия точно на источник проблемы. Но вот я слышу от кого-то: у нас низкий доход, и мы, чтобы исправить это... ищем нового главного бухгалтера! Вы серьезно?!

Разговариваю недавно со своим клиентом. Он говорит: «С нами уже полгода (!) работает бизнес-коуч, помогает поднять нам доход. Чем мы занимаемся эти полгода? Вместе составляем организационную структуру предприятия». Мне непонятно. Полгода рисовать структуру??? Он что — Микеланджело? Рисует оргсхему на фреске, покрывающей потолок кабинета директора? И вообще: каким магическим способом рисование оргструктуры влияет на доход?

За 22 года работы бизнес-консультантом я ни разу не видел, чтобы даже идеально сделанная оргструктура подняла кому-то доход хоть на рубль. Это же просто двухмерная схема, не так ли?

Вам будет понятнее на следующем примере. Представьте — вы строите дом. Уже возвели фундамент, но заметили, что продажа квартир низкая и вам не хватает денег для финансирования. Вы мгновенно меняете проектировщиков и переделываете *проект* дома. Как думаете — поможет?

Л. Рон Хаббард писал, что для того, чтобы нарисовать структуру для какой-то организации и повесить ее на стену у него уходит в среднем 20 минут. Это если ты знаешь, как должна выглядеть структура. Может быть упомянутый выше консультант по структуре не знает, как должна выглядеть структура? Или берет плату за часы своей работы?

Однажды, еще в советское время, одна женщина передала по радио благодарность московскому таксисту, который ее, провинциалку, всего за 40 минут(!) довез с Ленинградского вокзала на Ярославский. И она-таки на поезд успела. Так гнал, родимый!

Москвичи, которые знают, насколько далеко эти вокзалы расположены друг от друга (соседние здания), восхищенно цокают языками. Ну, не красавчик ли! Очевидно, что если женщина ловит такси у Ленинградского и просит довезти до Ярославского, имеет смысл спросить, во сколько у нее поезд, и постараться успеть *именно* к этому времени.

Один мой знакомый год составлял оргструктуру компании. Целый год, Карл!!! И в результате-таки поднял доход. Через полтора года. Каким же образом оргструктура помогла поднять доход? Что ж, она показала, что у него отсутствует служба маркетинга и рекламы. Он был настолько туп, что только через год это понял, хотя можно было просто взглянуть на стандартную схему и мгновенно это увидеть. Следующие полгода он занимался наймом людей в эту область и их обучением. И в результате они ему что-то там на рынок продвинули, вот у него и вырос доход. Конгениально.

А нельзя было просто сразу заняться продвижением?

Спрашиваю — а ты как вообще додумался оргструктуру-то начать рисовать? Я, говорит, обратился к бизнес-коучу с проблемой низкого дохода. Он мне красиво так рассказал, что мне нужно сделать грамотную оргструктуру, так как у меня бардак в бизнесе. И будет мне счастье. И вот через полтора года я пожинаю плоды. Что ж, молодец.

Только я вижу в этой истории потерянный год и недополученную прибыль?

За доход в компании *непосредственно* отвечают маркетологи, рекламщики и продавцы. Все. Больше никто не создает доход. Конечную ответственность несет руководитель, но он не должен выполнять работу своими руками (в идеале). А если он и приносит доход лично, то он в этот момент *замещает* маркетолога, рекламщика или продавца и сам выполняет их работу (а отнюдь не руководящие функции).

Ничто другое в принципе не может приносить доход.

Бухгалтерия подсчитывает доход. Она его не создает.

Отдел кадров может нанять продавцов, чтобы те создали доход. Но нанятые продавцы — это еще не доход.

Маркетинг, реклама, продажи — вот источник дохода. Тот, кто не понимает этого, просто не способен увидеть очевидное. Он подобен религиозному фанатику, слепо верящему своему жрецу и его священной книжке. Он может начать поклоняться выдуманному богам.

Финансисты расскажут вам, как финансовое планирование поднимет вам доход. И каким же это образом, позвольте вас спросить? А тем, что финансист научит вас, что нужно выделять часть дохода на *маркетинг и рекламу*. А также четко планировать источники доходов, составляя в отделе продаж списки *потенциальных клиентов*. Это действительно помогает. Бардак в финансах иногда нужно убрать одним из первых шагов. Но можно ли сказать, что само финансовое планирование способно увеличить доход? Нет, конечно. У честного финансиста не повернется язык, чтобы такое сказать. Это лишь вспомогательный шаг.

Если вам требуется 50 000 долларов, а у вас есть лишь 2 000, то как их не планируй, из них не получится 50 000. Разве только, если вложить их в *продвижение*, и при этом не профукать. А для этого нужно *знать*, как продвигать что-то на рынок. Нужно разбираться в *маркетинге и продажах*.

Некоторым руководителям откровенно скучно это делать. Мне их даже не жаль. Они похожи на разожравшегося кота, который лег на свои яйца, придавил их и орет, но перевернуться лень. Я не склонен помогать тому, кто не готов приложить усилия к собственному бизнесу.

Вы не можете исправлять что-то одно, направляя свои действия на что-то другое. Вы не почините пробитое колесо, если будете менять лобовое стекло, которое было мутным, из-за чего вы не увидели яму и пробили колесо. Да, это была причина. А может быть причина была глубже — ваше плохое зрение. Но вот вы стоите посреди дороги с пробитым колесом, и вам нужно ехать. А вы звоните окулисту и пытаетесь разобраться с плохим зрением, которое стало причиной пробитого колеса. Может быть это и *была* первопричина. **НО МАШИНА ОТ ЭТОГО НЕ ПОЕДЕТ!** Вам нужно срочно решать ту проблему, которая

остановила движение к цели. И только затем устранять ее первопричину. Это логичная последовательность.

Вот что писал на эту тему Л. Рон Хаббард в своей знаменитой инструкции «Коммуникационные линии исполнительного директора», написанной 22 февраля 1965 года (приведу несколько цитат из этой публикации):

«Если вы попытаетесь привести в порядок коммуникационные линии и организацию или организации, когда финансовая катастрофа уже нависла, то вы наверняка не успеете ее предотвратить. *Когда надвигается финансовый спад* или когда есть признаки его приближения, в первую очередь всегда начинайте продвигать, причем быстро, игнорируя линии и организации, и только затем приводите в порядок коммуникационные линии и организации».

«Если вы попытаетесь привести в порядок линии и организацию или организации, чтобы использовать их для продвижения, то катастрофа произойдет еще до того, как вы успеете привести их в порядок. Так что если вы нарушаете правильную последовательность действий, то это всегда приводит к *сокращению организации.*»

«Но на исправление организационной системы требуется больше времени, чем на получение новых клиентов за счет продвижения. Учитывая то, сколько организации требуется времени на воплощение своего решения, и то, что за его реализацию берутся уже на грани катастрофы, последний момент, когда еще можно было спастись, был бы упущен.

Продвигайте, а *затем* налаживайте линии и разбирайтесь с сотрудниками, которые не выполняют свои функции или неправильно назначены на посты.»

«Ни человек, ни страна не сможет выйти из кризиса с помощью экономии. Нельзя сэкономить то, чего у вас нет. Поэтому цель экономии лишь в том, чтобы расход не превышал доход. Во время кризиса навязанная экономия — не решение. Когда экономия используется в качестве единственного решения, все сокращается и выйти на прежний уровень так и не удастся. Когда политические деятели начинают говорить об экономии больше, чем о процветании, сфера влияния страны будет уменьшаться.

Англия делала и продолжает делать только это. Ее империя сократилась именно потому, что у нее было слишком много финансовых кризисов, она пыталась справиться с ними путем реорганизации, но при этом не продвигала.

Говорить об экономии нужно. Но в первую очередь говорите о продвижении и делайте на нем больший упор.» Конец цитаты.

Думайте своей головой. Разбирайтесь в технологиях, становитесь профессионалом. Отбросьте дурную привычку принимать что-либо на веру, не разобравшись. Ценность консультанта не в том, что он думает за вас, или пытается строить вашу компанию (что может сделать только владелец бизнеса). А в том, что он направляет вас к источнику данных, который ускользнул от вашего внимания.

Если вам не хватает денег, продвигайте, а лишь потом организуйте. Не умеете продвигать — идите учиться на курс, который включает в себя практические действия по продвижению на рынок вашего бизнеса под руководством тренера и до результата. Затем рисуйте оргструктуру и наводите порядок среди персонала.

Доходчиво?

Вадим Мальчиков,  
президент Центральной тренинговой компании.