

18+

ЯРОСЛАВ ЗЕЛЬЦЕР

BUSINESS THERAPY SPRINT №3

ВНЕДРЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ.
РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ ОТЧЁТ.



Ярослав Зельцер
Business Therapy Sprint №3.
Внедренческий консалтинг.
Результат, а не отчёт.

<https://litres.ru/74341003>

ISBN 9785007097666

Аннотация

Вы устали платить за красивые отчёты, которые пылятся на полке? Консультанты дают рекомендации, а в цехе — всё тот же аврал? Этот спринт — не про диагнозы. Это про внедрение. Вы пройдёте три фазы: полевую диагностику (вместо кабинетных отчётов), совместное внедрение (вместе с командой, а не приказом сверху) и обучение/передачу (чтобы изменения жили без вас). Никаких «волшебных таблеток». Только работа в цехе, разговор с людьми и пошаговое перестроение процессов. Результат, а не отчёт.

Содержание

Введение	6
Вы не один	6
Часть 1.	10
Аспирин не лечит перелом: Почему отчёты не работают, а изменения не приживаются	10
Что такое внедренческий консалтинг и почему это не «ещё один отчёт»	17
10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать	28
Часть 2.	36
Фаза «Диагностика»:	36
Боль: Как Виктор заплатил за три отчёта и получил три папки, которые не работают	36
Хирургический стол: Проверьте свои отчёты на жизнеспособность	38
Операция на живом примере:	42
Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас	46
Фаза «Погружение»:	48
Боль: Как Виктор привёл меня в цех, а команда встретила нас каменными лицами	48
Хирургический стол: Проверьте, готовы ли вы к погружению — и готова ли к нему ваша команда	50

Business Therapy Sprint №3
Внедренческий консалтинг.
Результат, а не отчёт.

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0070-9766-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Вы не один

Вы открыли эту книгу. Возможно — после того, как в очередной раз перелистали толстый отчёт консультантов и подумали: «Красиво. Умно. И бесполезно». Возможно — после того, как потратили полмиллиона на стратегическую сессию, получили fifty слайдов с графиками и стрелочками, а через полгода обнаружили, что воз и ныне там. Возможно — поздно вечером, глядя на полку, где пылятся три папки с логотипами известных консалтинговых агентств, а ваш цех всё так же работает в режиме аврала.

Я знаю это состояние. Я видел его десятки раз.

Видел у Виктора, собственника производственной компании «МеталлПрофиль». Он дважды нанимал дорогих консультантов. Первый раз — чтобы «оптимизировать производство». Второй — чтобы «выстроить систему мотивации». Оба раза всё шло по одному сценарию: консультанты приходили, опрашивали сотрудников, собирали данные, писали отчёты. Красивые папки в переплёте. Слайды с диаграммами. Рекомендации на тридцати страницах.

Итог — ноль. Рост производства остановился. Сроки срывались. Цех работал в режиме аврала. А сам Виктор чувствовал, что бизнес «тянет вниз», но не мог понять, за что ухватиться. «Я больше не хочу платить за красивые презентации, — сказал он мне. — Я хочу, чтобы кто-то зашёл в цех, увидел своими глазами и помог навести порядок. Мне не нужен диагноз без лечения».

Видел у Марка, владельца сети продуктовых магазинов. Он нанял консалтинговую компанию, чтобы «оптимизировать ассортимент». Получил отчёт на сорока страницах. Там было всё: ABC-анализ, XYZ-анализ, кросс-категориальные связи. Умно. Красиво. Но когда Марк попросил консультантов помочь внедрить рекомендации, они сказали: «Это не входит в наш договор. Мы дали вам дорожную карту. Дальше — сами». Марк попробовал сам. Не получилось. Команда не понимала, что делать с этими таблицами. Отчёт отправился на полку. Ассортимент не изменился.

Видел у Ильи, собственника логистической компании. Он пригласил экспертов, чтобы «выстроить сквозной учёт заказов». Эксперты провели две недели в офисе, изучили процессы, написали отчёт с рекомендациями: «Внедрить ERP-систему», «Перестроить маршрутизацию», «Создать дашборды для контроля». Илья кивнул, заплатил, попрощался.

А через месяц обнаружил, что никто ничего не внедрил. Не потому что сотрудники ленивые. А потому что никто не знал, с чего начать. Отчёт говорил «что делать». Но не говорил «как». И уж тем более некому было сказать: «Давайте сделаем это вместе».

Все они — Виктор, Марк, Илья — думали, что проблема в консультантах. «Некомпетентные». «Теоретики». «Только деньги брать умеют». Но проблема была не в консультантах. Вернее — не только в них. Проблема была в разрыве между диагнозом и лечением. Между «что делать» и «как делать». Между красивой презентацией и реальным изменением в цехе, на складе, в офисе.

Эта книга — не про консалтинг. Не про «ещё одну методологию». Не про «пять шагов к успеху». Эта книга — про внедрение. Про то, как пройти путь от «мы знаем, что не так» до «мы это исправили». Вместе с командой. Руками. В цехе, а не в переговорной.

Мы пройдем этот путь вместе. Сначала — приёмный покой: вы поймёте, почему консультанты не помогли и кто на самом деле виноват. Потом — операционная: три фазы внедрения, каждая со своей задачей и своим решением. Затем — реабилитация: тридцать дней, чтобы новые процессы прижились. А в конце — бонус-треки: короткие, практические

инструменты, которые останутся с вами надолго.

Здесь не будет волшебных таблеток. Будет работа. Честная, иногда грязная. Но именно она превращает красивые отчёты в работающие системы.

Вы не первый, кто проходит этот путь. Виктор из «МеталлПрофиля» через четыре месяца после нашего погружения сказал мне: «Мы впервые за пять лет выполнили план без аврала. И главное — команда теперь сама находит узкие места и предлагает решения. Без меня. Без консультантов». Марк из сети продуктовых магазинов через три месяца позвонил и сказал: «Я сам провёл ABC-анализ со своими категорийщиками. Не по отчёту. По вашей методике. И мы наконец-то почистили ассортимент». Илья из логистической компании написал: «ERP запустили. Дашборды работают. Вы знаете, самое сложное было — начать. Но мы начали».

У них получилось. Получится и у вас.

Вдохните. Выдохните. Откройте следующую страницу.

Терапия начинается.

Часть 1.

Приемный покой:

Почему консультанты не помогают и кто в этом виноват

**Аспирин не лечит перелом:
Почему отчёты не работают,
а изменения не приживаются**

История первая: Человек, который купил три отчёта и получил ноль изменений.

Виктор С., собственник производственной компании «МеталлПрофиль», сидел в своём кабинете и смотрел на три папки. Три красивые папки в переплёте. Три логотипа известных консалтинговых агентств. Три чека на круглые суммы.

Первая папка — «Оптимизация производственных процессов». Полтора миллиона рублей. Сто двадцать страниц. Вторая — «Система мотивации персонала». Девятьсот ты-

сая. Восемьдесят страниц. Третья — «Стратегия развития на три года». Миллион двести. Девяносто страниц.

Виктор открыл первую папку наугад. «Рекомендуется внедрить систему сквозного учёта заказов с использованием ERP-решения». Он открыл вторую. «Рекомендуется пересмотреть KPI для начальников участков и ввести грейдинг». Он открыл третью. «Рекомендуется диверсифицировать портфель заказов и выйти на рынок B2C».

Красиво. Умно. И бесполезно.

Ни одна из этих рекомендаций не была внедрена. Не потому что Виктор не хотел. Не потому что сотрудники ленились. А потому что между «рекомендуется» и «работает» лежала пропасть. И никто не построил мост.

Консультанты ушли, оставив папки. Виктор остался один на один с рекомендациями. Он попробовал внедрить ERP — команда взбунтовалась: «Мы двадцать лет работали по-старому, зачем нам это?». Он попробовал пересмотреть KPI — начальники участков написали заявления: «Вы нас за кого держите?». Он махнул рукой. Папки отправились на полку. Через год он нанял новых консультантов. И получил новые папки.

Виктор лечил симптомы. Симптом был: «производство работает хаотично». Лекарство: «нанять консультантов, получить рекомендации». Но причина была глубже. Причина была в том, что рекомендации никто не внедрял. А не внедряли их потому, что команда не понимала, зачем это нужно, не умела это делать и не верила, что «очередные консультанты» скажут что-то дельное. Виктор платил за диагноз. Но не платил за лечение.

История вторая: Женщина, которая заплатила за стратегию и получила бунт.

Марина З., владелица сети продуктовых магазинов «Свежий Выбор», тоже нанимала консультантов. Ей нужна была «оптимизация ассортимента». Консультанты пришли, собрали данные, построили матрицу ABC-XYZ, выявили «мёртвые позиции», рассчитали оптимальную полку. Отчёт был великолепен. Пятьдесят страниц с графиками, таблицами и выводами.

Марина собрала категорийщиков и сказала: «Ребята, вот отчёт. С понедельника работаем по-новому. Убираем мёртвые позиции, расширяем топ, перекраиваем планограмму».

Категорийщики посмотрели на отчёт. Потом — на Марину. Потом — друг на друга. Старший категорийщик Сергей,

проработавший в компании пятнадцать лет, сказал: «Марина Андреевна, эти позиции не мёртвые. Это бабушкино варенье. Мы его возим, потому что к нам приходят за ним. Убедите — и бабушки уйдут к конкурентам».

Марина растерялась. Консультанты сказали: «Убирать». Сергей сказал: «Не трогать». Консультанты уже уехали. Сергей был здесь. Марина отложила отчёт. Через месяц она попробовала вернуться к рекомендациям. Но Сергей уже настроил коллектив: «Опять эти теоретики придумали ерунду». Никто не хотел ничего менять. Отчёт отправился на полку. Ассортимент не изменился.

Марина лечила симптом. Симптом: «ассортимент неэффективен». Лекарство: «нанять консультантов, получить матрицу». Но причина была в том, что команда не участвовала в диагностике. Консультанты анализировали цифры, но не говорили с Сергеем. Они не знали, что «мёртвые позиции» — это бабушкино варенье, ради которого приходят постоянные покупатели. Они выдали рекомендацию, которая была математически верна, но человечески — ошибочна. И некому было поправить её на месте.

История третья: Человек, который зашёл в цех и остался там на два месяца

Илья Д., собственник логистической компании «ТрансТрек», тоже нанимал консультантов. Один раз. И тоже получил отчёт. Но в отличие от Виктора и Марины, он не остановился на этом.

Консультант, которого нанял Илья, не был похож на типичного эксперта в костюме. Он пришёл в офис, послушал Илью, а потом сказал: «Отчёт я напишу. Но давайте договоримся: я не просто отдам вам папку. Я останусь здесь на два месяца. Я буду работать вместе с вашей командой. Мы будем внедрять изменения вместе. И я уйду только тогда, когда новые процессы заработают без меня».

Илья согласился. Консультант зашёл в цех. Не в переговорную — в цех. Надел каску, взял блокнот и начал смотреть, как работают люди. Не как в регламентах. Как в реальности. Он провёл там три дня. Потом собрал начальников смен и спросил: «Что вам мешает работать? Что бесит? Что бы вы изменили?». Они отвечали нехотя, с недоверием. Но через неделю, когда консультант в четвёртый раз пришёл в цех не с презентацией, а с вопросами, лёд тронулся.

Оказалось, что главная проблема была не в ERP и не в KPI. Главная проблема была в том, что заказы передавались из отдела продаж в производство голосом. «Привет, тут заказ, сделай». Никакого письменного подтверждения. Ника-

кого чёткого задания. И когда заказ срывался, виноваты были все и никто одновременно.

Консультант не стал писать рекомендацию «внедрить систему сквозного учёта заказов». Он сел вместе с начальниками смен и нарисовал простую форму заказа. На одной странице. Клиент, объём, срок, ответственный. Он сказал: «Давайте попробуем месяц работать с этой формой. Если не получится — вернёмся к старому». Попробовали. Через месяц срывы сроков сократились на треть. Не потому что форма была гениальной. А потому что её придумали вместе с теми, кто будет с ней работать.

Через два месяца консультант ушёл. Но оставил не папку. Он оставил работающую систему и команду, которая умеет её поддерживать. Илья позвонил ему через полгода: «Знаешь, мы сами нашли ещё одно узкое место и перестроили процесс. Без тебя. Но по твоему методу».

Три истории. Три компании. Одна проблема: консультанты дали рекомендации, но ничего не изменилось. Но причины — разные.

Виктор думал, что проблема в консультантах. «Некомпетентные». «Теоретики». Но он сам не сделал ничего, чтобы внедрить их рекомендации. Он ждал, что отчёт сам превра-

тится в изменения. Не превратился.

Марина думала, что проблема в сотрудниках. «Саботируют». «Не хотят меняться». Но консультанты не учли мнения тех, кто работает с ассортиментом. Команда не участвовала в диагностике. И поэтому не приняла результат.

И только Илья понял: проблема не в консультантах и не в сотрудниках. Проблема в разрыве между диагнозом и внедрением. И начал с главного — с погружения в реальность и совместной работы с командой.

Вопрос, с которого начинается любая терапия внедрения, звучит так: вы платите за диагноз или за лечение? Вы получаете отчёт или результат?

Эта книга — не про диагнозы. Эта книга — про лечение. Про то, как пройти путь от «мы знаем, что не так» до «мы это исправили». Вместе с командой. Руками. В цехе, а не в переговорной.

И первый разрез мы сделаем прямо сейчас.

Что такое внедренческий консалтинг и почему это не «ещё один отчёт»

Ваша компания — это не папка с рекомендациями. Это организм, которому нужен не рецепт, а операция.

История Виктора, который думал, что знает, зачем платит консультантам.

Виктор, собственник «МеталлПрофиля», сидел напротив меня и говорил ровно то, что я слышал от десятков собственников до него. «Я не понимаю. Я заплатил трём разным консалтинговым компаниям. Каждая дала рекомендации. Умные, толковые рекомендации. Но ничего не изменилось. У меня на полке три папки с красивыми переплётами. А в цехе — всё тот же аврал. Сроки срываются, заказы теряются, начальники участков пишут заявления. Может, консалтинг вообще не работает?».

Я не стал спорить. Я попросил его показать одну из папок. Он дал мне отчёт «Оптимизация производственных процессов». Я открыл его наугад и прочитал вслух: «Рекомендуется внедрить систему сквозного учёта заказов с использованием ERP-решения».

«Хорошая рекомендация, — сказал я. — А теперь расскажите, что вы сделали, чтобы её внедрить».

Виктор замялся. «Ну, я собрал начальников участков. Показал им отчёт. Сказал: „Будем внедрять ERP“. Они покивали. А через неделю всё осталось как было».

«Вы провели обучение?» — спросил я.

«Нет».

«Вы назначили ответственного за внедрение?»

«Нет».

«Вы объяснили команде, зачем это нужно и как изменится их работа?»

«Нет. Я думал, они сами разберутся».

Я закрыл папку. «Виктор, проблема не в консультантах. Проблема в том, что между „рекомендуется“ и „работает“ лежит пропасть. И вы не построили мост. Консультанты дали вам рецепт. Но рецепт не лечит. Лечит операция. Лечит внедрение. Лечит совместная работа с командой. Вот этому и посвящена наша терапия».

Три фазы внедрения: От рецепта до выздоровления

Любое реальное изменение в бизнесе проходит через три фазы. Не две. Не пять. Три. Пропустите одну — и изменения

не приживутся. Сделаете их формально — получите очередную папку на полку.

Давайте посмотрим на каждую.

Фаза первая: Диагностика.

Не кабинетная, а полевая.

Это то, с чего начинается любая терапия. Но есть два способа проводить диагностику. И они дают противоположные результаты.

Кабинетная диагностика — это когда консультанты сидят в переговорной, запрашивают отчёты, анализируют цифры и пишут рекомендации. Они не ходят в цех. Не говорят с линейными сотрудниками. Не видят, как процессы работают на самом деле. Их диагноз — математически верен, но человечески слеп.

Так было у Виктора. Консультанты проанализировали загрузку станков, рассчитали нормативы, построили графики. Но они не знали, что один станок стоит полдня, потому что оснастку к нему заказывает лично начальник цеха у своего знакомого, и тот везёт её две недели. Они не знали, что заказы передаются голосом, а не через систему. Они не знали,

что у каждого мастера — своя тетрадка с записями, и информация никуда не стекается. Они дали верный диагноз: «Хаос в планировании». Но они не понимали причин этого хаоса. И поэтому их рекомендации были бесполезны.

Полевая диагностика — это когда терапевт заходит в цех. Надевает каску. Берёт блокнот. Смотрит. Слушает. Задаёт вопросы. Не «как должно быть», а «как на самом деле». Он говорит с мастерами, с начальниками участков, с грузчиками. Он видит, где заказы висают, где материалы теряются, где люди дублируют работу. Он собирает не только цифры, но и контекст.

Тихие поломки на фазе «Диагностика»:

— Консультанты не выходят из переговорной. Их диагноз — виртуален.

— Сотрудников не спрашивают. Их опыт игнорируется.

— Отчёт пишется для собственника, а не для команды. Команда его не понимает и не принимает.

— Рекомендации формулируются как «что делать», но не как «как делать» и «кто будет делать».

— Диагноз не проверяется на реальности. Цифры могут врать.

Если «Диагностика» сломана, всё остальное бессмысленно. Вы будете лечить не ту болезнь. Или лечить правильную болезнь неправильным лекарством. Результат — ноль.

Фаза вторая: Совместное внедрение.

Не «мы вам написали — вы делаете», а «давайте сделаем это вместе».

Это — сердце внедренческого консалтинга. То, что отличает его от обычного. То, чего не сделали консультанты Виктора, Марины и сотен других собственников.

Когда консультант даёт рекомендацию и уходит, происходит вот что. Собственник остаётся один на один с изменениями. Он должен сам объяснить команде, зачем это нужно. Сам назначить ответственных. Сам проконтролировать. Сам исправить ошибки. Но у него нет на это времени. Он занят операционкой. И изменения тонут в текучке.

Совместное внедрение — это когда терапевт остаётся. Не на день. Не на неделю. На месяц, на два, на три. Он работает внутри вашей команды. Он не просто «советует» — он де-

дает вместе с вами.

У Виктора в «МеталлПрофиле» мы сделали именно так. Когда мы нашли главную проблему — хаос в передаче заказов от продаж к производству, — я не написал рекомендацию «внедрить единую форму заказа». Я сел вместе с начальником производства и менеджерами по продажам, и мы нарисовали эту форму вместе. На одной странице. Клиент, объём, срок, ответственный. Мы договорились: менеджер заполняет форму в день обращения клиента, начальник производства отвечает в течение сорока восьми часов, подтверждая реальный срок.

Первая неделя была хаосом. Менеджеры забывали заполнять форму. Начальник производства не успевал отвечать. Мы провели экстренную встречу, разобрали ошибки, поправили процесс. Через месяц форма стала привычкой. Через два — стандартом.

Тихие поломки на фазе «Совместное внедрение»:

— Никто не объясняет команде, зачем нужны изменения. Люди воспринимают их как очередную «блажь начальства».

— Нет ответственного за внедрение. Все думают, что это сделает кто-то другой.

— Изменения не тестируются на малом участке. Их пытаются внедрить сразу на всю компанию — и получают хаос.

— Ошибки не разбираются. Если что-то пошло не так — виноватых ищут, а не причины.

— Терапевт не участвует в операционке. Он остаётся «внешним экспертом», и команда ему не доверяет.

Если «Совместное внедрение» сломано, изменения не приживаются. Люди возвращаются к старым привычкам. Отчёт снова отправляется на полку.

Фаза третья: Обучение и передача.

Не «я ушёл — всё развалилось», а «они справляются без меня»

Это — финал внедренческого консалтинга. Самая недооценённая и самая важная фаза. То, что отличает профессионала от «решальщика проблем».

Плохой терапевт уходит, когда изменения внедрены. Хороший — когда команда может поддерживать их самостоятельно. Плохой оставляет после себя работающую систему,

которая держится на нём. Хороший — работающую систему, которая держится на обученных людях и задокументированных процессах.

В «МеталлПрофиле» мы провели эту фазу за две недели до моего ухода. Мы собрали всех руководителей и провели два дня обучения: как читать дашборды, как принимать решения на основе данных, как находить узкие места и предлагать решения. Мы задокументировали все новые процессы: форма заказа, реестр поставщиков, дашборд загрузки. Мы назначили ответственных за каждый процесс и их дублёров. Мы провели «тренировку отпуска»: я ушёл на две недели, а команда работала самостоятельно. Через две недели я вернулся, мы разобрали ошибки и поправили то, что сломалось.

Через полгода Виктор позвонил мне: «Знаешь, мы сами нашли узкое место в логистике и перестроили процесс. Без тебя. Но по твоему методу». Это и есть главный результат передачи: команда перестаёт зависеть от терапевта.

Тихие поломки на фазе «Обучение и передача»:

— Терапевт уходит резко, без подготовки. Команда остаётся одна и не знает, что делать.

— Процессы не задокументированы. Все знания — в го-

лове у терапевта.

— Нет ответственных за поддержание системы. Через месяц всё возвращается к хаосу.

— Нет «тренировки отпуска». Собственник не знает, справится ли команда без терапевта.

— Команда не умеет находить и решать проблемы самостоятельно. Она ждёт следующего консультанта.

Если «Передача» сломана, вы попадаете в зависимость. Каждые полгода вы будете нанимать нового консультанта, потому что старые изменения «почему-то перестали работать». Это и есть консультационная зависимость — болезнь, которой болел Виктор до нашей терапии.

Три фазы — один путь

Вот что понял Виктор тем вечером, когда мы разобрали его опыт с тремя консультантами.

Его компания была больна. Не одной болезнью. Тремя.

Диагностика была кабинетной, а не полевой. Консультанты не заходили в цех.

Внедрения не было. Консультанты дали рекомендации и ушли. Виктор остался один.

Передачи не было. Команда не умела поддерживать изменения. И не хотела.

И главное — эти три фазы не были связаны. Каждая существовала отдельно. Диагноз — сам по себе. Попытка внедрения — сама по себе. Возвращение к хаосу — само по себе.

Но Виктор не был глупым человеком. Он просто думал, что консалтинг — это «заплатил — получил отчёт — стало лучше». Теперь он понял: консалтинг — это путь. И если пройти его только на треть, результата не будет.

Что дальше

Сейчас вы находитесь в той же точке, что и Виктор, когда мы только начинали. Вы прочитали про три фазы. Вы узнали симптомы поломок. Вы, возможно, уже мысленно примеряете их на свой опыт с консультантами.

Этого мало. Узнать симптомы — не значит поставить диагноз.

В следующей части мы перейдём от теории к самодиагностике. Я дам вам инструмент, с помощью которого вы сможете честно, без свидетелей, оценить, на какой фазе застряли ваши изменения. Это будет не разговор о прекрасном будущем, а холодный, трезвый осмотр в зеркале.

Готовы? Тогда вперёд.

10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать

История одного отказа

Прежде чем мы начнём, я должен рассказать вам про Павла.

Павел К., собственник сети автоцентров «Мотор-Гарант», пришёл ко мне после того, как прочитал статью про «МеталлПрофиль». Он был воодушевлён. «Я тоже хочу внедренческий консалтинг, — сказал он. — У меня четыре сервиса, и везде бардак. Приходите, разберитесь, наведите порядок».

Я задал ему несколько вопросов. Павел отвечал охотно, пока я не спросил: «Сколько времени вы лично готовы тратить на работу со мной? Не делегировать. Не „пусть начальники цехов разбираются“. Сами. Ваше время».

Павел замолчал. А потом сказал: «Честно? У меня нет времени. Я думал, вы сами всё сделаете».

Я объяснил, что внедрение без участия собственника не работает. Что я могу зайти в цех, найти проблемы, предложить решения. Но если первое лицо не участвует в измене-

ниях, команда это чувствует. И ничего не меняется.

Павел не вернулся. Я не осуждаю его. Внедрение — это не для всех. Это для тех, кто готов пачкать руки.

Если вы не готовы, эта книга вам не поможет. Закройте её сейчас. Возможно, ваше время ещё не пришло.

Если же вы готовы — если вы чувствуете, что пора не просто знать, а делать, — тогда вперёд.

Ниже — десять вопросов. Отвечайте честно. Вас никто не проверяет.

Вопрос первый: Сколько отчётов консультантов пылится у вас на полке?

Не «мы работали с консультантами». Конкретно. Сколько папок? Одна? Две? Пять? И сколько рекомендаций из них реально внедрено?

Виктор из «МеталлПрофиля» ответил: «Три папки. Внедрено — ноль». И это была его первая честная встреча с реальностью.

Ваш ответ? Запишите его мысленно. А лучше — вслух.

Вопрос второй: Кто последний раз в вашей компании отвечал за внедрение изменений?

Не «получал отчёт». Не «давал поручения». А реально вёл проект: контролировал сроки, разбирал ошибки, проводил обучение, отвечал за результат. Был ли такой человек? Или каждый раз после ухода консультантов наступала тишина?

В «МеталлПрофиле» такого человека не было. Консультанты ушли — и всё остановилось.

А у вас?

Вопрос третий: Когда вы в последний раз были в цехе не с проверкой, а с вопросом?

Не «почему план не выполнен?». Не «кто виноват?». А «что вам мешает работать? Что бесит? Что бы вы изменили?». Когда вы в последний раз говорили с линейными сотрудниками не как начальник, а как человек, которому интересно их мнение?

Виктор не был в цехе с такими вопросами никогда. Консультанты — тоже. Именно поэтому их рекомендации были математически верны, но человечески бесполезны.

А вы?

Вопрос четвёртый: Ваша команда понимает, зачем нужны изменения?

Не «мы сказали им на планёрке». Не «они должны понимать». А реально — если вы спросите у любого сотрудника: «Зачем мы это меняем?», — что он ответит? «Потому что начальник сказал»? Или «Потому что это сделает нашу работу легче и понятнее»?

В «Свежем Выборе» у Марины команда не понимала. И саботировала.

А у вас?

Вопрос пятый: Готовы ли вы лично участвовать в изменениях?

Не деньгами. Не приказами. Временем. Своим присутствием. Своим вниманием. Готовы ли вы раз в неделю проводить рабочую сессию с командой? Разбирать ошибки? Слушать возражения? Убеждать?

Павел из «Мотор-Гарант» был не готов. Он хотел запла-

тить и получить результат. Так не бывает.

А вы?

Вопрос шестой: Сколько «начальников» должно согласовать любое изменение в вашей компании?

Один? Два? Пять? Вы сами? Если любое решение требует трёх подписей, изменения будут внедряться годами. А скорее всего — никогда.

В «МеталлПрофиле» любое изменение требовало личной визы Виктора. Он был узким горлышком. Пока мы не передали часть решений на уровень начальников участков, ничего не двигалось.

А у вас?

Вопрос седьмой: Что происходит с сотрудником, который попробовал новое и ошибся?

Его наказывают? Кричат на планёрке? Или разбирают ошибку и помогают исправить? Если за ошибки наказывают — никто не будет ничего менять. Люди будут сидеть и делать «как всегда». Это безопаснее.

В «ТрансТреке» у Ильи после совместного внедрения мы ввели правило: «Ошибка — это повод для разбора, а не для наказания». Только после этого люди начали предлагать улучшения.

А у вас?

Вопрос восьмой: Есть ли у вас задокументированные процессы?

Не в голове. Не «спроси у Марины». На бумаге. В доступном месте. Если завтра ваш лучший сотрудник уволится — новый сможет войти в курс дела за неделю? Или будет полгода «вникать»?

В «МеталлПрофиле» до нашей терапии не было ни одного задокументированного процесса. Всё держалось на людях. Люди уходили — процессы ломались.

А у вас?

Вопрос девятый: Что будет, если завтра вы уйдёте в отпуск на две недели?

Бизнес продолжит работать? Или начнутся сбои, а ваш телефон будет разрываться от звонков? Это и есть тест на внед-

рение. Если без вас всё встаёт — изменения не прижились. Система держится на вас, а не на процессах.

Виктор до терапии не мог уйти в отпуск. После — ушёл на две недели. Бизнес работал.

А вы?

Вопрос десятый: Зачем вы читаете эту книгу?

Это самый важный вопрос.

Вы читаете её, потому что устали платить за красивые презентации? Потому что хотите реальных изменений? Потому что чувствуете: «Можно по-другому, но я не знаю как»? Или просто потому что «интересно, что там ещё за внедренческий консалтинг»?

Запишите свой ответ. Не в голове. На бумаге. Одной фразой. «Я читаю эту книгу, чтобы...»

После вопросов

Вы ответили на десять вопросов. Возможно, не на все. Возможно, на некоторые отвечать было больно. Это нормально. Боль — признак жизни. И первый сигнал к тому, что

терапия началась.

Теперь у вас есть не просто разочарование в консультантах. У вас есть первичная диагностическая карта внедрения. Вы знаете, на какой фазе застряли ваши изменения. Вы готовы идти дальше.

В следующей части мы перейдём к операции. Мы начнём вскрывать фазу за фазой. Первая на очереди — «Диагностика». И начнём мы с того самого вопроса, который заставил Виктора из «МеталлПрофиля» по-новому посмотреть на три папки на своей полке: почему отчёты пылятся, а изменения не происходят?

Готовы? Тогда открывайте следующую страницу.

Часть 2.

Операционная: 5 задач и 5 решений

Фаза «Диагностика»:

Почему отчёты пылятся на полке

Вскрытие покажет: Как «МеталлПрофиль» перестал платить за красивые папки и начал видеть реальность

Боль: Как Виктор заплатил за три отчёта и получил три папки, которые не работают

Виктор, собственник «МеталлПрофиля», сидел в своём кабинете. Перед ним на столе лежали три папки. Три красивые папки в переплёте. Три логотипа известных консалтинговых агентств. Три чека на общую сумму почти четыре миллиона рублей.

Первая папка — «Оптимизация производственных процессов». Полтора миллиона. Сто двадцать страниц с графиче-

ками, таблицами и рекомендациями. Главный вывод: «Необходимо внедрить систему сквозного учёта заказов и оптимизировать загрузку станков».

Вторая — «Система мотивации персонала». Девятьсот тысяч. Восемьдесят страниц. Главный вывод: «Рекомендуется пересмотреть KPI для начальников участков и ввести грейдинг».

Третья — «Стратегия развития на три года». Миллион двести. Девяносто страниц. Главный вывод: «Диверсифицировать портфель заказов и выйти на рынок B2C».

Виктор помнил, как получал каждую из этих папок. Как консультанты презентовали свои выводы — с графиками, стрелочками, красивыми слайдами. Как он кивал, благодарил и пожимал руки. Как ставил папки на полку. И как через месяц обнаруживал, что ничего не изменилось.

«Почему? — спросил он меня. — Я же заплатил. Они же умные люди. Они же всё проанализировали».

«Потому что они проанализировали цифры, — ответил я. — Но не проанализировали реальность. Давайте посмотрим на эти папки вместе. И вы сами увидите разницу между кабинетным отчётом и полевым диагнозом».

Хирургический стол: Проверьте свои отчёты на жизнеспособность

Сейчас мы проведём диагностику ваших прошлых отношений с консультантами. Не для того, чтобы посыпать голову пеплом. Для того, чтобы понять: почему те рекомендации не сработали? И как сделать так, чтобы новые сработали?

Инструмент: Тест на жизнеспособность отчёта.

Вспомните один отчёт, который вы получили от консультантов. Любой. Тот, который лучше всего помните. Тот, на который потратили больше всего денег. Тот, который обещал «революционные изменения» и не дал ничего.

Достаньте его, если он под рукой. Если нет — вспомните.

Теперь ответьте на пять вопросов. Честно. Не про консультантов. Про себя и свой бизнес.

Вопрос первый: Консультанты выходили из переговорной?

Где они провели большую часть времени? В кабинете, анализируя отчёты? Или в цехе, на складе, в отделе продаж

— глядя на реальные процессы?

В «МеталлПрофиле» консультанты не выходили из переговорной. Они запросили данные, получили цифры, построили графики. Но они не видели, как заказы передаются голосом. Не видели, что каждый мастер ведёт свою тетрадку. Не видели, что станок стоит полдня, потому что оснастку заказывают у знакомого.

Где были ваши консультанты?

Вопрос второй: С кем они разговаривали?

Только с вами и топ-менеджерами? Или с линейными сотрудниками? С мастерами, с бригадами, с операторами, с менеджерами по продажам? С теми, кто реально работает руками?

В «МеталлПрофиле» консультанты опросили начальников отделов. Они не говорили с мастерами. Не спрашивали рабочих. Именно поэтому они не знали про «своих» поставщиков, про тетрадки, про голосовую передачу заказов.

С кем говорили ваши консультанты?

Вопрос третий: Рекомендации сформулированы как «что делать» или как «как делать»?

«Внедрить ERP-систему» — это «что». А «как» — это «назначить ответственного, провести обучение, запустить пилот на одном участке, разобрать ошибки через две недели, скорректировать, масштабировать». В вашем отчёте было «как»? Или только «что»?

В «МеталлПрофиле» все три отчёта были блестящими «что». И ни одного «как». Именно поэтому они оказались на полке.

Ваш отчёт — «что» или «как»?

Вопрос четвёртый: Команда участвовала в диагностике?

Когда консультанты собирали данные, они спрашивали мнение тех, кто будет работать с изменениями? Или они пришли с готовыми выводами и сказали: «Мы умные, мы проанализировали, делайте так»?

В «Свежем Выборе» у Марины консультанты не спросили категорийщика Сергея. И поэтому не знали, что «мёртвые позиции» — это бабушкино варенье. Математически — мёртвая позиция. Человечески — якорный продукт.

Ваша команда участвовала в диагностике?

Вопрос пятый: Что вы сделали с отчётом через неделю после получения?

Прочитали и положили на полку? Разослали руководителям с пометкой «ознакомиться»? Собрали совещание и назначили ответственных? Или просто заплатили и забыли?

Виктор положил все три папки на полку. Не потому что был ленив. А потому что не знал, что с ними делать. Они были слишком умными. Слишком сложными. Слишком далёкими от его ежедневной реальности.

Что вы сделали с отчётом?

Вы ответили на пять вопросов. Посмотрите на свои ответы. Если консультанты не выходили из переговорной, если они не говорили с линейными сотрудниками, если их рекомендации — только «что» без «как», если команда не участвовала в диагностике, а вы сами не знали, что делать с отчётом, — этот отчёт был обречён. Не потому что он плох. А потому что он был кабинетным, а не полевым. Диагнозом без лечения.

Операция на живом примере: Как мы превратили мёртвый отчёт в живую диагностику в «МеталлПрофиле»

Когда я пришёл в «МеталлПрофиль», Виктор показал мне

три папки. Я не стал их читать. Я сказал: «Это потом. Сначала я хочу увидеть цех».

Виктор удивился: «Вы хотите сами пойти в цех? Обычно консультанты сидят в переговорной». Я ответил: «Я не обычный консультант. Я терапевт. Мне нужно увидеть пациента, а не читать его карту».

Мы сделали три вещи.

Первое: полевая диагностика.

Я пришёл на производство в восемь утра, когда началась смена. Надел каску, взял блокнот и просто ходил. Смотрел. Записывал. Изредка задавал вопросы.

Вот что бросилось в глаза сразу.

Заказы передавались из отдела продаж в производство голосом. «Привет, тут заказ, сделай». Никакого письменного подтверждения. Никакого чёткого задания. Если заказ срывался, виноваты были все и никто одновременно.

Бригадиры заказывали материалы у «своих» поставщиков. У каждого был проверенный годами знакомый. Никто не сравнивал цены. Один бригадир заказывал арматуру с на-

ценкой двадцать процентов, а в это время на складе лежала точно такая же арматура, заказанная другим бригадиром месяц назад «на всякий случай».

У каждого мастера была своя тетрадка, куда он записывал, что сделано, что нет. Информация никуда не стекалась. Начальник цеха ходил и спрашивал: «Ну как там?». Ответ: «Нормально». Это был единственный способ узнать, что происходит.

Второе: разговор с людьми.

На третий день я попросил Виктора собрать не начальников отделов, а линейных сотрудников. Мастеров, бригадиров, операторов станков. Без руководства. Анонимно.

Я задал три вопроса: «Что мешает вам работать эффективно? Где, по-вашему, компания теряет деньги? Что бы вы изменили, если бы могли?».

Первые десять минут была тишина. Люди не привыкли, что кто-то спрашивает их мнение. Но потом заговорили. Оказалось, они знают всё. Они знают, где теряются заказы. Где завышены цены. Где не хватает людей. Где станок стоит без оснастки. Они знали это годами. Но их никто не спрашивал.

Третье: сборка полевого диагноза.

Через десять дней у меня была картина. Не кабинетная. Полевая. Я пришёл к Виктору и сказал: «Я не буду писать вам отчёт на сто двадцать страниц. Я скажу тремя фразами.

Первое. Ваша главная проблема — не в отсутствии ERP и не в KPI. Ваша главная проблема — хаос в передаче заказов от продаж к производству. Вы теряете на этом каждого третьего клиента.

Второе. Вторая проблема — неконтролируемые закупки. Вы переплачиваете поставщикам восемь-десять процентов маржи, потому что бригадиры заказывают у «своих», а склад не знает, что у него есть.

Третье. Третья проблема — управленческая слепота. Вы не видите бизнес. Отчёты приходят раз в месяц, с опозданием, и не отражают реальности.

Если мы решим эти три проблемы, ваша маржинальность вырастет на восемь-десять процентов в течение трёх месяцев. Если нет — дальше будет только хуже».

Виктор помолчал. А потом сказал: «Это самый короткий

отчёт, который я получал. И первый, который я понимаю».

Это и есть разница между кабинетной и полевой диагностикой. Кабинетная — сто двадцать страниц и ноль результатов. Полевая — три фразы и начало изменений.

Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас

Вы проверили свои отчёты на жизнеспособность. Вы увидели, почему они пылятся на полке. Что с этим делать?

Правило внедрения №1:

Диагноз без погружения в реальность — это гадание. Если консультант не был в цехе, не говорил с линейными сотрудниками и не видел, как процессы работают на самом деле, — его рекомендациям грош цена. Полевая диагностика всегда короче, проще и точнее кабинетной.

Сделайте три вещи на этой неделе.

Первое. Завтра утром сходите в цех. Не с проверкой. С вопросом. Спросите у любого линейного сотрудника: «Что тебе мешает работать?». И слушайте. Не перебивайте. Записывайте.

Второе. Найдите один отчёт консультантов, который у вас есть. Откройте любую рекомендацию. Спросите себя: «Мы это внедрили?». Если нет — спросите: «Почему?». Ответ «мы не знали как» — это не вина консультантов. Это сигнал, что вам нужна другая диагностика.

Третье. Если вы планируете нанимать консультантов в будущем, задайте им один вопрос: «Вы пойдёте в цех?». Если ответ «нет» — ищите других.

Фаза «Диагностика» вскрыта. Мы переходим к следующей фазе — «Погружение». Как зайти в цех и не быть чужим. Как завоевать доверие команды за три дня.

Фаза «Погружение»: Как зайти в цех и не быть чужим

Вскрытие покажет: Как терапевт провёл три дня в цехе «МеталлПрофиля» и перестал быть «очередным консультантом».

Боль: Как Виктор привёл меня в цех, а команда встретила нас каменными лицами

Когда я сказал Виктору: «Я иду в цех», — он удивился. «Вы хотите сами? Обычно консультанты сидят в переговорной». Я повторил: «Сам. На три дня. Без вас».

На следующее утро я надел каску, взял блокнот и пошёл. Виктор проводил меня до дверей цеха и сказал: «Ну, удачи. Они там... не очень любят посторонних».

Первый час в цехе был ледяным. Рабочие смотрели на меня исподлобья. Начальник цеха, крепкий мужчина лет пятидесяти по имени Сергей Михалыч, на мой вопрос «Можно я просто постою и посмотрю?» ответил: «Стойте. Только не мешайте».

Я не мешал. Я просто стоял у стены и смотрел. Час. Два. Три. Я видел, как мастер участка трижды переспрашивал у Михалыча, какой заказ делать первым. Я видел, как рабочий пошёл на склад за деталью и вернулся через сорок минут — потому что кладовщик не мог найти её в своей Excel-таблице. Я видел, как два станка простаивали, пока их операторы ждали оснастку.

К концу первого дня Михалыч подошёл ко мне. «Ну что, — спросил он с вызовом, — увидели?». «Увидел, — ответил я. — Но пока не понял. Можно я завтра ещё приду?». Он хмыкнул: «Приходите».

На второй день я задал первый вопрос. Не Михалычу. Мастеру участка. «Слушай, — сказал я, — я видел, ты вчера трижды переспрашивал, какой заказ делать. Почему?». Мастер помолчал, потом ответил: «Потому что планёрка у нас — балаган. Михалыч говорит одно, продавники — другое, а в бумагах — третье. Я не знаю, кого слушать».

Это была первая трещина в стене. Вечером того же дня ко мне подошёл ещё один рабочий: «Вы правда не из этих? Не из консультантов, которые напишут отчёт и уедут?». «Правда», — сказал я. «Тогда приходите завтра. Я вам покажу, где у нас реально время теряется».

На третий день я уже не был чужим. Со мной говорили. Мне показывали. От меня не прятали глаза.

Хирургический стол: Проверьте, готовы ли вы к погружению — и готова ли к нему ваша команда

Погружение — это не «сходить в цех с проверкой». Это войти в операционку и стать своим. Без этого фаза «Совместное внедрение» не сработает. Люди не будут ничего менять для чужака.

Сейчас мы проведём диагностику вашей готовности к погружению — и готовности вашей команды принять вас.

Инструмент: Тест на готовность к погружению.

Ответьте на пять вопросов. Честно. Как есть.

Вопрос первый: Когда вы в последний раз были в цехе больше часа?

Не с проверкой. Не с разносом. Просто смотрели, как работают люди. Молча. Не вмешиваясь.

Виктор до нашей терапии не делал этого никогда. Он заходил в цех на десять минут, спрашивал: «Почему план не выполнен?», — и уходил.

Когда вы в последний раз были в цехе больше часа?

Вопрос второй: Знаете ли вы, о чём говорят ваши сотрудники, когда вас нет рядом?

Не на планёрке. Не в отчётах. В курилке, в столовой, в цехе. О чём они шепчутся? На что жалуются? Над чем смеются?

В «МеталлПрофиле» я узнал это на третий день. Оказалось, рабочие между собой называли консультантов «пиджаками», а отчёты — «фантиками». «Сейчас опять придут, помничают и уйдут», — говорили они. Именно поэтому моя каска и три дня молчания сработали. Я не был похож на «пиджака».

Знаете ли вы, о чём говорят ваши сотрудники?

Вопрос третий: Как вас встречают, когда вы заходите в цех?

Люди выпрямляются и замолкают? Или продолжают работать, как работали? С вами здороваются открыто или отводят глаза?

В первый день в «МеталлПрофиле» со мной не здоровался никто. На третий — здоровались все. Это и есть показатель доверия. Доверие нельзя купить. Его можно только заработать — временем и вниманием.

Как вас встречают?

Вопрос четвёртый: Готовы ли вы молчать и слу-

шать?

Погружение начинается не с разговора. С молчания. Вы приходите и просто смотрите. Час. Два. Три. Без вопросов. Без советов. Без «я знаю, как лучше». Готовы ли вы к этому?

Виктор не был готов. Он привык командовать. Когда я предложил ему провести день в цехе молча, он сказал: «Я не смогу. Я начну указывать». «Именно поэтому вы не знаете правду», — ответил я.

Готовы ли вы молчать?

Вопрос пятый: Что вы будете делать, когда услышите правду?

Погружение неизбежно вскроет то, что вы не хотели видеть. Хаос в процессах. Ленивого начальника цеха. Токсичного бригадира, который разлагает команду. Воровство на складе. Вы готовы это услышать? И главное — готовы ли вы с этим работать? Или вам проще не знать?

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.