

50 оттенков менеджера. 50 вещей, которые НЕ должен делать менеджер, чтобы не пустить компанию по ветру

Часть 2: 25 ошибок в управлении и финансах

ОШИБКА 26. Не иметь ясных целей

Все знают, что надо иметь цели, но почему-то далеко не все их имеют или же имеют сумбурные, противоречивые и нереализуемые цели... Ясность целей — ключевая составляющая эффективной работы. Причём цели должны быть ясны не только собственникам и менеджменту, но и всему коллективу. Как говорилось выше, персонал должен быть информирован обо всем, что происходит в компании, и понимать, куда движется бизнес. Без определения миссии, стратегии, принципов и конкретных планов организация не будет работать как единый механизм и сотрудники не смогут показывать максимальные результаты.

ОШИБКА 27. Скрывать финансовые показатели

Не бойтесь обнародовать статистику продаж. Команда должна видеть динамику — это даст ощущение, что ежедневные маленькие усилия приводят к осязаемым результатам, а недоработки — к провалам. Посвящение сотрудников в финансовые показатели — эффективный инструмент для формирования уверенности в том, что предпринимаемые усилия не напрасны, а значит, для укрепления лояльности.

ОШИБКА 28. Не давать то, что у вас просят

Если вы хотите узнать будущее своего бизнеса, спросите об этом клиентов. Следует быть внимательными к пожеланиям и вопросам, которые поступают от тех, с кем вы уже работаете. Любые запросы или обращения — это, как минимум, повод для обсуждения внутри компании: «Почему мы ещё не делаем то, в чём нуждается действующий клиент? Что нам нужно, чтобы удовлетворить ВСЕ его потребности?». Если вы работаете качественно, выпускаете хорошие продукты, предлагаете полезные сервисы и пр., то вы, безусловно, молодцы. Но будет ещё лучше, когда вы сможете предлагать то, о чём вас просят конкретные люди.

ОШИБКА 29. Меняться только при необходимости

Обычно мысль что-нибудь изменить приходит только тогда, когда возникла некая проблема. Следует помнить, что внедрение любого изменения требует времени: приняв решение, нужно рассчитать результаты в среднесрочной перспективе и иметь выдержку, чтобы их получить. Пробовали ли вы не дожидаться проблем, а играть на опережение? Речь идёт о постоянных улучшениях, оптимизации организационной структуры, тестировании новых услуг и продуктов и т.д.

ОШИБКА 30. Делать необдуманные выборы

Меняться нужно, но это не означает, что нужно принимать внезапные и ни на чём не основанные решения. Типичный случай необдуманного выбора — когда менеджер под действием эмоций увольняет одним днём сотрудника без веской формальной причины. Сотрудник подаёт в суд, и у компании начинаются проблемы. Или: внезапно спущенный сверху запрет продавать в кредит может в одночасье заблокировать работу отдела продаж, который оказался не готов к такому решению.

ОШИБКА 31. Прогнозировать бюджет на основе данных за прошлые периоды

Изучать результаты и извлекать уроки из прошлого полезно. Однако этого недостаточно для построения реалистичных прогнозов на будущее. Необходимо учитывать не только показатели за прошлые периоды, но также текущие изменения ситуации: возможно, компания потеряла клиентов, долю рынка или ключевых сотрудников... А может быть, руководство подорвало к себе доверие, и настроения в коллективе стали менее оптимистичными. Всё это обязательно скажется на продажах.

ОШИБКА 32. Не поддерживать контакт с клиентами

Клиентам важно знать, кто управляет компанией и лично отвечает за принимаемые решения. Если прямой контакт менеджера с каждым клиентом невозможен, то необходимо продумать программу общих встреч, выступлений в СМИ, открытых и закрытых мероприятий для партнёров, ярмарок и пр., посредством которых клиенты всё-таки смогут познакомиться с менеджером напрямую. Не прячьтесь от своих клиентов!

ОШИБКА 33. Вымучивать улучшения

Выше говорилось, что ошибкой является меняться только при необходимости (см. *Ошибка 29*). Некоторые менеджеры изо всех сил пытаются не совершать эту ошибку, они озабочены тем, как повысить производительность и оптимизировать процессы. При этом они впадают в другую ошибку — действуют в одиночку. Постоянные улучшения должны стать принципом корпоративной культуры. Новые идеи не должны рождаться в муках лишь на мозговых штурмах управленческой команды, они должны приходиться от сотрудников. Когда постоянные улучшения становятся частью корпоративной культуры, они перестают требовать специального финансирования. Идеи рождаются за счёт свободного обмена опытом, конструктивного разбора ошибок, открытого диалога с клиентами.

ОШИБКА 34. Быть привязанным к бумажкам

Как известно, чрезмерная бюрократизация замедляет работу. Сотрудники страдают от необходимости многократных согласований в разных кабинетах и теряют мотивацию (см. также *Ошибка 12* «Замыкать все решения на себе»). Учитесь действовать в логике одного окна не только с клиентами, но и с сотрудниками.

ОШИБКА 35. Долго не закрывать ключевые вакансии

Если в одном из подразделений долгое время нет менеджера, налицо проблема в организационной структуре. Нужен ли вообще этот менеджер? Нужно ли это подразделение? Возможно, зоны ответственности подразделения и отдельных сотрудников пересекаются. В любом случае, если компания долго обходится без какого-то менеджера, то это повод задуматься об эффективности структуры и процессов. Имейте в виду, что взаимодействовать с подразделением, у которого нет главы, довольно сложно: не понятно, к кому обращаться и как решать спорные моменты. Такое подразделение — слабое звено в целостной системе.

ОШИБКА 36. Не заботиться о будущем

Большинство решений менеджеры принимают для получения немедленных или быстрых результатов. Вместе с тем, хороший менеджер не забывает также о стратегических целях и каждый день закладывает хотя бы маленький кирпичик в фундамент будущего успеха.

Вот несколько признаков менеджера, который плохо заботится о будущем:

- не предлагает выгодные условия сотрудничества клиентам, которые не являются ключевыми, однако имеют потенциал роста;
- не замечает перспективных сотрудников и не заботится об обучении и развитии персонала;
- не имеет представления о том, насколько надежен тот или иной поставщик;
- не экспериментирует с новинками, не тестирует продукты, не изучает их жизненный цикл;

— выбирает место работы, руководствуясь размером зарплаты и набором льгот, не обращая внимания на перспективность самого бизнеса. Каждый из этих пунктов заслуживает отдельного рассмотрения.

ОШИБКА 37. Не опосредовать отношения с поставщиками

Если менеджер был внимателен к вопросу делегирования ролей и обязанностей, то в его штате обязательно будет компетентный человек (возможно, не один), который гораздо предметнее сможет вести переговоры с поставщиками и установит с ними действительно персональный контакт. Если же менеджер замыкает отношения с поставщиками на себе, возникает риск, что времени присутствовать на всех встречах не хватит, и поставщики будут ощущать недостаток личного контакта. Это особенно опасно в ситуациях, когда компания испытывает некие трудности и вынуждена просить отсрочку, особые условия поставки и пр. Без хорошего личного контакта преодолеть кризисы гораздо сложнее.

ОШИБКА 38. Выбирать поставщиков по субъективным критериям

Некоторые поставщики умеют найти подход — дарят подарки, водят в рестораны и пр., чтобы заполучить ещё одного клиента. Не поддавайтесь на ухаживания. Личный контакт важен, однако критерии выбора поставщиков должны быть объективными и распространяться на всех. Закупки не должны превышать необходимые объёмы или осуществляться по завышенным ценам, что часто происходит, когда менеджер по закупкам ангажирован неким поставщиком. Иначе компании будет сложно сохранять конкурентоспособность.

ОШИБКА 39. Делать закупки у конкурентов

Старайтесь, чтобы вашими поставщиками не выступали фактические конкуренты. Последствия такого шага могут быть плачевными. Компания никогда не получит лучшую цену, и её клиенты будут предпочитать купить напрямую у конкурента. К тому же поставщик-конкурент сможет влиять на мнение клиентов о вашей компании.

ОШИБКА 40. Не заботиться о развитии персонала

Во многих случаях, если обучение не требуется по закону, оно не проводится. Однако прозорливый менеджер обязательно будет заботиться о подготовке и профессиональном росте сотрудников, чтобы они были готовы к вызовам глобального рынка. При этом вопрос финансирования не главный. Важно создавать возможности для обучения, а вопрос оплаты можно решать по ситуации: например, распространённой практикой стала совместная оплата курсов компанией и самим сотрудником. Обучение может быть внешним или внутренним (с привлечением тренера), кроме того обучение может строиться как организованный обмен опытом между сотрудниками и подразделениями (мастер-классы, вебинары, внутренние конференции и пр.). На самом деле, любое совещание или ежедневную летучку можно превратить в экспресс-обучение.

ОШИБКА 41. Недооценивать жалобы клиентов

Эта ошибка — одна из самых тривиальных и самых распространённых. Все давно знают, что надо собирать обратную связь, и многие это даже делают (например, с помощью специальных форм на сайтах), однако затем эти данные никак не обрабатываются. Напоминайте себе, что клиент, который жалуется, всё ещё дорожит своими отношениями с компанией и пытается улучшить её. Изучение каждой отдельной жалобы — это шанс улучшить продукт и сервис, укрепить лояльность клиента, а также научить сотрудников более эффективно взаимодействовать с клиентами.

ОШИБКА 42. Не удерживать клиентов

По статистике, удержать действующего клиента дешевле, чем привлечь нового. Вот что сказал по этому поводу генеральный директор Bank of America Брайан Мойнихан: «Мы собираемся расти вместе с нашими постоянными клиентами. Гоняться за новыми слишком рискованно и слишком дорого». Итак, в первую очередь, имеет смысл бороться за 20% клиентов, которые приносят 80% прибыли. Инструменты могут быть разными: от

банальных скидок, подарков и поздравлений с праздниками до партнёрских конференций и других специальных мероприятий.

ОШИБКА 43. Не знать клиентов в лицо

Если вы не знаете, где и как живут ваши клиенты, чем занимаются, о чём думают, мечтают и чего боятся, то никогда не сможете персонализировать отношения с ними, то есть подобрать к каждому свой ключик. Изучение клиентов и их категоризация — залог эффективности маркетинговых стратегий и рекламных кампаний. Если клиентов так много, что невозможно познакомиться с каждым, нужно изучать историю их транзакций, частоту и содержание заказов, периоды покупок, предпочтительные способы оплаты, особые запросы, предпочитаемый канал обращения в компанию и т.д. Чем больше информации у вас будет о поведенческих привычках клиентов, тем проще вам будет радовать и удивлять их.

ОШИБКА 44. Забывать бывших клиентов

Бывшие клиенты продолжают влиять на репутацию компании. Например, они могут определять мнение и влиять на выбор новых потенциальных заказчиков. Представьте, что клиент в силу разных причин перестал заказывать ваши товары или услуги, но сохранил о вас добрые воспоминания. При случае он может рассказывать о вас своим знакомым, написать в социальной сети или напрямую порекомендовать кому-то и поделиться контактами. Наконец, однажды он может вернуться сам.

ОШИБКА 45. Не уважать принцип Парето

Крупнейший итальянский экономист Вильфредо Парето (1848-1923) сформулировал гениальный принцип: «Большинство последствий обусловлено ограниченным числом причин». А точнее: 80% последствий вызваны 20% причин. Этот принцип применим практически во всех областях бизнеса и жизни.

Знание принципа 80/20 может помочь, когда менеджер вынужден делать оценки навскидку. Например, на кого ориентировать новую рекламную кампанию? Если нет возможности провести специальные расчёты, то можно смело ориентироваться на 20% самых платёжеспособных клиентов.

ОШИБКА 46. Не выстраивать инфраструктуру продаж

Идеальная структура продаж гарантирует идеальный бизнес-результат. Система, которая складывается спонтанно, редко оказывается оптимальной — систему надо *выстраивать*. Прежде всего, надо вывести универсальную формулу взаимодействия с продавцами и схем их вознаграждения. Второй ключевой момент в системе продаж — цепочка поставок. Чем тщательнее она продумана, тем больше и дешевле получит конечный потребитель. Значение имеет также техника продаж. Продавцы должны непрерывно осваивать наиболее современные подходы к продажам и оттачивать свои навыки. Наконец, важную роль играет послепродажное обслуживание. В ваших интересах, чтобы приобретённый продукт или услуга отлично функционировали и принесли клиенту удовлетворение, поэтому нужно сопровождать клиента и после покупки.

ОШИБКА 47. Зависеть от одного-двух поставщиков

Постоянный поиск поставщиков очень помогает сохранить независимое положение на рынке. Важно выработать универсальный список критериев, которые вы предъявляете поставщикам (см. также *Ошибку 38* «Выбирать поставщиков по субъективным критериям») и чётко его придерживаться. В вашем списке могут быть, например, такие объективные критерии выбора: ассортимент, качество продукции, соотношение цена/качество, доступные способы оплаты, сроки доставки, пунктуальность, репутация, экологичность бизнеса и др. Чем больше критериев, тем меньше вы будете опираться на низкие цены.

ОШИБКА 48. Не привлекать экспертов

Самонадеянность — смертный грех менеджера. Ни один менеджер не может быть компетентен во всех вопросах, поэтому должен обсуждать решения с теми, кто лучше

разбирается в той или иной теме. Возьмите за правило советоваться и привлекать компетентных специалистов при решении любой задачи, принятии любого решения, запуске любого проекта. Экспертами могут выступать как сотрудники компании (действующие и бывшие), так и люди из внешнего бизнес-сообщества. Когда речь идёт о новинках, лучшие эксперты — это будущие пользователи.

ОШИБКА 49. Не быть лидером

Лидер — это не профессия, а роль, которую вы играете. Махатма Ганди сказал: «Когда-то быть лидером означало иметь сильные мускулы, а теперь это значит иметь хорошие отношения с людьми». Лидерство основано, прежде всего, на мягких навыках. Лидер — это тот, кто:

- не декларирует, а демонстрирует, что и как надо делать;
- не обвиняет, а берёт на себя ответственность за общий результат;
- не взваливает всё на себя, а делегирует;
- не приказывает, а мотивирует и поддерживает;
- не увольняет, а помогает расти и развиваться.

ОШИБКА 50. Не иметь смелости освободить кресло

Последняя в нашем списке ошибка, наверное, самая трагичная — и для бизнеса, и для самого менеджера. Человек, который совершает многие ошибки из списка, должен или начать серьёзную работу над собой, или задуматься о смене деятельности. Например, собственник бизнеса, который выполняет также функции директора (не очень эффективно), может передать управление в более компетентные руки. Отличный специалист, которого повысили и сделали начальником, может заново сконцентрироваться на любимом деле, отказавшись от административных функций. И т.д. Важно заниматься тем, что у вас получается и что наполняет жизнь радостью и удовлетворением. Плохие менеджеры, которые продолжают держаться за своё место, вредят не только компании, но и себе, и своему окружению.

© Материал из Справочной системы «Генеральный директор»

<https://1gd.ru>

Дата копирования: 22.07.2021