

УДК 659.23
ББК 65.291.2
М13

Мазурин Д.

М13 Одиссея российского топ-менеджера : Как сделать бизнес сильнее в эпоху кризиса / Дмитрий Мазурин. — М. : Альпина ПРО, 2023. — 138 с.

ISBN 978-5-206-00091-7

Привлечение консультантов для реализации изменений в бизнесе давно стало обычной практикой в крупных и известных компаниях, а вот российский малый и средний бизнес только осваивает этот ресурс своего развития.

В форме диалога руководителя компании и консультанта по управлению книга раскрывает мощный потенциал их профессионального партнерства в условиях череды кризисов и испытаний. Следуя за героями повествования, читатели пройдут все этапы реальной истории: от осознания необходимости перемен и принятия решения работать с консультантом по управлению до поддержки и реализации изменений; зададут непростые вопросы и получат честные ответы; узнают, как правильно провести бизнес-диагностику и эффективно применить ее результаты, выведя бизнес на новые уровни клиентоориентированности и конкурентоспособности.

Книга адресована в первую очередь собственникам, топ-менеджерам и консультантам, но также будет полезна широкому кругу руководителей среднего звена и владельцам стартапов.

УДК 659.23

ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

© Мазурин Д., 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

ISBN 978-5-206-00091-7

СОДЕРЖАНИЕ

О ЧЕМ ЭТА КНИГА	6
Часть 1. ВЕТРЫ ПЕРЕМЕН ДУЮТ ВСЕ СИЛЬНЕЕ	8
Глава 1. История, подслушанная у вас в компании	10
Усталость как неизменный результат коммуникаций, или «К пуговицам претензий нет!»	10
Глава 2. Немного скучной теории о нескучных изменениях	13
Источник перемен в бизнесе	13
Вызовы 2020-х	15
Часть 2. ДЫШИТЕ ГЛУБЖЕ! ИДЕТ ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА	20
Глава 3. Подвиг первый: осознание	22
«Болит» у каждого топ-менеджера по-своему	22
Что не так со стилями управления, или Где же у этих сотрудников кнопка?	25
«Сломанный телефон» и законы восприятия	27
Глава 4. Подвиг второй: решение о необходимости перемен	31
Первый шаг к переменам. Движение и сопротивление	31
Три причины, почему компании нужна бизнес-диагностика. Как оценить качество диагностики	36
Свой среди чужих, чужой среди своих	39
«Совет в Филях». Пара слов о тактике на основе данных разведки	42
Часть 3. ОПРЕДЕЛЯЕМ ПОПУТНЫЙ ВЕТЕР. ВИДЕНИЕ, ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ	46
Глава 5. Подвиг третий: видение перспектив и определение стратегии	48
Дорожная карта по результатам диагностики	48
Всегда ли нужна стратегия?	51
Рыночное прозрение. Все уверены, что всё давно знают... ..	57

Глава 6. Подвиг четвертый: команда реформаторов и пропаганда нового видения	65
Команда реформаторов	65
Про ценность	69
Почему написание стратегии нельзя поручать консультанту	73
Как мы писали стратегию	75
Часть 4. МУКИ ВНЕДРЕНИЯ	84
Глава 7. Подвиг пятый: создание условий для реализации изменений и борьба с непреодолимыми препятствиями	86
Ночной разговор	86
«Холодный душ»	91
Маркетинг: первый пошел!	94
Глава 8. Подвиг шестой: первые победы	99
Скорые результаты, закрепление успехов и углубление перемен	99
Внешняя и внутренняя мотивация	102
Важная победа, которой вначале не придали большого значения	107
Часть 5. КАК МЫ УДЕРЖИВАЛИ ИЗМЕНЕНИЯ	112
Глава 9. Что считать результатом проекта по развитию бизнеса	114
Каков результат проекта?	114
Про неустойчивое равновесие	116
Глава 10. Подвиг седьмой: закрепление достигнутых успехов и углубление перемен	121
Согласие не значит исполнение	121
Точка невозврата	124
Часть 6. ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	126
Глава 11. По пути вперед, глядя в зеркало заднего вида	128
Инерционность бизнес-систем, или Потребность бизнеса в волшебном пенделе	128
Сложная судьба услуги, способной стать мощным ресурсом развития компании	133
Консалтинг-зависимость: где остановиться, или «Мы в ответе за тех, кого приручили»	135
Ухожу, но не прощаюсь	137