



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 16. Отличие проблемы от симптома

# Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов  
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4 «Решение проблем в бизнесе»

Выпуск 16

# Решить проблему или застрять в симптомах?

6 страниц — про самое важное в решении бизнес-проблем: как отличить суть проблемы от её последствий и симптомов



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s04-vo16-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh-11b4fd2e9882>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch

или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/23](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/23)



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

[https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-016-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-016-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh)

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>

- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* <http://uc.zhandarov.com>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



[Как обычно видим?.....](#) [2](#)  
[Ситуация 1: не хотят?.....](#) [2](#)  
[Ситуация 2: рынок падает?.....](#) [3](#)  
[Что проблема, а что лишь симптом?.....](#) [3](#)

\*\*

Мы открываем новый, 4ый сезон выпусков — про решение проблем в бизнесе и управлении.

- Что-то наша курочка сегодня загрустила. Может, нам ее зарезать?
- Ну, если ты считаешь, что это ее развеселит...

## Как обычно видим?

Искать управленческие решения утомительно: нас кружит между проблемами, их причинами и симптомами.

Обычно мы видим проблемы так:

### Ситуация 1: не хотят?

Сотрудники в отделе продаж работают с клиентами с прохладцей. Сразу дают скидки, звонят с неохотой, настаивать в разговоре не хотят, свою позицию не аргументируют. План не выполняют.

Проблема с мотивацией сотрудников отдела продаж?

И что с ними делать?





Систему мотивации пересматривать? - Пробовали, не помогло...

Тренинг по продажам провести? - Проводили, энтузиазм на неделю, и все по новой.

Отчеты, нормативы по звонкам? Делают звонки и отчеты для галочки...

## **Ситуация 2: рынок падает?**

Клиенты стали покупать меньше, искать товары дешевле, уходить к конкурентам. Претензий к качеству нет, говорят: дело в цене. Приходится давать скидки. Но объем продаж все равно стал меньше, а при меньшем объеме производство отчасти идет вхолостую, при прежних расходах: аренда, зарплата, амортизация оборудования. В итоге маржа меньше, трудностей больше.

Проблема — в падении рынка? В том, что кризис в нашей рыночной нише?

И что делать?

Переходить на дешевые некачественные комплектующие? - Только оставшихся клиентов растеряем.

Уволить или отправить в административный отпуск половину персонала на производстве? А если все вернутся, где их снова возьмем?

Все описанное — **не** проблема.

## **Что проблема, а что лишь симптом?**

**Проблема — то, что можно превратить в задачу.**

Все вышеприведенное — симптомы, то есть проявления и последствия проблем.

Когда мы говорим о проблемах в работе организации (коллектива, команды, отдела, компании), то любая проблема — это критичное несоответствие.

Его и нужно искать в любой тревожащей ситуации.

**Если ты не находишь решения проблемы — значит, то с чем ты имеешь дело, не проблема, а следствие; а проблема — глубже.**

В первой ситуации: явно, что и поведение сотрудников, и читающееся в нем прохладное или боязливое отношение к работе — лишь симптомы.

Что есть суть проблемы? Нужно искать несоответствие.

- Возможно, продукт не соответствует тому, что реально нужно клиентам, которых обзванивают.
- Возможно, преимущества продукта не известны сотрудникам, или те не верят, что это значимые преимущества.



- Возможно, у клиентов ситуация на рынке изменилась, и им сейчас не нужно то, что было нужно вчера.

Но, как минимум, **одна проблема есть и понятна уже сейчас**, до всяких исследований.

Руководитель отдела продаж — сам по себе, а его сотрудники — сами по себе. Отдел продаж — бесхозный, без присмотра.



В вопросах так и сквозит «Что мне с ними делать»? А не «Что нам делать?».

Звучит «У **них**, менеджеров, проблема», а не «У меня, начальника отдела, и у нас, у нашего отдела продаж, проблема».

**Пока это не изменится, любое изменение схемы оплаты труда будет демотивацией.**

А как только начальник отдела признает реальный факт: «Проблема в том, что я как начальник отдела не знаю что делать» — вот только тут возможны какие-то подвижки. Тогда можно начать решать эту проблему.

Можно сесть на телефон и самому сделать 20 — 30 звонков.

Послушать разговор менеджера с клиентом.

Поговорить с закупщиками и технологами клиента.

Позвонить конкурентам как клиент.



Нужно перестать смотреть на ситуацию «Менеджеры ничего не делают, чтобы изменить текущее положение дел» как на приемлемую; руководитель должен инициировать, просить, требовать, чтобы искали и думали.

Вторая ситуация: падение рынка, и связанное с ним падение продаж — это тоже **не** проблема.

Падение рынка — это объективный процесс.

Это не разница между текущим и желаемым. Это разница между текущим и прошлым.

И даже просто падение продаж на падающем рынке — это не проблема. Это логичное следствие.

**Проблема — в несоответствии модели бизнеса тому, что происходит на рынке.**

Если сохраняем прежнюю модель бизнеса — большое производство, окупающее себя только при полной загрузке, — то проблема в том, что никто не делает ничего, чтобы сохранять продажи на падающем рынке (да-да, при падении рынка — часть игроков с него уходят, а клиенты-то остаются). Никто ничего не делает, так как падение подается как неприятный сюрприз, а не как понятное и используемое обстоятельство.

А если поднимать на падающем рынке продажи не собираемся — проблема в том, что никто ничего не делает с моделью бизнеса. И ищет лишь пути «легкого тюнинга», типа увольнения части персонала — вместо подробного и детального пересмотра технологии и бизнес-модели, более подходящей для работы в новых условиях.

Любое негативное проявление — лишь следствие проблемы.

У любой проблемы есть суть, ее нужно выявить и превратить в задачу, не застревая на симптомах. Работа руководителя — разносторонне увидеть процесс, выделить проблему, поставить задачу и найти варианты решений.

При формулировании любой проблемы важна честность. Конечно, проще сказать, что сотрудники ленивые, что рынок падает. Но это больше похоже на перекалывание ответственности, мучительное для бизнеса. Трезвый взгляд — лучшее лекарство, дающее место для маневра и продуктивных процессов.

Присылайте на [clyuch@zhandarov.com](mailto:clyuch@zhandarov.com) вопросы и задачи, а так же ваши комментарии — разберем волнующее и актуальное в следующих выпусках. Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#). Приходите! И до встречи в следующий вторник!

*Виталий Жандаров,*

*методическая группа Центра*

*«Ключ к реальному управлению»*

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 16. Отличие проблемы от симптома



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s04-vo16-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh-11b4fd2e9882>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S04-I016-reshit-problemy-ili-zastryat-v-symptomah.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch)  
или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/23](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/23)



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

[https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-016-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-016-reshit-problemu-ili-zastryat-v-simptomakh)

---

### Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* <http://uc.zhandarov.com>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>