



NEZH DANOV-GROUPRU
корпорация бизнес-тренинга



Денис Нежданов,
Надежда Нежданова



**МЕТОДЫ
ЦЕЛЕДОСТИЖЕНИЯ:**

**ТРЕНИНГИ, ОБУЧЕНИЕ И
КОНСАЛТИНГ, СОЗДАЮЩИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Надежда Нежданова
Денис Нежданов**

**Методы целедостижения:
тренинги, обучение
и консалтинг,
создающие результаты**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43201426
ISBN 9785005010520*

Аннотация

Д. Нежданов, Н. Нежданова «Методы целедостижения
в задачах и решениях наших клиентов»
Екатеринбург NEZH DANOV-GROUP, 2019 г.

Содержание

Введение в практику целедостижения	5
Раздел 1. Сессии стратегического планирования и антикризисного управления. Маркетинг в развитии бизнеса	10
Проект 1. «Драйвер»	10
Проект 2. «Санация»	15
Проект 3. «Синергия»	21
Проект 4. «Трансформация»	26
Раздел 2. Оперативное управление, супервизия, наставничество и психология руководства.	30
Управленческий кадровый резерв	
Проект 5. «Управляемость»	30
Проект 6. «Лыжи»	34
Проект 7.	39
Конец ознакомительного фрагмента.	43

**Методы целедостижения:
тренинги, обучение
и консалтинг,
создающие результаты**

**Денис Нежданов
Надежда Нежданова**

© Денис Нежданов, 2019

© Надежда Нежданова, 2019

ISBN 978-5-0050-1052-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение в практику целедостижения

Метод «кейс-стади» в практике развития корпоративного бизнеса. И не только

*«В теории нет разницы между теорией
и практикой. Разница между теорией и практикой
видна только на практике».*

Неизвестный автор

Советы по решениям бизнес-задач для руководителей и специалистов как вновь создаваемых, так и уже длительное время работающих в бизнес-проектах предприятий, на наш взгляд, должны быть взяты из опыта работающих коллективов. При этом консультант – бизнес-тренер, помимо того, что вынужден соблюдать профессиональную этику, связан по рукам и ногам соглашениями о конфиденциальности, предполагающей соблюдать условия тренинговой кампании, так как за каждый доказанный в суде факт нарушения этих условий ему грозят серьезные финансовые санкции.

Как отличить теоретиков от практиков, управленцев от психологов и профессионалов от шарлатанов? К сожалению, дорогие часы, костюмы, автомобили и фотографии

со знаменитостями, демонстрируемые консультантами, заказчику ничего не гарантируют. Ни стажировка в Лондоне, ни опыт работы в ведущих инвестиционных компаниях страны не являются свидетельством профессионализма. Не является свидетельством этого и опыт работы в успешных лидерских компаниях, поскольку не всегда можно определить, был ли рассматриваемый вами консультант разработчиком или же только статистом успешных бизнес-проектов.

Зачастую единственным весомым фактором, который подтверждает высокую квалификацию консалтинговой компании и экспертов проводимых консалтинговых проектов, являются отзывы и рекомендации заказчиков, признающих вклад консультантов в разработку и внедрение эффективной бизнес-стратегии своей компании, холдинга или бизнес-проекта. Но и в этом случае у заказчика возникает соблазн сказать: «Всё это мы сделали сами. Консультанты нам только помогли. И он во многом окажется прав. Ведь если бы не было заказа на решение проблемы, не было бы и самого решения.

Таким образом, получается, что профессионализм бизнес-тренера подтверждается успешным опытом решения конкретных бизнес-кейсов из реальной деловой практики. Всё это подкрепляется письменными рекомендациями и личными отзывами заказчиков, выработанных стратегий, с участием консультантов и экспертов, полностью или частично реализованных в жизнь и ставших основой бизнес-прорыва и вывода компании или холдинга на качествен-

но новый уровень управления и результативности.

Вопрос о конфиденциальности отношений, с одной стороны, продолжает оставаться актуальным. С другой стороны, наиболее интересными всегда остаются кейсы, которые, по мнению клиента, носят сверхконфиденциальный характер. Именно поэтому у нас возникла идея рассказать именно о таких конфиденциальных проектах, а также привести отзывы клиентов об открытых проектах или проектах, условия обеспечения конфиденциальности которых, закончились в соответствии с договором или дополнительным соглашением к нему.

А сейчас предлагаю перейти от размышлений к опыту. Опыту, который может быть полезен и интересен в практике развития Вашего бизнеса или бизнеса, которым Вы управляете или планируете управлять.

Никакие управленческие технологии, никакие деньги и административный ресурс не способны в полной мере компенсировать отсутствие продуманной HR- стратегии проекта. А для того чтобы он удался, его сценарий должен подчиняться принципам самосбывающегося прогноза. Такой сценарий должен быть написан в духе задорновских примет современной жизни. Таких, которые всегда сбываются. Взять, к примеру, эту, которая гласит, что «если у вас трое детей, значит, двое из них, как минимум, одного пола», или ту, согласно которой «если вы верите в победу сборной своей страны в чемпионате мира по футболу, вы либо дурак, либо

немец».

Для того чтобы было понятно, о чем идет речь, рассмотрим несколько конкретных случаев, которые в совокупности и составляют практический мастер-класс HR-консультирования и ситуативного управленческого моделирования.

От себя отметим, что далеко не все проекты, которые разрабатывают специалисты, находят свое воплощение на практике. Причины неудач, как правило, связаны с сомнением, заблуждениями заказчиков или исполнителей, которые зачастую приобретают или пытаются создать в области HR-стратегий и технологий не эксклюзив, а HR-секонд-хенд или даже твенти секонд-хенд. Такое часто происходит по принципу аукциона вещей знаменитых людей. «О, эти ботинки носил сам Элтон Джон!» При этом заказчики могут забывать о том, что такие ботинки уже никогда не будут новыми, модными и, следовательно, не вызовут никакого фурора, замешательства, не принесут ожидаемого результата и сногшибательного успеха. А все с ними связанное всегда будет ремейком.

При всем этом, как справедливо пишут некоторые наши коллеги по цеху, те проекты, которые удалось все-таки полностью реализовать, доказывают, что могли быть реализованы и другие. «Ведь, если человек на твоих глазах съедает стакан, то можно верить ему, когда он говорит, что легко мог бы съесть и сапог, и уж тем более бифштекс».

Описание бизнес-кейсов – самый результативный способ

передать читателю суть действий для достижения результата. Кроме того, это еще и уникальное руководство к действию, которое в сознании и в руках здравомыслящих людей способно послужить созданию новых и новых результатов. История мадам О. Зигмунда Фрейда – яркий пример практического кейса, продемонстрировавший динамику и подход консультанта к разрешению проблемы. Именно в связи с этим, а также благодаря многочисленным просьбам читателей и рецензентов мы решили поделиться HR-ониками решения проблем наших клиентов. Однако в целях сохранения конфиденциальности наших клиентов, наименования предприятий, их партнеров и конкурентов, все названия в кейсах вымышленные, все совпадения случайны, а кейсы пронумерованы и закодированы в метафорических названиях. Насколько они подходят по содержанию описываемым ситуациям, решать Вам, уважаемый читатель.

Раздел 1. Сессии стратегического планирования и антикризисного управления. Маркетинг в развитии бизнеса

Проект 1. «Драйвер» Как разработать и внедрить антикризисную стратегию и вывести компанию в драйверы рынка

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился директор по развитию торгово-производственного холдинга.

ПРОБЛЕМА

Необходимость повышения объема и рентабельности продаж и в целом управляемости сбытом.

АНАЛИЗ

Предполагая, что не так все просто в «Датском королевстве», которое более 15 лет было лидером рынка и в котором

собственник занимал пост генерального директора, но лично дистанцировался от организации и подготовки тренингов, нашей команде стало ясно, что, по всей вероятности, и здесь «рыба», вероятнее всего, «имеет проблемы с головой». Именно поэтому формирование подлинно эффективной команды необходимо было начать с лидера. Почему? Дело в том, что в результате управленческого аудита были выявлены следующие проблемы:

1. Компания ежемесячно находилась под угрозой значительных кассовых разрывов;
2. Коллектив не разделял целей ТОП-менеджеров и собственников, не верил в эффективную трансформацию модели управления;
3. И наконец, собственник имел несоответствующую целям развития бизнеса систему ценностных приоритетов.

Вершиной деструктивности сложившейся системы стала выплата клиенту собственником огромной компенсации за поставку фальсифицированного товара – подделанной кормовой витаминной добавки. Это привело к гибели значительного поголовья птицы одной из главных птицефабрик региона. Собственник, озабоченный сохранением собственной репутации, избегая слухов о собственной непорядочности единовременно выплатил сумму, сопоставимую с размером половины дебиторской задолженности перед поставщиками, созданной за более чем 15 летний срок работы группы компаний.

Понятно, что любое управленческое решение, принятое на уровне заместителей даже в пределах оговоренных полномочий, могло быть отменено. Так, например, собственнику всегда мог позвонить в позднее время поставщик, с которым были дружеские отношения, и генеральный директор тот час мог дать обязательства по оплате. Это решение тут же ставило под вопрос выполнение месячного или квартального бюджета и деньги, зарезервированные на предоплату товара, могли уйти на погашение обязательств двух-, трёх- или даже пятилетней давности. Разумеется, это крайне отрицательно сказывалось на показателях продаж почти всех основных групп товаров.

СЦЕНАРИЙ

Тренинги, проведенные с сотрудниками птицефабрики без участия собственника, дали хороший, но кратковременный эффект. Фундаментальные основы не затрагивались, а эффективные технологии, как растения в стеклянной банке, были ограничены ранее возведенными стенами между собственником и его командой. В связи с этим бизнес-консультантам предстояло:

1. Провести коучинг-сессию с собственником для перераспределения системы приоритетов развития бизнеса, а главное, – ценностей как основных фильтров в принятии решений.
- 2). Исключить собственника как главного форс-мажорно-

го фактора из системы оперативного управления, создать вертикально-интегрированную систему внедрения управленческих решений. И, что немаловажно, – трансформировать управленческий коллектив до состояния команды. Для этого пост генерального директора должен был занять человек, по своим личностным и деловым качествам более соответствующий новой системе ценностей собственника. В ней во главе угла должен быть заложен постоянный рост ключевых показателей эффективности бизнеса вместо уязвимой «личной репутации собственника» перед лицом тех, чьим мнением он дорожил, и тех, кто активно манипулировал им, следуя личным интересам.

В результате двух коучинг-сессий система ценностей, наряду со стратегическим целеполаганием, стала руководством к действию нового генерального директора. Этот пост занял бывший финансовый директор, сохранивший функцию управления финансами и бухгалтерией, но при этом по своему характеру достаточно авторитетный, чтобы построить модель единоначалия в управлении бизнесом и способный быть подлинным интеллектуальным партнером для собственника.

Кроме того, не будучи озабоченным наращиванием почестей в свой адрес, он активно занялся возвращением новых лидеров из числа менеджеров команды, что позволило задействовать потенциал вчерашних рядовых сотрудников. Так, в частности, вновь назначенный коммерческий дирек-

тор – молодая, но целеустремленная девушка смогла помимо увеличения объема продаж и собираемости дебиторки сформировать целый отдел из опытных product-менеджеров в дополнение к отделу продаж, позволившему значительно увеличить количество клиентов.

Естественно, все это стало возможно после мощной сессии стратегического планирования, перевернувшей сознание каждого члена управленческого коллектива в отношении их роли в развитии бизнеса компании, своей мотивации и структуре взаимодействия друг с другом.

РЕЗУЛЬТАТ

Через полгода группа компаний начала техническое перевооружение основных производственных бизнес-единиц. Через год ключевое предприятие холдинга заняло 15-ю строчку в рейтинге наиболее динамично-развивающихся компаний региона.

Проект 2. «Санация»

Как восстановить стратегическую управляемость миллиардным бизнесом в связи с изменением состава правления и долей совладельцев

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился через подчиненных Председатель совета директоров федерального производственного холдинга с сетью филиалов по всей России и в странах СНГ.

ПРОБЛЕМА

В связи с выходом из состава учредителей одного из ведущих акционеров произошло уменьшение доли Президента холдинга, имевшего относительное большинство акций основного предприятия. Младшие акционеры, напротив, значительно увеличили свои доли, что привело к постоянным попыткам изменения модели управления. Эти попытки сопровождались конфликтами среди ведущих акционеров, постоянной сменой приказов и распоряжений и периодически возникающими двойными и даже тройными соподчиненными руководителями.

При сохранении инерционного движения холдинга вверх по наклонной, но явно снижавшимися темпами и значительным падением рентабельности производства, главной угрозой становился распад многофункциональной системы на многочисленные анклавные — как самостоятельные, так и лояльные каждому входящему акционеру в отдельности. Экономические показатели не вызвали опасения, но угроза распада, о которой никто не говорит вслух, нависла над холдингом в масштабах СНГ. При этом весь коллектив продолжал ходить «в розовых очках» и делать вид, что ничего не происходит.

АНАЛИЗ

Так или иначе, в сложившейся ситуации виноваты все. Но давайте по порядку.

1. У компании не было внятной стратегии и внятных оцифрованных интересов, уровень управляемости достижения которыми устраивал бы акционеров.

2. Коллектив устарел; лица, занимавшие руководящие должности, давно стали своими в коллективе, но перестали быть профессионалами своего дела. Целесообразность их присутствия на занимаемых должностях во многом была связана не с результативностью возглавляемых ими подразделений, а с благодарностью акционеров за прошлые заслуги, обеспечившие благополучие компании 15—17 лет назад.

3. Президент холдинга не определился со своей ролью в меняющейся модели управления, а основные акционеры

нерегулярно (через раз) выходили на связь, что приводило к затягиванию решений. Все это сопровождалось перетягиванием (в ходе теневых переговоров) руководителей филиалов из одного лагеря в другой на фоне взаимных улыбок и имитации единства интересов.

СЦЕНАРИЙ

1. Во избежание раскола необходимо было по возможности конкретизировать видение акционеров на дальнейшее развитие событий, в том числе за счет сведения его к единому знаменателю. Для этого необходим был индивидуальный разговор с каждым из ведущих акционеров в режиме коучинг-сессии.

2. Но прежде необходимо было выявить умозаключения топ-менеджеров и руководителей филиалов в режиме глубоких интервью для постановки достоверного диагноза и вытягивания из представителей команды решений, которые можно было бы взять для выработки антикризисной стратегии.

3. Затем необходимо было провести совещание с акционерами по выработке единого видения и постановки единых целей и правил взаимодействия.

4. Каждый участник глубоких интервью должен был подготовить доклад и выступить в первый день Сессии стратегического планирования. Это необходимо для детальной выработки антикризисной стратегии и календарного плана

ее внедрения.

5. Но наигранность поведения оппозиционных Президенту акционеров, а также отсутствие у членов потенциальной команды мотивации выкладываться «на все сто» в силу неопределенности ситуации могли привести к бесполезному сотрясанию воздуха на сессии стратегического планирования.

6. Чтобы стратегическое планирование не оказалось бутфорским и театральным, необходимо было в корне изменить отношение каждого члена к стратегическому планированию и понятию «команда». Именно для этого тренер после введения в стратегическое планирование обратился к слушателям: «Поднимите руки, кто считает себя членом управленческой команды холдинга». Тест буквально обнажил проблему: только 2 человека из 30, приехавших со всех уголков России и отдавших бизнесу компании от 10 до 20 лет жизни, подняли руки!

Следующий шаг. Тренер говорит: «В силу сложившейся ситуации и того, что присутствующие здесь не считают себя членами управленческой команды, я не вижу смысла продолжать сессию». Объявили перерыв на 15 минут, после которого слушателей вновь пригласили в зал.

После перерыва тренер меняет тактику и задает вопрос иначе: «Я прошу определиться каждого из присутствующих с одним из трех вариантов ответа на ключевой вопрос, который определит целесообразность и эффективность после-

дующего стратегического планирования холдинга в этом составе участников.

1 вариант: Я считаю себя членом управленческой команды;

2 вариант: Я не считаю себя членом управленческой команды;

3 вариант: Я хочу стать членом управленческой команды:

Ситуация в корне поменялась:

Два участника считают себя членами управленческой команды;

Один человек не считает себя членом управленческой команды;

27 участников выразили желание стать членами управленческой команды.

Жесткая дискуссия в кулуарах обнажила личные проблемы, которые активно замалчивались участниками, но без публичного вскрытия нарыва и удаления накопившихся эмоциональных продуктов распада в ходе борьбы старой и новой систем управления движение вперед было не только нецелесообразным, но и опасным для благополучия организации.

Ситуация была подобна бегу спортсмена на длинную дистанцию при наличии открытой раны с опасностью сепсиса, когда усиление кровотока работающих мышц могло привести к усилению заражения крови и в итоге неизбежно привести к летальному исходу.

Дальнейшее движение привело к нарастанию проблем

стратегического плана. Формулировку проблем даже не планировали обсуждать, «делая хорошую мину при плохой игре».

Только изменение отношения участников стратегического планирования к своей роли в судьбе предприятия привело к переходу к содержательней дискуссии и постановке актуальных проблем, целей и выработки промежуточных и окончательных решений по их внедрению.

РЕЗУЛЬТАТ

Управленческая команда произвела реструктуризацию холдинга и филиалов. Была перераспределена система функциональных полномочий. Пополнен круг топ-менеджеров, чьи функции до этого выполнял Президент компании. Были укрупнены филиалы, внедрена практика ежегодных отчетно-плановых совещаний руководителей филиалов, а главное – компания не заморозила ни один коммерческий проект, и усилила позиции на рынке. Неплохо для компании, находившейся на грани распада еще несколько недель назад, который был способен привести к миллиардным убыткам акционеров, а увенчался продолжение развития бизнеса!

Проект 3. «Синергия»

Как создать стратегическую синергию в холдинге, где бизнес-единицы не умеют работать сообща

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился вице-президент по развитию холдинговой компании, которая ежегодно занималась реконструкцией бизнес-стратегий компаний, входящих в его состав. К тому времени холдинг превратился в группу бизнес-единиц, структурированных по направлениям: девелопмент, логистика, финансы и кредит, досуг и гостеприимство.

ПРОБЛЕМА

Управление транспорта и логистики, стратегическим планированием развития которого предстояло заняться нашей экспертной команде, занимало одно из ведущих мест в бизнесе холдинга. Управление объединило логистическую компанию, таможенный брокер, авиакомпанию, автотранспортное предприятие, туристическую компанию. Предприятия, созданные по принципу преданности собственнику, несмотря на логистическую специализацию, работали по принципу «свой среди чужих, чужой среди своих». Иными словами, клиентская база компаний насчитывала десятки тысяч

клиентов. При этом сами компании работали, злоупотребляя возможностями вертикальной интеграции и пытаясь зарабатывать друг на друге, вместо того чтобы зарабатывать с помощью предприятий коллег по холдингу. Это, в частности, выражалось в том, что автотранспортное предприятие завышало стоимость услуг для логистической компании, а таможенный брокер завышал расценки для автотранспортного предприятия и авиакомпания.

Все это приводило к тому, что вместо синергетического эффекта для собственника модель отраслевого субхолдинга стимулировала перекаldывание денег из одного кармана собственника в другой. При этом частую количество заработанных денег уменьшалось из-за того, что комиссии и бонусы менеджеров за выполнение планов оплачивались из кармана того же собственника. Часто это приводило и к структурным, и к межличностным конфликтам руководителей и менеджеров бизнес-единиц, сетовавших на бескомпромиссность и отсутствие конструктивизма со стороны коллег. Очевидно, что субхолдингу была необходима синергетическая стратегия, способная преодолеть инертность команды и обеспечить существенно больший объем продаж каждой бизнес-единицы и субхолдингу в целом, обеспечивая тем самым необходимый уровень прибыли компании.

АНАЛИЗ

Практика показывает, что такая ситуация может продол-

жаться до бесконечности. Как правило, менеджмент делает то, за что платит собственник. До тех пор пока целевые показатели бизнес-единиц и мотивация менеджеров будут индивидуальными и собственнику будет все равно, откуда берутся деньги (хоть и из своего левого кармана), это будет устраивать команду, и она будет делать всё для наименьшей мобилизации усилий в выполнении плана.

Таким образом, суть разработки стратегии сводилась к решению трех основных задач:

1. Изменению позиции собственника в отношении модели зарабатывания денег на внешнем рынке;

2. Выработке новой бизнес-модели, способной обеспечить синергетический эффект за счет активной работы всех бизнес-единиц с консолидированной клиентской базой без вывода ее в общий доступ (на это бизнес-единицы были не согласны, и на то были весомые причины, в том числе и предыдущий негативный опыт потери клиентов).

3. Построению модели управления бизнес-единицами в формате мотивации менеджеров на увеличение объемов продаж как своей компании, так и союзных компаний логистического субхолдинга.

СЦЕНАРИЙ

1. Во-первых, был составлен список топ-менеджеров компаний, возглавляющих основные функции бизнес-единицы. С ними были проведены глубинные интервью. В первую оче-

редь с целью снятия психологической фрустрации, накопленной за время активного СО – ТРУДНИЧЕСТВА в холдинге и выявления основных болевых точек управления.

2. Во-вторых, на коучинг-сессии с собственником были утверждены индивидуальные планы по доходности бизнес-единиц и ответственность за их выполнение. Также был получен карт-бланш на реструктуризацию модели управления и модели мотивации бизнес-команды.

3. В-третьих, руководству каждой бизнес-единицы было поручено подготовить отчеты и планы по развитию доходности его компании с привлечением к сотрудничеству союзников из холдинга.

4. В-четвертых, на обсуждение в ходе Сессии стратегического планирования были выдвинуты 3 основные модели управления, одна из которых не удовлетворяла решению всех поставленных задач без доработки.

5. В ходе обсуждения трёх бизнес-моделей одна из них была доработана в идеальную, которая:

а) не изменяла модели управления каждой бизнес-единицей;

б) способствовала полуторакратному увеличению доходности бизнес-единиц и субхолдинга в целом;

в) объединила компании в едином рыночном пространстве;

г) предоставляла возможность интеграции компаний с использованием «зонтичного бренда»;

Таким образом, была выработана стратегия построения на базе представительств бизнес-единиц холдинга функциональной структуры Международного мультифункционального сетевого логистического брокера

6. В обязанности менеджмента бизнес-единиц холдинга было включено выполнение части плана за счет продаж в качестве логистического бренда (50%) и 100% выполнение плана в качестве отдельной бизнес-единицы (как например, авиакомпания и т. д.).

7. Мотивация менеджеров была привязана к выполнению планов продаж функции логистического брокера с повышающим коэффициентом при перевыполнении плана продаж логистического брокера и понижающим – при невыполнении плана продаж по фиксированным внутренним ставкам.

РЕЗУЛЬТАТ

Результаты не превзошли ожиданий, но синергетический эффект по развитию клиентской базы и привлечение новых контрагентов позволили вывести холдинг на новый уровень доходности без снижения эффективности единичных брендов. Сейчас компания динамично развивается и растет.

**Проект 4. «Трансформация»
Как сохранить СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
рынок и предотвратить
банкротство дилеров и клиентов,
когда вы закупаете в валюте,
выросшей по стоимости
в два раза, а ваши партнеры
и клиенты, ПОКУПАЯ У ВАС
ЗА ВАЛЮТУ, ПРОДАЮТ в рублях
и с длительной отсрочкой платежей**

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился собственник крупнейшей компании по поставкам расходных материалов для типографий и производства упаковки.

ПРОБЛЕМА

Стоимость расходных материалов, закупаемых в Европе, выросла в два раза, в то время как в России за эту продукцию привыкли платить в рублях – с отсрочкой от 45 до 120 дней. Очевидно, что если сохранить такое положение дел, это по-

влечёт за собой банкротство типографий. Для клиента это обозначало потерю доходов от рынка более чем в несколько миллиардов рублей. Главная проблема была в том, чтобы убедить клиентов и дилеров найти решение проблемы, не входя в ценовой сговор, и избежав претензий со стороны ФАС.

АНАЛИЗ

Исследование ситуации показало, что клиенты и дилеры упрямы – те и другие боятся потерять покупателей и ужесточают условия сотрудничества на рынке с жестокой конкуренцией, где иногда преимущество в копейки со стоимости одной упаковки становилось критерием выбора той или иной типографии в качестве поставщика. Любые рекомендации владельцам и руководителям типографий воспринимались в штыки.

СЦЕНАРИЙ

В партнерстве с NEZH DANOV-GROUP был разработан и реализован сценарий.

1. Для того чтобы подготовиться к внедрению новой стратегии перевода конечных клиентов на расчеты в Евро и минимизировать отсрочки платежей, было необходимо «вырвать» клиентов из регионов из привычного контекста. Для этого была запланирована конференция в Москве на тему «Тенды развития рынка упаковки: между развитием и выжи-

ванием».

2. Организатором и инициатором стал держатель 80% рынка расходных материалов в РФ – наш клиент. Его компания должна была в итоге ассоциироваться не только с поставками, но и с поддержкой в области развития бизнесов своих клиентов и дилеров. Для этого наш клиент оплатил конференц – зал вместительностью до 100 человек и пригласил «бизнес – тренера года» в РФ по материалам портала Forbes.ru – Нежданова Дениса Викторовича и других экспертов, подготовивших доклады на актуальные для бизнеса темы.

3. Чтобы избежать претензий со стороны ФАС, была организована видеосъемка конференции, подтверждающая отсутствие ценового сговора или иных противозаконных действий клиента и его партнеров из регионов России.

4. Роль бизнес-тренера №1 в стратегическом и антикризисном управлении заключалась в том, чтобы модерировать конференцию и направлять вопросы и обсуждения в контекст принятия проактивных финансовых и маркетинговых решений. Каждый участник имел возможность ознакомиться с передовым опытом ведущих типографий, активно переходящим на безрисковые схемы сотрудничества с конечными потребителями упаковки.

5. В финале конференции была проведена дискуссия, в которой передовые типографии должны были убедить отстающих, что, потеряв одного-двух клиентов из-за дого-

воров, привязанных к курсу Евро, они способны сохранить свой бизнес на плаву. И даже были способны поднять свою экономическую эффективность вследствие того, что волатильность валют подстегивала клиентов рассчитывать быстрее, чтобы не переплачивать в рублях за поставленную упаковку.

РЕЗУЛЬТАТ

90% дилеров и клиентов приехали на конференцию, и в ходе жарких дискуссий каждый участник принял решение об изменении условий поставок клиентам, адаптировав под свой рынок наработки коллег. Из 80 клиентов только два обанкротились, около 10-ти расширили объем своего производства, успев купить типографские машины в лизинг в ходе повышения курса валют, но не на его пике. Выручка клиента выросла в рублевом эквиваленте в 3 раза по результатам года.

Раздел 2. Оперативное управление, супервизия, наставничество и психология руководства. Управленческий кадровый резерв

Проект 5. «Управляемость» Как в 2 раза поднять управляемость и исполнительскую дисциплину на производстве

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился Генеральный директор молокоперерабатывающего завода.

ПРОБЛЕМА

Предприятие работает нестабильно, и это ставит под угрозу выполнение финансового плана. Необходимо было выстроить систему безотказного управления в ситуации, когда только две-три задачи из 10 выполнялись в срок.

АНАЛИЗ

Исследование ситуации показало, что управленческий коллектив предприятия формировался главным образом спонтанно – в результате замены ушедших на пенсию, вышедших по состоянию здоровья или в связи с отъездом руководителей, выросших на предприятии. Это накладывало отпечаток на производительность, дисциплинированность, а также на уровень текучки кадров.

Анкетирование линейных руководителей показало, что почти каждый из них по-своему понимал зону своей ответственности, по-своему ставил цели и задачи и по-своему относился к требованиям, которые предъявляло высшее руководство. В итоге руководители говорили на разных языках, асинхронно выполняя задачи и планы. Именно поэтому при срывах поставок по контрактам в торговые сети и магазины всегда было виновно какое-то новое подразделение и его руководитель. В общем, было очевидно, что план года не будет выполнен, но у генерального директора был еще год до завершения контракта, по результатам которого можно было бы сказать, будет он продлен или нет.

СЦЕНАРИЙ

1. Анкетирование позволило выявить ожидания руководителей от обучения в дополнение к поставленным задачам в области улучшения управляемости заводом.

2. Тренинговая подготовка была проведена по трем модулям: «Курс эффективного управления», «Стратегии управленческого влияния», «Эффективные методы проведения

совещаний и рабочих встреч».

Первый модуль создал единый язык постановки целей и задач и помог создать корпоративные стандарты управления, делегирования, планирования, организации, мотивации и контроля. Второй модуль помог руководителям выявить стили управления, которыми они злоупотребляли, и освоить новые – для качественно нового уровня мотивации и управляемости. Третий модуль, или тенинг по совещаниям, помог в разы сократить время на принятие коллегиальных решений, закрепления за каждой задачей ответственных лиц и позволил научиться брать ответственность за результат, а не за процесс.

После экзамена из 20 руководителей четверо были понижены в должности, так как проявили низкий уровень ответственности не только при подготовке и аттестации, но и в применении совместно принятых корпоративных стандартов управления. Трое были повышены в должности и расширили круг своей ответственности и полномочий.

С изменением требований к управленцам выросли требования и к исполнителям. Не всем пришлось это по душе, в итоге выросла текучка кадров. Люди поняли, что через пень колоду работать не получится. Многие были уволены за несоответствие должности и регулярное невыполнение производственных планов и допущенную халатность. Решение принималось в тот момент, когда становилось очевидно, что человек не готов развиваться и менять качество своей

работы. Ротация кадров потребовала обучения руководителей по курсу «Эффективный найм» по методу Fi. S.E.Q. – Дениса Нежданова.

РЕЗУЛЬТАТ

Предприятие заменило поэтапно 20% персонала в течение года. По ряду должностей прошло совмещение должностных обязанностей. Управляемость выросла от 2,5 до 4 раз, то есть, если раньше 6, то теперь 9 задач руководства выполнялись точно в срок и качественно. Год предприятие закончило с хорошей прибылью, часть которой была пущена на модернизацию производственных мощностей. Еще через год предприятие было продано в Челябинский профильный холдинг по цене, в 1,5, превышающей стоимость независимой оценки бизнеса.

Проект 6. «Лыжи»

Как предотвратить распад компании в связи с кризисом мотивации и лояльности персонала

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился руководитель консалтинговой компании, специализирующейся на оценке, операциях с недвижимостью и юридическом сопровождении бизнеса.

ПРОБЛЕМА

Проблема была в том, что обороты не росли, постоянно возникали конфликты между специалистами оценочного, договорного отделов и отдела недвижимости по выполнению заказов. Срывались сроки, почти подготовленные сделки уходили из-под носа даже при двукратном снижении первоначальной цены и т. д. Очевидно, что когда все члены коллектива нацелены на один результат, люди в работе себя не жалеют, подстраховывают друг друга, привлекают заказы и т. д. Но, как гласит японская мудрость, если человек спасает утопающего исключительно из-за денег, за превосходящую сумму он способен утопить кого угодно.

АНАЛИЗ

Очевидно, что в этой компании люди работали за фиксированный оклад и небольшой бонус, причем в некоторых случаях, чем больше была выработка, тем меньше было вознаграждение. Налицо система, где договорники нацелены на заключение любых договоров, а производственники выбиваются из сил, чтобы любой ценой выполнить заказ, даже если он будет сделан с частичным нарушением законов. В итоге складывается, не очень долговечная система, при которой специалисты получают копейки к окладу, потому что из выручки учредители вычитают якобы баснословные откаты.

Учредитель зарабатывает без особых трудозатрат в любом случае. Договорники отчитываются перед учредителем за количество заключенных договоров, за которые учредитель спрашивает, как и за конверсию обращений клиентов в сделки. Производственники (оценщики, риэлторы, юристы) горбчатся как проклятые с целью заработать рубль. Естественно, самые сильные периодически сваливают с клиентами компании «на вольные хлеба».

Очевидно, что мотивация у каждого различна. Поэтому долговременное игнорирование ключевых игроков стало выливаться либо в открытый уход, либо закрытый саботаж сотрудников компании (тихие дрызги под столом: «хоть бы эти уроды ушли со своими заказами, мы вдохнем немного»).

Поэтому первым делом необходимо было понять настроение каждого ключевого игрока. Учесть все мотивы, поста-

вить конкретные цели. Создать систему мотивации, которая координировала бы интересы всех отделов так, чтобы они были помощниками не только в выполнении работ, но и в зарабатывании денег друг для друга. Только в этом случае можно говорить о команде, которая будет не тянуть бизнес как тяжелую ношу, а развивать его.

СЦЕНАРИЙ

Первым делом было решено дифференцировать оклады с точной градацией возможности их изменения в каждой должности с применением стимулирующих коэффициентов в зависимости от функционала, наличия знаний, выслуги лет и т. д. До сих пор повышения зависели от собственника или близких ему людей..

Во-вторых, каждому был установлен свой личный план выработки в обороте, полученном от клиентов, как «договорниками» так и «производственниками», чтобы каждый понимал, к чему тянуться.

В-третьих, был установлен повышающий коэффициент, который увеличивался при каждой новой границе перевыполнения личного плана.

В-четвертых, был введен понижающий коэффициент за невыполнение личного плана выработки.

В-пятых, коллективу было предложено две системы оплаты труда «на выбор». В первой оклады были чуть выше, а бонусы от перевыполнения плана ниже. Во второй окла-

ды были несколько ниже, но бонусы были значительно выше. Во избежание недоразумения и конфликтов сотрудникам было предложено самим выбрать систему.

В-шестых, до выбора системы прошло голосование о том, как будет приниматься решение о внедрении новой системы оплаты труда:

- простым большинством (50% сотрудников +1 голос);
- квалифицированным большинством (от $\frac{3}{4}$ проголосовавших);
- единогласно.

Это позволило обеспечить максимальную легитимность решения, в которой учредитель, как член команды, согласился иметь, как и все, не более 1 голоса.

И наконец, в-седьмых, всем выполнившим личный план была предоставлена возможность получить дополнительный вид вознаграждения. Премию с выполнения плана коллегами по маржинальной прибыли. Она была сформулирована так:

За 1000.000 маржи – +5000 рублей.

За 2.000.000 – +10000 рублей

За – 3.000.000 – +15000 рублей.

РЕЗУЛЬТАТ

Когда стала понятна справедливая мотивация и роль в конечном результате каждого игрока, коллектив стал работать как одна команда, доходность пошла в гору, а конфликты

и увольнения сократились в разы.

Проект 7. **«Учение – свет»**

Как в два раза ускорить развитие продуктивности вновь принятых продавцов в сети розничных продаж

Каждая компания рано или поздно сталкивается с проблемой эффективной ротации кадров. Это может быть связано с экспансией бизнеса, отсутствием системы развития лояльности персонала, с кризисом рынка труда и даже с закономерной сменой старого поколения специалистов на новое.

Последнее приходит в любом случае, как бы пенсионный возраст ни повышали. Иными словами, всегда наступают моменты в жизни организации, когда необходимо готовить дееспособные и результативные кадры «с нуля». Так произошло и в крупной торговой сети по продажам красок, лаков и иных материалов для строительства и ремонта, занимавшей значительную долю рынка в Москве и Московской области. Сеть продавала больше своей продукции, чем все гипермаркеты Леруа Мерлен по всей России. Тем страшнее было рисковать потерей объемов в связи с ротацией персонала, уходом пожилых опытных сотрудников и приходом новых, а также в связи с выполнением плана по открытию новых

торговых точек.

ОБРАЩЕНИЕ

К нам обратился исполнительный директор строительного холдинга, в который входила «наша» торговая сеть. Он сформулировал задачу подготовки наставников из числа работающих продавцов-консультантов с целью ускоренного введения в должность и вывода на плановые объемы продаж вновь прибывших сотрудников.

ПРОБЛЕМА

Главной проблемой было то, что наставничество было отнюдь не привилегированной задачей. Каждый наставник, взяв на стажировку новичка, рисковал потерять в личных объемах продаж, а дополнительное вознаграждение за наставничество было не очень значительным и ограничивалось доплатой в пару-тройку тысяч рублей в дополнение к вознаграждению продавцов на выполнение планов продаж по КРІ. Не менее важно было и то, что «старички» понятия не имели о том, как учить новичков «уму разуму» так, чтобы последние быстро начинали много продавать.

АНАЛИЗ

С первых минут знакомства с компанией через посещение одной из торговых точек стало очевидно, что с таким объемным ассортиментом невозможно быстро (за 2—4 недели)

сделать новичков экспертами по продукту. Потому было решено делать ставку на формирование экспертности по продажам. Благо психология человека более проста, чем тысячи наименований и характеристик продукции строительного назначения.

Анализ других торговых точек стал основой формирования единой модели продаж на опыте лучших представителей компании. При этом выяснилось, что в компании нет ни одного идеального продавца. У кого-то страдают навыки установления контакта. Кто-то сыпал экспертными мнениями, не выясняя ожиданий клиента, а кто-то быстро терял интерес к разговору, выложив то, что знал, и переключался на новую жертву своей коммуникативной атаки в торговом зале. При этом многие «старослужащие» неплохо продавали. И тех, кто это делал, выделяло одно качество – заинтересованность в зарботке и клиентах, и недостаточная мотивация делиться своими наработками и know-how личных продаж.

СЦЕНАРИЙ

Первым делом был проведен аудит всех торговых точек с потенциальными наставниками и выявлены ключевые ошибки продаж и привлечения клиентов. Далее был разработан проект модернизации стандартов продаж с применением FiSEQ подхода (первого и единственного метода, вовлекающего в бизнес-обучения в России официально depo-

нированного Российским авторским обществом).

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.