



СВЕТОПРОЗРАЧНЫЕ ОБОЛОЧКИ ЗДАНИЙ / ПОЛНЫЙ КОМПЛЕКС УСЛУГ

ЭКОВИНА



Кейс-доклад

**Проведение стратегических сессий в
расширенных форматах**



1 МИНУТА О КОМПАНИИ

ЭКО ОКНА



>12 лет
плодотворной
работы



**13 региональных
дилерских
представительств**
по Центральной России



**65 розничных
салонов**



800 человек
работает в Компании



15 место в России
по количеству произведенной
продукции



**800
партнеров**



**60 000
благодарных
семей**



600 жилых домов
в Московской области
стоят с нашими
окнами



**480
поставщиков**



**15000 м²
производственных
площадей**



**120 единиц
производственного
оборудования**
в т. ч. автоматические и
роботизированные линии



**1000 конструкций
в день**



**ПВХ / СТЕКЛА
МЕТАЛЛА
перерабатываем
в день**



Эко
Экологичная
продукция и
производство



**Инновационные
решения**
Энергоэффективные,
шумозащитные,
противовзломные и т. д.

Почему возникла такая идея?

ТОП 5 АРГУМЕНТОВ



ежегодный 7-летний опыт перестал работать в нынешних условиях



перестало устраивать отношение руководителей среднего звена к работе



сильно страдало «единое информационное поле»



много новых людей в Компании



надо внедрять изменения, но было не понятно как

План сессии >>



Количество
участников

54 человека

Количество
дней

3 дня

Количество
фасилитаторов

2 фасилитатора

Состав
участников

**руководители среднего и
высшего звена всей Компании
ЭКОКНА (территориальный
охват — все регионы)**

1-й день

«Вставить морковку»!!!

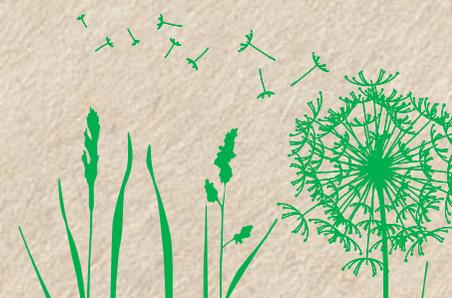
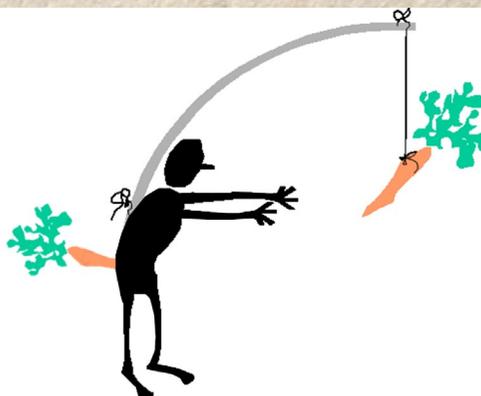
2-й день

Сессия в формате фасилитации

3-й день

Сессия в формате фасилитации

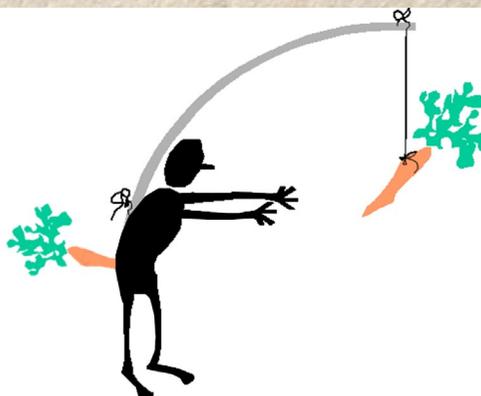
Задачи 1-го дня «МОРКОВКА!»



- Сформировать перспективное видение развития руководителя и сотрудников в условиях меняющихся реалий и развития организаций. Структурировать представления о современном этапе развития менеджмента организаций.
- Исследовать риски организации в области человеческого капитала, барьеры на пути и потенциал личного и организационного развития.
- Изучить и исследовать качество и уровень развития человеческого капитала.



Задачи 1-го дня «МОРКОВКА!»



- Структурировать представления об упорядоченной, хаотической и смешанной внешних средах современных организаций.
- Ознакомиться с типами моделей организационного поведения. Продемонстрировать стимулирующие технологии: оценки класса сотрудников; оценки степени активности ценностей; и некоторые другие.
- Продемонстрировать участникам значение, глубинную сущность личного лидерства и его место в организационной архитектуре.
- Проанализировать перспективы развития современных организаций в сторону самоорганизующихся систем и место человеческого капитала в таких системах.

Задачи 2-го и 3-го дня

- Выяснить, как от сотрудников зависят продажи.
- Разработать инициативы по сокращению издержек и оптимизации расходов.
- Разработать план мероприятий на полгода (по обсуждаемым вопросам).
- Вовлечь сотрудников в активную работу по выработке предложений по совершенствованию деятельности Компании с повышением Личной ответственности за результат!!!



Как это было

- «познакомили» друг с другом
- завели, немного разозлили (на себя)
- вывели из равновесия
- заставили шевелить мозгами
- завели в позицию «Проснись!!!»



Результат 2-го дня

День работы над идеями по увеличению продаж



- Сотрудники услышали **VISION** генерального директора на 2015 г.
- **SWOT**
- Появилось понимание, что даже «главный бухгалтер» может влиять на продажи
- Было принято решение отделить топ-менеджеров от основной группы





Как это было >>



5 Сильные стороны

1 Комплексное предложение услуг от замера до монтажа 24

2 Срок изготовления продукции 22

3 5 каналов сбыта: частный клиент, дилер, франшиза, компьютерная техника, интернет и т.д. 14

4 Объем производства 8

5 Качественный современный РАБОТАЮЩИЙ САЙТ 7
Фасцинирующая гарантия

6 6

7 Опыт → высокая квалификация → подготовка 5

8 Честное принятие решений по отношению к клиенту при наличии проблем с качеством 3

8 Рост качества продукции 3

8 Результативная работа ОТК 3

8 Сформированный и узнаваемый фирменный стиль 3

8 Профессиональный персонал, соблюдающий заказ 2

8 1

ИНТЕРЕСНЫЕ РЕКЛАМНЫЕ КАМПАНИИ
Активное участие в жизни городов присутствия
1
Расширение пр-ва в новые смежные области

Репутация Бренда
Выстроенное позиционирование КОМПАНИИ НА РЫНКЕ
Персонал, лояльный к К° (решает вопросы с клиентом до конца) 1
Маленький бренд, развитые каналы

Местная Финансовая дисциплина
Централизованное управление и контроль денежных средств и материалов

Сформированный профессиональный оперативно-действующий состав
Вовлеченность сотрудников в управленческий процесс
Внедрение современных автоматизированных систем управления

ТОП-ПОЗИЦИИ В ИНТЕРНЕТЕ ПРИ ЗАПРОСАХ
Повышение мотивации персонала, ответственности за работу с клиентом
Работа на результат, высокая клиентоориентированность

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ



Как это было >>



W СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- 1 НЕСТАБИЛЬНОЕ ²⁶ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ
- 2 НЕТ БЫСТРОЙ РЕАКЦИИ НА НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ¹⁵ КЛИЕНТА
- 3 Некульт. персонал ¹¹
- 4 коммуникация ⁹ между отделами (СЛАБЫЕ)
- 5 ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ ПО ЦЕНЕ, А НЕ ПО КАЧЕСТВУ ⁸
- 6 Низкая скорость работы на всех уровнях! ⁷ ПЕРСОНАЛА
- 7 Низкая поддержка при выводе нового продукта ⁶
- 8 НЕДОСТАТОК РЕКЛАМНОЙ ПОДДЕРЖКИ ⁴
- 9 НЕТ ПЛАНИРОВАНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА ФИНАНСОВУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ ³
- 9 Низкая квалификация персонала в повышении своей квалификации → следствие неадекватное отношение и квалификация обслуживать клиента ³
- 9 НЕТ КОНТРОЛЯ ЗАТРАТ НА МЕСТАХ ³
- 9 клиентоориентированные услуги (самовывоз, грязевывоз ³ (доставка/монтаж/демонтаж))

Не системно выполняются стандарты по подготовке кадров. слабая адаптация нового персонала, слабая мотивация

1 ПЕРСОН. РЕСУРСОВ (МАТЕР. В ПР-ВА НЕСТ/СРОК) ¹
Нет системы стимулирования за результат сверху вниз!

Недостаточное продвижение бренда

НЕТ СИСТЕМАТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА (КОНКУРЕНТОВ)

СЛАБАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

СТРАХ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Отсутствие обратной связи (внутр, внешн.)

Отсутствие системы

Как это было >>

КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ (дерево ПВХ, АЛ, ПВХФ, сталь, роллсты)

Эксклюзивные продукты со спец. свойствами

Усиление коопер. между поставщиками (согр. скл. запад, совм. прог)

Стратегические Гос. Программы
- Территориальн. крим.; - прогр. развитие сред.
- Футбол им 2018; - сеть и малого бизн.

Выход на рынок труда квалифич. кадров

Занятие территорий, ниш, клиентов ослабших конкур.

Дорогой сегмент - компл. решение с повыш. уровнем сервиса.

КОНСТРУКЦИИ с умными решениями

СОЦ. Программы: - Жилье для ВСЕХ
- ветхое жилье - АЛЕТСКИЙ КАПИТАЛ
- мун. соц. объекты; - АЛА инвалидов БЕЗБАРЬЕРНАЯ СРЕДА

РЫНОК АЛ РАСТЁТ потреб. для ВСЕХ слоев

О

Возможности

ИМПОРТОЗАМЕНЦ.

Прозрачность бизнеса

интеракция парт. продукта в наши СПК (открытое окно, теплое окно)

совместное продвижение бренда с партнёрами

New доступный PROD.

Развитие ON/OFF LINE

Переработка экологич. материалов

Ослабление независимых игроков на рынке (усил. Фрэнки)



Как это было >>



Т

Угрозы

Гос. изменение тех. норм. ужесточение!!!

Не платиме способные клиенты, уходимся из среднего сегмента, в низкий

Потребительский экстремизм.

ОСЛАБЛЕНИЕ РУБЛЯ, УДОРОЖАНИЕ СТОИМОСТИ МАТЕРИАЛОВ, В Т.Ч. GSM

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ГОС. БЮДЖЕТА НА ОБОРОНКУ И СМЕЖНЫЕ СТРУКТУРЫ (ЧИТАЙ: ЗАМОРАЖИВАНИЕ СТРОЕК)

УЖЕСТОЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ

Ослабление фин. условий: кредитование без услуг банка, мин. авансированием

4. Нарастание мирового финансового кризиса

12. Создание альтернативных и техн.-сложных продуктов на западных конкурентах.

10. Обеспечение конкурентов, создание крупных конкурентов

9. Выход на рынок мелких конкурентов, их гибкость и скорость реакции, низкая цена, высокая цена

8. Недовольство к традиционным видам рекламы и кликов

7. увеличение требований к продукту и сервису у наших клиентов (скорость обслуживания, соблюдение тенденций рынка)

1. Сильный прорыв в IT технологиях у наших конкурентов

3. Отсутствие модернизации в следствие зависимости от импорта (сырьё, оборудование)

Результат 3-го дня

День работы с издержками

ЭКСПЕРТНА

- Руководители увидели, услышали о проблемах Компании, которые генерируются и с помощью их работы тоже
- Попытка выработать предложения по снижению издержек и ответ на вопрос «Что лично я могу сделать в Компании для уменьшения этих издержек?»



Что в итоге получили сразу после сессии



1. Понимание всеми руководителями цели и задачи на 2015!!!

- единое информационное поле
- снижение сопротивления внедряемым изменениям (изменение мотивации, смена руководителей, реорганизация структуры, увеличение планов продаж и т. д.)

2. Огромное количество регламентов, инструкций, правил и т. д.

3. Увеличение скорости принятия решений одновременно с повышением ответственности за результат

4. Начато несколько новых проектов (от тех, кого больше всех “разбудили”)

3 месяца после сессии



Что хотели

- Выяснить, как от сотрудников зависят продажи.
- Разработать инициативы по сокращению издержек.
- Разработать план мероприятий на полгода (по обсуждаемым вопросам).
- Вовлечь сотрудников в активную работу по выработке предложений по совершенствованию деятельности Компании с повышением Личной ответственности за результат!

Что получилось

- «Жить легче, когда знаешь цели Компании и свои действия постоянно сверяешь с ними»
- Серьезно повысилась вовлеченность
- Скорость по-прежнему сохраняется, с теми, кто не успевает, — прощаемся...
- Увеличили планы, сокращая количество людей (увеличивая нагрузку на 1-го сотрудника)

Рекомендации практикующим



Не рассчитывать на большое количество на “супер-идей” от сотрудников (руководителей) среднего звена, выбиваются в лидеры — единицы



Фасилитаторы не виноваты в том, что сотрудники не могут...



Фасилитация — уникальный инструмент для групповой работы, но в больших группах результаты могут быть неожиданные



Спасибо за
внимание!

Филоненко Нина Леонидовна
директор по развитию
Компании ЭКОКНА