

R-I / Практика управления



**Сергей
КИЛЬДЮШЕВ**

19 лет управления
продажами / 6 рынков

Коммерческий директор
дистрибьютор мебельной
фурнитуры (ТОП-5 РФ)
обеспечил рост продаж на
15% при падении рынка -7%

Коммерческий директор
Производитель сухих строи-
тельных смесей (ТОП-20 РФ)
за 2 года поднял компанию с
218 на 14 место по России

**Чемпион мира, призер
ЧЕ**
по пулевой стрельбе

Спикер
профессиональных отрас-
левых конференций

Стиль управления:
аналитик

ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ И ЧЕМПИОНОМ

Q1: Как Вы понимаете что управление эффек-
тивно? Какие у Вас критерии, индикаторы
успешного руководителя?

Колебания рынка часто обесценивают работу мене-
джера. Как это происходит?

Рост в первый год работы может быть случайным.

Падение может быть общим отраслевым трендом.

А вот рост когда все падают, возможен только в
результате эффективного управления. Из моего
опыта: в 2016 г. отрасль упала на -10%, а мы пока-
зали +23% .

Привлекать и поддерживать сторонников

Чтобы достичь этого необходимы три составляю-
щие:

- на первом месте для меня это умение внедрять
и каскадировать управленческие технологии.
- второе – это команда и промоутеры. Ядро, кото-
рое разделяет твою идею и помогает преодоле-
вать сопротивление и отторжение. Надо уметь
вербовать и поддерживать сторонников.
- третье – осознанное отношение к ресурсам.

С неограниченными ресурсами смогут многие. Про-
стого фокуса на «результат» недостаточно. Необхо-

димо показать и исключительный результат, и за-
прос действительно необходимого количества и ка-
чества ресурсов.

Считать свой экономический вклад (EVA)

В одном проекте консультанты показали как счи-
тать свой экономический вклад (EVA) и соотносить с
годовым ФОТ менеджера. Свежий пример: свою
работу в компании пришлось начать с переговоров с
крупнейшим сетевым ритейлером. Результат: уда-
лось сократить неустойку за несвоевременную по-
ставку продукции с Р 4,0 млн. до Р 0,6 млн.. Как ми-
нимум, свою зарплату оправдал.

В той компании я одновременно вел 35 проектов и
по каждому отслеживал ROI (*прим. – отдача на
инвестиции*). Это позволяет прозрачно и конкретно
говорить об эффективности управления.

**Q2: Расскажите ситуацию и решение, которые
сильно повлияли на Вас как руководителя?**

Спортсменам близка тема мобилизации. Поэтому
расскажу про форум для строительной отрасли—
этот проект затронул меня больше, чем просто ком-
мерческого директора.

Идея была заменить участие в выставках (ROI - 1,1). Вместо этого мы решили собрать на одной площадке производителей 14 рынков строительного сектора. 200 участников со всей страны.

Два дня, шесть тематических секций. Более шести месяцев подготовки.

Вызов в том, что по «гипсовым вяжущим» ряд участников для нас были клиентами, но по «сухим смесям» они же - конкуренты. Очень много было страхов из-за рисков переманивания клиентов.

Тогда «вздрогнули» все - вся Компания! Не только коммерческая служба с отделом маркетинга. Было дичайшее сопротивление персонала. Самыми яркими противниками оказались службы производства и собственный коммерческий отдел. Для первых требовалось внедрение элементов бережливого произ-

Нужен «драйвер», который верит в идею и сможет убедить в этом других

водства, вторые просто испугались публичных выступлений и ответственности за конечный результат – 80% подписанных договоров с фиксированным объемом годовых закупок.

По ходу проекта бюджет был увеличен на 30%. Всем пришлось взять дополнительную ответственность - у Совета директоров холдинга, в который мы входили, были по этому поводу вопросы. Практически ежедневные совещания, обучение навыкам публичных выступлений, подготовка презентаций. Производство начало внедрять элементы системы 5S. Изменились многие бизнес-процессы. Впервые за несколько лет был произведен ремонт зданий и благоустройство территории. К слову, потом это стало просто поддерживаться и сотрудники стали более бережно относиться к оборудованию.

Результат превзошел самые смелые ожидания. Расчетный ROI должен был составить 2,5 рубля на каждый вложенный рубль. По факту - 6,3 рубля.

На второй год провели еще один форум. Немного в другом формате, но со схожим результатом. Но все уже прошло более буднично - проект превратился в процесс. Все знали, что был позитивный опыт и по-

этому верили в успех.

Главным выводом для меня тогда стало то, что новая идея никогда полностью не разделяется – всегда нужен драйвер, который верит в идею, придумает, как её реализовать и сможет убедить в этом других.

На первом проекте драйверов было трое:

- один из собственников, лично курировавший мероприятие,
- коммерческий директор, отвечающий за проект в целом,
- и приглашенный консультант, разработавший саму идею форума, обеспечивавший методологическую поддержку и контроль качества процессов.

На разных этапах проекта потребовалось интенсивное включение каждого из этих людей:

Собственник продемонстрировал значимость мероприятия и наличие кадровых последствий в зависимости от результата. С середины проекта эту роль стал играть генеральный директор.

Коммерческому директору приходилось обеспечивать кросс-функциональное взаимодействие смежников.

Консультант придавал веры в вероятность результата через каскадирование правильной технологии и постоянным «подталкиванием».

Q3: Как стать эффективным руководителем? Знаете особый путь?

Я в профессию пришел в 2001 г. посмотрев на успехи друзей: они же могут, а я – чемпион, значит тоже смогу! И смог. Сегодня могу поделиться тремя лайфхаками как мне удалось:

Тогда не было MBA где готовят коммерческого директора. Да и сейчас тоже нет. Я два раза начал, но так и не закончил получать высшее образование.

#1. Постоянно обучаться!

- первое – техническое, на пятом курсе ушел в бизнес,
- второе - экономическое, пошел более осознанно.

Первую работу предложил знакомый «к себе, не возьму, но порекомендую ...» Затем уже находил сам. Редко по объявлению — чаще приглашали по рекомендациям.

После первого года работы спланировал свою карьерную

Следующий уровень ты получаешь в другой Компании и рангом ниже

лестницу. Тогда думал, что директором стану лет через 25 – так далеко и сложно казалось. Реально получил этот пост на пятый год работы.

За переход на новую ступень приходится платить. В моем опыте так даже дважды:

1. Смена компании. Следующий уровень полномочий ты получаешь в организации рангом ниже: они покупают твои компетенции от более технологичного бизнеса и дают тебе больше прав и возможность закрепиться в должности.

2. В доходах и комфорте чтобы сделать шаг вперед, вначале придется шагнуть назад: переход на уровень ASM (*прим. - управляющий продажами на территории*) - в российскую компанию из глобальной западной.

- Пришлось отказаться от \$ 5 000 и расширенного социального пакета (ноутбук, телефон, корпоративный автомобиль, ДМС)
- Зато получил возможность управлять продажами на территории всего ПФО.

#2. Ставить амбициозные задачи и брать ответственность

Просто годы опыта не сделают из тебя чемпиона - необходимо ставить перед собой и компанией более амбициозные задачи и не бояться брать ответственность за их реализацию.

В качестве примера возьмем проект по производству пазо-гребневых плит (ПГП). Я, с одной стороны, понимал что рынок достаточно короткий. С другой - акционеры 6 лет не могли принять решение, вложили Р 60 млн. Необходимо было до-инвестировать еще Р 25

млн. чтобы довести проект до результата. Дилемма: нужно ли спасать проект или это не моя обязанность? Я увидел в ситуации возможность для роста.

«За» был только один акционер. Надо было доказать остальным. Условно говоря мне предложили «подписаться кровью» - что будет если «да», что если «нет». Я убедил акционеров довериться мне и в течение двух лет компенсировал все вложения. Да, рынок стагнирующий. Но при грамотном управлении издержками и выстроенной системе продаж можно чувствовать себя вполне комфортно.

Третий действенный способ развития и роста - учиться у реальных практиков. Две иллюстрации:

1. Сегодня в открытых источниках есть практически всё. Сложно не получить, а отфильтровать мусор, выбрать, что реально работает в твоей ситуации. Ценю тренеров только с опытом работы в реальном бизнесе. Пусть сначала работают, а потом ночами не спят - читают за меня!

Вели проект по реструктуризации коммерческой ди-

#3. Доверяю тренерам и консультантам только с реальным опытом в бизнесе

рекции совместно с консалтинговой компанией. Так они прислали 23-летнего консультанта, который в бизнесе не работал. Чему он может нас научить? Мне пришлось отказаться от их услуг - слишком большой разрыв был между теорией и практикой. Нужно знать, какие подводные камни скрываются. Особенно при внедрении перемен. Тогда пришли другие консультанты, с back-ground работы ТОП-менеджерами на крупных предприятиях и опытом управления изменениями. Даже с их помощью разработка новой модели системы продаж и ее внедрение заняло около 9 месяцев.

2. Когда покидал одну компанию, ко мне подошел сотрудник и сказал: «я думал что за 19 лет в продажах знаю все, а поработав с тобой понял, что ничего». Это тоже обучение - у сильного партнера (*улыбается*).