

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ
Факультет Государственного и муниципального управления
Кафедра Кадровой политики и управления персоналом

Управленческий консалтинг

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов

(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление)

Новосибирск 2017

УДК: 658.64+338.2

ББК: 65.050.2

Составитель к.э.н., доцент кафедры КПиУПРехтина Г.А.

Рецензент: к.пед.н., доцент кафедры КП и УП Толстова И.Э.

Управленческий консалтинг: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост. Рехтина Г.А.-Новосибирск, 2017.-22 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управленческий консалтинг» составлены на основании требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Указания содержат перечень занятий и вопросов для самостоятельного изучения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Государственного и муниципального управления НГАУ от 10 мая 2017 г. протокол № 10.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

1. Введение

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения иностранными языками и компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Управленческий консалтинг» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих профессиональных (ПК) компетенций:

1. Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2).

2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические (семинарские) занятия по курсу «Управленческий консалтинг» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и

анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – освоение обучающимися теоретических знаний в области управленческого консалтинга, приобретение навыка применять их на практике с учетом специфики государственного и муниципального управления, формирование профессиональных компетенций, необходимых в дальнейшей профессиональной деятельности.

3. Содержание занятий

Тема 1. Предмет, методология и понятийный аппарат курса.

Вопросы для обсуждения

Кейс-задача 1. Крупная организация поняла, что она не готова выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации. Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой стороны, отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами так, чтобы руководители среднего звена вовлекались в деятельность по отбору кандидатов на более ранней стадии и, чтобы отдел кадров в большей степени вовлекался в оценку сотрудников.

1. Какие методы в работе использовал консультант, прежде чем сделать выводы?

2. Составьте план обследования состояния дел в организации.

3. В чем заключались рекомендации консультанта? Что в дополнение к ним Вы могли бы предложить?

Кейс-задача 2. Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих

корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей. Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима. На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. Т.е. каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки. Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу. После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента. Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации, опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премиальная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается. Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж

показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате. Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам: 1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты. 2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами. 3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Есть ли необходимость и причины обращения за консультационной помощью к профессионалам? Поясните свой ответ.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовка сообщения по темам:

1. Основные компоненты структуры деловых услуг.
2. Компоненты общего управленческого консультирования.
3. Особенности управленческого консультирования в области администрирования.
4. Вопросы, решаемые управленческим консультированием в области финансового менеджмента.
5. Консультирование по управлению персоналом.
6. Направления консультирования области маркетинга.
7. Предмет консультирования в области производственного менеджмента.
8. Консультационные услуги в области информационных технологий.

Тема 2. История зарождения и становления рынка консалтинговых услуг. Профессиональные объединения консультантов.

Вопросы для обсуждения

1. Опыт «DeloitteandTouche» по оказанию консалтинговых услуг.
2. Опыт «ErnstandYoung» по оказанию консалтинговых услуг.
3. Опыт «PriceWaterhouseCoopers» по оказанию консалтинговых услуг.
4. Опыт «KPMG» по оказанию консалтинговых услуг.
5. Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению.
6. Вклад Тейлора Ф. в роли консультанта.

7. Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
8. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ).
9. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).
10. Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Мировой опыт по оказанию консалтинговых услуг.
2. Профессиональные объединения консультантов.
3. Кодекс профессионального поведения.

Тема 3. Консалтинговый сервис и рынок консалтинговых услуг.

Вопросы для обсуждения

1. Объяснение тенденции, в соответствии с которой отечественные клиенты все больше привлекают к консалтинговой работе российские фирмы.
2. Этапы выбора консультационной фирмы.
3. Преимущества иностранных консультационных компаний.
4. Преимущества отечественных консультационных фирм.
5. Смена приоритетов в консультационной деятельности.
6. Источники информации при осуществлении поиска консультационных фирм.
7. Выявление потенциальных консультантов.
8. Глобализация как одна из наиболее значимых для мировой экономики тенденции, вносящих решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.
9. Дерегулирование как одна из наиболее значимых для мировой экономики тенденции, вносящих решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Особенности становления отечественного рынка консалтинговых услуг.
2. Субъекты российского рынка консалтинговых услуг.
3. Современные тенденции и перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг.

Тема 4. Основные черты, которыми должен обладать консультант. Внешние и внутренние консультанты. Этапы консультационной работы.

Вопросы для обсуждения

1. «Происхождение» современных российских консультантов.

2. Сильные и слабые стороны внешних консультантов.
3. Сильные и слабые стороны внутренних консультантов.
4. Психолого-педагогические средства воздействия на клиента в процессе консультирования.
5. Особенности поведения одиночных консультантов на рынке консалтинговых услуг.
6. Консультирующий профессорско-преподавательский состав.
7. Роль диагностики организации как одного из этапов процесса управленческого консультирования.
8. Консультант по управлению.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Внутренние и внешние консультанты.
2. Модель разработки и принятия решений, вырабатываемых отделом внутреннего консультирования.
3. Система мотивации работы внутренних консультантов.

Тема 5. Кадровый консалтинг: сущность, функции и структура.

Вопросы для обсуждения

Задание: Система пожизненного найма

Сергей звонил своему давнему другу Сане, с которым еще полгода назад они вместе работали в компании «БиК». Ему не терпелось поделиться новостью, которая вызвала в нем различные эмоции: от злости и нежелания вспоминать о предыдущей работе до радости от осознания, что в конце-концов он оказался прав. Именно его подход к работе наиболее целесообразен и именно его все по праву считают профессионалом. На другом конце провода подняли трубку. Сергей выпалил, не дожидаясь ответа: «Представляешь, он позвонил мне и пригласил встретиться, уговаривал вернуться на прежнее место, обещал обсудить все возможные варианты по заработной плате». Судя по голосу, Александр, как ни странно, совершенно не был удивлен: «Вот видишь, как мы и предполагали, не понятно только почему это случилось именно сейчас. Надеюсь, ты отказался». Сергей не смог удержаться от сарказма: «Нет, я согласился, очень хочется еще на пару лет застрять в этом болоте и каждый день думать, а что ему еще придет завтра в голову»...

Все началось сразу после кризиса 1998 года. Владимир Ахметьев, собственник (человек, который теперь предлагал Сергею вернуться работать к нему) владел очень маленьким торговым бизнесом, который постепенно умирал и даже не удовлетворял потребности семьи владельца. Будучи человеком с живым умом, достаточно предприимчивым и самоуверенным, он постоянно искал возможности заняться более масштабным бизнесом с

хорошими перспективами на будущее. Вскоре такая возможность, появилась. В результате эффекта импортозамещения товары многих западных производителей оказались не востребованы, российские же, напротив, увеличивали обороты от месяца к месяцу. Найдя подходящего отечественного производителя фирму «СКАРД» в Подмоскowie, Ахметьев договорился об официальной дистрибьюции его продукции в Санкт-Петербурге. Продукция являлась товаром массового спроса, но рынок продукции был совершенно не знаком Владимиру, фактически, предстояло все начинать с нуля. Необходимо было организовать весь процесс дистрибьюции, начиная от доставки товара в северную столицу и заканчивая правильным представлением производителя и его товара как оптовым, так и конечным покупателям.

Объехав несколько оптовых покупателей, продемонстрировав товар, собственник собрал достаточное количество предварительных заявок, благо, продукция «СКАР-ДА» была дешевой и весьма востребованной. Ситуация, правда, несколько осложнялась тем, что средств, необходимых для закупки первоначальной партии у Ахметьева не было, не говоря уже о средствах на наем необходимого персонала, который будет заниматься распространением продукции в пределах города. В то время, когда новоявленный владелец удачно начинающегося бизнеса находился в тяжких раздумьях по поводу денег и персонала, как это нередко случается, все разрешилось само собой. «СКАРД» предоставил товарный кредит на один месяц, а также встретились два старых знакомых, одним из которых был Сергей.

Ребята давно знали друг друга, имели за плечами опыт совместного обучения в военном училище и военной службы, Володя достаточно красочно расписал Сергею перспективы, открывающиеся перед бизнесом, и вопрос был решен — Сергей и Саня сразу согласились работать с Ахметьевым в качестве наемных работников. Естественно, у них не было опыта работы в продажах и соответствующего образования.

Ахметьева это не смущало, он считал, что в продажах все вопросы можно решить на уровне здравого смысла, как до сих пор делал он сам. Несмотря на более чем скромную заработную плату Сергей был полон оптимизма. Во-первых, он практически ничего не терял в сравнении с заработной платой охранника, которым он работал в момент встречи. Во-вторых, его устраивал дух команды, к которому он так привык в армии, и которого ему так не хватало. В-третьих, Владимир сразу пообещал, что как минимум двадцать процентов от прибыли он готов использовать в качестве премии для сотрудников, то есть для двоих своих друзей.

Работа завертелась. Сергею приходилось делать все. Он ездил в Москву за товаром, контролировал отгрузку, сам работал в качестве грузчика, договаривался с клиентами, искал новых клиентов, развозил товар по оптовым фирмам. Обороты фирмы росли. К 2000 году молодой компании удалось сделать торговую марку региональным брендом. Все оптовые фирмы города прекрасно знали товар, а среди потребителей сформировался устойчивый круг поклонников именно данной марки. Во многих достижениях в продажах была заслуга именно Сергея. Будучи по характеру человеком очень живым, общительным, он легко входил в контакт с незнакомыми менеджерами по закупкам, заводил знакомства, со многими из сотрудников оптовых компаний к тому времени у него сложились дружеские личные отношения. Это позволяло ему решать многие вопросы, возникавшие в процессе деятельности, начиная с увеличения закупок продукции и заканчивая существенно более ранними оплатами от покупателей в случае возникновения у фирмы дефицита средств.

Первое напряжение между Сергеем и Ахметьевым возникло в том же 2000 году. Фирма получала прибыль, означенная Владимиром премия, зависевшая от величины прибыли, выплачивалась регулярно и вместе с окладом обеспечивала Сергею приемлемый уровень дохода. Однако средств хватало только на одежду и еду, к тому же Сергею приходилось снимать квартиру. Процедура подсчета прибыли была понятна, разумеется, только Ахметьеву, поскольку все, что касалось учета денежных средств, находилось в ведении его супруги и приходящего главного бухгалтера. Оклад Сергея и Сани ни разу не повышался с 1998 года. Сам Ахметьев к тому времени уже обзавелся квартирой в Санкт-Петербурге и престижной «BMW». Справедливо рассудив, что поскольку дела у фирмы идут более чем хорошо, Сергей и Александр решили, что пора напомнить их приятелю-собственнику о необходимости увеличения оклада и сделать более прозрачной процедуру расчета прибыли. Владимир на удивление быстро согласился увеличить оклады своим армейским сослуживцам на 50% и пообещал со следующего месяца показывать им всю структуру доходов и расходов при расчете премии, добавив при этом, что какие могут быть секреты между людьми, работающими в одной команде. Однако радость Сергея с Саней была недолгой: придя следующим утром на работу, Ахметьев заявил, что будет достаточно и 25% увеличения окладов, поскольку бизнес постоянно расширяется и величины премии должно всем хватать для достойного существования. Что касается величины прибыли и механизмов ее расчета, то Владимир заявил, что приятели должны доверять ему, как и он доверяет им, когда отпускает в Москву с крупными суммами наличных денег для покупки товара. Надо отметить, что ни Сергей, ни Саня не были специалистами в учете,

но и им казалось странным, почему, например, стоимость купленного для нужд предприятия грузовичка целиком попала в расходы, лишив предприятие прибыли на три месяца вперед. Несмотря на то, что ситуация вызывала внутреннее недовольство, ребята решили, что слишком много вложено в дело труда, чтобы обращать внимание на какие-то глупости и продолжили трудиться дальше в надежде на то, что через пару лет, когда фирма вырастет, всем воздастся по заслугам.

К этому времени в фирме появились два новых работника. Они, как и Сергей с Александром, были хорошо знакомы с Ахметьевым со времени службы в армии. Один из новичков стал обеспечивать юридическое обеспечение растущему бизнесу, другой — Дмитрий — подключился к продажам продукции вместе с Сергеем. Таким образом, наемных работников стало четверо, в связи с чем Ахметьев объявил, что теперь в качестве премии будет распределяться 25% прибыли, и это правило будет распространяться только на четверых. Если в фирме будут появляться новые сотрудники, они не будут участвовать в прибыли. Стоит отметить, что ни одна из озвученных Владимиром инициатив по распределению прибыли не была закреплена на бумаге, и юридически он оставался стопроцентным владельцем бизнеса.

Внешняя среда бизнеса стремительно менялась. Норма прибыли в торговле быстро падала, к тому же появилось достаточно много подделок продукта, которым торговала фирма, поскольку не было возможности запатентовать товарный знак. После непродолжительного раздумья Ахметьев принял решение об организации собственного производства и разработке собственных марок продукции. Рынки сбыта к тому времени были хорошо изучены, и имелось четкое представление о том, что можно выпускать и по каким ценам реализовывать.

Производство организовали в течение шести месяцев. За эти полгода фирма выросла с четырех до тридцати пяти человек, из них двадцать-пять сотрудников являлись рабочими цеха и склада. Началось структурирование фирмы по функциональному признаку: отдел закупок сырья и комплектующих, отдел продаж, лаборатория, бухгалтерия, склад сырья, склад готовой продукции, два производственных цеха. Все, кто начинал деятельность, получили в организации высокие позиции: коммерческий директор, генеральный директор (собственник не желал юридически числиться руководителем предприятия). Сергей и Дмитрий по-прежнему занимались продажами, составляя вдвоем отдел продаж, причем не существовало четкого разделения на начальника и подчиненного. На всех совещаниях присутствовали вдвоем.

К весне 2002 года ассортимент производственной компании составлял уже более сорока наименований. Компания была широко известна в городе среди оптовиков, но Владимир не останавливался на достигнутом и разрабатывал амбициозные стратегические планы развития. Планировалось к началу 2003 года договориться о поставках продукции с большинством крупных московских оптовиков и представить продукцию не менее чем в десяти крупнейших городах европейской части России. Рассматривалось два возможных варианта реализации стратегии.

- Создать в Москве и крупнейших городах представительства, которые будут заниматься сбытом на региональном рынке, зная его специфику. Региональный представитель должен был отвечать за работу со всеми клиентами в регионе, а обязанности контроля самого регионального представителя ложились на Сергея и Дмитрия.

- Сергей и Дмитрий продолжают вдвоем нарабатывать клиентскую базу путем краткосрочных командировок по России и при этом продолжают обслуживать существующую клиентскую базу. В данном варианте поставки товара предполагалось осуществлять либо контейнерами напрямую клиентам, либо через Москву, используя столицу как логистический центр страны.

Владимиру Ахметьеву второй подход казался более оправданным. Во-первых, по его мнению, работа с имеющейся клиентской базой не требовала слишком много дополнительных усилий, поскольку большинство клиентов сами звонили для заказа продукции. Во-вторых, для организации представительств требовались значительные финансовые ресурсы. А по мнению Ахметьева, если ежемесячно договариваться хотя бы с двумя региональными покупателями, в течение года можно добиться того же эффекта, что и при открытии представительств.

Разделение обязанностей между двумя специалистами по продажам Сергеем и Дмитрием фактически не существовало. Любую работу в отделе выполнял тот из них, кто был менее загружен. Тем временем компания стремительно росла, в том числе и численно. Генеральный директор однажды предложил на совещании упорядочить внутреннюю структуру, разработать должностные инструкции для каждого сотрудника, формализовать организационную структуру с четким определением того, кто за что отвечает и кому подчиняется. Идея, однако, была отвергнута всеми участниками совещания. Считали, что в организации все и так понятно, порядки и схемы взаимодействия за четыре года устоялись, а лишние бумажки писать времени нет. Особенно эмоционально против нововведений выступил Сергей, заявив,

что вне зависимости от того, будет ли формализована организационная структура и подготовлены должностные инструкции, в его повседневной деятельности ничего не изменится. Он и так прекрасно знает, что нужно делать, а подчиняться кроме собственника Ахметьева он больше никому не собирается. На этом обсуждение было закончено, все посчитали, что устами людей, близких к потребителю, глаголет истина, так что пусть делают как им удобно.

Летом 2002 года собственником отделу продаж было поставлено две основные задачи:

- в течение года представить имеющуюся у предприятия продукцию не менее чем в десяти крупных российских регионах, в том числе московском;
- поскольку в производственных планах на год значился запуск пяти новых продуктовых серий, увеличивавших имеющийся ассортимент вдвое, своевременно представлять новинки старым и новым клиентам.

Сергей начал активно работать с московскими оптовыми фирмами. Он стал часто рассказывать на совещаниях об уровне организации закупок и работы с поставщиками в крупных московских оптовых фирмах, о менеджерах по закупкам, достаточно часто употреблявших профессиональную лексику и имеющих очень широкий кругозор по аналогичной продукции, представленной на рынке. Сергей внутренне ощущал, что, несмотря на солидный опыт в продажах ему недостает базовых знаний в этой области, а без них общаться в профессиональной среде становилось все труднее.

В сентябре 2002 года Сергей обратился к Ахметьеву с просьбой поддержать его в стремлении найти курсы повышения квалификации. Владимир даже обрадовался, сказал, что сам давно думал о необходимости повышения квалификации для отдела продаж и дал «добро». Полный энтузиазма, желая некоторым образом сменить обстановку и отойти от привычной жизни по схеме «работа-дом», Сергей стал подыскивать стоящие курсы. О возможных курсах он советовался со всеми, включая сотрудников бухгалтерии и финансовой службы. В результате двухнедельных поисков была отобрана трехмесячная программа с внушительным количеством часов и соответствующей стоимостью в солидном учебном заведении. Радость Сергея была недолгой — когда он предоставил собственнику информацию о курсах, тот заявил, что был неправильно понят. По мнению Владимира, Сергей и так более чем достаточно знает о продажах, чтобы тратить на учебу подобные суммы, и предложил Сергею разделить с фирмой затраты на обучение, либо найти себе курсы не дороже пяти тысяч рублей. Выделить деньги из семейного бюджета Сергей не мог, так как жена не работала, находясь с маленьким ребенком, кроме того, он по-прежнему снимал жилье. В результате он посетил совместно

с Дмитрием трехдневный семинар «Управление продажами в современной компании», вынеся оттуда знание о правиле Парето, которое сразу же применил, отсортировав должным образом клиентскую базу.

Осенью начался сезонный подъем продаж. Бизнес имел ярко выраженную сезонность, и в зимние месяцы объемы реализации в три раза отличались от летних. Сергей с Дмитрием продолжали вдвоем выполнять всю работу. Составляли документы, передавали их на склад, заказывали транспорт, контролировали отгрузку, организовывали доставку наличных денег из Москвы, пытались звонить новым клиентам, показывать новую продукцию старым, организовывали бартерные цепочки... Кроме того, вновь появившийся финансовый директор, который никак не мог добиться от руководства, кто же в компании отвечает за возврат средств от покупателей, требовал от отдела продаж снижения сроков оборачиваемости дебиторской задолженности (что это такое, отдел продаж вначале не знал). Нередко Сергей являлся на работу к восьми часам утра, чтобы к приходу водителей подготовить все отгрузочные документы, а уходил в восемь часов вечера после правильного проведения в программе документов за текущий день.

Несмотря на возрастающую нагрузку заработная плата у сотрудников отдела продаж не увеличилась. Ахметьев продолжал руководствоваться правилом «25% прибыли — на премиальный фонд», оклады изменились в среднем на 10% за год. Премиальный фонд при этом делился уже не на четверых, а на всех сотрудников офиса, которых к тому моменту стало пятнадцать. Кроме того, фирма активно приобретала производственное оборудование и транспорт, расходы на покупку которых в учете у собственника целиком списывались в расходы. Совещания проводились дважды в неделю. На каждом совещании Сергей пытался поставить вопрос об оплате за переработки и упрощении процедуры расчета прибыли. В ответ обычно получал гневную отповедь Ахтемьева, выказывавшим недовольство темпами работы отдела продаж, отсутствием инициативы и несоблюдением графика роста, который был принят всеми на совещании еще в июле. Главным аргументом Владимира в подтверждение нерационального использования времени отделом продаж было то, что он два раза застал Сергея раскладывающим пасьянс за компьютером.

К зиме Сергей стал раскладывать пасьянс все чаще... В общении с Дмитрием он часто любил заводить разговор о новых приобретениях недвижимости собственником, переезде в Санкт-Петербург его многочисленных родственников, при этом страшно распалялся и пересчитывал, какое количество денег, причитающихся ему по договоренности 1998 года, вложено в оборудование и имущество фирмы.

Несмотря на первоначальную позицию Ахтемьева в вопросе организации представительств в других городах к осени 2002 года в Москве был открыт филиал фирмы. Филиалу была поставлена задача работать со всеми клиентами (имеющимися и потенциальными) Москвы и Московской области. Руководителем филиала Ахметьевым был назначен его племянник Аркадий, проживающий в Подмоскowie. Первоначально Сергей и Дмитрий отвечали за организацию работы филиала, наличие необходимого ассортимента и стратегию продвижения товара в Москве. После нескольких месяцев работы глава московского филиала категорично заявил дяде Володе, что ему необходима полная свобода действий в регионе, включая инициативу по ценообразованию, а в обязанности Сергея должно входить только обеспечение бесперебойных поставок товара в Москву. Ахметьев посчитал доводы племянника вескими и, несмотря на возмущение Сергея и его напоминание о том, что он был некогда назначен главным по всем продажам фирмы, уступил требованиям главы московского филиала. Сергей прекрасно понимал, что в перспективе две трети оборота фирмы потеряны для его контроля.

Аналогичных фирм-производителей становилось все больше, и, несмотря на то, что объемы продаж росли, Владимир Ахтемьев знал из многочисленных маркетинговых исследований, что темпы роста самого рынка еще выше. Единственная причина, которую он видел — медленная и непрофессиональная работа отдела продаж. Он упоминал об этом на каждом производственном совещании, по результатам работы за один из месяцев даже оштрафовал Сергея и Дмитрия на величину начисленной им премии. В следующем месяце отдел продаж был оштрафован за неудовлетворительные параметры оборачиваемости дебиторской задолженности. Иногда критика работы Сергея переходила всякие границы с использованием ненормативной лексики, при этом в пример приводились сотрудники других подразделений, например, лаборатории, которые все время полны идей по разработке новой продукции и закупке новых современных комплектующих и сырья. В результате долгих раздумий о возможности улучшения работы отдела Ахтемьев на очередном совете директоров объявил, что все беды оттого, что в отделе продаж никто ни за что не отвечает. И тут же назначил Сергея начальником отдела, а Дмитрия сделал его заместителем. Также было объявлено, что Сергей как руководитель подразделения теперь лично будет отвечать собственной заработной платой за результаты выполнения плана продаж и развитие региональной дистрибуции. Для усиления отдела на должность менеджера по продажам был представлен очередной родственник владельца — довольно апатичный молодой человек

Виталий, не имевший никакого опыта в продажах, и жизненная философия которого мешала ему подчиняться кому бы то ни было.

Сергей, несмотря на свой новый статус, продолжал выполнять всю работу в отделе, даже иногда выходил на склад и помогал грузчикам, когда возникала напряженная ситуация с отгрузкой в регионы. В это время Дмитрий вдруг сильно заинтересовался маркетингом и стал часто пропадать в кабинете Ахметьева, обсуждая с ним различные идеи внедрения новых продуктов, разработки дизайна упаковки и варианты организации различных каналов сбыта продукции.

Прошло два месяца, приближалась весна 2003 года, а с ней и сезонный спад продаж. Собственник считал, что ситуация в продажах не изменилась к лучшему, и регулярно перекладывал ответственность за острый кризис ликвидности, существовавший в фирме, на Сергея. Начальник отдела продаж в ответ на обвинения уже совершенно открыто заявлял на совещаниях, что кризис спровоцировали непомерные для фирмы финансовые аппетиты семьи Ахметьева. В начале марта 2003 года начальником отдела продаж был назначен Дмитрий, а Сергею было предложено занять место менеджера фирмы по логистике и параллельно искать новых клиентов.

28 апреля состоялось итоговое совещание по результатам работы фирмы начиная с лета 2002 года. Результаты в целом были следующие:

- продукция фирмы напрямую поставлялась в 12 крупнейших городов России через крупные оптовые фирмы, имеющие разветвленную филиальную сеть, была представлена более чем в 40 городах;
- объем продаж в денежном выражении увеличился на 50%, однако величина чистой прибыли сократилась в сравнении с аналогичным периодом прошлого года;
- количество сотрудников в фирме достигло 60 человек, 40 из которых были рабочими в цехе и грузчиками, отдел продаж состоял из 3 человек;
- за 9 месяцев было разработано и выпущено 35 новых видов продукции, ассортимент увеличен практически вдвое.

По мнению Владимира Ахметьева, существовало несколько весьма негативных моментов, существенно осложняющих жизнь организации и идущих вразрез с планами компании:

- как оказалось, новая продукция не только не была продемонстрирована старым клиентам, но и не поставлялась новым;
- расходы на доставку товара выросли относительно средней цены продукции в два раза в сравнении с предыдущим периодом

- доля бартерных операций, на которых фирма теряла от 5 до 10% от сделки, возросла в три раза, и в результате потери от бартера съедали до 20% операционной прибыли;
- прогнозируемый объем продаж на апрель не позволял фирме достичь точки окупаемости.

Естественно, весь перечень вопросов был адресован отделу продаж.

В конце апреля оказалось, что реальные продажи еще хуже плановых. На очередном еженедельном совещании Ахтемьев объявил, что он крайне неудовлетворен работой всех подразделений, за исключением усилий, предпринимаемых Дмитрием в области маркетинга. По мнению владельца, существующая система премирования изжила себя, премия будет назначаться на его усмотрение в зависимости от его видения полезности работы каждого сотрудника. Самые большие премии получили Дмитрий, финансовый директор и начальник лаборатории. Отделу продаж была предложена следующая схема оплаты труда: оклад понижался в два раза, а премия рассчитывалась как 2% от суммы денег, полученных от клиентов, закрепленных за менеджером. Все московские клиенты закреплялись за главой филиала в Москве. Было объявлено, что, несмотря на приближающиеся затяжные майские праздники, предложенная схема начинает действовать с начала апреля и апрельская заработная плата будет, соответственно, пересчитана по новой схеме. Сергей был просто в ярости, он даже не пытался себя сдерживать, он кричал в лицо Владимиру, что именно четыре человека, включая его, а не собственник построили фирму. Что всем, чем владеет собственник, он обязан Сергею и его товарищам. Что владелец бизнеса не имеет никакого права лишать его заработанной за несколько лет доли в прибыли компании. Обвинил Ахтемьева в дилетантизме и полном неумении руководить бизнесом. Владимир, выслушав все реплики и ни разу не перебив Сергея, в конце произнес только одну загадочную фразу: «У нас не Япония, система пожизненного найма пока не прижилась. В реальном бизнесе важен результат, а не участие». Дмитрий был назначен начальником отдела маркетинга, пока состоящего из него же самого, а генеральному директору было дано поручение найти через кадровые агентства толкового начальника отдела продаж.

В мае Сергей приходил на работу к десяти утра, как и остальные сотрудники офиса, иногда опаздывал, ругался с водителями, толпившимися у его двери в ожидании накладных, готовил отгрузочные документы. Часам к одиннадцати водители разъезжались по клиентам, чертыхаясь и убеждая всех, что им ни за что не успеть выполнить дневной объем перевозок. Новым

клиентам Сергей не звонил вовсе. К четырем часам он собирался, оставлял включенным компьютер с пасьянсом на экране и уходил забирать сына из детского сада, не обращая внимания на протесты Дмитрия, обещавшего наложить на него штраф за отсутствие на рабочем месте. Когда Дмитрий садился на рабочее место Сергея, он все чаще встречал приходящие по электронной почте предложения о вакансиях на должность менеджера по продажам. К середине июня терпение Дмитрия лопнуло, продажи продолжали падать, и он рассказал Ахтемьеву о происходящем. После часового совещания Сергея решили уволить, пока он не потерял какого-нибудь важного для фирмы клиента и чтобы не разлагал вновь приходящих сотрудников. Тем более, что начальник отдела продаж был найден и уже входил в курс дел. Правда, прежнее его место работы было в другой отрасли, и он понятия не имел о специфике рынка, которым ему предстояло заниматься, но зато живо всем интересовался. По офису ходили слухи, что Ахтемьев назначил оклад новому начальнику в три раза больше, чем был у Сергея плюс проценты от общих продаж.

Сергей несколько не удивился предложению Владимира расстаться. Сказал, что сам уже собирался уйти, но как-то не решался выбросить из жизни пять лет, проведенных в фирме и друзей, с которыми ему нравилось работать. Дела передавать он не стал (как потом оказалось, клиентские базы были у него давно скопированы), собрал вещи и после обеда ушел, пообещав вернуться через пару дней за трудовой книжкой.

Через две недели Сергей приступил к работе в качестве менеджера по продажам в аналогичной фирме, продукция которой прямо конкурировала с продукцией фирмы «БиК» по всем сегментам. Главным его условием при приеме на работу было назначение ему среднерыночной величины оклада и высокого процента от его личных продаж. Его условия были приняты. В следующие четыре месяца он побывал у всех известных ему клиентов. Некоторые брали новую продукцию, основываясь на дружеских отношениях с Сергеем, другие принимали в расчет его репутацию как продавца, отвечающего за свои слова. Результат не заставил себя долго ждать. Объем продаж нового работодателя Сергея за короткий срок увеличился на 15%, кроме того, продукция оказалась представленной в тех регионах, куда она раньше не поставлялась. И везде она вставала на полки рядом с продукцией компании «БиК», на которую покупатели начинали жаловаться за нерегулярность поставок.

К концу четвертого месяца Сергей руководил продажами в нескольких регионах, занимался экспортом продукции, его ежемесячный доход в полтора раза превышал доход в лучшие месяцы на прежнем месте работы. Он

находился за своим рабочим столом, когда раздался звонок на его мобильный телефон. Звонил бывший однополчанин Владимир Ахметьев...

Вопросы для обсуждения

1. Какие действия мог бы предпринять Владимир Ахметьев для повышения эффективности работы отдела продаж?
2. Кого можно винить в сложившейся ситуации?
3. Какую систему материального стимулирования на месте Владимира вы предложили бы Сергею?
4. Прокомментируйте наличие навыков по управлению человеческими ресурсами у собственника компании.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

1. Роль консультанта в оценке персонала.
2. Роль консультанта в подборе персонала.
3. Роль консультанта в обучении и развитии персонала.
4. Роль консультанта в кадровом делопроизводстве.

Тема 6. Сценарии работы консалтинговых фирм с корпоративными организациями.

Вопросы для обсуждения

Деловая игра «Учимся убеждать клиента»

Используя силу слова, убеждения, знания техники ведения переговоров, закономерности делового общения, необходимо набрать как можно большее количество баллов (для удобства восприятия возьмите спички).

1. Для проведения занятия в аудитории парты поставить так, чтобы получился один длинный стол переговоров.

2. Студенты располагаются по обе стороны стола переговоров. Участников должно быть четное количество, чтобы напротив каждого студента располагался его «деловой партнер». Преподаватель каждому студенту дает по 3 спички.

3. По команде преподавателя студенты приступают к переговорам попарно.

Время ограничено (максимум одна минута), так как в работе менеджера фактор времени очень важен. Для того чтобы убедить партнера отдать спичку, можно давать обещания о выполнении чего-то в будущем (конспект, помощь в написании реферата, рассказать анекдот и т.д.), заверять о существующей к партнеру симпатии, нападать с обвинениями в чем-либо, договариваться об уступке с вашей стороны в следующий раз.

4. По команде преподавателя переговоры прекращаются. Каждый студент передвигается на одно место за столом переговоров по часовой стрелке и начинает переговоры с другим партнером. Процедура продолжается до тех пор, пока остаются студенты, не встретившиеся за столом переговоров. Команды

преподавателя о начале и окончании переговоров внезапны и не подчинены по времени, таким образом достигается эффект внезапности.

5. Участники не выбирают себе деловых партнеров, а вступают в переговоры друг с другом поочередно это связано с тем, что в своей деятельности менеджер вступает в общение, руководствуясь не собственными симпатиями, а необходимостью.

6. Подсчет баллов (спичек) и анализ достигнутого результата. Заполнить таблицу:

Причины	Я уступал (а)	Мне уступали
Красноречие		
Убедительность		
Обещания		
Личные симпатии		
Психологическое давление		
Другие		

7. Подведение итогов. Оценка находчивости, изобретательности в процессе убеждения.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовить сообщение по темам

1. Принципы организации консультант-клиентских отношений.
2. Поведенческие аспекты консультант-клиентских отношений.
3. Организационная патология.
4. Межгрупповая работа в поисках решения проблем.
5. Интервью как метод, используемый консультантом для генерирования данных.

Тема 7. Организация сельскохозяйственного консультирования.

Вопросы для обсуждения

1. Задачи сельскохозяйственного консультирования.
2. Центр сельскохозяйственного консультирования.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

Подготовить сообщение по темам

1. Сущность понятия сельскохозяйственного консультирования.
2. Задачи сельскохозяйственного консультирования.
3. Функции сельскохозяйственного консультирования.
4. Центр сельскохозяйственного консультирования

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Список основной литературы

1. Лапыгин, Ю.Н. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 330 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4.2. Список дополнительной литературы

1. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: уч. пос. / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с. (ЭБС «Инфра-М»).

2. Лапыгин, Ю.Н. Основы управленческого консультирования: учебное пособие / Лапыгин Ю.Н., - 3-е изд., перераб. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 305 с. (ЭБС «Инфра-М»).

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 3. Перечень информационных ресурсов

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	http://consultant.ru /
2.	HR-Portal. Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru/rubric/kdp
3.	Деловой мир - онлайн-проект	https://www.delovoymir.biz.ru
4.	Научно-практический журнал «Управленческое консультирование»	http://new.sziu.ranepa.ru/zhurnalist/intervyu-s-direktorami-programm/open-ranepa
5.	Деловой журнал «Большой консалтинг»	http://bk-journal.ru/#magazine

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) и самостоятельной работы

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03 Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина. -3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017. -22 с.

Составитель
Рехтина Галина Алескандровна

Методические указания
для проведения практических занятий и самостоятельной работы
студентов
(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
управление)

Объем 1,38уч. – изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск. ул. Добролюбова, 160