

«План внедрения оргструктуры холдинга в жизнь. Почему **старая** кабинетная программа сопротивляется изменениям сильнее, чем внедряет **эффективное новое**»

Калмыков Андрей Сергеевич,
Управляющий компанией Trade Help,
Бизнес-консультант по торговле,
торговый доктор

Кто может встать и сказать что он **лидер компании**?

Можете ли объяснить **почему** Лидер?

Есть ли **лидер** в вашем магазине, в секции, на кассе?

Знают ли лидера и почему он лидер?

Тиражирование успеха приносит в единицу времени **гораздо больше эффекта** чем устранение конкретного недостатка в одном магазине!

Умеете ли вы **находить успехи**? У себя и у конкурентов?







08/14/2023











MADE BY THEMES.RU PROJECT

LENTA HEROES

«Правила формирования организационной структуры **центрального аппарата** Управления торговой сети»

Состав совета директоров розничной компании.

«Состав совета директоров определен целями розничного холдинга на **3 года** и харизмой **лидера сети**»!

Харизм - означает «подарок или расположение, **специально ниспосланное Богом**, благодать и талант».

Человек обладающий харизмом выделяется среди других **«сверхчеловеческими»** качествами, талантами и исключительными полномочиями. Эти силы считаются ниспосланными Богом и на этом основании такой Человек **считается «лидером»**.

Правило 1: Состав совета директоров определен целями развития и харизмой!

Trade Help

www.trade-help.com

Исследование всемирно известного психолога, профессора Даниэля Гоулмена (Daniel Goleman, Primal Leadership, Harvard Business Review), показало, что **ключевую роль в финансовом успехе компании** играет **настроение** ее руководителя. Оказалось, что глава компании через своих прямых подчиненных **передает свой настрой всей организации**, создавая т. н. цепную реакцию эмоций.

Это исследование (анализ стилей руководства и глубинные интервью) также продемонстрировало, что цепная реакция эмоций приводит как **к атмосфере доверия и оптимизма в фирме**, когда невозможное осуществляется и мечта становится реальностью, так и **к атмосфере постоянной напряженности и недоверия**, когда результаты деятельности компании со временем ухудшаются — постоянный страх парализует творчество и желание работать лучше.

Одна из основных задач эффективного руководителя — **достичь эмоционального лидерства**, которое начинается прежде всего с управления своим внутренним миром и **передачи позитивного заряда всей организации**. Однако это не означает, что натянутая улыбка или фальшивый оптимизм придут на смену истинным эмоциям. Напротив, **искренность играет важную роль**, и поэтому необходимо понять, как рождаются эмоции и насколько они нам подвластны.

Успех лидера больше обусловлен **эмоциями**, чем специальными знаниями.

Анализ более 188 предприятий (большинство из которых — глобальные компании, например, British Airways, Lucent Technologies, Credit Suisse) и другие наиболее успешные лидеры.

По значимости эмоциональные способности в 2 раза превышали технические и познавательные способности IQ. Более того, анализ показал, что, **чем выше должность, тем важнее эмоциональные** (а не технические) способности для достижения успеха.

Мягкая власть (сила убеждения soft power) +
Твердая власть (сила принуждения hard power) =
Разумная власть!

Только **разумная власть** позволяет трансформировать
бизнес-процессы и развивать компании!

Характер приводит к **убеждениям** приводит к **действиям**
приводит к **выполнению задач!**



1. **Готов** к общению с Заказчиками однозначно с копией Управляющему компанией.
2. Дисциплина в компании - это **мост** между намерением и свершением, это то, что соединяет вдохновение с достижением.
3. **Уважительная** открытость, искренность, правда - мои основные принципы работы. Готов (а) всегда говорить коллегам то, что думаю, **без агрессии** и с уважением. Понимаю, что существует тонкая грань между высокомерием и самоуверенностью. Понимаю, что мое высокомерие может стать разрушительной силой.
4. Понимаю что готов (а) к **заблаговременному** доверительному общению с Управляющим компанией по всем вопросам, касающимся моего настоящего и будущего в профессиональной деятельности.
5. Все, что делаю в консалтинге, готов (а) делать с **минимальным** усилием, самым **простым**, эффективным способом. Верю что Гениальность в простоте.
6. Понимаю, что конфликты неизбежны. В моем общении с коллегами и Заказчиками они смогут носить **конструктивный**, а не деструктивный характер.
7. Понимаю, что развитие компании заключается **в моем профессиональном развитии** в специальности и менеджменте. Верю, что компания поощряет новые идеи и инновации, что является обязанностями каждого. Готов (а) не только предложить новую идею, но и **проработать ее до логического завершения**.
8. Понимаю, что **результат - это все**. Усилие имеет меньшее значение. Готов (а) работать на результат.
9. Как менеджер готов (а) и буду стараться **вырастить приемников** и быть полезным (ой) для команды на более ответственной роли.

Hard power

1. Руководитель имеет право на **нелогичные и не последовательные** решения. И вы их примите.
2. **Интересы фирмы** выше личных интересов сотрудников.
3. Максимально **широкий круг** обязанностей.
4. Собственность на коммерческую информацию **принадлежит фирме**.
5. Единственный способ увеличения зарплаты – **непосредственное участие** в увеличении прибыли.
6. Компания имеет **право на контроль** за деятельностью своих сотрудников.
7. Жалобы клиентов – **верный путь к увольнению**.
8. **Любовь и трепетное** отношение к отчетности.
9. Готовность к личному исполнению **грязной работы**.
10. Ты часть **администрации**, а не коллектива.

1. Совпадение **личных планов** с планами компании «ТС».
2. **Лояльность** к Управляющему собственнику = личная персональная открытость и доверие Управляющему собственнику.
3. Бренд «ТС» = **это команда**. Лояльность к команде – это **защита** интересов команды.
4. Лояльность не может быть пассивной, лояльность может быть **защищающей и активной**: пресекаю **негативное, верю** информации и мнению руководителя, не распространяю, а пресекаю слухи, там где их слышу – уверенно, спокойно, авторитетно.
5. Знаю **основные сильные стороны** ТС и опираюсь на них в моей работе:
 - Крупнейшая региональная сеть
 - Постоянный рост оборота, дохода, кол-ва магазинов сети, количества работников.
 - Собственные Торговые Марки.
 - Программа развития **в регионе** – идет конкретное выполнение проекта.

Что такое развитие розничной сети в 2010 - 2012 гг?

А: Увеличение **количества** магазинов сети.

В: Вывод на рынок **новых** форматов сети.

С: Повышение **эффективности** существующих форматов сети.

1. Все 3 задачи роста сети требуют:
2. **Эффективной оргструктуры** Управляющего Холдинга.
3. Выполнения **проектного** менеджмента как основы рабочей недели менеджеров. Надо выделять **8-16** часов в неделю на развитие проекта, а не на ежедневную рутину. Часто это время **дополнительное и за это надо платить**, т.е. создавать премиальный фонд, и ежемесячно выплачивать из него по **факту продвижения** проекта.
4. Постоянной **аналитики** управления ресурсами розничной сети (**бизнес-время** работы сотрудников компании, деньги-товар, торговые-складские площади)
5. Показателем быстрого роста является не абсолютная величина, а ее **прирост во времени**.



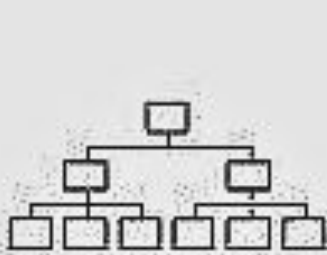
Для того чтобы эффективно развиваться надо **обучать и мотивировать** сотрудников! **Кого?**

- Директора холдинга – учатся всегда, т.к. имеют вотум доверия и доступ к телу Управляющего собственника и Финансового директора.
- Средний менеджмент ежедневно выполняет **«текучку»**. Доступа к телу не имеет, свои деньги тратить не хочет!!!
- Вывод: Учить надо **средний менеджмент** розничной сети! Они влияют на скорость развития, а не Директора.
- Группа Ашан тратит в год 20 часов обучения на каждого, включая уборщицу. Задайте себе вопрос – сколько часов обучения прошел средний менеджмент розничной сети (директор магазина, начальник секции, менеджер по закупкам, начальник логистического склада, менеджер по маркетингу итд) за 9 месяцев 2008 г?
- **И по другому никак** 😊

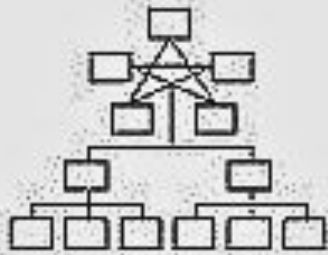
Платить надо за:

- работу (оклад),
 - **бонус от дохода,**
 - **бонус по выполнению** проекта/части проекта.
-
- Не мотивировать сотрудников стоит **дороже** для развития сети.
 - К примеру стоимость опоздания открытия нового магазина сети на **15** дней, при ежедневном обороте в **30 000 \$** день стоит минус **450 000 \$** оборота, и при **15%** товарной наценке минус **67 500 \$**.

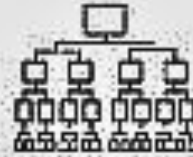
Состав совета директоров розничной компании



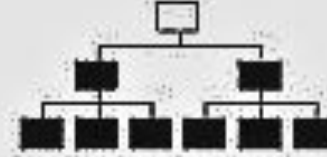
TRADITIONAL



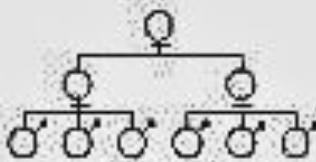
RUSSIA



POLAND



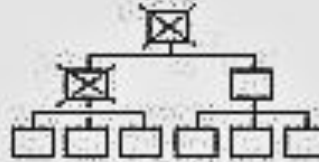
SOUTH AFRICA



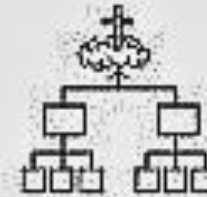
WOMAN'S ORGANIZATION



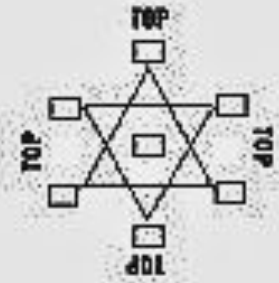
ARABIAN COUNTRIES



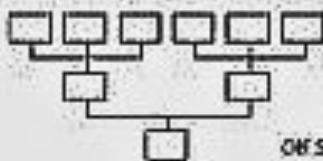
LATIN AMERICA



VATICAN



ISRAEL



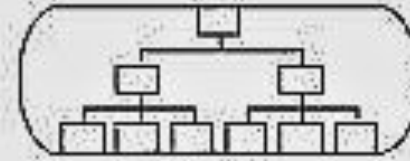
CHINA



FRANCE



TURKEY



U.S.A.

Цепь логических заключений: **Иначе так** 😊

Trade Help

www.trade-help.com



Правило 2: В розничном Холдинге есть директора и есть Совет директоров!

Генеральный директор (CEO)

Заместитель Генерального Директора (DCEO)

Операционный директор (COO)

Коммерческий директор (CCO)

Директор по развитию бизнеса (CDO)

Директор Департамента Логистики Транспорта и Таможни (CLO)

Директор по безопасности (CSO)

Финансовый директор (CFO)

Директор департамента строительства (CBO)

Директор по информационным технологиям (CIO)

Директор управления персоналом (CPO)

Директор по маркетингу (CMO)

5 лучше чем **7**

Задачи Холдинга пишет Генеральный Директор Холдинга или Управляющий собственник Холдинга – эта его работа

Пример 6-ти задач:

- 1. Повышение эффективности торговых сетей**
- 2. Создание региональной торговой сети на 3 года: 2010 факт, 2011-2012 план.**
- 3. Развитие продуктовых направлений (рыба, мясо, птица, овощи, фрукты, хлебопродукты, торты и пирожные) и развитие поставщиков (рыба, овощи, фрукты, торты и пирожные, хлебопродукты)**
- 4. Разработка и внедрение клиентской программы в сети.**
- 5. Создание товаров и направлений бестселлеров с высокой доходностью (сезонный и профильный ассортимент) К примеру NF, пасхальный, свадебный итд.**
- 6. Создание Собственных Торговых Марок категории FOOD.**

Полномочия и обязанности директоров Холдинга

Генеральный Директор Холдинга:

Определение стратегии развития компании;

Определение приоритетов и темпов развития;

Определение миссии торговой компании;

Подбор и расстановка ключевых менеджеров;

Проверка Управленческих отчетов и финансовых планов;

Контроль бюджетирования; Контроль ключевых точек.

Административный Директор Департамента:

Контроль готовности и обеспечения всех рабочих мест.

Готовит разделы бюджета департамента. Бюджетирование и контроль исполнения бюджета проектов (время, ресурсы, деньги).

Организует четкое администрирование офисной работы департамента

(In-Out, Ethernet, e-mail, тлф, работу водителей, обеспечение переговоров);

Персонально отвечает за получение всех необходимых разрешений для организации торгового процесса и работы департамента.

Административное, функциональное и проектное руководство Департаментом.

Проработка структуры и штатного расписания Департамента.

Определение ключевых показателей работы Департамента и его сотрудников для оценки их деятельности.

Полномочия и обязанности директоров Холдинга

Trade Help

www.trade-help.com

Финансовый директор:

Подготовка бюджета и его контроль (план, результат, % расхождения);

Бюджетирование и контроль исполнения бюджета.

Готовит правильные Управленческие отчеты;

Контроль оборотов;

Контроль и структурирование инвестиций (план, результат, % расхождения);

Консолидирует и проверяет финансовый план (Пр.: бюджет строительства и реконструкций);

Организация проверки счетов и инвойсов;

Готовит стратегический долговременный финансовый план на 3 года;

Контроль выполнения оргмероприятий по движению средств наличных и безналичных;

Административное, функциональное и проектное руководство Департаментом.

Проработка структуры и штатного расписания Департамента.

Определение ключевых показателей эффективности Департамента для оценки его деятельности.

Полномочия и обязанности директоров Холдинга

Trade Help

www.trade-help.com

Коммерческий директор:

Контроль торгового процесса и проведение коммерческой политики в Департаментах компании (Холдинге) :

- ценовой политики, политики брендов, политики поставок и платежей,
- политики взаимоотношений с поставщиками;

Контроль введения и выведения важных товарных позиций, принятие решений по стратегии закупок и тактике быстрых закупок партий товара,

Выращивание и развитие производств свежих продуктов питания и собственных товарных брендов,

Принятие решений по закупке резервных партий товара,

Исследование новых товарных рынков,

Организация здоровой конкуренции между торговыми комплексами.

Административное, функциональное и проектное руководство Департаментом.

Проработка структуры и штатного расписания Департамента.

Определение ключевых показателей эффективности Департамента для оценки его деятельности.

Бюджетирование и контроль исполнения бюджета.



Полномочия и обязанности директоров Холдинга

Trade Help

www.trade-help.com

Директор по маркетингу и CRM:

Руководит клиентскими программами CRM.

Готовит данные по оценке регионов, локаций для создания новых торговых комплексов.

Проводит SWOT анализ конкретных торговых объектов, торговых сетей.

Создает систему анализа покупательских предпочтений, покупательской корзины;

Определяет и описывает целевую покупательскую группу;

Ведет систематизацию торговых сетей конкурентов по форматам, брендам.

Знает характеристики сети по Управленческим отчетам, ABC-анализ и другие анализы.

Руководит проведением рекламных кампаний.

Административное, функциональное и проектное руководство Департаментом.

Проработка структуры и штатного расписания Департамента.

Определение ключевых показателей эффективности Департамента для оценки ее деятельности.

Бюджетирование и контроль исполнения бюджета проектов CRM, исследований и рекламных кампаний.

Полномочия и обязанности директоров Холдинга

Trade Help

www.trade-help.com

Операционный директор:

**Обеспечение непрерывного и эффективного торгового процесса во всех ТК.
Регулярное посещение торговых комплексов с целью определения сильных и слабых мест в организации их работы.**

Определение ключевых показателей эффективности ТК для оценки их деятельности.

Контроль подготовки консолидированного бюджета торговых комплексов и результатов его выполнения.

Контролирует работу службы сертификатов на товары;

Систематическое 1 раз в 4 недели подведение операционных итогов и принятие управленческих решений вместе с Генеральными Директорами (ГД), Коммерческим Директором (КД) и Директором по закупкам (ДЗ);

Еженедельное по Вт проведение операционных совещаний с директорами ТК.

Ежемесячное проведение операционно-закупочных совещаний с КД, ДЗ, МЗ.

Помощь и обучение директоров и заместителей директоров торговых комплексов.

Административное, функциональное и проектное руководство Департаментом.

Определение ключевых показателей эффективности Департамента для оценки ее деятельности.

Проработка структуры и консолидированного штатного расписания ТК.

08/10/2023 **Финансирование и контроль исполнения операционного бюджета.**

Правило 4: ВСЕ ДЛЯ ТОРГОВЛИ = ВСЕ ДЛЯ ПОБЕДЫ. Сокращение до **минимума должностей неторговых специалистов**, т.е. нет никого, кто не имел бы отношения к торговле. Должностные обязанности всех сотрудников начинаются с того, **какова их роль непосредственно для торговли.**

Правило 5:Создание тандема специалистов для ключевых торговых процессов.

(Пр: Операционный директор и Зам. операционного директора, и др.) Эти два специалиста, имеющие почти одинаковые знания, квалификацию и опыт, профессионально и своевременно выполняют большой объем работы в структуре сети торговых комплексов, без затягивания решений по времени, не оставляя без внимания **все торговые процессы и все торговые комплексы.**

При этом за выполнение задач отвечает **вышестоящий менеджер**, к примеру - Операционный директор. Его **Заместитель**, имея такую же квалификацию, руководит в рамках предоставленных ему полномочий, но прежде всего, **является основным исполнителем.** Конкретную работу выполняют оба специалиста.



Правило 6: Растим скелет: Front office + Back office: Департамент – отдел – сектор – специалисты

План внедрения оргструктуры розничного Холдинга «М»:

1. Проработать функциональные обязанности в Департаментах (выделить **4 важных задачи** для каждого сотрудника)
2. Защитить оргструктуру департамента перед ГД, Управляющим собственником
3. Ввести оргструктуру Холдинга приказом.
4. Создать штатное расписание Холдинга в соответствии с наименованием должностей и количеством.
5. Изменить подписи в эл. письмах, документах, визитках – проинформировать об этом партнеров и всю компанию.
6. Произвести набор специалистов и ввод их в строй по пункту Старт.
7. Производить набор специалистов и ввод их в строй по пункту Перспектива

Создающие и Управляющие менеджеры

- **Создающие менеджеры** каждый день «грудью» закрывают текущие проблемы .
- Создающие менеджеры **высоколояльны** к компании.
- Компания ответственна за то, что **приручила** создающих менеджеров идти на работу как в бой.
- Лучшие проектные менеджеры в развитии компании – **создающие** менеджеры. Им можно доверять и они проверены на результате.
- Одно из решений: дать **новый проект** создающему менеджеру.
- Авторитет создающих менеджеров в компании **заслуженно высок**, и его не получится уменьшить.

- **Управляющим** менеджерам необходимо зарабатывать авторитет в компании. И правильно это делать под **дружеской опекой** создающих менеджеров.
- Управляющие менеджеры получили **качественное образование** и опыт работы в европейских и американских компаниях.
- Лояльность управляющих менеджеров к компании высока **в течении первого года**. Они могут спокойно переходить по карьерной лестнице из компании в компанию.
- Управляющие менеджеры знают иностранные языки и **различные инструменты**, но не все знают язык командной работы. Они высокопрофессиональные индивидуалы.

Правило 5: **Профессионализм работы розничного холдинга лежит на**

- смежных границах успешной работы департаментов и подразделений. Т.е. на сегодняшний день успех работы всего холдинга определяют не успехи его подразделений, а **успешное преодоление границ** между действиями **успешных** подразделений.

1. Слабо-эффективные **существующие** бизнес-процессы.
Требует определения **приоритетов** работ по повышению эффективности б/п и конкретной плановой работы (**кто что когда**). Все задачи должны иметь статус **коротких шагов** (не требующих значительных ресурсов) или **длинных шагов** (требующих значительных ресурсов). Управление короткими шагами надо перекладывать в подразделения и магазины их **лояльным** лидерам.
2. Отток **поставок** в связи с уменьшением платежей.
Единый штаб: КД + ФД, составление **четкого ясного плана** платежей для компании и поставщиков из существующих средств + план мероприятий по погашению задолженности + план мероприятий кризисных финансовых вливаний + ежедневный **письменный статус** платежей в штаб.
3. Уменьшение **производительности** труда персонала департаментов и магазинов.
Всем ставить **конкретные** задачи по **наведению порядка** на местах и при выполнении **функциональных** обязанностей. Провести беседы со **всеми** менеджерами департаментов и директорами всех магазинов. Дать оценку лояльности **по 5-ти бальной** шкале каждому.
4. **Слухи** о неплатежах, кризисе, новой команде управленцев.
Провести под руководством Управляющего Собственника **короткое собрание** с менеджерами компании с целью озвучить: факт **контролируемости** ситуации, необходимости **персонального вклада** каждого в поддержку торговой сети, необходимости **плановых изменений качества** работы сети, поддержки новой команды управленцев **Управляющим Собственником**.

«Матушка лень: Старая кабинетная программа сопротивляется изменениям сильнее, чем внедряет эффективное новое»

А вы способны сделать двери кабинетов прозрачными?



Управляющий компанией Trade Help.

Эксперт в сфере торговли.

"Энерго-заряжающий" коучинг и персональное наставничество Андрея Калмыкова для управляющих собственников, генеральных директоров, ТОП-менеджмента торговых компаний приводит к возможности стать успешным и мульти – миллионером!

С уважением / Best regards

Андрей Калмыков / Andrey Kalmykov

Управляющий компанией / Managing director

e-mail: ak@trade-help.com

mob.ukr: +38 067 209 76 15

mob.rus: +7 903 138 35 80

Skype: [th_akak](https://www.skype.com/people/th_akak)