

**Название кейкиса <sup>1</sup>: Притча о трехногом слоне, который сам себя обманул.**  
**Подзаголовок кейкиса <sup>2</sup>: Можно ли убедить Шефа кредитоваться по-другому или как украсть миллион из кармана собственного пиджака?**



## 1. Объект исследования <sup>3</sup>

Я.О., директор департамента «Семена» в компании «АБВ-сельхоз», где Шеф - генеральный директор и основной акционер.

## 2. Ситуация (сложившаяся система отношений с внешней средой)

Три года назад О.И. пришёл в компанию и возглавил департамент «Техника», один из 4-х департаментов компании.

До 2014 года были прописаны планы продаж для департамента «Техника» и департамента «Семена». Планы были одинаковые, с ежегодным ростом продаж в 50%.

За три года департамент «Семена» даже перевыполнил план продаж, соблюдая ежегодно бюджет, а департамент «Техника» - нет.

Я.О. разделяет идею (мечту) Шефа, о том, чтобы компания стояла на четырёх ногах-департаментах (как слон). Собственно для этого и взяли О.И. на должность директора департамента «Техника» и поставили ему планы продаж до 2014 года.

Но на поверку О.И. оказался «гниловатым непрофессионалом».

Постоянно Шеф слушает просьбы руководителя департамента «Техника», постоянно выделяет департаменту «Техника» необходимые, как они считают, инвестиции, и О.И. их успешно «хоронит».

Я.О. хочет убедить шефа не забирать деньги из оборота департамента «Семена» (авансовые платежи) на нужды департамент «Техники», который уже три года убыточен, т.к. директор департамента «Техника» ворует деньги Шефа (получая откат от поставщика). Я.О.:

«Достаёт отсутствие ответственности и удивительно несправедливая инвестиционная политика Шефа по отношению к департаментам. Если переключать деньги из хорошего в худой карман пиджака, то скоро могут отобрать и брюки!»

По требованиям О.И. для сервисного персонала были куплены 15 микроавтобусов, укомплектованных современным оборудованием, новые легковые автомобили для менеджеров по продажам, назначены высокие зарплаты, сделаны авансовые (100% оплата) платежи поставщикам. Товар завезли. 50% товара за три года не продано, оборот департамента «Техники» за эти три года не вырос, остался на уровне 200 млн. рублей. Техника на 100% - итальянская, не самая надёжная по качеству, но пытаемся продавать по ценам сравнимым с ценами на высококачественную немецкую и американскую технику. «Но воз и ныне там», на складе.

Менеджеры по продаже и директора филиалов в регионах не хотят продавать эту дорогую некачественную технику, регулярно предлагают изменить ассортимент, понизить цены и уволить О.И.

Шеф никого не слушает, активно защищает О.И., заявляя, что по их совместным прогнозам и убедительным обещаниям О.И. «скоро объём продаж «Техники» превысит суммарный объём трех других департаментов».

Пока «Техника» на последнем месте, всего 7% в общих продажах.

Я.О. достоверно знает: О.И. берёт откаты от Итальянских поставщиков.

Я.О. возмущает факт: основной департамент «Семена» собирает авансы от клиентов, а деньги перенаправляются поставщикам «Техники», а не поставщикам

*Видение Шефа  
среди  
конкурентов*



k1691782 www.fotosearch.com

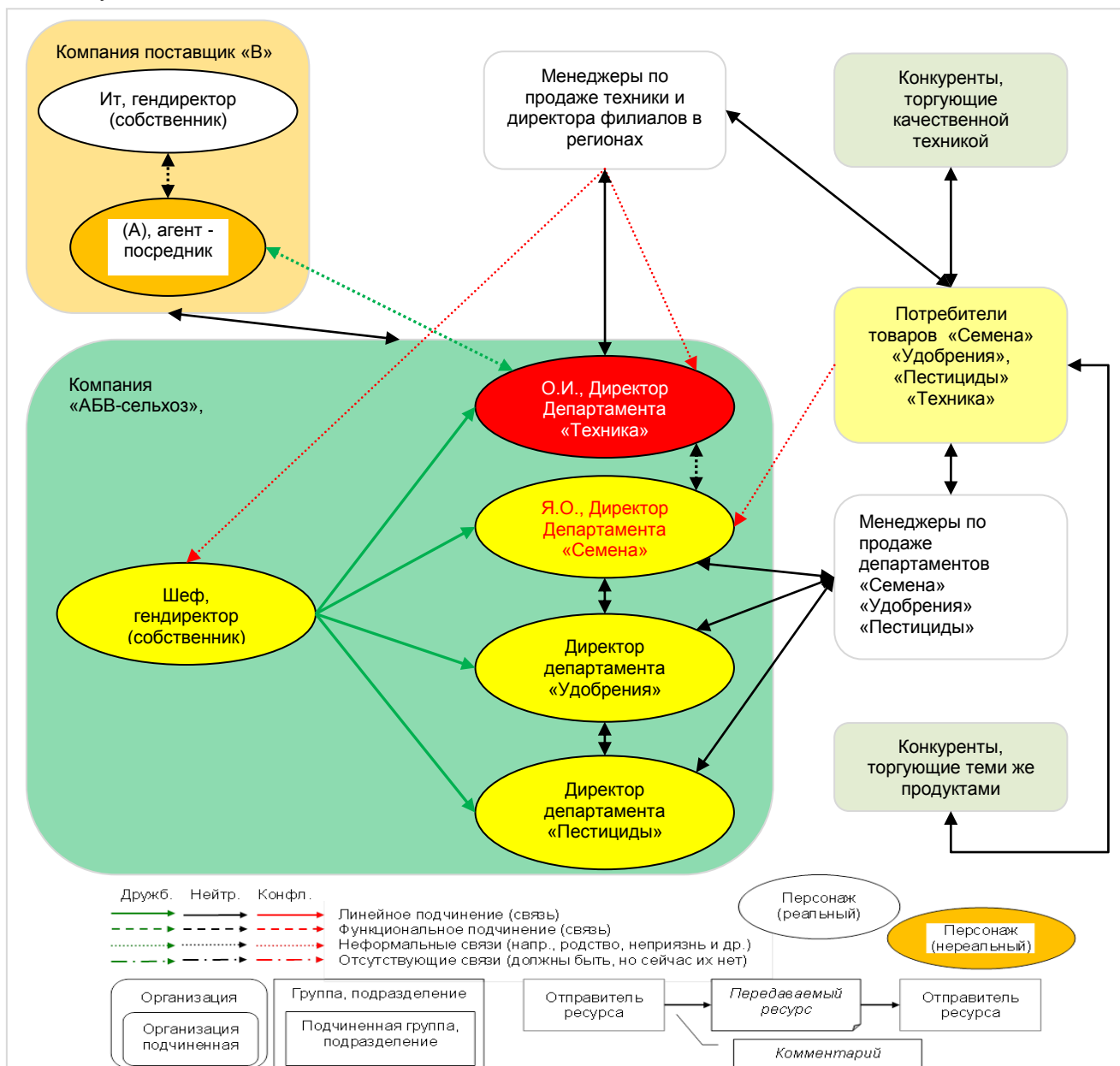


<sup>1</sup> Кейкис – жестко структурированный открытый кейс (по Киселеву). В названии - тема кейкиса. Данный кейкис – учебно-исследовательский материал. Названия компаний и групп, имен, фамилий, отчеств, должностей, принятые условные сокращения, сходства и прочие аналогии являются случайными (типичными или архетипичными) и не имеют прототипов. Примеры кейсов и подробнее о методе на сайтах: <http://КЕЙКИС.РФ> и <http://KEYKIS.RU>

<sup>2</sup> В подзаголовке - идея кейкиса.

<sup>3</sup> Может быть - человек, малая группа, группа, подразделение, организация, группа организаций

«Семян», т.о. департамент и лично Я.О. не выполняют условия контрактов, департамент «Семена» теряет дополнительные скидки, дефицитные продукты, эксклюзивные условия и главное – доверие поставщиков, как следствие - объёмы продаж начинают снижаться из-за отсутствия семян.



У Я.О. не получается убедить Шефа в том, что не рационально забирать из его департамента деньги, тем самым вся работа сотрудников и менеджеров по продажам перечёркивается, теряем доверие поставщиков и клиентов. Клиенты оплатили за семена определенного типа и качества, а мы не платим поставщикам, которые, естественно, не желая нас кредитовать товаром, не дают нам желаемые продукты. Департамент «Семена» вынужден поставлять клиентам совершенно другие семена, опаздывать по срокам, возвращать деньги через несколько месяцев. Я.О.:

«По-сути, это означает – обманывать или пытаться обманывать профессионального покупателя, повышая риски неуспеха и снижая будущие доходы бизнеса клиента».

Шеф говорит Я.О.:

«Мне нужны факты воровства».

Я.О. поднял таможенную статистику, по которой видно, что входящая цена накупаемую компанией технику выше на 10% цены для других компаний, а наша компания

закупает больше других – так не бывает. На практике скидки зависят от объема, но в реальности такого нет.

### 3. Выбранная Вами проблема<sup>4</sup> (то чего нет или не получается, противоречие)

- Перераспределение финансовых потоков (ресурсов) внутри компании приводит к подпитке паразитирующего департамента за счет успешного департамента, но и там появились тенденции к «умиранию».

(Метафора проблемы: Ситуация самообмана (коррупции) грозит компании потерей идентичности и перспективой превратиться из трехногого хромого слона в двуногого, но долго слоны двуногими не бывают, кругом голодные хищники).

### 4. Поле задач

- Убедить Шеф не забирать деньги с департамента «Семена»
- Убедить Шеф в не компетенции О.И. и уволить его

*«Кто везёт на того и грузят»*

*«Не пили сук, на котором сидишь»*

### 5. Выбранная Вами задача

- Убедить Шеф не забирать деньги с департамента «Семена»

### 6. Персонажи (их возможные роли и/или статусы 5) или группы персонажей

- Шеф генеральный директор – принимает окончательное решение
- О.И., директор департамента «Техника»
- Я.О., директор департамента «Семена»
- Ит, хозяин компании поставщика техники из Италии
- А, агент/посредник от поставщика

### 7. Укажите регион, для которого предлагаются варианты решений: Москва, центральный офис компании «АБВ-сельхоз».

### 8. Выбранный (Вами) персонаж: Я.О., директор департамента «Семена» (и два слова, почему выбрано именно он) От действий Я.О. зависит будущее компании. Шеф, конечно, принимает окончательное решение, но сейчас Я.О. – ключевая фигура в данной проблемной ситуации.

### 9. Предпочтение выбранного (Вами) персонажа<sup>6</sup>

**Ценности<sup>7</sup>**, значимые для выбранного персонажа: справедливость, самоотдача, ответственность за результат.

Заштрихованы предпочтения Я.О.

Цели, ресурсы значимые для выбранного персонажа	Наблюдаемость		Контролируемость			Управляемость			Влиятельность			
	Информация (i)	Торговая наценка, прибыль	Нагрузка на менеджера (техника и семена)	Время (t)	Финансы(S)	Расходы	Шефом	Деньги (\$)	Сотрудники	Скорость изменений (V)	На Шефа	Маркетинг
Динамика цели (производные)												

<sup>4</sup> **Проблема**, которую Вы диагностируете на сложившейся системе отношений (то, чего нет, или то, что не получается; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования). Не более 24 слов

<sup>5</sup> **Роль и/или статус** персонажа (поведение, соответственно, естественное для самого персонажа, и/или поведение, которое ожидается от персонажа другими участниками).

<sup>6</sup> **Ценности** (во что он верует и/или верит, не всегда доказательно и объективно) и **цели** (желаемые измеримые ресурсные состояния). Например, деньги, материалы, информация, власть над людьми, сами люди, выигрыш времени, возможность влиять не процессы, возможность уклониться от наказания и др.).

<sup>7</sup> **Примеры ценностей:** Любовь к самому себе. Не эгоизм, а любовь. Любовь к супругу(е). Домашний очаг и процесс его создания. Любовь к детям. Любовь к родителям. Любовь к Родине. Отношения с людьми. Любовь к деятельности (учебной, производственной, общественной и отдыху). Любовь к друзьям. Любовь к живому.

Существенно увеличить														
Увеличение														
Сохранение														
Снижение														
Существенно снизить														

**Цели**, значимые для выбранного персонажа: открыть глаза Шефу на несправедливость распределения ресурсов (денег), тем самым стабилизировать компанию.

### Для сравнения

**Ценности**, значимые для Шефа: важен оборот компании

**Цели**, значимые для Шефа: к 2014 году сделать свою компанию №1 в России по торговому обороту в аграрном бизнесе среди всех дистрибьюторов

Заштрихованы предпочтения Шефа

Цели, значимые для выбранного персонажа	Оборот компании (€)	Торговая наценка, %	Затраты компании	Собственные продукты, %	Случайная ошибка в управлении	Социальные программы	Мотивация сотрудников	Количество сотрудников	Оборотные средства (авансы от клиентов)	Имя, Бренд (™)	Преимущества	Авторитет у клиентов	Авторитет у поставщиков
Существенно увеличить													
Увеличение													
Сохранение													
Снижение													
Существенно снизить													

### 10. Варианты решений<sup>8</sup> персонажа, их возможные риски, бюджеты и прогнозы

**Решение 1.** Предложить Шефу новые схемы значительного увеличения оборота за счёт строительства семенного завода и новых проектов продвижения семян

**Риски<sup>9</sup>:**

- Не найдёт источников финансирования нового проекта
- Найдёт источники финансирования, а я не смогу реализовать данный проект

**Возможности:**

- Есть на примете несколько проектов, которые могу предложить
- Обладаю определёнными знаниями, командой для реализации новых проектов

**Бюджет<sup>10</sup>:**

- На осуществления крупного проекта (строительство семенного завода) потребуется около

5 млн. Евро, это прибыль от департамента «Семена» за 2-3 года и сроком окупаемости 4-5 лет. Для компании достаточно большие инвестиции, но реальные.

- Возможны дробные инвестиции за 2-3 года, но при этом увеличится срок окупаемости на 2-3 года.

**Долговременные последствия:**

<sup>8</sup> Предложенные варианты решений – по-сути, не более чем возможные адекватные решения, снабженные наиболее вероятными рисками, допустимыми бюджетами и последствиями; предложенные решения, т.о. не являются правильными или неправильными.

<sup>9</sup> **Риск** – возможность (опасность) появления такого события, в результате которого субъект, принявший решение, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет дополнительные материальные и финансовые расходы. Риски, не менее двух, описывать обязательно.

<sup>10</sup> Допустима качественная формулировка бюджета (например, большой, средний; оценка по составу и стоимости работ).

- Осуществления проекта поможет осуществить реализации планов продаж, поставленные до 2014 года.
- Поднимут авторитет нашей компании у клиентов и поставщиков, т.к. мы выйдем на новый уровень (производство, а не только дистрибуция) «Собственное семеноводство».

**Решение 2.** Собрать доказательства о том, что О.И. берёт взятки и компания закупает технику на не выгодных условиях.

**Риски:**

- Не смогу собрать достоверные данные и сдержу свои обещания по предоставлению информации
- Обезглавлю департамент «Техника» и тем самым уменьшу оборот по технике

**Возможности:**

Есть знакомый Итальянский поставщик семян, который продаёт в России ту же технику и дружит с хозяином, производящим технику. Может организовать встречу Шеф с Ит для открытой беседы.

**Бюджет:** Бюджет минимальный, только на перелёт в Италию Шеф.

**Долговременные последствия:**

- При смене директора департамента О.И. возможно появится новый качественный ассортимент техники, вырастут продажи и не будут забираться деньги из департамента «Семена»
- Если всё останется как есть, этот «якорь» будет тянуть компанию на дно, и в итоге не получится дальнейшего развития в целом.

**Решение 3.** Поговорить самому с О.И. и объяснить, что я знаю по разнице во входящих ценах, об агенте, и убедить самому уволиться.

**Риски:**

- Он меня не воспримет серьёзно и просто пошлёт в даль.
- Будет «вставлять палки в колёса» мне, т.к. он находится рядом с шефом, а я в регионе

**Возможности:** Всё реально, надо только договориться о встрече

**Бюджет:** Минимальный, билет в Москву и обратно (5 тыс. рублей)

**Долговременные последствия:**

- Если он сам уволиться компания дальше будет спокойно развиваться
- Если останется по-прежнему, будут проблемы с перераспределением денег.

**Решение 4.** Разработать проект, который увеличит процент предоплаты от клиентов и тем самым оздоровит финансовую ситуацию в компании (приток оборотных средств)

**Риски:**

- Это долгосрочный проект и потребует минимум 2-3 года, средств не хватает сегодня
- Это новые для меня проекты и не известен конечный результат

**Возможности:**

- С помощью реализации данного проекта увеличится в компании мой статус (уровень дохода)
- Возможно, потребуются новые профессионалы для реализации данного проекта в мою команду
- Нужен более детальный анализ рынка

**Бюджет:** Маленький, много потребует времени, анализа и данных

**Долговременные последствия:**

- Данные меры могут привести к увеличению оборотных средств, и улучшить финансовую стабильность компании в целом

**Решение 5.** Действовать таким же способом как О.И. обещать и не выполнять.

**Риски:**

- Потерять доверие Шеф

- Привести компанию ещё к более тяжёлым финансовым проблемам и уменьшению оборота

**Возможности:**

- Проще всего ничего не делать
- Возможно, сам себя потеряю и изменю себе, что не допустимо

**Бюджет:** Самый минимальный из всех выше перечисленных

**Долговременные последствия:**

- Самые тяжёлые последствия из всех выше перечисленных, т.к. ничего не делая, быстрее можно разориться и прийти к краху
- Считаю, не надо использовать данный вариант, а лучше сражаться до победы и добиваться своей цели

11. **Выбранное решение (1-5):** четвертое. Т.к. считаю на сегодняшний момент для компании наиболее актуально оздоровление финансовой ситуации, сбора предоплат, а плохое само всплывёт или утонет. Надо стремиться к лучшему и это должны заметить.

**12. Способы контроля реализации выбранного решения<sup>11</sup>:**

**Метрика структурная:** с помощью моих сотрудников (команды) соберу дополнительные данные, и сам проведу анализ для выбора вектора движения. Т.е. прямое подчинение мне, т.к. последнее слово за мной в выборе правильного решения. Возможно, потребуется дополнительный сотрудник – профессионал.

**Метрика финансовая:** финансов особенно не потребуется, главное выбрать верные приоритеты движения. За год может потребоваться около 200 тыс. рублей.

**Метрика отношений:** Отношения на старте должны остаться без изменений, но при реализации проекта – доверие Шеф увеличится, и возможно он сам поймёт не эффективность работы О.И.

**Метрика правоотношений:** всё согласно законодательству РФ, ни какого криминала.

Структурная метрика:	Анализ продаж по группам товаров и расчёт торговой наценки Анализ сбора предоплат по товарам и выявление наиболее дефицитных Анализ рынков сбыта, выявление наиболее рано оплачиваемых
Финансовая метрика:	Выручка (ожидаемая, полученная) Прибыль (ожидаемая, полученная) Доля рынка (ожидаемая, полученная) Скидки (нам и клиентам) Торговая наценка (ожидаемая и полученная) Процент предоплат по месяцам (план и факт) Соотношение между активными продажами и пассивными Оборот (план и факт)
Метрика отношений:	Лояльность целевой группы потребителей Репутация среди поставщиков и потребителей Отношение сбытовых филиалов к собственным продуктам Отношение Шеф к новому проекту и мне лично Отношения внутри департамента «Семена» лучше или хуже Отношение менеджеров по продажам к новому проекту
Метрика правоотношений:	Устная договоренность Письма и приказы по электронной почте Установленные формы отчётов и предоставления информации Договора поставки, выращивания и покупки готовой продукции Система расчёта бонусов по продуктам

<sup>11</sup> Метрики, чем будете мерить полученный результат (напр., рубли, прибыль, убытки, штуки, время, километры, килограммы и многое другое)

Проанализируйте, используя представленные ниже визуальные шаблоны, то, какие типы решений были вами предложены, а какие не предложены? Нет ли акцентуаций (повторяющихся типов решений) в предложенных решениях?

**Решение 1.** – Предложить Шефу новые схемы значительного увеличения оборота за счёт строительства семенного завода и новых проектов продвижения семян

По отношению к Шефу - сотрудничество.

По отношению к О.И. - растворение.

**Решение 2.** - Собрать доказательства о том, что О.И. берёт взятки и компания закупает технику на не выгодных условиях.

По отношению к Шефу - сотрудничество.

По отношению к О.И. – соперничество.

**Решение 3.** - Поговорить самому с О.И. и объяснить, что я знаю про разницу во входящих ценах, об агенте, и убедить самому уволиться

По отношению к Шефу - растворение.

По отношению к О.И. – соперничество.

**Решение 4.** - Разработать проект, который увеличит процент предоплаты от клиентов и тем самым оздоровит финансовую ситуацию в компании (приток оборотных средств)

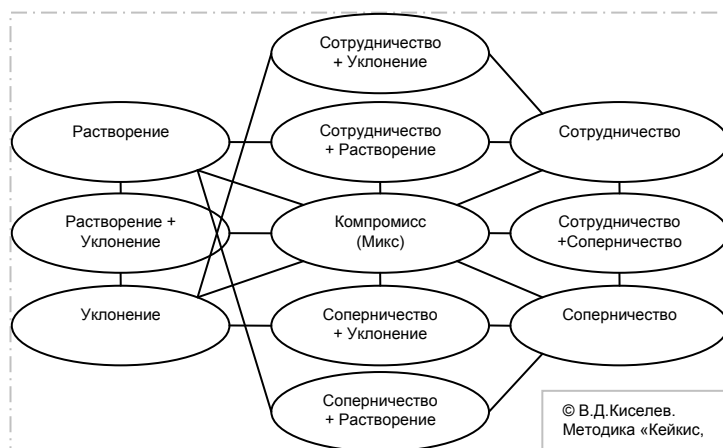
По отношению к Шефу - сотрудничество.

По отношению к О.И. – растворение.

**Решение 5.** - Действовать таким же способом, как О.И., обещать и не выполнять.

По отношению к Шефу - уклонение.

По отношению к О.И. – сотрудничество.



### 13. Предложите дополняющие решения, не предложенные на данный момент.

Проанализировав ранее выбранные решения, пришёл к выводу, что не использовал «компромисс» по отношению ко всем персонажам. И предлагаю следующее решение:

**Решение 6.** Переговорить с О.И. об оптимизации ассортимента по технике, улучшения качества, предложить ему найти необходимую мне единицу техники, специальную сеялку.

Обсудить с Шефом мои новые проекты, направленные на улучшение финансовой ситуации и увеличение оборота компании, подготовив ему полноценный отчёт (презентацию).

### 14. Прогноз развития ситуации:

- Сохраню или восстановлю со всеми нормальные отношения, что может положительно сказаться на климате в организации и работоспособности.
- К 2014 году смогу реализовать поставленные планы продаж по семенам и другим основным показателям.
- Вывести компанию на более высокий уровень развития, от дистрибуции к производству
- Поднять имидж компании среди поставщиков и потребителей
- Повысить торговую наценку за счёт увеличения доли собственных продуктов

### 15. Проанализируйте, к каким ресурсным (в частности финансовым) потокам приводит это решение:

При реализации моего проекта через 3 года оборот по семенам может увеличиться на 30-40% или на 300-400 млн. рублей. И увеличить сбор предоплат в 2 раза, т.е. до 1 млрд. рублей.

**Положительные моменты** в работе с персонажем Шеф по выбранной схеме работы: Из-за увеличения оборота, торговой наценки прибыль тоже вырастет, это приведёт к моему профессиональному росту или оплате труда.

Стабилизирует в целом компанию и выведет на лидирующие позиции на рынке.

**Отрицательные моменты** если не получится реализовать данный проект или вообще оставить как есть, компанию ждут трудные времена. Это может сказаться на уменьшении оплаты труда, вплоть до сокращения сотрудников.

**Выводы:**

Надо обязательно что-то делать, и главное, выбрать правильное решение, но перед этим ещё раз проработать каждую ситуацию и каждый вариант. Подготовить красивую презентацию (бизнес план) по выведению компании из трудной ситуации.

16. **Ссылки и источники:** <http://www.kinodrive.com> , рабочая тетрадь «Общий менеджмент» проф. Киселёва В.Д.

17. **Дополнительное задание (1):** Предложите линейку (дерево, матрицу) решений для всех заявленных в кейкисе персонажей.

Матрица решений

Критерий	балл	Решение 1	Решение 2	Решение 3	Решение 4	Решение 5	Решение 6
Оборот компании	5	+1	-1	0	+1	-1	+1
Торговая наценка	4	+1	-1	0	+1	-1	+1
Затраты компании	2	-1	-1	0	0	-1	+1
Собственные продукты	4	+1	-1	0	+1	-1	+1
Оборотные средства	5	+1	-1	0	+1	-1	+1
Доверие клиентов	3	+1	-1	0	+1	-1	+1
Доверие поставщиков	3	+1	+1	-1	+1	-1	+1
Возможные риски	4	-1	0	0	0	-1	+1
Итоговый балл:	26	18	-20	-3	24	-26	26

**Выводы:** Сделав общую таблицу с основными критериями оценки, подтверждается правильность выбранного решения №6. Его надо обязательно попробовать на практике.