

Смысл такого подхода — максимальное самоуправление и автономия бизнес-единиц. Плюс максимальная ответственность каждого конкретного сотрудника.

Контроль очень жесткий. Старшие — консультанты по развитию — получают бонусы за счет работы младших. Поэтому старшие на регулярных планерках департаментов и «семей» контролируют состояние клиентов в воронках CRM младших менеджеров. Как руководству, так и старшим выгодно, чтобы младшие росли. Поэтому постоянно идет обучение, работает «корпоративный университет». Талантливые продавцы и консультанты стремительно делают карьеру.

Командная игра

Продажи будут увеличиваться быстрее, а качество продуктов и процессов — повышаться, если все производственные департаменты и службы поддержки станут помогать клиентским менеджерам трудиться и продавать. Мы стимулируем к этому все подразделения.

Клиентским менеджерам часто нужна помощь коллег из других департаментов. У менеджера неполадки с тех-

никой — он обращается в ИТ-службу, нужно подготовить красивую презентацию для клиента — он идет в PR-департамент и так далее.

Раз в несколько месяцев клиентские менеджеры называют сотрудников, которые помогают им быстрее и качественнее остальных. В пользу этих лидеров мнений клиентские менеджеры распределяют фиксированную долю от своей компенсации. Получить такие дополнительные бонусы очень почетно. Лидерам по количеству упоминаний и величине премий вручают на общих планерках подарки, связанные с их хобби. Легко по объему бонусов считается рейтинг их БЭК-подразделений. Все руководители БЭКа стремятся быть наверху. Сотрудники отделов, которых нужно просить о помощи несколько раз, прежде чем что-то будет сделано, бонусов не получают.

Фундамент эффективности

Система делает людей эффективными и преданными работниками. Там, где нет системы, быстро портятся даже хорошие продавцы, сотрудники производственных и поддерживающих подразделений.

В нашей компании любой безошибочно назовет миссию КСК групп: «Мы решаем задачи российского частного не ресурсного бизнеса и помогаем ему развиваться!» Это способствует тому, чтобы большой коллектив действовал как одна семья.

Все разделяют стратегию. Консультанты КСК групп принимают требования прагматизма. Это нацеленность на решение задачи клиента, а не просто высказанное профессиональное мнение или данный совет.

Все менеджеры знают цели своих зон ответственности. В этих клетках-зонах лежат их задачи и функции. Зоны не пересекаются. Через зоны ответственности проходят автоматизированные процессы. У каждого процесса также есть конечный ответственный. Электронная программа не дает сбиться, делает людей легко взаимозаменяемыми.

Например, сначала клиент развивает продажи с помощью консультантов одной нашей практики, потом повышает операционную эффективность с помощью другого департамента, укрепляет свою правовую позицию с юристами КСК групп, затем наши финансисты помогают ему составить бизнес-

план и привлечь средства для расширения производства, а за его учетом следит наша бухгалтерия. Но единым хозяином процесса всегда остается консультант по развитию. У единого хозяина всегда порядок.

Руководитель может выставить пониженный коэффициент участия, отрицательно влияющий на бонус, если процесс или функция у хозяина хромают.

Цели, задачи, функции, процессы прописаны в регламентах и постоянно улучшаются. Руководство регулярно собирает анонимное мнение сотрудников о слабых и сильных сторонах нашего бизнеса, об угрозах — внутренних и внешних, о возможностях.

Слабые стороны и угрозы анализируют руководители подразделений, выработанные решения утверждают лидеры рейтингов. Всех сотрудников информируют о внесении изменений в регламенты через общие рассылки по корпоративной почте, а суть нововведений разъясняют на планерках.

В результате все подразделения и процессы четко и непротиворечиво взаимосвязаны между собой. Компания эффективна и управляема, а потому устойчива к трудностям и способна к изменениям. ●

КОМФОРТ КАК СТИЛЬ ЖИЗНИ



Услуги private banking уже сложно представить без высокопрофессионального консердж-сервиса, основной задачей которого является уникальный уровень обслуживания и неограниченные возможности для решения разнопрофильных задач.

«Открытие Private Banking» оказывает различные услуги в сфере Lifestyle management. Это персональное сопровождение клиентов в решении как повседневных ежедневных задач: организация путешествий, аренда прайвет джетов, подбор подарков, создание винной коллекции, так и в решении более сложных запросов, связанных с покупкой недвижимости, получением альтернативного гражданства и образования за рубежом, консультации в сфере искусства.