



Пример разработки аналитического этапа

Paper Planes Consulting Agency
Август 2025

Горизонт : для роста выручки до млн за 2 года (млн за год) ключевыми рычагами роста являются клиентопоток, среднее кол-во проектов на клиента и средняя стоимость проекта:



Текущие показатели за период					
Выручка	Количество клиентов	LTV	Количество преоктов на клиента	Средняя сумма проекта	Чтобы увеличить выручку за счет только одного из финансовых рычагов – достаточно изменить следующие показатели
	48	7 916 403	2,77	2 857 907	
	88	7 916 403	2,8	2 857 907	Количество клиентов 40
	48	14 583 333	2,8	2 857 907	LTV 6 666 930
	48	7 916 403	5,1	2 857 907	Количество преоктов на клиента 2,3
	48	7 916 403	2,8	5 264 741	Средняя сумма проекта 2 406 834



Текущие показатели за период					
Выручка	Количество клиентов	LTV	Количество проектов на клиента	Средняя сумма проекта	Чтобы увеличить выручку за счет только одного из финансовых рычагов – достаточно изменить следующие показатели
	65	10 769 231	3,76	2 864 157	
	85	10 769 231	3,8	2 864 157	Количество клиентов 20
	65	14 000 000	3,8	2 864 157	LTV 3 230 769
	65	10 769 231	4,9	2 864 157	Количество проектов на клиента 1,1
	65	10 769 231	3,8	3 723 404	Средняя сумма проекта 859 247

Выручка		Кол-во клиентов	Кол-во проектов на клиента	Ср. стоимость проекта	Кол-во проектов
Фактические показатели на конец года					
Факт		48	3	2 857 907	133
Рост на конец года					
План		59	3,40	3 265 642	201
Прирост (абсл)		11	0,63	407 734,21	68
Прирост (%)		22,92%	22,74%	14,27%	51,13%
Рост на конец года относительно года - прирост на 30%					
План		71	4,10	3 808 450	292
Прирост (абсл)		12	0,70	542 808,18	91
Прирост (%)		20,24%	20,70%	16,62%	45%

Для достижения финансовых целей и повышения зрелости организации необходимо внедрить 8 ключевых проектов изменений



Финансовые цели гг-гг года

Горизонт гг-гг: для роста выручки до млн за 2 года (млн за гг) ключевыми рычагами роста являются клиентопоток, среднее кол-во проектов на клиента и средняя стоимость продукта

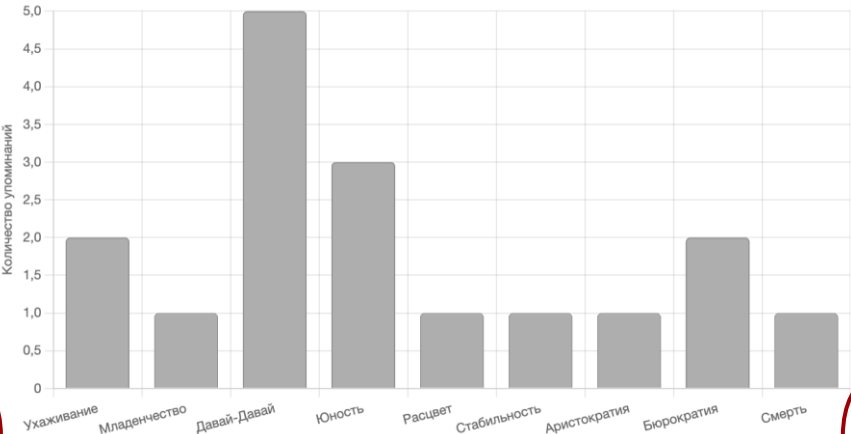
Текущие показатели за период					
Выручка	Количество клиентов	LTV	Количество проектов на клиента	Средняя сумма проекта	Чтобы увеличить выручку за счет только одного из финансовых рычагов – достаточно изменить следующие показатели
	48	7 916 403	2,77	2 857 907	
	88	7 916 403	2,8	2 857 907	Количество клиентов 40
	48	14 583 333	2,8	2 857 907	LTV 6 666 930
	48	7 916 403	5,1	2 857 907	Количество проектов на клиента 2,3
	48	7 916 403	2,8	5 264 741	Средняя сумма проекта 2 406 834

Текущие показатели за период					
Выручка	Количество клиентов	LTV	Количество проектов на клиента	Средняя сумма проекта	Чтобы увеличить выручку за счет только одного из финансовых рычагов – достаточно изменить следующие показатели
	65	10 769 231	3,76	2 864 157	
	85	10 769 231	3,8	2 864 157	Количество клиентов 20
	65	14 000 000	3,8	2 864 157	LTV 3 230 769
	65	10 769 231	4,9	2 864 157	Количество проектов на клиента 1,1
	65	10 769 231	3,8	3 723 404	Средняя сумма проекта 859 247

Выручка					
Фактические показатели на конец года					
Факт			48	3	2 857 907
Рост на конец года (от млн до млн)					
План			59	3,40	3 265 642
Прирост (абс)			11	0,63	407 734,21
Прирост (%)			22,92%	22,74%	14,27%
Рост на конец года относительно					
План			71	4,10	3 808 450
Прирост (абс)			12	0,70	542 808,18
Прирост (%)			20,24%	20,70%	16,62%

Текущее состояние

Текущая стадия жизненного цикла – «Давай-давай»



Индикаторы

- Незрелые процессы планирования, отсутствие каскадирования стратегических планов до конкретных активностей
- Нехватка регламентов, инструкций, шаблонов
- Отсутствие метрик, KPI, аналитики

Согласно текущему положению на рынке (выручка/ прибыль/ клиентский портфель), компания должна быть на этапе «Юность», однако в силу несистемности процессов по прежнему остаётся на стадии «Давай-давай»

AS IS «Давай-давай»

TO BE «Юность»

План действий с приоритетами

Инициатива		Важность
1	Репозиционирование и разделение компании на две	Высокий
2	Постановка операционной системы работы отдела продаж, развитие CRM и обучение	Высокий
3	Расширение ассортиментной матрицы и постановка работы NPD процессов	Средний
4	Запуск службы технического маркетинга	Высокий
5	Трансформация процессов работы с текущими клиентами	Высокий
6	Внедрение корпоративной системы метрик, KPI, подходов к планированию	Высокий
7	Повышение индекса здоровья организации через разделение культур	Средний
8	Развитие средней линии руководителей	Высокий



1. Репозиционирование и разделение компании на две



На основе интервью с заказчиками были выделены преимущества, недостатки, и точки роста в работе с компанией 1

Преимущества

Гибкое ценообразование

«Компания 1 оперативно предоставил проект с клиентоориентированным подходом и привлекательным ценообразованием»

Ответственность и профессионализм

«Коллеги в принципе всегда в контакте в ресурсе, на связи. Вопросы обрабатываются быстро, компетентно»

Качественное оборудование и тех. решения

«Технические решения и оборудование, проработанные Компания 1, были грамотными и качественными»

Оперативность и комфорт взаимодействия

«И из-за того, что Компания 1 оперативно мне делают весь расчет - процесс проектирования не тормозится. Поэтому мы в основном ориентируемся на их материалы и базовый расчет, выбираем их»

Недостатки

Внедрение систем автоматизации

«Компания 1 поставил полную систему электрообогрева, включая контроллеры для мониторинга, диагностики и предиктивного выявления неисправностей, но внедрение тормозится проблемами связи, нестабильной автоматизацией верхнего уровня и необходимостью замены медных каналов на оптические, что решалось за наши деньги»

Проблема квалификации специалистов

«Тут вопрос квалификации ваших ОСУшных инженеров, которые верхний уровень разрабатывали. Могли они знать о проблеме, наверное могли, ведь это ваше оборудование»

Сроки и целостность комплектации

«Сейчас у Компании 1 по газовой просрочка идет поставки, они как бы сейчас отгружают, но ребята проглядели. У ребят упущение»

«Неполная комплектация, несоответствие проектным решениям»

Чего не хватает

Уведомления об обновлениях оборудования

«Своевременные обновления информации о новшествах, параметрах (на флешках или в обучении). Проектировщики, не дожидаясь, рисуют самостоятельно, вызывая ошибки, которые выявляются в ТКП. Чтобы избежать, усилить взаимодействие при новых технических решениях»

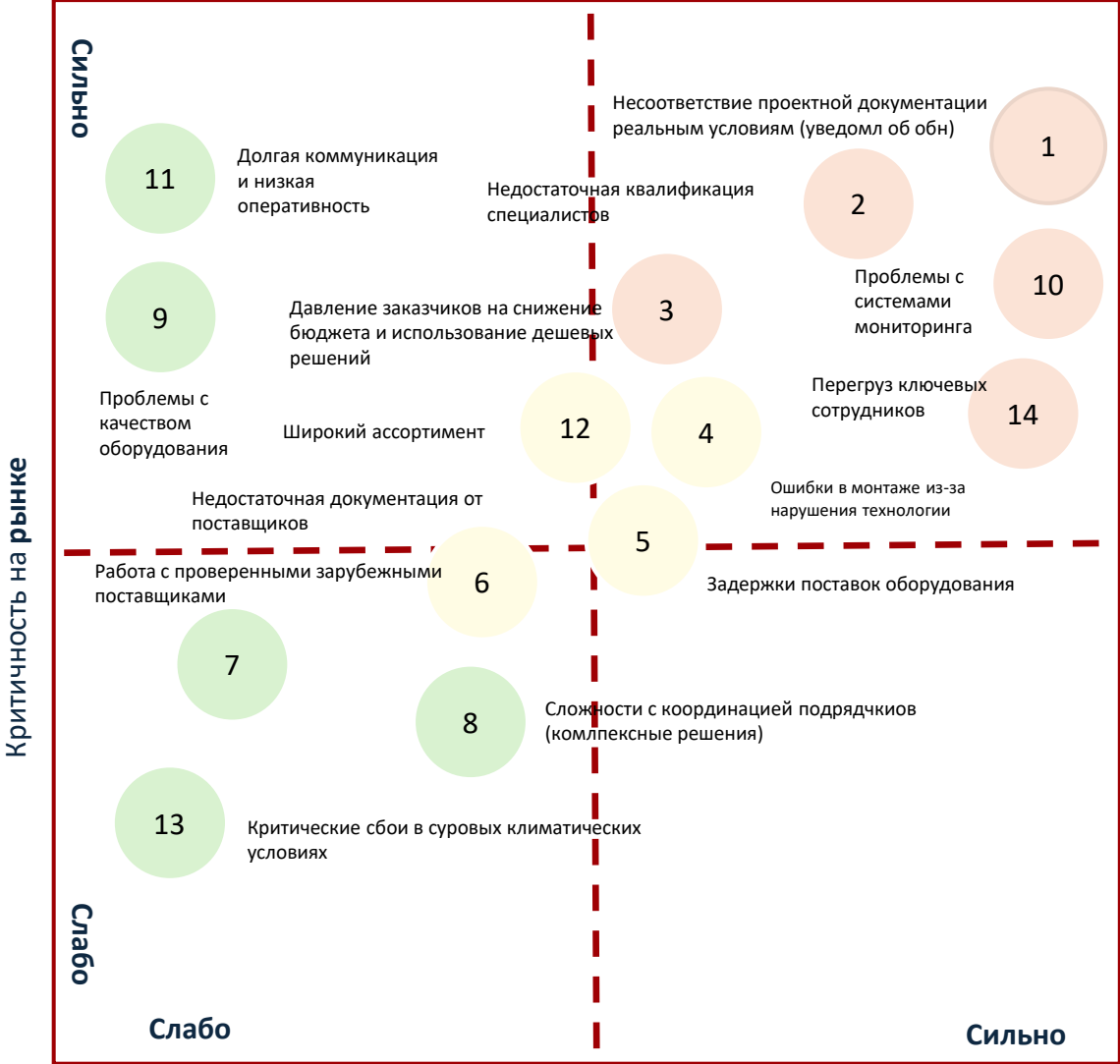
Помощь в проектировании

«Хорошо бы делать схемы более детализированными, потому что планы большие и важные моменты могут потеряться»

Расширение ассортимента

«Если бы поставщик смог бы сразу закрывать весь объем потребностей то есть расширять круг номенклатуры, было бы хорошо. Компания 1 старается закрывать, но не все, мы это понимаем, что нельзя на свете все поставлять»

По результатам интервью с заказчиками сформировано 14 ключевых болей (компонентов полной стоимости владения), исходя из которых сформированы основные стратегические преимущества Компания 1 , а также зоны улучшения в процессах повышения конкурентоспособности.



Стратегические преимущества:

- 11. Оперативность и ответственность за результат: "Мне нравится, что часто вы идете на встречу если у нас, что то срочное и вы идете на встречу". "Мне нравится, что компания берет на себя ответственность за результат. И в целом, работает с этим и пытается достигнуть его"
- 9. Качество оборудования и технические решения: "К нам компания Компания 1 зашла с учетом, что была официальным представителем Thermon на тот момент". "Технические решения , которые прорабатывались Компания 1 были грамотно проработаны"

Критически нужно исправлять:

- 10. Проблемы с системами мониторинга (верхний уровень): Сейчас все трудности связаны с системами автоматизации верхнего уровня, есть проблемы. Это связано с тем, что в Компания 1 верхний уровень хромает на две ноги". "Два года назад поставили систему на установку битума и два года связь между шкафами постоянно обрывалась."
- 2. Недостаточная квалификация специалистов: "Тут вопрос квалификации ваших ОСУшных инженеров, которые верхний уровень разрабатывали. Могли они знать о проблеме, наверное могли, ведь это ваше оборудование. Это проблема связана с неправильным проектированием"
- 1. Несовпадение проектной документации реальным условиям (уведомление об обновлениях) "Это сплошь и рядом. Я уж промолчу про то, что проект может быть вообще не соответствовать реалиям". "Не полная выдача от заказчика полного объема исходных данных. Многократная получение исходных данных дополнительно." "При проектировании давать больше информации по каким то новшествам, параметрам, если появляются новые для проектных институтов".
- 3. Давление заказчиков на снижение бюджета и использование дешевых решений: "Проект отправляешь на согласование. Заказчик согласовывает. Все замечательно. Начинается процедура закупки. И тут возникает вопрос Ребята, давайте сделаем дешевле. Давайте. А что?

Все нормально, но появились замечания:

- 12. Широкий ассортимент: «Если бы поставщик смог бы сразу закрывать весь объем потребностей то есть расширять круг номенклатуры для монтажа, было бы хорошо. Компания 1 старается закрывать, но не все, мы это понимаем, что нельзя на свете все поставлять»
- 5. Задержки поставок оборудования: «Сейчас у Компания 1 по газовозу просрочка идет поставки, они как бы сейчас отгружают, но ребята прошляпили. У ребят упущение»
- «Неполная комплектация, несоответствие проектным решениям»

*Остальные боли 4, 6, 7, 8, 13, 14 признаны менее приоритетными и не вписаны в преимущества или рекомендации к исправлению

На основании интервью с заказчиками были выделены четыре ключевых компонента полной стоимости владения: качество продукта, комплексность услуг, цифровизация (IoT) и экспертность. Компания 1 должен выстраивать коммуникации и улучшать внутренние процессы именно в рамках этих столпов, чтобы гарантировать клиентское доверие и конкурентное преимущество



Четыре ключевых компонента полной стоимости владения

Качество продукта	Комплексные решения	Системы мониторинга и реагирования (IoT/цифровизация)	Экспертность команды и оперативность работы
Почему важно Заказчикам: - Клиент ожидает надёжность, соответствие стандартам, отсутствие брака. - Продукты Thermon известны своей сертификацией, американскими стандартами и лидерством. Как конкуренты позиционируют себя: У многих конкурентов делается акцент на сертифицированное, надёжное оборудование, соответствующее ГОСТ или международным нормам Что говорят заказчики Компания 1 : + “Технические решения и оборудование, проработанные Компания 1, были грамотными и качественными” + “Качественное оборудование и тех. решения” — важный блок клиентского доверия.	Почему важно Заказчикам: - Клиент получает единое ответственное звено: нет необходимости координировать несколько подрядчиков. - Экономится время и упрощаются бизнес-процессы клиента — от расчёта и подбора до монтажа, пусконаладки и сервиса. Как конкуренты позиционируют себя: - Компании типа «проектируем, поставляем, монтируем, запускаем — под ключ», часто подчёркивают: «от консультаций до гарантийных обязательств» (CST, Axiom). Что говорят заказчики Компания 1 : + / - «Если бы поставщик смог бы сразу закрывать весь объем потребностей то есть расширять круг номенклатуры, было бы хорошо.	Почему важно Заказчикам: - Позволяет контролировать температуру и состояние системы в реальном времени, что снижает риски аварий и предотвращает простои и убытки при отклонениях, обеспечивает предиктивное обслуживание и своевременную реакцию. Как позиционируют себя конкуренты: - Есть сильный маркетинг на тему: «контроллеры, удалённый мониторинг, диагностика и предиктивное обнаружение неисправностей». Что говорят заказчики Компания 1 : - «Компания 1 поставил полную систему электрообогрева, включая контроллеры для мониторинга и предиктивного выявления неисправностей, но внедрение тормозится проблемами связи, нестабильной автоматизацией верхнего уровня и необходимостью замены медных каналов на оптические	Почему важно Заказчикам: - Заказчики работают с гибкими решениями, монтажом и нестандартными задачами — они ценят не просто поставщика, а готовых “решал”, способных быстро и точно ответить на любые вызовы Как позиционируют себя конкуренты: «Инженеры с многолетним опытом... готовы решать задачи любой сложности» (SaranSkKabel, Arkteh). Что говорят заказчики Компания 1 : + “Коллеги всегда на связи, вопросы обрабатываются быстро, компетентно” - Тут вопрос квалификации ваших ОСУшных инженеров, которые верхний уровень разрабатывали. Могли они знать о проблеме, наверное могли, ведь это ваше оборудование»

Исходя из анализа конкурентов рекомендуется выбрать векторы позиционирования “команда экспертов” и “комплексность решений” как основные

Конкурент	Качество продукта (вектор 1)	Комплексность решений (вектор 2)	Система мониторинга и реагирования (вектор 3)	Команда экспертов (вектор 4)
ХИТ ЛАЙН (Heatline)	2,00	2,00	1,00	1,00
Колортерм	2,00	2,00	1,00	1,00
Импэкс Электро	2,00	2,00	1,00	1,00
КСТ («Кабельные системы и технологии»)	0,00	2,00	0,00	2,00
ООО ТД «КОРДА»	2,00	2,00	1,00	1,00
Термо Нова	2,00	2,00	0,00	1,00
Энергопромонтаж	2,00	2,00	0,00	1,00
СКО «Альфа-Проджект» (обогрев-кабель)	2,00	2,00	1,00	0,00
Валрус	2,00	2,00	0,00	0,00
Пробатум	2,00	1,00	1,00	2,00
НТЦ «Энергосбережение»	2,00	1,00	1,00	2,00
НПО «Ризур»	2,00	1,00	1,00	2,00
АльфаИнжиниринг	2,00	1,00	0,00	2,00
Арктех	2,00	1,00	0,00	2,00
ЭКМ Холдинг	2,00	1,00	0,00	2,00
ООО «ТПМ-Энерго»	1,00	2,00	2,00	1,00
ООО «ССТЭнергомонтаж»	1,00	2,00	2,00	1,00
Санто Рус	1,00	2,00	2,00	1,00
ЦОДКОМ	1,00	2,00	2,00	1,00
КСТ Энерго Инжиниринг	1,00	2,00	2,00	1,00
TLT Engineering	1,00	2,00	1,00	2,00
Тепловые системы (ТОС)	1,00	2,00	0,00	2,00
Телеком-Запад	1,00	2,00	0,00	2,00
Мособогрев	1,00	2,00	0,00	2,00
ЧЗКИ	1,00	2,00	0,00	2,00
РТК «Новые Технологии»	1,00	2,00	1,00	2,00
КРУС-Запад	2,00	1,00	1,00	1,00
ООО «CaMPEГ»	2,00	1,00	1,00	1,00
Avarit	2,00	1,00	0,00	1,00
CCT (SST Group)	2,00	1,00	0,00	1,00
Термосиб Плюс	2,00	1,00	0,00	1,00
ЭЛКОМ-Электроцит	2,00	1,00	0,00	1,00
Энерготехмонтаж	2,00	1,00	1,00	0,00
Global Energo Group	2,00	0,00	0,00	0,00
«Энергия тепла»	1,00	2,00	1,00	1,00
PRO Обогрев (Профэлектрообогрев)	1,00	2,00	0,00	1,00
Промышленный обогрев	1,00	2,00	0,00	1,00
ГК Терм	1,00	2,00	1,00	0,00
МЗК Электро	1,00	1,00	0,00	2,00
WUHU JIAHONG New Material	1,00	1,00	0,00	2,00

Четыре ключевых вектора позиционирования:

Исходя из анализа интервью и рынка были выявлены 4 ключевых пункта, которые больше всего важны для заказчиком и потенциальных заказчиков:

- Акцент на качество продукта
- Акцент на комплексные решения
- Акцент на системы мониторинга и реагирования (ИОТ/цифровизация)
- Акцент на экспертность команды и оперативность работы

Исходя из анализа конкурентов выявлены основные вектора позиционирования:

- 1 Качество продукции и комплексность решений
- 2 Качество продукта и команда экспертов
- 3 Комплексность решений и система мониторинга и реагирования
- 4 Команда экспертов и комплексность решений

Позиционирование компании Компания 1 :

«Компания 1 » — это производственно-инжиниринговая компания федерального уровня, где команда экспертов создает масштабируемые системы промышленного обогрева под ключ.

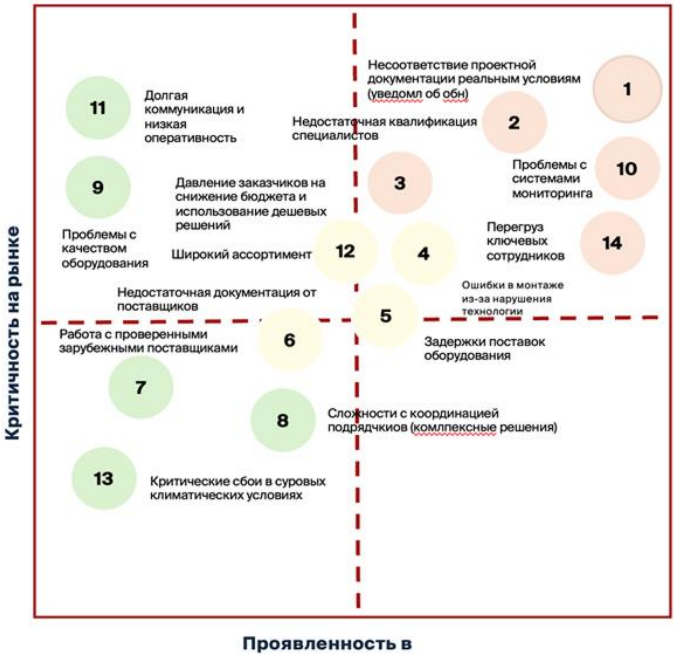
Мы применяем международные стандарты качества Thermon и философию процесса непрерывных улучшений, гарантируя не просто поставку оборудования, а бесперебойность ваших производственных процессов через проактивное сопровождение и оперативное реагирование на всем жизненном цикле оборудования.

Исходя из анализа конкурентов и рынка рекомендуется делать основной акцент в позиционировании на “команду экспертов” и “комплексность решений”, а “качество продуктов” как второстепенный, но важный фактор дифференциации



Выводы из анализа рынка и интервью

- Исходя из анализа интервью были выявлены 4 ключевых пункта, которые больше всего важны для заказчиков и потенциальных заказчиков:
- Акцент на качество продукта
 - Акцент на комплексные решения
 - Акцент на системы мониторинга и реагирования (ИОТ/цифровизация)
 - Акцент на экспертность команды и оперативность работы



Выводы из анализа конкурентов

- Исходя из анализа конкурентов выявлены основные вектора позиционирования:
- Качество продукции и комплексность решений
 - Качество продукта и команда экспертов
 - Комплексность решений и система мониторинга и реагирования
 - Команда экспертов и комплексность решений

Конкурент	Качество продукта (вектор 1)	Комплексность решений (вектор 2)	Система мониторинга и реагирования (вектор 3)	Команда экспертов (вектор 4)
ХИТ ЛАЙН (Heatline)	2,00	2,00	1,00	1,00
Копортерм	2,00	2,00	1,00	1,00
Импэлс Электро	2,00	2,00	1,00	1,00
КСТ («Кабельные системы и технологии»)	0,00	2,00	0,00	2,00
ООО ТД «КОРДА»	2,00	2,00	1,00	1,00
Термо Нова	2,00	2,00	0,00	1,00
Энергопроектирование	2,00	2,00	0,00	1,00
СКО «Альфа-Проджект» (обогрев-кабель)	2,00	2,00	1,00	0,00
Валрус	2,00	2,00	0,00	0,00
Пробатум	2,00	1,00	1,00	2,00
НТЦ «Энергосбережение»	2,00	1,00	1,00	2,00
НПО «Ризур»	2,00	1,00	1,00	2,00
Альфайнжиниринг	2,00	1,00	0,00	2,00
Арктех	2,00	1,00	0,00	2,00
ЭКМ Холдинг	2,00	1,00	0,00	2,00
ООО «ТТМ-Энерго»	1,00	2,00	2,00	1,00
ООО «ССТЭнергомонтаж»	1,00	2,00	2,00	1,00
Санто Рус	1,00	2,00	2,00	1,00
ЦОДКОМ	1,00	2,00	2,00	1,00
КСТ Энерго Инжиниринг	1,00	2,00	2,00	1,00
TLT Engineering	1,00	2,00	1,00	2,00
Тепловые системы (ТОС)	1,00	2,00	0,00	2,00
Телеком-Запад (ТОС)	1,00	2,00	0,00	2,00
Мособогрев	1,00	2,00	0,00	2,00
ЧЗКИ	1,00	2,00	0,00	2,00
РТК «Новые Технологии»	1,00	2,00	1,00	2,00
КРУС-Запад	2,00	1,00	1,00	1,00
ООО «СаМРЕГ»	2,00	1,00	1,00	1,00
Авалл	2,00	1,00	0,00	1,00
ССТ (SST Group)	2,00	1,00	0,00	1,00
Термосиб Плюс	2,00	1,00	0,00	1,00
ЭПКОМ-Электроцит	2,00	1,00	0,00	1,00
Энерготехмонтаж	2,00	1,00	1,00	0,00
Global Energo Group	2,00	0,00	0,00	0,00
«Энергия тепла»	1,00	2,00	1,00	1,00
PRO Обогрев (Профалектробогрев)	1,00	2,00	0,00	1,00
Промышленный обогрев	1,00	2,00	0,00	1,00
ГК Терм	1,00	2,00	1,00	0,00
МЗК Электро	1,00	1,00	0,00	2,00
WUHU JIAHONG New Material	1,00	1,00	0,00	2,00

Целевое позиционирование

«Компания 1» — производственно-инжиниринговая компания федерального уровня, где команда экспертов создает масштабируемые системы промышленного обогрева под ключ.

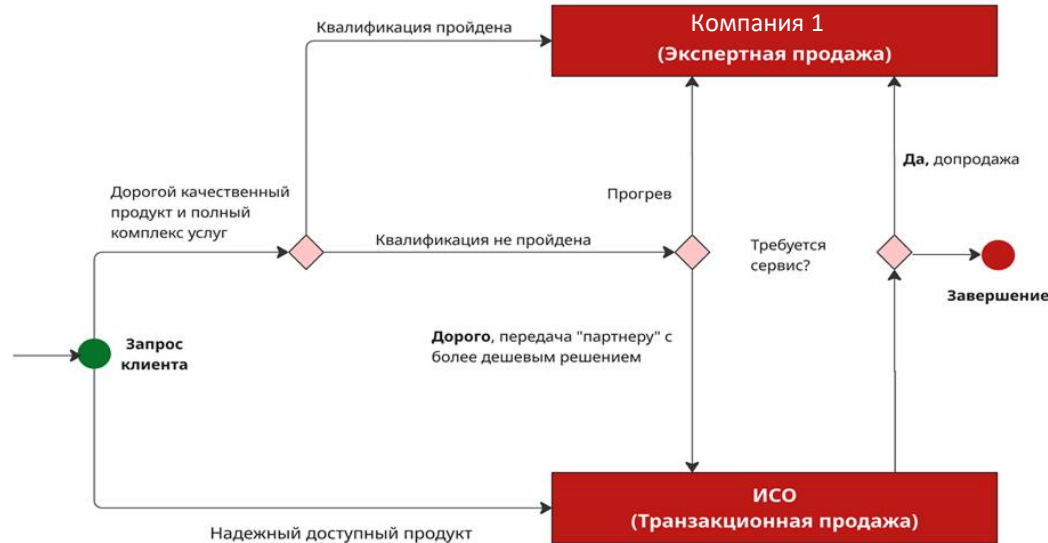
Мы применяем международные стандарты качества Thermon и философию процесса непрерывных улучшений, гарантируя не просто поставку оборудования, а бесперебойность ваших производственных процессов через проактивное сопровождение и оперативное реагирование на всем жизненном цикле оборудования.

Исходя из анализа рынка и конкурентов рекомендуется чётко дифференцировать две наши компании:
«Компания 1» позиционируется как экспертная производственно-инжиниринговая команда,
а «Компания X» — как надёжный поставщик доступных промышленных решений.

Карта гипотез по итогам стартовых сессий



Схема взаимодействия двух компаний



Компании разделяются по сложности проектов:

- Компания 1 – сложные инжиниринговые проекты,
- ИСО – простые проекты

Позиционирование Компания 1 :

«Компания 1» — это производственно-инжиниринговая компания федерального уровня, где команда экспертов создает масштабируемые системы промышленного обогрева **под ключ**.

Мы применяем международные стандарты качества Therman и философию процесса непрерывных улучшений, гарантируя не просто поставку оборудования, а бесперебойность ваших производственных процессов через проактивное сопровождение и оперативное реагирование на всем жизненном цикле оборудования.

Позиционирование ИСО:

«ИСО» — ваш надёжный партнер в сфере промышленного обогрева с **оптимальным балансом цены и качества**. Мы предлагаем проверенные решения, которые помогают обеспечить безопасность технологических процессов без лишних затрат и усложнений. Надёжность, доступность и простота — главные принципы нашей работы.»

«ИСО» — это надёжный поставщик доступных систем промышленного обогрева, который помогает предприятиям обеспечить стабильность и безопасность технологических процессов без излишних затрат.



2. Постановка операционной системы работы отдела продаж, развитие CRM и обучение



Текущая ситуация

1. Проблемы с совещаниями продаж

- Отсутствует план-факт анализ: неясно, что планировалось, что выполнено, и что вызвало затруднения.
- Не фиксируются договоренности по итогам встреч в CRM-системе. Нет задач с ответственными и сроками.
- Отсутствует единый формат отчета: каждый менеджер отчитывается по своему Excel-файлу. Не используется Bitrix24 и методика канбан

2. Проблемы с хаотичной загрузкой менеджеров

- В календарях много пустых слотов. Основная занятость — встречи и выезды, остальное — нефиксированные “подготовки” и “админка”.
- Отсутствует прозрачность; Невозможно отследить реальную загруженность без прямой коммуникации. Неясно, выполняются ли задачи, согласованные ранее.

3. Проблемы с ведением CRM

- CRM используется нерегулярно и несистемно. Основную работу ведут sales-админы, а не менеджеры.
- Менеджеры фиксируют данные в сторонних Excel-файлах.
- Отсутствует единое рабочее пространство в Bitrix.

4. Долгий процесс поиска целевых компаний

- Основное время менеджеров уходит на ручной поиск новых клиентов.
- Отсутствуют стандартизированные инструменты и скрипты.
- Не используется потенциал AI для автоматизации.

5. Проблемы с оценкой эффективности менеджеров

- Отсутствует система оценки эффективности.

6. Низкая компетенции менеджеров по продажам

- Плохие навыки переговоров и управления воронкой
- Подготовка к встречам — одна из сильных сторон, но средний балл всего 3,53 из 5



Инициативы

1. Внедрение процесса регулярных совещаний продаж:

- Проведение встреч на базе Bitrix по Kanban-воронке
- Начинать разбор сделок с конца воронки (ближайшие к закрытию).
- Фиксация задач по итогам совещаний прямо в CRM: сроки, ответственные.
- Введение план-факт анализа по каждой сделке: что было запланировано, что выполнено, что требует ресурсов и решений.

2. Планирование и контроль загрузки менеджеров

- Внедрение планирования задач на неделю (по итогам понедельничных совещаний). Ежедневная фиксация задач в CRM.
- Введение коротких открывающих и закрывающих митингов: утренние — постановка задач. вечерние — фиксация выполнения и отклонений.

3. Внедрение обязательной работы в CRM

- Запрет учета активности вне CRM через 2 недели после внедрения.
- Связка с инициативой по совещаниям: CRM как единый источник правды

4. Автоматизация поиска целевых компаний с помощью AI

- Использование нейросетевых инструментов для поиска ЛПР и компаний:
- Обучение менеджеров работе с AI-инструментами.

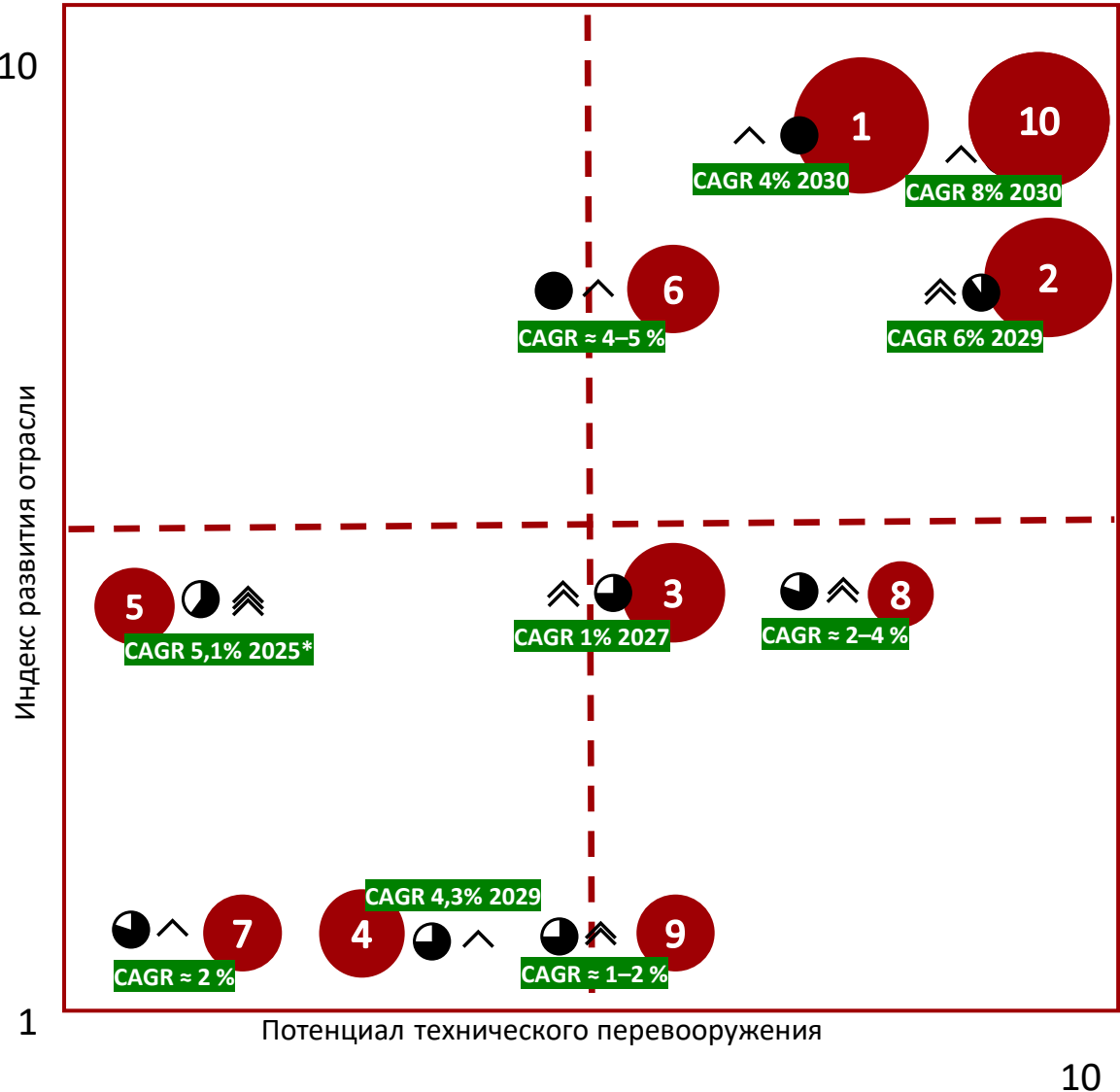
5. Внедрение KPI-системы оценки эффективности

- Внедрение опережающих и догоняющих KPI, связанных с бизнес-целями.
- Регулярная оценка и обратная связь.

6. Проведение комплексной программы обучения менеджеров

- Обучение переговорам, управлению воронкой,
- Отработка навыков выявления потребностей и SPIN-продаж.

На основе анализа роста, перспективности и емкости отраслей относительно ассортиментного портфеля рекомендуется сфокусироваться на работе с ЦОД, нефтегазовой, химической и нефтехимической, энергетической отраслями.



*размер фигуры зависит от количества продуктов, совпадающих с портфелем Компания 1

Оценка отраслей с точки зрения роста инвестиций, потенциала тех перевооружения

Отрасль	Индекс развития отрасли	Потенциал тех перевооружения	CAGR, %
1 Нефтегазовая	10	8	4
2 Химическая и нефтехимическая	7	10	6
3 Энергетика	4	6	1
4 Metallurgy	1	3	4,3
5 Пищевая	4	1	5,1
6 Строительство и инфраструктура	7	6	4,5
7 Коммунальное хозяйство	1	2	2
8 Транспорт	4	8	3
9 Горнодобывающая	1	6	1,5
10 ЦОД	10	10	8

Конкурентов в отрасли

Нефтегазовая	10	
Химическая и нефтехимическая	9	
Энергетика	6	
Metallurgy	6	
Food industry	4	
Construction and infrastructure	11	
Communal economy	9	
Transport	2	
Mining	6	
ЦОД	10	

Клиентов в отрасли

Нефтегазовая	290	
Химическая и нефтехимическая	1000	
Энергетика	1400	
Metallurgy	500	
Food industry	15000	
Construction and infrastructure	130000	
Communal economy	550	
Transport	200	
Mining	4000	
ЦОД	200	

Для более быстрого поиска целевых потенциальных клиентов рекомендуется внедрить процесс ABM с использованием AI функций



1

Определение сегмента для ABM-кампании

Сбор списка макро-сегментов по продуктам и кейсов
Анализ критериев сегментов
Выбор региона
Сверка сегментов клиентов

- Процессы:
 - Отбор макро-сегментов
 - Формирование/изменения списка критериев для отсева сегментов
 - Создание таблицы приоритетных отраслей
 - Оценка целевых отраслей для взятия в работу
- Закрытие этапа
 - выбор макро-сегмента и региона, подтверждён сегмент

2

Сбор списка компаний

Создание «таблицы» компаний: ЛПР, триггерные события и тд
Оценка компании по критериям
Проверка и фильтрация данных

- Процессы:
 - Формирование/изменения списка критериев для отсева компаний
 - Создание таблицы приоритетных компаний в сегменте
 - Валидация и проверка данных
- Закрытие этапа:
 - Таблица компаний собрана и очищена
 - Добавлены баллы в соответствии с критериями “Оборот, Штат, Проекты, Публичные заявления, Конкуренты”

3

Скоринг приоритетных компаний

Оценка компаний по дополнительным критериям
Формирование итогового рейтинга и выделение приоритетов

- Процессы:
 - Актуализация списка дополнительных критериев (включая триггерные)
 - Сбор дополнительной информации о компании, для подготовки к формировании коммуникационной стратегии
- Закрытие этапа:
 - Установлены приоритеты компаний
 - Учтены триггерные события, истории взаимодействий, совместимости с решениями.

4

Парсинг контактов

Сбор «сырых» контактов
Валидация и очистка данных по контактам
Обогащение и сегментация
Загрузка в CRM и распределение ответственных

- Процессы:
 - Собрать список контактов по компаниям
 - Проверка собранной базы контактов на валидность
 - Обогащение контактов персонализированной информацией
 - Передача профайлов ЛПР-ов в CRM
- Закрытие этапа:
 - Собраны и верифицированы email-адреса
 - Имеется база ЛПР с контактами и должностями.

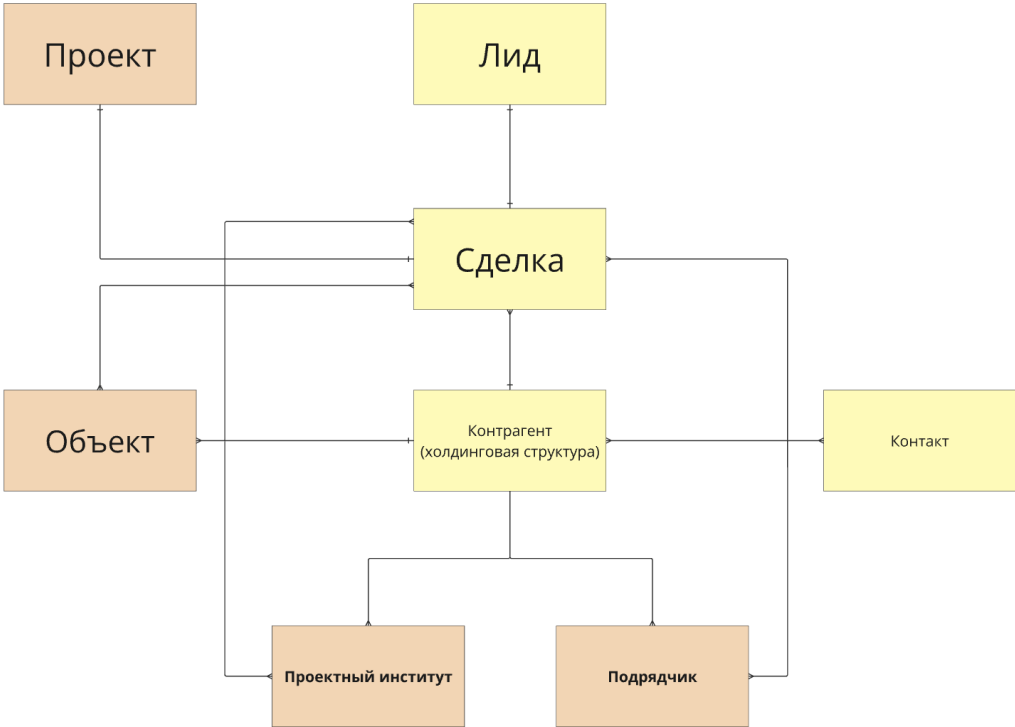
5

Коммуникационная стратегия

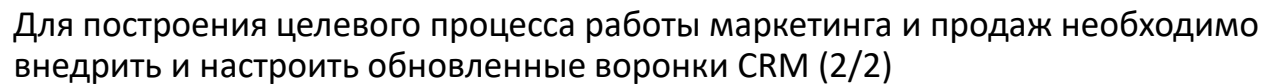
Сбор и агрегация входных данных
Генерация синопсисов (индив пошив, общий пошив)
Подготовка писем на основе синопсисов
Утверждение и запуск рассылок

- Процессы:
 - Агрегация данных для формирование синопсиса
 - Использование ИИ моделей для формирование синопсиса для письма
 - Формирование письма
 - Утверждение и запуск рассылок
- Закрытие этапа – запущена рассылка

Для построения целевого процесса работы маркетинга и продаж необходимо внедрить и настроить обновленные воронки CRM (1/2)



Уровень	Сущность	Воронка
Операционный	Лид	Лидов
	Сделка	Сделок
Тактический	Проект	Управления проектами
	Объект	Управления объектами
Стратегический	Контрагент/ ПИ/ Подрядчик	Развития клиентов
		ABM/Outreach
		Прогрева





Заключение и рекомендации по итогам оценки компетенций

Основные выводы

- 1 Средний уровень компетенций: **3.34 из 5**
- 2 Разброс уровня менеджеров: от 2.90 до 3.64
- 3 Сильные стороны: подготовка к встречам (3.53), лидогенерация (3.50)
- 4 Слабые стороны: переговоры (3.13), управление воронкой (3.20)

Ожидаемые результаты

Краткосрочные (3 мес.)

- Повышение среднего уровня до 3.7
- Улучшение навыков переговоров

Среднесрочные (6 мес.)

- Уровень 4.0+ по приоритетам
- Улучшение управления воронкой

Долгосрочные (12 мес.)

- Средний уровень команды 4.2+
- Культура непрерывного развития

Структура программы обучения

- | Т Теоретический блок | П Практический блок |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1 Многоканальная лидогенерация | 1 SPIN-продажи |
| 2 Работа с ЛПР | 2 Работа с возражениями |
| 3 Переговоры | 3 Проведение переговоров |
| 4 Выявление потребностей | 4 Работа с CRM |

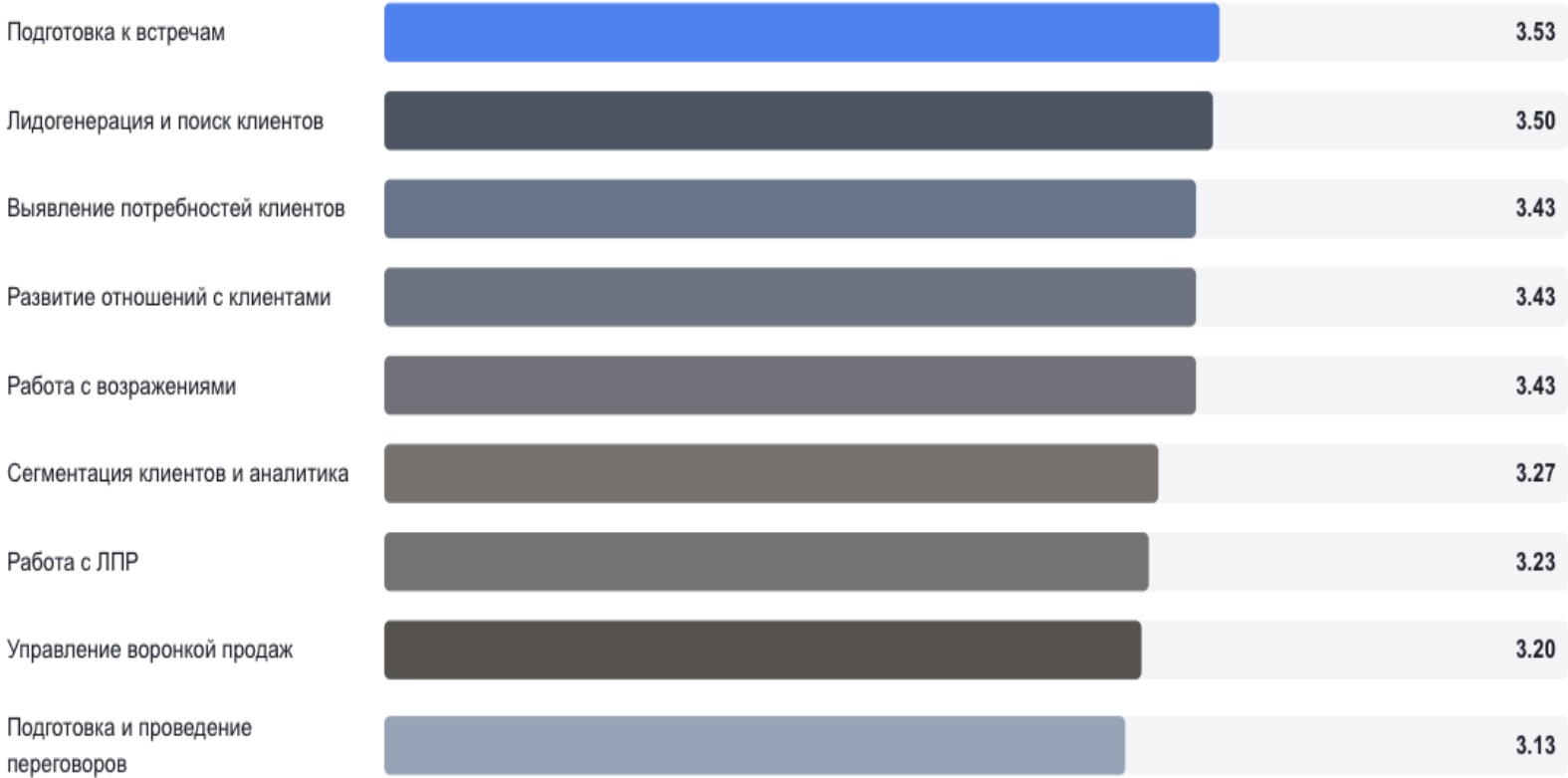
Рекомендуемые действия

- 1 **Комплексная программа обучения**
Проведение полного цикла обучения для всех менеджеров, включающего теоретические и практические занятия
- 2 **Индивидуальный подход**
Адаптация программы под потребности каждого менеджера, с учетом выявленных слабых компетенций
- 3 **Внедрение цифровых инструментов**
Обучение работе с CRM-системой, Tenchat, LinkedIn и другими инструментами для повышения эффективности
- 4 **Регулярный мониторинг**
Отслеживание прогресса в развитии компетенций через 3, 6 и 12 месяцев после проведения обучения

! Ключевой вывод

Целевое обучение менеджеров с фокусом на слабые стороны (переговоры, управление воронкой продаж, работа с ЛПР) позволит существенно повысить эффективность команды продаж в течение года.

Ключевые наблюдения по итогам анализа компетенций менеджеров по продажам: компетенции развиты умеренно, но наблюдаются зоны роста на общекорпоративном уровне



Средний балл компетенций всех менеджеров составляет **3.34 из 5**, что указывает на умеренный уровень навыков с возможностями для улучшения.

Ключевые наблюдения:

- Наиболее сильные компетенции – подготовка к встречам (3.53) и лидогенерация (3.50)
- Средний уровень навыков – работа с возражениями (3.43) и развитие отношений (3.43)
- Требуют улучшения – проведение переговоров (3.13) и управление воронкой продаж (3.20)

Сильные стороны

- Подготовка к встречам (3.53)
- Лидогенерация (3.50)

Средний уровень

- Потребности клиентов (3.43)
- Работа с возражениями (3.43)

Требуют улучшения

- Управление воронкой (3.20)
- Переговоры (3.13)



Для повышения зрелости коммерческого отдела рекомендуется внедрить следующую систему мотивации и KPI:

Должность	Ключевые функции	Процессные
Коммерческий директор	- Координация работы команды продаж и маркетинга. - Согласование и планирование бюджетов коммерции. - Планирование и контроль продаж и маркетинга - Выезды к ключевым клиентам, ведение переговоров. - Разработка стратегии продаж и маркетинга.	Результирующие KPI - Выполнение плана продаж по выручке - Выполнение плана продаж по валовой прибыльности
Руководитель продаж	- Организация работы менеджеров по продажам. - Контроль выполнения планов продаж. - Поддержка менеджеров в переговорах с ключевыми клиентами. - Анализ отчетов по продажам и корректировка тактик. - Взаимодействие с маркетингом для обеспечения лидов.	Результирующие KPI – Общий объем продаж команды – Валовая выручка отдела за квартал – Уровень удовлетворённости клиентов
Менеджер по продажам	- Поиск новых клиентов через ABM-стратегию - Развитие отношений с текущими клиентами (допродажи). - Проведение переговоров, выезды и визиты к клиентам. - Подготовка и защита коммерческих предложений. - Взаимодействие с сейлс-админами для документооборота.	Процессные - Количество новых лидов - Конверсия лидов в сделки - Полнота данных в CRM (100% заполнение сделок в Битрикс). Результирующие KPI - Выручка по новым и текущим клиентам - Валовая прибыль по новым и текущим клиентам
Маркетолог	- Разработка контент-маркетинга (презентации, КП, кейсы, рефлисты). - Организация ивент-маркетинга (выставки, конференции, семинары). - Работа с партнерами по продвижению (совместные мероприятия). - PR - активности (публикации в отраслевых СМИ, соцсети). - Поддержка продаж (материалы для менеджеров, аналитика лидов).	Процессные - Количество созданного контента - Количество медиа-упоминаний (media mentions). - Количество предоставленных материалов (sales enablement materials) Результирующие KPI - Количество привлеченных лидов, пришедших с контента/ с мероприятий
Сейлс-админ	- Ведение всех данных по клиенту в CRM (Битрикс) - Сбор и передача информации от клиентов менеджерам. - Подготовка договоров, актов и счетов. - Координация между отделами продаж и логистики.	- KPI не применяются



3. Расширение ассортиментной матрицы и постановка работы NPD процессов



Текущий ассортиментный портфель сбалансирован и оптимально распределен исходя из анализа рыночных перспектив

Рыночные перспективы	Продукт	Аргументы и рекомендации
Высокие	Саморегулирующиеся кабели 61% проектов, ~7,5 тыс. км/год	Приоритетный продукт. Продолжить сотрудничество и расширять линейку (взрывозащищённые исполнения, металлоброня). Предлагать комплексные решения: проектирование, подбор терморегуляторов и монтаж.
	Шкафы управления электрообогревом 61-63 млрд руб. в 2025 г.	Приоритетный сегмент. Компания 1 может купить корпуса у производителей и заниматься интеграцией: установка контроллеров, терморегуляторов, взрывозащищённого оборудования. Разработка интеллектуальных шкафов с удалённым мониторингом.
	Автоматизированные системы управления (АСУ ТП) 124 млрд руб., рост 49,7%	Очень перспективное направление для роста. Компания 1 может выступать интегратором систем управления электрообогревом, объединяя отечественные ПЛК/SCADA, системы безопасности и кабельные трассы. Важно развивать компетенции в кибербезопасности.
Средние	Кабели постоянной мощности 25-30% рынка	Держать в каталоге для задач, где необходим устойчивый нагрев и невысокая цена. Не рекомендуется наращивать долю за счёт саморегулирующихся кабелей.
	Термостаты, соединительные коробки и компоненты Дополняют проекты	Продолжать поставлять как комплектующие к кабельным системам. Возможен рост за счёт перехода к цифровым терморегуляторам (умный дом/промышленный IoT).
	Предизолированные импульсные трубки и пучки Растущий рынок Система защиты от замерзания URSUS Рост с северными проектами	Сохранять сотрудничество с РИЗУР, предлагать трубки для нефтегазовых и химических объектов. Добавить сервисы по монтажу и диагностике. Развивать компетенции в подборе и монтаже URSUS. Предлагать комплексные шкафы со встроенным управлением и обогревом.
Низкие	Источники бесперебойного питания (ИБП) 402 млн долл. в 2024 г.	ИБП нужны для систем электрообогрева и автоматизации. Компания 1 может включить ИБП в состав комплексных поставок, выбрав надёжные российские/китайские бренды. Отдельной продуктовой линейки создавать не стоит.
	Кабели предельной мощности Узкая ниша (до 200°C)	Сохранить линейку для специальных проектов (нефтехимия, энергетика). Увеличивать продажу возможно через партнёрство с производителями высокотемпературных кабелей.
	Термочехлы Устойчивый спрос	Сохранять как дополняющий продукт. Можно предложить услугу индивидуального изготовления под проекты клиентов.
	Минерально-изолированные кабели <10% рынка	Оставить в каталоге как специализированный продукт. Конкуренция невысока, но спрос ограничен.
	IR-проводники для скин-эффекта Нишевой продукт	Предлагать только в крупных нефтегазовых проектах. Не требуется расширения, но важно иметь компетенции в проектировании скин-систем.



Потенциальные продукты для внедрения (упорядочены по объему рынка и сложности)

Потенциальный продукт	Объём рынка (Россия)	Сложность внедрения	Ключевые особенности и применение
Материал 1	~0,5–0,8 млрд руб.	Средняя	
Материал 2	~1,5–2,0 млрд руб.	Высокая	
Материал 3	~0,4–0,8 млрд руб.	Средняя	
Материал 4	~0,3–0,5 млрд руб.	Средняя–высокая	
Материал 4	~0,2–0,3 млрд руб.	Высокая	



Для того чтобы эффективно внедрять новые услуги/продукты и проекты необходимо использовать классификацию четырех видов проектов:

Тип проекта	CAPEX	Исследование	Вовлечение отделов	Приоритет Гендиректора	Финансовая модель	Пилотный запуск	Инвестиционный комитет
Инновационный инвестпроект	Да	Да	Не ограничено	Не требуется	Да (NPV>0, IRR>15%, на L2)	Да (на L4)	Да
Капиталоёмкий проект	Да	Нет	Не ограничено	Не требуется	Да	Нет	Да
Исследовательский проект	Нет	Да	Не ограничено	Не требуется	Да (на L3, финансовая модель без NPV/IRR)	Да (на L4)	Нет
Оптимизационный проект	Нет	Нет	Обязательно более 2-х	Требуется, если менее 2-х отделов вовлечены в процесс	Нет	Нет	Нет

Примечания:

- Критерии отнесения проверяются на L1 Инициатором и утверждаются Проектным комитетом (ПК)
- Для Оптимизационного проекта: если условия (2+ отдела или приоритет Гендиректора) не выполняются, инициатива становится регулярной задачей, не проходящей Stage-Gate
- Размер капиталоемкого проекта определяется Генеральным директором



Роли и ответственность участников проектов



Роль	Описание	Участие в этапах	Ответственность
Инициатор	Лицо, представляющее идею на L0, инициирующее проектное предложение	L0, L1	Проводит анализ «5 почему», формулирует SMART, регистрирует идею, презентует на МТ
Руководитель проекта	Координирует реализацию, управляет командой, достигает метрик	L0–L5	Координация задач, управление командой, достижение SMART-целей
Руководитель проектного управления (РПУ)	Координирует проектную деятельность, обеспечивает методическую поддержку	L0–L5	Ведёт МТ, обновляет статусы в Битрикс24, координирует процесс
Проектный комитет (ПК)	Принимает решения по проекту, кроме финансовой модели	L0–L5	Утверждает идеи, концепции, планы, результаты, закрытие/масштабирование
Инвестиционный комитет (ИК)	Утверждает финансовую модель и даёт согласие на запуск	L2, L5 (Инновационный) L3, L5 (Капиталоёмкий)	Утверждает финансовую модель, даёт согласие на запуск



L0 Сбор идей

Регистрация и предварительная оценка идей для всех типов проектов

Ключевые действия инициатора:

- Проводит анализ «5 почему»
- Формулирует SMART-цели
- Регистрирует идею в системе
- Презентует на МТ

Роль комитетов:

МТ: Обсуждение идеи, рекомендации

Прод комитет: Утверждает/отклоняет, назначает руководителя проекта

Критерии перехода к L1:

- Идея заведена в систему
- Анализ «5 почему» проведён
- SMART-цели сформулированы четко
- Проектный комитет утвердил переход

L1 Оценка и концепция

Уточнение концепции и определение типа проекта для всех проектов

Ключевые действия:

- Уточняет концепцию проекта
- Определяет тип проекта
- Проверяет условия (для оптимизационного)
- Оценивает затраты и выгоды

Результаты этапа:

МТ: Обсуждение концепции, метрик, ресурсов

Прод комитет: Утверждает концепцию или переводит в задачу

Действия в Битрикс24:

Обновить задачу с концепцией, оценками, условиями

Критерии перехода к L2:

- Концепция сформулирована четко
- SMART-цели измеримы
- CAPEX/НИОКР определены
- Проектный комитет утвердил



L2 **Предпроектная проработка**

Анализ, создание паспорта проекта и финансовой модели

Валиден для: Инновационный инвестпроект, Исследовательский, Оптимизационный

Ключевые действия:

- Проводит детальный анализ
- Разрабатывает модель NPV>0, IRR>15%
- Описывает FTE и ресурсы
- Создаёт паспорт проекта

Инвест комитет (для Инновационного): Утверждает финансовую модель

Действия в Битрикс24:

Создать позадачи, добавить модель, FTE, паспорт, обновить статус

Критерии перехода к L3:

Анализ завершён, риски оценены
Модель разработана, паспорт создан
Прод комитет/Инвест комитет утвердили переход

L3 **Проектирование и планирование**

Детальное планирование и подготовка к реализации

Валиден для: Инновационный, Исследовательский, Оптимизационный, Капиталоёмкий

Ключевые действия:

- Планирует детально проект
- Производит CAPEX (если требуется)
- Проводит пилот (Инновационный)
- Сообщает о блокираторах

Инвест комитет (для Капиталоёмкого): Утверждает финансовую модель

Контроль прогресса:

МТ: Обсуждение прогресса, блокираторов
Прод комитет: Контролирует прогресс (Капиталоёмкий проект)

Действия в Битрикс24:

Обновлять прогресс, фиксировать блокираторы, уточнить модель

Критерии перехода к L4:

План детализирован, пилот успешен
Модель разработана (для Капиталоёмкого)
Прод комитет/Инвест комитет утвердили переход



L4 Реализация

Полноценное внедрение проекта и тестирование решений

Валиден для: Все типы проектов

Ключевые действия:

- Внедряет инициативу
- Проводит пилот/тестирование (НИОКР)
- Уточняет финансовую модель
- Сообщает о блокираторах

Контроль и поддержка:

МТ: Обсуждение прогресса, блокираторов
Прод комитет: Утверждает результат

Действия в Битрикс24:

Обновлять прогресс, фиксировать блокираторы, уточнить модель

Критерии перехода к L5:

Инициатива внедрена
Пилот завершён (НИОКР)
Результат соответствует SMART
Проектный комитет утвердил

L5 Получение эффекта и мониторинг

Оценка результатов, принятие решения о закрытии или масштабировании

Валиден для: Все типы проектов

Ключевые действия:

- Предоставляет метрики SMART
- Сравнивает с финансовой моделью
- Презентует результаты на ИК
- Обсуждает масштабирование

Инвест комитет (CAPEX-проекты): Подтверждает соответствие модели

Финальные решения:

МТ: Обсуждение эффекта, масштабирования
Прод комитет: Закрывает/масштабирует проект

Действия в Битрикс24:

Добавить метрики, сравнение, сохранить данные, обновить статус

Критерии завершения:

Эффект достигнут и измерен
Результаты соответствуют модели
ПК/ИК приняли финальное решение



4. Запуск службы технического маркетинга



Инструменты маркетинга для привлечения, нагрева и заключения сделки, которые необходимо использовать

Engagement (Вовлекающий контент)

Expertise (Экспертный контент)

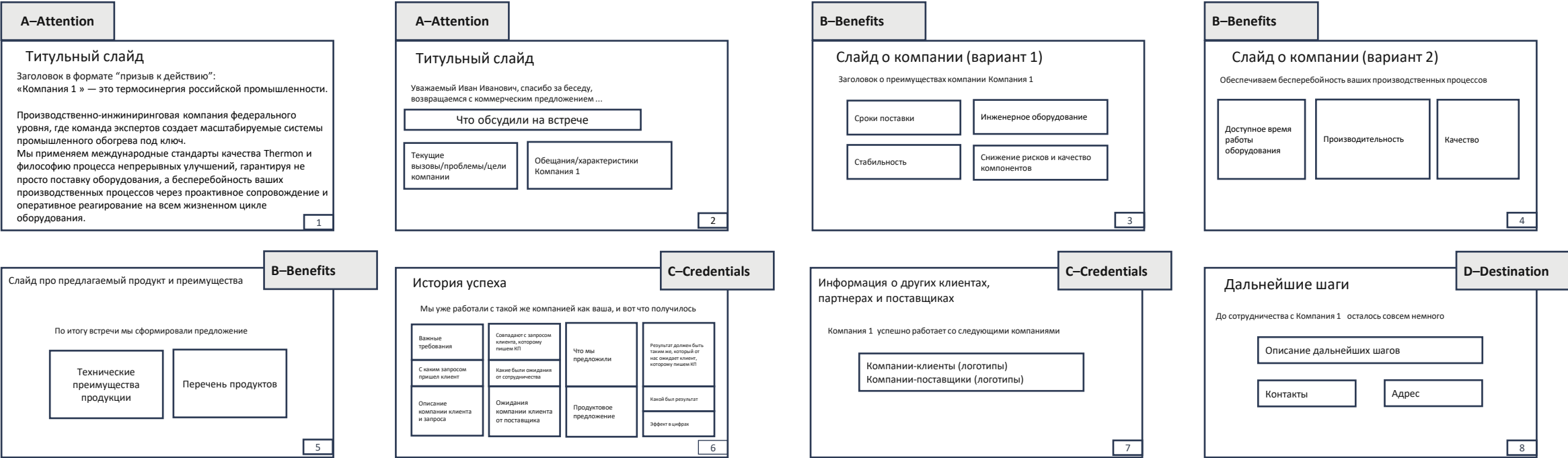
Edutainment (Обучающий контент)

Sales enablement/ Capabilities (Инструменты продаж)

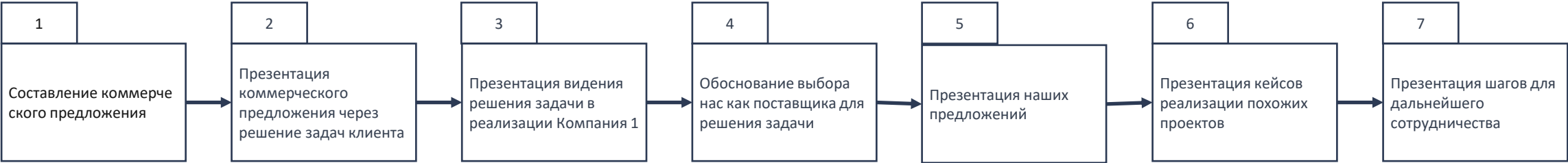
Инструмент	Описание
Whitepapers/ Подборки	Аналитический отчет с объяснением экономической эффективности
Отраслевые исследования / Справки	Исследования рынка, направленные на «подсвечивание» контекста рынка
Контекстная реклама / Списки	Объявления и списки для контекстного таргетинга и привлечения целевой аудитории
Чек - листы	Списки задач или шагов для выполнения определённых процессов, полезные для контроля и оптимизации работы
Кейсы / Коллабы	Описание историй успеха клиентов (т.е. описание преимуществ, которые получили клиенты, сотрудничая с Компанией 1)
Обзоры / Сравнения	Обзоры материалов и сравнение с аналогами
Статьи	Текстовые форматы контента, на темы, позволяющие раскрыть необходимость в промышленном электрообогреве и преимущества продукции
Блоги	Создания и публикация регулярных записей на веб-сайте, содержащих текстовый контент, изображения, видео и другие элементы
Гайды / Пособия	Руководства и инструкции по использованию и установке ПО по управлению системами мониторинга
Approach	Презентация подхода компании-производителя продукта
Видео	Видео с демонстрацией основных преимуществ продукта
CRM и KAM материалы	Материалы для управления взаимоотношениями с клиентами и ключевыми аккаунтами, направленные на улучшение обслуживания и удержания клиентов
Лендинги	Одностраничные сайты, созданные для привлечения и конверсии целевой аудитории



Материалы поддержки продаж необходимо структурировать по модели ABCD



Защита КП и переговоры





Необходимо создать кейсбуки: даже если клиенты не хотят раскрывать информацию о работе с нами, мы можем создать «обезличенные» истории, которые будут описывать портрет клиента: проблема, решение и результат

1. Какая проблема/какой запрос:

Пример: На участке магистрального нефтепровода в северном регионе регулярно происходили замерзания нефти и образовывался конденсат в трубопроводах. Это вызывало остановки перекачки, повреждение оборудования и серьёзные задержки в логистике. Потери составляли миллионы рублей ежегодно, особенно в периоды пиковых морозов.

2. Какое решение предложили:

Пример: Команда Компания 1 провела полный технический аудит объекта, спроектировала и внедрила систему кабельного электрообогрева на базе технологии ThermTrac™. Решение включало интеграцию с системой SCADA, установку взрывозащищённого оборудования и обучение персонала эксплуатации. Все этапы выполнены под ключ в сжатые сроки до начала зимнего сезона

3. Какой результат получили:

Пример: После внедрения новой системы были полностью устранены аварийные замерзания, зимние простои сократились до нуля. Энергозатраты снизились на 25 %, а операционные расходы на аварийное обслуживание — на 40 %. За счёт высокой надёжности и предиктивного контроля система окупилась менее чем за два отопительных сезона.



Результаты

Партнерство с Ecolab привело к повышению производительности без компромиссов. MVW добилась значительной экономии эксплуатационных расходов и сокращения потребления воды, потребления энергии и твердых упаковочных отходов, обеспечивая при этом клиентам наилучший возможный опыт.

*примеры с сайта: <https://www.ecolab.com/nalco-water>



5. Трансформация процессов работы с текущими клиентами



1.7

Скоринг BCG

В основе модели лежит распределение клиентов по сегментам согласно показателям денежной привлекательности и силы взаимоотношений

Критерии отношения:

- Наша доля в кошельке клиента
- Ориентация клиента на цену
- Зависимость клиента от нас
- Лояльность клиента к нам
- Наличие контакта с ЛПР

Критерии коммерческой привлекательности:

- Потенциал расширения LTV клиента
- Потенциал роста бизнеса клиента
- Маржинальность
- Количество конкурентов
- Способность нашего ассортимента решать проблемы клиента

1.9

Account development plan

Создать план развития ключевых клиентов с целью углубления понимания потребностей и целей клиента:

Структура плана развития ключевых конкурентов:

- **Профиль клиента:** название компании, ФИО менеджера, тип клиента, результаты скоринга BCG
- **Финансовые показатели:** выручка за прошлый год, план продаж на текущий год
- **Краткое описание сотрудничества:** как сотрудничество повлияло показатели компании
- **Размер годового спроса:** текущие проекты с нашей продукцией, планы расширения
- **Конкуренты:** с какими еще поставщиками взаимодействует, причины сотрудничества с другими поставщиками
- **Дорожная карта:** дальнейший план развития отношений с назначением ответственных и дедлайнами

1.8

Прогрессы

Внедрить политику прогрессов как инструмент повышения LTV клиента и выявления его потребностей:

- **Прогресс 1:** Отправка презентации с подходом компании и преимуществами продукции.
- **Прогресс 2:** Получена оргструктура клиента, список поставщиков, установлены первые контакты.
- **Прогресс 3:** Проведен анализ потребностей, проанализированы ключевые проекты интегратора, проанализирована производственная цепочка клиента
- **Прогресс 4:** Обучение персонала, подготовка инструкций.
- **Прогресс 5:** Участие во внутренних совещаниях, адаптация решений, разработка регламентов.

1.10

Power Mapping

- **Power Map** - это визуальное представление основных отношений и моделей поведения, связанных с инициативой или конкретной темой.
- Для успешного заключения крупных проектов, сильной позиции вы тендерах необходимо заранее выходить на ключевых ЛВРов на этапе еще до выхода заказчика (крупного холдинга) на тендерные площадки

Аккаунт-планирование: Для лучшего понимания потенциала допродаж предлагаем внедрить ADP — план развития существующих клиентов



Account development plan			
1	Название компании	ООО "АЛЛЕГРО"	
2	Ответственный менеджер	Иванов Иван Иванович	
3	Тип клиента (отрасль)		
4	Уровень прогрессов	3,5	
Уровни DSL	Парк техники	3	
	Совместные проекты	4	
	Визит на производство	3	
	Совместные промо-материалы	3	
	Знание ЛПР	4	
5	Размер компании		
Выручка	План продаж	p.10 000 000	
		p.4 000 000	
6	Краткое описание сотрудничества с компанией		
XXX			
7	Текущие финансовые показатели		
Показатель	2023	2024	
Выручка			
LTV			
Средний чек			
Количество чеков			
Средняя стоимость SKU			
Глубина чека			
Количество проданных SKU			
Количество заказов			

- Отражает, насколько продвинуто текущее сотрудничество с клиентом по параметрам
- Каждый из показателей оценивается по шкале от 1 до 5, где 1 — начальная стадия, 5 — максимальная

- Описание финансовых показателей компании, включая выручку и планы продаж

8	Совместные проекты	
	Текущие проекты	- Описание проекта
	Потенциальные проекты	- Описание проекта
	Замороженные проекты	- Описание проекта
9	Конкуренты	
	- Конкурент 1 (share of wallet)	
	- Конкурент 2 (share of wallet)	
	- Конкурент 3 (share of wallet)	
10	ТСО клиента	
	Соответствие спецификациям	Проявленность
	Приемлемая цена	Не проявлено
	Масштабируемость	Не проявлено
	Снижение рисков	Не проявлено
	Качество компонентов	Не проявлено
	Обязательность	Не проявлено
	Стабильность	Не проявлено
	Наличие	Не проявлено
11	Action plan	
	Уровни DSL	
	Парк техники	Имеем каталоги по всему парку техники клиента с пометками технического специалиста (произведена замена на X и тд) Проходят аналитические форматы APQ: - Сбор данных и отчетность - Анализ производительности - Анализ первопричин
	Совместные проекты	Проведение совместного мероприятия-обучения на производстве клиента
	Визит на производство	Совместные промо-материалы публикуются согласно разработанному контент-плану (на разных площадках)
	Совместные промо-материалы	Переговоры проводятся на уровне собственника
	Знание ЛПР	
12	ЦКП	
	XXXX	

- Оценка общего объема владения решениями компании для клиента, с акцентом на их соответствие спецификациям и степень проявленности

- В этом разделе описаны конкретные шаги по развитию аккаунта и повышению уровня сотрудничества

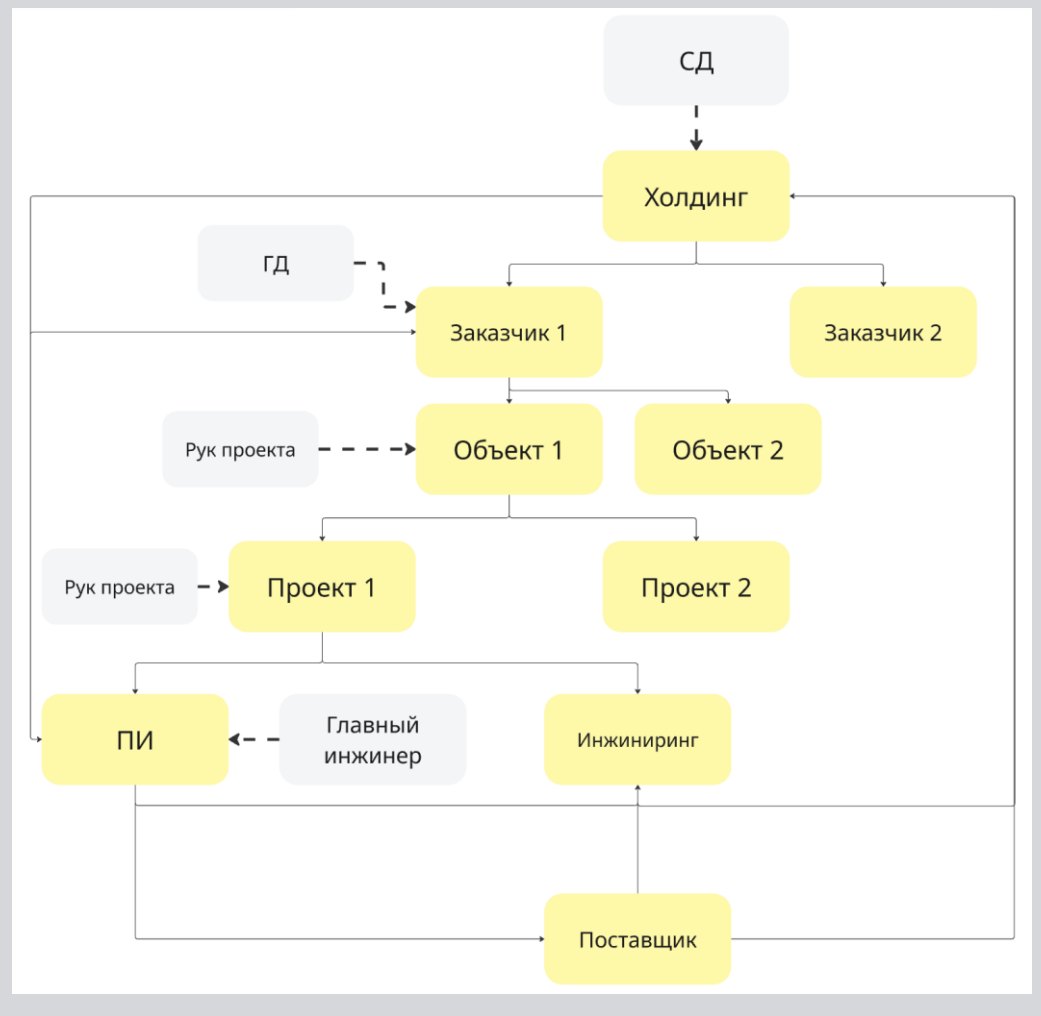
Инициативы для повышения эффективности работы с клиентами:

- Систематизировать подход к управлению клиентами: формировать карту сотрудничества Power Map
- Определить основные показатели эффективности сотрудничества: кол-во кросс продаж
- Разработать конкретные действия для каждого клиента
- Обеспечить мониторинг и регулярную оценку прогресса
- Оценить потенциал допродаж

Power-mapping: Для повышения качества переговоров и вероятности крупной сделки важно заранее выходить на ЛПРов/ЛВРов в холдингах и целевых клиентов. Для управления предлагаем использовать Power Map



Визуальное представление основных отношений и моделей поведения



Инструкция по составлению схемы PowerMap:

Соберите информацию о структуре клиента

- **Используйте открытые источники:** Сайт холдинга, LinkedIn, СПАРК-Интерфакс, отраслевые базы
- **Выясните ключевые сущности:** Холдинг (головная компания), Заказчики (дочерние предприятия), Объекты (конкретные заводы/трубопроводы), Проекты, ПИ (Проектный Институт), Поставщик
- **Добавьте роли:** ГД (Генеральный Директор холдинга — влияет на whitelist), Рук проекта (Руководитель проекта — координирует объекты и проекты), Главный инженер (в ПИ — рекомендует решения Компания 1)
- **Оцените связи:** Кто кого контролирует? Например, СД одобряет бюджет холдинга; Рук проекта распределяет задачи на объекты; ПИ влияет на выбор поставщика через спецификации



6. Внедрение корпоративной системы метрик, KPI, подходов к планированию

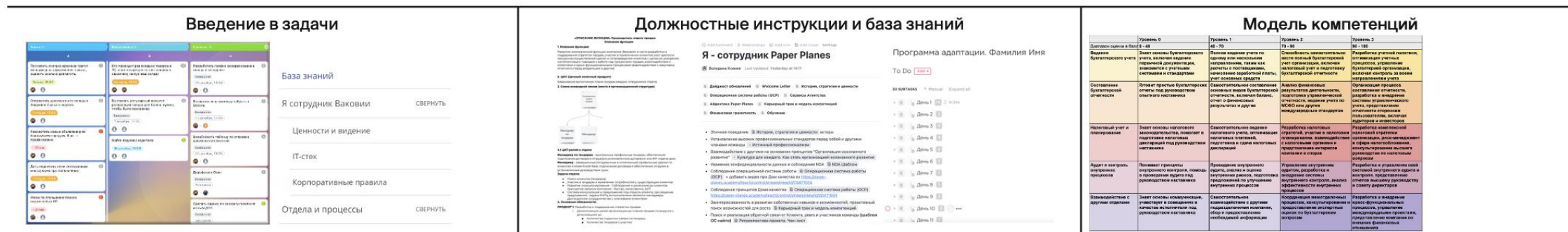


В рамках реализации стратегии и перехода на этап «Юность» необходимо внедрить операционную систему работ (ОСР)

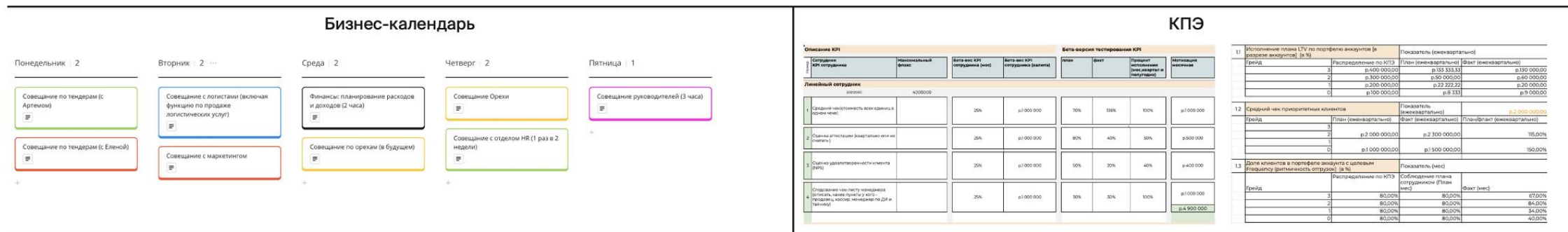
Планирование



Делегирование



Контроль

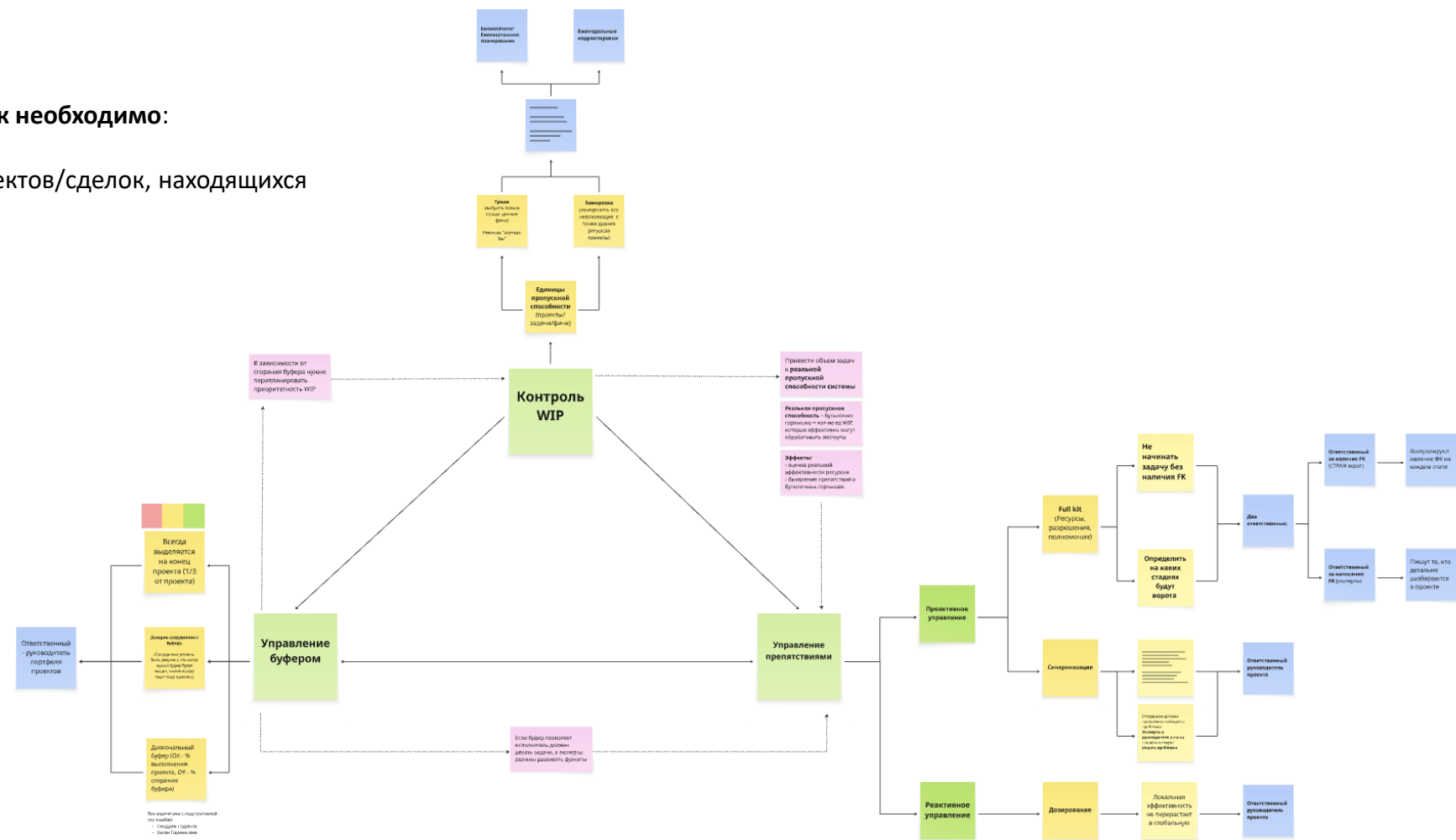


Для повышения зрелости процессов планирования и управления сделками и проектами рекомендуется внедрить правило управления потоком в мультипроектной среде



Для управление потоком проектов и сделок необходимо:

- Контролировать WIP (кол-во задач/проектов/сделок, находящихся одновременно в работе)
- Управлять препятствиями
- Управлять буферами проектами



2018	2020	2022
2019	2021	2023

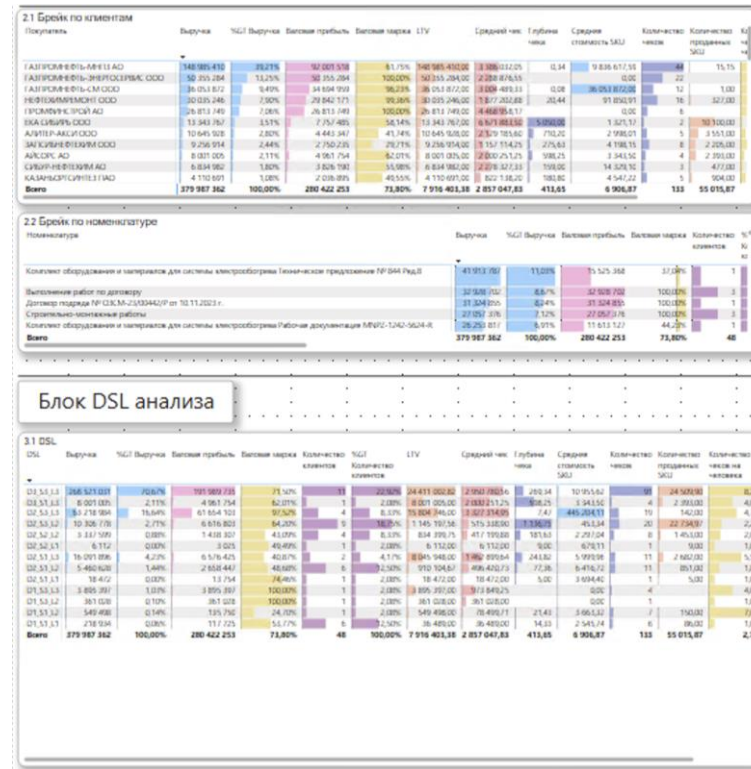
Блок графиков в динамике и LFL

Блок брейкдаунов

Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4
-------	-------	-------	-------

Январь	Июль
Февраль	Август
Март	Сентябрь
Апрель	Октябрь
Май	Ноябрь
Июнь	Декабрь

1	9	17	25
2	10	18	26
3	11	19	27
4	12	20	28
5	13	21	29
6	14	22	30
7	15	23	31
8	16	24	

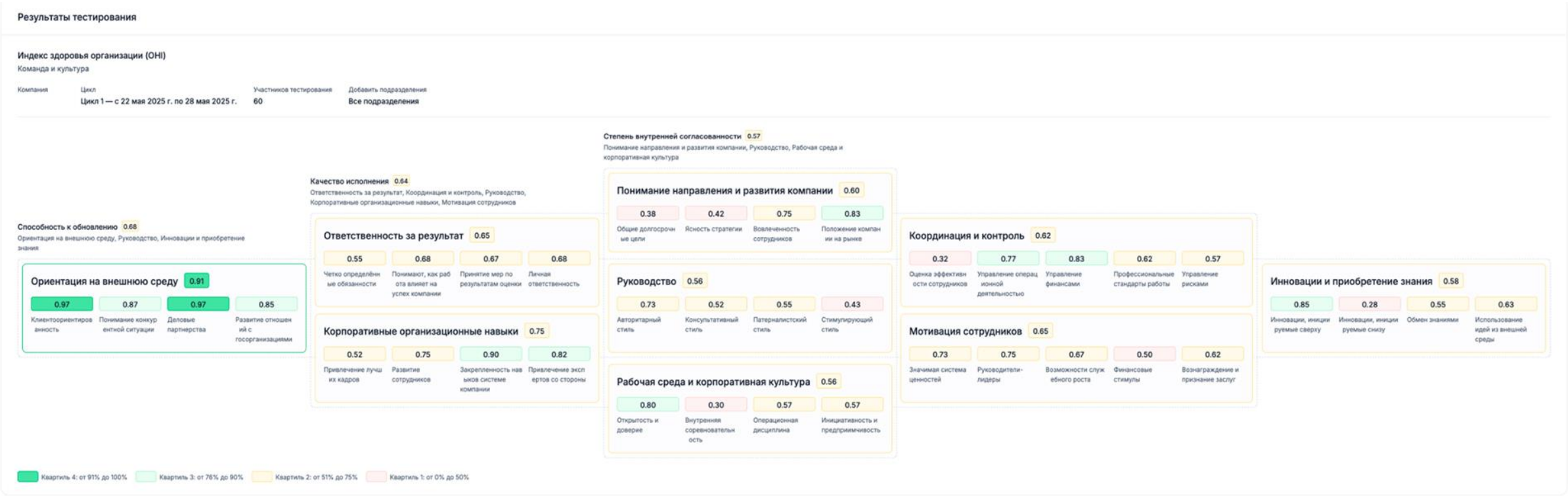


Будет внедрен на втором этапе проекта



7. Повышение индекса здоровья организации через разделение культур

Исходя из анализа результатов оценки индекса здоровья компании рекомендуется сфокусироваться на развитии оценки эффективности сотрудников, формировании общего видения и стратегии компании, внутренней соревновательности между сотрудниками





На основе анализа HR-функций в компании были выделены основные проблемы и инициативы в разрезе 8 ключевых HR-политик. Рекомендуется сфокусироваться в первую очередь на развитии функции найма, обучения, recognition & Rewards и оценкой сотрудников (1/2)

Текущая ситуация	Следствия	Инициативы
1 Найм Заявка на найм с портретом кандидата Памятка по взаимодействию с сроками Ведение воронки вручную через Excel Попытки внедрения CRM (процесс остановлен)	1 Найм Низкая скорость принятия решений Неоднозначность в портрете кандидата Уход кандидатов из-за задержек Отсутствие автоматизации процесса	1 Найм Создать карту пути кандидата с метриками Автоматизировать воронку через CRM Запустить таргетную-рекламу с A/B тестами
2 Адаптация Ответственность за руководителями Индивидуальный план адаптации Материалы: гайды, памятки, видео Обратная связь через анкеты	2 Адаптация Распределенность по городам тормозит Спротивление обратной связи Не видны тенденции в обработке ОС Нет унификации для разных локаций	2 Адаптация Рассчитать стоимость адаптации по этапам Внедрить онлайн-модули в LMS с геймификацией Собирать ОС через наставников в Б24
3 Time to Value Интеграция через KPI, инструкции Для офисных: зависит от культуры Для стройучастков: четкие правила	3 Time to Value Географическая разница тормозит Процесс растянут (до 6 месяцев) Нет единообразия процессов	3 Time to Value Стандартизировать обучение модулями Ввести наставничество в бригадах Создать базу знаний для быстрого доступа
4 Обучение Подтверждение разрядов через тесты Сторонние курсы при необходимости Курсы управления проектами	4 Обучение Нет системного контроля Развитие редко продолжается Узкая специфика не охвачена	4 Обучение Интегрировать LMS с расчетом отдачи Запустить кампании по развитию Составлять ИПР ежегодно
5 Управление знаниями Передача через стандарты для рабочих Папки с материалами для инженеров База знаний без структуры	5 Управление знаниями Завязано на конкретных людях Сложно передать для инженеров Нет системной передачи знаний	5 Управление знаниями Создать структурированную базу по ролям Организовать курсы от внутренних экспертов Внедрить наставничество для передачи знаний

На основе анализа HR-функций в компании были выделены основные проблемы и инициативы в разрезе 8 ключевых HR-политик. Рекомендуется сфокусироваться в первую очередь на развитии функции найма, обучения, recognition & Rewards и оценкой сотрудников (2/2)



Текущая ситуация	Следствия	Инициативы
1 Recognition & Rewards Высокая вовлеченность от отбора по мотивации Нет системных похвал/грамот KPI не прописаны; зарплата fix, flex как премия	1 Recognition & Rewards Не отслеживается аналитика мотивации Снижение мотивации решается ad hoc Нет формализованных KPI Flex зависит от финансов компании	1 Recognition & Rewards Ввести KPI с переменной частью: деление вознаграждения на fix и flex с догоняющими и опережающими показателями
2 Оценка Нет assessment-центра или тестов После обучения: контроль применения Впервые поднято недавно (вход/выход контроль)	2 Оценка Нет системной проверки компетенций Процесс мимо HR иногда проходит Отсутствие тестов (Koran, Oxford, Boolecs)	2 Оценка Создать центр оценки: с тестами и картой пути Ввести оценку 360 для комплексной обратной связи Автоматизировать в Bitrix: динамические дашборды
3 Работа с Alumni Неформально: на человеческих отношениях Поддерживается руководством Обмен информацией с ушедшими для симбиоза	3 Работа с Alumni Не систематизировано (нет клуба, чата) Зависит от руководства, не официально Риск потери связей без формализации	3 Работа с Alumni Запустить клуб: чат или мероприятия для ушедших Кампании по возврату: рассылки с вакансиями
4 EVP и Модель компетенций EVP: Участие в мероприятиях, форумах, выставках EVP: Переработка сайта как HR-бренд Модель: Не описана системно (частично в документах) Модель: Четкое понимание только у руководства	4 EVP и Модель компетенций EVP: Теоретическая стадия; стратегия в разработке EVP: Меньше фокуса на внутренних коммуникациях Модель: Влияет на найм: хотя бы одно, берут другое Модель: Нет агрегирования по уровням	4 EVP и Модель компетенций EVP: Разработать модель привлекательности Модель: Создать уровни компетенций с грейдами и функциями Модель: Обучить сотрудников через семинары
5 Аналитика Ведутся: ОС от новичков, скорость закрытия вакансий Удержание >3 мес, прием/увольнения квартален Анализ рынка зарплат	5 Аналитика Зачаточное состояние; нет регламента HR-метрик Не все метрики (e.g., по обучению, нуждам) Нет навыков по расчету сложных метрик	5 Аналитика Ввести дашборды: в Bitrix, для ROI и ценности Разделить данные: анализ по группам и процессам



В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

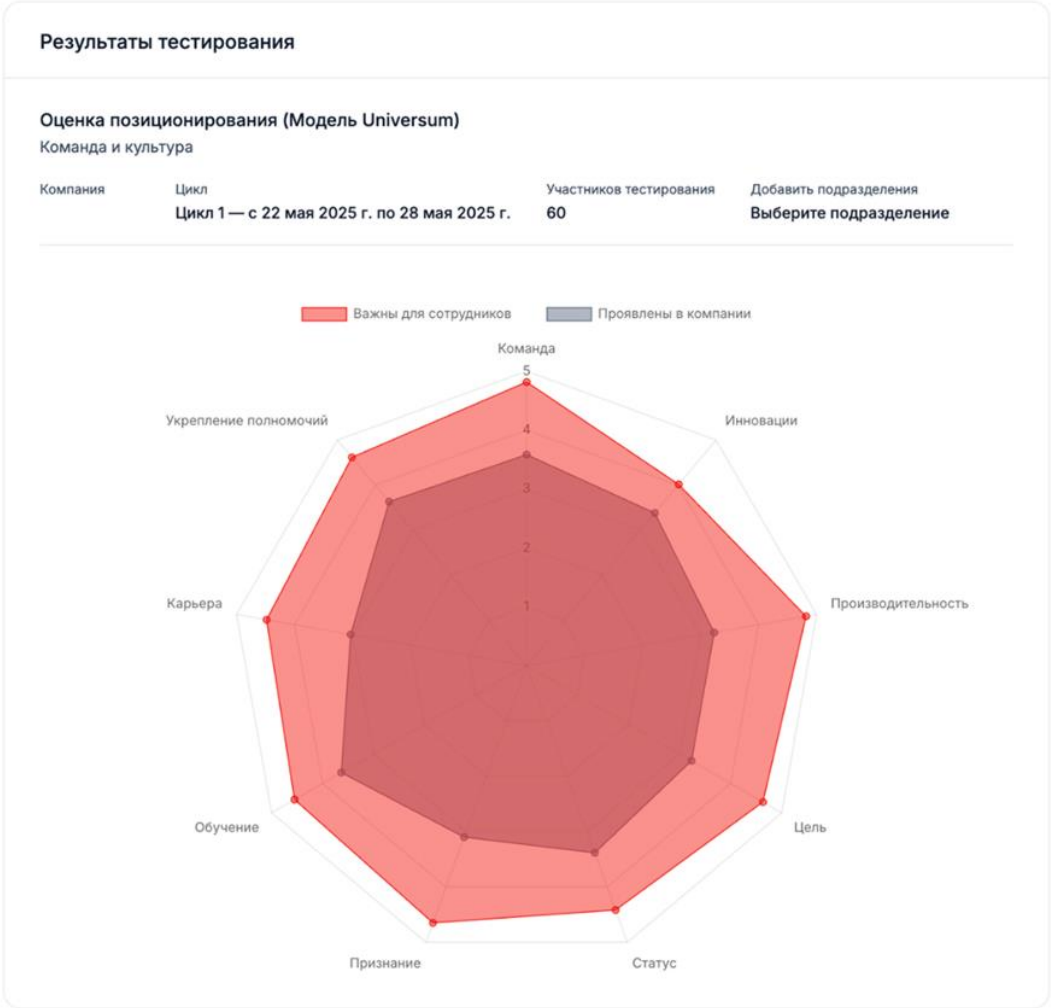
Результаты тестирования

Модель корпоративной культуры Эдгара Шейна

Команда и культура



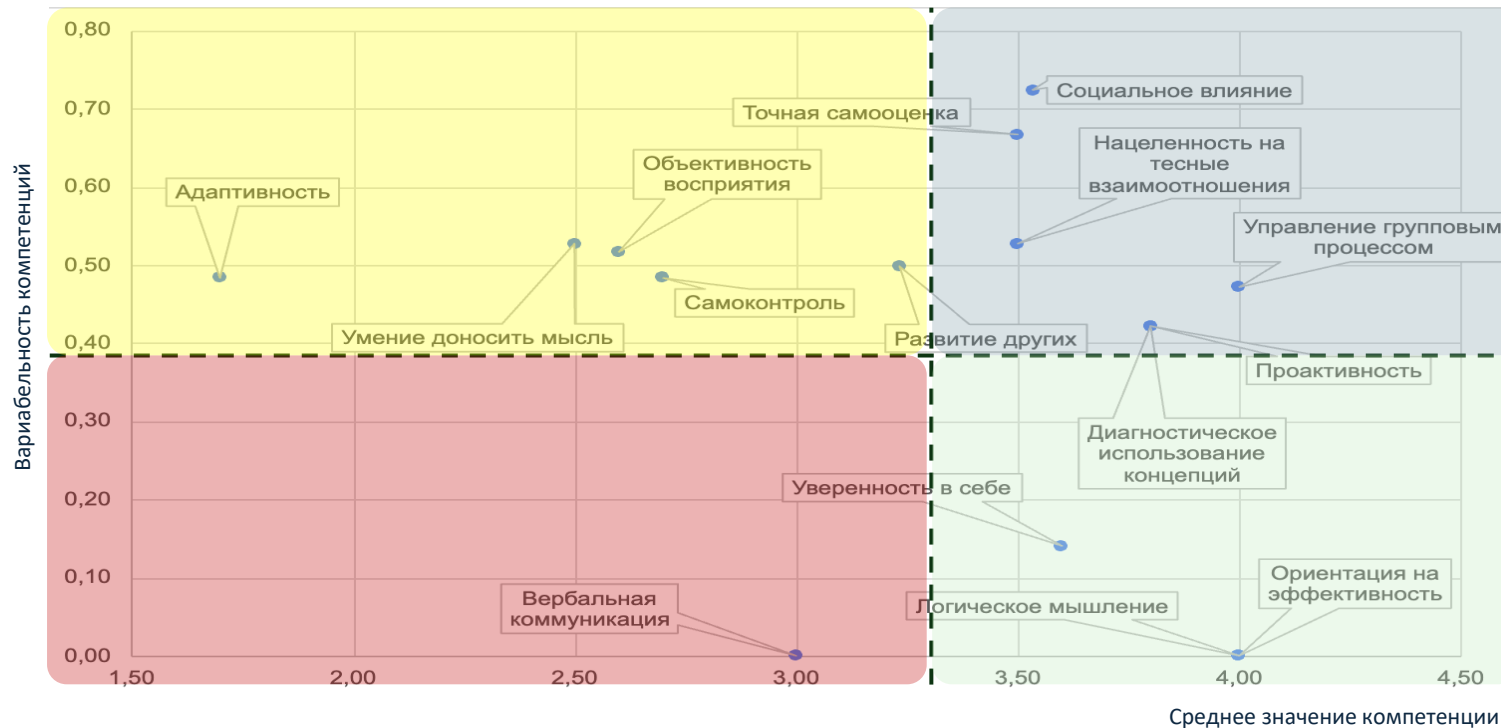
На основе анализа результатов тестирования сотрудников были выделены 4 группы факторов выбора работодателя с точки зрения важности для сотрудников Компания 1 и проявленности этих факторов в компании Компания 1





8. Развитие средней линии руководителей

Основными компетенциями для развития являются: использование концепций, управление групповым процессом, адаптивность, самоконтроль и ориентация на эффективность (1/2)



Компетенции, развитые у всех руководителей Компания 1 :

- Уверенность в себе
- Логическое мышление
- Ориентация на эффективность

Компетенции, которыми владеют отдельные лица Компания 1 :

- Социальное влияние
- Нацеленность на тесные взаимоотношения
- Управление групповым процессом
- Проактивность
- Диагностическое использование концепций
- Развитие других
- Точная самооценка
- Объективность восприятия
- Самоконтроль
- Умение доносить мысль
- Адаптивность

Компетенции, которые слабо развиты у всех руководителей

- Управление групповым процессом
- Ориентация на эффективность
- Адаптивность
- Самоконтроль

● – Компетенции, которые слабо развиты у всех руководителей

● – Компетенции, которыми владеют отдельные лица Компания 1

● – Компетенции, развитые у всех руководителей Компания 1

Рекомендуется внедрить инициативы для развития наиболее западающих управленческих компетенций:
1) ориентация на эффективность, 2) самоконтроль, 3) управление групповым процессом 4) адаптивность



Выявленные проблемы	Инициативы
Ориентация на эффективность - это способность сотрудника объединить цель компании с самомотивацией в хорошо организованном рабочем процессе, результат которого можно количественно и качественно измерить.	1. Внедрить в компании систему управления по целям (согласно обновленному процессу постановки задач и проведению совещаний руководителей компании) 2. Собирать обратную связь от сотрудников по достижению ими определенных результатов, мотивировать сотрудников. Сформировать статистику эффективности отделов, о которой докладывают на каждом совещании руководителей 3. Внедрить систему метрик отделов (ИЦО – информационный центр организации), которые будут общедоступны и заполняться сотрудниками (дня, недели, месяца или квартала) 4. Внедрить для каждого отдела отчет РнП (Рука на пульсе) для отслеживания и реагирования на ключевые догоняющие и опережающие показатели эффективности работы отдела
Управление групповым процессом – способность сотрудника организовывать и контролировать работу в группе	1. Прочитать и изучить следующую литературу Даниэль Голман "Эмоциональный интеллект", Карол Дуэк "гибкое сознание" 2. Проведение командных ретроспектив после завершения ключевых проектов. Формирование привычки к групповому анализу результатов, выявлению точек улучшения. 3. Введение регулярных кросс-функциональных совещаний с ротацией модератор. Позволяет развивать навык ведения группы, постановки задач, контроля результатов. 4. Формализация и внедрение ролей внутри команд (по Белбину или аналогичной модели). Осознанное распределение обязанностей в зависимости от командных предпочтений и сильных сторон. 5. Разработка и внедрение чек-листов по управлению групповыми задачами (план – роли – контроль). Инструментальная поддержка руководителей при организации рабочих групп.
Адаптивность – способность сотрудника быстро эмоционально адаптироваться	1. Внедрение регулярных "обратных связей 360°" с элементами soft skills (в том числе гибкость и адаптация) - осознанная работа над поведенческими аспектами, регулярное внешнее зеркало для руководителя. 2. Создание программы менторства между опытными и новыми руководителями — обмен реальными кейсами адаптации к изменениям, эмоциональной устойчивости в стрессовых условиях. 3. Введение мини-рефлексий по итогам рабочих недель - простая практика: 10 минут в конце недели на фиксацию "что изменилось / чему научился / как отреагировал".
Самоконтроль – умение абстрагироваться от ситуации и эмоций с целью анализа фактов и логического построения шагов для достижения командной цели	1. Провести обучающие семинары и тренинги для сотрудников, где будут освещаться темы эмоционального интеллекта и самоанализа действий



На основе результатов аналитического этапа проекта выделены 9 ключевых инициатив на второй этап проекта:

	Август			Сентябрь				Октябрь				Ноябрь			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Репозиционирование и разделение компании на 2 части Результаты: - разработанное и утвержденное бренд-позиционирование по компании КВАНТ - презентация по бренд-позиционированию с ключевыми сообщения и треками коммуникаций															
2. Запуск технического маркетинга Результаты: - Разработаны и утверждены инструменты маркетинга (КП, апроуч, контент-план, кейсы статьи) - разработанные материалы поддержки продаж (КП, апроуч, Pr-политика, Контентная политика)															
3. Внедрение процесса фокусного привлечения целевых Заказчиков (ABM) [включая обучение] Результаты: - Разработан и описан процесс фокусного привлечения целевых Заказчиков (ABM) - Проведена тестовая проработка отобранных компаний и направлены первые прогревающие сообщения															
4. Аккаунтинг [включая обучение] Результаты: - менеджеры обучены инструментам аккаунтинга															
5. Внедрение обновленной CRM и разработка аналитического дашборда Результаты: - Разработано и утверждено концептуально-логическое и функциональное ТЗ для внедрения CRM - Внедрена обновленная CRM согласно ТЗ - Разработан аналитический дашборд															
6. Внедрение отдела перспективного развития Результаты: - Описан и пилотно запущен целевой процесс поиска, оценки и запуска нового ассортимента - Описан и пилотно запущен процесс проведения инвест.комитета и проведен тестовый инвест.комитет															
7. Постановка обновленного процесса управления проектами и воронкой продаж (Триаж) Результаты: - Поставлен целевой процесс планирования и выбран модератор совещаний															
8. Обновление организационной структуры, ДИ и KPI Результаты: - Разработана целевая организационная структура отдела продаж и маркетинга - Разработаны должностные инструкции и KPI															
9. Развитие HR-функции Результаты: - Разработана карта пути кандидата - Внедрена база знаний для коммерческого отдела - Обучение руководителей западающим управленческим компетенциям															



Спасибо за внимание



Приложение

Итоги тайного покупателя: у всех конкурентов отсутствуют навыки ведения переговоров – в ходе переговоров не были выявлены боли, потребности, потенциал клиента, потребности и конкуренты, участвующие в сделке



Компания	Скорость выдачи КП	Подход к выявлению потребностей	Конкуренты	SPIN	BANT	Запрос документов	Оценка
ССТ	15 дней Оценка: 1/5	Боли не были выявлены ни одним из конкурентов Оценка: 1/5	Не запрошена информация о других поставщиках, конкуренты не упомянуты. Оценка: 1/5	Методология выявления потребности у клиента не была использована конкурентами Оценка: 1/5	Скоринг не был использован Оценка: 1/5	Полная стоимость владения не раскрыта Оценка: 1/5	1
Тепловые системы	1 день Оценка 5/5				Провели скоринг BANT Оценка: 5/5		2.33
ТПМ-Энерго	4 дня Оценка 3/5				Скоринг не был использован Оценка: 1/5		1,3
Энергия тепла	11 дней Оценка 1/1				Скоринг не был использован Оценка: 1/5		1
PETROTHERM	11 дней Оценка 1/1				Скоринг не был использован Оценка: 1/5		1
Телеком-запад	11 дней Оценка 1/1				Скоринг не был использован Оценка: 1/5		1



В ходе оценки выявлено, что менеджеры недостаточно эффективно применяют инструменты скоринга, выявления потребностей и анализа проблем, что негативно сказывается на качестве и сроках подготовки КП

Компания	Ответ	КП	Срок КП
ССТ энергомонтаж	✓	✓	15
Телеком-Запад	✓	✓	12
Тепловые системы	✓	✓	1
ТПМ-Энерго	✓	✓	15
Энергия тепла	✓	✓	10
PETROTHERM	✓	✓	10
Камский кабель	✓	✗	-
Круз-запад	✓	✗	-
ЭТО Электро	✓	✗	-
EXTHERM	✓	✗	-
НПО Ризур	✓	✗	-

Оценка работы менеджеров компаний

Коммуникация:

- Менеджеры не выставляют TCO:
 - Менеджеры уточняют технические потребности, но TCO не выявляют
- Менеджеры не используют BANT:
 - Большинство менеджеров не уточняют бюджет, должность, сроки поставок
 - Менеджеры Тепловых систем используют инструмент скоринга BANT
- Менеджеры не используют SPIN:
 - Менеджеры не уточняют текущую ситуацию, не выявляют проблемы, не извлекают последствия, к которым может привести использование другого продукта, не показывают ценность решения компании

Коммерческие предложения:

- Менеджеры Тепловых систем провели клиента от первого касания до выставленного КП за один день
- Коммерческие предложения выставляются очень долго. При условии того, что мы сразу предоставили ТЗ, было необходимо постоянно напоминать о себе, писать/звонить, чтобы выставили КП
- Коммерческие предложения построены в неверной структуре. Показаны преимущества компаний, но нет выгод, нет причин проверить, нет экономического обоснования

*Остальные конкуренты были рассмотрены, ситуация аналогичная



Компетенции	Субкомпетенции	Поведенческие индикаторы
Фокус на других	Самоконтроль	1. Умеют жертвовать частными интересами ради интересов организации/группы 2. Умеют логически разъяснять суть и смысл шагов
	Объективность восприятия	1. Не ограничены предрассудками и предубеждениями 2. Способны описать точку зрения оппонента 3. Минимизируют влияние личной позиции на рассматриваемую ситуацию
	Адаптивность	1. Способны быстро эмоционально адаптироваться
	Нацеленность на тесные взаимоотношения	1. Умеют беседовать с подчиненными о личном
Руководство подчиненными	Развитие других	1. Предлагают обратную связь 2. Приглашают обсуждать проблемы 3. Обучают, оказывают экспертную помощь
	Умение доносить мысль	1. Способны высказать свои идеи и обосновывать решения
Управление Человеческими ресурсами	Социальное влияние	1. Есть навык конфликт-менеджмента: умеют разрешать и купировать конфликты 2. Выстраивают взаимоотношения в команде 3. Определяют себя как часть команды
	Управление групповым процессом	1. Иницируют командную работу 2. Повышают эффективность всей команды 3. Реализуют общие мероприятия для команды
	Точная самооценка	1. Видят сильные и слабые стороны 2. Пытаются устранить слабые стороны
Управление Целями и Действиями	Ориентация на эффективность	1. Есть четкие внутренние стандарты 2. Хотят сделать лучше, чем делалось 3. Труднодостижимые цели
	Проактивность	1. Иницируют новые действия 2. Мотивируют к действиям других
	Диагностическое использование концепций	1. Распознают паттерны, уложенные в концепции 2. Применяют фреймворки
Лидерство	Уверенность в себе	1. Знают, что делают, и отвечают за результат 2. Не испытывают сомнений в принятых решениях 3. Оценивают все "за" и "против"
	Вербальная коммуникация	1. Имеют развитую устную речь
	Логическое мышление	1. Умеют системно думать



Оценка компетенций руководителя



Западающие компетенции:

- Социальное влияние
- Умение доносить мысль
- Адаптивность
- Объективность восприятия

Развитые компетенции:

- Логическое мышление
- Ориентация на эффективность
- Нацеленность на тесные взаимодействия
- Уверенность в себе



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:

Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.

Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

2) Повышение осведомленности о своих сильных и слабых сторонах:

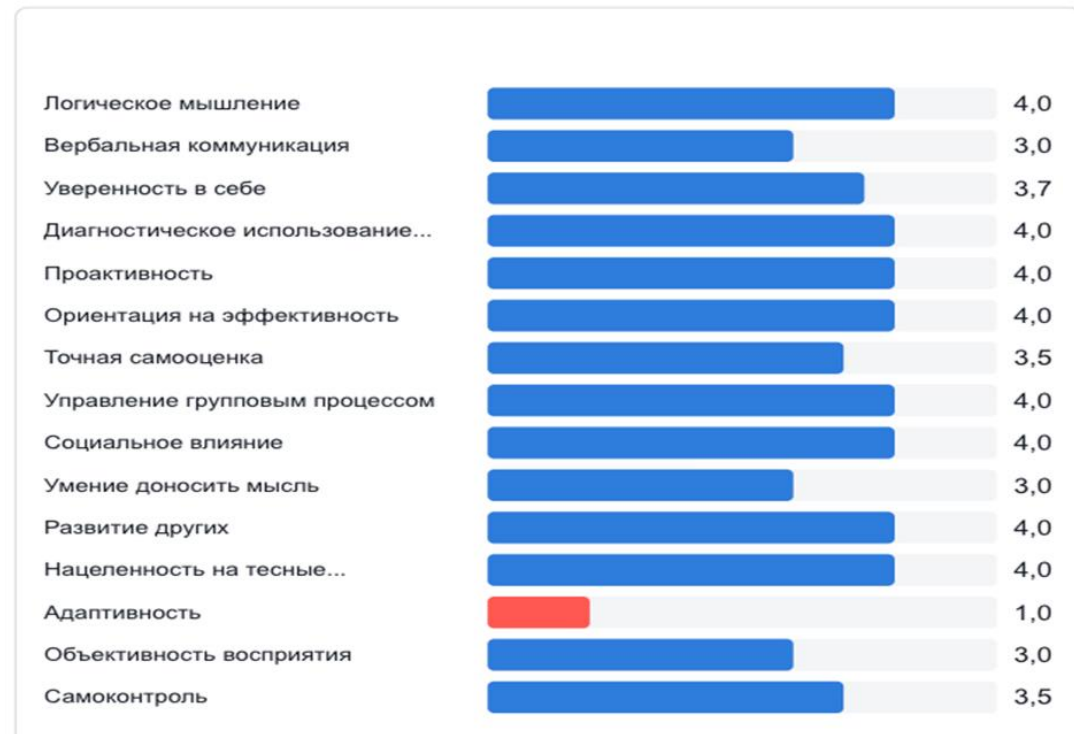
Темы для изучения: Самоанализ и развитие лидерских навыков, развитие профессиональных компетенций.

Задание-кейс: провести самоанализ сильных и слабых сторон, а также анализ временных затрат и ресурсов в проектах, которыми он руководит. Затем разработать план развития, который учитывает сильные стороны и направлен на улучшение слабых. Задание может включать обучение и развитие лидерских навыков, применение эффективных методов управления временем и ресурсами



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Критически низкая адаптивность к изменениям (1,0)
- Недостаточная гибкость при внедрении новых подходов
- Средний уровень вербальной коммуникации (3,0)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,0)
- Отличные диагностические способности (4,0)
- Высокая проактивность (4,0)
- Сильное социальное влияние в коллективе (4,0)
- Эффективное управление групповыми процессами (4,0)



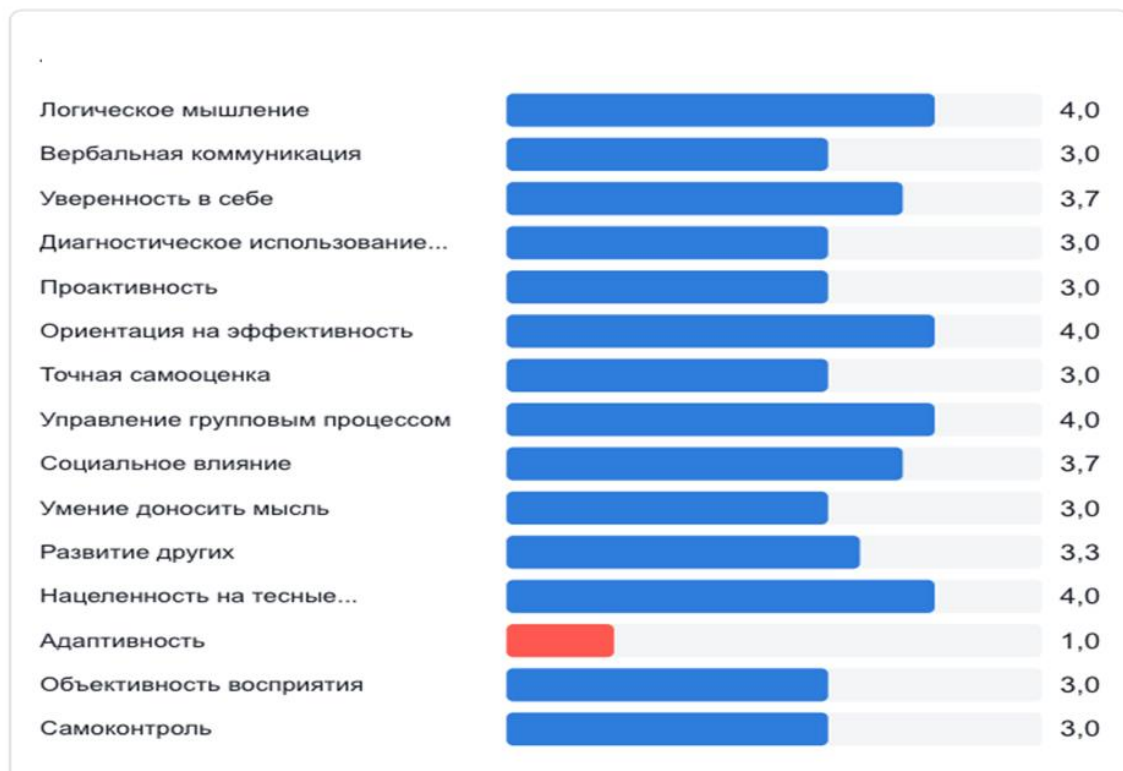
Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Критически низкая адаптивность к изменениям (1,0)
- Сложности с принятием новых методов работы
- Недостаточная проактивность (3,0)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,0)
- Отличная ориентация на эффективность (4,0)
- Эффективное управление групповым процессом (4,0)
- Высокая нацеленность на тесные взаимоотношения (4,0)
- Хороший уровень уверенности в себе (3,7)



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкая адаптивность к изменениям (2,00)
- Недостаточная объективность восприятия (2,00)
- Низкий уровень самоконтроля (2,50)
- Слабое социальное влияние (2,67)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Отличное диагностическое использование концепций (4,00)
- Высокая проактивность (4,00)
- Сильная ориентация на эффективность (4,00)
- Точная самооценка (4,00)



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:

Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.

Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

2) Повышение осведомленности о своих сильных и слабых сторонах:

Темы для изучения: Самоанализ и развитие лидерских навыков, развитие профессиональных компетенций.

Задание-кейс: провести самоанализ сильных и слабых сторон, а также анализ временных затрат и ресурсов в проектах, которыми он руководит. Затем разработать план развития, который учитывает сильные стороны и направлен на улучшение слабых. Задание может включать обучение и развитие лидерских навыков, применение эффективных методов управления временем и ресурсами



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкая адаптивность к изменениям (2,00)
- Средний уровень вербальной коммуникации (3,00)
- Трудности с донесением мыслей до коллектива (3,00)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Отличные диагностические способности (4,00)
- Сильная проактивность (4,00)
- Высокая ориентация на эффективность (4,00)
- Эффективное управление групповыми процессами (4,00)
- Высокое социальное влияние (4,00)



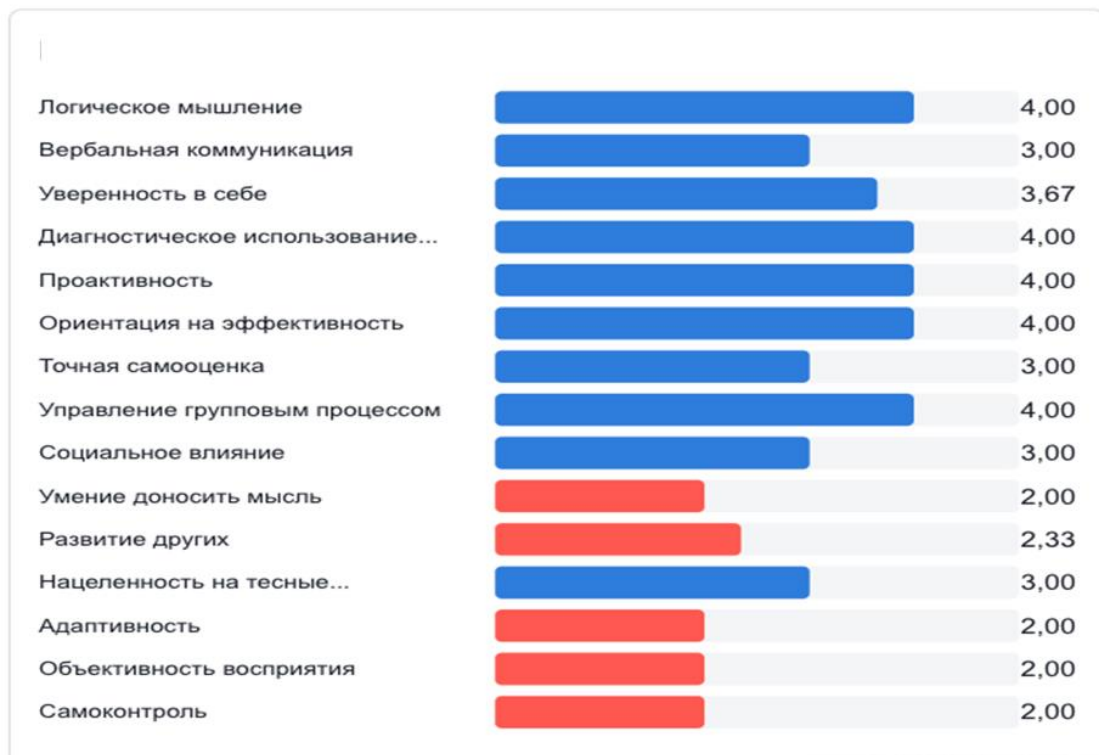
Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкое умение доносить мысль (2,00)
- Слабая адаптивность к изменениям (2,00)
- Недостаточная объективность восприятия (2,00)
- Низкий самоконтроль (2,00)
- Слабое развитие других сотрудников (2,33)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Отличные диагностические способности (4,00)
- Сильная проактивность (4,00)
- Высокая ориентация на эффективность (4,00)
- Эффективное управление групповым процессом (4,00)



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:

Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.

Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

2) Повышение осведомленности о своих сильных и слабых сторонах:

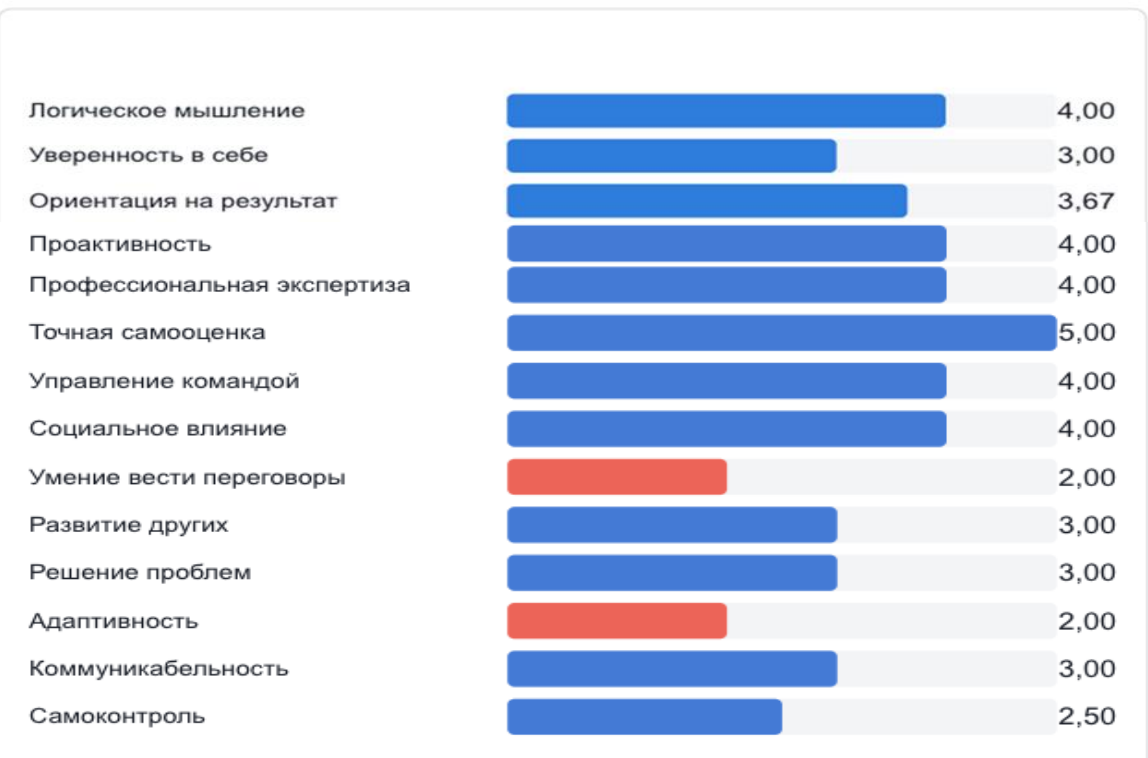
Темы для изучения: Самоанализ и развитие лидерских навыков, развитие профессиональных компетенций.

Задание-кейс: провести самоанализ сильных и слабых сторон, а также анализ временных затрат и ресурсов в проектах, которыми он руководит. Затем разработать план развития, который учитывает сильные стороны и направлен на улучшение слабых. Задание может включать обучение и развитие лидерских навыков, применение эффективных методов управления временем и ресурсами



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкое умение вести переговоры (2,00)
- Слабая адаптивность к изменениям (2,00)
- Недостаточный самоконтроль (2,50)

Развитые компетенции:

- Исключительно точная самооценка (5,00)
- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Сильная проактивность (4,00)
- Отличное стратегическое видение (4,00)
- Высокая профессиональная экспертиза (4,00)
- Эффективное управление командой (4,00)



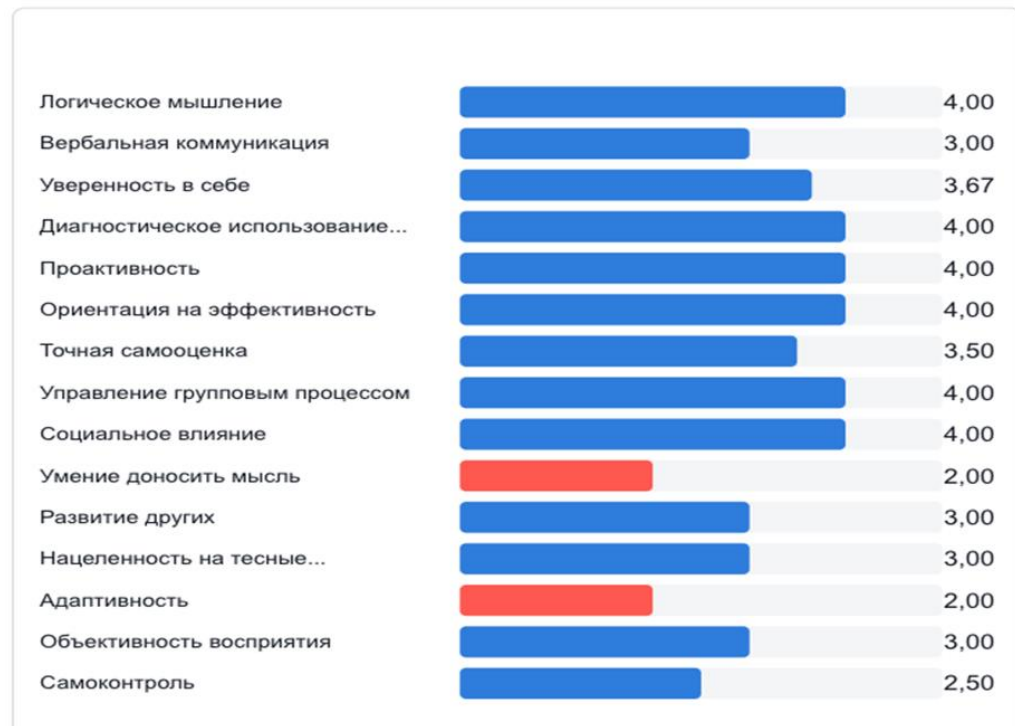
Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.



Оценка компетенций руководителя

График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкое умение доносить мысль (2,00)
- Слабая адаптивность к изменениям (2,00)
- Недостаточный самоконтроль (2,50)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Отличные диагностические способности (4,00)
- Сильная проактивность (4,00)
- Высокая ориентация на эффективность (4,00)
- Эффективное управление групповым процессом (4,00)
- Сильное социальное влияние (4,00)



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

Оценка компетенций руководителя



График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Низкое умение доносить мысль (2,00)
- Слабая адаптивность к изменениям (2,00)
- Недостаточная объективность восприятия (2,00)
- Низкий самоконтроль (2,50)

Развитые компетенции:

- Исключительное управление групповым процессом (5,00)
- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Отличное диагностическое использование концепций (4,00)
- Сильная проактивность (4,00)
- Высокая ориентация на эффективность (4,00)
- Значительное социальное влияние (4,00)



Необходимые изменения

1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:

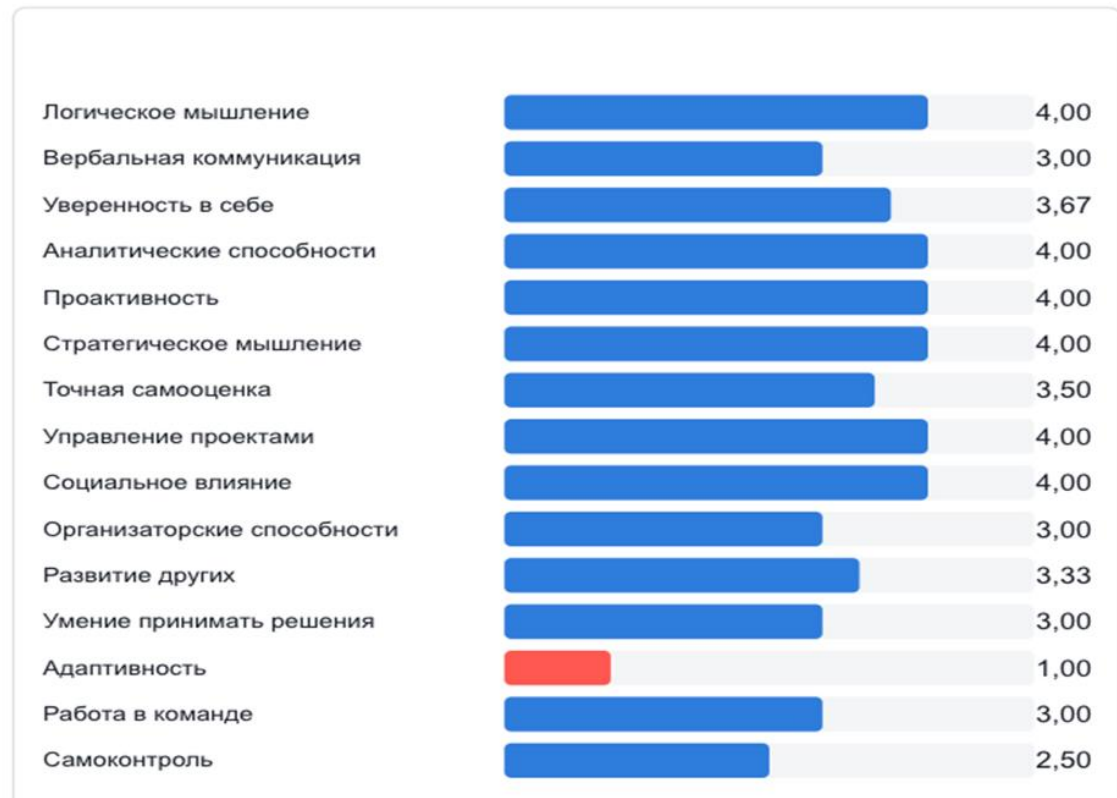
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

2) Повышение осведомленности о своих сильных и слабых сторонах:
Темы для изучения: Самоанализ и развитие лидерских навыков, развитие профессиональных компетенций.
Задание-кейс: провести самоанализ сильных и слабых сторон, а также анализ временных затрат и ресурсов в проектах, которыми он руководит. Затем разработать план развития, который учитывает сильные стороны и направлен на улучшение слабых. Задание может включать обучение и развитие лидерских навыков, применение эффективных методов управления временем и ресурсами

Оценка компетенций руководителя



График оценки компетенции по модели Боядиса



Западающие компетенции:

- Критически низкая адаптивность к изменениям (1,00)
- Недостаточный самоконтроль (2,50)

Развитые компетенции:

- Высокий уровень логического мышления (4,00)
- Сильные аналитические способности (4,00)
- Высокая проактивность (4,00)
- Развитое стратегическое мышление (4,00)
- Эффективное управление проектами (4,00)
- Сильное социальное влияние (4,00)



Необходимые изменения

- 1) Повышение гибкости в управлении проектами и рабочим процессом:
Темы для изучения: Гибкое управление проектами, стратегическое планирование и управление изменениями, инновационное мышление, решение проблем.
Задание-кейс: Изучить методы гибкого управления проектами, такие как Scrum или Kanban. Затем выбрать один из текущих проектов в компании и применить гибкие методы управления для улучшения его эффективности. Задание должно включать определение целей проекта, составление списка задач и установление приоритетов, управление ресурсами и распределение работы.

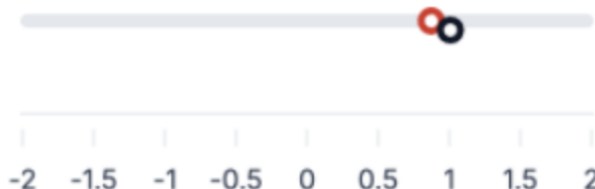


В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

Рекомендации на основе оценки дихотомии дистанции власти

Дистанция до руководства: строгая иерархия vs семейственность

Длинная дистанция власти (строгая иерархия)



Короткая дистанция власти (семейственность)

● Результат сотрудников ● Результат владельца

В компании дихотомия +/- совпадает с желанием Владельца

- поддерживайте текущую культуру через регулярные оценки (опросы сотрудников);
- продолжайте обучение и развитие в рамках выбранной структуры (тренинги);
- поощряйте соблюдение установленных норм (системы поощрения за соблюдение ценностей);
- внедряйте инициативы по поддержке выбранной дистанции (корпоративные мероприятия);
- обеспечивайте прозрачность и согласованность действий (регулярные внутренние коммуникации).

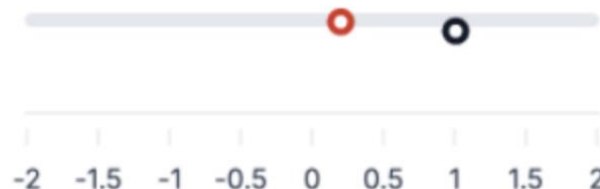


В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

Рекомендации на основе оценки дихотомии отношение к задачам

Отношение к задачам: многозадачность vs однозадачность

Сотрудники выполняют любые задачи



Сотрудники сконцентрированы на выполнении своих обязанностей

● Результат сотрудников ● Результат владельца

В компании дихотомия +/- совпадает с желанием Владельца

- поддерживайте текущую культуру: регулярно проводите опросы для мониторинга удовлетворенности сотрудников;
- продолжайте обучение и развитие: проводите регулярные тренинги для поддержания выбранной модели;
- мониторьте выполнение задач: введите системы, которые позволяют отслеживать как выполнение основных обязанностей, так и гибкость в выполнении дополнительных задач;
- внедряйте обратную связь: регулярно собирайте и анализируйте обратную связь от сотрудников о текущей культуре выполнения задач;
- поощряйте баланс: вознаграждайте сотрудников как за выполнение основных обязанностей, так и за инициативу в выполнении дополнительных задач.

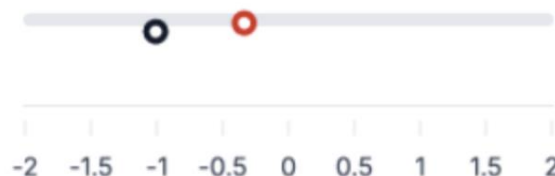


В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

Рекомендации на основе оценки дихотомии командной работы

Командная работа: индивидуальный труд vs командная работа

Ориентированы на командную работу



Сотрудники действуют самостоятельно

● Результат сотрудников ● Результат владельца

В компании дихотомия +/- совпадает с желанием Владельца

- поддерживайте текущую культуру: регулярно проводите опросы для мониторинга удовлетворенности сотрудников (анонимные опросы);
- продолжайте обучение и развитие: проводите регулярные тренинги для поддержания выбранной модели (тренинги);
- мониторьте выполнение задач: введите системы, которые позволяют отслеживать как индивидуальные, так и командные достижения (системы KPI);
- внедряйте обратную связь: регулярно собирайте и анализируйте обратную связь от сотрудников о текущей культуре выполнения задач (анонимные опросы);
- поощряйте баланс: вознаграждайте сотрудников как за индивидуальные достижения, так и за успехи в командной работе (системы вознаграждений).

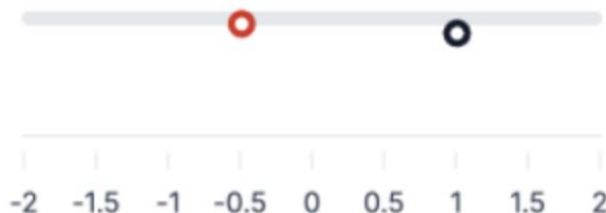


В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

Рекомендации на основе оценки дихотомии принятия решений

Принятие решений: исходя из конкретных обстоятельств vs на основании правил

Решения каждый раз зависят от контекста и ситуации



Решения принимаются всегда по всем известным, общепринятым правилам

● Результат сотрудников ● Результат владельца

В компании решения каждый раз зависят от контекста и ситуации, а Владелец хочет, чтобы решения принимались всегда по всем известным, общепринятым правилам

- установите стандартизированные процедуры принятия решений (Операционная система работ);
- обучите сотрудников соблюдению правил (тренинги по регулярному менеджменту);
- введите системы контроля и отчетности (регулярные проверки и инспекции);
- стандартизируйте ключевые процессы (описание процессов, должностные инструкции, чек-листы);
- усильте управление изменениями (программы адаптации к новым правилам, аттестации по обновленным правилам).

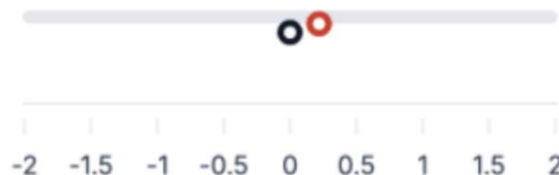


В компании дихотомии по корпоративной культуры +/- совпадают с желанием Владельца

Рекомендации на основе оценки дихотомии ориентации во времени

Ориентация во времени: настоящее vs будущее

Сотрудники смотрят в будущее



Сотрудники сконцентрированы на задачах важных «здесь и сейчас»

● Результат сотрудников ● Результат владельца

В компании дихотомия +/- совпадает с желанием Владельца

- поддерживайте текущую культуру: регулярно проводите опросы для мониторинга удовлетворенности сотрудников (анонимные опросы);
- продолжайте обучение и развитие: проводите регулярные тренинги для поддержания выбранной модели (тренинги);
- мониторьте выполнение задач: введите системы, которые позволяют отслеживать как индивидуальные, так и командные достижения (системы KPI);
- внедряйте обратную связь: регулярно собирайте и анализируйте обратную связь от сотрудников о текущей культуре выполнения задач (анонимные опросы);
- поощряйте баланс: вознаграждайте сотрудников как за индивидуальные достижения, так и за успехи в командной работе (системы вознаграждений).