



# Интегральное развитие бизнеса

## Многоуровневый взгляд

«Продажа перевозок и  
тур.услуг:  
как подготовить  
специалиста?»

Москва, октябрь 2011

# Опыт работы нашей компании



**Стратегический коучинг®** - разработка видения, стратегии и генеральных задач компании для владельцев бизнеса.



**Поддержка внедрения организационных и операционных изменений:** модели управления по целям (MbO); разработка новых корпоративных стандартов (Total Quality Management Book)



**Программа обучения руководителей коучингу как стилю управления.**



**Сессии организационного развития для высшего управленческого состава.**



INTERTOUR



**Индивидуальный коучинг руководителей.**

**Обучающее мероприятие – перформанс для 100 директоров сетевых ресторанов.**



**Диагностические сессии и деловые игры**

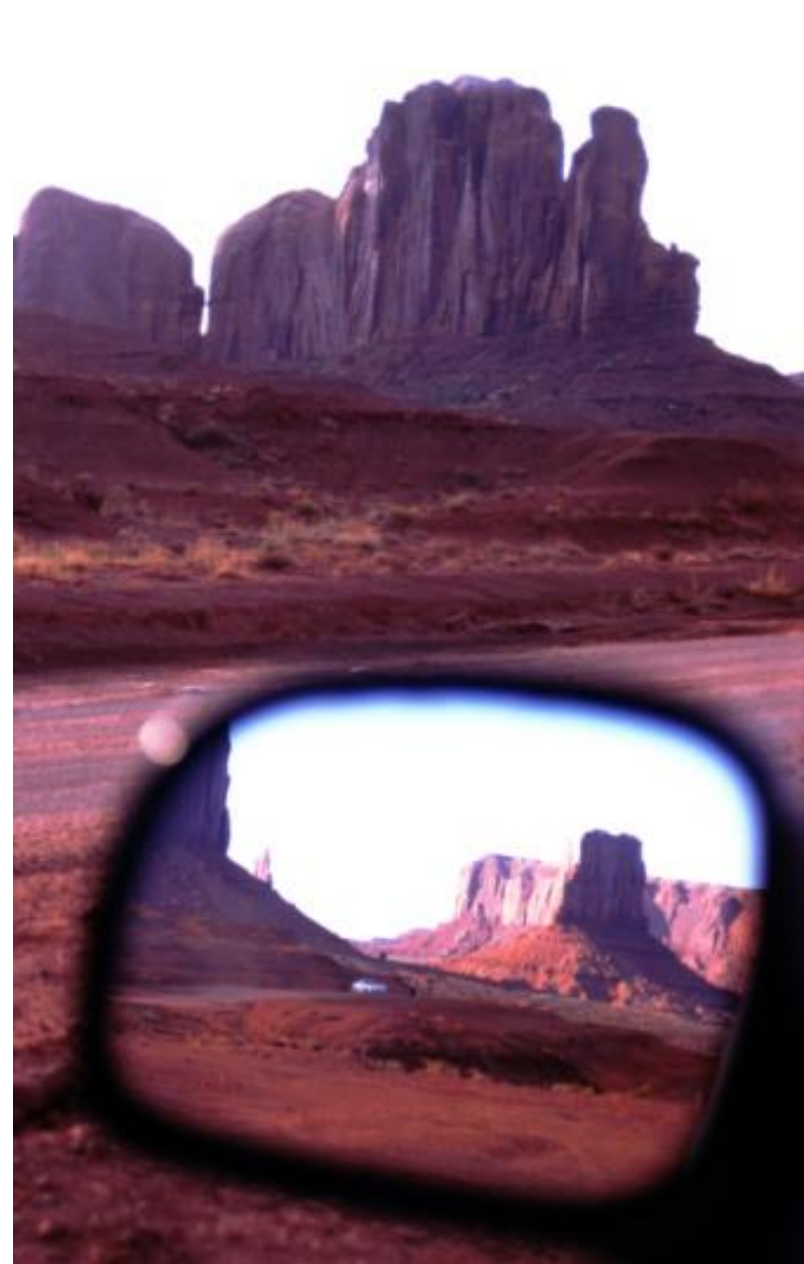


**Тренинги:продажи, конфликты, команды, управление**

# «Зеркало» изменений

**20 лет в туризме:  
конец XX - начало XXI вв.**

- Общие закономерности развития бизнеса*
- Уроки*
- Перспективы*



# Общие закономерности развития бизнеса 1/3

- **Цикл:** Начало. Выживание
- **Лидерство:** Яркие молодые «вожди».
- **Экономика:** Рост. «Тучные годы». Высокие риски, высокие доходы. Первый опыт кризиса '98
- **Рынок:** Стихийные продажи. Клиентов много, агентств мало. Поставщики заинтересованы и платят высокие комиссионные.
- **Системы:** хаос, отсутствие стандартов, масса систем, ручная работа
- **Сотрудники:** высшее образование, способны сами организовать работу. Высоко мотивированы
- **Обучение:** наставничество

90-ые г.г.



## Общие закономерности развития бизнеса 2/3

- **Цикл:** Интенсивный рост и расцвет
- **Лидерство:** многое достигнуто. Поиски новой мотивации и новых вызовов.
- **Экономика:** Рост и стабилизация. Затем постепенное снижение доходности. Диверсификация.
- **Рынок:** Тендеры, технологии продаж. Рост конкуренции. Союзы, сети, холдинги, ассоциации. Франшизы и международный рынок. Снижение комиссионных. Сборы.
- **Системы:** автоматизация работы и интеграция систем. Стандарты обслуживания клиентов. Качество. Интернет. E-ticket. BSP.
- **Сотрудники:** «Звезды – старички» делают карьеру. Headhunting. «Новые» навыки. Новичков обучают работать в системах. Учебные центры. **Обучение: тренинги**

00-ые г.г.



# Общие закономерности развития бизнеса 3/3

- **Цикл:** Стагнация . Упадок или новое начало?
- **Лидерство:** кризис, поиски новых возможностей, в т.ч. личностный поиск смыслов
- **Экономика:** Перманентный кризис. Жесткая экономия. Неизвестность и неустойчивость.
- **Рынок:** Высокая конкуренция: технологии, информация и коммуникации, люди. Прямые продажи поставщиков.
- **Системы:** Высокотехнологичное производство. Комплексность. Интеграция. Конвейер.
- **Сотрудники:** Приоритет работы в команде. Взаимозаменяемость. Обучение руководителей управлению. Высокая текучка молодежи. Низкая мотивация наставников.

10-ые г.г.



6

- **Обучение: системная диагностика - коучинг**



solution management group

# «Уроки»

- Изменения происходят постоянно и очень быстро.
- Изменения касаются многих подсистем: финансы, маркетинг, продажи, процессы, информация и коммуникации, корпоративная культура, подбор, обучение, удержание и развитие сотрудников.
- Изменения затрагивают одновременно несколько уровней: личностный и коллективный.
- К изменениям нельзя подготовиться 😊. Можно изменяться синхронно или опережая «поток».
- В мелком и среднем бизнесе лидер является «ключевым фактором» всех изменений. Развитие лидера - залог развития бизнеса
- Развитие бизнеса компании происходит в соответствии с изменением внешних условий и внутренней адаптации людей к этим условиям.
- Подготовить сотрудников заранее сегодня невозможно. Нужно обучаться системно и постоянно.

# Перспективы: 3 вида изменений

## Тюнинг

Горизонтальное  
развитие

Уровень развития  
не меняется

## Стреч

По касательной  
вверх или вниз

Уровень развития  
постепенно  
меняется, «вниз»  
вынужденно.

## Скачок

Вертикальное  
развитие

Революция  
Эволюция

# Как определить Ваш путь?

- ➔ «Увидеть» Ваше желаемое состояние
- ➔ Честно определить Ваше сегодняшнее положение.
- ➔ И начать движение, постепенно решая задачи в различных сферах и подсистемах.

# Стратегический коучинг®

## 1-я сессия. Видение

- Значимые цели. Ясные ценности. Образ будущего.

## 2-я сессия. Стратегический план действий

- Анализ ситуации. PEST. SWOT. Комбинация сильных сторон и возможностей. Программа действий: **Клиенты, Продукты, Поставщики, Конкуренты, Процессы, Кадры**

## 3-я сессия. Генеральные задачи компании по ССП

- Как минимум 1 генеральная задача с учетом ССП: Финансы, Маркетинг, Процессы, Кадры

## 4-я сессия. Краткосрочный тактический план

- Постановка тактических целей по SMART. «Каскадирование» целей. MbO

# Интегральная карта бизнеса

## • ЛИЧНОСТЬ

- Личные цели и ценности
- Мотивы
- Убеждения
- Опыт и умения
- Вера
- Осознанность

## • ПОВЕДЕНИЕ

- Пол
- Образование и компетенции
- Устойчивые модели поведения
- Результативность, производительность
- Внешний вид

Я

ЭТО

МЫ

ЭТИ

## • КУЛЬТУРА

- Мироззрение сообщ.
- Смыслы
- Легенды и традиции
- Характер взаимодействия внутри группы
- Теневые лидеры

## • СИСТЕМА

- Цели, планы, стратегия компании
- Орг.структура
- Бизнес-процессы
- Место в больших системах: цепочка поставок

# Комплексная диагностика



- **«Анализ силового поля изменений»** - структурированная работа с сопротивлением изменениям.



- **Метафорические деловые игры**



- **LDP (Leadership Development Profile)** – оценка ведущей **логики действия** руководителя и ключевых менеджеров для определения их сильных и слабых сторон, а также для понимания их «языков» восприятия, значимых смыслов и ценностей, способов принятия решений, и основных моделей поведения в ежедневной практике.



- **Оценка «360 градусов»** - комплексная независимая оценка основных компетенций лидера и ключевых менеджеров.



- **Наблюдение** коуч -консультантов за работой лидера и ключевых менеджеров **на регулярных совещаниях.**



- **Интервью групп:** структурированная работа с приб. 50% всех сотрудников компании. Сессии повторяющихся вопросов в разных группах.

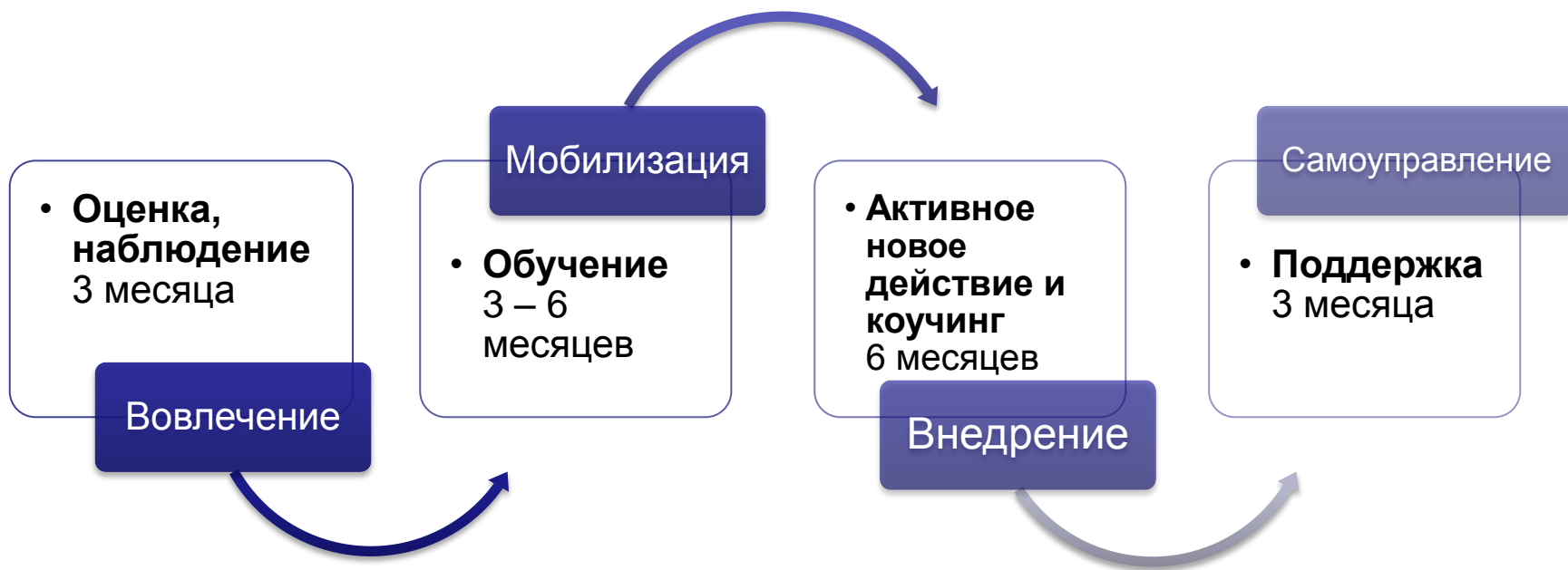
# Комплексная диагностика



# Комплексная диагностика

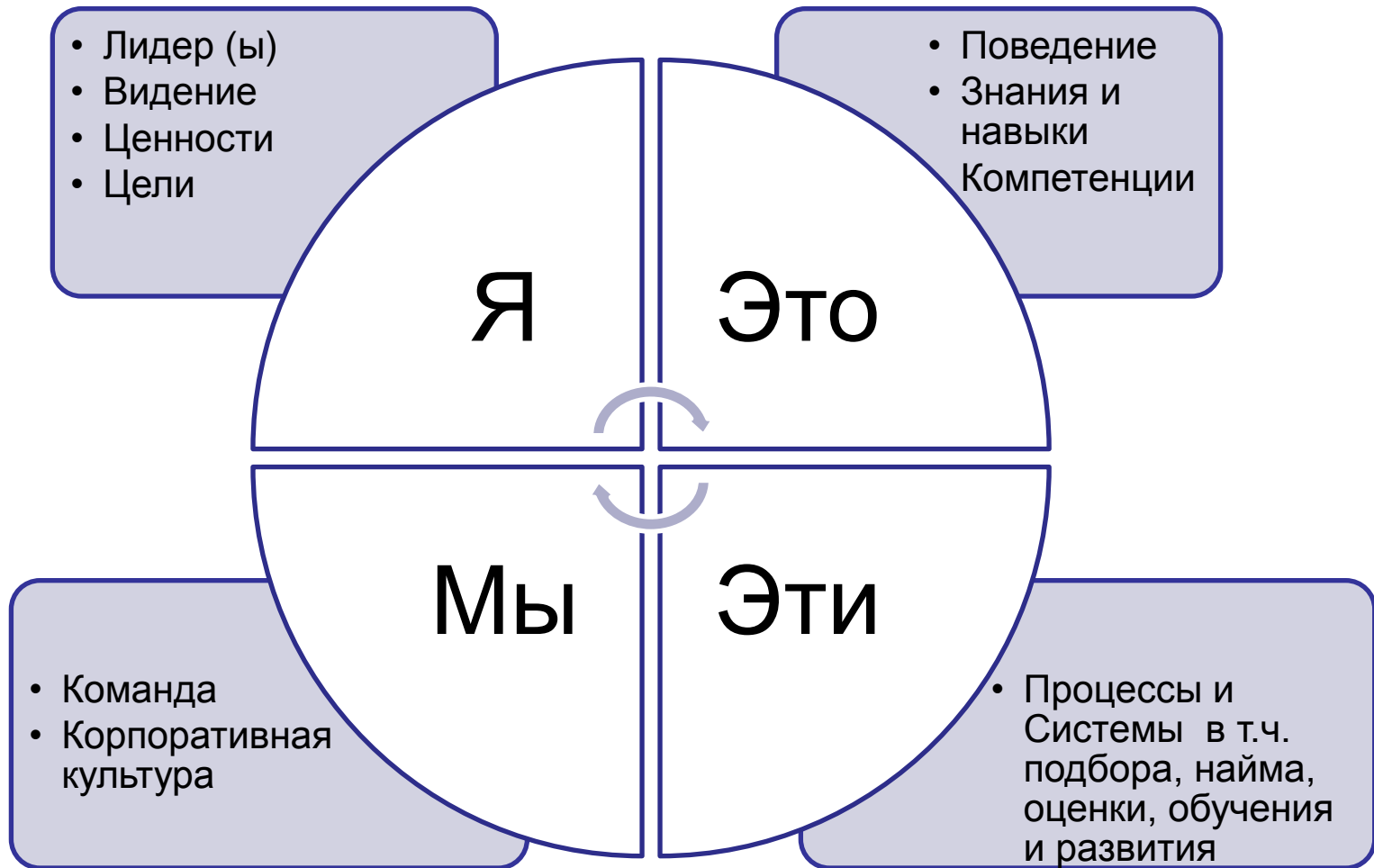


# Этапы сопровождения качественных изменений



# Говорим о подготовке специалиста

## Думаем системно



# СПАСИБО!

129075, Россия, Москва,  
ул. Аргуновская дом 16, корпус 2, оф. 369  
телефон: +7 903 272 24 33  
телефон/факс: +7 495 616 7245

**[www.s-m-g.ru](http://www.s-m-g.ru)**

