



**Сергей
КИЛЬДЮШЕВ**

19 лет управления про-
дажами / 6 рынков

**Дистрибуция мебельной
фурнитуры (ТОП-5 РФ)**

Коммерческий директор
обеспечил рост продаж на 15%
при падении рынка -7%

**Производство сухих строи-
тельных смесей (ТОП-20 РФ)**

Коммерческий директор
за 2 года поднял компанию с
218 на 14 место по России

Чемпион мира, призер ЧЕ
по пулевой стрельбе

Спикер отраслевых кон-
ференций

Стиль управления: **анали-
тик**

ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ И ЧЕМПИОНОМ

**Q1: Как Вы понимаете что управление эффек-
тивно? Какие у Вас критерии, индикаторы
успешного руководителя?**

Колебания рынка часто обесценивают работу мене-
джера:

1. Рост в первый год работы может быть случайным.
2. Падение на второй – может быть общим трендом.
3. А вот рост в условиях, когда все падают, возможен только как результат эффективного управления.

Надо уметь привлекать и поддерживать сторонников

Например, 2016 г. на фоне падения отрасли -10% мы
показали +23%. Чтобы достичь такого результата
необходимы три составляющие:

- на первом месте для меня это умение внедрять и каскадировать управленческие технологии.
- второе – это команда и промоутеры. Ядро, кото-
рое разделяет твою идею и помогает преодоле-
вать сопротивление и отторжение. Надо уметь
вербовать и поддерживать сторонников.
- третье – осознанное отношение к необходимым
вложениям.

С неограниченными ресурсами смогут многие. Про-
стого фокуса на «результат» недостаточно. Необхо-

димо показать и исключительный результат, и осо-
знанный запрос ресурсов.

Научился считать свой эконо- мический вклад (EVA)

В одном проекте консультанты показали, как считать
свой экономический вклад (EVA) и соотносить с годо-
вым ФОТ.

Свежий пример: свою работу в компании пришлось
начать с переговоров с крупнейшим сетевым ритей-
лером. Результат: удалось сократить неустойку за
несвоевременную поставку продукции с Р 4,0 млн. до
Р 0,6 млн.. Как минимум, свою зарплату оправдал.

В той компании я одновременно вел 35 проектов и по
каждому отслеживал ROI (*прим. – отдача на инве-
стиции*). Это позволяет прозрачно и конкретно гово-
рить об эффективности управления.

**Q2: Расскажите ситуацию и решение, которые
сильно повлияли на Вас как руководителя?**

Спортсменам близка тема мобилизации ресурсов.
Поэтому проект форума для строительной отрасли
затронул меня больше, чем просто коммерческого
директора.

Идея была заменить на что-то наше не самое эффективное участие в выставках (ROI - 1,1). Вместо этого мы запланировали собрать на одной площадке производителей 14 рынков строительного сектора.

200 участников со всей страны, два дня, шесть тематических секций. Более шести месяцев подготовки.

Вызов и риск в том, что если по «гипсовым вяжущим» ряд участников для нас были клиентами, то по «сухим смесям» они же - конкуренты. Очень много было страхов из-за рисков переманивания клиентов.

Тогда «вздрогнули» все, вся компания. А не только коммерческая служба с отделом маркетинга. Было дичайшее сопротивление персонала. Самыми яркими противниками оказались службы производства и собственный коммерческий от-

дел. Для первых требовалось внедрение элементов бережливого производства, вторые просто испугались публичных выступлений и

ответственности за конечный результат – 80% подписанных договоров с фиксированным объемом годовых закупок.

По ходу работ бюджет был увеличен на 30%. Всем пришлось взять дополнительную ответственность - у Совета директоров холдинга, в который мы входили, были по этому поводу вопросы. Практически ежедневные совещания (Stand-Up), обучение навыкам публичных выступлений, подготовка презентаций. Производство начало внедрять элементы системы 5S. Изменились многие бизнес-процессы. Впервые за несколько лет был произведен ремонт зданий и благоустройство территории. К слову, потом это стало просто поддерживаться и сотрудники стали более бережно относиться к оборудованию.

Результат превзошел самые смелые ожидания. Расчетный ROI должен был составить 2,5 рубля на каждый вложенный рубль. По факту - 6,3 рубля.

На второй год провели еще один форум. Немного в другом формате, но со схожим результатом. Но все уже прошло более буднично - проект превратился в процесс. Все знали, что был позитивный опыт и поэтому верили в успех.

Главным выводом для меня тогда стало то, что новая идея никогда полностью не разделяется – всегда нужен драйвер, который верит в идею, придумает, как её реализовать и сможет убедить в этом других.

На первом проекте драйверов было трое:

- один из собственников, лично курировавший мероприятие,
- коммерческий директор, отвечающий за проект в целом,
- и приглашенный консультант, разработавший саму идею форума, обеспечивавший методологическую поддержку и контроль качества процессов.

На разных этапах проекта потребовалось интенсивное включение каждого из этих людей:

Собственник продемонстрировал значимость мероприятия и наличие кадровых последствий в зависимости от результата. С середины проекта эту роль стал играть

генеральный директор.

Коммерческому директору приходилось обеспечивать кросс-функциональное взаимодействие смежников.

Консультант придавал веры в вероятность результата через каскадирование правильной технологии и постоянное «подталкивание» сомневающихся.

Q3: Как стать настолько эффективным руководителем? Посоветуйте особый путь?

Я в профессию пришел в 2001 г. посмотрев на успехи друзей: они же могут, а я – чемпион, значит тоже смогу!

Тогда не было MBA где подготовят коммерческого директора. Да и сейчас тоже нет. Я два раза начинал, но так и не закончил получать высшее образование.

- первое – техническое, на пятом курсе ушел в бизнес,
- второе - экономическое, пошел более осознанно.

Но вскоре понял, что неприменимо в практике. Стать можно только через личный опыт.

Первую работу предложил знакомый – к себе, не возьму, но порекомендую ... Затем уже находил сам - когда по объявлению, когда приглашали по рекомендациям. После первого года работы спланировал свою карьер-

Нужен «драйвер», который верит в идею и сможет убедить в этом других



Думал, что директором стану лет через 25 – так далеко и сложно казалось. Реально получил этот пост через пять.

Часто переход на новую ступень – это смена компа-

Следующий уровень ты получаешь в другой Компании и рангом ниже

нии. И не просто смена — следующий уровень полномочий ты получаешь в компании рангом ниже: они покупают твои компетенции от более продвинутой организации, и дают тебе больше полномочий и возможностей для роста. Но приходится за это платить. Например, переход на уровень ASM (*прим. - управляющий продажами на территории*) - в российскую компанию из глобальной западной.

- Пришлось отказаться от \$ 5 000 и расширенного социального пакета (ноутбук, телефон, корпоративный автомобиль, ДМС).
- Взамен получил возможность управлять продажами на территории всего ПФО.

Второй способ - это ставить перед собой и компанией более амбициозные задачи и не бояться брать ответственность за их реализацию. В качестве примера возьмем проект по производству пазо-гребневых плит

Нужно ставить амбициозные задачи и не бояться брать ответственность

(ППП). Я, с одной стороны, понимал что рынок достаточно короткий. С другой, акционеры 6 лет не могли принять решение, вложили несколько десятков миллионов рублей. Необходимо было до-инвестировать практические половину, чтобы довести проект до результата. Дилемма: можно ли спасти проект и вернуть сделанные инвестиции или это очередные «издержки влипания» и проще списать убытки? Я увидел возможность для своего роста.

«За» был только один акционер. Надо было доказать остальным. Условно говоря мне предложили «подписаться кровью» - что будет если «да», что если «нет». Я убедил акционеров довериться мне и в

течение двух лет компенсировал все вложения.

Да, рынок стагнирующий. Но при грамотном управлении издержками и выстроенной системе продаж можно чувствовать себя вполне комфортно.

Третий действенный способ развития и роста - учиться у реальных практиков.

Две иллюстрации:

1. Сегодня в открытых источниках есть практически всё. Сложно не получить, а отфильтровать мусор, выбрать, что реально работает в твоей ситуации. Ценю тренеров только с опытом работы в реальном бизнесе. Пусть сначала работают, а потом ночами не спят - читают за меня!

Вели проект по реструктуризации коммерческой дирекции совместно с консалтинговой компанией. Так они прислали 23-летнего консультанта, который в бизнесе не работал. Чему он может нас научить?

Доверяю тренерам и консультантам только с реальным опытом в бизнесе

Мне пришлось отказаться от их услуг - слишком большой разрыв был между теорией и практикой. Нужно знать, какие подводные камни скрываются. Особенно при внедрении перемен. Тогда пришли другие консультанты, с back-ground работы ТОП-менеджерами на крупных предприятиях и опытом управления изменениями. Даже с их помощью разработка новой модели системы продаж и ее внедрение заняло около 9 месяцев.

2. Когда покидал одну компанию, ко мне подошел сотрудник и сказал: «я думал что за 19 лет в продажах знаю все, а поработав с тобой понял, что ничего». Это тоже обучение - у сильного партнера (*улыбается*).