***Учебный бизнес-кейс***

Компания ООО «Филин» открыла свое региональное представительство в г. Н-ск. Руководитель филиала – человек системный и ответственный. Однако, на его взгляд, развитие компании не идет теми темпами, какие могли бы быть.

Причины:

1. В головной организации — авторитарный стиль руководства. Задачи, поставленные собственником, имеют наивысший приоритет, а он — личность увлекающаяся и импульсивная, и часто поставленные ранее задачи отступают на второй план (или вообще забываются), и все силы бросаются на реализацию новой идеи. В итоге это раз за разом повторяется, и нерешенные до конца задачи копятся. Это демотивирует сотрудников и самого руководителя филиала.

2. У собственника есть жена, которая также работает в головном офисе заместителем генерального директора по развитию. Супруги достаточно хорошо уравновешивают друг друга, но в последнее время большую часть решений принимает импульсивный супруг (отсюда планы оказываются в стороне и решаются срочные, но зачастую не особо важные вопросы).

3. Немаловажную роль играет территориальная удаленность г. Н-ска. У собственника возникает желание контролировать все до мелочей, а потому много времени тратится для того, чтобы посвятить его во все детали.

4. При этом финансовые неудачи не обсуждаются (обратите внимание: «не обсуждаются» — не говорит о том, что собственника не интересуют финансовые показатели, он просто не озвучивает свои мысли по этому поводу). Снижение прибыли списывается на всё что угодно, будь то кризис, увеличение конкуренции и т.п. Отчетность филиала по итогам месяца, квартала не комментируется, хотя там отмечается негативная тенденция.

Для развития филиала было предложено создать интернет-магазин. Задача: формирование нового рынка сбыта, увеличение прибыли. Однако реализация этого проекта постоянно отодвигается якобы более «срочными» задачами. Повышенный приоритет этих задач определяется собственником из головного офиса, который хочет быть в курсе дела всех этих мероприятий.

Мероприятия, которые отодвигают реализацию проекта интернет-магазина (сезонные, т.е. они и так были бы сделаны, но без такого пристального внимания руководства и корректив):

- освещение праздников для клиентов;

- оформление магазинов в преддверии нового сезона.

Такие задачи могут решаться без тотального контроля и таких концентраций усилий.

ВОПРОСЫ:

1. Выступая в роли консультанта, сформулируйте основную проблему компании, проанализируйте причины появления проблемы.
2. Какие управленческие решения нужно принять директору филиала, какие действия необходимо при этом предпринять?
3. Как увеличить эффективность деятельности (заниматься важными стратегическими задачами)?
4. Как повысить уровень доверия и исключить собственника из повседневных решений?
5. Каким образом можно повлиять на собственника?
6. Как привлечь внимание собственника к финансовым вопросам?
7. Как Вы считаете, какой стиль управления (для собственника и для руководителя филиала) оптимален в данной ситуации? Как убедить собственника изменить стиль управления (и возможно ли это)?

Источник Профессионалы