***«»Звездная» болезнь или самооборона?»***

1. Крупная российская компания имеет широко разветвленную сбытовую сеть в РФ в виде региональных представительств без образования юридического лица.
2. Одной из ячеек этой сети является региональное представительство (далее — РП), расположенное в столице одной из областей РФ., возглавляемое главой представительства.
3. В свою очередь, в состав РП входят “линейные” представительства (далее ЛП), расположенные в стратегически важных районах области. Каждое ЛП так же имеет своего главу.
4. В функции Главы РП входит организация и координация работы всех линейных представительств, помимо этого он тоже осуществляет продажи нескольким ключевым клиентам.
5. Проанализировав платформу продаж и качество клиентской базы, он отметил тенденцию возрастания в ней количества клиентов формирующих основной объем оборота в размере 20 — 30% оборота ЛП, а следовательно и возрастание рисков влияющих на стабильность платформы продаж, зависящих от лояльности этих клиентов, Глава РП пришел к идее создания центра менеджмента ключевых клиентов (далее КК) и сосредоточения контроля за их работой в своих руках. Цель Главы РП-стать для ключевых клиентов «офицером по отношениям», с фокусировать свои усилия на развитии длительных и крепких взаимоотношений с КК, разгружая таким образом глав и менеджеров ЛП для их сосредоточения на технических действиях — продвижении и продажах товара.
6. С этой целью он письменно потребовал от глав ЛП предоставить ему подробные списки руководителей предприятий КК, их ФИО, даты рождения и их контактные телефоны (в том числе, и мобильные).
7. Списки с ФИО, рабочие телефоны (стационарные) и, если не полные даты, то известные им числа дней рождения руководителей были предоставлены оперативно (т.к. ФИО и стационарные телефоны указываются в договорах), а вот с мобильными телефонами Главы ЛП что-то не спешили (хотя знание мобильного телефона клиента не только главой представительства, но и простым менеджером — условие обязательное, в противном случае отсутствие знания номер м.т. расценивается в компании, как не достаточно глубокая проработка клиента). Тогда глава РП принял решение самому объехать своих Глав ЛП с целью в личной беседе выяснить причину.
8. В результате, в самом результативном ЛП с сезонным объемом продаж 50% от продаж всех представительств в области он столкнулся с позицией Главы ЛП: “Номер мобильного телефона руководителя предприятия КК не дам, это моя интеллектуальная собственность!” И еще он дал понять, что не намерен делиться ни с кем “своими” наработками клиентской базы.
9. Непосредственный руководитель самого главы РП в центральном офисе поддержал позицию главы ЛП.  
   Глава РП – человек импульсивный, с большим опытом руководящей работы, осуществляет, в зависимости от ситуации и степени важности, задачи, применяя как авторитарный, так и демократический стиль руководства в соотношении примерно 20/80. Никогда не “лезет” в мелочи, предоставляет своим подчиненным свободу действия, регулируемую только приказами и распоряжениями центрального руководства и маркетинговой политикой компании.  
   Глава ЛП скрупулёзно ведет записи информации о клиентах и результатах переговоров с ними, ревностно охраняя свою клиентскую базу. Кстати, его клиентская база в нынешнем её виде сформировалась на 70% в процессе работы в данной компании, и именно компания практически помогает ему поддерживать лояльность его КК. Работает в офисе удаленном от РП на 100 км. (остальные ЛП удалены еще дальше и их главы неохотно, но предоставили информацию).

*Вопросы и решения:*

***1. Какие конфликты Вы отмечаете в данном кейсе, и что является их причинами?***

*Во-первых,*дисфункциональный конфликт, который ведет к снижению как личной удовлетворенности сторон конфликта от сотрудничества, так и к снижению эффективности организации.

*Во-вторых,*конфликт между личностью и группой, когда в оппозиции главе РП стоит группа руководителей ЛП.  
Причиной конфликта является попытка сменить децентрализованную систему управления взаимоотношениями с клиентами на централизованную. Централизация всегда лишает руководителей на местах власти, а борьба за власть – одна из самых распространенных причин возникновения конфликтов.

***2. Чем можно объяснить такую позицию подчиненных?***

Это нормальная защитная реакция человека. В руках у руководителей ЛП сейчас есть «козырь» в виде выходов на ключевых клиентов, которые руководитель РП планирует забрать. Вспомните пирамиду Маслоу. Базовой потребность низшего уровня является обеспечение безопасности, а руководитель РП пытается забрать один из инструментов обеспечения безопасности.  
Современные последователи А. Маслоу добавляют в качестве одного из высших уровней пирамиды – потребность во власти. Контроль над ключевыми клиентами – одна из форм проявления власти руководителей ЛП. Из-за борьбы за власть не только внутрифирменные конфликты возникают, но войны и революции начинаются.

***3. Как Вы считаете, с кем или с чем у КК должен возникать ассоциативный ряд о компании в целом при упоминании фамилии менеджера или названия фирмы? На какой основе Вы бы строили отношения с КК?***

То, о чем напишу ниже – мое мнение, основанное на опыте проведения аналогичных реформ в финансово-кредитной сфере, но не более того. Выводы делать вам. У руководителей подразделений банков забрали полномочия в части решения вопросов в отношении ключевых клиентов. За каждым клиентом закрепили персонального клиентского менеджера, находящегося в областном центре. По инерции при возникновении проблем, вопросов, просьб клиенты обращались к руководителю ЛП по трем причинам: первая – клиенту хочется общаться со статусным партнером, то есть с руководителем; вторая – руководитель РП при всем желании уделить внимание каждому КК не может (его время не резиновое), а клиентский менеджер – это в глазах клиента всего лишь «серая мышь»; третья — многие вопросы решались при участии в неформальных встречах, а дистанционно расположенный сотрудник, как бы не пытался, по определению проходит мимо местной «тусовки». Результатам внедрения подобного новшества стала существенная потеря клиентской базы. Поэтому я – против вышеописанного решения в чистом виде. Ниже, отвечая на другие вопросы, озвучу свои предложения.

***4. Позиция главы ЛП – звездная болезнь или попытка “защитить” годами наработанную информацию?***

См. ответ на вопрос 2.

***5. Как Вы считаете, почему начальник Главы РП не поддержал его?***

Трудно сказать. Вариантов множество:  
Первый – исходил из принципа «Работает – не трогай».  
Второй – личная неприязнь по отношению к руководителю РП.  
Третий – видит другой путь решения проблемы, но пока не созрело конструктивное решение, не озвучивает его, другие.

***6. Как действовать главе РП, чтобы конструктивно решить конфликт и добиться своей цели? Предложите алгоритм решения.***

*Во-первых,* внедрить CRM систему, тогда все исходные данные по клиентам в любой момент будут ему доступны и не потребуется делать никаких внесистемных запросов. Качество заполнения базы данных CRM системы напрямую «завязать» на премии руководителей ЛП до того момента пока CRM полноценно не заработает.  
*Во-вторых,*думаю, для руководителей ЛП не составит труда организовать встречи с ключевыми клиентами с целью знакомства и обсуждения перспектив сотрудничества. Обмен визитками и все прочие атрибуты встречи. Разница между прямым запросом контактов и просьбой организовать встречу – в психологическом восприятии данного факта. Если первое вызывает у людей тревогу (пытаются отнять), то второе придает некоторую личную значимость (будь добр, сделай одолжение).  
*В-третьих,* что по мне, так не вижу разницы: что координировать отношения с клиентами через централизованную службу клиентских менеджеров, что курировать данную работу через руководителей ЛП. Если хотя бы экономия какая-то была? Но расходы на оплату труда не сократятся, а скорее всего, возрастут (поскольку руководителей ЛП вы не сократите, но клиентских менеджеров, вероятно, придется добрать). Плюс, транспортные расходы однозначно возрастут.