

# **Как сделать сотрудников сторонниками развития экспорта**

## Ирина Сукманюк

**MBA, Более 25 лет управленческого опыта**

Управляющий партнер OKR Академии

Автор-разработчик обучающих программ Школы экспорта АО «РЭЦ»

iCAgile Certified Professional

Change practitioner, PROSI

Директор дистрибьюторской компании

Директор по развитию Строительного холдинга

Директор ООО «Завод Оконная мануфактура»

Директор завода «Криогенные и газовые системы»

**Более 10 лет в консалтинге**



## Программа

- ❑ Зачем компании сейчас нужно развивать экспорт?
- ❑ Почему сотрудники сопротивляются изменениям?
- ❑ Способы преодоления сопротивления изменениям?
- ❑ Как «продать» сотрудникам важность развития экспорта?

Зачем компании сейчас развивать экспорт?

## Зачем компании сейчас развивать экспорт?

- ★ Увеличение объема продаж
- ★ Повышение прибыльности
- ★ Повышение устойчивости бизнеса
- ★ Поиск новых возможностей для роста и развития
- ★ .....

# Мир, в котором мы живем

## SPOD - МИР

до 1980-х

**S**teady

Устойчивость

**P**redictable

Предсказуемость

**O**rdinary

Простота

**D**efinite

Определенность



## VUCA - МИР

1980-е - 2020

**V**olatility

Нестабильность

**U**ncertainty

Неопределенность

**C**omplexity

Сложность

**A**mbiguity

Неоднозначность



## BANI - МИР

с 2020

**B**rittle

Хрупкость

**A**nxious

Тревожность

**N**onlinear

Нелинейность

**I**ncomprehensibl

e

Непостижимость

# Мир, в котором мы живём

**VUCA**

нестабильный

неопределённый

сложный

неоднозначный



**BANI**

хрупкий

беспокойный

нелинейный

непостижимый





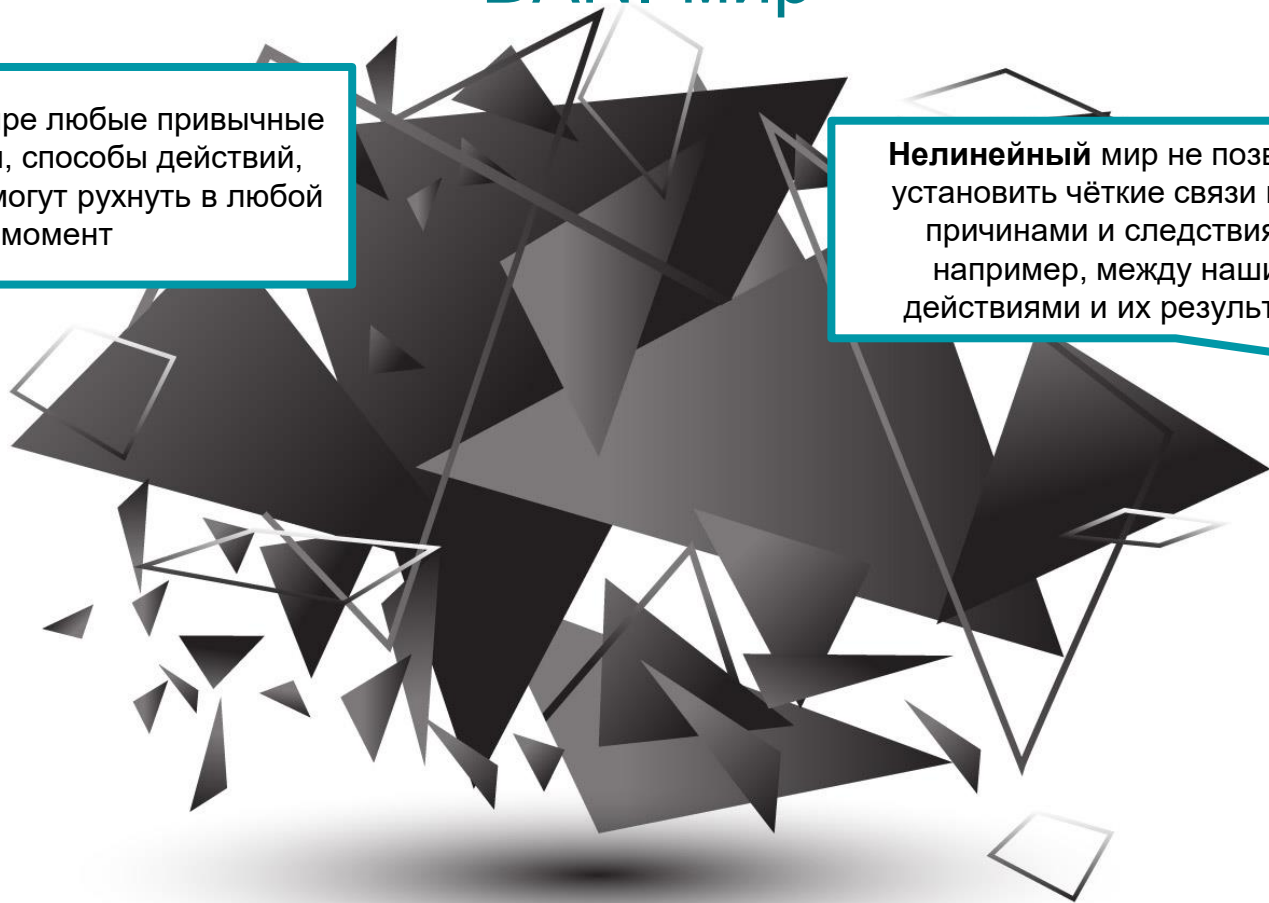
В **хрупком** мире любые привычные  
нам системы, способы действий,  
организации могут рухнуть в любой  
момент



## VANI-мир

В **хрупком** мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент

**Нелинейный** мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом



## VANI-мир

В **хрупком** мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент

В **беспокойном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы всё чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения

**Нелинейный** мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом

## VANI-мир

В **хрупком** мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент

В **беспокойном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы всё чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения

**Нелинейный** мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом

Мир становится **непостижимым**, и это делает невозможным создание полного представления о том, что происходит. Знания всегда неполноценны. Данных всегда не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределённости и двигаться на ощупь

## VANI-мир

В **хрупком** мире любые привычные нам системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент

В **беспокойном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы всё чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения

На первый план выходит не умение понимать и строить прогнозы и планы, которые будут сбываться, а **способность быстро чувствовать происходящее и адаптироваться к нему**

**Нелинейный** мир не позволяет установить чёткие связи между причинами и следствиями, например, между нашими действиями и их результатом

Мир становится **непостижимым**, и это делает невозможным создание полного представления о том, что происходит. Знания всегда неполноценны. Данных всегда не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределённости и двигаться на ощупь

# Как выживать в VANI мире?

Жаме Кассио предлагает ответ:

Если что-то стало хрупким, мы можем стать **устойчивее**

Если мы чувствуем беспокойство и тревогу, стоит **усилить осознанность, эмпатию и сочувствие**

Если что-то стало нелинейным, **нужны контекст и адаптивность**

В случае с непостижимостью стоит **усилить прозрачность и интуитивность**

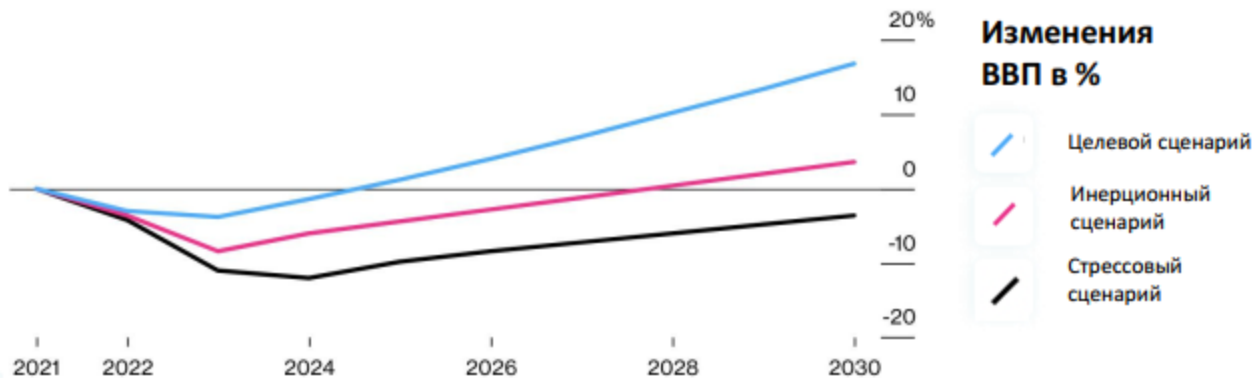


# Когда наступит точка устойчивости?





# Только «целевой» сценарий предполагает восстановление экономики РФ до уровня 2021 года в 2025 году. При этом она будет ниже уровня 2013 года.



## Экономика в 2022 году

от -2,9% (целевой)  
до -4,2% (стрессовый)  
сценариев

## В 2023 году

от -3,8% в целевом  
до -11% в стрессовом  
сценариях (с учетом  
глобальной умеренной  
рецессии и положения РФ  
как swing supplier)

## Оценки роста к 2030 году

(от уровня 2021 года):  
16,9% в целевом,  
3,7% в инерционном,  
и недостижение  
уровня 2021 года  
в стрессовом сценарии

## Средние темпы роста в 2022-2030 гг.

0,5-1% с учетом снижения  
численности занятых  
(-8 млн чел в возрастах  
20-40 лет), сокращения доступа к  
рынку технологий  
и ухода ведущих между-  
народных компаний  
из страны

## ИТ



200 тыс. специалистов  
могут покинуть страну  
к 2025 г.

## Сельское хозяйство



99% производства курятины  
и 30% молочного  
животноводства зависят  
от импорта

## Авиация



95% пассажирских  
перевозок осуществляется  
на самолетах иностранного  
производства

## Машиностроение



70% инструментов  
производятся за рубежом

## Фармацевтика



80% внутреннего  
производства зависит  
от импортируемого сырья



Холодная война

# VUCA

С 1980 года

мир стал непредсказуем



**Volatility**

Изменчивость



**Uncertainty**

Неопределенность



**Complexity**

Сложность



**Ambiguity**

Неоднозначность

Изменение климата,  
Трамп, Брекзит, Covid

# BANI

Д. Кашио

С 1980 года

риски нарастают и реализуются



**Brittle**

Хрупкий



**Anxious**

Тревожный



**Nonlinear**

Нелинейный



**Incomprehensible**

Непостижимый

Изменение мирового порядка;  
СВО — один из элементов

# SHIVA

М. Розин

С 2022 года

крушение старого и зарождение  
нового мира



**Split**

Расщепленный



**Horrible**

Ужасный



**Inconceivable**

Невообразимый



**Vicious**

Беспощадный



**Arising**

Возрождающийся

## Фокусы планирования

Лидеры  
с **критическим** мышлением



Смягчить удар от замирания рынка  
и выжить

Лидеры  
с **креативным** мышлением

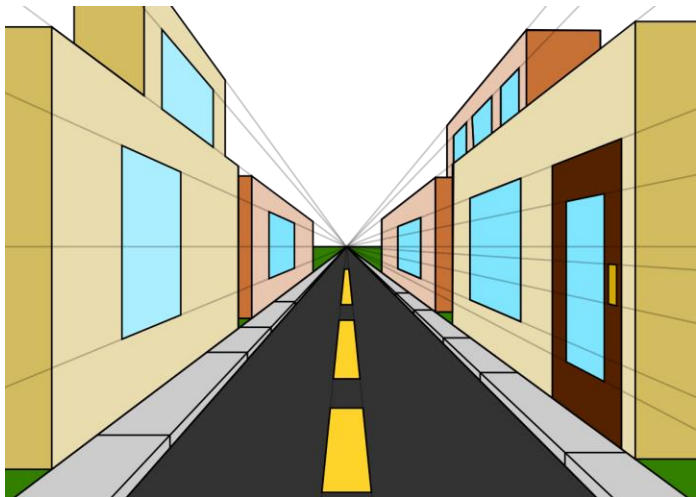


Усилить позиции компании на рынки  
используя открывающиеся  
возможности

## Что надо сделать, чтобы выжить?

Управление в моменты глобального кризиса требует в сжатые сроки перестроить всю деятельность компании

Стратегичность и последовательность заменяются **ГИБКОСТЬЮ** и **СКОРОСТЬЮ**



# ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОГО ЭКСПОРТА

## Группа 1 (3 страны) – 35,9 млрд \$<sup>о</sup>

«Сохранение и укрепление» (растущие платежеспособные рынки стран бывшего СССР, где у российских экспортеров уверенные позиции)

- Казахстан
- Узбекистан
- Азербайджан
- Беларусь

## Группа 2 (7 стран) – 46,9 млрд \$

«Расширение и рост» (традиционные «дружественные» торговые партнеры России, где рост поставок возможен за счет роста рынка и освоения новых сегментов, это крупные страны Азии и Ближнего Востока)

- Китай
- Индия
- Вьетнам
- Турция
- Египет
- Алжир
- Иран

## Группа 3 (15 стран) – 15,7 млрд \$

«Завоевание и экспансия» (крупные рынки стран Латинской Америки, Африки и ЮВА, где российские экспортеры пока слабо представлены, но у которых большой потенциал роста)

- Мексика
- ОАЭ (хаб)
- Таиланд
- Малайзия
- Бразилия
- Индонезия
- Филиппины
- Израиль
- ЮАР
- Нигерия
- Аргентина
- Пакистан
- Бангладеш
- Сирия
- Ирак

## Группа 4 (15 стран) – 4,6 млрд \$

«Страны четвертого пояса» (небольшие страны, имеющие точечный потенциал наращивания российских поставок)

- Марокко
- Гана
- Кот-д'Ивуар
- Сенегал
- Ангола
- Эфиопия
- Кения
- Сербия
- Куба
- Венесуэла
- Эквадор
- Туркмения
- Монголия
- Афганистан
- Мьянма



Почему сотрудники сопротивляются  
изменениям?

# Почему сотрудники сопротивляются изменениям?

- Предсказуемый отрицательный результат
- Боязнь что работы станет больше, а вознаграждение не увеличится
- Необходимость ломать привычки
- Недостаточность информации о том зачем, кто и что должен делать
- Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого
- Мятеж работников навязываемому извне

# Способы преодоления сопротивления изменениям?

# Способы преодоления сопротивления изменениям?

Какие способы вы знаете и используете сейчас?



# Типы сопротивления по Хеллеру

## Эмоциональный

- шок
- недоверие к мотивам, вызвавшим перемены
- апатия к инициативам
- общая склонность к сопротивлению любым переменам



## Личный

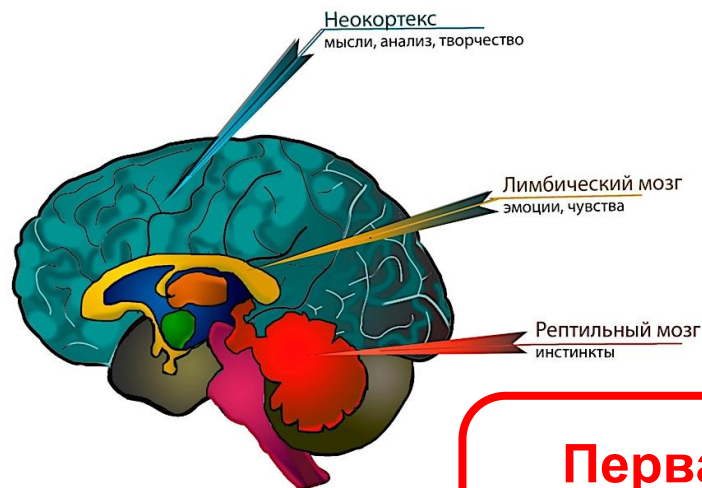
- страх потери работы
- беспокойство по поводу будущего
- обида на критику, получаемую в процессе перемен
- страх вмешательства руководства



## Рациональный

- непонимание деталей плана
- уверенность в том, что перемены не необходимы
- неверие в эффективность перемен
- ожидание негативных последствий



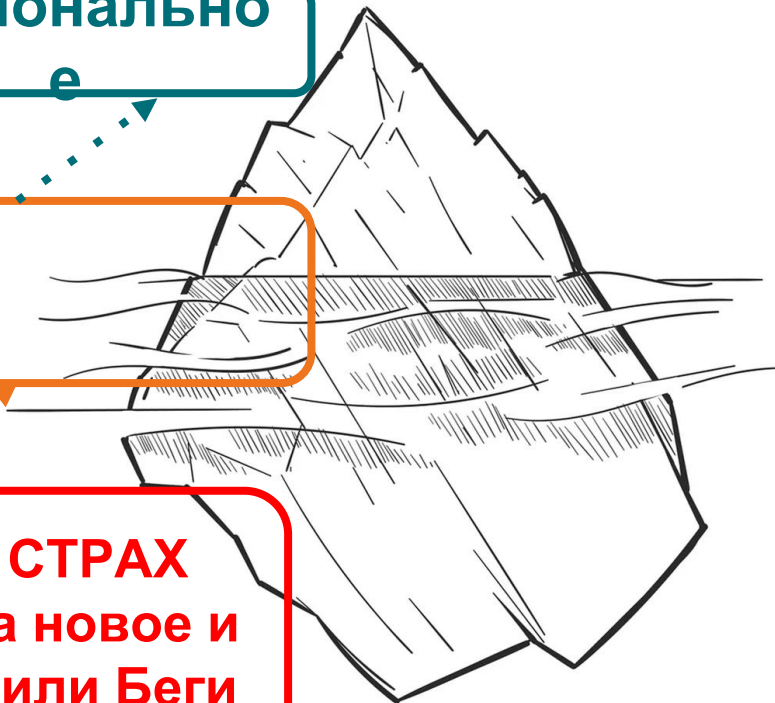


Рационально

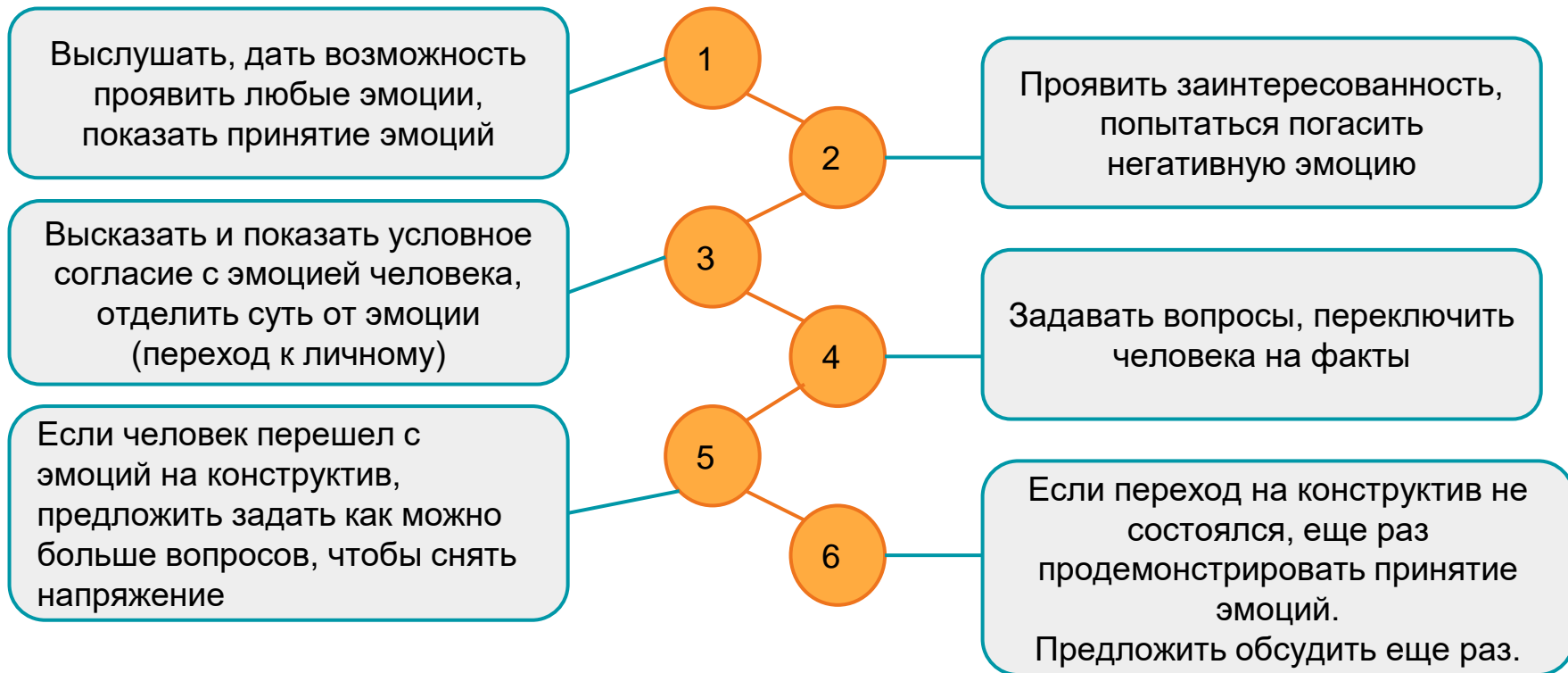
e

Личное

**Первая эмоция: СТРАХ**  
**Первая реакция на новое и неизвестное: Бей или Беги**



# Алгоритм работы с ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОПРОТИВЛЕНИЕМ



# Типы сопротивления по Хеллеру

## Эмоциональный

- шок
- недоверие к мотивам, вызвавшим перемены
- апатия к инициативам
- общая склонность к сопротивлению любым переменам



## Личный

- страх потери работы
- беспокойство по поводу будущего
- обида на критику, получаемую в процессе перемен
- страх вмешательства руководства

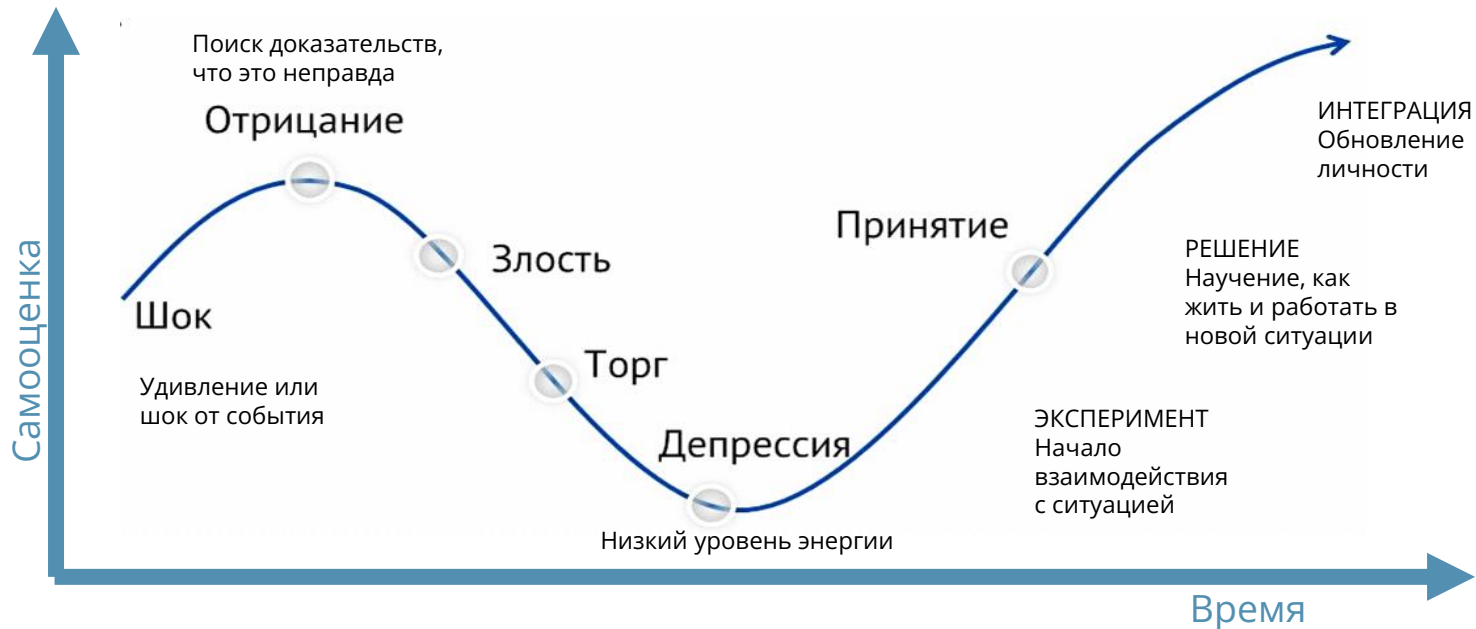


## Рациональный

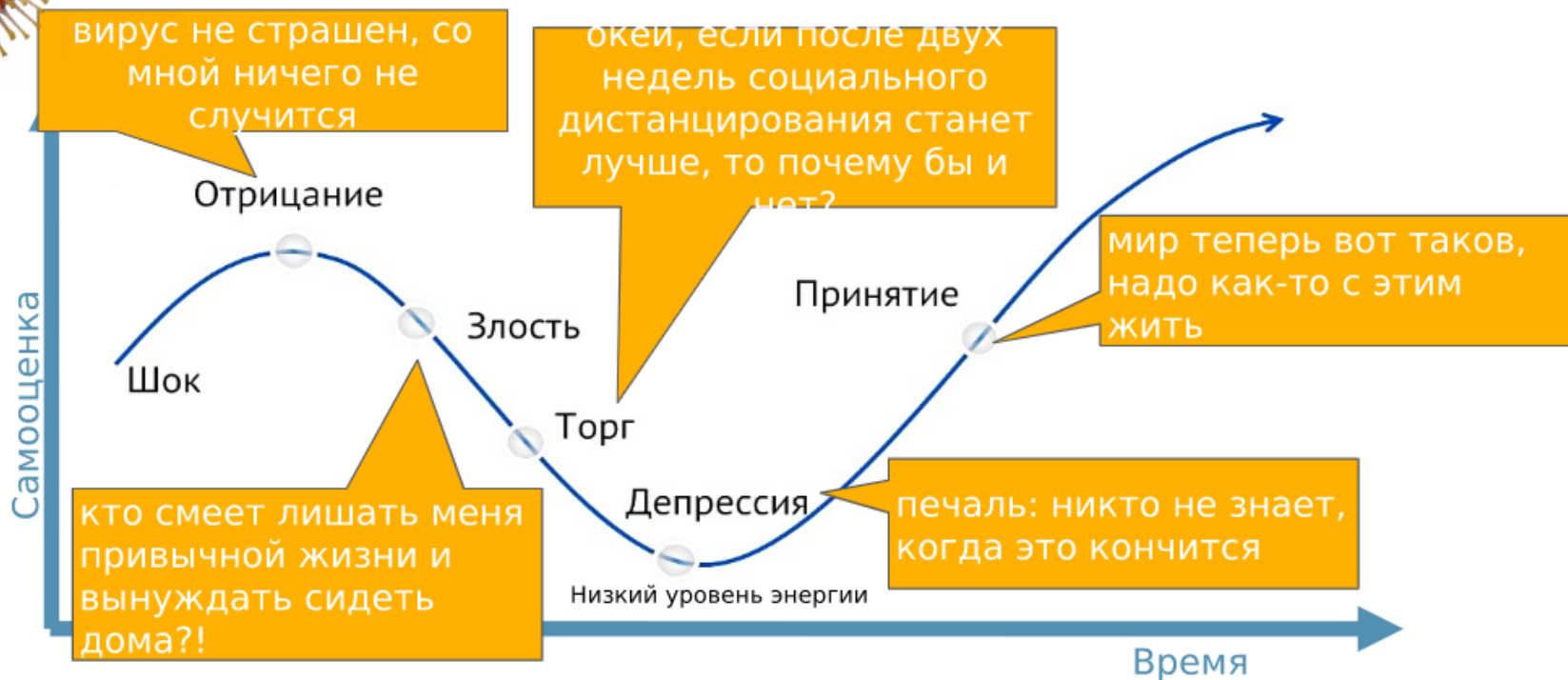
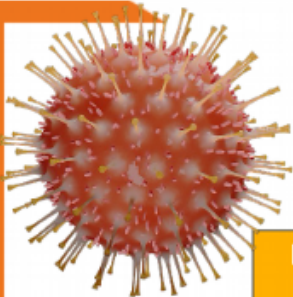
- непонимание деталей плана
- уверенность в том, что перемены не необходимы
- неверие в эффективность перемен
- ожидание негативных последствий



# Стадии принятия неизбежного по Кюблер-Росс



## Пример пандемии



Дэвид Кесслер.  
Кесслер работал с Элизабет Кюблер-Росс и был соавтором ее последней книги "О горе и как мы горюем".

# Где вы сейчас?



# Как поддержать?



Что  
делать:

*Предоставить  
информацию*

*Наблюдать,  
выслушивать,  
поддерживать*

*Дать время для  
исследования и проб*



# Как “продать” сотрудникам важность развития экспорта

# Важно формировать свои аргументы для того, перед кем вы будете выступать



Владелец, Акционер, Совет директоров



Генеральный Директор, CEO

HR



Руководители отделов, лидеры команд,  
которые будут участвовать в изменениях



Сотрудники, вовлеченные в реализацию задач по изменениям



# Золотой круг Саймона Синека



## **Зачем?**

Зачем нужно изменение?

Какие риски возникают для компании, если изменения не будет?

Зачем изменение лично мне, и как оно на меня повлияет?

## **Что?**

В чем конкретно состоит изменение?

## **Как?**

Как будет реализовываться внедрение изменения?

**Зачем вам в компании нужно сейчас развивать экспорт?**

Какие риски возникают для компании, если вы не будете развивать экспорт?

Зачем развитие экспорт лично вам? Как оно повлияет на Вас?

# Как “продать” важность развития экспорта

1. Определите аудиторию, перед которой вы выступаете
2. Подготовьте ключевые аргументы “Зачем OKR компании/команде” в парах

## Домашнее задание

Выступающий	“Аудитория”
3 минуты говорит	Записывает услышанное
3 минуты обсуждают идеи и аргументы	
1 минуту говорит (самое важное)	Записывает услышанное
1 минуту обсуждают идеи и аргументы	
30 секунд говорит	Записывает услышанное
3 минуты обсуждают идеи и аргументы и фиксируют их на фрейме	

Желаю Вам успешного развития экспорта!



[www.okr-academy.ru](http://www.okr-academy.ru)

@

[team@okr-academy.ru](mailto:team@okr-academy.ru)



[t.me/okracademychat](https://t.me/okracademychat)

VK

[vk.com/okracademy](https://vk.com/okracademy)

LinkedIn

[www.linkedin.com/groups/  
12642264/](https://www.linkedin.com/groups/12642264/)

+7(911)887-91-77  
Светлана Винницкая

Tenchat: Tenchat: Наталья Гульчевская  
[https://tenchat.ru/gulchevskaya?](https://tenchat.ru/gulchevskaya?utm_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-a4efa27ab24c)  
[utm\\_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-  
a4efa27ab24c](https://tenchat.ru/gulchevskaya?utm_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-a4efa27ab24c)

Tenchat: Ирина Сукманюк  
[https://tenchat.ru/0437233?](https://tenchat.ru/0437233?utm_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-e8a3ca4988cc)  
[utm\\_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-  
e8a3ca4988cc](https://tenchat.ru/0437233?utm_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-e8a3ca4988cc)



Telegram @okracademychat

[OKR-academy.ru](http://OKR-academy.ru)