

# Кейс Agile-трансформации в производственной сфере

Официальное представительство концерна в России –  
филиал в г. Санкт-Петербург

## Leitz Group

Германия



[www.leitz.org](http://www.leitz.org)



7 (812) 786-16-14



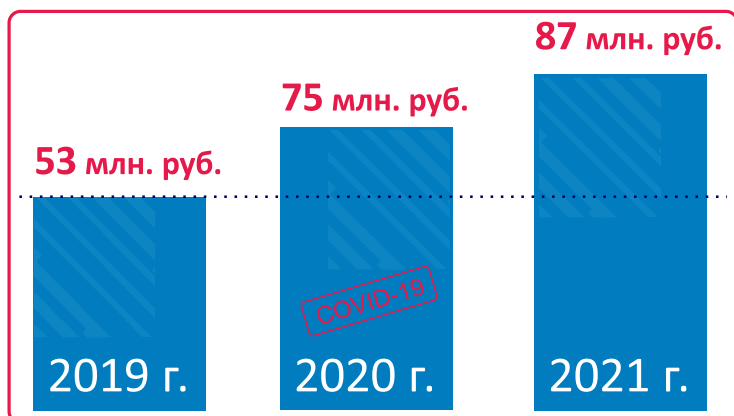
[leitz@leitz.org](mailto:leitz@leitz.org)



leitz



Представительство в России – ООО «Лейтц Инструменты» – было открыто в 2003 году, а филиал в г. Санкт-Петербург – в 2006. Рост оборота Leitz в России – в среднем 11 % в год.



**6 заводов в мире**

**Оборот филиала СПб:**

**Продукция:** инструменты для обработки древесины и пластика, а также сервис по заточке и ремонту.

**Клиенты:** компании производящие мебель, деревянные окна, напольные покрытия, деревянные дома и др.

Соблюдаются все нормы труда и социальные гарантии. Сервис и сервисные специалисты Leitz – это профессионалы высокого уровня, которые являются лучшими на северо-западе России. В 2019 году филиал СПб получил аттестат мирового уровня о соответствии немецким стандартам Leitz.



**4 сервисных центра в России**  
Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Екатеринбург

**80 всего сотрудников**  
Филиал в СПб **13** сотрудников

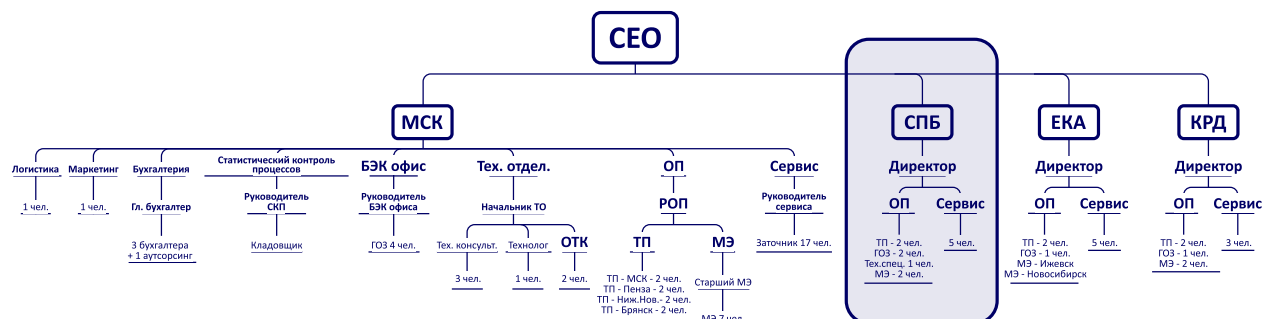
**Рост оборота Leitz в России**  
в среднем **11%** в год

**Оборот филиала СПб в 2019 году**  
**53** млн. руб.

**Оборот в 2021**  
**> 87** млн. руб.

# Начало Agile-трансформации

SWAY начал внедрять директор филиала СПб в своем отделе продаж с марта 2020 года



Первыми из российских филиалов SWAY начали внедрять в г. Санкт-Петербург в марте 2020 года. Его директор Роман Долматов познакомился с методологией Agile, его заинтересовали различные инструменты и фреймворки – SCRUM, LEAN, KANBAN и др. Но они внедрялись в сфере IT, а его интересовал Agile вне IT. Так он познакомился с системой SWAY и её автором – Мариной Алекс. Он прошёл обучение на двух курсах Марины и начал активно внедрять систему SWAY в отделе продаж своего филиала компании Leitz. Марина стала его ментором.



## Причины Agile-трансформации

Основная цель российского представительства компании Leitz – внедрение проектного управления. Оно является инструментом для достижения бизнес-результатов, для реализации стратегии компании.

Данные проекты должны закрыть цели главных стейкхолдеров компании; с помощью проектов можно достичь целевого состояния, отвечающего на все запросы клиентов. Это позволит не просто идти в ногу со временем, а опережать конкурентов, задавать темп и уровень во всей отрасли.

Для исполнения проектов требуется время и квалифицированные специалисты, которые разбираются в этой сфере. Лучше собственных сотрудников (в основном топ-менеджеров) никто не сможет вести данные проекты. Но у всех была масса текущей работы, которая не давала шанса на развитие проектов, углубления в них.

**Основная цель внедрения SWAY в СПб-филиале - освободить руководителя от операционки, а 30% свободного времени направить на работу в проектах.**

В качестве огромного бонуса филиал получил:

- кросс-функциональную команду;
- самостоятельное решение проблем;
- увеличение вовлечённости сотрудников;
- рост прибыли;
- проактивное управление (от тушения пожара к предупреждению).

**Не все сотрудники принимали новшества, поскольку считали их навязанными “сверху”.**

## Трудности

Команда продаж состояла из 8 человек, директор филиала стал Владельцем направления (далее ВН). Команда сама, без помощи ВН выбрала Коуча. Решение команды оказалось неудачным, так как выбранный сотрудник не обладал необходимыми качествами Коуча. Но ВН не стал препятствовать, дал возможность команде ошибаться.

Вначале процесс шёл очень сложно, все привыкали к онлайн (в это время начался карантин из-за коронавируса, все ушли на удалёнку). Например, Дейли длились по 2-3 часа. К тому же не все сотрудники принимали новшества, поскольку считали их навязанными “сверху”. Но медленно и верно, шаг за шагом, команда выстраивала SWAY.

Затем ВН собрал команду и предложил на роль Коуча другого сотрудника – Наталью Ермоленко, т. к. изначально у неё был большой интерес к этой роли. Команда согласилась, и это был большой шаг на пути сплочения и взлёта команды.

# Результаты

Пилотная команда из Санкт-Петербурга показала всем российским филиалам Leitz удивительные, положительные финансовые и нефинансовые результаты, заразила своим настроем все подразделения.

В таблице – выполнение плана продаж за 4 месяца Agile-изменений:

2020 г.	Товар	Производство	Сервис	Итого
Май	77,54 %	17,19 %	77,8 %	76,78 %
Июнь	60 %	328 %	113 %	78 %
Июль	161 %	0%	113 %	143 %
Август	175 %	567 %	107 %	158 %


## Что сделано в филиале СПб с начала внедрения SWAY:


**T**ARGET - ЦЕЛЬ

**E**NGAGEMENT - вовлечённость

**A**CCERTANCE - восприятие/принятие

**M**EETINGS & MOTIVATION - встречи, коммуникация и мотивация





- Создали анкету обратной связи для клиентов, выполняется задача получить фидбэк от ТОП 100 клиентов.
- Научились правильно заполнять Канвас.
- Стали ставить цели на месяц и на Спринт (ранее ставили на квартал и на Спринт).
- Адаптировали Битрикс24 (разобрались, как лучше ставить задачи и подзадачи).
- Стали готовиться к мероприятиям: все сотрудники приходят с записями, благодаря чему мероприятия проходят эффективно и в срок.
- Разработали Ценностные предложения для разных типов клиентов.
- ВН научился хвалить команду даже за самые маленькие достижения.
- ВН перестал посещать все Ретроспективы (начал отпускать команду).

“**“** Роман Долматов, директор филиала в г. Санкт-Петербург:  
*“Для меня самое важное, что я вижу, как команда набирает обороты. Ещё многое стоит улучшить и внедрить. Но я верю, это обязательно произойдёт. Плюс ко всему я развеял свои сомнения: правильно ли я поступил, когда начал внедрение SWAY. Сегодня я точно могу сказать – это определённо верный путь”.*  
**”**”

## Что сделано на уровне всего российского представительства Leitz за 2 года:

- Роман Долматов запустил два новых проекта (у топа стало больше времени из-за выхода из операционки).
- Привлёл общее внимание всех топов, включая генерального директора.
- 2 топа из головного офиса в Москве решили повторить путь внедрения SWAY.
- Проведён тренинг для топов в Москве для всей компании – ведущая Марина Алекс.
- В 2021 г. Романа Долматова назначили Директором по развитию всего российского представительства концерна Leitz и передали полномочия на создание и перезапуск IT-отдела.
- В Leitz РФ в 2021 запущена команда ТОП Leitz - весь год работали спринтами с планированием, демо и ретроспективой.
- Сейчас идёт подготовка к очень сложному и важному этапу - переходу на ERP.



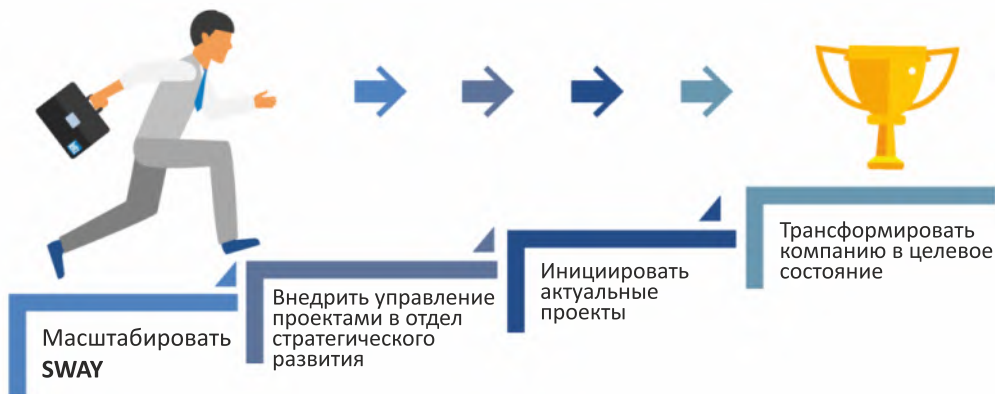
### Запуск 2 новых проектов в филиале СПб

Руководство двух филиалов решило внедрять SWAY в своих командах

### Проведён SWAY-тренинг для топов

## Планы

1. Масштабировать SWAY во всём представительстве Leitz в России – ООО «Лейтц Инструменты».
2. Внедрить управление проектами в отделе стратегического развития.
3. Инициировать актуальные проекты.
4. Трансформировать компанию в целевое состояние.



## Роль Марины Алекс в этом проекте

У неё на двух курсах обучались сотрудники Leitz, она была ментором студентов. Затем в октябре 2020 г. ею был проведён тренинг для топов.

В планах - привлечение Марины Алекс как внешнего эксперта