

Филиальные сети: практика построения

Предисловие

Эта статья отражает пятнадцатилетний опыт автора в построении и реорганизации филиальных сетей. В фокусе рассмотрения компании среднего бизнеса, которым развертывание сетей позволяет увеличить оборот с десятков миллионов долларов в год до нескольких сотен миллионов. Диапазон рассматриваемых вопросов достаточно широк, чтобы статья могла использоваться как пособие по созданию филиальной сети с нуля.

Экскурс на рынок

Современная рыночная ситуация меняется быстрыми темпами. Кроме общемирового кризиса, который, по мнению одних экспертов, уже закончился, а по мнению других, еще как следует не начинался, кроме наших собственных экономических проблем, которые начнут системно решаться, вероятно, после выборов 2012 года, на рынке происходят события, не имеющие аналогов в прошлом.

Меняется география бизнеса. Лет пятнадцать назад отечественные бизнесмены практически не рассматривали Китай как производителя качественной продукции. Сегодня в Китае производятся многие европейские бренды, и в бизнес-планах большинства отраслей мы должны учитывать либо дополнительные возможности, которые даст нам производство в Китае, либо конкуренцию, которую составит более дешевый и часто уже качественный китайский продукт.

Меняется структура бизнеса. Консолидация розницы и развитие розничных сетей приводят к тому, что в некоторых отраслях оптовый посредник становится лишним звеном. Раньше он зарабатывал, продавая товар рознице, аккумулируя на своих складах продукцию разных поставщиков, комплектуя и доставляя нужный ассортимент в отдельные магазины. Теперь производитель договаривается непосредственно с сетью, и у оптовика выпадает функция продажи, аккумулировать товар в ряде случаев могут распределительные центры сетей, а доставлять – специализированные логистические компании. Быстрее всего этот процесс развивается в продуктовой рознице, но можно уверенно прогнозировать его широкое распространение в других отраслях.

Меняются технологии бизнеса. Развитие телекоммуникаций не только подняло на принципиально иной уровень информационный обмен между всеми участниками рынка, но изменило внутренние бизнес-процессы компаний. Теперь мы можем выводить технические подразделения в регионы с лучшим соотношением цены/качества специалистов на рынке труда. Можем включать в оперативную работу управленческий персонал безотносительно его местонахождения: командировка не станет причиной отсутствия менеджера на важном совещании. Можем проводить телесобеседования и телеаттестации, дистанционное обучение, и т.п. Вероятно, технический прогресс предоставит нам завтра и другие принципиально новые возможности оптимизации бизнеса.

Изменяющаяся ситуация благоприятствует, прежде всего, развивающимся компаниям, выстраиваемым под новые рыночные реалии. Ведь на статичном рынке всегда выигрывали бы «большие батальоны» - крупные предприятия с жесткой структурой и застывшими бизнес-процессами. Потеснить конкурента новый бизнес мог бы только за счет еще большего объема вложений, сократив относительные издержки благодаря

эффекту масштаба. В ситуации изменений успех определяется не столько толщиной кошелька, сколько гибкостью и способностью компании принять новое. И молодые относительно небольшие компании получают здесь фору перед старыми крупными, которым тоже необходимо меняться, но которым много сложнее отказаться от успешных когда-то технологий в пользу новых еще не опробованных.

Построение филиальных сетей – один из вариантов развития бизнеса в современных условиях. Интересный для средних компаний еще и тем, что позволяет им в перспективе трех-пяти лет вырасти в разы и перейти в другую категорию стоимости и устойчивости бизнеса. Большинство бизнесов в значительной степени поддаются масштабированию, так что технически этот путь доступен почти для каждого.

Многообразие возможностей

В большинстве компаний под филиалом понимается удаленное подразделение, выполняющее все основные функции компании; под представительством – удаленное подразделение, выполняющее часть функций. Например, если компания проектирует системы промышленной вентиляции и продает вентиляционное оборудование, а ее открытый в регионе офис занимается только поставкой вентиляторов, правильнее было бы называть его представительством.

С другой стороны, многие называют филиалом подразделение, имеющее склад; сеть розничных магазинов, открытых в регионе и подчиняющихся региональному офису, также может считаться филиалом.

Мы будем придерживаться свободной терминологии, не подразумевая под названиями «филиал», «представительство», «офис», «точка продаж» строго определенных характеристик. И не учитывая юридическую форму организации, которая будет зависеть от действующих в данный период или для данной территории законов, налоговых льгот, и т.д.

Среди наиболее веских причин построения филиальных сетей можно выделить три основные:

- Приобретение/расширение возможности продвижения собственных товаров или услуг
- Рост бизнеса и увеличение прибыльности путем вертикальной интеграции
- Диверсификация в перспективный бизнес

Активно продвигать на рынок продукцию собственного производства необходимо большинству производителей. В классической схеме разделения компетенций производитель выводит на рынок бренд, фокусируя усилия по его продвижению на конечном потребителе, а коммерческие посредники всех мастей с удовольствием работают с востребованным потребителем продуктом, приносящим гарантированный доход. Однако эта схема далеко не всегда применима.

Небольшая компания, выпускающая качественный продукт, редко может позволить себе расходы, необходимые для вывода на рынок федерального бренда. В то же время, продвижение только на региональном рынке может иметь для нее ограниченный смысл, т.к. позволит довести производство примерно до точки безубыточности, но не даст перспективы дальнейшего развития.

При работе в B2B на промышленного заказчика, бренд может не иметь для него решающего значения, по сравнению с сервисом на местах. Для успешного продвижения продукции производитель должен не только представить потребителю свой продукт, но

еще убедить посредника выстроить достаточно качественный сервис. Что бывает сложно реализовать на узких специализированных рынках.

На любом рынке с высокой конкуренцией бренд тем меньше защищает производителя, чем больше аналогичных брендов других производителей позиционировано на тот же сегмент. Рыночная власть перетекает к дистрибутору или рознице, что влечет за собой уменьшение доходов производителя и сокращение его возможностей продвижения собственной продукции.

Для принципиальных новшеств, высокотехнологичных продуктов, с которыми потребитель еще не знаком, возможность продвижения тесно связана с созданием самого рынка. Необходимо сначала разъяснить конечному пользователю, какие его потребности этот класс товаров или услуг может удовлетворить наилучшим образом, сформировать отсутствующий вначале спрос, а затем уже задействовать стандартные методы продвижения. Формирование рынка крайне редко можно делегировать посредникам, обычно этим должен заниматься производитель.

В ряде случаев производитель может преодолеть вышеописанные трудности созданием собственной филиальной сети: сервисной, дистрибуторской или розничной. И существенно расширить возможности продвижения на рынок собственных товаров или услуг.

Даже если задача продвижения продукции успешно решена производителем, построение филиальной сети может стать хорошей возможностью роста и повышения прибыльности его бизнеса. Если товар востребован потребителем, и коммерческие посредники зарабатывают на дистрибуции этого товара, производитель может получить сходные результаты от самостоятельной дистрибуции. Для создания сети ему может потребоваться расширить ассортимент, пересмотреть сервис, приобрести дополнительные компетенции в логистике, перестроить систему управления – т.е. выполнить комплекс работ по выделению смежного бизнеса в рамках вертикальной интеграции. Поскольку работать он будет с тем же конечным потребителем и тем же товаром, и продвигать свою сеть под тем же или смешанным брендом, затраты его будут меньше, чем при создании аналогичной сети с нуля любым самостоятельным дистрибутором, а доходы сопоставимы с ним. Точнее, затраты, риски, возможности роста будут пропорциональны глубине диверсификации, которая, в свою очередь, диктуется рынком. Если ассортимент расширится минимально, и новые сервисы не будут введены, минимальными будут затраты и риск, а пределы роста ограничатся двукратным увеличением оборота: поскольку товар будет продан дважды – сначала, как и прежде, посреднику, а затем посредником потребителю с дополнительной наценкой. Если ассортимент расширится кратно, увеличатся и затраты, и риск, но зато и пределы роста существенно отдалятся.

Филиальная сеть является перспективным бизнесом также с точки зрения привлечения средств и ее возможной продажи. Она обычно устойчива, т.к. приближена к потребителю: для того чтобы заменить ее на региональных рынках, конкурентам было бы недостаточно снизить цену товара на центральных складах или увеличить рекламу – пришлось бы выстраивать похожий сервис на местах; а это уже требует не только денег, но и времени. Она обычно прозрачна: нам часто выгоднее строить ее полностью «белой», чем решать проблемы с десятком проверяющих органов в десятках регионов. Она обычно сравнима с аналогичными бизнесами в отрасли, и не только в стране, но и за рубежом. Сеть легко масштабируется: если мы научились получать устойчивый результат от открытия филиалов на новых территориях, то имеем реальную подтвержденную практикой перспективу роста в разы и, возможно, десятки раз за несколько лет. Все это делает сеть весьма привлекательной для инвестора. Иногда мы имеем возможность продать сеть, даже когда основной бизнес, из которого она выросла, не интересен покупателю в силу его закрытости, зависимости от личных связей владельца.

Для посреднических структур построение филиальной сети - это не столько диверсификация в перспективный бизнес, сколько трансформация в жизнеспособную форму. Посредники вымываются из отраслей, где между производителем и потребителем встают розничные сети, или, по крайней мере, им приходится здорово менять специализацию. В B2B, где такое происходит пока в меньших масштабах, посредникам нужно самим становиться сервисными, логистическими или своего рода розничными сетями, обслуживающими конечного заказчика, или уходить с рынка под давлением конкурентов. Позиция центрального оптовика, продающего товар одного-двух (обычно иностранных) производителей более мелким региональным дистрибуторам, давно стала неустойчивой.

Розница как самостоятельный бизнес также может расширяться в регионы, кратно увеличивая объемы и валовую прибыль, повышая капитализацию. Но здесь в ряде отраслей присутствует уже серьезная конкуренция, что ограничивает возможности роста для средних компаний, отдавая преимущество крупным.

Таким образом, выстраивать филиальные сети могут производители, в формате от региональных складов, приближенных к дистрибутору, до розничных сетей; посредники, минимум в трех форматах; а также розничные компании, воспроизводя в регионах собственный формат с некоторыми необходимыми коррективами.

Ассортимент или логистика

На современном рынке я выделил бы два полярных варианта построения филиального бизнеса: по принципу *супермаркета* и по принципу *логистической компании*.

Принцип супермаркета предполагает предоставление целевому клиенту возможно более полного ассортимента товаров и услуг, с тем, чтобы ему не было необходимости обращаться к другим поставщикам. Устраняется именно необходимость, возможность что-то купить на стороне у клиента, разумеется, остается. Но мы, по крайней мере, не *вынуждаем* его идти к конкурентам из-за того что у нас отсутствует жизненно важная для него позиция.

Этот принцип применим не только в рознице, но практически в любом бизнесе: и в сетях услуг, и в поставках промышленному потребителю. Например, сеть туристических агентств может продавать туры большинства крупных туроператоров, авиабилеты любых перевозчиков. Тогда обратившемуся к ней клиенту нет необходимости посещать также ее конкурентов: возможно, он получил бы там лучшую цену на отдельные продукты или более компетентное обслуживание, но вряд ли разница была бы критичной (ведь сюда он уже пришел, значит, в принципе, имидж сети его устраивает). А любой продукт по его выбору он может приобрести и здесь. Если же сеть продает туры только некоторых операторов или билеты одного конкретного перевозчика, у клиента может возникнуть необходимость поискать другого продавца, т.к. некоторый нужный ему продукт отсутствует в сети. А его визит к конкуренту даст возможность уже тому предложить весь спектр услуг; и клиент, удовлетворенный покупкой, обратится туда в следующий раз.

В B2B сеть, выстроенная по принципу супермаркета, также имеет преимущество перед узкоспециализированными конкурентами. На профессиональных рынках в состав комплексного предложения также входят и товар, и услуга: мы не решим задачу эксклюзивного обслуживания регионального производителя, если поставим ему, например, оборудование, но не возьмем на себя обязательств по его ремонту и сервисному обслуживанию, зато этот сервис предоставит конкурент. С другой стороны, если клиент получит от нас все, что ему необходимо, то уже конкуренту будет крайне сложно

втиснуться на этот рынок: возможно, он и предоставил бы нашему покупателю лучший сервис, но кто ему даст попробовать?

В контексте конкретного бизнеса понятие «возможно более полный ассортимент» требует уточнения. Как правило, ассортиментная специализация компании определяется традициями, сложившимися на рынке: мы не ждем, что нам предложат в парикмахерской купить страховку автомобиля; а производитель мягкой мебели привык брать ткани и пиломатериалы у разных поставщиков. Иногда эти традиции с течением времени меняются: например платежные терминалы становятся неотъемлемой частью сервиса «магазинов у дома». В B2B специализация исторически формируется благодаря различиям в компетенциях и технологиях при работе с разными товарными группами. Маленькие компании осваивают одну компетенцию и работают с отдельной товарной группой. Более крупные осваивают несколько компетенций и работают с несколькими товарными группами, имеющими сходную логистику. Совсем большие компании в состоянии обрабатывать товарные потоки с различной логистикой и оказывать услуги, требующие принципиально разных компетенций. Целесообразность интеграции различных специализаций в единый сервис определяется удобством для клиента. Если на уровне покупателя несколько товарных потоков обрабатывается одинаково, решение принимают одни и те же люди, и ему удобнее купить все одним блоком – это прямое показание к интеграции. Если же комплексное предложение почему-либо осложняет покупателю жизнь, его следует пересмотреть.

Предлагая клиенту «возможно более полный» ассортимент, мы не обязаны включать в него вообще все, что произведено в данной области мировой индустрией. Глубина ассортимента определяется рынком, и здесь скорее следует «не умножать сущности сверх необходимости» и ограничиться разумным минимумом. Ведь каждая дополнительная позиция в конкретной категории тянет за собой серьезные расходы в масштабах сети. В то же время крайне желательно, чтобы в состав нашего широкого ассортимента входили ценообразующие позиции.

Поскольку комплексное предложение обеспечивает клиенту удобство покупки полного ассортимента у одного контрагента – т.е. дополнительный сервис, снижающий, в том числе, издержки покупателя, - комплексный поставщик имеет возможность назначать более высокие цены, чем продавец отдельных узких позиций.

Принцип супермаркета предполагает также, что обслуживание клиента проходит по узкому каналу: весь спектр товаров и услуг ему продает один специалист. Конечно, клиент может общаться не только с менеджером по продажам, за которым он закреплен, но и с его начальником, с руководителем филиала, менеджерами головной компании, техническими специалистами, бухгалтерией, и т.д. Но в компании для него есть один конкретный представитель, который обязан решать все вопросы.

Иногда поставщик, предлагая клиенту широкий ассортимент, пытается организовать продажу по продуктовому принципу. Например, тем же производителям кухонь одно подразделение компании может предлагать фасады, другое – пластик, третье - фурнитуру. Такое построение бизнеса имеет свою логику: каждое из подразделений наиболее компетентно в своей области, способно лучше понять потребности клиента, чем широкопрофильные специалисты, и в итоге лучше его обслужить. Однако на практике такой подход усложняет для клиента взаимодействие с компанией и дает ему излишнюю возможность маневра. Усложнение работы связано с необходимостью для покупателя вести несколько переговоров по отдельным товарным группам с разными менеджерами одного поставщика. Здесь сам факт, что поставщик един, перестает иметь значение для клиента, и для него нет принципиальной разницы, общаться с подразделением пластика данного поставщика, или выслушивать его узкоспециализированного конкурента. Раз уж заставили выполнить тройную работу, можно заодно выбрать лучший вариант.

В филиальной сети использование нескольких специализаций продавцов в рамках единого ассортимента также значительно увеличивает затраты. Для территорий, где хватило бы одного многопрофильного менеджера по продажам, мы нанимаем трех, и в сети из нескольких десятков точек сразу нарываемся на эффект масштаба; кроме того, мы вынуждены дублировать часть управления по цепочке, увеличивая штат головной компании и накладные расходы.

Используя вариант супермаркета, мы хотели бы предоставлять клиенту квалифицированное обслуживание, но, с другой стороны, не можем себе позволить содержать в штате исключительно компетентных продавцов, глубоко разбирающихся в разнородных продуктах нашего широкого ассортимента. Такие менеджеры были бы слишком дороги, да и найти или воспитать их в нужном количестве нереально. Поэтому ориентироваться здесь стоит на обыкновенный сбытовой персонал, которому мы окажем всемерную поддержку ресурсами центрального офиса.

Работа с производителями отдельных брендов и поставщиками продуктовых линеек вполне может быть организована по продуктовому принципу. На уровне головной компании менеджеры по продукту могут отвечать за планирование закупок у поставщика, продвижение продукта на рынок, разработку методик продаж и обучение продающих менеджеров. При этом продажи на местах должны осуществляться одним продавцом, который в необходимых случаях привлечет нужного менеджера по продукту в качестве консультанта. Продуктовая специализация в закупках и продажи по принципу супермаркета увязываются в системе управления на уровне головной компании. Поскольку специализация требует увеличения затрат, ее нельзя выпускать за рамки центрального офиса. Любые и всякие алгоритмы взаимодействия продуктовых менеджеров с филиалами не могут подразумевать введение специализации в филиалах: ни найма дополнительных специальных людей, ни ведения отдельных баз данных, ни обособленных систем продвижения. Менеджер по продукту ни в коем случае не является оперативным руководителем продающего менеджера – скорее, его ресурсом, помощником, который обязан выполнить определенную работу по запросу продавца, если в ней появится необходимость.

Принцип логистической компании предполагает предоставление клиенту максимального сервиса в рамках узкого ассортимента.

В ряде случаев, когда компания не готова иметь дело с широким ассортиментом, и заинтересована в продвижении очень узкой продуктовой линейки, она также может выстроить конкурентоспособную сеть. Для этого необходимо создать покупателю такие условия, при которых ему будет удобнее брать данный продукт у компании, чем приобретать в составе широкого ассортимента у комплексного поставщика. Это преимущество дает обычно продвинутая логистика: простота заказа, скорость, регулярность, частота доставки. Если для приобретения очередной партии товара клиенту достаточно будет проставить потребное количество в форму на сайте компании, и на другой день этот товар приедет к нему на склад, клиент вполне может предпочесть данный вариант громоздкой процедуре согласования тысячи позиций и доставке раз в неделю от комплексного поставщика. Здесь проблемным этапом будет вход к клиенту, который уже обслуживается кем-то по принципу супермаркета. С другой стороны, для относительно новых продуктов, которые еще не включены в ассортимент основных поставщиков, шансы резко возрастают.

Филиальная сеть, построенная на логистике, наиболее конкурентоспособна при работе с крупным заказчиком. Его объемы закупок могут быть достаточно велики, чтобы он уделял пристальное внимание каждой позиции. В этом случае возможность заказа всего и сразу у комплексного поставщика становится в глазах покупателя маловажным преимуществом по сравнению с удобной доставкой нужными порциями точно в срок,

которую предлагает компания логистическая. Для больших объемов относительно легко выстроить рентабельную логистику.

При работе со средним клиентом логистические преимущества и преимущества комплексной поставки для клиента примерно сравниваются, но логистической компании труднее обеспечить рентабельность, по сравнению с ассортиментным поставщиком. Ведь если компания продает тому же клиенту десятикратно меньший объем, ее издержки должны быть ниже примерно в той же пропорции. Этого невозможно добиться только внутренней оптимизацией и шлифовкой бизнес-процессов, необходим большой охват клиентов. Который, впрочем, может быть здесь достижим, если учесть, что комплексных поставщиков в отрасли обычно работает два-три, а компания логистического толка в конкретном узком ассортименте, скорее всего, будет одна. И на той же примерно территории ей будет доступно больше клиентов, чем каждому из ее конкурентов.

В сегменте мелких покупателей поставщик-логист становится неконкурентоспособен. Мелкий клиент не интересен и ассортиментному поставщику, но тот хотя бы может открыть в своем филиале розничный магазин, если самому добираться до клиента не очень рентабельно. Логист не в состоянии предложить мелкому покупателю ни сервис, ни ассортимент, поэтому просто с ним не работает.

Если для супермаркета нам было важно иметь компетенции в широком ассортименте на уровне продавца, для чего использовалась сложная инфраструктура, то выстраивая филиальную сеть по логистическому принципу, мы должны идти по пути упрощения структуры и снижения издержек. Работа с узким ассортиментом в высокой степени поддается автоматизации, что уменьшает требования к квалификации персонала на местах, следовательно, мы можем использовать более дешевый персонал. Узкая специализация дает возможность увеличения количества клиентов, закрепленных за менеджером: там, где продавец супермаркета обслужит десять предприятий, диспетчер логистической структуры отгрузит целой сотне, поскольку ему не надо ни продавать, ни даже согласовывать заказ. При этом функция привлечения клиента, остро необходимая сети, по крайней мере, на этапе развертывания, может быть отделена от филиалов и реализована маркетинговой службой головной компании. Поскольку собственно продажа здесь осуществляется скорее разово, в виде постановки клиента на абонементное обслуживание.

В силу различий в приоритетах и технологиях, логистическая сеть и сеть-супермаркет, развернутые на одной территории, не обязательно становятся непримиримыми конкурентами. Переключение клиента с комплексного поставщика на логистического по отдельной товарной группе хотя и снижает объемы первого в пользу второго, но не влечет за собой эскалации конфликта. Логист не может, войдя к клиенту с одним продуктом, воспользоваться моментом и кардинально расширить предлагаемый ассортимент; для этого ему пришлось бы полностью перекроить свою компанию. Поэтому он не является для комплексного поставщика смертельной угрозой. Да и для логиста уход клиента к ассортиментному конкуренту далеко не всегда критичен: он может точно так же поставлять товар посреднику, теряя лишь в наценке. При этом обе сети заинтересованы в поддержании высокой цены для клиента, и, с другой стороны, не могут использовать ценовую войну в конкурентной борьбе, если спорный ассортимент не является для клиента основным.

Неразрешимые противоречия между сетями возникнут только по ценообразующим позициям, которые, как правило, входят в портфель комплексного поставщика, обеспечивая ему рентабельность при работе с широким ассортиментом и придавая вес в глазах клиента. Если логист претендует на этот кусок, сеть-супермаркет будет вынуждена защищаться, поскольку потеря большей части оборота для нее критична. В ход пойдут, в том числе, ценовые методы борьбы, что порадует покупателей, но поставит под вопрос

рентабельность бизнеса обоих поставщиков. Для развития по такому пути логист должен иметь очень веские основания.

Вышесказанное означает, что сеть логистического типа может при развертывании ориентироваться, в том числе, на сотрудничество с посредниками; их вытеснение не является для сети критически важным, хотя и желательно. В идеале хотелось бы перетянуть на себя крупных и средних клиентов, обслуживая через посредников остальных. Но поскольку у посредников сходные представления об идеальной позиции на рынке, обычно приходится ограничиваться компромиссом. Комплексный поставщик изначально должен работать с прямыми клиентами, отвоевывая их у конкурентов.

При всех своих отличиях, логистический и ассортиментный подходы к построению филиальной сети не являются антагонистичными: по сути, любая представленная на рынке сеть есть компромисс между этими полярными вариантами. Комплексный поставщик в процессе развития совершенствует систему логистики, да и с самого начала он интересен покупателю не столько наличием нужного ассортимента в прайс-листе, сколько возможностью доставки этого ассортимента к месту использования. Точно так же логистическая сеть предлагает пусть узкий, но все-таки товарный ряд, а не единственную позицию, и обычно не прочь расшириться в смежные области. Комплексных поставщиков на рынке существенно больше в силу их более высокой рентабельности и конкурентоспособности: комплексный поставщик способен совершенствовать свою логистику без кардинальной перестройки бизнеса, тогда как для логиста кратное расширение ассортимента обычно нереализуемо. С другой стороны, для производителя конкретной продуктовой линейки развертывание сети по логистическому принципу может быть единственным доступным способом увеличения продаж. Аналогичным образом могут продвигаться производители нового продукта, рынок которого еще не сформирован. В этом случае логистическая сеть будет основным механизмом доставки товара покупателю, а маркетинговое подразделение компании займется формированием рынка. Модели для крайних вариантов полезны как ориентир, своего рода шаблон для построения, показывающий, какие приоритеты должны быть заложены в выстраиваемую компанией сеть, доводка же должна быть произведена по месту.

Бренды свои и чужие

Собственный бренд сети будет иметь для нее тем большее значение, чем больше своего она привносит в конечный продукт. Например, товаропроводящая сеть, доставляющая продукцию сторонних производителей до потребителя, в любом случае имеет свой бренд. С ним потребитель связывает свои представления о сервисе, гарантиях, компетенциях и надежности компании. И, возможно, откажется покупать ту же продукцию у малоизвестного альтернативного поставщика, даже если тот предложит чуть лучшие цены. Премиальная наценка за бренд сети – деньги, которые потребитель готов платить за гарантии и компетенции – будет зависеть как от усилий компании по поддержанию качества обслуживания, так и (причем в большей степени) от удельного веса вклада компании в итоговый продукт.

Т.е. если продукт брендирован известным производителем, который сам несет гарантийные обязательства, и работа сети сводится к доставке этого продукта потребителю в неизменном виде, премиальная наценка за бренд сети может отсутствовать вовсе. Здесь главную роль начнет играть уже местоположение филиалов, склад и логистика, поскольку удобство доставки – это единственное, что сеть добавляет к первоначальному продукту. И ее конкурентами будут, в том числе, специализированные

логистические компании, способные доставить продукт еще удобнее для клиента и с меньшей ценой, а не только компании сходного профиля.

И наоборот, если продукт выпускается скорее в виде полуфабриката, и возможность его эффективного использования зависит от грамотной установки, наладки, сервиса, бренд сети приобретает дополнительный вес. Т.е. сеть тем лучше защищена брендом, чем в большей степени дорабатывает продукт стороннего производителя, в пределе – вообще выпускает свой.

В B2C, например, сеть агентств по продаже железнодорожных билетов практически не получит преимуществ бренда, т.к. почти не влияет на продукт; и любой локальный продавец в глазах потребителя будет так же способен предоставлять ему нужный сервис. Тогда как сеть производителей кухонь под заказ будет уже привязана к бренду, хочет она этого или не хочет, и потребитель будет готов выплачивать сети премию за компетенции, либо наоборот, потребует скидку за отсутствие таковых, по сравнению с конкурентами. Аналогично сеть B2B, поставляющая потребителю, например, переносной инструмент брендовых производителей, будет гораздо меньше защищена от конкуренции, чем компания, выполняющая поставку, пуско-наладку и сервисное обслуживание стационарного оборудования.

Поскольку сеть часто выстраивается холдинговыми структурами с уже известными на смежных рынках брендами, для них возникает три варианта выбора бренда сети:

- бренд холдинга;
- собственный бренд сети;
- смешанный бренд.

Бренд холдинга сразу дает сети определенный статус и гарантии. Если холдинг известен клиенту, то и сеть пользуется преимуществом известности и определенности. В глазах клиента она является проводником продукции холдинга, удобно расположенным офисом продаж. Поэтому затраты на рекламу для сети относительно невелики – вывод бренда на рынок уже осуществил холдинг; и сеть раньше выходит на рентабельность, в том числе за счет перетока продаж от холдинга во вновь открытые точки.

В случае раздельного управленческого учета для холдинга и сети здесь необходимо принять решение: сеть безвозмездно пользуется брендом, участвуя в оплате лишь текущих мероприятий по его продвижению, либо оплачивает в той или иной форме право его использования. Вывод бренда на рынок мог стоить холдингу, например, двадцать миллионов долларов за десять лет, а текущая стоимость экспертно оцениваться в сорок. В этих условиях безвозмездное использование бренда сетью не отражает все реалии бизнеса: построить что-то столь же рентабельное с собственным брендом сети невозможно.

Если сеть добавит к ассортименту холдинга другие товары или услуги, единый бренд будет дезориентировать потенциальных клиентов: прежние покупатели не будут искать в сети новый продукт, новые, привлеченные рекламой, разочаруются, обратившись непосредственно в холдинг. Поэтому использование единого бренда оправданно только в случае построения сети по логистическому принципу – в качестве товаропроводящей сети собственного производителя. Причем ее самостоятельное развитие или возможность продажи отдельно от бизнеса холдинга не предусматриваются.

Собственный бренд сети относительно дорог, т.к. требует финансовых затрат для вывода на рынок и времени, чтобы утвердиться в представлениях покупателей. Затраты определяются рынком, в B2C они обычно существенно выше, чем в B2B; время скорее зависит от уникальности продукта – если сеть предлагает инновационный товар или сложный комплекс услуг, на проектную мощность она выйдет значительно позже, чем, например товаропроводящая сеть нескольких брендовых поставщиков.

Вместе с тем, позиционирование сети под собственным брендом имеет ряд безусловных преимуществ. Например, ее можно продать как самостоятельный бизнес, не прибегая к сложной процедуре ребрендинга и не неся дополнительных затрат на перестройку управления маркетингом. Сеть может быть ориентирована на иные сегменты, чем холдинг, например, работать с дешевой продукцией низкого качества, тогда как головная компания – производить продукт верхнего ценового диапазона. Неудача сети на рынке не отразится на имидже холдинга в целом и не повредит другим его брендам на смежных рынках.

Собственный бренд сети целесообразно использовать в случаях, когда перечисленные преимущества перевешивают недостатки, обычно в масштабном бизнесе, где затраты на бренд незначительны в общей массе затрат.

Смешанный бренд предлагает компромисс между двумя крайними вариантами. С одной стороны, сети легче продвигаться на рынке, она быстрее развивается, имея определенный кредит доверия от потребителей благодаря известности холдинга. С другой стороны, ее позиционирование в целом должно совпадать с позиционированием холдинга, она не вправе развиваться в иные ценовые сегменты, должна согласовывать с холдингом стратегии и политики, при том что интересы сети и производителя в холдинге в ряде случаев будут противоположны. По сравнению с брендом холдинга, смешанный бренд не будет вводить потребителей в заблуждение, т.к. отличие в названии предполагает и различия в продукте, к этому клиент в массе своей готов (хотя небольшой процент ошибок все-таки ожидается). В сущности, основные преимущества бренда холдинга здесь сохраняются, а серьезным недостатком можно считать лишь необходимость ребрендинга в случае продажи сети отдельно от смежного бизнеса холдинга.

Смешанный бренд имеет смысл использовать во всех случаях, когда другие два варианта не дают для холдинга в целом явных ощутимых преимуществ.

В некоторых отраслях B2B на современном российском рынке выстраиваются иногда филиальные сети, ориентированные на продвижение продукции конкретного иностранного производителя. Обычно такой производитель известен не только в своей стране, но и в некоторых соседних, имеет опыт работы с различными дистрибуторами, и готов предоставить российской компании эксклюзивное право продаж на российском рынке. С точки зрения стратегий развития, такое сотрудничество рискованно для обеих сторон.

На начальном этапе риски умеренные, рискует, главным образом, производитель. Сеть экономно и точно выстраивается в местах концентрации крупных клиентов, пользуясь относительной известностью бренда производителя в профессиональных кругах. Вместе с продуктом производителя продвигается сервис сети, возможно, попутные импортозамещающие материалы. Если выстроить бизнес не удастся, производитель не выходит на рынок, т.к. сделал ставку не на того посредника. Финансовые потери для обеих сторон минимальны, но производитель потерял время.

На этапе умеренного охвата рынка цена ошибки для каждого из партнеров растет, поскольку при данных оборотах уход любого из них с рынка повлечет серьезные потери для обоих. У сети уже устойчивая разветвленная структура, несущая постоянные издержки, у производителя – производственный план. При этом конкуренция на рынке ужесточается, сеть требует от производителя более существенных подвижек в цене; производитель хочет от сети увеличения доли рынка. Эти вопросы тяжело решаются и в едином холдинге, а в ситуации партнерства независимых компаний могут довести до неразрешимого конфликта. Хотя интересы партнеров здесь еще вполне совпадают: оба заинтересованы в возможно большем охвате рынка и правильном позиционировании товара в нужной ценовой категории.

На этапе широкого распространения продукции риски возрастают до опасного предела, и рискует здесь, главным образом, дистрибутор. Ведь задача формирования рынка выполнена, производитель уже защищен брендом, и теперь он может переключиться на использование нескольких каналов дистрибуции одновременно. Что снизит его зависимость от единственного партнера, повысит надежность охвата рынка и, возможно, увеличит прибыльность. Для этого ему достаточно выстроить собственную минимальную логистику с опорой на региональных дистрибуторов, отраслевых комплексных поставщиков и продажи через интернет. Партнерская сеть имеет куда меньше степеней свободы, и когда из эксклюзивного поставщика превращается в одного из многих, сохранить прежние объемы обычно не может. Симметричным ответом для сети было бы расширение ассортимента и превращение в комплексного поставщика на целевом рынке, но обычно это нереализуемо в короткие сроки.

Учитывая вышесказанное, практику использования чужого бренда для построения собственной сети следует считать хотя и допустимой, но нежелательной. При наличии альтернативы выгоднее сразу выстраивать структуру, способную выживать при разрыве отношений с ключевым партнером.

Преимущества и ограничения

Основное преимущество сети перед локальным бизнесом местного предпринимателя дает эффект масштаба. Опыт, использование передовых технологий, четкость организации – все это имеет значение, но может быть получено и на отдельном предприятии, а не только в сети. А вот снижение до минимума издержек в расчете на филиал и возможность закупки по минимальным ценам определяются именно масштабом, и это никак не повторить локальному конкуренту.

При открытии первого филиала сети в регионе мы, скорее всего, будем проигрывать местной компании аналогичного профиля по всем пунктам. Местный предприниматель прекрасно знает рынок, и его знают на рынке; он способен принимать быстрые эффективные решения, рисковать в той мере, в которой нужно, при сопоставимых тратах на рекламу получать с нее большую отдачу, более гибко подходить к ценообразованию; его затраты на инфраструктуру будут оптимальны для отдельной компании. Наш филиал появится на рынке впервые и должен будет сам освоиться в регионе и зарекомендовать себя покупателям, на что нужно время. Мы поставим управлять филиалом наемного директора и дадим ему ограниченные права; он не будет обладать компетенциями предпринимателя и вряд ли будет столь же мотивирован. Не имея достаточного опыта в регионе, мы не примем наилучших решений в рекламе и ценообразовании. Наши затраты на инфраструктуру будут включать всю управленческую надстройку сети: дирекцию, бухгалтерию, кадры, маркетинг, IT. Фактически, мы можем иметь отрицательную рентабельность, открыв единственный филиал, поскольку его оборот будет составлять порядка семидесяти процентов от оборота местной компании, а постоянные затраты, по сравнению с той же компанией, увеличены на содержание в штате дополнительных десяти-двенадцати человек.

При достижении определенного количества открытых филиалов (для средних российских компаний это может быть двенадцать-пятнадцать точек), эффект масштаба выведет нашу сеть на прибыльность и сделает ее весьма конкурентоспособной.

Мы по-прежнему будем рассчитывать на пониженный, по сравнению с местной компанией оборот филиала - пусть он даже останется на уровне семидесяти процентов. Но суммарно по пятнадцати филиалам он десятикратно превысит оборот локального конкурента, что позволит сети получить другие цены от поставщиков (либо снизить

себестоимость продукции, если сеть разворачивает производитель). Мы не улучшим рекламную отдачу, но при меньших затратах в расчете на филиал дадим рекламы в десять раз больше, чем у конкурента. И даже управленческая надстройка, отнесенная на затраты пятнадцати филиалов, обеспечит меньшие издержки в каждом из них, по сравнению с компанией предпринимателя.

С момента достижения сетью эффекта масштаба локальные компании сходного профиля вынуждены будут изменить специализацию, либо географию присутствия – т.е. в любом случае уйти с рынка, где им приходится делить оборот с сетевым конкурентом. Потому что в отличие от них, сеть способна в этих условиях работать рентабельно.

Второе специфическое преимущество сети возникает при работе с сетевыми клиентами, которым гораздо удобнее иметь дело с сетевым же поставщиком, способным предоставить нужный сервис гарантированного качества в большинстве регионов, чем по каждому региону привлекать отдельную компанию. Некоторые сервисные компании даже расширяются вслед за единственным клиентом, выстраивающим региональную сеть (что довольно рискованно, особенно если задача нахождения альтернативных покупателей не ставится). В любом случае, имея уникальное преимущество, сети выгодно приоритетно прорабатывать сетевых клиентов.

К другим конкурентным преимуществам сети перед локальным бизнесом можно отнести более широкие возможности привлечения инвестиций и иногда экономию на заработных платах линейного персонала (последнее зависит от имиджа компании: «раскрученная» фирма в ряде случаев может платить меньше). Однако эти факторы не затрагивают непосредственно клиента и менее значимы с точки зрения объемов продаж, скорее, они позволяют дополнительно снизить издержки.

Развернуть рентабельную сеть может не любая компания и не на любом рынке. Три основных условия успешного построения сети следующие:

Во-первых, должен иметься рынок, либо реальная возможность его создания.

Он должен быть достаточно емким, чтобы имело смысл тратить на его освоение деньги и время. При этом время может оказаться более важным ресурсом: если рынок маленький, но сулит прибыль, его охват может быть выгодным с точки зрения экономики. Но приложив сопоставимые усилия на другом, более масштабном рынке, компания получит не только сходный финансовый результат, но и плацдарм, с которого сможет двигаться дальше. Тогда как при охвате отдельной ниши была бы вынуждена начать все сначала на другом направлении.

Рынок должен иметь положительную динамику. Заманчивым вариантом обычно выглядит быстрорастущий сегмент, на котором есть шанс сильно и без лишнего шума потеснить конкурентов: когда у всех растут продажи, у сети они растут с нуля - значит, она отбирает чью-то долю. На сужающемся рынке строить пришлось бы в гораздо более жесткой конкурентной обстановке с ценовой войной и использованием административных рычагов местными игроками. Но динамика рынка должна быть оценена в перспективе нескольких лет; и необходимо также спрогнозировать поведение потенциальных конкурентов: крупные компании могут одновременно выбрать для экспансии быстрорастущий сегмент и синхронно выйти на него, создав переизбыток предложения. С учетом прогноза, может быть выгодным осваивать не самый привлекательный в моменте рынок, но зато имеющий перспективу устойчивого роста.

Во-вторых, компания должна иметь достаточный для самостоятельного рентабельного продвижения ассортимент.

Валовая прибыль с клиента должна покрывать затраты на его обслуживание. Менеджер по продажам в филиале обходится компании в сумму, включающую его зарплату и отнесенные на него накладные расходы филиала. В рамках ассортимента

компании и конкретной технологии продаж менеджер может заключить определенное количество сделок за месяц. Если валовая прибыль, получаемая с этих сделок, достаточна, модель бизнеса имеет право на жизнь; если нет – для сети существует три основных пути исправления ситуации:

Прежде всего, она может *расширить ассортимент* и увеличить средний чек сделки с минимальными дополнительными затратами (вырастут, в основном склады, возможно, появится еще несколько продуктовых менеджеров в головном офисе, пойдет поддерживающая реклама). Такой подход характерен для сетей, выстраиваемых по принципу супермаркета.

Другим вариантом является частичная автоматизация работы менеджера и *увеличение количества сделок*, которые он должен сопровождать. Это возможно для компаний логистического толка, которым удастся отделить продажи от обслуживания, причем за менеджером филиала оставить отгрузки, а продажи осуществлять централизованно и дешевле.

Наконец, можно *сконцентрироваться на наиболее крупных клиентах*, отказавшись от тех, кого обслуживать нерентабельно. Этот путь самый рискованный: минимальная оптимизация клиентской базы будет полезна любой компании, но отказ от существенной доли рынка подтолкнет потенциальных конкурентов к борьбе за рынок. Ведь клиент, которого не обслуживает сеть, все равно где-то купит необходимый ему продукт. И если альтернативный поставщик будет способен работать с наименее рентабельной частью рынка, ничто не мешает ему предложить свой сервис и более перспективным клиентам.

Не имея достаточного для самостоятельного рентабельного продвижения ассортимента, производственные компании могут строить дотируемые сети, которые, по сути, представляют собой обособленный территориально распределенный отдел сбыта. Считать его самостоятельным бизнесом нельзя, поскольку он нежизнеспособен без родного производства, но многие рассматриваемые здесь модели могут быть для него применимы.

В-третьих, *компания должна иметь доступ к необходимым ресурсам*.

Прежде всего, это финансы, ситуация с которыми довольно сложна для российского бизнеса. До кризиса отечественные компании в массе своей проигрывали зарубежным конкурентам, имеющим доступ к более длинным деньгам под меньший процент. В кризис кредит подешевел, но паритет практически сохранился: корпоративные кредиты в Европе сроком до года примерно в четыре раза дешевле, чем у нас, более долгосрочные – в два раза. При этом стоимость кредита – не главная проблема развивающейся сети по сравнению с возможностью его привлечения. Под голый бизнес-план деньги обычно не дают, поэтому компания, выстраивающая сеть с нуля, должна иметь уже серьезный бизнес, способный финансировать сетевой проект либо послужить залогом для банка. Недостаток финансирования для сети критичен: бессмысленно открывать десяток филиалов, если нет возможности сформировать для них достаточный товарный запас, укомплектовать штат или осуществлять контрольные мероприятия.

Другой необходимый ресурс – компетенции. Построить филиальную сеть с нуля, не имея практического опыта, возможно, но нерационально. Метод проб и ошибок в масштабном проекте обойдется недешево. Намного полезнее пригласить нужных специалистов в штат и на аутсорсинг, и экспериментировать с конкурентными преимуществами компании на конкретном рынке, чем изобретать заново давно работающие в бизнесе модели. Если здесь выбирать между крайностями: опытный руководитель сети в отсутствие консалтингового ресурса и хороший консалтинговый ресурс в отсутствие опытного руководителя, то второе предпочтительнее. Вариант только руководителя объективно опаснее. Потому что опыт он приобрел в другой компании и в

другое время и выстроил, скорее всего, единственную схему. Которую и будет пытаться воспроизвести, не понимая, что время уже иное, и бизнес не совсем тот. Имея на выбор несколько вариантов решений, можно получить лучший результат, поэтому выгоднее поставить руководителем просто хорошего менеджера и обеспечить ему всестороннюю консалтинговую поддержку. Такого менеджера часто можно найти в самой компании, да и на рынке их существенно больше, чем узкоспециализированных руководителей сетей. Вариант опытного руководителя сети с хорошей консалтинговой поддержкой тоже неплох, но труднореализуем.

Для некоторых отраслей нашего рынка может быть актуален доступ к административному ресурсу. Например, для получения в разумные сроки разрешений на строительство объектов в регионах, и т.п. Административный ресурс может быть полезен для устранения искусственных барьеров, воздвигнутых конкурентами с его же помощью. Но строить на нем сетевой бизнес рискованно, т.к. нерыночные преимущества вроде бесплатной аренды госсобственности или недопущения в регион конкурентов пропадают со сменой власти, и даже в пору своего расцвета этот бизнес неинтересен стратегическому инвестору.

Бизнес-план сети

К бизнес-плану сети предъявляются в целом стандартные требования.

Он должен основываться на прогнозе развития рынка. Сеть, которую мы строим, должна в большей степени отвечать завтрашним потребностям целевого клиента, чем пытаться закрепить вчерашний день. Прогнозируя, мы можем оценивать тенденции собственной отрасли, динамику смежных отраслей, изучать работу зарубежных компаний на аналогичных рынках. Выстраивая, должны удовлетворять сегодняшние потребности покупателей и формировать будущее. Новое – это всегда риск, но копирование устаревших технологий заведомо ведет к проигрышу; повторение чужого успешного пути менее продуктивно, чем выбор своего.

Бизнес-план разрабатывается под конкретную модель бизнеса. Мы понимаем, какие группы потребителей существуют на рынке, знаем целевых клиентов сети. Имеем четкое представление о технологиях продвижения и продаж, логистике, своих конкурентных преимуществах на выбранном направлении. Определили структуру сети и главные принципы управления. Теперь нам надо рассчитать валовой доход для штатного режима.

Для более достоверной оценки финансовых перспектив нового проекта расчет всегда нужно начинать с прогнозирования объемов продаж. На данном этапе мы в состоянии оценивать эти объемы непредвзято, поскольку еще не понимаем, как конкретная цифра прогноза повлияет на общий результат. Если начать с расчета затрат, горячее желание выстроить сеть может сыграть с нами злую шутку: мы скрупулезно подсчитаем расходы, прибавим к ним нормативную рентабельность и получим объем продаж расчетным путем; после чего выдадим желаемое за действительное и запустим заведомо убыточный проект. Гораздо полезнее еще на стадии проектирования убедиться в несостоятельности плана и, возможно, просто выбрать другую модель.

В прогнозировании продаж крайне желательно опираться не столько на допущения, сколько на факты. Часто компания уже продает товар будущему клиенту сети, если не напрямую, то через посредников, а значит, может получить достоверные цифры и всесторонне их проанализировать. Как правило, плановые показатели филиала не должны превышать лучшие достигнутые в отрасли. Конечно, если речь идет о новой продукции, которую нужно еще выводить на рынок, или новой революционной методике продаж, будет труднее привязаться к реальности. Но в обычных случаях достигнутый кем-то факт

служит хорошим ориентиром и ограничителем: все, что запланировано выше, требует вдвойне критической оценки.

Сначала план рассчитывается для штатного режима, исходя из предположения, что все филиалы вышли на проектную мощность. Поскольку сеть может развиваться непрерывно, и количество филиалов не является постоянной величиной, для расчета имеет смысл взять среднесрочную перспективу, например, трехлетнюю. Важно чтобы сеть уже доросла до размера, когда на нее работает эффект масштаба. Тогда, имея прогноз объема продаж на филиал и зная количество филиалов, мы получим общую цифру продаж, сможем теперь посчитать затраты и ожидаемую рентабельность.

Если рентабельность окажется отрицательной, не стоит манипулировать цифрами дохода, внезапно решив, что за эти годы рынок вырастет сильнее, чем прогнозировалось, и наверняка появится новая продукция, на которой удастся дополнительно заработать. Может быть и так, но с такой же вероятностью усилится конкуренция и по разным причинам увеличатся затраты. Если что-то и пересматривать в рамках той же модели, то скорее издержки, на которые компания влияет непосредственно.

Если проектная рентабельность нас устраивает, необходимо построить переход от нулевой точки сегодня до желаемого состояния сети через три года. Здесь мы имеем широкий диапазон решений: можно строить быстрее или медленнее, захватывая рынок или отдавая приоритет прибыли. Чем выше темпы роста, тем выше риск и потребность в инвестициях. На стабильном рынке, возможно, выиграет компания, которая быстрее развернется; в условиях кризиса – та, что строит надежно.

Бизнес-план должен быть дописан до точки окупаемости – т.е. охватывать период, в который инвестиции не только вкладываются, но и возвращаются. Если этот период слишком отдален, можно ограничить подробное описание годом, в котором сеть выходит на проектную мощность, а остальное показать схематично. Средний бизнес рассматривает преимущественно проекты со сроком окупаемости два-четыре года, поэтому в большинстве случаев достаточно дополнить первоначальный оценочный расчет.

Финансовая часть плана должна включать отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и график движения средств. Все три части необходимы; кроме того, желательно иметь ту же информацию в разрезе филиалов, чтобы понимать, в какие сроки филиал выходит на операционную рентабельность, какие средства оседают в товарном запасе, какой объем инвестиций потребен до момента, когда деньги начнут возвращаться. Наличие такой информации позволит сравнить филиалы между собой, а также увидеть, как меняется картина с течением времени, и точнее корректировать перспективные планы.

Расчетная прибыль филиала в определенной мере условна и зависит от схемы отнесения на филиал затрат головной структуры сети. Этих схем для применения в конкретной сети у нас должно быть две, каждая для своего случая. Оценивать эффективность бизнеса в штатном режиме выгодно с учетом всех затрат: это задает филиалу минимальный порог рентабельности, при котором он покрывает объективно существующие издержки, связанные с его функционированием; менеджмент филиала более адекватно воспринимает результаты своего подразделения. Для решений об открытии и закрытии конкретного филиала целесообразно рассматривать только собственные его затраты, потому что издержки головной структуры слабо зависят от одной точки.

Если бизнес-план ориентирован на инвесторов, в нем обязательно должен содержаться раздел, оценивающий риски. Для собственных нужд такая оценка производится на этапе разработки стратегий, и в описательную часть плана не входит: здесь нам уже выгодно получить план в виде взаимных обязательств компании и

менеджеров сети. Перечень причин, по которым эти обязательства могут быть не выполнены, желательно свести к нулю.

Параллельное открытие

Поскольку первый открытый филиал по многим параметрам уступает конкурентам, а главное преимущество сеть получает благодаря эффекту масштаба, ей нужно как можно быстрее достичь минимально необходимого для этого размера. В принципе, этого можно добиться, открывая один филиал за другим до достижения запланированного количества, но выгоднее открывать их одновременно.

Каждый открывающийся филиал требует определенной работы дирекции сети. Как минимум, надо просмотреть несколько кандидатов на вакансию директора и выбрать одного; обеспечить знакомство нового директора с компанией, провести обучение. Закупить, подготовить, поставить в филиал сервисное оборудование, компьютерную технику, установить программное обеспечение. Набрать штат, провести обучение всех категорий сотрудников. Провести презентационные мероприятия в регионе.

Все это удобно делать именно при одновременном открытии филиалов. Тогда руководство может последовательно объехать несколько регионов, рассматривая подходящих кандидатов в директора (либо вызвать их в центр и прогнать через ряд собеседований); провести их обучение одновременно, экономя собственные ресурсы. Комплексно оснастить вновь открытые офисы, сэкономив время и деньги. Рационально использовать ресурс центральных подразделений и служб, обучая персонал филиалов в группах по направлениям, а не индивидуально практически каждого. Оптимизировать презентационные мероприятия, проводя их для нескольких офисов одновременно там, где это окажется целесообразным.

Последовательно открытые филиалы сложнее сравнивать друг с другом, чем открытые одновременно. Один филиал почти не дает возможности оценить его реальную эффективность: конечно, есть план, с которым можно сравнить результаты, но и он составлен впервые; так что мы не будем сильно ругать директора за невыполнение, подозревая, что сами могли ошибиться. Если мы открывались параллельно, то имеем одну или несколько групп офисов на одинаковых стадиях развития; их результаты сравнимы между собой, и мы можем указать конкретному директору на плохую работу, даже если он выполнил план – в том случае, если другие его перевыполнили.

Выбираем регионы

Сеть развивается этапами, мы в любом случае не способны разом охватить все потенциально интересные регионы: даже при наличии финансов не хватит управленческого ресурса. Как правило, для полного охвата нужно несколько лет, и на первом этапе актуален вопрос приоритетов – откуда следует начинать?

Частично на этот вопрос мы уже ответили: прежде всего, в выбранном регионе должен иметься рынок, желательно, устойчиво растущий в долгосрочной перспективе. Хотя это условие очевидно, некоторые компании умудряются его игнорировать. Несколько раз на семинарах мне задавали один и тот же вопрос: «Мы – филиал известной компании, заняли практически весь местный рынок, и это едва позволяет нам сводить концы с концами. Что нам теперь делать?». Напрашивается ехидный ответ: сажать картошку и разводить кур - раз уж открылись в деревне.

Обычная причина открытия филиала на ограниченном рынке – предложение делового партнера. Который долгое время работал с компанией, выбирая небольшие объемы, убедился в невозможности роста в своем городе или стал терять рентабельность в связи с опережающим ростом затрат, и из вариантов закрыться или договориться предпочел второй. А компания ухватилась за возможность заполучить проверенного компетентного специалиста в руководители филиала. Что ж, теперь он попробует выжить на этом рынке за чужой счет.

При условии достаточной емкости и приемлемых перспектив роста рынка в большинстве регионов, у нас может появиться выбор из трех принципиально различных вариантов:

- войти в регион, где уже обслуживаем большинство крупных клиентов централизованными поставками;
- войти в регион, где наш продукт продают клиентам посредники;
- войти в регион, где нас вообще нет, и другие поставщики продвигают свои продукты нашим потенциальным клиентам.

В первом случае открытие филиала позволит оперативнее обслуживать имеющихся крупных клиентов, вероятно, привлечет некоторое количество мелких; доходы слегка увеличатся. Добавятся затраты на содержание офиса и склада, возможно, оптимизируется логистика. Риски практически отсутствуют, компания приобретет минимальный дополнительный опыт.

Во втором случае речь пойдет о вытеснении с рынка дилеров и переводе клиентов на обслуживание в филиал. Чему дилеры не обрадуются и предпримут контрмеры. Да, продукт известен покупателю, но надежным поставщиком продукта для него выступают посредники, которые теперь объяснят, что конкурирующий товар лучше по качеству, и именно его они готовы поддержать привычным для клиента сервисом. Нам придется приложить серьезные усилия и затратить значительные средства для утверждения себя в регионе в качестве надежного поставщика, способного предоставить клиенту нужное обслуживание. Риск потери части рынка, особенно на первом этапе, весьма велик. Компания приобретет опыт конкурентной борьбы на локальном рынке.

В третьем варианте филиалу также придется завоевать себе репутацию надежного поставщика, потратив на это сопоставимые средства. Кроме того, ему придется продвигать продукт, который неизвестен на этом рынке. Затраты вырастут многократно, за долю рынка придется серьезно побороться. Однако риски здесь меньше: можно не достичь намеченных целей, вообще ничего не продать, но при этом нельзя потерять уже имеющиеся объемы. Идя на новые для себя территории, компания приобретает и опыт конкурентной борьбы, и опыт продвижения продукта.

В целом, имея выбор, компании лучше начинать выстраивать сеть именно с неохваченных рынков, если они удовлетворяют критериям емкости и перспектив роста, чтобы приобрести максимальный опыт и лучше подготовиться к борьбе с собственными дилерами на следующем шаге.

Принимая, что охват всего сразу невозможен, и промежуток между развертыванием первого и второго эшелона сети может составлять два-три года, желательно определить политику работы с посредниками в неохваченных сетью регионах. Находить там дилеров, чтобы они продвигали продукцию компании на рынок (преимущественно за свой счет) и знакомили с ней потенциального покупателя, выгодно. Однако вопрос предоставления им эксклюзивного права продаж на территории не так однозначен.

Когда мы ищем в нужном регионе посредника, нередко обнаруживаем, что относительно крупных компаний там одна или две. И эти компании в принципе согласны продавать нашу продукцию, но просят эксклюзив, чтобы заработать. Их доводы таковы:

«Мы продвинем товар, расставим на полки, доведем до промышленного клиента. Это потребует вложений на начальном этапе, которые мы готовы осуществить. Но мы хотим знать, за что работаем, и не только подготовить почву, но и собрать урожай. Вы ведь не собираетесь на этот рынок в ближайшее время? Дайте нам эксклюзив на год, и мы возьмемся за продвижение». С моей точки зрения, предоставление эксклюзива слишком рискованно для компании, и не является лучшим вариантом охвата «отложенных на потом» территорий.

Например, эксклюзивный посредник может уже работать с конкурирующим ассортиментом на своем рынке, и, видя в нашем намерении продвинуться угрозу для своей прибыли, заключить договор с целью заблокировать появление нашей продукции в регионе. Три месяца он будет рассказывать нам о мероприятиях по продвижению, еще три – объяснять, почему товар плохо идет в регионе, еще через три месяца, в лучшем случае, мы разорвем договор. Но большую часть года уже потеряем.

Другой вариант, чуть более честный. Посредник действительно собирается продвинуть в регионе этот класс продуктов, для чего заключает договор с нами. И заодно, чтобы «два раза не нагибаться» - с нашими конкурентами. Как правило, эксклюзив односторонний – производитель, отсутствующий в регионе, не может требовать от крупного продавца исключительной лояльности, максимум – выполнения объемов продаж. И в этом варианте объем может быть случайно достигнут, если среди конкурирующего ассортимента наш вдруг займет лидирующие позиции. Если нет – смотри предыдущий пример.

Наконец совсем уже положительный случай. Посредник продает наш продукт в оговоренных объемах. Но при этом демпингует, нарушая один из ключевых пунктов договора. Как мы об этом узнаем, и что сможем сделать? Ну, в B2B узнаем, видимо, с помощью агентурной разведки, вряд ли найдется способ дешевле. А сделать сможем все то же – разорвать договор. Потеряв массу времени и, возможно, сам рынок, на котором поднять потом цены будет проблематично.

Если не предоставлять эксклюзив, то работать придется, вероятно, с несколькими мелкими компаниями, которые попытаются продвинуть продукт в меру своих скромных возможностей. Однако суммарно они могут добиться нужного эффекта, да и крупный игрок может заинтересоваться товаром, уже имеющим некоторый спрос. Самое же замечательное в этой модели – надежный бесплатный контроль, выстраиваемый самими посредниками: стоит кому-то из них опустить цену ниже оговоренной, остальные моментально сообщат об этом компании. Которая может разорвать договор с одним дилером, не теряя при этом весь рынок. Да и выход на этот рынок собственным филиалом через год-два будет не столь тяжел. Вместо одного крупного соперника, от которого зависят все продажи, мы встретим нескольких мелких, с которыми справиться легче, и процесс этот протекает плавнее, без критичного спада объемов.

А не купить ли нам что-нибудь?

На относительно развитых рынках иногда существует возможность купить небольшую региональную сеть. Теоретически, этой возможностью стоит воспользоваться, если мы уже построили что-то свое масштабное в центре, имеем представление, что и почему нужно перестраивать в приобретаемой компании и можем предъявить ей работающий образец. Практически, развитие по такому пути сопряжено со значительными трудностями.

Даже если мы покупаем рентабельное предприятие, укомплектованное дееспособными кадрами, оно недолго останется таковым. Ведь мы хотим интегрировать

его в сеть, чтобы пользоваться эффектом масштаба и получить возможность управления. А в нашей сети, скорее всего, несколько другая структура, иная логистика, другие бизнес-процессы и требования к персоналу. Например, в присоединяемой фирме функции продажи и доставки совмещены на одном менеджере, а в нашей сети - разделены. Тогда этому вполне квалифицированному менеджеру придется ограничить зону ответственности и перейти на худшую должность с меньшей зарплатой; понятно, что при наличии альтернативы он выберет работу у конкурентов. Чем больше функциональных различий, тем серьезнее требуется перестройка, и тем меньше у нас шансов обойтись без замены ключевого персонала. Что, безусловно, снизит показатели сети, по крайней мере, на начальном этапе.

Может быть, покупать тогда отдельные точки? Открывать филиалы на базе уже существующих мелких компаний, готовых отказаться от самостоятельности, переуступить права аренды офиса и наняться в нашу сеть «сплоченной командой»? Распространенный вариант, но обычно не слишком выгодный.

Во-первых, предложения такого рода поступают не от самых крепких компаний, уверенно стоящих на ногах. Наоборот, испытывая на рынке трудности, опасаясь банкротства (а иногда уже находясь в процессе), владельцы таких фирм пытаются избежать издержек, связанных с ликвидацией бизнеса, и получить хоть какую-то перспективу. «Сплоченная команда» в этом случае может оказаться группой сотрудников-ветеранов, за десять лет «прикипевших» к месту, неспособных даже сбежать с тонущего корабля. А рыночная репутация приобретенного филиала отнюдь не прибавит к имиджу сети. (К успешной компании с аналогичным предложением мы могли бы обратиться сами, но она, как правило, оценивает себя слишком высоко, чтобы имело смысл покупать).

Во-вторых, большинство мелких компаний частично работают «вчерную» и имеет несколько видов деятельности. И для них велико искушение продолжить эту работу под брендом нашей сети – благо, «черные» операции не надо регистрировать, а весь доход с них можно положить в карман. В открываемых с нуля филиалах тоже воруют, но там нужно еще выстроить схему и привлечь клиентов, что увеличивает шансы попасться; здесь достаточно поддерживать уже имеющийся процесс.

Те же риски присутствуют в долевом участии сети в подобной компании, хотя вероятность воровства снижается, если директор филиала одновременно совладелец – ему есть что терять. Но появляются дополнительные сложности: например, будет трудно уволить директора, если выяснится, что он все-таки недостаточно компетентен.

Проектный метод

Для открытия новых филиалов может использоваться несколько методов: проектный, при котором филиал запускается согласованной работой управленческих подразделений сети; команда открытия, где старт обеспечивается специальным подразделением, временно замещающим персонал филиала; запуск также может осуществлять директор сети или его заместитель.

Вариант директора применим скорее к малым сетям, развивающимся медленными темпами. В противном случае у управленцев не хватит времени поработать и в филиалах, и в штабе сети.

Вариант команды открытия, напротив, предполагает существенные объемы и темпы роста сети, оправдывающие создание отдельного подразделения и обеспечивающие его постоянной загрузкой. В больших сетях команда открытия является также подразделением быстрого реагирования: когда проворуется очередной директор филиала,

она принимает управление, обновляет штат и вновь запускает филиал, обеспечивая при этом выполнение текущих операций.

Оба этих варианта имеют существенный недостаток – необходимость передачи управления «на лету». Временный директор подбирает команду под себя, временные менеджеры налаживают связи с покупателями. После чего люди заменяются, и новый руководитель не всегда находит с персоналом общий язык, а клиенты удивляются, куда делись те компетентные ребята, с которыми так хорошо было общаться в прошлый раз.

Проектный метод изначально ориентирован на местный персонал, которому центр оказывает всемерную поддержку. После того, как выбран регион, мы нанимаем директора, и уже он подыскивает помещение для филиала. Возможен и параллельный поиск, но он потребует ресурса центра, тогда как нанятый директор – тот же ресурс; к тому же он обучается в процессе поиска, лучше усваивая стандарты сети. В найме специалистов различного профиля директору помогают центральные подразделения, оценивая профессиональную квалификацию претендентов. Все необходимые технологии точно так же выстраиваются с помощью профильных подразделений штаба, которые проводят необходимое обучение сотрудников филиала. При этом окончательные решения принимает директор и несет за них полную ответственность.

По сравнению с методом команды открытия, здесь отсутствует возможность разночтения стандартов: в филиал транслируется то, что считается актуальным наверху; тогда как в случае команды нередко существуют две различные версии.

Выбор площадей

Главным критерием выбора помещения для филиала является обычно его местоположение. Которое обеспечивает высокую проходимость точки при работе в B2C, удобство обслуживания клиентов или экономичную логистику в B2B. Мы не будем рассматривать требования к местоположению, которые индивидуальны для каждой компании, но остановимся на некоторых типовых вопросах, возникающих в этой связи.

Всегда приходится сталкиваться с нехваткой площадей. Директора по развитию жалуются, что невозможно найти два, пять или пятнадцать офисов за месяц. При этом тот, кому нужно найти два, находит один; кому нужно пятнадцать, находит восемь. Действительно серьезной проблемой площади становятся только в крупноформатном розничном бизнесе; в случае B2B вариантов несравнимо больше.

Но и при этом часто возникает вопрос – обычно из предложения знакомого бизнесмена или делового партнера – а не использовать ли в сети отдельное помещение крупного формата? Раз уж так трудно найти то, что нужно. Например, ищем мы точки по пятьдесят метров для офисов из восьми человек. И тут нам предлагают хорошее двухсотметровое помещение, в котором можно организовать «флагманский» офис, своего рода бутик, салон для VIP-клиентов.

Как правило, это предложение стоит отклонить. Кроме очевидной выгоды для предлагающего (он решит свою проблему), нам оно сулит только неприятности. Да, действительно, «флагманские» офисы в некоторых отраслях бизнеса за рубежом существуют. Нет, они не работают по той же технологии, что и вся сеть – они предназначены для продвижения бренда. Нет, нам не нужно продвижение чужого бренда за свой счет в особо крупных масштабах - и даже продвижение своего способами, привязанными к формату случайно подвернувшегося помещения, не нужно.

Мне часто приходится спорить с идеей обслуживания VIP-клиентов в специально выделенных точках продаж. Действительно, мы обычно знаем, в каком из офисов

работает наиболее квалифицированный специалист. И мы стараемся направить наших друзей или других действительно важных персон к этому специалисту. Но ошибкой было бы сознательно выделять в сети точки «высшего сорта», потому что одновременно всему остальному рынку мы сообщаем: «А вы все – второй сорт; но приходите, мы вас тоже как-нибудь обслужим». Если открыть в городе десять салонов-парикмахерских и сообщить, что в одном из них постригут действительно хорошо, как думаете, большие очереди выстроятся в остальные?

Но, может быть, не проводя таких различий, просто использовать большое и престижное помещение? Потому что оно находится в нужном месте, где найти другое мы не можем уже три месяца? Потому что друзей и других важных персон все-таки надо где-то обслуживать? Мне иногда не удается отговорить заказчика от этой идеи. Ее минусы потом всплывают в статистике, из которой видно, например, что офис стандартного формата в соседнем районе принес за пять лет семьсот тысяч долларов прибыли компании и триста тысяч арендодателю. И наш «престижный салон» - миллион арендодателю и триста тысяч компании. Да, было красиво. Но дорого.

При открытии розничных и сервисных сетей в рамках одного города часто возникает вопрос: «А не будут ли наши вновь открываемые точки жестко конкурировать с нашими же другими филиалами, снижая им объемы продаж?».

С точки зрения теории можно ответить однозначно. Если компаний подобного профиля в городе две тысячи, то каждый вновь открытый офис конкурирует не с двумя своими, открытыми до него, а со всеми двумя тысячами, действующими на рынке. Усиление конкуренции по сравнению с предыдущей открытой точкой на уровне погрешности измерения – пять сотых процента.

С точки зрения практики ответ тот же: «почти не конкурируют». Нужно, конечно, учесть эффект деления на всех централизованной рекламы, но влияние сторонних близкорасположенных конкурентов гораздо заметнее, чем влияние отдаленных своих.

Если нет необходимости постройки собственного помещения большого формата, то обычно можно выбирать между двумя другими вариантами – покупки или аренды. В каждом из них есть свои преимущества и недостатки.

Аренда позволяет относительно быстро развернуть сеть, имея ограниченный финансовый ресурс, и быстрее выйти на окупаемость. За сопоставимые суммы можно арендовать на год десяток точек или купить одну. Если бизнес мобильный, не требует установки сложных инженерных систем и серьезного переоборудования помещений, аренда может быть предпочтительнее.

С другой стороны, арендодатели не всегда продляют договора, поэтому большинству филиалов рано или поздно приходится переезжать, что влечет за собой определенные затраты. В туристическом бизнесе, например, переезд офиса продаж стоил компании двадцать процентов его годовой прибыли; кроме того, это создавало определенные неудобства клиентам. Можно представить себе ситуацию, когда конкуренты будут целенаправленно перекупать «раскрученные» арендованные точки, частично отбирая у компании покупателей. Тогда как наличие собственных площадей обеспечит стабильность, и повысит привлекательность компании в глазах инвестора.

С учетом всех обстоятельств, для многих сетей может быть выгодным поэтапное развитие: развертывание филиалов сначала на арендной базе, а затем планомерная покупка собственных помещений, начиная с наиболее перспективных мест.

Франчайзинг

Говоря о построении сетей, нельзя пройти мимо франчайзинга. Идеология сети, включающей франчайзинговые точки, в идеале строится следующим образом:

- Мы сами занимаем «хлебные» и стратегически важные места, открывая собственные филиалы;
- Мы создаем франчайзи на местах «голодных», где положительную экономику может обеспечить только постоянный напряженный труд.

Потому что нет никакого смысла делиться своей предпринимательской премией в состоявшемся бизнесе, не разделяя с партнером риски становления. Если мы понимаем, что собственная точка в штатном режиме будет приносить нам в десять раз больше, зачем заранее ограничивать себе доход?

Другое дело, что в процессе построения сети мы можем не успевать охватывать все лучшие места самостоятельно, и тогда альтернатива может оказаться следующей: либо мы создали там франчайзи, либо наш бренд попросту отсутствует в регионе, и делянку уверенно окучивают конкуренты. Тогда возможно динамическое решение: компания все-таки создает франчайзи на хлебных местах, но с ясным пониманием, что в обозримом будущем их придется заменить собственными филиалами.

Здесь также просматривается несколько решений.

Во-первых, в договоре франчайзинга может быть изначально предусмотрена возможность выкупа франчайзингового предприятия, и даже заложена формула расчета цены и порядок оплаты. Это наиболее честный вариант, с точки зрения деловых отношений, но довольно редкий в использовании. Относительно низкая цена будущего выкупа будет демотивировать потенциальных франчайзи еще на этапе переговоров о покупке франшизы, высокая в итоге может быть невыгодной компании.

Во-вторых, может быть предусмотрена просто возможность выкупа, и цена будет тогда являться предметом переговоров. Причем альтернативой для франчайзи на тот момент может стать потеря им права использования торговой марки, ресурсов, технологий компании, и т.п. – если это предусмотрено в договоре. А дополнительным инструментом давления со стороны компании послужит возможность открытия собственного филиала на той же территории.

Наконец, при отсутствии предварительных договоренностей, например, при реорганизации давно существующей сети, выкуп франчайзи придется вести на договорной основе с единственным инструментом давления – возможностью открытия конкурирующего филиала. Цена выкупа в данном случае будет наиболее высокой, тем не менее, это стратегически оправданный ход для многих компаний, строящих долгосрочные планы развития.

В ряде отраслей российского рынка франчайзинг имеет специфическую особенность – он окупается только условно.

Включая в себя франчайзинговые предприятия, сеть обязана обеспечить высокое качество их работы. Иначе они могут снизить стоимость бренда, и сеть потеряет в прибыли по всем филиалам. Для поддержания нужного качества необходимо проводить обучение персонала франчайзи, осуществлять регулярные контрольные мероприятия. Все это предполагает определенные траты.

В то же время, оплата франшизы не всегда достаточна для покрытия этих издержек франчайзера, т.к. франчайзи не хочет платить много в развивающемся бизнесе, не предлагающем гарантий. Если бы мы, приглашая франчайзи, могли сказать: «Смотри, вот региональный филиал, который последние десять лет приносит двести тысяч годовой прибыли; франшиза стоит сто тысяч – держай!», - все было бы гораздо проще. Но мы

говорим: «Держай! Мы сами еще не пробовали, но верим, что филиал принесет двести тысяч!», - и далеко не всегда можем продать идею по цене состоявшегося бизнеса.

В отраслях, где сложившаяся на рынке цена франшизы не покрывает затрат сети на обучение и контроль франчайзи, франчайзинг может существовать за счет дотаций производителя. Если проблема расширения производства стоит для производителя острее, чем достижение сетью рентабельности.

Как правило, выстраиваемая сеть привносит в отрасль новое качество и из соображений безопасности работает «вбелую». Поэтому самым плохим потенциальным франчайзи для нее будет региональная компания того же профиля, которая работает «вчерную» и по устаревшим технологиям. Выигрыш от приобретения франшизы для этой компании минимален, перестройка бизнеса сложна, вероятность строгого соблюдения новых стандартов околонулевая. Лучшим франчайзи будет предприниматель, работающий в другой отрасли с аналогичным клиентом. Если его удастся заинтересовать нашим бизнесом, то для него нарушить заданную технологию будет сложнее, чем точно ей следовать; прозрачность бизнеса он расценит как преимущество; сервис компании в области обучения персонала и контроля окажется востребованной опцией. И он скорее захочет заплатить реальную цену за предоставленную франшизу.

Централизация и децентрализация

Централизованное управление выгодно применять на однородном рынке с общим для всех филиалов клиентом и с одинаковой конкуренцией - т.е. обычно в масштабах города или конкретного региона. Иногда, если компания работает с узким ассортиментом по стандартной технологии или распространяет виртуальный продукт по интернету, централизация работоспособна в масштабах страны.

Стандартное преимущество централизации – экономия на персонале. Когда большинство решений принимается ограниченной группой штабных специалистов, а на уровне сотен линейных исполнителей требуется только безукоризненное следование стандартизованным процедурам, мы можем использовать на местах практически неквалифицированных сотрудников – и при этом не терять в качестве. Глубокая автоматизация еще больше сокращает издержки и обеспечивает контроль; эффект масштаба делает экономию весьма внушительной.

Децентрализованное управление, в свою очередь, выигрывает на разнородных рынках, где клиенты отличаются по платежеспособности, культурным особенностям, объективным потребностям или предпочтениям, где конкурентная обстановка также различна. Т.е. децентрализация выгодна для большинства сетей, которые охватывают несколько городов или регионов.

Стандартное преимущество децентрализации – более эффективные, в силу привязки к местным условиям, решения в филиалах. Хотя при этом сеть вынуждена использовать квалифицированный (более дорогой) персонал на местах, в меньшей степени способна автоматизировать различные процессы.

Преимущества решений на местах порой менее очевидны, чем экономия от централизации: преимущества попробуй еще получи, а для экономии достаточно подписать приказ и перестать искать дееспособные кадры. Централизованная схема дает также иллюзию несколько лучшей защиты от воровства («иллюзию» – потому что если менеджер захочет украсть, он все равно это сделает, и никакая схема ему особо не помешает). В действительности, децентрализация выигрывает на широком рынке, потому что сэкономить при всем желании можно лишь то, что тратишь, а заработать – как

правило, существенно больше. Децентрализованное управление позволяет именно зарабатывать.

В «чистом» виде та или иная система не существует, можно выбирать только уровень централизации в управлении. Для сетей, действующих в нескольких регионах, делегировать в филиалы следует все, что не нарушает позиционирования сети и не идет вразрез с ее стратегией, и при этом не может быть лучше решено в центре. Подчеркну - «лучше» а не «экономичнее»: экономичные решения всегда проще принимать в штабе, тогда как лучшие чаще рождаются на местах.

Ниже мы рассмотрим ряд решений в различных областях управления, а пока мне хотелось бы привести еще один веский аргумент в пользу децентрализации в региональной сети – практику.

Мне довелось перестраивать больше десятка сетей, и в тех из них, где масштабные полномочия впервые делегировались филиалам, мы не могли запустить новую схему сразу. Просто не на кого было опереться. Старые директора прекрасно себя чувствовали в централизованном управлении, где они отвечали не за результат, а за выполнение определенных действий согласно регламенту. Главным было правильно отчитаться, а что план не выполнен – так на то есть объективные обстоятельства, смотри исходящий № такой-то от такого-то числа. Принять на себя новые полномочия и ответственность они, разумеется, не хотели. Поэтому сеть переходила на новое управление поэтапно, по мере набора новых директоров филиалов, которым эти полномочия и передавались. Т.е. на протяжении года или полутора лет в одной сети действовали параллельно две схемы управления: централизованная, со старыми директорами, и децентрализованная с новыми. Преимущество новой схемы в результатах филиалов было видно невооруженным глазом: уже в первые полгода оно составляло минимум двадцать процентов прибыли.

Взаимодействие центра и филиалов

В сетевой структуре главная задача управляющего центра – выработка таких правил ведения бизнеса на местах, при которых филиалы смогут работать хорошо и еще лучше, и, с другой стороны, не смогут позволить себе опуститься ниже отметки «удовлетворительно». Штаб не только разрабатывает правила, строго говоря, у него четыре связанные функции:

- законодательная;
- контрольная;
- консультационная;
- исполнительская.

Законодательная касается выработки правил игры. В случае крайней централизации штаб утверждает жесткую схему, которую обязаны исполнять филиалы. В децентрализованном варианте - определяет не менее жесткие рамки, внутри которых филиалам позволена относительная свобода действий ради максимизации прибыли. Эти правила совершенствуются со временем, учитывая развивающуюся ситуацию и меняющиеся приоритеты сети.

Контрольная функция возникает в связи с законодательной: управляющий центр создает контрольные механизмы, способные отслеживать соблюдение установленных правил. А также исполнительные механизмы, позволяющие пресекать нарушения и минимизировать их последствия. Контролю подлежат только утвержденные правила; по своим действиям внутри разрешенных рамок филиал не обязан отчитываться перед центром.

Консультационная функция работает в части разъяснения, каким образом исполнять установленные правила, и как лучше, не нарушая их, использовать открывающиеся на местах непредвиденные возможности. Частично эта функция сопряжена с исполнительской: обычно в плане обучения персонала, приема на работу и аттестаций. В целом, консалтинг действует только по запросу: нельзя пойти и принудительно проконсультировать директора филиала. Либо он обязан получить, например, заключение центра о профпригодности нанимаемого специалиста, либо сам хочет прояснить какую-то ситуацию - в обоих случаях потребность возникает у *него*, и тогда ему может быть оказана консультационная помощь. Принудительный консалтинг сравним с обучением незаинтересованного человека: информация будет передана, но вряд ли усвоена.

Наконец, исполнительская функция частично включает центр в оперативную работу, нагружая его теми задачами, которые выгодно выполнять централизованно. Например, дистанционно устанавливая программное обеспечение; комплексно оснащая региональные офисы; готовить для директоров финансовую аналитику; заказывать по требованию филиалов продукцию у поставщиков и доставлять ее на региональные склады, и т.п.

Поскольку в управлении филиальной сетью задействованы различные функциональные службы центра, и взаимодействуют они со специалистами разного профиля (например, головная бухгалтерия - с бухгалтером филиала, маркетинговая дирекция - с маркетологом), у некоторых компаний возникает идея встроить элементы матричного управления в систему управления филиалами. Поскольку масштабы бедствия довольно велики, посвятим несколько абзацев этой проблеме, возникающей на ровном месте.

С моей точки зрения, матричная структура является весьма эффективным способом организации бизнеса. Конкретно - *проектного* бизнеса. Еще конкретнее - *проектного бизнеса, обслуживающего поток проектов* и устроенного по принципу конвейера.

Почему поток проектов? Потому что если мы ведем единственный проект, выгоднее выделить директору проекта необходимые ресурсы в полное его распоряжение. И это будет скорее дивизиональная структура с вновь образованным дивизионом. А вот если проектов много, и необходимые ресурсы задействованы одновременно в разных проектах, за которые отвечают разные руководители, тогда и возникает матрица.

И основным преимуществом матрицы в таком бизнесе является возможность максимально *эффективно распределять ресурсы* между переменным числом проектов разного уровня сложности, срочности, и т.д.

А самое интересное в матричной структуре то, что она эффективна только в случае *соблюдения принципа единоначалия*, иначе все ее преимущества перекрываются гораздо большим количеством недостатков.

Это понятно на уровне логики: когда одному менеджеру дают указания два начальника разного профиля с несовпадающими интересами, он в большинстве случаев выбирает наиболее удобное для себя задание.

Это понятно из практики: в тех компаниях, где теоретики от консалтинга выстраивали структуру с двоевластием, даже простой возврат к устаревшей функциональной схеме резко поднимал производительность труда. (Интересны формы выживания организаций в рукотворно экстремальных условиях: в одной крупной компании, чтобы справиться с коллапсом матричной системы, в стихийный комитет объединились линейные менеджеры; самоназвание их комитета было «Клуб дураков»).

Это понятно даже из теории: все чаще учебники, делая реверанс в сторону матричной структуры, стыдливо отмечают сложности ее реализации, говорят о необходимой «харизматичности» лидера, который должен «прилагать много усилий для поддержания

баланса власти». Еще бы! Когда в компании он единственный человек, отвечающий хоть за что-то. Тон многих публикаций уже из серии: «мышь плакала, кололась, но продолжала есть кактус», и есть надежда, что кто-то маститый скоро сделает следующий шаг и объяснит конспектирующему миру, что:

1. Матрица ценна эффективностью перераспределения ресурсов в потоке проектов.
2. Многоначалие - вовсе не обязательная характеристика матрицы, оно ей только вредит; матрица прекрасно работает с единоначалием без «узаконивания конфликтов».

Без нарушения принципа единоначалия для проектных структур разделение власти и ответственности между горизонталью и вертикалью матрицы реализуется по принципу заказчика и ресурсного подразделения. В структуру филиальной сети матричные элементы могут быть встроены на аналогичных принципах. Но преимущества применения матрицы для подавляющего большинства филиальных сетей отсутствуют; наоборот матрица только усложняет управление. Поэтому для ее построения нужно иметь очень веские основания.

В завершение «матричной» темы хочу ответить на типовое возражение, которое наверняка придет в голову многим читателям этого материала (как приходит и моим заказчикам): «А как же фирма N? Она построила у себя филиальную сеть по матричному принципу и прекрасно себя чувствует!»

Построить можно все. И многое из построенного будет работать, иногда даже с приемлемыми результатами. И шурупы можно забивать молотком, и будут держать. Просто в ряде случаев возможны более эффективные решения, их мы здесь и рассматриваем.

Возвращаясь к функциям штаба, следует отметить, что среди них нет функции оперативного управления. Задание правил – сколько угодно; обслуживание – пожалуйста; но прямое управление отсутствует даже в сугубо централизованных схемах. Давайте посмотрим, почему это так.

Допустим, у нас двадцать пять филиалов в первом эшелоне, и мы рассчитываем отрыть еще столько же через год. Для них разработаны нужные правила, описаны бизнес-процессы, внедрена система контроля. Пусть схема будет предельно централизована, а директора филиалов исполнительны и точны. Если теперь в одном из филиалов возникнет рыночная возможность, выходящая за прописанные рамки, филиал не сможет сам ей воспользоваться, но сможет сообщить центру. У центра два варианта действий – решить самому или проигнорировать.

Если решить самому, то потребуются уточнение отдельных параметров ситуации, которая наверняка не описана филиалом достаточно полно. Центр должен выработать методику сбора информации, довести до исполнителей, обеспечить стимулирование (пусть даже прямым указанием, не меняя схему зарплат); дать команду на исполнение. После того, как информация будет собрана, центр должен принять решение и оттранслировать его в филиал. При этом также выдать четкий алгоритм исполнения, поскольку навыки поведения в новой ситуации персоналом не отработаны. Возможно, придется провести обучение, хотя бы дистанционное. Разумеется, нужно будет контролировать начало, промежуточные стадии выполнения нестандартного решения и результат, вносить необходимые поправки в регламент и в первоначальные текущие планы филиала.

Все уже стало понятно? Мы просто не имеем такого ресурса в центре, который мог бы заниматься подобной работой одновременно в двадцати пяти филиалах (в перспективе – в пятидесяти). Решать только некоторые случайно выбранные задачи непродуктивно. Для решения всех задач раздуть штат и изобрести суррогатные должности в виде куратора на

каждые три филиала бессмысленно – это ведет к потере информации на лишних звеньях, размыванию ответственности и сводит на нет преимущества централизованной системы управления.

Так что же делать, игнорировать? Да, игнорировать... Не реагируя на большинство рыночных возможностей, используя лишь некоторые глобальные, которые самостоятельно сможет обнаружить центр. Не совсем удовлетворительное решение, но ведь и централизованное управление мы выстраиваем обычно в рамках города, а там штаб все-таки способен замечать наиболее важные тенденции и подстраивать под них общие правила игры.

Поэтому, кстати, децентрализованная схема имеет преимущество на широком рынке - там постоянно требуются уникальные решения, но филиал способен принимать их самостоятельно, поскольку мы задаем ему рамки, а не единственный алгоритм действий. Выход за рамки точно так же не предусмотрен, функция оперативного управления в штабе в децентрализованной схеме тоже отсутствует.

Оперативное управление филиалом осуществляет его директор. Действуя в рамках заданных центром правил, он является единоличным руководителем для своих подчиненных, принимает все решения (часть из них делегируя ниже), полностью отвечает за результаты деятельности филиала. Премия директора, как правило, зависит от прибыли, его интересы в данной области приближены к интересам компании в целом.

Кроме управления подчиненной структурой, директор отвечает за коммуникацию между филиалом и штабом. Филиалы в сети – центры прибыли, производство, генерирующее денежный поток, основа сетевого бизнеса. Поэтому управленческая схема выстраивается для их удобства, а не наоборот. В рамках принятых правил задачи филиалов имеют более высокий приоритет, чем задачи функциональных подразделений управляющего центра. Если все построено именно так - директор, главным образом, сконцентрирован на зарабатывании прибыли для компании; если наоборот – преимущественно управляет отчетностью, загружая сотрудников не совсем профильной работой. В запущенных случаях в штате филиала появляются специалисты по отчетности, бойко обменивающиеся с центром тысячами бумаг; этот поток может дорасти до абсурда.

Со спамом, генерируемым головным офисом, всегда трудно справиться. Во многих компаниях директора филиалов получают указания, запросы, требования, регламенты от десятка служб и подразделений, и обязаны отреагировать, отчитаться, пояснить, разработать, сообщить в ответ массу сведений, которые, в свою очередь, породят очередную волну спама. Некоторые структуры решают вопрос жестким ограничением трафика. Например, мне довелось работать с администрацией губернатора, для которой запросить дополнительный показатель отчетности от муниципального образования разрешалось только если глава профильного комитета лично докажет губернатору острую необходимость этого показателя. Правда, показателей и без того было двести пятьдесят.

Надежным методом оптимизации является только достаточное делегирование полномочий филиалам и четкое понимание центром его обслуживающей роли в оперативном управлении. Зарабатывает не центр, а филиал. Дать немедленный ответ на запрос должен не филиал, а центр. Центр вообще должен запрашивать филиалы только в исключительных случаях – когда понимает неадекватность установленных правил и пытается выработать новые. Вся остальная отчетность должна быть заложена в правилах заранее и предельно автоматизирована, чтобы филиал мог заняться более полезным для компании делом – обслуживанием рынка, а не головного офиса.

Инструкции, нормативы, регламенты

Инструкция, положение, регламент – это в большинстве случаев документ, закрепляющий фактически сложившееся положение вещей. Только в этом качестве он дееспособен, его функции – обозначить желаемые параметры процесса и поддерживать достигнутое состояние. Служить самостоятельным инструментом внедрения чего-либо новая инструкция неспособна.

Хотя инструкции пишут для того, чтобы получить нужный тип поведения, написанной и даже доведенной под расписку бумажки никак не достаточно, чтобы люди начали действовать по новым алгоритмам и при этом получили ожидаемый результат.

Во-первых, инструкция не бывает исчерпывающей. Запись в поваренной книге: «солить по вкусу, варить до готовности» понятна не каждому; чтобы воспользоваться ее сакральной мудростью, надо иметь минимальный опыт: хотя бы раз до самостоятельной готовки попробовать уже готовый продукт – в меру посоленный и вареный.

Во-вторых, инструкция не в состоянии предусмотреть разные стартовые условия филиалов. Пусть прийти надо к одинаковым результатам, но начинать путь каждому придется со своей точки; если для одного планирование в общей автоматизированной системе будет означать только перевод отлаженного процесса с Excel на новую базу, то другому может понадобиться освоение и компьютера, и плана.

В-третьих, инструкция не дает достаточного стимула для движения; ее суть – ограничение. Если предусмотренное инструкцией действие не выполнено – да, можно наказывать. В принципе. Если инструкций не слишком много и они очень важны. Но если действие выполнено, как предписано, вряд ли мы готовы поощрять людей; механизмы такого рода в инструкции не закладываются.

Следовательно, если мы описали инструкцией или регламентом желаемый алгоритм действий, и он для нас действительно важен, нам необходимо внедрить его в практику другим способом..

Для этого мы должны довести инструкцию до исполнителей разово и обеспечить постоянный к ней доступ, например, через сайт. Затем на регулярной основе контролировать продвижение каждого филиала к нужному результату в живом диалоге. Лучше всего эту работу вести в режиме телеконференций, тогда ошибки и достижения каждого филиала послужат учебным материалом для остальных, и «разбор полетов» любого из них послужит остальным стимулом. В качестве побудительного мотива мы используем прямое указание: «делай так» практически в пошаговом режиме. Обычно этот подход позволяет добиться нужного результата в минимальные сроки – каждый филиал хотя бы раз выполняет работу в строгом соответствии с регламентом.

Затем уже начинает работать ограничительная функция инструкций, и дальше мы можем контролировать только отклонения, указывая на них филиалам (или наказывая, в зависимости от важности предмета).

Что конкретно надо прописывать, определяется спецификой сети, ее конкурентными преимуществами и применяемыми технологиями. Процессы, за которыми необходимо следить любой компании, обычно включают обслуживание клиентов (которым нужно предоставлять сервис определенного гарантированного качества), производство (если есть), учет и контроль, отдельные элементы позиционирования и продвижения.

Тотальное прописание бизнес-процессов практически неприменимо при построении сети. Если, по мнению его сторонников, метод «эффективно работает на стабильных сложившихся рынках и планируемом росте пять-десять процентов в год», ни одной развивающейся компании он не может быть интересен. В выстраиваемом сетевом бизнесе мы хотим активно формировать рынки, и ведем речь о кратном росте, а не попытке стабилизировать полумертвого монстра в его коматозном состоянии.

Глубина стандартизации и регламентации связана с объемом полномочий, передаваемых филиалам от центра: чем больше полномочий передается, тем меньше инструкций для филиалов пишет центр. В законодательстве всегда желательно ограничиваться принципом разумного минимума: регламент никогда не приносит нам прибыли – он ее сокращает, разрешая зарабатывать только описанным им способом; поэтому внедряться он должен там, где его польза для сети достаточна, чтобы скомпенсировать нанесенный им вред.

По мере развития сети работа с регламентами изменяется следующим образом.

При открытии филиалов с нуля, мы выстраиваем нечто новое, подлежащее регулярному пересмотру и модернизации. Это новое мы отлаживаем в живом диалоге с филиалами, закрепляя регламентами только процессы, доведенные до относительного совершенства. Начинаем, разумеется, с самого важного, одновременно занимаемся, скорее всего, одним процессом, отслеживая остальные в общих чертах.

По истечении нескольких лет, когда нарабатанная таким способом нормативная база, охватит большинство основных процессов, а рынок стабилизируется и станет для нас более предсказуемым, мы можем расширить эту работу, включив в нее некоторые второстепенные процессы. Оттачивая и закрепляя успешные уже применяемые в отдельных филиалах модели, находя новые мотиваторы в сложившейся схеме работы, предлагая новые более формализованные системы стимулирования для процессов, зашитых в автоматизированные системы.

Нам уже не так страшно, что сеть потеряет гибкость. Во-первых, потому что она уже ее потеряла – нарабатанные традиции стабилизируют наш бизнес не хуже инструкций; для того чтобы изменить его сейчас, пришлось бы приложить громадные усилия. Во-вторых, потому что взамен нечувствительного на данном этапе ужесточения правил, мы получим ощутимую в масштабах сети экономию – в ресурсах, сокращении непроизводительной работы менеджеров, в затратах. И повысим гарантии качества.

Чтобы сеть оставалась конкурентоспособной, нам рано или поздно придется найти новые источники движения и роста - в сети, либо вне ее. Тогда, вероятно, мы будем проводить масштабные реформы, отменив сначала большинство регламентов, а затем выстраивая их заново по той же методике.

Работа с ассортиментом

Чтобы эффективно управлять ассортиментом, необходимо сочетать свободу выбора на местах с жесткой централизацией основных решений.

Прежде всего, мы не можем делегировать филиалам право закупки/продажи всего, чего им захочется. Да, возможно, в конкретном городе в конкретный момент можно заработать, например, на автомобильной резине, притом, что мы торгуем кондиционерами. Но разрешить филиалу выбрать свой собственный ассортимент для торговли означает фактически лишить его главного преимущества сети – эффекта масштаба. Откуда масштаб, если резиной торгует он один? Филиал станет обыкновенной локальной компанией, и если будет конкурировать с местными коммерсантами, то на равных, а вовсе не с позиции силы. Сеть, состоящая из n -ного количество отдельных предпринимателей, не защищена брендом, не поддается надежному контролю, и при этом несет расходы на управленческую надстройку, не способную справиться со своей задачей.

Чтобы филиалы могли пользоваться всеми преимуществами сети – низкими ценами от поставщиков, единой рекламой, экономией на издержках – их ассортимент должен быть един. Для сети необходимо разработать *ассортиментную матрицу* – полный

перечень всех товарных позиций, разрешенных для продажи в филиалах. Матрица будет верхним ограничителем творчества филиалов на местах. Нижним ограничителем послужит *ассортиментный минимум* – перечень товарных позиций, которые постоянно должны присутствовать в филиалах. Ассортиментный минимум обеспечит узнаваемость бренда, заставит всю рекламу сети работать на каждый филиал.

Как правило, степень централизации различается для филиалов в зависимости от их местонахождения. Центральный филиал, расположенный в городе, где находится штаб сети, управляется централизованно и не имеет степеней свободы. Или, с противоположной точки зрения, его свобода максимальна, просто руководство филиала одновременно является руководством сети. Т.е. штаб решает, какой именно ассортимент между разрешенным минимумом и максимумом должен встать на полки центрального филиала или продвигаться его корпоративному клиенту.

Удаленные филиалы управляются децентрализованно, и директор филиала имеет две степени свободы: тот же зазор между минимальным обязательным ассортиментом и матрицей, который он заполняет, исходя из местной конъюнктуры; и объем заказа на склад по каждой позиции, который также варьируется от местных предпочтений.

Все закупки в сети имеет смысл производить централизованно, специалистами штаба. Во-первых, консолидация объемов позволит получить от сторонних производителей лучшие цены и условия поставки. Во-вторых, специализированные на закупках менеджеры лучше проведут переговоры, чем могли бы некоторые из директоров филиалов. Кроме того, процессом закупки легче будет управлять; в случае множественных локальных закупок дополнительные серьезные издержки возникли бы в работе с документацией. Т.е. все глобальные соглашения с поставщиками и производителями заключает штаб.

Поставки непосредственно от производителей в конкретные филиалы при этом могут осуществляться по заявкам филиалов в рамках заключенных центром договоров.

Та же логика должна применяться при работе с местными продуктами. Во многих отраслях на местных рынках существует активный спрос на товары местного производителя. Если эти товары традиционно относятся к ассортименту, с которым работает сеть, они должны быть включены и в ассортиментную матрицу. Обычно это делается по представлению директора филиала. Договариваться с производителем о закупках и в этом случае должен центр. Аргументы все те же: специализация менеджеров, объемы, документация. Если делегировать закупку директору филиала, он будет оперировать собственными объемами в переговорах, и вряд ли учтет интересы коллег. Между тем, продукт, востребованный на конкретном региональном рынке, обычно имеет некоторый спрос в смежных регионах, его ввод в ассортиментную матрицу открывает возможность работы с ним всем филиалам; сепаратные договоренности каждого из них с производителем нерациональны.

Исключений из предложенного правила может быть два.

Первое – это работа со скоропортящимися продуктами (чаще всего, в продуктовой рознице). Там, где возможно только локальное использование продукта, не имеет смысла задействовать глобальные механизмы работы с ним. Закупкой в этом случае занимается директор филиала (или делегирует полномочия ниже).

Второе исключение – неторговые позиции. Если вышло из строя оборудование филиала, запчасть для его ремонта не обязательно заказывать через центр. Сплошь и рядом вопрос можно решить, купив ее на местном рынке – месяца на три быстрее, чем с задачей справился бы центр.

Сформировав единожды ассортиментную матрицу, сеть нуждается в ее постоянном развитии. Для пополнения матрицы, мы имеем три источника:

Директора филиалов могут предлагать ввести в матрицу определенный продукт, относящийся к традиционному ассортименту. Предложение должно сопровождаться прогнозом продаж: «филиал мог бы продавать столько-то нового товара по такой-то цене». Если центр понимает, что способен закупить нужный объем достаточно выгодно, он договаривается с поставщиком о закупке, вносит товарную позицию в ассортиментную матрицу и объявляет об этом филиалам.

Второй источник пополнения матрицы – штабные закупщики. Работающие с сетью поставщики предлагают им новые линейки и альтернативные продукты. Руководствуясь собственной оценкой рыночной ситуации, штаб может принять решение о вводе новых продуктов в ассортиментную матрицу.

Третий источник - маркетологи центра, которые целенаправленно изучают и потребительский рынок, и продукцию альтернативных поставщиков. Рекомендованные маркетологами позиции тоже могут быть внесены в матрицу штабом.

Дальнейший алгоритм работы центра с новым ассортиментом следующий. Центр принудительно расставляет товар на полки централизованно управляемого филиала (или включает продукт в схему продвижения на корпоративном рынке в случае B2B). А с филиалами, управляемыми децентрализованно, проводит обучающие мероприятия, показывая преимущества работы с данным продуктом.

Убедить удастся не все филиалы, кто-то воздержится, решив подождать; возможно, от немедленной закупки откажется большинство директоров или даже они все. Но и в последнем варианте через два-три месяца компания получит статистику из центрального филиала. И если решение действительно окажется выигрышным, с цифрами на руках наверняка удастся заинтересовать наиболее дееспособных руководителей, которые тоже захотят попробовать заработать. Постепенно продукт утвердится в сети.

Принудительное внедрение в филиалы нового ассортимента крайне рискованно. В варианте, когда центр, исходя из интересов собственного производителя, или соблазнившись серьезным бонусом стороннего поставщика, обязывает филиалы выбрать определенные объемы нового ассортимента, сеть, как правило, проигрывает. Приказ, разумеется, выполняется. Нет ничего проще заказа на склад; нажать две-три кнопки в информационной системе – секундное дело. Но ответственность за продажу директор филиала на себя не берет, в поддержку чужой сомнительной идеи костями ложиться не собирается, да и менеджеров своих переориентировать на приоритетное исполнение капризов штаба не намерен. Товар оседает на складе, ухудшая экономические показатели компании. Возможно, через два-три месяца успешные результаты, достигнутые центральным офисом, заинтересуют наиболее дееспособных директоров, и они пересмотрят свое отношение к новому ассортименту (хотя и это сделать сложнее: одно дело – непредвзятая оценка; другое – пересмотр оценки негативной). Если же и в центре результат окажется отрицательным, придется запускать масштабную уценку неликвидов и объявлять дешевые распродажи для фиксации убытков.

Возможность легитимного давления на филиалы в децентрализованной схеме управления также имеется. Например, расширить можно не только матрицу, но и ассортиментный минимум – тогда филиалы будут вынуждены заказать хотя бы ограниченное количество нового продукта. Кроме того, можно предложить филиалам определенные бонусы за освоение нового ассортимента. Этими инструментами (особенно бонусами) нужно пользоваться крайне осторожно. Механизм работы сети базируется все-таки на *постоянном* взаимовыгодном сотрудничестве центра и филиалов; развитие ассортимента – один из аспектов этого сотрудничества. Поэтому стимулировать его как что-то экстраординарное невыгодно.

Кроме ввода в матрицу нового ассортимента, необходимо предусмотреть и его вывод. Это вопрос преимущественно технический, ассортимент выводится на основе фактов, а не предположений: например, из-за снятия с производства линейки продуктов, при достижении определенного минимума продаж, изменении политики или цен поставщика, изменении политики сети. Во всех случаях решение принимает центр, и его задача – помочь филиалам, имеющим запас этого товара, грамотно от запаса избавиться.

Ценообразование

По ценовой политике в регионах есть ряд разноплановых соображений. Цена может устанавливаться централизованно, например, на программные продукты и на все то, что можно скачать из интернета (хотя и здесь сервисное обслуживание на местах будет иметь иногда различную стоимость). В принципе, существует тенденция в некоторых отраслях к выравниванию цен по регионам – что связано со снижением логистических издержек компаний, консолидацией бизнеса и выстраиванием основными игроками тех же филиальных сетей. Вместе с тем, в большинстве отраслей цены по-прежнему дифференцированы по регионам, и для некоторых такая ситуация сохранится на очень долгий период, если не навсегда. Мы рассмотрим вариант дифференцированных цен, как наиболее распространенный.

Прежде всего, сформулируем тезис: *ценообразование должно быть делегировано в регионы с максимально возможной полнотой*. А теперь займемся аргументацией.

Как уже отмечалось, нам необходимо выдерживать товарную матрицу ради сохранения эффекта масштаба – главного преимущества сети перед отдельными локальными конкурентами. Но вот вопрос: должны ли мы таким же образом стандартизовать цены?

Цена для потребителя в большинстве случаев не сводится к цифре на ценнике в магазине или шоу-руме нашего филиала. Она включает еще затраты на доставку этого товара до места использования, иногда пусконаладочные работы, затраты на эксплуатацию и сервисное обслуживание. Эти затраты – и итоговая цена – будут, как правило, различными для покупок в своем регионе и в соседнем. Соответственно, разница в цене товара даже и в смежных регионах далеко не всегда вызовет миграцию покупателей. Мы не ездим за колбасой из Москвы в Брянск, чтобы купить там дешевле.

На объемы продаж в регионе будет серьезно влиять цена местных конкурентов (опять же, включая сервис, гарантии). Если на определенный ассортимент региональный конкурент установил значительную скидку, будет не очень разумно выдерживать единую по компании цену и упорно пытаться продать дороже. Так можно растерять всех клиентов.

А бывает, что у конкурента хронически отсутствуют некоторые пользующиеся спросом ассортиментные позиции, и филиал мог бы заработать дополнительную прибыль, подняв на них цены. Кстати, это скомпенсировало бы потери, вызванные вынужденным снижением цен на позиции, по которым конкурент демпингует.

Т.е. имеются веские аргументы за передачу в филиалы управления ценами.

С другой стороны, при полной неограниченной свободе филиала в вопросах ценообразования существует опасность нарушения позиционирования компании, приводящего к потере стратегических преимуществ. Например, открытый в небольшом городе магазин, пользуясь отсутствием конкурентов, мог бы назначать относительно высокие цены на весь ассортимент. При этом, работай он по ценам умеренным, возможность для конкурентов открыть рядом аналогичную точку просто не представилась

бы – понятно, что при половинном обороте бизнес станет нерентабельным для всех игроков. Но т.к. цена высока, расчеты показывают экономическую выгоду открытия такого магазина даже при половинном обороте, и конкурент открывается. После чего цены плавно снижаются обоими игроками до состояния нерентабельности всех магазинов, как и положено при переизбытке предложения.

Слишком высокое ценовое позиционирование отдельного филиала, хотя и может принести ему сиюминутную выгоду, обычно влечет за собой ухудшение конкурентоспособности, т.к., помимо прочего, филиал выпадает из ценового позиционирования всей компании, и на него перестает работать централизованная реклама. Фактически он превращается в отдельную локальную компанию, которой, как мы отмечали, конкурировать с местным бизнесом гораздо сложнее.

Т.е. веские аргументы для ограничения свободы филиала в вопросах ценообразования тоже существуют

Многие компании в этих условиях пытаются выстроить централизованное ценообразование, в котором головной офис, получая маркетинговую информацию от филиалов, назначает как общие для всех, так и индивидуальные для региона цены. При этом как будто возникает ряд дополнительных преимуществ:

- Более квалифицированный специалист головной структуры грамотнее определяет нужную цену.
- Он руководствуется, в том числе, информацией об общих товарных запасах, политике компании по работе с конкретными поставщиками, чего обычно не делает регион.
- Необходимая маркетинговая информация собирается филиалом по отработанной методике под руководством этого специалиста – т.е. качественно.

На практике, это решение не является наиболее эффективным в силу ряда причин.

Во-первых, размывается ответственность. Если решение об оперативном изменении цены принимает специалист головной организации, то, с точки зрения директора филиала, именно этот специалист и отвечает за объем продаж данного продукта. Можно говорить о «совещательном голосе директора филиала», «совместном принятии решения» - на самом деле право решающего голоса мы даем только одному специалисту, и вполне логично, что ответственность за результат ложится именно на него. Но поскольку успех продаж не определяется только ценой, надо еще приложить определенные усилия на местах менеджерам по продажам – а менеджеры эти не подконтрольны головному специалисту, и подчиняются директору филиала – то и специалист не может отвечать за результат. Т.е. ответственность в системе вроде бы и присутствует – но персонально ответственного уже не найти.

Во-вторых, остается возможность манипулирования информацией со стороны филиала. При любых утвержденных методиках, данные на местах можно подобрать так, чтобы они убедительно доказывали точку зрения директора филиала. «Наша цена должна не больше чем на десять процентов превышать цену конкурентов? Вон у ИП Тюлькин ниже аж на двадцать процентов». Филиал с высокой точностью программирует решение центра, переваливая на него заодно ответственность - это ли эффективная система управления?

Конечно, центр может пойти на дополнительные расходы и обеспечить сбор достоверной информации в регионах для выработки обоснованных привязанных к местности решений. Для этого достаточно использовать независимые от филиала источники информации – в пределе, высадить собственный маркетинговый десант. К сожалению, и этот метод мало что решит, поскольку не устранил проблему ответственности. И либо подтвердит предложение директора филиала – а тогда к чему эти

дополнительные сложности и затраты, пусть бы сам и решал? Либо предложит альтернативу, и тогда непонятно, с кого в итоге спрашивать. С директора филиала? Но он же не был согласен с решением центра, предупреждал, что по такой цене ничего не продаст – и доказал это по итогам сезона.

Идея централизации любых оперативных решений обычно рождается из факта неудовлетворительного исполнения соответствующих делегированных функций. «Передали директорам филиалов управление товарным запасом – растет запас сверх ожиданий и планов – давайте решать централизованно, потому что так, как сейчас, не устраивает». И базируется эта идея на представлении, что более опытный и квалифицированный специалист головной компании лучше решит проблему, чем недавно набранный менеджер в филиале, который и принят-то из другой отрасли.

Однако никогда избирательно и неточно информированный специалист не примет лучшего решения, чем знающий все обстоятельства дилетант. И не найти такого директора филиала, чтобы взял на себя ответственность за чужие решения.

Что это означает на практике? А давайте продолжим пример с товарным запасом. Да, не устраивал компанию рост запасов филиалов, - где на десять, а где на все тридцать процентов. Да, отобрали у директоров право самим решать по сверхнормативным заказам – теперь они должны это делать только по согласованию с коммерческим директором сети. Да, вырос товарный запас за три месяца вдвое... Почему? А потому что теперь каждый директор филиала считал своим долгом убедить коммерческого директора в необходимости дополнительной закупки ассортимента «под этот тендер, в ту котировку, для этого клиента, который твердо обещал взять...». И в конце квартала на вопрос ошеломленного генерального: «Какого хрена у вас такой запас?!» невозмутимо отвечал: «Нам разрешили».

Возвращаясь к вопросу ценообразования, подытожим наши предыдущие рассуждения. Нам бы хотелось, чтобы:

- Решения по ценам принимались с учетом местной конъюнктуры и оперативно;
- Эти решения основывались на грамотно собранной местной информации;
- Также учитывали опыт других регионов, общий товарный запас и политику работы с поставщиками;
- Не нарушали позиционирования компании;
- Принимались ответственно.

Лучше всего эти требования реализуются в схеме, где права и ответственность за оперативное ценообразование делегированы руководителям филиалов.

- Для того чтобы не нарушать позиционирование, центр, кроме разъяснения общей идеологии и маркетинговой политики, устанавливает жесткую *верхнюю планку* наценки на весь ассортимент, единую, либо по товарным группам.
- Чтобы дать руководителю филиала ориентиры и познакомить его с опытом компании центр устанавливает *рекомендованные цены* на ассортимент, которыми директор филиала руководствуется, пока не поймет, какую цену, и в какую сторону желательно изменить, чтобы улучшить показатели филиала.
- В качестве справочного материала на совещаниях центр озвучивает текущую политику работы с поставщиками и общее состояние товарного запаса; также директор может ознакомиться с этими материалами по собственной инициативе. (Этот пункт работает обычно по минимуму, т.к. директор филиала озабочен больше продажами в собственном регионе, чем «абстрактными» проблемами центрального офиса; однако представьте, что было бы в противоположной ситуации: полностью выполненный план по закупкам и затаренные неликвидом склады).

- Чтобы поддерживать качество сбора информации на приемлемом уровне, центр разрабатывает квалификационные требования к профильному персоналу, организует обучение, использует аттестацию в качестве контрольного инструмента. Часть технологий сбора информации, предусматривающих контакт с клиентом, регламентируются и выборочно контролируются.
- Оперативные решения по ценам принимает директор филиала, и на нем лежит вся ответственность за результат.

Я не предложил здесь установить *нижнюю* планку наценки на ассортимент, и для этого имеются веские основания.

В дискуссиях на семинарах и в компаниях заказчиков часто приходится слышать вопросы: «Не устанавливать нижнюю планку? Но тогда что помешает директорам филиалов продавать товар ниже себестоимости?»

Ну, допустим, продавать *весь* товар ниже себестоимости помешает заинтересованность директора в результате. Как правило, мы устанавливаем целевые показатели филиала в единицах прибыли, и тотальная распродажа «в минус» эту прибыль никак не поднимет. Предполагается, что клинических идиотов мы на руководящие должности не берем, а если бы даже брали, то одна только нижняя планка цены вряд ли спасла ситуацию.

«Но если этот ограничитель не помогает, он ведь, по крайней мере, не мешает?»

А вот тут-то собака и зарыта: иногда мешает.

Отдельной и достаточно распространенной проблемой сетей являются неликвиды. Как бы хорошо мы ни планировали, излишки различных товаров накапливаются на складах, ухудшают нашу экономику, замораживая денежные средства, грозят принести прямые убытки из-за истекающих сроков годности или морального устаревания. Сетевые компании по-разному борются с этой напастью; широко распространены два метода, каждый из которых имеет серьезные побочные эффекты.

В первом варианте проблему пытается решить центр, принудительно снижая отпускные цены в филиалах и широко рекламируя эту акцию в интернете, печатных СМИ, рассылкой и на билбордах. Систему стимулирования менеджеров филиала центр при этом не корректирует, и акция благополучно проваливается: пришедший по массовой рекламе клиент узнает, что «последний экземпляр как раз только что купили». Потому что если цена установлена ниже себестоимости, в момент продажи менеджер фиксирует убыток, снижая премию себе, коллегам и руководству. И для всего филиала гораздо выгоднее выкопать во дворе яму семь на восемь и похоронить там неликвиды. В этом случае они будут числиться на балансе филиала по складской цене, их можно предъявить любому проверяющему: «смотрите, ничего не украли, все планомерно гниет», и они никак не ухудшат материального положения персонала.

Во втором варианте центр меняет и систему стимулирования персонала. Вместо стандартного, например, одного процента с валовой прибыли, менеджер получает за распродажу неликвидов два процента с продаж. Снижение цены, интенсивная реклама и многократно возросшие усилия менеджера в этом случае делают свое дело, и неликвиды быстро разлетаются со складов, вроде бы удовлетворительно решая проблему. К сожалению, здесь срабатывает один неприятный побочный эффект. Дееспособный сбытовой персонал филиалов понимает, как теперь за сопоставимую работу можно получить в пять раз большую премию. Для этого достаточно, чтобы в принципе ходовой товар полежал в дальнем углу склада лишние три месяца. Часть ассортимента «случайно» забывают выставить в продажу, и суммарно по филиалам объем неликвидов растет. Т.к. кроме прежних ошибок планирования в сети добавляются сознательно созданные проблемы.

Я рекомендую заказчикам пользоваться другим методом борьбы с неликвидами. Решение по распродаже делегировать филиалам, а для того чтобы интересы филиалов и компании здесь совпали, применять регулярную уценку неликвидов на складе филиала. Метод простой и крайне эффективный, из побочных эффектов замечена только серьезная озабоченность директоров филиалов точностью планирования закупок. Что, возможно, заставляет некоторых перестраховщиков заказывать чуть меньше, чем они собираются продать, и добирать потом недостающее по соседям. Объемы неликвидов значительно сокращаются: и из-за возросшей точности планирования, и благодаря усилиям филиалов по распродаже, и по причине, собственно, уценки.

Давайте рассмотрим работу этого метода на примере:

Допустим, на склад нашего филиала закуплен холодильник. Если мы работаем в В2С, это холодильник бытовой, если в В2В – промышленный, в данном контексте это неважно; важно, что его складская цена 100 рублей. Мы планировали продать этот холодильник за 120, заработав 20 рублей валовой прибыли, но ошиблись, и он уже три месяца стоит на складе мертвым грузом. В нашей системе это означает автоматическую уценку, и складская цена снижается на 25%. Холодильник в управленческом балансе филиала числится теперь по 75 рублей, а 25 рублей отнесено на потери филиала, что снижает его финансовый результат. Все категории персонала, чья зарплата зависит от прибыли, получают пониженную премию из-за наличия такого неликвида на складе.

Оптимизировать свой финансовый результат филиал может двумя способами.

Во-первых, продать холодильник по планируемой изначально цене 120 рублей (возможно, прогноз продаж был верным, просто клиент ждал поступления бюджетных денег и, наконец, смог совершить покупку). В этом случае прошедшая уценка никак не ухудшила результат филиала, т.к. зафиксированный по одной статье убыток полностью компенсирован повышенной прибылью со сделки ($120 - 75 = 45 = 20 + 25$).

Во-вторых, филиал может уценить холодильник, и продать его, например, за 95 рублей. Продажная цена выше текущей себестоимости, в момент продажи возникает прибыль, а не убыток, поэтому противоречий с системой стимулирования нет. Зато имеются все резоны уценить и продать, потому что в противном случае через три месяца снова сработает автоматическая уценка и филиал зафиксирует дополнительный убыток еще в 25 рублей.

Для каждого предприятия конкретные цифры и сроки уценки определяются индивидуально, но общая логика здесь одна: уценка должна примерно отражать реалии жизни и где-то даже опережать их. Т.е. если срок годности продукта или его моральное устаревание в отрасли составляет пятнадцать месяцев, уценка до нуля (фактически, до списания) должна производиться за год. После третьей уценки товар может передаваться головной структуре, которая использует другие каналы его реализации: например, через стоковые магазины или благотворительные акции, совмещенные с PR.

Применение такого метода приближает к реальности оценку складского запаса компании, в управленческом учете уже не фигурируют фантомные миллионы долларов, которые не могут быть получены никогда.

И для реализации всех этих положительных эффектов нам будет удобнее *не устанавливать для филиалов нижнюю планку цен*. Поскольку установленная нижняя планка повлечет за собой необходимость согласования с центром большинства решений по уценке, потребует аргументации со стороны филиала, размоет ответственность – и в итоге блокирует часть полезных инициатив на местах. Соблюдая интересы компании, нам полезно будет установить лишь *уведомительный* режим для случаев уценки ассортиментных позиций в филиалах ниже себестоимости. Для того чтобы центр, владея

всей картиной заказов, мог перебросить данную позицию в другой филиал, подавший заявку о ее закупке.

Декларируя свободу филиалов в назначении цен в заданных рамках, следует оговорить одно исключение, не сильно, впрочем, влияющее на результат. Если компания проводит масштабную акцию, в которой рекламируется определенный товар по определенной цене, этот товар должен присутствовать в филиалах именно с указанным в рекламе ценником.

Однако это исключение из общего правила действительно влияет на финансовый результат филиала по минимуму. Дело в том, что рекламируется в таких акциях обычно товар с «лучшей» (т.е. минимальной) ценой и ограниченной функциональностью. И задача менеджера по продажам переориентировать пришедшего по рекламе покупателя на более подходящий для него и приносящий прибыль компании вариант. В любом случае проведение таких акций планируется заранее, и фактически является для директора филиала одним из правил, в рамках которых он подрядился вести бизнес компании.

Реклама

Реклама актуальна и для сети в целом, и для филиалов. Вопросы продвижения сети может решить только управляющий центр, чем он обычно и занимается. Рекламное продвижение филиалов можно в значительной степени делегировать самим филиалам; и эту тему имеет смысл обсудить.

Как и в других вопросах, центр, по умолчанию, обладает лучшей квалификацией в области рекламы. В филиале редко предусматривается штатная единица рекламиста, рекламные функции наряду с многочисленными другими может выполнять директор. Несмотря на это, в большинстве случаев желательно делегирование рекламного продвижения филиалов на места.

Главная идея здесь прежняя: никогда неполно и неправильно информированный специалист не примет лучшего решения, чем владеющий обстановкой дилетант.

А передать это «владение обстановкой» наверх для принятия решений в центре – задача нереализуемая. Для этого директору филиала нужно быть не худшим специалистом в рекламе, владеть нужной терминологией и привести исчерпывающее описание ситуации. Информация должна быть даже избыточна: то, что достаточно одному менеджеру для принятия решения, для другого нуждается в уточнении.

Если бы у нас был такой директор, передача решения наверх потеряла бы смысл, т.к. он сам справился бы с проблемой. Если у нас нет такого директора, мы не в состоянии передать наверх существенную для принятия решений информацию.

С другой стороны, вместо трансляции центру потоков неструктурированных данных с мест, мы можем обеспечить куда более упорядоченную трансляцию из центра на места основных правил принятия решений в области рекламы. Штабные специалисты способны внятно обрисовать рекламную политику компании, задать нужные ограничения, обеспечить филиалы вспомогательными материалами, провести разовое обучение руководителей филиалов и убедиться в усвоении ими основных принципов рекламы в данной конкретной сети. Центр задает допустимые рамки – филиал принимает в них наиболее выгодные решения.

Делегирование филиалам их собственного рекламного продвижения обычно позволяет добиться существенной экономии. Во многих случаях, когда филиалам дают свободу, они с облегчением прекращают отдельные особо бессмысленные акции центра, и

направляют усилия на то, что в данном конкретном городе приносит им максимальную отдачу. Эффективность рекламного продвижения растет.

К сожалению, здесь имеется и два побочных эффекта:

Во-первых, рекламные затраты уменьшают прибыль филиала, и при невыполнении плана продаж у директора филиала появляется искушение улучшить общие показатели за счет сокращения рекламы.

Во-вторых, некоторые относительно новые методы рекламы (например, продвижение сайтов в поисковых системах) могут игнорироваться отдельными директорами в силу непонимания эффективности этих методов и нежелания экспериментировать.

Первый эффект можно частично нивелировать консультационной работой центра. На этапе утверждения планов филиалов и на этапе подведения итогов рассматривать рекламные бюджеты и разъяснять конкретным директорам точку зрения штабных специалистов. В крайнем случае – утвердить *общий для всех филиалов* минимально обязательный набор рекламных мероприятий (не самое изящное решение, но лучшего пока не видится).

Использование новых средств рекламы можно инициировать, проводя централизованные акции с обязательным набором конкретных инструментов. Получив положительный опыт, директора скорее смогут включить эффективные методы в свой арсенал.

Для централизованных акций, проходящих по всей сети, также необходимо разграничить ответственность центра и филиалов. Широко используемый здесь алгоритм, к которому у меня нет существенных замечаний следующий:

Решение принимает центр, руководствуясь общей стратегией и собственным пониманием ситуации; центр может регламентировать акцию полностью или частично.

Филиал на местах размещает рекламу согласно указаниям центра (или в рамках, заданных центром, если регламент не жесткий).

Бюджет на централизованные акции закладывается филиалом заранее – например, центр резервирует для себя тридцать процентов рекламного бюджета филиала; все решения принимаются строго в рамках этого бюджета.

Планирование: унификация или индивидуальность

Одним из важнейших вопросов, который необходимо решить любой сетевой компании, является вопрос унификации. Будем ли мы считать все наши точки равнозначными, изначально находящимися в равных условиях и, соответственно, обязанными выполнять одинаковые планы? Или применим индивидуальный подход, соглашаясь, что нет двух одинаковых улиц, городов, регионов?

За индивидуальные решения много вполне объективных доводов. Действительно, местоположение филиала может влиять на продажи. И если это розница B2C, магазин во дворе и магазин на проходном перекрестке дадут заведомо разные результаты. Если это филиалы B2B, наличие в городе сильных конкурентов не позволит догнать по объемам коллег из соседнего города, где клиент, наконец, получил в их лице единственного долгожданного поставщика.

А еще можно учесть разную платежеспособность регионов.

А еще аффилированность конкурентов с местной администрацией.

И сложившуюся местную культуру потребления.

И возможность комплектации филиала квалифицированным персоналом на местном рынке труда.

И...

Только стоит ли все это учитывать?

Давайте посмотрим, что потянет за собой такой индивидуальный подход.

Прежде всего, мы должны будем выработать критерии, по которым рассчитаем для каждого филиала допустимое отклонение от стандартного плана. Как рекомендуют учебники, вычислим, насколько снижает оборот отсутствие парковки у магазина, удаленность и неудобная работа склада, наличие двух мощных конкурентов в городе, сложная проходная система в офисе продаж, и т.д., и т.п.

Вероятно, степень влияния каждого критерия и вес соответствующих коэффициентов придется многократно обсуждать с директорами филиалов. И каждый из директоров будет стремиться преувеличить значение всех ухудшающих бизнес факторов и расширить их список. «А у нас перед магазином стройка! Я считаю, что к нам нужно применить понижающий коэффициент 0,7»; «А у нас дискаунтер через дорогу, мне нужно работать совсем без наценки, чтобы хоть что-то продать!» Прийти к соглашению будет возможно, как всегда, волевым решением руководства: «Я сказал, тебе 0,9, а твой дискаунтер не считаем – у всех дискаунтеры - и баста, утверждено! ».

И в результате мы получим:

- С точки зрения «низов» - директоров филиалов - плохо обоснованные завышенные несправедливые планы («вон, по Перми и Самаре учли конкурентную обстановку, а у меня нет»), с которыми еще можно поспорить при случае: и на промежуточном рассмотрении итогов, и на окончательном подведении, и если план будет серьезно невыполнен, и, конечно, на следующем планировании.
- С точки зрения «верхов» - руководства сети и гендиректора - ряд относительно достоверных (в меру нашего оптимизма) ориентиров, которые далеки от совершенства, но позволяют хотя бы примерно спланировать ресурсы.

И все. Сложный итерационный процесс планирования, скрупулезные расчеты лишь маскируют тот факт, что планы установлены волюнтаристски, если не совсем «с потолка», то откуда-то рядом, и решают очень ограниченные задачи. Строго говоря, все можно было не хуже спланировать в центральном офисе, не тратя времени на формулы и переговоры, просто посмотрев предыдущие итоги филиалов.

С точки зрения эффективности управления, в подобном индивидуальном подходе кроются две серьезные проблемы: одна тактическая и одна стратегическая.

Тактическая заключается в отсутствии возможности объективного сравнения результатов филиалов. В самом деле, если мы признаем, что каждый филиал трудится в исключительно уникальных условиях, то и результат, который он выдал, подлежит трактовке только в его системе координат. «План выполнен на семьдесят процентов? Ну да, но у нас на центральной улице прорвало трубу, к нам три дня никто не мог доехать». Причина объективная, ничем не хуже других объективных причин, которые уже описаны коэффициентами. Фактически мы не можем даже для себя сделать вывод, хорошо или плохо отработал филиал, и, тем более, не докажем факт плохой работы его директору.

Стратегическая проблема состоит в подмене приоритетов, что в итоге может свести на нет все преимущества сети. Ведь на самом деле у нас не было задачи так вписаться в рынок, чтобы занять только свободные места и выплачивать директорам справедливую зарплату за то, что они поддерживают сложившееся распределение. Наоборот, мы выстраивали сеть для того, чтобы занять лучшую территорию, вытеснить, где надо,

конкурентов с интересных нам мест на менее хлебные. И директора филиалов должны в первую очередь поощряться за решение этой задачи, а не какой-либо другой.

А с чем, с точки зрения планирования, будет связана реализация этой более правильной стратегической цели? Наверное, с достижением определенного результата в каждом регионе, *независимо* от сложившейся там на данный момент конъюнктуры и прочих объективных обстоятельств.

Конечно, *индивидуальные* решения никто не отменял. Наоборот, именно благодаря индивидуальным точным решениям на местности каждый филиал должен добиваться результатов в своих уникальных обстоятельствах. Но результата целевого *стандартизованного*. Т.е. филиал должен выдать на-гора то, ради чего его сотворили, а иначе зачем он здесь?

Целевое стандартизованное планирование имеет ряд существенных преимуществ перед индивидуальным. Если вспомнить уже заявленную проблему сравнимости результатов, то единый для всех план предоставляет наилучшую базу сравнения. Есть целевая цифра, есть уникальные обстоятельства различных филиалов, с которыми с разной степенью эффективности справляются их директора. Мы предполагаем, что сложность обстоятельств в разных филиалах примерно одинакова, и об эффективности директоров судим по степени достижения единых целевых показателей.

Это дает нам возможность принимать простые, быстрые и результативные управленческие решения в сложных случаях: нас просто не интересует их сложность. Хронически не выполняет план филиал? Меняем директора филиала. В восьмидесяти процентах случаев это решает проблему.

Если проблема все-таки не решена, что делаем?

Правильно, меняем директора филиала. У нас еще восемьдесят шансов на успех из ста.

А что если проблема опять не решена?

А вот тут срабатывает еще одно, уже стратегическое преимущество стандартизованного планирования. Ведь мы действительно могли ошибиться с планом и открыть филиал там, где он никогда не сможет добиться намеченной нами стратегической цели. Именно в силу своего местоположения. И в этих обстоятельствах мы снова можем принять простое управленческое решение – закрыть филиал.

Надо признать, что это последнее решение принадлежит к разряду спорных. Аргументы «за» закрытие очень весомы:

Во-первых, каждый филиал требует определенного внимания, отвлекает на себя управленческие ресурсы центра. Хронически не выполняющий план филиал требует непропорционально большого внимания. Если наши ресурсы ограничены (а если нет – значит, мы неправильно строим), то, кроме увеличения прямых затрат, управление этим филиалом влечет упущенную выгоду, т.к. руководство могло бы заниматься другими более полезными вещами вместо анализа причин недееспособности конкретной точки.

Во-вторых, сложно обстоит дело с материальным стимулированием персонала. Если филиал регулярно не выполняет план, то либо директор и персонал не получают премий, и тогда удерживаться на этой работе будут только неквалифицированные сотрудники, либо премия им платится, и тогда демотивируется персонал выполняющих план точек. Фактически, не выполняющий план магазин розничной сети становится в компании своего рода местом ссылки, куда попадают малоуспешные сотрудники перед тем как покинуть компанию насовсем.

В-третьих, неуспешная точка вносит свой отрицательный вклад в имидж компании на рынке, в частности, в имидж работодателя. И не исключено, что отрицательные отзывы

регулярно увольняющихся сотрудников, например, в социальных сетях осложняют подбор персонала по всем филиалам компании, в том числе в других регионах.

Аргументы «против» тоже имеют место.

Филиал может не достигать запланированных результатов, но при этом быть рентабельным. Либо приносить минимальную чистую прибыль, либо просто покрывать часть постоянных издержек головного офиса, не выходя на прибыль в принятой системе учета. Но в обоих случаях его закрытие повлечет за собой ухудшение экономики компании.

Филиал может решать стратегическую задачу присутствия на конкретном рынке, в расчете на рост рынка в будущем. (Хотя этот аргумент сам по себе спорный: не факт, что долгосрочно убыточный филиал способен «застолбить» рынок или нести серьезную имиджевую нагрузку).

Затраты на ликвидацию филиала могут быть существенными (например, нужно будет выдерживать долгосрочные обязательства перед наработанными партнерами, и т.п.).

Что на практике означает «спорное» решение? Это значит, что оно не является универсальной рекомендацией на все случаи жизни. И принимать его нужно, понимая, какие из приведенных аргументов «за» и «против» являются более весомыми в данных конкретных обстоятельствах данного конкретного бизнеса. При этом общим ориентиром может служить следующий: чем больше у нас филиальная сеть, чем больше в ней самостоятельных единиц, тем выгоднее нам принимать простые результативные решения вместо того чтобы искать неустойчивый компромисс. Т.е. если для сети из десяти филиалов еще имеет смысл подумать над решением, то сеть из ста точек должна однозначно избавляться от аутсайдеров и открывать рядом новые филиалы.

Категорийность и новые филиалы

В реалиях жизни, конечно, мы прибегнем к компромиссу. Регионы, где мы собираемся развернуть филиалы, все-таки разные; да и в пределах одного города мы не хотели бы открыть только два десятка магазинов на центральных улицах, а планируем охватить и периферию. И объемы продаж там будут различаться, какие планы не ставь. Поэтому мы введем понятие *категорий* для филиалов, и согласимся, что для каждой категории назначаются собственные стандартизованные планы.

Разумеется, категорий должно быть немного. Двух будет достаточно в большинстве случаев, принимая во внимание, что проблему планирования постепенного выхода вновь открытых точек на проектную мощность мы решим другим способом.

Скорее всего (хотя и не строго обязательно), относительно низкие планы продаж в бедных регионах будут выполняться меньшим количеством персонала, а магазины на периферийных улицах будут открыты на меньших площадях. В идеале, даже при различных категориях филиалов мы сможем иметь по сети единую базу сравнения эффективности – выработку на штатного менеджера по продажам или отдачу с квадратного метра магазина. В других случаях – две самостоятельные базы для сравнения филиалов по категориям. Т.е. будет существовать категория А для лучшего расположения филиала и категория В для менее выгодного расположения.

Выстраивая планы для вновь открытых филиалов, нам будет также удобно опираться на нормативную эффективность по категориям. И если точка открыта в регионе категории А, значит, ее базовым планом будет являться стандартизованный план филиала данной категории А, взятый на начальный квартал с понижающим коэффициентом 0,4; на

следующий – 0,6; на третий – 0,8 с выходом на единицу в четвертом квартале. (Конкретные цифры и сроки определяются реалиями данной сети, а если статистика еще не наработана, могут быть взяты из бизнес-плана создания сети филиалов). Таким образом, в сети двух категорий филиалов может присутствовать до восьми стандартизованных планов конкретных точек одновременно, которые, тем не менее, будут сравнимы по двум базам, а в идеале – по одной базе.

Сверху, снизу, сбоку

До сих пор мы говорили о приоритетах компании в целом, и пришли к выводу, что стандартизованный план филиалов наилучшим образом отвечает ее интересам. Однако план – многофакторный инструмент управления, поэтому ограничиваться назначением плана сверху не стоит, чтобы не потерять в эффективности. Лучше всего план работает, если написан для себя, поэтому действительным его автором должен стать директор филиала.

Задача совмещения планирования сверху и снизу решается, если стандартизованному плану, разработанному руководством сети, мы придадим статус граничного показателя – ориентира и одновременно нижней планки эффективности для филиалов. Каждый из директоров, получая эту «рыбу», должен изобрести, какими способами достигнет заданных или лучших показателей, с какими дополнительными затратами будет связано их превышение, какой потребуются дополнительный товарный запас, и т.п. Планы утверждаются у руководства сети, поскольку взятые филиалами повышенные обязательства предполагают дополнительное финансирование.

В исключительных случаях отдельный филиал может заявить для себя пониженный план, однако поскольку это влечет за собой рассмотрение целесообразности функционирования данного филиала под руководством данного директора, такое случается редко. Чаще директора, не представляющие, как будут выполнять план, тем не менее, берут на себя минимально достаточные обязательства, а вопрос эффективности их руководства рассматривается уже по факту хронического невыполнения плана.

Для того, чтобы директора филиалов были заинтересованы в принятии и выполнении более напряженных планов, желательно в системе стимулирования отказаться от привязки их премии к выполнению плана. В штатном режиме вышедший на проектную мощность филиал приносит определенную прибыль; эта прибыль и будет являться базой, с которой директору выплачивается оговоренный процент. Например, расчетная годовая прибыль филиала по стандартизованному плану составляет один миллион долларов, и договорной процент директора принят равным трем. Тогда, вне зависимости от выполнения плана, директор получит эти три процента: тридцать тысяч за год в случае достижения плановых показателей; шестьдесят тысяч при перевыполнении их вдвое; пятнадцать тысяч в случае половинного выполнения. Хотя в последнем варианте включатся механизмы административного регулирования, и директор, скорее всего, не доработает до получения годового бонуса.

Снижение зависимости от выполнения плана делает директора филиала союзником руководства сети в вопросах планирования; план теперь является для него инструментом, позволяющим мобилизовать своих сотрудников на достижения. В результате мы получаем возросшую точность планирования и постановку более напряженных (или, по крайней мере, не слишком заниженных) планов.

Наверное, стоит еще вернуться к стандартизованному плану, выдаваемому филиалам в качестве граничного показателя. Для того чтобы дать директорам точные ориентиры, их надо еще самим откуда-то взять.

При проектировании сети с нуля, эти цифры получают прогнозно-расчетным путем. Мы оцениваем собственный опыт: анализируем показатели компании за несколько лет. Изучаем доступную информацию о конкурентах, об аналогичных компаниях на зарубежных рынках. Рассматриваем практику компаний смежных отраслей, прогнозируем динамику развития регионов. И, взвесив все эти факторы, устанавливаем целевую цифру для штатного режима вышедшего на проектную мощность филиала. Эта цифра еще не подтверждена практикой, но мы верим в нее настолько, что готовы инвестировать немалые средства в построение филиальной сети. А значит, и директорам филиалов не грех в нее поверить. Тем более, что на случай ошибки, а также имея в виду плавный выход на проектную мощность, мы гарантируем им выплату расчетных бонусов в первые полгода даже при недостижении результата.

Через полгода нарабатывается статистика, которая позволяет нам уточнить цифры планов и перейти на другую схему премирования директоров. А при работе сети от полутора лет и дольше, мы уже имеем «железобетонный» показатель средней выработки на менеджера по продажам, или прибыли с квадратного метра торговой площади, в зависимости от вида бизнеса. Что решает большинство наших проблем. Ведь что требовалось от стандартизованного плана-ориентира в первую очередь? Обоснованность. Полгода мы могли прожить на кредите доверия, но строить на нем долгосрочную политику было бы неразумно. И теперь, даже в отсутствие других объективных маркетинговых данных, которые могли бы обосновать наш план, мы имеем самую надежную в мире базу – свершившийся факт.

Конечно, факт прошлого периода не может служить планом будущего. И нам придется внести в него вероятностную величину – прогноз роста рынка в следующем отчетном периоде относительно предыдущего. Однако и этот коэффициент может считаться по заранее оговоренной методике, что почти полностью уберет из схемы субъективизм. Хотя имеет смысл и другая схема утверждения этого коэффициента, в которой предложенная маркетологом цифра обсуждается директорами филиалов и руководством сети, после чего утверждается. В этом случае процесс утверждения походит на торговлю за приемлемый компромисс, но директора филиалов в большей степени берут на себя ответственность за результат.

Отмечу еще, что схема стандартизованного планирования защищена от одной типовой ошибки, часто возникающей в схемах планирования индивидуального. Если принять, что ситуация каждого филиала уникальна, и он должен иметь свой план, то какой план установить филиалу, перевыполнившему предыдущий в два раза? Наверное, повышенный? А если перевыполнил опять, повысить снова? Запускается алгоритм, который у менеджеров называется «кто везет, того и грузят», в результате чего перевыполнившие план сотрудники теперь вынуждены очень интенсивно работать, чтобы получить хотя бы свою зарплату. Некоторые из-за этого уходят из компании, другие стараются не совершать трудовых подвигов и не перевыполнять план. Эффективность сети далека от максимальной.

В схеме же стандартизованного планирования такое невозможно. Перевыполнивший план филиал получит на следующий период граничный показатель, увеличенный только на общих основаниях. На коэффициент роста рынка и на ту небольшую величину, на которую выросла фактическая средняя выработка по сети, в том числе и в результате перевыполнения плана филиалом. Т.е. фактически план может быть ниже уже достигнутого факта, и его снова можно будет перевыполнить, получив повышенную премию. Умный директор филиала отрегулирует величину плана так, чтобы не нарушать мотивацию своих менеджеров.

Чтобы план играл координирующую роль в любых меняющихся обстоятельствах, его необходимо корректировать при резком изменении этих обстоятельств, а также в плановом режиме на постоянной основе. Ведь если бы мы это не делали, скажем, при существенном невыполнении плана продаж, то продолжали бы затаривать склады, производить ненужные товары – т.е. ухудшали экономическое положение компании вместо того чтобы его исправлять. Коррекция плана позволит более эффективно распорядиться ресурсами.

Большинство сетевых компаний пересматривает план раз в квартал или раз в полгода, в зависимости от подвижности структуры и реальной возможности подвести итоги. План не обязательно меняется – коррекция выполняется только при действительной необходимости – но довольно часто дописывается. Т.е., рассмотрев итоги прошедшего полугодия, мы не только подтверждаем наши первоначально установленные ориентиры до конца года, но и ставим новые, еще на полгода вперед. С тем чтобы иметь план на календарный год при каждой такой коррекции, лучше видеть перспективу, прогнозировать денежные потоки.

Подчеркну, что при существенном отклонении факта от заранее запланированных показателей план подлежит коррекции, в какую бы сторону это отклонение не произошло. Т.е. мы корректируем план в сторону уменьшения, если фиксируем факт невыполнения, и понимаем, что в сложившейся ситуации нам не удастся скомпенсировать это отставание. И корректируем в сторону увеличения, если план превышен, и мы прогнозируем сохранение этой тенденции.

Надо отметить, что давление на руководство сети со стороны филиалов всегда будет односторонним. При невыполнении плана директора филиалов, настраиваемые собственными менеджерами, будут настойчиво предлагать его снижение; при перевыполнении – противиться повышению. И если бы мы руководствовались только расплывчатыми понятиями прогноза, нам было бы сложно противостоять этому давлению. Но мы в качестве основы коррекции берем именно факт, и с ним уже так просто не поспоришь.

Если сеть, например, за половину первого квартала выполнила тридцать процентов плана, и устами своих директоров предлагает руководству его скорректировать, мы *не делаем этого*. Отчетный период еще не закончился, *факт* невыполнения не зафиксирован, поэтому план остается прежним. И в подавляющем большинстве случаев *выполняется* за вторую половину квартала. Я наблюдал такую динамику в четырех различных сетях, она вполне типовая. Если в конце отчетного периода невыполнение станет свершившимся фактом, и менеджеры недополучат премии, вот тогда мы решим вопрос коррекции, и исключительно на будущий период, а не на текущий.

Совершенно симметрично схема работает в случае перевыполнения плана. Если в середине отчетного периода отмечается существенное перевыполнение, мы ничего не меняем, с точки зрения мотивации; максимум, задействуем дополнительные ресурсы. Основанием для увеличения плана на будущий период служит факт предыдущего, по которому мы расплатились с менеджерами. Но эта коррекция должна быть такой же обязательной, как и в случае невыполнения плана.

Часто приходится слышать возражения, что если план перевыполняется, необязательно его повышать. Что побочным эффектом сохранения прежних ориентиров будет всего лишь выплата слегка повышенных премий линейному персоналу, и это вовсе неплохо с точки зрения мотивации. Я категорически не согласен с таким подходом. Ведь что означает, что сеть выполнила план на сто двадцать процентов? Что часть филиалов сделала сто, а часть – сто сорок. Но тем, кто сделал на сорок процентов меньше, чем их

коллеги, нельзя задать вопрос: «А почему вы сработали так плохо?». Потому что они резонно ответят: «Мы же выполнили план». И будут правы, и – самое плохое – не будут ничего делать для исправления ситуации, ведь с их точки зрения она нормальна.

Если же мы поднимем план, и сеть сделает в среднем сто процентов, это будет означать, что лидеры выдали сто двадцать. А аутсайдеры дотянули лишь до восьмидесяти, и им можно задать вопросы, и – самое главное – они сами уже принимают меры, чтобы выйти на план. Т.е. при более адекватной планке мы в той же самой рыночной ситуации получим лучший в абсолютных цифрах результат.

К технологиям продаж

При том, что успех продаж конечным покупателям во многом определяется технологией продаж, и для большинства отраслей эти технологии можно стандартизировать, в филиальной сети контроль за продажами необходимо передать директорам филиалов. Это касается и централизованного, и децентрализованного управления. Стандарт, который разрабатывает центр (на базе, в том числе, филиальной практики), может быть пошаговой жесткой инструкцией – в случае, когда сеть в первую очередь логистическая и почти ничего не добавляет для заказчика к первоначальному брендовому продукту. Или моделью со многими степенями свободы – если для заказчика разрабатывается сложный индивидуальный проект. В обоих этих вариантах именно директор филиала отвечает за внедрение и соблюдение технологий.

Представим, что это было бы не так: ведь при высоком уровне автоматизации и стандартизации процессов головная компания вроде бы и сама в состоянии отслеживать контакты менеджеров по продажам с любым клиентом. Почему бы так и не сделать, ведь квалификация центра заведомо выше, и он лучше наладит процесс? Проблема, однако, в том, что хотя центр имеет *техническую* возможность контроля, у него отсутствует возможность *управленческая* – попросту не хватает ресурса. Автоматически зафиксировать отклонение от стандартного алгоритма центр в состоянии, но провести прямую коррекцию – уже нет. Потому что если менеджеров у нас две сотни в двадцати филиалах, вести почти с каждым из них регулярный «разбор полетов» реально только при делегировании этой функции на места.

Таким образом, для внедрения эффективных технологий продаж на местах центр может предпринять следующие шаги:

- Разработать технологию, оформить ее в понятный простой для восприятия регламент, обеспечить доступ к регламенту каждого менеджера (например, выложить на корпоративный портал).
- Провести обучение менеджеров по продажам с обязательным контрольным опросом по окончании. Современные технологии значительно облегчают и удешевляют этот процесс: при наличии сносной видеоконференцсвязи людей уже не обязательно вызывать из регионов.
- Провести обучение директоров филиалов методам контроля за соблюдением технологий продаж; для них тоже должен быть разработан простой алгоритм, обеспечивающий должный уровень контроля.
- Регулярно, не реже одного раза в месяц в первые полгода, анализировать поддающиеся независимому измерению данные менеджеров по продажам в разрезе филиалов. Как правило, это будут данные, вносимые в автоматизированную систему учета в реальном режиме времени, хотя в отдельных случаях возможно построение дополнительных информационных

систем. Уровень соблюдения технологий в каждом филиале обсуждать с директорами, напоминая им о методах оптимизации работы.

- Раз в год проводить аттестацию менеджеров по продажам, в том числе, с точки зрения соблюдения ими технологии продаж. По результатам аттестации корректировать их оклады, а также оклады директоров, отвечающих за соблюдение технологий на местах.

О ротации персонала

В рамках одного города в сетях часто возникает вопрос о целесообразности перевода персонала из уже наработавших клиентуру точек в новые открывающиеся. Я всецело поддерживаю эту практику.

Как правило, переводится не весь персонал, а только его часть. Перешедшие в другой офис менеджеры стараются подтянуть себе всех прежних клиентов, которым перемена места обслуживания не принесет существенных неудобств. Объем продаж новой точки растет, объемы старой несколько снижаются.

Новый персонал нового офиса, наблюдая работу более опытных коллег, во-первых, убеждается в реальности достижения высоких результатов, во-вторых, перенимает успешные приемы и методы работы. Теоретические знания, полученные на инструктаже – это одно, живая практика – совершенно другое; офис развивается гораздо быстрее, чем делал бы это без наглядного примера.

Старый персонал старого офиса старается быстро обучить новых коллег, поскольку зависит от них (в системе стимулирования мы предусматриваем составляющую общего результата). Опытные менеджеры прилагают серьезные усилия для расширения клиентской базы. Ведь одно дело – не достичь еще определенных вершин, и другое – побывать на них и спуститься. Офис восстанавливает объемы продаж рекордными темпами, и часто считает своим долгом превзойти показатели, достигнутые до деления.

Перевод производится добровольно-принудительным порядком - если не удалось уговорить «добровольцев», просто назначаем их. Материальное поощрение за перемену адреса работы не используем.

Здесь возникает определенная проблема мотивации, но решить мы ее можем только двумя способами.

В первом варианте мы признаем право менеджера застолбить в компании «хлебное» место и пожизненно пользоваться рентой с него. Тогда, разумеется, мы обязаны компенсировать менеджеру потери, связанные с переходом на новый участок работы: как временные, так и постоянные – вдруг он не сможет достичь прежнего оборота? А его преемнику будем платить за результат, поскольку он новичок. Через непродолжительное время половина персонала в сети будет стимулироваться по индивидуальным схемам, причем не от сегодняшнего результата, а от различной давности «заслуг»; поэтому ей не придется напрягаться, и ее достижения будут не рекордными. А вторая половина будет получать меньшее вознаграждение за большие достигнутые показатели, поскольку еще не заслужила почетный статус пенсионеров. Вряд ли это наилучшее мотивационное решение.

Альтернативный вариант – признать право компании направлять менеджеров на различные участки работы, как особо выгодные в плане вознаграждения, так и малоинтересные. Тогда компенсаций не предусматривается, а увеличивать выплаты менеджеру можно либо за достигнутый результат, либо за расширение зоны ответственности – например, если он переводится с повышением. Общая схема мотивации

в данном случае не страдает; определенное недовольство может испытывать переводимый сотрудник – но, в принципе, те же ощущения могут его посетить при изменении любых неподконтрольных ему факторов, например, при увеличении отпускных цен компании или недопоставке нужного ассортимента. Если это обычная практика, ее так или иначе принимают.

Отказываться от ротации из-за нежелания решать мотивационную проблему нерационально. Тогда может возникнуть определенная дифференциация точек продаж: в сети будут старые сытые офисы со своими большими объемами, которые, уже давно не растут, потому что не успевают обслуживать больше клиентов, и не мотивированы на рост. И новые, поднимающиеся медленно, совершающие все ошибки, когда-то сделанные другими, не слишком квалифицированные и также немотивированные из-за скромности результата. Суммарно по сети это проигрыш, по сравнению с вариантом ротации.

Кадровая политика и работа с персоналом

Филиальная сеть – это в большинстве случаев конвейер. Предельно стандартизованный, если сеть имеет логистическую специализацию; частично настраиваемый под клиента, если предлагает ему скорее собственный продукт. В любом варианте сеть обязана поддерживать определенный стандарт обслуживания и при этом тщательно следить за издержками. Одна из наиболее затратных статей в сети (если вообще не главная) – заработная плата персонала. Эффект масштаба, действующий как на доходы, так и на системные расходы сети, диктует необходимость ограничения по заработной плате, в первую очередь для массового, торгового и обслуживающего персонала.

В самом деле, что означает увеличение оклада продавцов в сети из пятидесяти точек, в каждой из которых десять таких работников, всего на сто долларов? Минус миллион долларов чистой прибыли ежегодно, с учетом налогов. За миллион мы могли бы нанять двух-трех весьма компетентных специалистов, которые заткнули бы нам дыры в управлении; или дать дополнительную рекламу; или усилить кампанию продвижения; или попытаться доработать продукт. Не факт, что это худшие варианты инвестиций, тем более, что прибавка к окладу вряд ли массово поднимет производительность труда. Скорее ненадолго задержит на нашем предприятии людей, которые уже посматривали в сторону конкурентов.

Целесообразность удержания квалифицированных специалистов в сети путем регулярного увеличения им зарплаты вообще крайне сомнительна. Реалии таковы, что нам в конвейере не нужны «самые большие шестеренки», «шестеренки из драгметаллов» или «шестеренки особой точности и твердости». Мы не готовы оплачивать их исключительные качества, поскольку нуждаемся в нормальном достижимом для большинства людей уровне работы, за который на рынке платят относительно небольшую зарплату. И работа нужна сотен менеджеров, а не выдающихся единиц. Сеть может платить даже и меньше, чем локальные конкуренты, деньги, поскольку предоставляет сотрудникам другие блага: гарантию постоянной занятости, регулярной выплаты заработной платы, а также фактически принудительное повышение квалификации. Впрочем, многое будет зависеть от бренда.

Действительные перспективы роста для линейного менеджера будут связаны с изменением функционала и расширением зоны ответственности. Он не получит существенно больше в качестве продавца, выполняя ту же работу, но может вырасти до директора филиала, заместителя руководителя или до руководителя сети. Эта эволюция не для всех, хотя центр обычно нуждается в руководящих кадрах: тут недостаточно, чтобы

менеджер вырос, и его заметили, нужно, чтобы он готов был к переезду в регион, где образовалась вакансия, и такая миграция имела для компании экономический смысл.

Таким образом, активные менеджеры, повысившие в компании свою квалификацию и не имеющие внятных перспектив роста, будут уходить к конкурентам и в смежные бизнесы. И поскольку остановить этот процесс для компании невозможно (даже регулярное повышение окладов дало бы только временный эффект), она должна обеспечить на постоянной основе соответствующий приток кадров.

Постановка кадрового подбора и обучения персонала будет определяться масштабами задач и реалиями кадрового рынка.

Если филиал небольшой, и в нем открыта типовая вакансия, подбор, очевидно, может вестись по простейшей схеме. Достаточно дать объявление в интернете и специализированной прессе, либо обратиться в местные кадровые агентства. И обучить сотрудника на месте после его выхода на работу.

Если однотипных вакансий по филиалам набирается несколько десятков, при любой технологии подбора сотрудников обучать их уже может быть выгодно централизованно. И они, например, на две недели могут командироваться в учебный центр головной компании, чтобы приступить к работе на своих местах уже с определенным уровнем подготовки.

Если нужен еще более массовый подбор, обучение может проводиться превентивно, и прием персонала на работу происходит уже по его результатам; причем приниматься будут далеко не все.

Лет двенадцать назад мне пришлось решать похожую задачу для одной региональной компании, которая хотела развернуть в своем городе сеть из двадцати универсамов. Для сети, разумеется, нужен был обученный персонал. Но где в городе можно взять тысячу квалифицированных продавцов, если бизнес такого уровня здесь еще в принципе не создавался? Я рекомендовал заказчику организовать постоянно функционирующий центр обучения, частично на коммерческой основе, где люди, желающие приобрести нужную квалификацию, за небольшую плату могли бы это сделать (плата нужна была как гарантия заинтересованности человека в обучении, чтобы отсеять совсем уже шлак). По результатам курсов, наиболее дееспособным слушателям можно было предлагать работу в сети, а заведомо непригодных отсеивать наиболее экономичным способом – еще до принятия на работу.

Масштабная широко развернутая сеть постоянно нуждается в обученном персонале, поэтому для нее желательно и использование масштабных имеющихся институтов, и создание собственных образовательных конвейеров. Например, в качестве базы можно использовать профильные вузы и профессиональные учебные заведения, где компания могла бы стать соавтором отдельных прикладных курсов. А в качестве инструмента доводки – студенческую практику на своих рабочих местах.

Большое значение в современных условиях имеет и PR предприятия в качестве интересного работодателя. Для формирования нужного имиджа желательно задействовать, в том числе, социальные сети.

Сходным образом обстоят дела с руководящим персоналом. С той разницей, что его дефицит наиболее критичен, но, с другой стороны, мы часто имеем возможность подобрать временную замену, и можем организовать также системную подготовку кадрового резерва.

Лучшими кандидатами на должность директора филиала, в случае ее освобождения, являются опытные менеджеры этого филиала, уже решавшие задачи подобной сложности и показавшие хороший результат. Для того, чтобы такие менеджеры появились,

необходимо заблаговременно определить их в кадровый резерв и начать обучение. Если в филиале работает хотя бы семь человек, уже имеет смысл назначить одного из них заместителем директора, включить в круг его обязанностей на постоянно-периодической основе отдельные организационные вопросы, обеспечить участие вместе с директором в значимых совещаниях по сети, а на время отпуска директора поручить исполнение всех его обязанностей. Разумеется, обучающие семинары для руководящего состава он также должен регулярно посещать.

Как уже отмечалось, вакансии директора филиала возникают по всей сети, и претендовать на эти вакансии могут менеджеры достаточно мобильные, готовые сменить регион проживания. В то же время региональный кадровый резерв является ресурсом для головной компании, поэтому для менеджеров такого резерва будет не менее реальной перспективой занять место в руководстве сети, также постоянно нуждающейся в дееспособных кадрах.

При работе с руководящим персоналом у нас больше свободы в плане оплаты: ограничения по зарплате руководителей гораздо менее жесткие. Поскольку директора – «товар» штучный, и их в сети значительно меньше, чем линейных менеджеров. Что, впрочем, также не означает регулярного бесконтрольного повышения зарплат. Если директор будет постоянно добиваться выдающихся результатов, то, кроме автоматически увеличивающегося процентного вознаграждения, получит еще существенную прибавку к окладу. Если будет требовать больше, чем имеет смысл заплатить, исходя из общего баланса зарплат директоров сети, - с ним точно так же придется расставаться.

По сравнению с линейным персоналом, увольнение директоров филиалов связано с дополнительным классом проблем. Если продающий менеджер может уйти к конкурентам, и это не слишком приятно, то директор филиала часто сам может открыть конкурирующее предприятие. Особенно если примерно этим он и занимался в филиале, подворовывая у работодателей. (Воровство вообще является серьезной проблемой сети, мы рассмотрим ее отдельно). К сожалению, современное законодательство способствует созданию фирм, не обладающих ресурсами и компетенциями, которые, тем не менее, могут выигрывать государственные торги, предлагая заказчику минимальные цены, а затем нарушая условия контракта. Серьезным конкурентом сети эти фирмы не становятся, в силу своего недолгого существования, тем не менее, временно снижают показатели региона. Что заставляет некоторые сетевые компании медлить с увольнением не слишком успешных руководителей филиалов. С моей точки зрения, подобное промедление – всегда дополнительные потери. И лучше получить в регионе не очень дееспособного дополнительного конкурента, чем самим стать этим не очень дееспособным конкурентом для других.

Работа службы персонала не ограничивается подбором и первоначальным обучением сотрудников: за ней еще все виды повышения квалификации, аттестаций, исследование кадрового рынка, PR, внутрифирменный информационный обмен, и т.д. Разумеется, вся работа должна быть распределена и, в основном, делегирована в регионы и профильным подразделениям, иначе она не может быть выполнена с надлежащим качеством. Служба персонала должна взять на себя, в первую очередь, *организаторские* функции, обеспечить, чтобы необходимые мероприятия были запланированы профильными руководителями и состоялись в намеченные сроки, проконтролировать результаты и внести коррективы в соответствующие программы. Саму аттестацию проводят уже профильные службы, и на основании их рекомендаций директора филиалов принимают самостоятельные решения.

Давайте рассмотрим работу этого механизма на примере. Допустим, наша филиальная сеть оказывает клиентам, в числе прочего, услуги инженерной разработки – например, проектирует теплосети. Для поддержания необходимого уровня квалификации инженеров

необходимо предусмотреть первичный контроль – собеседование со специалистом при приеме на работу; ряд обучающих мероприятий в процессе работы, вероятно, проводимых с определенной периодичностью, а также связанных с появлением новых продуктов и технологий; регулярную аттестацию в качестве контроля знаний и достижений.

Служба персонала в данной технологической цепочке отвечает, как мы договорились, за организацию. Т.е. она уточняет с инженерной службой процедуру первичного собеседования и включает ее в обязательный алгоритм приема инженера на работу; составляет график обучения инженеров и согласовывает его с директорами филиалов; планирует с инженерной службой методику и конкретные сроки аттестации.

Содержательное наполнение запланированных мероприятий обеспечивает инженерная служба: собеседование с кандидатом проводит руководитель инженерной службы или выделенный им компетентный специалист; текущее обучение – ведущие инженеры проектов и менеджеры по продукту; аттестацию – комиссия, включающая, главного инженера.

А все решения на основе рекомендаций специалистов принимает уже руководитель филиала, поскольку он отвечает за результат в целом, и в конкретной ситуации для него может быть важен не столько уровень инженерной квалификации специалиста, сколько его способность найти общий язык с заказчиком.

На практике довольно часто возникают разногласия филиалов и центра по поводу квалификации отдельных специалистов. Центр может оценивать человека негативно, с точки зрения недостаточности его специальных знаний, тогда как директор филиала категорически не готов расстаться с ним и искать нового на замену.

Регулировка таких конфликтов должна осуществляться только превентивно: мы заранее устанавливаем определенную минимальную планку квалификации для соответствующих должностей, и директор филиала принимает на себя обязательства по соблюдению данного стандарта, как и всех остальных граничных параметров бизнеса. Заставить директора уволить конкретного менеджера просто потому, что тот «не нравится» центру, мы не можем. Стандарт позволит это сделать. (Впрочем, у директора всегда есть возможность маневра – при желании он может перевести не прошедшего аттестацию человека на другую должность и изыскать возможность начисления ему прежней зарплаты).

Дискуссионным вопросом является построение единой корпоративной культуры в филиалах. Формально мы можем ее декларировать, написав на скрижалях миссию и ценности компании и раздав их в регионы. Но с практической точки зрения, нам необходимо внедрить лишь некоторые стандарты и принципы.

У меня собственное отношение к *миссии*, с которой многие учебники рекомендуют начинать построение бизнеса. Если мой заказчик придает ей серьезное значение, я не вмешиваюсь в работу с ней, но сам никогда не пытаюсь изобретать миссию филиальной сети или внедрять ее в регионы.

Мне как консультанту миссия помогает проводить диагностику компании: если я прихожу в фирму и вижу, что на стене висит миссия: «Мы клиентоориентированная компания», - значит, скорее всего, клиентская база здесь в загоне, запросы клиентов теряются, с рекламациями никто не работает; если висит: «Наш лучший друг – персонал», - значит, текучка кадров и неработающая система стимулирования. Я почти не утрирую; мне кажется, в нашем менталитете миссия прочно заняла место партийных лозунгов прошлого века из серии «Слава КПСС». И, может, кого-то и вдохновляет, но живьем этих людей никто до сих пор не видел. Кстати, к иностранным компаниям у меня тот же вопрос.

На практике, довольно сложно оттранслировать в филиалы идею, которую бы они разделили. Особенно если эта идея, с их точки зрения, абстрактна: «Какое спасение человечества? У меня план по обороту и прибыли!». Поэтому стержнем, на котором будет строиться бизнес, должны стать *цели*: конкретные, измеримые, достижимые - в полном соответствии с теорией, поскольку эта часть теории применима к филиальной сети.

Кроме целей, которые мы установим по нескольким параметрам, нам все-таки понадобится конструкция более высокого порядка, способная задать ориентиры бизнесу даже в случае серьезного отклонения ситуации от прогнозируемой. Т.е. когда конкретные цели станут явно невыполнимыми, либо могут быть очень значительно перевыполнены, и менеджмент будет вынужден заняться творчеством, это творчество нужно направить в единое полезное русло. Такое направление может задать *видение* бизнеса или *сценарный план* его развития.

Видение определяет формат бизнеса в перспективе, его конфигурацию и принципы взаимодействия отдельных частей, место бизнеса на рынке. Как правило, видение иллюстрирует единственный наиболее желательный вариант долгосрочного развития.

Сценарный план предлагает примерно то же, только вариантов развития в нем два или больше, и он обязательно задает контрольные точки – конкретные события, наступление которых определяет выбор того или иного варианта. В силу этого, сценарный план обычно более конкретизирован, и охватывает меньший период времени.

У многих авторов, пишущих на тему бизнеса, упор делается на «вдохновляющую» роль видения, для его описания предлагается использовать «побуждающие» выражения. С моей точки зрения, вместо криков «Ура! Вперед!» полезнее применять конкретные ориентиры, и пусть лучше наше видение будет ближе к плану, чем к миссии.

Трансляция видения в филиалы происходит преимущественно устно в процессе обсуждения долгосрочных целей и стратегий, подведения итогов, рассмотрения инновационных идей. Письменный вариант может лежать на корпоративном сервере, но обеспечить даже периодическое обращение к нему филиалов довольно сложно. В отличие от целей, мы не включаем видение в систему стимулирования – оно для этого недостаточно конкретно. Регулярное устное обращение к видению в контексте оценки решений, тем не менее, вполне обеспечивает проникновение его в массы. Через год-полтора перспективы и задачи долгосрочного развития филиалов понимаются ими примерно одинаково.

Многие другие параметры корпоративной культуры стандартизовать нецелесообразно. Если сеть выстраивается, в том числе, за счет покупки готовых филиалов, если, принимая на работу директоров филиалов, мы ориентируемся в первую очередь на финансовый результат, а не на их стиль руководства, скорее всего, в нашей сети будет несколько «субкультур», различающихся между собой. Выстроить единую культуру возможно. Для этого достаточно создать условия, некомфортные для носителей нежелательных для нас стилей управления, и за счет постепенной смены персонала, получить приближенный к единому стандарту результат. Это дорого и долго, но реализуемо. Однако практическая польза единой культуры сомнительна. Мало того, развиваясь сначала в регионах, а затем и в других странах, сеть скорее проиграет, если не будет адаптироваться к местным условиям, в том числе культурным. Поэтому выстраивать в едином ключе целесообразно только базовые ценности, которые мы в любом случае хотели бы поддерживать в компании. И создавать условия, некомфортные для тех, кто эти ценности не разделяет.

Организация контроля

Разветвленная многоплановая система контроля остро необходима любой филиальной сети. Территориально распределенный сетевой бизнес получает львиную долю преимуществ от единого позиционирования и предоставления услуг предсказуемого гарантированного качества всем клиентам во всех регионах. Поэтому он обязан поддерживать стандарты, позволяющие ему зарабатывать. Главной составляющей контроля является, таким образом, мониторинг соблюдения филиалами установленных рамочных правил ведения бизнеса.

Эти правила разнообразны, и касаются организации и оформления точек продаж, рекламы, обучения персонала, финансовой дисциплины и стандартов учета, содержания склада, работы с заказчиком – а также многого другого, что определяет конфигурацию бизнеса конкретной сети. Соответственно, осуществлять контроль не может какое-то одно специально выделенное подразделение управляющего центра, это было бы крайне неэффективно по целому ряду причин. И наоборот, контроль каждым центральным подразделением параметров, им же и установленных, максимально эффективен. Законодательная и контрольная функция штаба не разделяются, каждая служба не только может заметить нарушение правил и принять меры к его устранению, но и изменить сами правила в тех случаях, когда они устарели.

Поэтому контрольными функциями штаб должен наделить профильные службы, внимательно следя за балансом: наиболее важные правила должны контролироваться обязательно; но избыточный контроль – скорее зло, чем благо, т.к. сковывает инициативу на местах и во всех смыслах обходится дорого. Схему и параметры контроля службы обязаны готовить самостоятельно, а руководство сети должно их утверждать.

Мониторинг соблюдения правил и стандартов является постоянной функцией, что делает его достаточно результативным при условии поступления из филиалов достоверной информации. В случае сознательного искажения информации со стороны филиалов контрольная система, построенная только на мониторинге, не обеспечивает нужного результата. Качество любых контрольных систем определяется возможностью получения независимой информации о контролируемом объекте. Мониторинг здесь пасует, т.к. постоянно получать независимые от филиала оценки ситуации по десяткам параметров было бы слишком дорого. В дополнение к мониторингу на регулярной основе необходимо проводить комплексные ревизии филиалов.

Задача комплексной ревизии – получение достоверной независимой информации на местах. Для этого выполняется снятие кассы, изучение первичных документов, инвентаризация магазинов и складов. Ревизионная группа может быть постоянно действующим самостоятельным подразделением или собираться для ревизий из представителей различных штабных служб. Проводить комплексную ревизию необходимо регулярно (средние компании делают это обычно раз в полгода-год в каждом филиале). Кроме плановых ревизий нужны также целевые – на объектах, выявляемых мониторингом. Видя, например, что при сопоставимых объемах продаж один из филиалов выдает в четыре раза меньше чистой прибыли, чем остальные, имеет смысл провести там внеплановую проверку.

Отдельный вопрос – что делать, когда мы выявили злоупотребления?

Проблема воровства очень актуальна для сетей. Чаще всего проворовываются директора филиалов, и в немалой степени их провоцирует на это сложившаяся в стране практика управления чужими деньгами. Сейчас почти в каждом бизнесе самым денежным клиентом стал чиновник, который отдыхает три-четыре раза в году, выезжая за рубеж с семьей и многочисленной прислугой, покупает недвижимость для себя и родственников, потребляет дорогие услуги. В большинстве сетей директора филиалов точно знают, откуда у чиновника деньги, поскольку, продавая что-то бюджету, сами договариваются об откатах. Многие процессы, что освещаются в СМИ, служат не предостережением, а

прямой рекламой воровства: украл пять миллионов долларов – получил пять лет *условно*; не всякий менеджер откажется от подобной сделки. Воруют не все, возможно, даже не большинство: президент говорит о примерно двадцати процентах бюджетных средств, уходящих в откаты; в среднем бизнесе этот процент на порядок меньше (нормально работая, можно продавать именно работу, причем по адекватной цене). Но те, кто ворует, дают директорам ясное представление о стандартах «красивой» жизни, способах и объемах воровства, безнаказанности такого поведения.

В своем филиале директор – тот же чиновник, управляющий чужими деньгами и имеющий возможность откусить от них солидный кусок. Имея хотя бы десять филиалов, мы обязательно столкнемся с воровством в сети. Вряд ли повальным, вероятно, воровать будет один директор из десятка, но эту проблему нам придется решать системно и регулярно.

Наилучшим инструментом для решения этой проблемы будет закон. Проворовавшийся директор должен быть не просто уволен, но отдан под суд – в идеале, он должен получить приговор. Сети необходимо задать свои стандарты. Если это удастся, сеть сможет минимизировать воровство: нечистые на руку менеджеры предпочтут поискать менее жесткого работодателя. «Камикадзе» все равно будут находиться, но их будет еще на порядок меньше.

Получить нужное решение суда бывает сложно по двум основным причинам. Во-первых, законодательство далеко не совершенно, и с этим компания ничего поделать не сможет. Во-вторых, сеть сама может наделать ошибок, нарушая установленные законом нормы представления информации, назначения/увольнения директора, и т.д. Понимая, что деятельность любого филиала может стать предметом судебного разбирательства, имеет смысл с самого начала юридически грамотно оформлять все необходимые документы. (И работать «вбелую», да. Чтобы не бояться, что проворовавшийся директор расскажет на следствии слишком много. Директора и воруют-то с пониманием, что «замазанная» компания просто не рискнет подать в суд. Ошибаются, кстати: если компания «замазалась» в одном деле, почему бы ей не проплатить и другое?)

Мне часто приходится спорить с одной популярной идеей: «Если директор выдает минимально достаточную прибыль, то можно закрыть глаза на его воровство». Некоторые владельцы бизнеса, устав бороться со злоупотреблениями, готовы смириться с ними, пока филиалы остаются прибыльными. Я считаю, что бездействие можно позволить себе лишь в исключительных случаях; обычно от промедления сеть только теряет.

Да, действительно, едва начавший воровать руководитель старается обеспечить прибыль и работодателю тоже, и поначалу он ворует один. Но вскоре о злоупотреблениях шефа узнают менеджеры филиала и понимают, что и сами могут организовать маленький левый бизнес – ведь кто им теперь запретит? Либо директор вовлекает менеджеров в сговор, чтобы получать более серьезные доходы. Масштаб воровства растет. И когда перестает зарабатывать прибыль, хищения продолжаются уже с убытков. При этом отчетность по-прежнему может быть удовлетворительной – просто в нее не вносятся часть продаж со склада, имеют место манипуляции с дебиторкой. В пределе, филиал может украсть весь склад и здорово залезть в долги, прежде чем отсутствие прибыли будет выявлено дистанционным контролем.

Поэтому, избавляясь от недобросовестного директора немедленно по выявлению фактов воровства, мы минимизируем потери, и необязательно должны будем сразу менять весь штат филиала. Для развивающихся сетей, которые мы выстраиваем с нуля, этот подход предпочтительный.

Другое дело, что приобретая готовую сеть, мы можем столкнуться с тотальным процветающим воровством на всех уровнях управления. Особенно, если сеть продана нам

за долги, и она длительное время существовала в убыточном состоянии. Тогда заменить всех коррумпированных менеджеров одновременно не удастся, и нам придется последовательно ужесточать контроль и принимать выборочные решения о возбуждении уголовных дел, очищая в первую очередь ключевые участки.

Принципы стимулирования

Возможности систем материального стимулирования часто переоценивают. Да, они являются полезным инструментом, способствующим получению нужного результата филиалами. В то же время даже идеальная система стимулирования улучшит результат процентов на десять по сравнению с другой системой, разработанной топорно, но без радикальных ляпов. Хорошее управление в той же ситуации обеспечит рост в разы. Экономический эффект позволяет получить в первую очередь правильная организация основных процессов, а уже во вторую – точная калибровка. Мы изобретаем рамки, где вначале по пяткам директора филиала больно бьет нижняя планка, а потом уже вступают в игру соображения более высокого порядка в виде подвешенной к верхней планке морковки. Тем не менее, в своем диапазоне регулирования система стимулирования должна быть выстроена наилучшим образом. Давайте посмотрим, на каких принципах ее лучше строить.

Рассматривая сложные системы, мы увидим в них массу ограничений к применению. Например, широко известная сбалансированная система показателей (BSC) имеет следующие основные недостатки использования в филиальных сетях.

Прежде всего, существует разрыв между стратегическими целями, которые эта система должна бы поддерживать, и оперативной работой. Конечной целью может быть запуск шаттла на Марс, и главным показателем здесь не будет финансовый результат, но так декомпозировать цели, чтобы учитывать их в изготовлении каждой гайки мы все равно не сможем. Стратегическая цель, как правило, неизмерима в малые промежутки времени – либо погрешность измерения чересчур велика. Если филиал за два года должен наработать определенное ядро постоянных клиентов, ежемесячное стимулирование директора от этого ключевого показателя абсурдно. Мы поймем, что клиент стал постоянным, только с течением времени, например, если он совершит три покупки за год; ежемесячно депремировать директора весь год, а за последний месяц выдать положенные проценты по данному критерию было бы не очень осмысленно.

Второй недостаток применения BSC для оперативного стимулирования связан с громоздкостью и дороговизной ее использования. Если мы решили измерять множество величин, нужно, чтобы каждый показатель, влияющий на зарплату сотрудника, оценивался объективно, т.е. независимо от сотрудника. Почти по каждому такому показателю возникает необходимость проведения определенных действий, выполняемых другим специалистом. В случаях, когда эти показатели связаны с действующей учетной системой, их измерение можно автоматизировать; во всех других - кто-то конкретный в определенные сроки должен вручную вводить новые данные в систему. Соответственно, у него остается меньше времени на выполнение своих функций (и к оценочным функциям он относится халатно, т.к. это не основная его деятельность). Пытаясь на доли процентов повысить производительность компании за счет точной калибровки, мы тратим проценты на поддержку этого процесса.

Еще один недостаток любых сложных детерминированных систем - отсутствие в них гибкости. Это порождает сразу две проблемы. Во-первых, в рамках такой системы невозможно наказать сотрудника, выполнившего утвержденные показатели, но полностью провалившего дело по другим причинам, не описанным KPI (а здесь фантазия людей

безгранична, всегда найдется возможность ошибиться новым способом). Во-вторых, при любом серьезном изменении ситуации, система будет нуждаться в кардинальной перестройке, т.к. будут меняться и показатели, и функции людей, их измеряющих.

Наконец, идеология KPI предусматривает стимулирование сотрудников по функциональным областям и категориям и привязывается к результатам компании в целом в гораздо меньшей степени. Хотя общий показатель тоже встроен в систему, основной акцент делается на оплату индивидуальных результатов труда. А в большинстве компаний мы имеем скорее проблему приоритета местных интересов над общефирменными, и бороться должны бы за объединение команды вокруг общей цели, а не за дробление ее на клубы по интересам. Согласование всех интересов с целями компании в меняющейся ситуации требует постоянной перенастройки системы кем-то, владеющим всей информацией и понимающим, как конкретные изменения в KPI сотрудников десятка подразделений согласовать с общими целями компании.

Итого: разработать систему из сотни-другой показателей, идеальную для конкретного предприятия на данный момент возможно. Запустить в работу и обеспечить функционирование - дорого и долго. И если бы даже нашлась компания, совершившая этот подвиг Сизифа, положительный результат она получала бы очень короткий период – до ближайшего изменения рыночной ситуации, продукта или технологий.

Однако не использовать преимущества сбалансированной системы показателей тоже было бы в корне неверно. Оптимизация процессов по единственному финансовому критерию хотя и позволит построить шаттл, но долетит этот шаттл только до ближайшей помойки. Если мы хотим комплексного результата, то обязаны иметь комплексные показатели, его описывающие. Т.е. мы должны использовать KPI в работе (рыночные, по крайней мере), и варьировать вознаграждение ключевых специалистов в зависимости от достижения этих показателей.

Как же получить преимущества BSC без ее недостатков? Довольно просто, если руководствоваться не модой, а здравым смыслом.

Для этого нужно применять сбалансированную систему показателей не для оперативного ежемесячного стимулирования всех категорий сотрудников, а для ежегодной аттестации ключевого персонала – в первую очередь, директоров филиалов.

Тогда мы сможем адекватно измерить большинство стратегических показателей: за год их величина вырастет выше погрешности измерения. Независимая оценка KPI будет требовать разумного времени. Раз в год мы готовы будем потратить определенные средства на доработку системы, связанную с текущими изменениями рынка и наших планов; это мероприятие можно проводить сразу после плановой ревизии целей и стратегий.

По результатам аттестации мы изменим не бонус, который заработал директор, а оклад (бонус зарезервируем для оперативного стимулирования по финансовому критерию). Оклад можно повысить, если директор выполнил соответствующие показатели, или понизить – если недовыполнил. Кардинальное невыполнение повлечет за собой снятие с должности – даже если филиал заработал приличную прибыль. Таким образом, выполнение стратегических показателей станет стратегической задачей и для директора, а не превратиться в необязательную нагрузку, влекущую за неисполнение минимальный разовый штраф.

Базовые ценности и основные стратегии компании будут поддерживаться на уровне директоров филиалов двумя инструментами: управлением со стороны центра, блокирующим выход за утвержденные рамки ведения бизнеса, и стимулированием, предусматривающим изменение оклада директора за достижение KPI внутри этих рамок по итогам года. На уровне менеджеров филиалов мы можем применить аналогичный

подход: кроме непосредственного управления со стороны директора, проводить ежегодные аттестации с оценкой ключевых интегральных показателей. Но здесь следует руководствоваться принципом минимизации КРІ - то, что проще решить оперативным управлением, нужно им и решать. Для линейного персонала годичный горизонт оценки является в большой степени абстракцией, а директор, в отличие от центра, включен в оперативное управление, и может сам учитывать стратегические приоритеты в текущей деятельности.

Премияльную часть заработной платы директоров филиалов полезно тем или иным способом привязывать к прибыли.

Прямая зависимость бонуса от прибыли (при условии зависимости оклада от других стратегических показателей) в большей степени согласуется с целями компании в целом. Препятствий для использования этого механизма может быть два.

Во-первых, часть компаний не готова посвящать своих директоров в вопросы прибыли. Это ограничение того же порядка, как если бы от водителя автомобиля скрывали карту города: «дорогу видит – пусть везет». Чаще этим страдают сети производителя, не готового сообщать сотрудникам реальную рентабельность производства. Надежная «карта», тем не менее, директору нужна, если мы хотим, чтобы он зарабатывал для компании больше. Поэтому условную, но приближенную к рынку точку отсчета принять необходимо: например, стоимость продукта для филиала может устанавливаться как лучшая оптовая цена аналогичного производителя на данном рынке. Для сетей, распространяющих чужой продукт, цена для филиала должна быть реальной закупочной плюс логистические затраты на доставку. Никаких наценок штаб не накладывает, и на продаже своим филиалам не «зарабатывает».

Во-вторых, при развертывании сети с нуля, прибыль филиалов растет от отрицательных величин до запланированных для штатного режима на протяжении длительного времени. Если назначить директору маленький процент от прибыли в качестве вознаграждения, директор не будет достаточно заинтересован на ранних этапах развития сети. Если поставить сразу высокий процент, премия превысит разумные пределы в штатном режиме. Изначально высокий уменьшающийся со временем процент не решает проблему, поскольку демотивирует при уменьшении.

В ряде случаев вместо прямой привязки бонуса директора к прибыли филиала удобнее использовать опосредованную: поставить бонус в зависимость от выполнения плана по прибыли.

Это позволит выплачивать адекватные бонусы на разных стадиях развития филиала и добавит гибкости в стимулировании, но предъявит жесткие требования к системе планирования. Если в схеме прямой привязки к прибыли директор был заинтересован в напряженном выполнении плане, т.к. мог с помощью этого инструмента добиться лучшего результата от своих менеджеров, то в привязке к плановому показателю заинтересован в плане заниженном. Т.к. перевыполнить заниженный план проще, чем выполнить напряженный, а бонус это увеличит не меньше. Кроме того привязка к плановой прибыли не всегда возможна из-за технических ограничений: например, система неприменима при планировании околонулевых значений.

Решение о непосредственной привязке бонуса директора к прибыли или привязке к ее плановому показателю должно приниматься индивидуально для каждой сети с учетом ее конкретных параметров и этапа развития.

Премии линейного персонала филиала также должны зависеть от прибыльности филиала в целом. Это обеспечит определенное единство целей всех сотрудников и не допустит прямого конфликта интересов менеджеров различного уровня. Привязка здесь тоже может быть прямой либо опосредованная. Например, можно связать процент

вознаграждения конкретного менеджера, начисляемый от валовой прибыли по его сделкам, с планом филиала через коэффициент: в случае невыполнения плана менеджер получает половину оговоренного процента; при выполнении – полностью процент.

Основная часть премии конкретного менеджера зависит от его результата, причем если этим результатом частично управляет директор (например, поручает конкретным сотрудникам обслуживать клиентов, которых привлек сам), то и частью вознаграждения ему также необходимо управлять.

Вообще, предоставление директору права перераспределять часть премиального фонда между менеджерами позволяет ему эффективнее управлять персоналом, учитывать конкретные обстоятельства конкретного филиала в любой момент. Никакая «стационарная» система стимулирования, исключая руководителя из процесса оценки подчиненных, не даст сходного результата. Определенный субъективизм, вносимый директором, скорее полезен, чем вреден: ведь перед центром тоже отчитывается конкретный человек, а не абстрактная должность директора филиала - так пусть и берет на себя ответственность за личные решения.

Таким образом, заработная плата менеджера может состоять из двух составляющих: оклада, зависящего от квалификации и объема ответственности, и премии. Премия рассчитывается от личного результата менеджера, но скорректировать ее величину может директор филиала (уменьшить в пределах половины премии, увеличить без ограничений в пределах фонда) и невыполнение плана филиалом (здесь возможно уменьшение до нуля). Введение множества КРІ в оперативное стимулирование, как правило, усложняет систему, ограничивает возможности управления для директора и снижает его ответственность за результат, не улучшая при этом показатели менеджеров.

Чтобы стимулирование работало эффективно, необходимо обеспечить доступ менеджеров к информации. Показатель, который не мониторится, не оптимизируется. Если результат сообщать менеджеру раз в месяц вместе с выдачей премии, система стимулирования сведется для него к принципу: «сколько захотят, столько и заплатят». Если менеджер сможет регулярно контролировать нужный показатель, то постарается добиться его достаточного роста. Мониторинг показателей для каждого менеджера предполагает определенный уровень автоматизации.

Для достигших определенного уровня сетей, планирующих в перспективе выход на IPO или привлечение инвесторов, актуален вопрос привязки вознаграждения наемного директора сети к росту стоимости бизнеса. Такая привязка может быть организована как с передачей акций, так и без нее, может учитывать сиюминутную рыночную конъюнктуру, либо не учитывать. Простейшим способом является предоставление директору опциона, по которому через определенный срок или при наступлении конкретного события он сможет получить разницу в стоимости договоренного количества акций. Чтобы исключить случайные скачки рынка (мало ли, кризис или наоборот, пузырь), можно рассчитывать стоимость акций по заранее согласованной формуле. Сами акции при этом не передаются, что снижает риски акционеров до минимума, не ущемляя интересов наемного директора. Это стимулирование носит, как правило, долгосрочный характер, охватывая период от двух до пяти лет.

Автоматизация

Автоматизация является необходимым инструментом управления сетью. Не имеет смысла останавливаться на очевидных вещах: только автоматизация обеспечит надежный учет, достаточно полный дистанционный контроль, позволит принимать взвешенные решения, основанные на фактах, а не на догадках и ощущениях. Вручную можно

поддерживать лишь некоторые операции, причем затратными методами; издержки и ошибки будут накапливаться с ростом количества филиалов.

Однако автоматизированную систему управления невозможно получить в готовом виде заранее. При построении сети с нуля нам сначала придется спроектировать все нужные технологии на бумаге, отладить «на коленке», внедрив в практику, и лишь затем мы сможем составить актуальное ТЗ для программистов. В отдельных случаях возможна адаптация наших бизнес-процессов под стандартные алгоритмы готовой системы, однако на практике это бывает редко.

В силу важности автоматизации, сложности и многоплановости закладываемых в систему решений, этот процесс должен жестко контролироваться центром. Там, где такой контроль отсутствует, выстраивается обычно автоматизированная бухгалтерия, после чего программисты решают отдельные задачи по просьбам отдельных руководителей штабных подразделений и (очень редко) филиалов. Говорить об эффективной системе в таком случае не приходится.

Более полезным является отношение к автоматизации, как к созданию стратегического преимущества сети. Т.е. для управляющего центра автоматизация должна быть приоритетной задачей, рассматриваемой наряду с параметрами прибыльности и стоимости сети. Тем более, что она прямо влияет на эти параметры.

Ничто не вечно

Даже самая успешная идеально выстроенная сеть должна постоянно развиваться. Рыночные обстоятельства меняются со временем, устаревают технологии, и на смену им приходят другие, появляются новые потребности у людей, возникают ограничения, которых раньше не существовало. Чтобы выжить и процветать, надо не только следовать изменениям, отработывая их с отставанием, но действовать на опережение, выбирать и захватывать новые ниши и рынки целиком, экспериментировать, исследовать открывающиеся возможности.

Это непросто для любого руководителя. Если он пять-семь-десять лет выстраивал почти идеальную сеть и добился успеха, ему трудно смириться с мыслью, что необходимо теперь полностью все перестроить. Многие предпочтут отгородиться от фактов, воспользоваться честно заслуженным положением, и два-три года будут снимать с рынка «сливки». А уже потом вступят в вынужденную борьбу с застолбившими новые участки конкурентами. Из невыгодной позиции, в неудобное время, с противником, появления которого могли не допустить.

Если своего «потолка» достиг владелец сетевого бизнеса, и считает, что его сеть дальше некуда и незачем развивать – ему стоит задуматься о продаже бизнеса. Цена будет близка к максимальной, а роста он тогда сможет добиться на других направлениях или открыв новое дело. Через два-три года, когда новые угрозы станут очевидными для всех, и для выживания сети придется вступить в борьбу, заключить столь же выгодную сделку будет сложнее.

Если «потолка» достиг наемный руководитель сети, его можно «подтолкнуть» или заменить.

Любой менеджер базируется на собственном опыте и представлениях, и выстраивать новое масштабное способен в ограниченных пределах. Когда мы подбираем директора будущей сети, сначала довольно трудно заинтересовать его перспективным проектом. С планом первых двух лет, предусматривающим открытие двадцати филиалов, он согласен и готов воплощать его в жизнь. Пятилетнюю цель с ростом до сотни точек принимает

условно - не веря в ее реальность, но и не споря сейчас, поскольку найдется еще время подобрать веские аргументы. Если все идет, как ожидалось, через два года поднакопивший опыта директор начинает воспринимать адекватно и пятилетний план.

Но возможности адаптации у людей не безграничны, поэтому переход от сотни филиалов, которые уже открыты, к пятистам, которые желательно открыть в следующие пять лет, причем в другом формате, дается далеко не всем. Иногда директора можно убедить, приведя ему примеры развития сетей в других отраслях и на других рынках. Иногда этого сделать не удастся, и директор уходит к конкурентам, строя у них то, что умеет лучше всего – образцовую сеть вчерашнего дня. А мы ищем другого специалиста со сходным опытом и способностью к восприятию нового.

В.А. Гончарук

<http://www.goncharuk.ru/>