Содержание

Введение 8

Глава 1. Технологии менеджмента и маркетинга в управлении филиальной сетью 10

Зачем нужны филиалы, или Стратегия развития 10

Отсутствие или недостаточное количество торговых посредников в регионе 11

Следование за клиентами 12

Агрессивная региональная политика 13

Выборочное планирование регионов присутствия 14

Продвижение бренда или перспективные модели собственных сбытовых сетей 15

Стратегия филиальной сети: долгосрочные преимущества 18

Анализ готовности компании к открытию филиалов 19

Основные факторы успеха в управлении филиальной сетью 20

Развитие бизнеса и выбор структуры управления 20

Основные структуры управления филиальной сетью 25

Вертикаль власти 26

Дивизионы: для самых больших и богатых 28

Матрица: тоска по четкости или максимальная гибкость? 31

Модели управления, или Мера самостоятельности филиалов 33

Как выбрать оптимальную модель управления 39

Регламентация деятельности филиальной сети 42

Технологии менеджмента в управлении филиальной сетью 46

Управление по целям (MBO) 47

Процессный подход в управлении филиалами 50

Сбалансированная система показателей (ССП) 53

Российская практика внедрения ССП 58

«Полезные» инструменты менеджмента 61

Коммуникационные системы 62

Технология «внутренний клиент», или Как добиться выполнения инструкций 63

Межфункциональные команды ... 66
Проектные формы управления филиальной сетью ... 67
Обеспечение тиражируемости филиальной сети ... 70
Выбор региона для открытия филиала ... 70
Оценка основных экономических характеристик региона ... 71
Оценка емкости регионального рынка ... 71
Оценка темпов роста регионального рынка ... 73
Оценка удаленности и/или логистических затрат ... 73
Оценка уровня конкуренции ... 74
Оценка спроса ... 74
Оценка лояльности потребителей и клиентов ... 75
Технология оценки регионов ... 76
Построение модели с учетом прошлого опыта ... 78
Основные составляющие маркетинга филиальной сети ... 82
Планирование маркетинга в филиалах ... 85
Сегментация клиентской базы и позиционирование ... 88
Организация системы продаж в филиальной сети ... 96
Выбор местоположения филиала ... 103
Процедура открытия филиала ... 106
Организация продвижения на региональные рынки ... 109
Рекомендации по построению системы анализа и контроля ... 112
Организационные аспекты построения системы контроля ... 118
Используемая литература ... 120
Приложение 1. Положение о филиале акционерного общества ... 122
Приложение 2. Руководство по обслуживанию клиентов (пример) ... 128
Приложение 3. Анализ конкурентов ... 131
Приложение 4. Процессный подход к управлению организацией ... 134
Основные и вспомогательные процессы ... 134
Процесс ... 138
Сеть бизнес-процессов, образующих процесс ... 139
Приложение 5. Межфункциональные команды «Ниссан» ... 142
Приложение 6. Календарный план и отчеты по проекту ... 144
Календарный план-график проекта ... 144
Отчет о ходе выполнения проекта ... 144
Отчет по проекту ... 144
Приложение 7. Основные методы определения объема рынка с учетом уровней первичного и замещающего (вторичного) спроса ... 146
Приложение 8. Типология VALS ... 155
Приложение 9. Расчет «проходимости» торговой точки ... 159

Глава 2. Эффективное управление человеческими ресурсами филиальной сети ... 161
Единство стратегий развития бизнеса и организационной культуры ... 161
Как обеспечить эффективное управление на большой дистанции ... 161
Стратегия развития организационной культуры ... 167
Система управление персоналом филиалов ... 184
Что такое система управления персоналом ... 184
Разработка кадровой политики ... 186
Планирование потребности в персонале ... 188
Поиск, отбор и адаптация сотрудников филиала ... 194
Обучение и повышение квалификации сотрудников филиала. Чему и как учить ... 211
Мотивация и стимулирование персонала филиалов ... 216
Организация эффективного взаимодействия персонала в системе «филиал — головной офис» ... 226
Регламентация полномочий и ответственности в системе ... 227
Мероприятия по формированию единой культуры ... 229
Механизмы согласования и оптимизации взаимодействия в системе «филиал — головной офис» ... 230
Используемая литература ... 231
Приложение 1. Методика «Ценности» ... 233
Приложение 2. Практический инструмент оценки организационной культуры ... 234
Приложение 3. Должностная инструкция для руководителя представительства ... 238
1. Общие положения ... 238
2. Должностные обязанности ... 238
3. Административная работа ... 240
4. Имеет право принимать решения по вопросам ... 240
5. Регламентирующие работу документы ... 240
6. Критерии оценки эффективности труда ... 240
7. Взаимодействие, обмен информацией ... 241
8. Требования к квалификации ... 243
Приложение 4. Профиль должности «Продавец-консультант в магазине розничной торговли» ... 244
Приложение 5. Бланк-заказ на проведение работ по поиску и подбору персонала ... 248
Приложение 6. Анкета кандидата на соискание должности бухгалтера/главного бухгалтера ... 250

Приложение 7. Рекомендации по проведению собеседования с кандидатом на работу ... 253
Метод «Структурированное интервью» ... 253
Особенности позиции интервьюирующего ... 254
Структура интервью ... 254
Правила формулирования вопросов ... 257
Умение слушать ... 257
Ведение записей ... 258
Типичные ошибки восприятия незнакомых людей ... 258
Анализ данных и подготовка заключения ... 259
Приложение 8. Проверка рекомендаций (Track Record) ... 261
Приложение 9. Лист оценки сотрудника (по результатам испытательного срока) ... 263
Приложение 10. Образцы стандартов рабочего поведения отечественных торговых компаний ... 265

Глава 3. Практика управления филиалами ... 267
«Автомир»: первые шаги в регионы ... 267
На старт, внимание, марш! ... 270
Управление удаленным филиалом ... 273
Ноу-хау «Автомира» ... 275
«А-Айсберг»: опыт открытия первых филиалов ... 277
Общие объемы на рынке бытовых услуг падают — мы пока удерживаемся ... 277
Абсолютно масштабируемая схема ... 279
Автоматизация технологического процесса ... 282
Роль человеческого фактора в филиальной сети ... 283
Стандарт «А-Айсберг» ... 284
Armadillo: опыт организации и развития филиальной сети логистической компании ... 286
Филиальная сеть — стратегический инструмент развития бизнеса ... 286
Система управления филиальной сетью ... 291
Человеческий фактор — залог успешной работы филиала ... 293
«Молочное дело»: эффективная система управления торговыми офисами ... 295
Управление ассортиментом в филиале оптовой компании ... 305
Опыт открытия и продвижения филиалов производителя пластиковых окон ... 312
Предпосылки построения филиальной сети ... 312
Выбор места для филиала ... 313

Открытие филиала ... 315
Продвижение филиалов ... 315
Показатели эффективности работы филиалов ... 317
Филиалы в Подмосковье ... 317
Роль маркетинга ... 319
Итоги и перспективы ... 320
Филиальная сеть: как это было, есть и будет ... 321
2001 год. Начинаем строить сеть филиалов ... 321
2002 год. Первые итоги ... 323
2003 год. Идем дальше ... 326
2004 год. Вширь и вглубь ... 329
2005 год. Далее — везде? ... 332
2006 год. Вместо эпилога ... 333
Практический опыт разработки и внедрения финансовой отчетности в филиалах ... 334
Функции ... 338
Расчеты с дебиторами ... 338
Расчеты с кредиторами ... 339
Распределение средств ... 341
Формирование отчетности ... 342
Права подразделения ... 342
Ответственность ... 343
Взаимоотношения с другими подразделениями компании ... 344

Введение

Безграничные просторы России и быстрое развитие бизнеса за последние 3–5 лет даже в самых удаленных от финансовых центров регионах делают географическую экспансию приоритетным направлением развития многих компаний. Одна из самых распространенных форм движения в регионы — открытие собственных филиалов и представительств. Не только крупные, но и средние компании начинают открытие филиальных сетей. Благодаря общему экономическому росту они за год удваивают, а иногда и утраивают оборот. В результате стремительного развития некоторые промахи и недочеты в построении филиальной сети походят незамеченными, так как не сразу сказываются на объемах продаж. Очевидно, что это временное явление, связанное с исключительно благоприятными условиями для многих отечественных компаний, и оно не может продолжаться долго: все хорошее быстро проходит. С ужесточением конкуренции на многих рынках можно ожидать закрытие филиалов, не обеспечивших достаточный уровень эффективности бизнеса в регионе.

В этой книге мы определяем основные технологии построения филиальных сетей, реализованные компаниями в условиях российского бизнеса. Как показывает практика, наиболее важные факторы успеха сети лежат в области маркетинга и менеджмента.

В книгу также введена глава «Практика управления филиалами», посвященная практическому опыту развития филиальных сетей. Она составлена из статей, написанных руководителями и менеджерами филиальных сетей, а также статей, составленных на основе интервью с управляющими филиальными сетями.

Выражаем огромную благодарность нашим клиентам, участникам семинаров, поделившимся своим опытом:

- Вятченкову С. Н. («Автомир»);
- Макаревич В. Г. («А-Айсберг»);
- Круглову С. И. («Армадилло»);
- Киперман А. Л. («Молочное дело»);

и авторам, принявшим участие в подготовке книги:

- Маслову Е. В. (глава 2);
- Кулинич А. И. (глава 1);
- Мальцеву С. В. (глава 1);
- Тимофееву А. В. (глава 3);
- Домокош Т. В. (глава 3);
- Тупякову В. В. (глава 3);
- Кирееву В. Г. (глава 3).

Глава 1. Технологии менеджмента и маркетинга в управлении филиальной сетью

Зачем нужны филиалы, или Стратегия развития

Сорокина Т. И.

Для начала определим, какое значение компании обычно вкладывают в понятие филиальной сети. В соответствии с российским законодательством филиалом является обособленное подразделение, открытое без образования юридического лица, но имеющее свой расчетный счет в банке. Статья 55 ГК РФ дает следующее определение представительствам и филиалам.

- Представительством является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.
- Филиалом является обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом создавших их юридических лиц и действуют на основании утвержденных ими положений.

Очень многие компании считают своими филиалами дочерние структуры, контрольный пакет которых принадлежит головной компании. Вслед за ними мы также будем называть эти региональные подразделения филиалами, хотя с юридической точки зрения это не совсем верно. Кроме того, мы отнесем к филиалам их географически

удаленные подразделения, которые осуществляют сбыт, а также предпродажное и послепродажное обслуживание вне зависимости от формы организации, то есть без открытия отдельного юридического лица или с приданием ему статуса отдельного юридического лица.

Есть много реальных ситуаций, при которых без открытия филиалов компания не сможет выполнить намеченные цели. И в этом случае филиальная сеть необходима. Возможно, существует еще больше вариантов регионального развития, выбирая которые компания может выйти на запланированные показатели продаж и без затрат на собственные удаленные подразделения. Один из ведущих международных специалистов в области дистрибуции Л. Штерн отмечает, что сначала необходимо рассматривать варианты, альтернативные собственным сбытовым подразделениям — организацию сбыта через дилеров или дистрибьюторов. Во-первых, потому, что открытие и развитие филиалов всегда связано с большими капиталовложениями, во-вторых, региональные подразделения могут оказаться неконкурентоспособными по ассортименту товаров или услугам.

Какие же причины чаще всего обусловливают необходимость развития филиальной сети?

Отсутствие или недостаточное количество торговых посредников в регионе

Зачастую открытию собственных офисов в регионах способствует удовлетворенность поставщика работой региональных торговых партнеров. Иногда может не устраивать качество работы дилеров (не выполняются требования по складскому хранению, условиям доставки, необходимому сервисному обслуживанию и пр.) В ряде регионов вообще отсутствуют квалифицированные дистрибьюторы по некоторым направлениям бизнеса.

Такая ситуация сложилась несколько лет назад в системе сбыта «Юнилевер СНГ». Первоначально было открыто девять дистрибутивных центров региональной филиальной сети в крупнейших городах России, через которые товары поставлялись региональным дистрибьюторам. С помощью этой сети «Юнилевер СНГ» выполнила две задачи: снизила риск возникновения «товарной ямы» и добилась того, что на выполнение заказа от любого дистрибьютора по каждой товарной группе требовалось не более 48 часов. Открытая сеть складов позволила компании не только сэкономить на складских издержках, но и значительно увеличить объемы продаж.

Центры были открыты в городах, которые расположены на пересечении нескольких транспортных магистралей. Дополнительно были проанализированы данные о продажах продукции в регионе, так как планируемая загрузка центра должна была составлять не менее 20 дистрибьюторов. Компания заключала контракты на аренду площадей с фирмами, владеющими складскими терминалами, и вкладывала свои средства только в установку оборудования для хранения пищевых продуктов и в налаживание телекоммуникаций.

В европейских странах и США Unilever, как и другие мультинациональные корпорации, производящие товары повседневного спроса, не занимается логистикой и дистрибуцией. Компания либо напрямую работает с отделами закупок крупнейших ритейлеров, либо с фирмами, специализирующимися на складском хранении и оптовых поставках потребительских товаров. Для Unilever создание в России сети дистрибутивных центров стало нововведением в рамках всей корпорации. В специфических российских условиях, при которых крупнейшие дистрибьюторские фирмы сосредоточились в Москве и Санкт-Петербурге, «Юнилевер СНГ» пришлось создавать нетипичную для компании систему логистики и сбыта. Решив вопрос качества логистического сервиса для клиентов, компании также удалось охватить наиболее значимые и перспективные регионы всего российского рынка.

Следование за клиентами

Эту стратегию, как правило, выбирают компании, имеющие в клиентском портфеле сетевых клиентов с большими объемами продаж. Например, клининговые компании, обслуживающие клиентов национального масштаба, идут вслед за ними в регионы, выбранные их партнерами. Безусловно, у такого варианта есть свои плюсы и свои минусы. К плюсам можно отнести отличную прогнозируемость объемов продаж на начальном этапе развития филиала. Среди минусов — все риски, на которые идет компания, ориентирующаяся на крупных клиентов. Добиться лояльности такого клиента очень сложно, и всегда есть риск разрыва отношений, который оборачивается потерей значительной доли оборота.

Второй аспект этой стратегии связан с особенностями планирования будущего компании как пассивного следования изменением в бизнесе (например, за перемещением клиентов). Безусловно, эта ориентация всегда более проигрышна по сравнению с активным формированием и завоеванием новых рынков, в том числе региональных. Компания реагирует на свершившийся факт, а значит, уже упускает время для

создания перспективной модели, структуры, региона развития. Вероятно, при заранее подготовленном выходе на определенный региональный рынок компания смогла бы привлечь интересных клиентов за счет предложения новых возможностей.

Агрессивная региональная политика

Агрессивная региональная политика характерна для компаний, вынашивающих амбициозные планы по выстраиванию сбытовых структур национального уровня. Создание филиальной сети с системой складов обеспечивает быстрое наполнение каналов сбыта и эффективную поставку товара в любой населенный пункт страны. Поставщики с помощью собственных филиальных сетей добиваются наиболее полной дистрибуции и широкого ассортимента не только в своем регионе, но и в основных регионах России. Мощный довод «за» региональную сеть национального масштаба для оптовых и производственных компаний — единое ценообразование.

Региональные склады часто выполняют услуги по хранению и розничной доставке, а также координируют закупочную деятельность дистрибьюторов, их взаимодействие с торговыми и производственными подразделениями головной компании, разработку логистических решений, учитывающих специфику конкретного контрагента. Это позволяет региональным клиентам более эффективно управлять временными, человеческими и финансовыми ресурсами. Возможность заказа товаров на местном региональном складе приводит к увеличению их частоты и снижает объем разовой закупки. По данным ряда компаний потребительского рынка размер разовой закупки снижается до 50 %, а частота заказов увеличивается в 2–3 раза. И это только по уже существующей клиентской базе.

Региональным клиентам такая форма работы приносит прямую выгоду: снижается объем средств, ранее инвестируемых в товарные остатки и оборотный капитал. А кроме «старых», обслуживающихся из головного офиса, клиентов с помощью филиала привлекаются новые, в основном средние и мелкие. Они также увеличивают продажи поставщика в регионе.

Для организатора сети открывается доступ к новой маркетинговой информации. Если региональный дистрибьютор делает закупки с центрального склада большими партиями, с запасом, товар фактически пропадает из поля зрения поставщика. Информация о продажах теряется: товар мог лежать на складе, перепродаваться другим фирмам и таким образом путешествовать по регионам. При работе через региональный

склад дистрибьютор закупает ровно столько, сколько он может продать за определенный срок, и на основе данных о продажах можно судить о предпочтениях потребителей в том или ином регионе. А это исключительно важная информация для компаний, планирующих «захват» основных российских рынков.

Примеров компаний, стремящихся к тотальный захвату с помощью собственных подразделений, много в различных областях бизнеса. Это, как правило, претенденты на лидерские позиции. Пожалуй, сложно представить эффективно работающую компанию-дистрибьютора национального уровня, не имеющую разветвленной сети филиалов. По такому пути идут дистрибьюторы потребительских товаров, например компания «Градиент», работающая на рынке косметики и бытовой химии. Много доводов в пользу собственной региональной сети фармдистрибьюторов приводит в своей книге «Эффективная дистрибуция» С. Б. Патушин. Наиболее важным он называет отличную управляемость собственных филиалов. Автор отмечает, что региональная сеть — неоспоримое конкурентное преимущество: «... в целом очень сложно противопоставить диктату межрегионального дистрибьютора, обладающего несравненно большим финансовым ресурсом, относительно скромные конкурентные возможности локального оптовика. Именно поэтому в региональном строительстве больше других преуспели национальные и крупные региональные дистрибьюторы. Этот процесс стал одним из основных факторов экстенсивного развития рынка — новые филиалы, включаясь в конкуренцию сначала с местными компаниями, а затем с появившимися региональными структурами других крупных игроков, заметно оживили рынки. [...] Сегодня, охватив почти синхронно города-миллионеры (шесть национальных дистрибьюторов пересекаются почти в 90 % региональных центров), дистрибьюторы занялись точечным региональным развитием».

Активную региональную политику проводят банк «Менатеп СПб» и «Альфабанк», имеющие не один десяток филиалов. Задача стать федеральным оператором логистических услуг неотделима от стратегии развития разветвленной филиальной сети. Поэтому большое внимание этому вопросу уделяют такие компании как Armadillo, «Миле СНГ», «Пони Экспресс», охватившие филиальной сетью основные регионы России.

Выборочное планирование регионов присутствия

Даже не имея амбициозных планов «захвата» всего российского рынка, многие компании рассчитывают на региональное развитие фили-

альной сети в наиболее перспективных регионах. Эти компании обладают, как правило, ограниченными финансовыми и людскими ресурсами и не могут охватить весь рынок. Выбор регионов присутствия — полностью оправданный шаг, если он производится на основании продуманной методики. Основной подход к формированию системы выбора приводится далее в этой главе. С его использованием можно спроектировать оптимальную с точки зрения регионального развития модель дистрибуции. Предположим, ваша компания не обладает достаточными ресурсами, чтобы открывать 5–7 филиалов в год. Основная задача в этом случае — правильно распределить регионы между оптовыми посредниками и собственными филиальными структурами. Необходимо понять, в каких именно регионах возможна максимальная отдача от филиалов, а в каких наилучшим вариантом будут продажи через дилерское и дистрибьюторское звено. Вероятно, есть также «мертвые» регионы, отдачу от которых в ближайшей перспективе можно не ожидать.

Продвижение бренда или перспективные модели собственных сбытовых сетей

В практике немало случаев, когда компания планирует открытие своих подразделений в целях продвижения бренда. Такой стратегии придерживаются преимущественно компании-производители, открывающие розничные подразделения. В российской практике примеров развития собственной розницы поставщиками достаточно много, однако успех пока сопутствует далеко не всем таким сетям.

Скажем, крупный алкогольный холдинг «Ладога» развивает сеть фирменных магазинов в Санкт-Петербурге и в Москве, причем в столице сеть очень долгое время не приносит прибыли. В интервью журналу «Секрет Фирмы» генеральный директор холдинга «Ладога» Вениамин Грабар говорит: «В Москве эти магазины действительно нерентабельны. В Питере же они окупаются. При этом мы намерены и дальше работать в столице. Мы рассматриваем их как имиджевую составляющую нашего бизнеса. С их помощью потребителя можно в более массовом порядке познакомить с нашим продуктом, провести маркетинговые мероприятия. В коммерческом плане эта сеть, разумеется, не является прибыльным проектом. Мы тратим на эти магазины около $1 млн в год, и для нас эта сумма не является критичной. Ведь взамен выполняются представительские функции. К тому же мы сейчас чрезвычайно ограничены в рекламных возможностях. Сегодня крепкий алкоголь практически невозможно рекламировать. Разве только с помощью различного

рода ухищрений, вроде выпуска под водочным брендом минеральной воды». *(Журнал «Секрет фирмы», № 8 (95), 28.02.2005.)*

Шинному холдингу «Амтел-Фредештайн» удалось за несколько месяцев стать крупнейшим продавцом покрышек на розничном рынке с помощью покупки крупных ритейлоров Санкт-Петербурга — сетей «Хорошие колеса» и «Нордшина», в результате которой количество торговых точек «Амтела» превысило сотню. В планах компании к концу 2007 года расширить розничную сеть торгово-сервисных центров до 200.

Много усилий для развития сети фирменных магазинов приложила компания «Глория Джинс», причем она не снижает планов по ежегодному открытию новых магазинов. Производитель начал с открытия собственных магазинов, а затем развернул франчайзинговый проект. Магазины под маркой Gee Jay выполняют имиджевую функцию и одновременно являются важным каналом сбыта.

Таких примеров много. Однако максимум преимуществ собственной розницы удалось реализовать зарубежным компаниям, чей бизнес развивался десятилетиями. Последние 20 лет многие производители открывают так называемые флагманские магазины (магазины-театры, магазины-зрелища). В них бренд поддерживается всеми возможными способами и появляется во всем: в декорациях, торговом оборудовании и реквизите, в игре актеров. Остановимся на правилах создания флагманских магазинов производителей несколько подробнее, так как для многих это будущее преимущество, способное обеспечить рост и развитие компаний в жесткой конкурентной среде.

Флагманский магазин не только представляет исключительные возможности для торговли, погружая покупателей в мир бренда. Для самих сотрудников фирмы он является примером того, как идентичность бренда и его реализация идут рука об руку. Идентичность бренда — это комплекс ассоциаций с брендом, который создает предложение ценности, включающее функциональные, эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения, а также внушает потребителям доверие к бренду.

Одной из первых флагманский магазин открыла в 1986 году компания NIKE. Он был назван NikeTown (город NIKE). Это событие стало одной из трех составляющих очень успешной программы продвижения компании, обеспечившей невероятный взлет продаж и прибылей. При создании магазина были заложены следующие принципы организации и оформления.

- 6503 м² площади на трех этажах, в 18 павильонах демонстрировали полный ассортимент NIKE.
- В залах звучала музыка в стиле MTV.
- Повсюду размещались громадные экраны с повторами важных игр.
- Под потолком — гигантский плакат с Майклом Джорданом.
- Архитектура, планировка, сотрудники, выставочные стенды — все передавало сущность NIKE, воплощая ее энергию и философию «just in time».

Экономически успешным считается проект MAGGI во Франкфурте. Компания пошла по пути информирования потенциальных клиентов и формирования лояльности потребителей, разработав концепцию центра MAGGI.

- Площадь флагманского магазина во Франкфурте — 2000 м², лозунг — «веселое приготовление пищи для семьи и друзей».
- В магазине есть отдел, где предлагаются продукты и сопутствующие товары MAGGI: полуфабрикаты, пакетики с приправами, фартуки, поваренные книги и пр.
- В магазине есть две кухни. На сэмплинговой кухне, расположенной в передней части магазина, посетители могут понаблюдать за приготовлением, продегустировать и получить открытку с рецептом. На опытной кухне ежедневно проводятся радио-шоу и специальные конкурсы, трансляция которых в режиме онлайн идет на сайте компании.

Тематический парк CADBURY

Производитель кондитерских изделий Cadbury создал в начале 1990 года «Мир Cadbury». Посетителей бывшей фабрики в Бирмингеме, превращенной в музей, тематический парк и шоколадный магазин, встречает вооруженный ножом индейский жрец из диких лесов Юкатана. Затем на протяжении 2,5 часов они совершают путешествие по истории шоколада, знакомятся с такими легендами, как «Эрнандо Кортес и царь ацтеков Монтесума». Посетитель узнает о происхождении какао и шоколада, о том, что компания Cadbury начинала в 1824 году с бакалейного магазина, а затем стала расширять торговые связи по всей британской империи. А когда история шоколада и история компании сливаются, Cadbury позиционируется как авторитет в области изысканного шоколада. Но гораздо более важно то, что можно бесплатно попробовать образцы сотен брендов шоколадных конфет Cadbury: это способствует непосредственному знакомству с шоколадом Cadbury и поддерживает слоган компании «Шоколад — это вкус».

«Мир Cadbury» подобен другим евробрендам, которые распахнули двери своих компаний для широкой публики. Это, например, посещение фабрики Nestle в Швейцарии, многочисленные экскурсии по виноградникам и пивоварням. Главное отличие «Мира Cadbury» в том, что он действительно приносит прибыль, поскольку за посещение берется плата, а в год здесь бывает примерно полмиллиона посетителей. *(По книге Аакера Д. А. и Йохимштайлера Э. «Бренд-лидерство: новая концепция брендинга».)*

После открытия NikeTown строить флагманские магазины стали многие: Sony, Polo Ralph Lauren, Warner Brothers, Disney, Sega, Virgin, Bass Pro Shops, REI и др. Помимо магазинов компании находят наиболее благоприятные места контакта с потребителем, проводят обширные программы по формированию лояльности и приверженности к бренду и продукции компании. На высококонкурентных рынках собственные «непрофильные» сети магазинов, кафе, специализированных центров являются тем преимуществом, которое помогает сделать шаг вперед. Известны очень интересные примеры того, как производитель мороженого премиум-класса создавал сети кафе с атмосферой исключительности, воплощающих слоган «мороженое — чувственная и изысканная слабость». Стал уже хрестоматийным пример развития компанией Nestle сети пунктов для мам с маленьких детей на автостоянках во Франции.

Стратегия филиальной сети: долгосрочные преимущества

Итак, это общий перечень причин, по которым компании развивают региональные подразделения. Не все из предложенных вариантов можно назвать стратегическими ориентирами компании, правильнее будет говорить о причинах регионального развития. Если компания открывает первые филиалы, безусловно, не всегда можно четко сформулировать ее стратегические задачи. Однако при открытии более 10 филиалов программа развития сети должна подчиняться основным стратегическим целям компании. Первый вопрос, который требует проработки — определение роли филиальной сети в развитии компании. Сеть всегда предполагает большие долгосрочные инвестиции, благодаря которым формируются конкурентные преимущества на региональных рынках, но возможна и более скромная роль. Так, одна российская оптовая компания, с которой нам доводилось работать, придает филиалам второстепенное значение. В частности, они ориентированы на средних и мелких клиентов в регионе. Все крупные клиенты передаются на обслуживание в головной офис. Второстепенная роль филиалов в этом случае препятствует активному развитию в ре-

гионе и дает ощутимые преимущества только в краткосрочной перспективе.

При разработке региональной стратегии развития необходимо определить основные цели по блокам:

- концепция филиальной сети;
- управление продуктово-марочным портфелем;
- ценообразование;
- дистрибуция и логистика;
- система продвижения на региональном рынке.

Эти блоки составляют стратегию любой компании. Однако при работе с удаленными подразделениями необходимо решить, насколько централизовано будет выполнение каждой из задач по ценообразованию, управлению ассортиментом и т. д. То есть помимо уже разработанных положений по продукту, цене, маркетингу и пр. необходимо определить роль филиалов в выполнении задач компании. Например, если филиалам не передается функция маркетинга, то неправомерно ожидать ответственности и повышения эффективности их работы.

Анализ готовности компании к открытию филиалов

Первые лица компании обычно принимают решение об открытии региональной сети потому, что боятся упустить те возможности, которые предоставляют быстрорастущие региональные рынки. Логика приблизительно следующая: если рынок готов, то надо срочно открываться.

Однако с точки зрения консультантов большое значение в принятии решения об открытии удаленных подразделений играет внутренняя готовность компании к такому шагу. Почему одним компаниям удается воспроизводить и успешно развивать бизнес вне зависимости от региона, а у других почти треть филиалов убыточны? Оказывается, что развивать бизнес компании, размещающейся в одном офисе, значительно проще, чем клонировать его через удаленные подразделения. Методы и технологии, эффективные для «монобизнеса», не срабатывают на сетевых структурах.

Готовность компании к открытию региональных подразделений обычно проявляется на следующих уровнях:

- управленческом;
- финансовом;
- маркетинговом;
- процессном.

Основные факторы успеха в управлении филиальной сетью

Сорокина Т. И.

Давайте определим ключевые преимущества, позволяющие выстраивать отлично управляемые региональные сети. Как показывает практика, большинство компаний с успешной региональной стратегией используют несколько инструментов. Во-первых, это оптимальная структура — гибкая и отвечающая требованиям рынка. Во-вторых, правильно выбранная модель управления филиалами, определяющая меру их самостоятельности. В-третьих, детально проработанные инструкции, регламенты и документы, определяющие работу филиальной сети.

Развитие бизнеса и выбор структуры управления

Наверное, не существует такой компании, которой бы не приходилось менять структуру хотя бы один раз за период существования. С течением времени возникает потребность в новых подразделениях, приходится менять функции и состав старых подразделений. Обычно такие изменения сопутствуют развитию компании и изменениям внешней бизнес-среды. Один из известных исследователей бизнес-систем Л. Грейнер определил типичные стадии, которое проходит в своем развитии любое предприятие. Надо отметить, что с момента опубликования его «теория трансформаций» не встретила серьезных опровержений, и многие отечественные консультанты используют этот подход для планирования перспективной модели компании. Особый интерес теория Грейнера представляет с точки зрения развития филиальных сетей. По Грейнеру, любая компания последовательно проходит ряд фаз или стадий (рис. 1.1).

Первая стадия развития бизнеса называется ***фазой бизнес-идей***. В это время отцы-основатели компании, придумав, разработав или каким-то образом заимев бизнес-идею, начинают ее развивать. В команде молодой компании часто присутствуют тесные неформальные связи: все друг друга хорошо знают, общаются не только на работе. Четкое разделение функций или обязанностей отсутствует: все занимаются всем. Однако с течением времени возникает потребность в специалистах, досконально знающих свою область. Грейнер утверждает, что в результате развития компании возникает кризис компетенций. Оказывается, что необходимо «отстроить» четкую функциональную



Рис. 1.1. Фазы развития бизнеса компании (по теории трансформации Л. Грейнера)

структуру. Если компания успешно с этим справляется, она переходит на вторую стадию развития — ***стадию функций***.

Собственных знаний у основателей бизнеса недостаточно, поэтому в компанию приглашаются наемные высококвалифицированные менеджеры, опыт которых необходим для дальнейшего развития. Именно на одной из ранних стадии (второй) компании выстраивают линейно-функциональные структуры. Первоначально активно используются новые возможности этой структуры, но через определенное время ее жесткие рамки оказываются тесными для развивающегося бизнеса. Появляется множество проблем. Развитие бизнеса и его подразделений требует привлечения новых компетенций, что приводит к физическому росту функциональных структур, в то же время сохраняются и старые, возможно уже ненужные, но привычные. Функциональные «колодцы» власти начинают напоминать «башни из слоновой кости», их руководители превращаются в «экспертов» или «советников», окруженных многочисленными помощниками. Руководители функциональных подразделений обладают информацией, опытом, знаниями и «советуют» первым лицам компании принять то или иное решение. В большинстве компаний решения принимают первые лица, что грозит значительными проволочками в случае вопросов по филиалам. Горизонтальные связи между «башнями» рушатся, информационные потоки переключаются непосредственно на помощника, который трансформирует их вышестоящему руководителю. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, в самых неблагоприятных случаях наступает паралич власти. Сотрудники ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием их работы на общую успешность компании. Ее эффективность начинает резко падать. Грейнер называет эту ситуацию кризисом координации.

Такие проблемы очень характерны для компаний, использующих функциональные структуры при управлении филиалами. Выход из кризиса — формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не только выполнение функций, предписанных экспертом.

При благоприятном развитии компания переходит на следующую ***стадию управления процессами (стадия делегирования и диверсификации)***. Суть систем управления на этой стадии — объединение персонала по признаку результата деятельности. Типичный пример процессного управления — выделение и организация бизнес-единиц.

Не так давно компания «Первомайская заря», производитель одежды, перестроила свою систему управления, выделив бизнес-единицы и закрепив за каждой из них определенные торговые марки и линии. В каждой бизнес-единице были объединены проектирование коллекции, выпуск и продажа изделий. В результате появилось сразу несколько так называемых управлений марками, в каждое был включен штат дизайнеров, менеджеров по закупкам и продажам. Бизнес-единица нацелена на выполнение единого для всех результата и полностью контролирует весь процесс от закупки тканей до реализации готовых изделий. Их руководители следят за движением коллекции по всем этапам: формируют концепцию, бюджет марки, планируют сроки исполнения, дают задания дизайнерам, художникам и т. д. Каждый несет ответственность за свой участок (делегирование), управление распределено по видам работ, в совокупности которых появляется некий общий результат (диверсификация). Такое управление теоретически было описано еще в 1952 году Питером Друкером в виде концепции «управления по целям». В применении к компаниям, обладающим филиальной сетью, переход к фазе делегирования и диверсификации означает выделение филиалов как самостоятельных бизнес-единиц с передачей им полномочий по решению оперативных вопросов. Организационно такая модель управления очень часто закрепляется в матричной или дивизиональной структуре.

Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков, в том числе используемых для контроля. Чтобы упростить управление разросшейся системой, требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий на места, но сохраняя за корпоративным центром контроль товарно-материальных и денежных потоков системы. В соответствии с концепцией Грейнера, компаниям необходимо преодолеть кризис контроля.

Если компании его преодолевают, то они переходят на ***стадию управления сетями***. То есть компании превращаются в сетевые структуры с дочерними единицами, контрольный пакет которых принадлежит головной компании. Фактически это такое же управление процессами, как и на предыдущей стадии, только на более высоком уровне. Многие эксперты считают типичным примером такой структуры «Газпром», контролирующий товарно-материальные потоки своих «дочек», но не вмешивающийся в технологии и системы управления на местах. Среди компаний, развивающих филиальные сети, немало таких, которые

планируют превращение филиалов в юридически и финансово самостоятельные компании через определенный промежуток времени. Например, в книге «Эффективная дистрибьюция» С. Б. Патушин рекомендует фармацевтической дистрибьюторской компании начинать организацию сети с открытия филиалов как обособленных подразделений без образования отдельного юридического лица, а со второго года проекта перерегистрировать успешно работающие филиалы в дочерние общества. По его мнению, именно такая форма обеспечивает филиалам необходимый уровень автономии в процессе принятия решений. В большинстве компаний контроль за финансовыми и товарно-материальными потоками остается в головной компании.

Дальнейшее развитие бизнеса в рамках сетевых структур порождает, по Грейнеру, кризис бюрократии. Он вызван существенным ростом непроизводительного механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным. Собственники должны принять решением оптимизировать портфель активов, управляемых корпоративным центром.

Если принято правильное решение, то бизнес переходит в ***фазу управления знаниями***. Российские эксперты часто называют ее фазой нематериальных активов *(см. статью Дмитрия Хлебникова «Проблемы роста»)*. Для этой стадии характерно создание альянсов, холдингов и управление нематериальными активами (по-английски — goodwill), то есть интеллектуальной собственностью. Если система продолжает успешно существовать и в своем развитии дошла до этой стадии, то это значит, что бизнес-идея, имидж, бренд и наработанные «ноу-хау» исключительно эффективны. На этой стадии надо выбрать те активы, которые наиболее удобны в управлении и коммерчески стабильны. Большие или гигантские транснациональные компании, такие как «МакДональс» и «Бенетон», доросли до этой стадии. В их распоряжении находятся запатентованные «ноу-хау» и технологии ресторанов быстрого питания, магазинов одежды, а также широко известные бренды. Сетевые структуры такого бизнеса выстраиваются уже не на основе собственных подразделений, а с помощью системы франчайзинга и аутсорсинга. Интересен также тот факт, что на четвертой

и пятой стадии развития компании выделяются географические дивизионы. Скажем, при выходе на новые рынки восточной Европы открывается дивизион, управляющий стратегией в этом регионе. Как правило, международные корпорации открывают дивизионы, управляющие развитием бизнеса сразу в нескольких странах.

Известно, что пройти все пять стадий развития за два–три года не удавалось ни одной компании. Однако это не означает, что бесполезно стараться и выстраивать параллельно с собственной филиальной сетью франчайзинговую систему: многие компании закладывают основы своих долгосрочных конкурентных преимуществ уже сейчас. По оценкам экспертов из области организационного развития, большинство средних отечественных компаний находится на второй стадии развития или в состоянии перехода к третьей. Поэтому сейчас так популярен процессный подход к системе управления. Многие компании прорабатывают способы передачи полномочий филиальной сети и применяют методы, позволяющие сделать функциональные структуры более гибкими и управляемыми, например, проектные формы управления. Другой важный для отечественных компаний вывод из теории трансформации — без изменения структуры развивать бизнес практически невозможно.

Основные структуры управления филиальной сетью

В российской бизнесе немало примеров успешного выстраивания организационной структуры для управления региональными подразделениями. Вот один из них.

Несколько лет назад одна из крупнейших российских компаний, работающая в области высоких технологий, начала реформирование своей региональной сбытовой сети. В регионах компания была представлена системой складов и торговыми представительствами. Проведение реформ осложнялся тем, что параллельно компания выделяла бизнес-единицы: системную интеграцию, распространение сетевых продуктов, разработку программного обеспечения, производство и дистрибуцию офисного программного обеспечения и разработку решений для мобильного доступа. Для компании, большую часть дохода которой составляли региональные продажи, любой неверный шаг в этой сфере мог привести к существенным потерям.

В результате реформ на базе складов образовалась филиальная сеть вновь образованной компании (или бизнес-единицы) по распространению сетевых продуктов, а представительства остались в подчинении

дочерней компании, развивающей системную интеграцию. По итогам года, в течение которого проходила реформа, объемы продаж и клиентская база компании расширились на 5–10 %.

Как видим на этом примере, одним из критических факторов успеха компаний с сетью удаленных подразделений является правильно выстроенная структура по управлению удаленными подразделениям. На динамичном и быстро растущем российском рынке многим приходится ее модернизировать. Как же определить структуру, которая будет способствовать наибольшему росту бизнеса? Когда и как необходимо ее изменять?

В практике менеджмента используются следующие структуры:

- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная.

Большое влияние на выбор одной из них оказывает стратегия компании. Один из ведущих гуру маркетинга Майкл Портер выделяет две основные стратегии, позволяющие компаниям преуспевать в своей отрасли: лидерство за счет низкой цены и лидерство за счет дифференциации. Многие торговые компании ориентируются на снижение издержек и использование стратегии низких цен. Как правило, для них характерна жесткая централизованная структура с акцентом на вертикальных связях, формализованной системой отчетов, централизованным принятием решений и жестким контролем региональных подразделений (линейно-функциональная структура). Напротив, компании, ориентирующиеся на лидерство за счет дифференциации (то есть позиционирования продукции или услуг как особенных, явно отличающихся от товаров и услуг конкурентов), используют децентрализованные формы управления с акцентом на горизонтальные связи и координацию, с большим объемом полномочий, передаваемых филиалам (матричная структура).

Каждая из структур — линейно-функциональная, дивизиональная и матричная — имеет свои плюсы и минусы и может отлично работать в зависимости от особенностей бизнеса и стратегии компании. Рассмотрим особенности каждой из них.

Вертикаль власти

Как правило, линейно-функциональная структура в управлении региональными подразделениями проявляется в следующей организа-

ции. В головном офисе создается подразделение, управляющее филиалами. Каждый из менеджеров подразделения ответственен за работу и финансовые показатели одного или нескольких филиалов. Обычно менеджеры регионального подразделения владеют очень ограниченными полномочиями: они принимают вопросы и предложения от курируемых филиалов и организуют их решение с привлечением других подразделений головного офиса. Эта организационная структура оптимальна для компаний, начинающих региональное развитие и имеющих первые несколько филиалов. При увеличении их количества линейно-функциональная структура начинает давать сбои, так как увеличивается время реагирования на запросы филиалов, с трудом внедряются инновации, теряется мобильность региональных подразделений, что особенно важно на конкурентных рынках. В такой структуре каждое подразделение отвечает за выполнение функции. Кого и за что винить при снижении уровня продаж: подразделение маркетинга в головной компании за вялую рекламную кампанию или филиал за непрофессионализм в продажах? Одни кивают на других, не желая брать на себя ответственность за конечный результат. Каждый думает, что «наверху» как-нибудь все «утрясут». «Утряска» будет проходить на том уровне иерархии, где пересекаются функции маркетинга и управления филиалами. В лучшем случае это будет уровень коммерческого директора, в худшем — директора.

В то же время линейно-функциональная структура очень хороша для компаний, представляющих ограниченный ассортимент. Например, одна из российских производственных компаний имеет 11 региональных подразделений, и в течение 5 последних лет управление ведется с помощью жесткой линейно-функциональной структуры. Вопросы, решаемых филиалами, а также система продаж, однородны, не требуют различных подходов и изменений, так как компания выпускает очень узкий ассортимент.

Часто функциональную структуру для управления региональными подразделениями используют компании, реализующие стратегию лидерства за счет низких цен. Для таких компаний оптимальной является организация, построенная на принципах рациональности и экономичности, с сильной централизованной властью и жестким контролем. Акцент делается на вертикальные связи, систему отчетов, централизованное принятие решений.

Варианты организации компании по линейно-функциональной схеме и подразделения по работе с филиалами представлены на рис. 1.2 и 1.3.

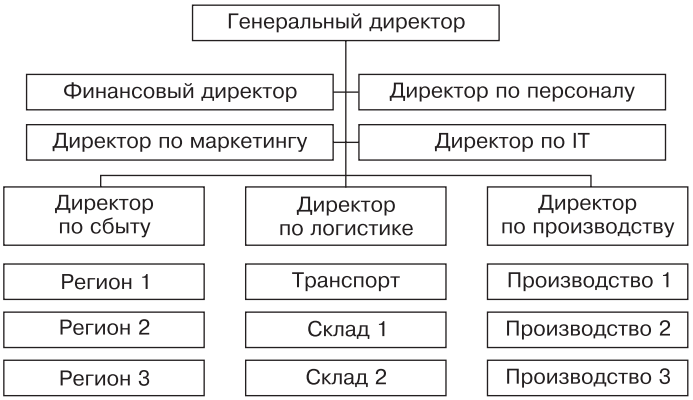


Рис. 1.2. Линейно-функциональная структура

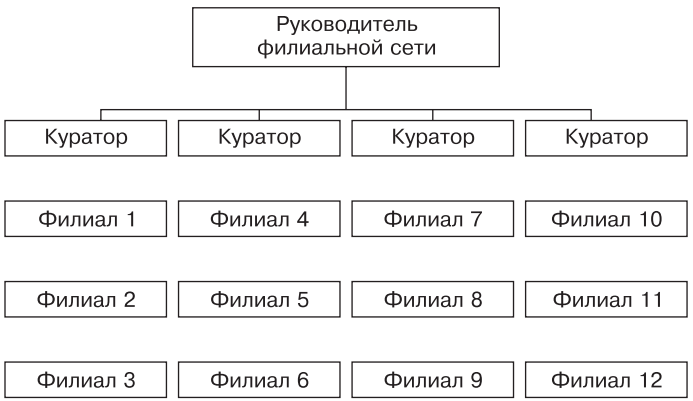


Рис. 1.3. Подразделение по управлению филиалами

Дивизионы: для самых больших и богатых

Дивизиональная структура необходима в тех случаях, когда компания выходит на принципиально новые рынки. Это касается не только новых территорий, но и других продуктовых и товарных рынков. Не так давно компания «Вымпелком» вводила дивизиональную форму управления, при этом дивизионы выделялись по принципу специфики рынков. Так, московский рынок — зрелый, основная задача компании на нем — борьба за лояльность и расширение за счет роста голосового трафика и продажи дополнительных услуг. Регионы — это растущий рынок, и для региональных подразделений ставилась задача проник-

нуть на этот рынок или расширить количество абонентов. В соответствии с особенностями рынков и задачами компании на каждом из них были сформированы два дивизиона — московский и региональный.

При дивизиональной организации появляется необходимость создания «мини-головного офиса» в дивизионах, а значит, эта форма предполагает увеличение затрат на управляющее звено. Помимо этого многие компании отмечают увеличение затрат в связи с дублированием региональных программ. Однако такая схема управления региональными подразделениями также подразумевает и большую самостоятельность директоров дивизионов, децентрализацию принятия решений по большинству вопросов. Именно недостаточная широта передаваемых директорам дивизионов полномочий — наиболее типичная ошибка при выстраивании этой структуры.

Большинство компаний, входящих в список Fortune 500 (список крупнейших в мире корпораций, который ежегодно готовит журнал Fortune), имеют дивизиональную структуру. Крупнейшие и богатейшие корпорации используют ее для развития на региональных рынках. Ее неоспоримое достоинство — децентрализация управления и большая его гибкость. Дивизиональная структура оптимальна для компаний, предлагающих широкий ассортимент продукции. К отрицательным сторонам дивизиональной структуры обычно относят потери, связанные с масштабами: каждая дивизиональная «Голова» формирует свой аппарат управления и разрабатывает свои программы продвижения. Кроме того, сотрудники дивизионов имеют ограниченное видение общих целей и задач компании. Поэтому основная задача головного офиса компании — организовать горизонтальную координацию между региональными дивизионами.

Обычно дивизионы образуются на базе наиболее крепких филиалов с первоклассным руководством и стабильными показателями развития. Именно так банк «Менатеп СПб» реформировал 57 филиалов в 12 региональных центров, передав последним полномочия по оперативным вопросам и повысив их финансовую ответственность. Каждому дивизиональному центру подчиняется от трех до семи филиалов.

Руководители компаний, выбравших дивизиональную структуру, встают перед вопросом о передачи значительной части полномочий руководителям дивизиональных подразделений. Головной офис должен предоставлять дивизионам почти полную свободу в принятии решений, контролируя лишь результаты. Он не использует в качестве координационного механизма стандартизацию рабочих процессов, поскольку это угрожало бы автономии дивизиона. Но стандартизация

навыков и прямой контроль присутствуют. В полномочия головного офиса чаще всего входит:

- формирование общей товарно-рыночной стратегии;
- распределение общих финансовых ресурсов;
- разработка системы контроля над исполнением (критериев производительности, длительности отчетных периодов, форматов планов и бюджетов, управленческой информационной системы);
- смещение и назначение руководителей подразделений;
- наблюдение за деятельностью подразделений;
- предоставление дивизионам общих вспомогательных услуг.

Маркетинговая исследовательская группа и отдел по связям с общественностью обычно находятся в дивизионах, а финансовый и юридический отдел — в головном офисе.

В структуре розничной компании дивизионы обычно более зависимы от центра. Головной офис контролирует источники поставок, ассортимент, цены, объемы поставок, а также местоположение и расширение торговых площадей и вопросы рекламы. Примеры дивизиональной структуры представлены на рис. 1.4 и 1.5.

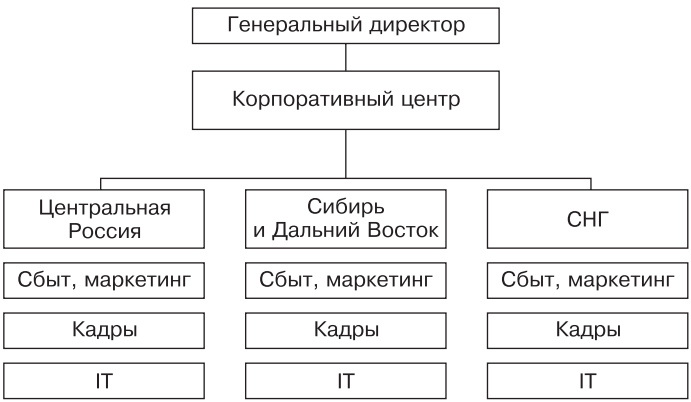


Рис. 1.4. Дивизиональная структура (на примере региональных дивизионов)

Известны примеры дивизиональных структур из практики зарубежных компаний. Компания «МакДональс» в Америке представлена пятью географическими дивизионами. Каждый дивизион имеет собственного президента, юридическое управление и управление персоналом. Несколько лет назад компания Apple преобразовала функциональную

структуру в дивизиональную, построенную по географическому принципу. Компания сочла необходимым сделать этот шаг, так как потребности региональных рынков, на которых она работает, существенно различаются.

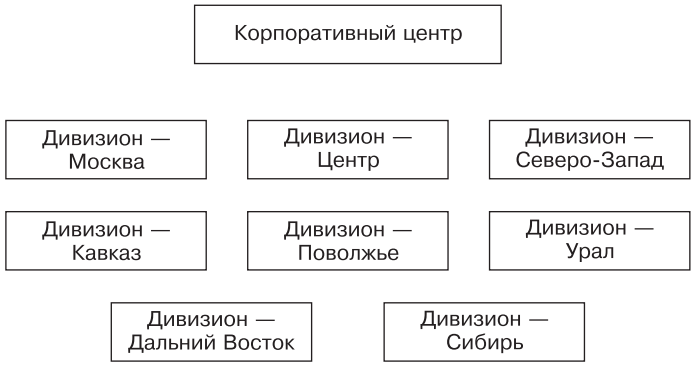


Рис. 1.5. Дивизиональная структура (на примере оператора сотовой связи)

Матрица: тоска по четкости или максимальная гибкость?

И наконец, некоторые компании используют матричную структуру при управлении региональными подразделениями. Про эту форму организации можно сказать, что она самая нетипичная для российских компаний, развивающих филиальные сети. Причин непопулярности этой структуры несколько. Во-первых, в классическом варианте матричная структура означает двоевластие, которое исключительно трудно приживается в российском менеджменте с длительной историей авторитарного управления, сопровождавшего систему государства в прошлом веке. Во-вторых, двоевластие угнетающе действует на персонал компании — такой реакцией отличаются не только наши соотечественники. Известный специалист по вопросам управления Г. Минцберг отмечает, что в матричной структуре «все менеджеры иногда, а некоторые постоянно, испытывают тоску по четкости и строгости».

Матричная структура в управлении филиалами означает двоевластие на уровне сотрудников филиалов: они подчиняются как руководителю филиала, так и руководителю соответствующего функционального подразделения головного офиса (рис. 1.6). Обеспечить работоспособность этой структуры возможно только при наличии детально прописанных регламентов по взаимодействию всех сотрудников, как из удаленных подразделений, так и из головного офиса, при решении

рабочих вопросов. Головной офис также обеспечивает постоянное совершенствование навыков взаимодействия, решения конфликтных ситуаций, а также проводит программы командообразования с помощью тренингов и обучения сотрудников центра и удаленных подразделений.



Рис. 1.6. Матричная структура

Матричные структуры в то же время имеет свои плюсы: для них характерна максимальная загрузка сотрудников и наибольшая гибкость на региональном рынке. В большинстве случаев за результаты деятельности филиала несет ответственность его руководитель, наделенный полномочиями для принятия решений на своем региональном уровне. Как показывает практика, матричная структура хорошо «приживается» в компаниях, работающих в сфере услуг, также с наименьшими трудностями можно выстроить матричную структуру в средних по размеру компаниях. Есть еще одна интересная особенность у этой таких структур: их руководители, как правило, харизматические личности и тратят много сил и энергии на поддержание баланса власти внутри компании. Это действительно необходимо в структуре, по меткому выражению Г. Минцберга, узаконивающей конфликты. Интересен опыт «Альфа-Банка» по внесению элементов матрицы в структуру управления филиальной сетью. По мнению менеджеров банка, теперь головной офис имеет полное представление о том, что происходит в филиалах при снижении операционных рисков на региональных рынках. Каждый филиал разбит на три блока: розничный бизнес,

корпоративный бизнес, административный блок, каждый из которых напрямую подчиняется соответствующему подразделению головного офиса.

Модели управления, или Мера самостоятельности филиалов

Каждая из описанных структур по сути формализует отношения между головным офисом и филиалами. Головной офис может предоставлять региональным филиалам большую самостоятельность в формировании ассортимента или назначении отпускной цены, а может жестко контролировать и назначенные цены, и ассортимент. Какая модель управления наиболее эффективна — централизованная или децентрализованная? Консультационная компания McKeinsey подробно исследовала наиболее общие модели управления филиалами и холдингами и выявила четыре основные. Три из них применяются в управлении филиальными сетями: модель стратегического архитектора, модель стратегического контролера и модель оператора.

Выбор оптимальной модели управления филиалами очень важен. От него в значительной степени будет зависеть организационная структура конкретной филиальной сети, наиболее полный и в тоже время не избыточный пакет отчетности, а также организация взаимодействия филиалов с центром. Несоответствие структуры и модели управления — одна из типичных ошибок, допускаемых российскими компаниями.

Рассмотрим для примера ситуацию, в которой оказалась компания, действующая на рынке недвижимости и развивающая филиальную сеть. Компания работала через офисы в Москве, специализируясь преимущественно на продаже вторичного и первичного жилья частным лицам. С возникновением первых филиалов в Московской области и в близлежащих Обнинске и Туле появились сложности с управлением. Оказалось, что использовать отлаженную в Москве схему затруднительно: местные рынки очень отличаются от московского, а принятие каждого конкретного «нетипового» решения «съедает» недопустимо много времени. Компания перестраивает структуру управления, выделяя отдельное подразделение, обслуживающее региональные офисы. В Москве управление офисами продаж осуществлялось очень жестко в рамках функциональной структуры. Для регионов была выстроена новая структура, в состав которой вошли высококвалифицированные менеджеры из функциональных подразделений. Такое введение элемента матрицы в структуру управления филиалами

зачастую позволяет децентрализовать порядка 60–70 % решений по вопросам региональных подразделений: теперь ими ведает руководитель региональных офисов. Однако в этой компании, несмотря на изменения, большинство решений переправлялось в разросшуюся штаб-квартиру в Москве, что не позволяло принимать оперативные решения по филиалам.

Рассмотрим подробнее три основные модели управления. Их характеристики представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Выполнение функций головным офисом[1]

Функция	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Принятие решений	Утверждает стратегические решения, основываясь на принципах бизнес-логики	Утверждает предложенные инвестиционные решения после проверки их функциональной и коммерческой обоснованности	Контролирует функциональную логику главных коммерческих и функциональных решений
Отслеживание результатов	Следит за выполнением планов и иногда за реализацией ключевых проектов	Отслеживает главные операционные и стратегические показатели	Контролирует функциональную логику главных коммерческих и функциональных решений
Управление персоналом	Наблюдает за ведущими менеджерами для принятия решений о ключевых назначениях. Создает мотивацию	Определяет и координирует важнейшие направления кадровой политики	Занимается всеми вопросами найма, подготовки, аттестации и вознаграждения
Ведение программы повышения эффективности	Делегирует подразделениям	Предлагает программы повышения эффективности	Вводит программы в действие и управляет их внедрением

[1] Приводится по данным «МакКинси».

Функция	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Координация	Занимается координацией время от времени	Координирует взаимодействие	Управляет взаимодействием
Руководство функциональными отделами в филиалах	Устанавливает основные принципы	Определяет политику функциональных отделов в подразделениях	Детально разрабатывает основные функции отделов
Развитие совместно используемых услуг	Развивает совместно используемые услуги только в том случае, если они уникальны и совершенно необходимы	Развивает совместно используемы услуги, если они позволят экономить время	Развивает совместно используемые услуги

Оператор. Это модель управления, сокращающая свободу филиалов до минимума. Головной офис разрабатывает стратегию для каждого удаленного подразделения, полностью контролирует внедрение всех стратегических и маркетинговых программ. Напомним, что основные задачи, которые решает филиал, лежат в следующих областях.

- Концепция филиальной сети.
- Управление продуктово-марочным портфелем.
- Ценообразование.
- Дистрибуция и логистика.
- Система продвижения.

При операторской модели управления, помимо тщательной проработки концепции и стандартов филиальной сети, головной офис полностью централизует работу с ассортиментом, дистрибуцию и логистику, задает и контролирует ценовую политику филиалов, разрабатывает программы продвижения. По выражению директора розничной компании, придерживающейся операторской модели управления, дело филиала — торговать, все остальное выполнит головной офис. Такая жесткая модель принимается на вооружение сетями магазинов, например, нижегородской сетью «Мясновъ». Как считает Владлен Альтшулер, генеральный директор сети, «магазин — чистый фронт, его дело торговать. Функция центрального офиса — управлять финансовыми потоками, бизнес-процессами, ассортиментом и ценами. В его

же ведении мерчандайзинг, фирменный стиль, архитектура брендов, развитие персонала». Для обеспечения работы сети, в ассортименте которой колбасные изделия и охлажденные мясные полуфабрикаты, выстроено два распределительных центра: мясной и колбасный. Торговля колбасой допускает наличие преходящих остатков в отличие от торговли охлажденным мясом, поэтому мясной распределительный центр имеет свою систему формирования заказа, специальный транспорт, график доставки, отличающиеся маршруты. Работа распределительных центров, доставка — все функции централизованы.

Контроль головного офиса также распространяется на все финансовые и операционные показатели, причем отчетность имеет небольшой шаг: ежемесячно, еженедельно, ежедневно. На практике такой неустанный контроль требует большого количества отчетов, что ложится дополнительной нагрузкой на филиалы. Поэтому многие компании, придерживающиеся операторской модели управления, автоматизируют оперативную работу филиала и получают полную представление о положения дел не только ежедневно, но и ежечасно.

Операторская модель управления хорошо согласуется с функциональной структурой. Головной офис не только разрабатывает структуру, штатное расписание, должностные обязанности, но и детализированные регламенты и инструкции.

Стратегический контролер. Особенностью этой модели управления является большая, по сравнению с операторской моделью, свобода филиалов. За ними остается значительная самостоятельность в разработке стратегии развития, а за головным офисом — контроль за обоснованностью предлагаемых филиалами направлений развития. При определении цен и ассортимента филиалы имеют возможность делать самостоятельный выбор в рамках предложенных головным офисом верхней и нижней границ цен и/или самостоятельно формировать определенную долю ассортиментной матрицы. Основная задача головного офиса — определить оптимальные рамки, которые позволили бы региональному бизнесу развиваться и оставляли бы значительные возможности для формирования инициатив филиалов.

При модели стратегического контролера головной офис выполняет функцию координатора общих программ в том случае, если координация приводит к снижению затрат за счет синергетического эффекта. Так, например, одна из российских оптово-розничных компаний ввела специальную процедуру выполнения большого заказа от клиентов филиалов. Если размер заказа не позволяет филиалу выполнить его

самостоятельно из-за отсутствия необходимого количества на складе, то некоторый объем может быть поставлен не из головного офиса, а из близлежащего филиала для сокращения времени доставки.

По сути, модель стратегического контролера — это промежуточная модель между жесткой операторской и свободной моделью стратегического архитектора. Обычно передача полномочий филиалам начинается с передачи полномочий и ответственности за оперативное управление. Так поступила одна из московских компаний, начавшая развитие филиальной сети в Подмосковье. Оказалось, что решения и подходы, работающие на московском рынке, трудно применимы к более «бедному» подмосковному. Помимо оперативного управления директора филиалов получили возможность самостоятельно планировать объемы продаж и затраты в рамках отведенных бюджетов.

Снижение непосредственного участия головного офиса в основных рабочих процессах филиалов проявляется также и в кадровой политике: в модели стратегического контролера головной офис определяет лишь важнейшие направления кадровой политики. Например, формирование единой корпоративной культуры или принципов ротации персонала в рамках всей филиальной сети. Филиалам предлагаются базовые принципы мотивации персонала, без подробной детализации их в штатном расписании или должностных инструкциях. Основываясь на этих положениях, филиал дополняет их собственными разработками.

Соответственно меняется периодичность и детализация мониторинга деятельности филиалов головным офисом. Центр теперь контролирует лишь основные показатели, не интересуясь всеми операционными. Как правило, выделяются несколько финансовых, стратегических и основных операционных показателей, мониторинг по которым осуществляется раз в квартал (полугодие). Часто в центре контролируют объемы продаж, их динамику, размер дебиторской задолженности, базовые логистические показатели. Периодичность предоставления отчетности при выполнении модели стратегического контролера — раз в квартал или в полугодие.

При выборе организационной структуры, наиболее подходящей для стратегического контролера, многие компании останавливаются на дивизиональной или матричной форме.

Стратегический архитектор — модель управления, предоставляющая наибольшую свободу филиалам. Самостоятельность филиалов обеспечивается в первую очередь на экономическом уровне: региональные

подразделения становятся бизнес-единицами. За головным офисом в любом случае остается разработка перспективной модели бизнеса корпорации и определение направлений, в которых развиваются бизнес-единицы. Подразделения самостоятельно разрабатывают стратегии развития на своих рынках, которые анализирует головной офис и распределяет финансовые ресурсы между бизнес-единицами, исходя из общей стратегии развития корпорации. «МакКинси» также рекомендует головному офису проводить выборочную ревизию стратегических решений бизнес-единиц.

Типичный пример централизации функций представлен на рис. 1.7, он отражает структуру компании, использующей модель стратегического архитектора. За головным офисом (управляющей компанией), как правило, остаются функции формирования стратегии, распределения финансов, управления персоналом в части формирования корпоративной культуры и обучения, а также представление компании во внешнем мире. Одна из первоочередных задач головного офиса — тренинг, обучение руководителей региональных подразделений. Если подразделения настолько самостоятельны, что могут принимать решения по большинству вопросов, то их руководители должны быть исключительно компетентны. Руководитель дистрибьюторской компании, реализующий модель управления «стратегический архитектор», признался, что зачастую ему приходится получать у филиалов «вотум доверия» перед проведением переговоров с другими компаниями, так как он представляет интересы в первую очередь своих региональных подразделений.

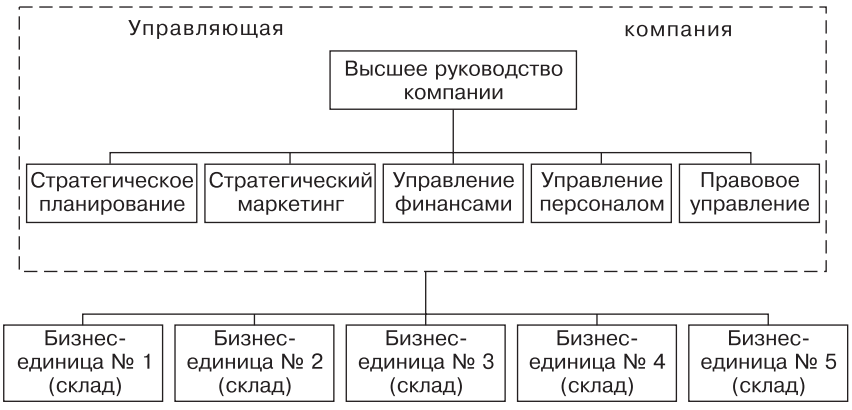


Рис. 1.7. Модель стратегического архитектора

Другая очень важная функция головного офиса при децентрализованной модели управления — формирование и развитие корпоративной культуры, которая выполняет «цементирующие» и объединяющие самостоятельные подразделения функции. Действительно, если в централизованных структурах эти функции выполняет вертикаль власти, то в более свободных формах управления единые корпоративные принципы становятся не только конкурентным преимуществом территориально распределенной компании, но и необходимостью. Минцберг специально подчеркивает важность этой функции и называет ее «индоктринацией», что означает привитие идеологии компании руководящему звену удаленных подразделений. Для формирования единых политики и подходов к развитию бизнеса в структуре компании создаются корпоративные консультативные комитеты — своеобразные проектные группы, включающие и представителей филиалов. Поскольку значение формальных полномочий и прямого контроля снижается, повышается роль этих комитетов.

Например, эффективным инструментом в компании-дистрибьюторе косметики «Градиент» считают консультационный совет, в который входят все 30 руководителей региональных центров. Он собирается 2–3 раза в год и обсуждает наиболее важные стратегические вопросы по развитию региональных подразделений. Интересен тот факт, что совет не имеет «законодательной власти», однако его влияние на принятие решений очень велико. В частности, по предложению консультационного совета было прекращено развитие розничного бизнеса на базе филиалов.

Региональные подразделения используют финансовые ресурсы, распределяемые головным офисом. Излишки средств одних подразделений направляются головным офисом в другие: вмешательство центра гарантирует сбалансированное распределение ресурсов. Головной офис оценивает инвестиционные проекты подразделений с финансовой стороны, изучает в большей степени риски и наличие средств, а не товарно-рыночной стратегию.

Как выбрать оптимальную модель управления

Какую модель выбрать для вашей конкретной компании? На практике оказывается, что «чистых» моделей не существует, в каждом конкретном случае она выстраивается с учетом особенностей бизнеса, специфики менеджмента и многих других параметров. Однако общие ориентиры, позволяющие оценить полезность той или иной модели

управления для конкретной филиальной сети, все же можно сформулировать.

В первую очередь, имеет смысл оценить динамику развития отрасли, в которой работает компания. Как правило, динамичные рынки требуют большей самостоятельности региональных подразделений. Изменения на региональных рынках оставляют очень мало времени для принятия решений, вынуждают к оперативному реагированию и расширению полномочий региональных руководителей.

Большую роль при выборе модели играет возраст филиала. В том случае, если компания разворачивает региональную экспансию в течение нескольких лет, то в сети будут работать как только что открывшиеся, так и окрепшие, вставшие на ноги филиалы. При прочих равных условиях использовать одну-единственную модель управления для такой «разновозрастной» сети не оправданно: для филиалов с большим стажем работы центр должен предусмотреть большую свободу в принятии решений. Молодые подразделения, напротив, требуют пристального контроля и внимания со стороны головного офиса.

Изменение модели управления может понадобиться в том случае, если региональному подразделению передаются некоторые исключительные функции. Например, в нашей практике была аналогичная ситуация. Оптовая компания, специализирующаяся на продаже сельскохозяйственной техники, развивала филиальную сеть. В нее входили 7 филиалов. В сложившийся ассортимент компания решила ввести новую категорию техники, клиентская база по которой существенно отличалась от базы клиентов в других филиалах. Поскольку один из регионов присутствия имел значительные перспективы по новой технике, то в головном офисе было решено сделать руководителя этого филиала ответственным за продвижение новой техники, за разработку планов и отчетов по продажам в рамках всей сети. Однако большая загрузка собственной оперативной работой, отсутствие необходимого статуса и опыта управления другими подразделениями свели на нет попытку децентрализации управления по новой категории. По рекомендациям экспертов компания ввела в головном офисе новую управленческую единицу, имеющую высокий статус и полномочия в филиальной сети. Ее функциональные обязанности оказались очень сходными с позицией менеджера по отдельной категории, полностью отвечающего за работу с новой техникой. И хотя новый менеджер «числился» в головном офисе, больше половины своего рабочего времени он проводил в перспективном регионе. Такая модель управления ока-

залась более успешной: она учитывала и особенности региональной клиентской базы по новому продукту, и в то же время сохраняла элементы централизованного управления.

Консультанты выделили еще одну интересную особенность: при переходе к более «свободным» моделям управления уменьшается количество сотрудников головного офиса, вовлеченных в управление удаленными подразделениями, и затраты на содержание аппарата управления филиалами (рис. 1.8). Причем при смене модели управления эти показатели сокращаются в 1,5–2 раза. Абсолютные значения соответствуют компаниям мирового уровня, однако общие тенденции, или соотношение абсолютных показателей, характерны и для средних компаний. Приведенная таблица может служить своеобразной лакмусовой бумажкой эффективности преобразований в филиальной сети. Например, если спустя год после изменения модели управления с оператора на стратегического контролера численность сотрудников головного офиса, занятых в управлении филиалами, не снизилась на 55–65 %, то преобразования не достигли своих целей. В головном офисе остались люди, заинтересованные в сохранении старой модели управления, ведь она описывает их функции.

	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
Расходы на обеспечение деятельности головного офиса, млн долл.	23	37	61
Численность персонала в головном офисе	94	194	362

Рис 1.8. Модель управления филиальной сетью: расходы и численность персонала в головном офисе (по данным «МакКинси»)

Как показывает практика, существуют наиболее часто встречающиеся ошибки при построении системы управления региональными подразделениями. В большинстве случаев они обусловлены недочетами в работе головного офиса. В частности, неудовлетворительная работа филиалов может быть результатом неверной модели, структуры управления или неправильного выполнения головным офисом своих функций.

Для российских компаний очень характерна ситуация, при которой личный управленческий стиль генерального директора определяет всю

систему руководства в компании. Пожалуй, именно этот параметр вызывает самое горячее и заинтересованное обсуждение на наших семинарах. Многие считают его определяющим в структуре филиальной сети. Действительно, компания — это живой организм, корпоративная культура и общее настроение которого зависит от людей, которые в ней работают. Роль первой скрипки играет директор компании, личные амбиции, цели и стиль работы которого определяют очень многое. Здесь мы вторгаемся в область психологии, которая утверждает, что изменение установок и ценностей человека — очень длительный процесс. Поэтому нередко получается, что изменения в компании, которые вызваны развитием бизнеса или изменением рынка, должны происходить быстрее, чем изменения в управленческом стиле первого лица компании. Зачастую на модель управления удаленными подразделениями оказывает влияние личность человека, который создавал компанию.

Другая часто встречающаяся ошибка — нечеткое или неправильное определение модели управления. Она наиболее характерна для компаний, образующих филиалы на базе компаний, бывших отдельными юридическими лицами, например, на базе дилеров. Каждая вновь присоединенная компания имеет уже сложившийся стиль управления, методы ведения бизнеса, свои формы отчетности и т. д. Различные ожидания и подходы к организации бизнеса усложняют выработку общей модели управления удаленными подразделениями.

Для российских компаний очень характерна недостаточная формализация рабочих процессов в филиальной сети. Предположим, ваш филиал выполняет две основные функции: логистическую и функцию продаж. Значит, для обеспечения успешной работы филиала головной офис должен разработать внутренние регламенты и инструкции по этим двум процессам. Их детализация в значительной степени зависит от принятой модели управления: если при модели оператора стандартизуются все составляющие рабочих процессов, то при модели стратегического оператора жесткая регламентация бизнес-процессов будет создавать угрозу автономии удаленных подразделений. Головной офис в этом случае обязан обеспечить стандартизацию навыков и умений специалистов филиалов.

Регламентация деятельности филиальной сети

С развитием филиальной сети вопрос о необходимых внутренних документах, регламентах, инструкциях выходит на первый план. Если открытие первых двух–трех филиалов возможно без подробных доку-

ментов, то построение сети, успешно функционирующей вне зависимости от специфики регионального рынка рабочей силы или особенностей клиентской базы, невозможно организовать без регулирующих документов. Наиболее важными документами филиальной сети являются:

- положение о филиале/удаленном подразделении;
- рабочие процессы в филиальной сети;
- корпоративный кодекс или другой документ, определяющий корпоративные ценности и правила поведения в сети.

К базовым документам, регламентирующим работу филиалов, также относят штатное расписание и должностные инструкции. Их разработка будет описана в главе 2. Сейчас рассмотрим пакет документов, необходимый для оперативной деятельности филиалов.

Положение о филиале — это документ, который необходим в соответствии с российским законодательством для удаленных подразделений компании, открытых без образования юридического лица, но с отдельным расчетным счетом в банке (см. приложение 1). Распределение прав и обязанностей директора филиала, обозначенное в этом документе, соответствует жестким иерархическим структурам. Нужен ли такой документ, определяющий полномочия и ответственность директоров удаленных подразделений, открытых как дочерние общества? Законодательство не обязывает головную компанию составлять настолько подробный документ, но он полностью оправдан с точки зрения повышения управляемости сети.

Регламент по управлению филиальной сетью — основополагающий документ, определяющий основные функциональные обязанности сотрудников филиальной сети. Зачастую он разбивается на несколько составных частей, возможно, несколько регламентов или других документов, определяющих наиболее важные направления функционирования филиальной сети.

Стратегия развития филиальной сети — одна из базовых методологических частей регламента, которая описывает планирование и развитие компании и филиальной сети в частности. В ней представлена миссия компании, основные стратегические цели, роль филиальной сети. Для сотрудников филиалов, находящихся на удалении от компании и зачастую слабо представляющих ориентиры в развитии, эта информация помогает не только снизить ощущение оторванности от головного офиса, но и выполняет мотивирующую функцию. В этой же части рекомендуется определить алгоритмы, по которым головной

офис оценивает маркетинговую и финансовую эффективность филиалов. Дополнительно можно ввести определение политики компании по ценообразованию, а также обозначить механизмы, принятые для управления прибылью, например систему бюджетирования, финансовое планирование и т. д.

Функциональный блок содержит все основные инструкции, необходимые филиалам в ежедневной работе. В большинстве компаний филиалы выполняют как минимум функции продаж и логистики. Соответственно, головной офис обеспечивает филиалы инструкциями и регламентами по технологии, стандартам и нормативам продаж. Последовательность выполнения логистических функций, правила обработки, хранения продукции прописываются в регламентах по работе складов.

Определение организации логистической цепочки и работы региональных складов позволяет решить ряд конфликтов, связанных с управлением товарными запасами. Выбор оптимального соотношения товарных запасов и наличия на региональных складах востребованной номенклатуры зачастую связан с четкой логистической координацией работы головного офиса и филиалов, с отлаженной поставкой товара и распределением всех функций в цепочке. Регламентация логистической функции позволяет снизить вероятность конфликтов между региональными складами, транспортной службой, центральной службой закупок и подразделением маркетинга.

Во многих компаниях развернутая информация о всех операциях продаж и логистики представлена в регламентах обслуживания клиентов. В приложении 2 дан примерный перечень разделов регламента и периодичность обновления информации. Он был составлен консультантами на основании опыта множества компаний.

Развитие региональных подразделений невозможно без подробной информации о местном рынке. Очевидно, что собрать ее могут именно сотрудники филиалов. Найти в регионе хорошо подготовленного маркетолога практически нереально, а если это удается, то такой специалист очень дорог. Поэтому многие компании возлагают маркетинговые функции на менеджеров по продажам, руководителей подразделения продаж в филиале, других специалистов. В такой ситуации головного офиса должен предоставить филиалам необходимые методики по сбору и первичному анализу маркетинговой информации. И чем подробнее будут регламентирована маркетинговая работа филиала, тем более достоверная и объективная информация будет поступать в го-

ловной офис. В маркетинговых инструкциях регламентируются следующие основные блоки:

- сбор информации и анализ конкурентов;
- анализ информации по клиентам: как потенциальным, так и существующим;
- основные показатели, характеризующие состояние и перспективу развития региональных рынков;
- основные способы продвижения продукции, используемые компанией, регламент их выбора и использования для конкретной товарной группы;
- целевая аудитория, на которую ориентированы рекламные, маркетинговые и PR-мероприятия, ее характеристики, средства коммуникации;
- рекламный и маркетинговый бюджет, регламент формирования, утверждения, распределения и контроля использования рекламного бюджета;
- требования, предъявляемые к рекламным мероприятиям (исходя из стратегии компании);
- контроль эффективности рекламных мероприятий.

В регламентах необходимо внести конкретные формы и методики маркетинговой работы. В качестве примера приводим рабочую форму по анализу конкурентов, которая прилагается к маркетинговой инструкции (см. приложение 3).

Важным блоком в регламентирующих документах является общее управление и операционный менеджмент. В нем, как правило, раскрываются вопросы распределения полномочий внутри филиала, внутренней отчетности и отчетности головному офису, регламент инвентаризации, основные разделы информации и документы по ревизии филиалов, инструкции по учету материальных ценностей и другим мероприятиям, обеспечивающим безопасность и предотвращающим воровство в филиалах.

Корпоративный кодекс — очень важный документ, который формализует и описывает систему ценностей, норм и обязательных моделей поведения, принятых в компании. Особое значение корпоративный кодекс приобретает в компаниях, развивающих филиальные сети, так как все сотрудники филиала работают на удалении. Ведущий эксперт по вопросам структурной организации Г. Минцберг специально вводит понятие индоктринации для обозначения тех ситуаций, когда

необходимо подготовить к жизни в коллективе сотрудников, работающих на удалении от головного офиса. Помимо документального оформления основных ценностей и культуры каждой конкретной организации многие компании практикуют специальные программы обучения и стажировок в головном офисе для новых сотрудников филиалов. Такие программы, так же как корпоративный кодекс, развивают и облегчают взаимодействие головного офиса и филиалов. Особое значение корпоративный кодекс приобретает в случаях, когда необходимо добиться, чтобы обладающие большой самостоятельностью директора удаленных подразделений (например, в модели стратегического архитектора) действовали в интересах компании в целом. Основная задача таких инструментов, как корпоративный кодекс — способствовать тому, чтобы сотрудники филиалов думали одинаково. Подробнее с содержанием корпоративного кодекса и особенностями его внедрения можно познакомиться в главе 2.

Технологии менеджмента в управлении филиальной сетью

Мы рассмотрели базовые подходы к управлению и структурированию, позволяющие выстроить успешную региональную сеть. Однако с ростом количества филиалов применения базовых методик менеджмента становится недостаточно. Как правило, большие компании используют сложные механизмы управления. Основная задача компании, развивающейся регионально,— построить такую СИСТЕМУ управления, которая была бы хорошо воспроизводима в условиях различных региональных рынков за счет меньшей подверженности человеческому фактору.

Компании с разветвленными филиальными сетями используют сложные координационные механизмы, например, системы планирования и контроля, управление по целям (MBO), сбалансированную систему показателей, описание бизнес-процессов и др. Для повышения координации деятельности региональной сети используются технология «внутренний клиент», проектные группы или комитеты, постоянно действующие интеграторы и ряд других. Различные компании выбирают те инструменты, которые наиболее подходят к структурной организации, корпоративному стилю, модели управления.

В чистом виде теории менеджмента внедряются редко, их почти всегда приходится адаптировать к конкретному бизнесу, из-за чего они сильно трансформируются. Большинство компаний идут от простого к сложному и не используют сразу все, что предлагается в теории. Кро-

ме того, на динамичных рынках приходится перестраиваться в относительно небольшие сроки, что, в свою очередь, затрудняет применение сложных систем управления.

Управление по целям (MBO)

Управление по целям — это технология менеджмента, последнее время все чаще применяемая на практике, была разработана Питером Друкером, предложившем в 1954 году в книге «Практика управления» устанавливать цели во всех частях организации. По его мнению, это должно оздоровить ее. Подход Друкера основан на тезисе: чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения, и прогресс можно измерить только по отношению к поставленной цели. Его суть сводилась к сокращению разрыва между планированием и исполнением, что позволило бы минимизировать «размывание» стратегической цели при переходе между уровнями. Таким образом, Друкер выдвинул идею самоконтроля и самонаправленности.

Почти одновременно компания «Дженерал электрик» использовала элементы управления по целям в ходе децентрализации процесса принятия управленческих решений. Этот метод применялся для измерения и оценки результатов на ключевых участках работы.

Как утверждал классик менеджмента, «нет ничего более глупого, чем эффективно делать то, чего не стоит делать, так как это не может быть результативным по своей сути». Поэтому главной задачей руководства компании при использовании MBO по-прежнему остается выбор стратегии развития бизнеса. Однако в данном случае топ-менеджмент концентрирует усилия на разработке целей и доведении их до подчиненных. Последние определяют, а затем утверждают у руководства свое дерево целей и конкретные методы их реализации. Поставленные цели должны соответствовать принципу SMART — Specific (специфичные для организации), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Result-oriented (ориентированные на результат), Time-based (с установкой временных ограничений). Подробную информацию об этом подходе можно найти в книгах П. Друкера.

Грамотно подготовив и скоординировав планирование, руководство имеет «на выходе» не только сформулированную в нужном формате цель, но и возможность проконтролировать ее достижение, провести оценку результатов и степени усердия подчиненных. Это, в свою очередь, неплохо мотивирует исполнителей: схема распределения ответственности, «компенсируемая» участием в прибыли, стимулирует поиск оптимальных решений поставленных задач.

При использовании подхода MBO для удаленного подразделения должны быть сформированы качественные долгосрочные цели. Внедрение MBO позволяет компаниям снизить или полностью исключить противоречия между задачами, выставляемым головным офисом, и региональными целями, над которыми по факту работает удаленное подразделение. На практике задачи, поставленные головным офисом, зачастую встречают сопротивление со стороны филиалов: по мнению региональных специалистов, они лучше знают рынок и могут определить реальные достижимые цели, приоритеты своих подразделений оказываются выше приоритетов компании. Подход MBO также позволяет избежать разрозненности действий подразделений, усилить взаимодействие головного офиса и регионов, увязать локальные задачи отдельно взятого представительства с общими целями компании.

Помимо представленных выше преимуществ подход MBO обладает рядом ограничений. Разработка и внедрение этой технологии требует специальной подготовки сотрудников региональных офисов и занимает много времени, особенно если компания делает это самостоятельно. Желательно, чтобы к этому моменту был опыт внедрения долгосрочных проектов, охватывающих все региональные подразделения и процедуру согласования решений центра и регионов. Успешное внедрение этого подхода наиболее вероятно в компаниях, отстроивших систему управленческого учета.

Постановка подхода MBO обычно проходит в три этапа. На первом головной офис разрабатывает качественные долгосрочные цели для удаленных подразделений (рис. 1.9). Срок в условиях динамичных и развивающихся российских рынков обычно колеблется от 5 до 7 лет. Под качественными понимаются те цели, которые определяют общие стратегические ориентиры компании. Они не должны отражать операционную деятельность филиала, например, плановые показатели его продаж. Примером долгосрочной качественной цели для филиала может служить цель развития бизнеса компании в регионе.

На втором этапе филиалы разрабатывают критерии достижения поставленных головным офисом целей и согласовывают их. Разработка критериев именно региональными подразделениями имеет принципиальное значение: важно, чтобы сотрудники региональных офисов чувствовали себя хозяевами своей деятельности и ее результатов. В примере «развитие бизнеса в регионе» для торговой компании такими критериями могут быть показатели по захвату или расширению целевой клиентской группы, доля рынка в регионе.

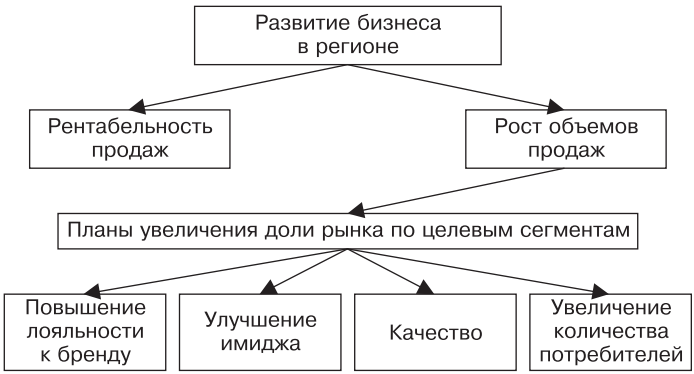


Рис. 1.9. Долгосрочные цели для удаленных подразделений (дерево целей)

На третьем этапе региональные подразделения определяют и утверждают в головном офисе конкретные числовые показатели по критериям. Они прорабатываются как по филиалу в целом, так и по отдельным сотрудникам. Пример показателей для задачи увеличить долю рынка по целевым сегментам представлен на рис. 1.9. Для сотрудников филиала могут быть сформированы конкретные показатели по увеличению числа потребителей, качеству обслуживания клиентов, повышению лояльности к бренду, уровню сервиса, обеспечению ассортимента в достаточном количестве на складе, снижению влияния сезонного фактора на объем продаж и др.

Для того чтобы показатели реально выполнялись, продумывается зависимость между их достижением и размером премии. Вариант матрицы MBO продавца представлен в табл. 1.2.

Таблица 1.2
Матрица MBO продавца

	MBO, %	**План**	**Факт**	**Выполнение, %**	**Факт MBO, %**
Количество счетов по новым клиентам	20				20
Количество отгрузок в срок	20				20
Прирост V по группе клиентов А	30				30

Продолжение ⇩

Таблица 1.2 (продолжение)

	MBO, %	**План**	**Факт**	**Выполнение, %**	**Факт MBO, %**
Прирост V по группе клиентов B	10				10
Оценка качества работы руководителем	20				20
Итого	**100**				**100**

Процессный подход в управлении филиалами

У этого подхода совершенно уникальное положение по сравнению с другими технологиями менеджмента. Именно его консультанты рекомендуют в качестве системы менеджмента территориально распределенным компаниям. Действительно, множество проблем в управлении удаленными подразделениями можно решить, четкое определив все звенья совместной работы головного офиса и филиалов. Суть подхода заключается в описании и регламентации всех рабочих процессов компании, поддающихся контролю, с выделением показателей эффективности.

Существует теория о том, какие процессы следует описывать и как распределяются функции между сотрудниками в процессном подходе. Однако очевидное преимущество по распределению функций, обязанностей, полномочий для многих компаний оборачивается не менее явным недостатком. После многомесячных усилий по описанию бизнес-процессов оказывается, что в связи с изменением на рынке необходимы новые подразделения, специалисты, а основные функции по процессу перераспределяются между вновь созданными подразделениями. Безусловно, это не безвыходная ситуация, но она усложняет внедрение процессного управления для многих российских компаний.

В целом процессный подход эффективно работает на стабильных, сложившихся рынках и планируемом росте бизнеса 5–10% в год. Основные определения и принципы процессного подхода приведены в приложении 4 (*по статье Елиферова В. Г. «Процессный подход в управлении организацией»*).

Дополнительные трудности возникают при организации процессного управления, которое, по сути, означает введение матричных эле-

ментов в управление, то есть ситуацию двоевластия. Очень часто возникает конфликт между хозяином процесса и начальниками подразделений, обусловленный недостаточной культурой менеджмента, нечетким распределением ресурсов и ответственности и, как следствие, борьбой за ресурсы и стремлением уйти от ответственности. Поэтому рекомендуется уделить особое внимание подготовке к внедрению подхода и заранее оговорить все функции, которые передаются процессным комитетам. Введение в структуру управления процессных групп или комитетов, ответственных за разработку и корректировку процессов, ускоряет и упорядочивает внедрение процессного подхода. Однако известны случаи эффективной работы российских компаний в рамках процессного подхода и без создания специальных органов управления по процессам.

Выделяя основные бизнес-процессы, необходимо ориентироваться на ведущие направления компании. Например, если она занимается оптовой торговлей бытовой техники, то основным процессом будут продажи. В качестве обеспечивающих могут быть выделены обеспечение безопасности, административно-хозяйственное и юридическое обеспечение, а в качестве процессов управления многие компании выделяют стратегическое и маркетинговое управление, управление финансами, управление кадрами и др.

Интересен опыт внедрения процессного управления российскими компаниями. Компания «Виктория» (сетевые магазины «Квартал», «Дешево») при существующей дивизиональной структуре начала внедрять процессного подход для стандартизации рабочих процессов в региональных подразделениях. Слабая координация между удаленными подразделениями и центром приводила к увеличению затрат и снижению темпов роста региональной сети. Основной задачей стало завоевание московского рынка, для чего необходимо было стандартизовать процессы и изменить систему управления. Самостоятельно разработав перечень из 19 процессов, основных, обеспечивающих и управленческих, компания определила критерии эффективности каждого из них. В структуру управления были введены процессные комитеты во главе с хозяином процесса. Сократились управленческие позиции в дивизионах, а также расширилась структура головного офиса за счет подразделения аудита стандартов, отслеживающего внедрение и работу по бизнес-процессам. В результате повысилась управляемость сети, улучшились показатели по логистике и продвижению.

Примерная структура положения по процессу «Продвижение на рынок товаров и услуг»

Данное положение предназначено для распределения ответственности за операции структурных подразделений и должностных лиц.

Перечень операций, входящих в состав процесса:

- направление 1 — формирование спроса;
- направление 2 — стимулирование сбыта;
- направление 3 — коммуникация;
- направление 4 — структура;
- направление 5 — финансы;
- направление 6 — учет;
- направление 7 — маркетинг;
- направление 8 — экономика;
- направление 9 — бизнес-планирование;
- направление 10 — персонал.

Распределение ответственности за операции процесса:

- руководство коммерческой службы;
- коммерческая служба;
- отдел маркетинга и рекламы;
- отдел сбыта;
- филиал 1;
- руководство финансовой службы;
- финансовый отдел;
- планово-экономический отдел;
- отдел кадров и управление персоналом.

Владелец процесса: директор по маркетингу

_____/_____/ «__»_____200__ г.

_____

Внедрение процессного подхода в компаниях с разветвленной филиальной сетью занимает много времени, например, в компании «Виктория» решение этой задачи заняло более полутора лет. С учетом дополнительных сложностей по организации и постоянной корректировке процессов далеко не всем рекомендуется внедрять этот подход. Для многих более эффективными могут стать базовые принципы процессного подхода. В частности, рекомендуем рассмотреть основные блоки и составные части сквозных процессов, охватывающих головной офис и удаленные подразделения, и подготовить сетку

принятия управленческих решений. В упрощенном виде она представлена на рис. 1.10. Распределение функций и ответственности по процессам позволит выявить те «черные дыры» во взаимодействии, которые в любой момент могут обернуться сбоями в обслуживании клиентов, и соответственно, недополученной прибылью.

	Руководитель филиальной сети	**Куратор филиала**	**Филиал**
Изменение ценовой политики	Р Ответственный: Срок:	У Ответственный: Срок:	И Ответственный: Срок:
Введение новых услуг/продуктов	О Ответственный: Срок:	К Ответственный: Срок:	И Ответственный: Срок:
Программы стимулирования сбыта		О Ответственный: Срок:	И/У Ответственный: Срок:

У — участвует в разработке;
Р — решает;
О — одобряет;
К — консультирует;
И — инициирует процедуру

Рис. 1.10. Сетка принятия управленческих решений

В нашей практике была следующая ситуация. Компания, имеющая более 30 удаленных подразделений и работающая более 10 лет, принимая управленческие решения по поставке товара в удаленные подразделения, имела несколько случайным образом определенных способов прохождения процесса и несколько ответственных, непосредственно в нем не участвующих. Стандартизация процесса доставки товара позволила снизить количество ошибок и сбоев в сети.

Сбалансированная система показателей (ССП)

Последнее время этот инструмент менеджмента пользуется большим вниманием со стороны российских компаний. Многие начали активно внедрять подход, предложенный основателями сбалансированной системы показателей Д. Нортоном и Р. Капланом. Особенно полезным он может быть для компаний, развивающих филиальные сети, так как позволяет управлять удаленными подразделениями, комплексно определяя их деятельность.

Как и у всякого инструмента менеджмента, у сбалансированной системы показателей есть свои особенности и ограничения. Она подходит преимущественно компаниям, выстроившим модель управления «стратегический контролер». Рекомендуемые авторами подхода уровень общности показателей, по которым отслеживается эффективность, а также их количество лучше всего согласуются именно с этой моделью. При модели «стратегический архитектор» предлагаемые Нортоном и Капланом параметры оценки удаленного подразделения будут избыточны, а при использовании жесткой модели оператора, наоборот, показателей будет недоставать. Поэтому рекомендуем внимательно присмотреться к этой технологии прежде всего тем компаниям, которые намерены контролировать основные результаты деятельности филиала.

Основные теоретические положения, заложенные в основу подхода, замечательно изложены в многочисленных книгах авторов, поэтому выделим лишь базовые.

По мнению авторов, сбалансированная система показателей служит для того, чтобы сформулировать стратегию развития и управлять процессом ее реализации. Компании, которые ее внедряют, должны последовательно выполнить следующие пункты.

1. Четко сформулировать стратегию компании, при этом выделить конкретные стратегические задачи.
2. Определить основные показатели достижения стратегических целей или количественное выражение результатов.
3. Оповестить все подразделения компании.

Как видим, первый и основной пункт — разработка стратегии компании. После этого поэтапно определяются конкретные показатели для руководителей и их подразделений в целом, для рядовых сотрудников компании, что отражается в стратегических картах. Это очень большой и длительный процесс, который часто выполняется с привлечением внешних консультантов.

Исключительно важно то, что полное управление бизнесом и, в частности, бизнесом регионального подразделения можно организовать, если определить контрольные точки из четырех областей (рис. 1.11).

Очень важно, чтобы разработанные показатели были взаимосвязаны и определяли как долгосрочные цели, так и механизмы их достижения. Безусловно, для каждой компании необходимо определить специфические показатели, отражающие конкретные цели и задачи. Однако Нортон и Каплан дают некоторые общие рекомендации. При

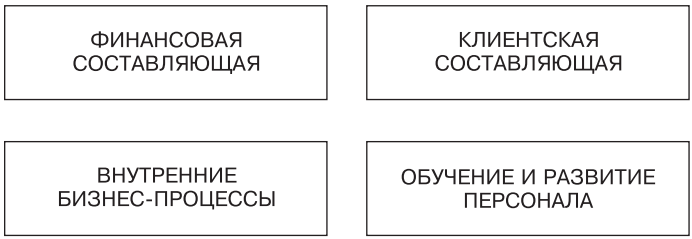


Рис. 1.11. Основные составляющие сбалансированной системы показателей

определении финансовой составляющей для бизнеса, бизнес-единицы или удаленного подразделения рекомендуется использовать следующие показатели:

- рентабельность инвестиций;
- добавленная стоимость;
- отдача на вложенный капитал;
- рост и объемы выручки.

Показателями внутренних бизнес-процессов могут быть:

- любые операционные показатели деятельности;
- сроки выполнения заказов;
- разработка новых продуктов.

Показатели клиентской составляющей измеряются с помощью специальных исследований и опросов клиентов. Помимо таких широко распространенных параметров, как постоянство клиентской базы (например, процент постоянных клиентов), темпы роста новых клиентов, объемы и доля целевого клиентского рынка, необходимо оценивать лояльность клиентов, удовлетворенность потребителей — комплексные параметры, которые непросто оценить.

И наконец, последняя группа параметров — развитие и обучение персонала. Индикаторами состояния персонала могут быть текучесть, удовлетворенность работой, потребность в повышении квалификации, индивидуальные планы и др.

Так как система показателей основана на стратегических ориентирах, которые могут существенно изменяться под воздействием ситуации на рынке, то в большинстве компаний работают специальные процедуры, обеспечивающие корректировку стратегии. Часто инструментами согласования (при необходимости — корректировки) стратегии являются сессии с обязательным участием первых лиц филиалов, которые проводятся один-два раза в год. На них могут быть пересмотрены

как сами показатели, так и их цифровое значение. Даже на стабильных рынках корректировка необходима в том случае, если компания ставит перед собой задачу роста: качественное и количественное изменение показателей закономерно происходит раз в два-три года.

Таким образом, последовательность разработки показателей следующая (рис. 1.12).

1. Стратегические задачи.
2. Карта сбалансированных показателей.
3. Разработка целевых программ (обеспечивающих достижение намеченных показателей).

Итоговые показатели работы филиалов обычно отслеживаются за отчетный период: месяц, квартал. Квартальные показатели определяют размер премий, а ежемесячно замеряемые помогают выявить проблемные точки и сконцентрироваться на важных направлениях. Рабочие инструменты для отслеживания — карточка показателя и приборная панель руководителя.

Карточка показателя — документ, содержащий характеристики показателя, его плановые значения и границы изменения, планы сотрудника по достижению этого показателя, а также тенденции (прогресс или регресс).

Приборная панель руководителя — документ, комплексно отражающий поставленные задачи, целевые программы, плановые и фактические показатели, находящиеся в сфере ответственности руководителя.

Выстраивая систему показателей, компании часто начинают с разработки показателей самого высокого уровня: бизнес-единиц, топ-менеджеров и их подразделений, менеджеров среднего звена и так далее, заканчивая уровнем рядовых сотрудников. Для каждого уровня разрабатывается различное количество показателей, например, на уровне бизнес-единиц и удаленных подразделений их может быть 15–20, на уровне рядового сотрудника — 5–10.

В книге «Сбалансированная система показателей» Нортон и Каплан приводят пример разработанной ими системы для сети магазинов. Как в большинстве случаев, подразделения компании имели разный возраст и, соответственно, требовали различных подходов к управлению. В рамках общего подхода были разработаны отличающиеся показатели для вновь открытых и «старых» магазинов по финансовой составляющей и составляющей бизнес-процессов.

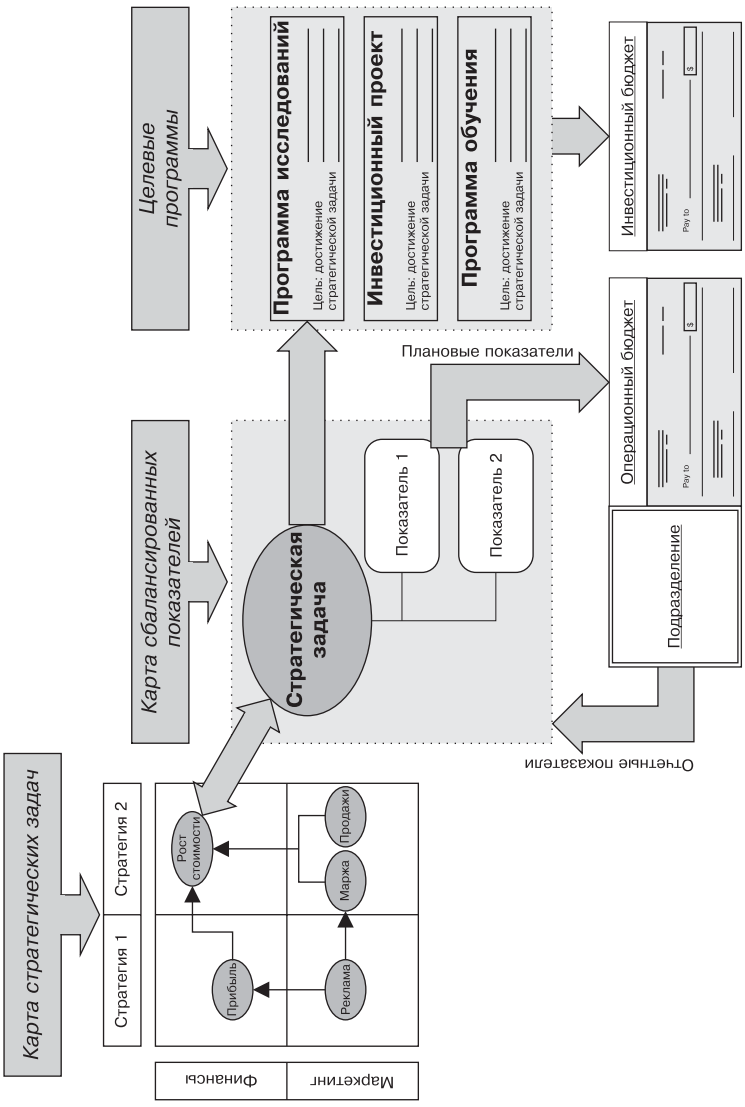


Рис. 1.12. Элементы ССП

Пример. Kenyon Stores — 10 отделений розничной торговли[1]

Финансовая составляющая

- Агрессивный рост.

  Цель: каждая бизнес-единица должна стремиться к агрессивному финансовому росту с учетом рыночной ситуации.

  Корпоративный показатель: рост объема продаж по сравнению с прошлым годом.

  Разработаны различные показатели для новых магазинов и для старых магазинов.
- Сохранение общей прибыли.

Клиентская составляющая

- Лояльность клиентов.
- Предложение полного ассортимента товаров.

Внутренние бизнес-процессы

- Создание бренда.

  Цель: каждая бизнес-единица должна создать доминирующий бренд.

  Корпоративный показатель: процент бизнес-единиц, сумевших создать доминирующий бренд.

  Новые магазины: процент дохода от ключевых продуктов.

  Старые магазины: доля рынка.
- Лидерство в моде.
- Качество товаров.
- Высший уровень обслуживания.

Обучение и развитие

- Стратегические знания и навыки.
- Личное развитие.

Также основатели сбалансированной системы показателей приводят пример холдинга, состоящего из разнопрофильных бизнесов. В связи с тем, что стратегии, цели и показатели входящих в состав холдинга бизнес-единиц очень разнородны, специалисты рекомендуют оценивать финансовую эффективность подразделений, то есть осуществлять управление в рамках модели стратегического архитектора.

Российская практика внедрения ССП

Среди российских компаний немногие прорабатывают все шаги в разработке показателей, также немногие используют все рекомендуемые Нортоном и Капланом составляющие. Как показывает практика, боль-

[1] Приводится по Нортону и Каплану.

шинство компаний начинает с разработки базовых финансовых показателей и параметров внутренних бизнес-процессов, игнорируя клиентскую составляющую и развитие персонала. Однако, начав работу по «усеченному» комплексу показателей и убедившись в их эффективности, компании переходят к более основательной разработке этого подхода.

Одна из компаний, посещающая наши семинары, — розничная торгово-сервисная сеть «Покрышкин»— в настоящее время расширяет перечень показателей, вводя критерии оценки работы с клиентами и эффективности организации работы персонала в своих подразделениях. Как показывает практика, многие компании в первую очередь отслеживают финансовую составляющую, основанную на плановых показателях: объемах продаж филиалов, приросте по ассортиментным группам, размере и срокам дебиторской задолженности, маржинальной прибыли по филиалу и ряде других. Однако концентрация на финансовых параметрах приводит к тому, что контролируется только уровень результатов и игнорируют показатели, свидетельствующие о проблемах в процессе. То есть система показателей, состоящая из двух блоков — финансы и рабочие процессы — может сообщить о проблемах, когда будет «уже поздно».

Среди самостоятельно разработанных компаниями показателей часто используются нормативы по бизнес-процессам, например логистические нормативы.

Пример. Логистические показатели эффективности работы складов филиалов оптовой компании, работающей на рынке бытовой химии

- Среднее время оформления заказа.
- Стоимость складской операции.
- Процент дефицита (рассчитывается как процент не выполненных в срок заявок).

Показатели эффективности работы филиала, индивидуальные показатели сотрудников и удаленного подразделения в целом разрабатываются редко. Внизу приведены показатели розничной компании с разветвленной сетью подразделений. Тем более интересен выбор показателей по развитию персонала крупной российской розничной компании, динамично развивающейся последние годы. В их структуре учитывается очень важная для сети составляющая работы

с персоналом: подготовленный кадровый резерв и наличие в филиале взаимозаменяемых сотрудников.

Пример. Показатели эффективности работы филиалов по блоку «персонал» розничной компании

Для оценки эффективности проводится HR-аудит, по результатам которого делается заключение по следующим направлениям.

- Насколько успешно создана команда (лояльность компании, готовность прийти на помощь или разделить при необходимости чужие обязанности, отсутствие конфликтов и пр.).
- Распределены ли обязанности таким образом, чтобы в коллективе филиала были взаимозаменяемые сотрудники.
- Подготовлен ли кадровый резерв (специалисты для продвижения на другую позицию).

Для того чтобы система по оценке основных показателей мотивировала сотрудников филиала, необходимо выработать четкое соответствие между уровнем показателей и размером бонусов или премии, выплачиваемых филиалу. Большое значение имеют показатели, определяющие размер выплат его директору. Даже если в целом в филиальной сети не определены показатели работы всех сотрудников (в нарушение базовых принципов ССП, что часто встречается в российской практике), то показатели, определяющие поощрительные выплаты руководителю, как правило, разрабатываются.

Пример. Показатели эффективности работы директора филиала оптово-розничной компании

Если принять за 100 % размер всего бонуса, выплачиваемого директору филиала, то распределяться они будут следующим образом:

- 50 % — выплаты по результатам выполнения плановых показателей продаж;
- 30 % — выплаты, определяемые размером прибыли без учета амортизационных отчислений и процентов по кредитам;
- 20 % — выплаты, по выполнению операционных показателей деятельности филиала.

В предложенном примере размер выплат директора определяют также итоговые показатели филиала: объем продаж, прибыль, операционные логистические показатели и нормативы по работе с клиентами.

Пример. Составляющие премии, выплачиваемой директору филиала, выполняющего функции оптовых продаж компании-производителя

Бонус зависит:

- на 50 % от прибыли филиала;
- на 50 % от пяти базовых показателей деятельности филиала.

Как показывает наш опыт работы на семинарах (а их посетили более 1000 компаний, развивающих филиальные сети), большинство компаний, использующих подход Нортона и Каплана, полностью удовлетворены работой по сбалансированной системе показателей. Эта оценка не зависела от того, насколько последовательно и полно они воплощают предложенный подход. Как правило, внедрение ССП отмечается не только повышением управляемости сети, но и значительным ростом продаж. ССП — пожалуй, самый распространенный подход в управлении филиальными сетями. Во второй части упомянутой книги представлен опыт его внедрения в компании «Молочное дело». Он во многом соответствует традиционному подходу Нортона и Каплана.

«Полезные» инструменты менеджмента

Мы рассмотрели наиболее популярные подходы к системе управления, повышающие управляемость филиальной сети. Внедрение каждого из них требует значительных временных, людских и финансовых затрат и дает эффект при построении в аналогичном ключе всей системы управления компанией, принятия соответствующей идеологии и технологического обеспечения системы управления. Помимо «глобальных» систем менеджмента существует много инструментов управления, очень полезных при построении и развитии сети удаленных подразделений, однако не столь масштабных и более простых в реализации. Возможно, многим компаниям наибольший эффект дадут именно они.

К первому блоку инструментов управления можно отнести технологии, повышающие гибкость функциональных структур: коммуникационные системы, временные межфункциональные команды для решения задач, технологию «внутренний клиент», а также постоянных интеграторов. Каждый из перечисленных инструментов позволяет повысить скорость принятия решений по вопросам филиалов

в головном офисе, способствует развитию единой корпоративной культуры и повышению лояльности к компании, оптимизирует взаимодействие головного офиса и филиалов и способствует внедрению лучшего опыта филиалов во всей сети.

Коммуникационные системы

Компании по-разному используют прямые коммуникации между сотрудниками филиалов, между головным офисом и филиалами. Известно, что удаленные подразделения часто чувствуют себя оторванными от жизни компании, зачастую события, происходящие в головном офисе или в других филиалах, являются тайной за семью печатями. Приобщение сотрудников удаленных подразделений к целям компании, создание единого информационного пространства, повышение лояльности — эти функции выполняют коммуникационные системы.

Особое внимание в эффективных филиальных сетях уделяется прямым контактам. Ярким примером отлично выстроенной коммуникативной цепочки продемонстрировала крупнейшая транснациональная корпорация «Форд». Ее президент еженедельно отправляет сотрудникам подразделений в разных частях света более 40 000 электронных писем. Обычно эти послания носят информационный характер: основные новости прошедшей недели, главные события, запланированные на ближайшую неделю с оценкой значимости каждого из них. Известно, что каждый, получивший письмо от президента, имеет возможность ответить ему, высказать свои предложения и пожелания.

Аналогичная система была реализована в сети филиалов Armadillo. Кроме того, руководители филиалов высоко ценят организацию прямых коммуникаций в сети. В сети Armadillo функцию коммуникатора выполняет специально назначенный сотрудник, который продумывает информационные поводы и проводит рассылки во все филиалы. Опыт этой компании подробно рассматривается в главе 3.

Из нашей практики известен случай, когда в компании была организована система сбора и внедрения лучших предложений от сотрудников филиалов. Они могли касаться совершенствования бизнеса в целом: как системы управления, так и новых услуг/товаров. Порядок был следующий: раз в год в течение одного месяца собирались предложения сотрудников сети, далее их рассматривал специально организованный комитет. Лучшие десять оценивались с экономической и технологической точки зрения, из них выбираются два-три, реально

внедряемые в компании. Каждый сотрудник независимо от должности может внести предложение, которое изменит работу компании. Таким образом, помимо прямого эффекта от усовершенствования, появилась и значительная мотивация, повышающая лояльность сотрудников.

Особое значение коммуникационные системы приобретают в условиях жесткой линейно-функциональной структуры, для которой характерно ограниченное видение сотрудниками целей и задач организации. В этом случае они больше ориентированы на донесение до филиалов основной информации, непосредственно связанной с их деятельностью. В структурах, предполагающих большую свободу и самостоятельность удаленных подразделений, на первое место выходят такие информационные темы, как стратегические цели и задача вовлечения сотрудников в процесс развития и управления бизнесом.

Технология «внутренний клиент», или Как добиться выполнения инструкций

Эта технология позволяет добиться лучшего усвоения инструкций, в первую очередь функциональных и технологических, и повысить их «выполняемость» как филиалами, так и головным офисом. Понятно, что использовать этот метод могут компании, уже разработавшие основные функциональные и технологические инструкции. Традиционно процесс внедрения инструкции проходит несколько этапов.

1. Определение функционального или процессного блока, который должен быть формализован или описан.
2. Описание первого варианта инструкции на примере ведущего (возможно старейшего или имеющего передовой опыт филиала).
3. Согласование варианта инструкции с филиалами и внесение коррективов в инструкции на основании практики филиалов.
4. Апробация инструкции в одном из филиалов и внесение необходимых коррективов с подготовкой окончательного варианта инструкции.
5. Обучение сотрудников филиалов, на которых будет возложено выполнение инструкции.
6. Введение инструкции в действие.

Как показывает практика, даже многоэтапность разработки и внедрения инструкций не обеспечивает их хорошее понимание и следование

описанным алгоритмам. Для того чтобы добиться более точного следования инструкциям компании используют технологию «внутренний клиент». Подход, положенный в ее основу, предполагает, что филиалы являются внутренними клиентами для головного офиса и в ряде случает головной офис можно рассматривать как внутреннего клиента для филиалов.

Организация взаимодействия головного офиса и филиалов при использовании технологии «внутренний клиент» выглядит следующим образом.

На подготовительном этапе компания определяет значимость нарушений различных положений инструкции по определенной шкале, зачастую используется 10-балльная. Наиболее часто нарушаются сроки выполнения операций, неправильно оформляются документы или электронные формы информационной системы, не соблюдаются процедуры согласования, предусмотренные для нетиповых ситуаций и пр. Например, отгрузка с центрального склада по заказам филиала должна быть осуществлена в двухдневный срок, а отгрузка со склада филиала по заказу клиента должна быть осуществлена в течение одного дня. При нарушении этих сроков определяется «вес» нарушения, например: 1 день — 1 балл, 2 дня — 2 балла, 3 дня — 3 балла. Затем устанавливается размер премиального фонда для филиала и функционального подразделения головного офиса, который соответствует безошибочному выполнению инструкции. Например, 100 % или 50 % премиального фонда выделяются филиалам и функциональным подразделениям в головном офисе, не допустившим ошибок в течение отчетного периода — квартала. Если было два превышения сроков отгрузок по два дня, то суммарная премия будет уменьшена пропорционально.

Выплаты в размере 50 % премиального фонда гарантированы при полном выполнении всей инструкции, что соответствует 10 набранным баллам.

Выплаты в размере 40 % премиального фонда соответствуют 8 набранным баллам.

Оценка по результатам работы в квартале или другом отчетном периоде производится встречно: не только головной офис оценивает работу филиалов, но и филиалы оценивают работу головного офиса (рис. 1.13).

Каждый руководитель функционального подразделения, взаимодействующего с филиалами, получает оценочный лист с перечнем всех

Оценочный лист подразделения 1 Дата заполнения Ф. И. О. Подпись		
	Итоговый балл	Пояснения
Филиал 1		
Филиал 2		
Филиал 3		
Филиал 4		
Филиал 5		

Рис. 1.13. Оценка работы филиалов

филиалов. Он (или ответственный сотрудник) оценивает работу филиалов по 10-балльной шкале. Выставление балла ниже 10 должно сопровождаться пояснением допущенных нарушений с четким указанием раздела и пункта инструкции, которые были нарушены. Руководитель филиальной сети собирает итоговые данные по каждому филиалу и определяет размер выплачиваемой на филиал премии.

Помимо недочетов в работе филиалов очень важно выявить сбои в работе головного офиса (рис. 1.14).

Оценочный лист филиала 1 Дата заполнения Ф. И. О. Подпись		
	Итоговый балл	Пояснения
Подразделение 1		
Подразделение 2		
Подразделение 3		
Подразделение 4		
Подразделение 5		

Рис. 1.14. Оценка работы головного офиса

Поэтому каждый филиал получает оценочный лист с перечнем подразделений головного офиса и выставляет оценки их работы. Большинство компаний, начинающих строить филиальную сеть по методике «внутренний клиент», стремятся улучшить работу филиалов, однако при расширении сети приходят к выводу, что большинство

ошибок и промахов в работе связано с недочетами в деятельности головного офиса. И более эффективно подходить к филиалам как внутренним клиентам (клиент всегда прав!): именно ошибки и проблемы в основной функции центра — ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СЕТИ — приводят к потерям заказчиков, недополученной прибыли и пр. Поэтому большинство компаний, имеющих зрелые филиальные сети, при работе по технологии «внутренний клиент» делают акцент на оценках подразделений головного офиса.

Межфункциональные команды

Широкое распространение этот инструмент получил после того, как был успешно применен Карлосом Гоной при выводе «Ниссан» из кризиса с 1999 по 2002 год. Межфункциональные команды успешно использовались не только в кризисных ситуациях. Аналогичные инструменты применялись многими российскими компаниями с разветвленными филиальными сетями и жесткой линейно-функциональной структурой управления. В частности, во время моей работы в крупнейшем российском банке, имеющем более 140 удаленных филиалов и дополнительных офисов, этот подход был удачно применен при внедрении новых продуктов и при выстраивании стандартов работы филиальной сети. В российских компаниях часто используют временные команды для работы в филиальной сети, которые работают по проектному принципу.

Для выполнения задачи, например, внедрения стандартов обслуживания создается временная команда, включающая подразделения, задействованные в процессе их разработки и корректировки. В ее состав также входят сотрудники подразделения по работе с филиалами и представители филиалов. Список участников согласуется с руководителями функциональных подразделений и утверждается внутренним приказом. На время работы в команде сотрудники подчиняются как своему функциональному руководителю, так и руководителю временной команды. Как правило, определены нагрузка участников команды и время, отводимое проекту. На регулярных встречах команды решаются основные проблемы по внедрению стандартов, назначаются ответственные за проработку вопросов и определяются сроки выполнения необходимых мероприятий. Графики работы вывешиваются на внутрикорпоративном портале компании. Представители филиалов участвуют в заседаниях через конференц-связь, часто ее называют селекторной связью. Присутствие руководителей филиалов для принятия решений

по развитию регионального бизнеса — необходимый компонент этого процесса.

В некоторых компаниях межфункциональные команды создаются не только для конкретной задачи, но и для работы на постоянной основе. Например, в одной из компаний по производству мясных изделий и колбас действуют коллегиальные органы — межфункциональные комитеты, которые собираются по графику. Их деятельность рассредоточена по направлениям: развитие бизнеса, технологический комитет, комитет по качеству. Кстати, временно созданные в компании «Ниссан» межфункциональные команды после преодоления основных трудностей остались работать на постоянной основе: Карлос Гон отмечает, что они играют существенную роль в развитии бизнеса автопроизводителя более четырех лет. С точки зрения организации работы этих команд у Карлоса Гона было свое «ноу-хау», которое заключалось в нетрадиционном управлении ими. Команду или комитет возглавляет, как правило, один человек, а в структуре японского автопроизводителя было два руководителя, лоббирующих ее интересы перед президентом и советом директоров. Обычно это были два вице-президента корпорации, руководящие подразделениями, входившими в команду. Карлос Гон настаивал на том, чтобы было именно два руководителя, так как в этом случае исключается «перетягивание одеяла на себя», что очень характерно для одного. Помимо двух высокопоставленных у каждой команды был один «рабочий» руководитель, который проводил все заседания. По мнению Гона, именно такая система управления позволяет снизить жесткость авторитарного стиля. Например, решение о закрытии нескольких региональных сборочных производств было проработано и предложено не руководством, а самими командами. В приложении 5 приводится таблица с информацией по структуре, задачам и направлениям деятельности межфункциональных команд «Ниссан».

Проектные формы управления филиальной сетью

По сути межфункциональные команды являются одним из видов проектного управления удаленными подразделениями, который отличается долгосрочным участием в проекте различных функциональных подразделений. Проектные команды могут создаваться при участии специалистов различных подразделений (межфункциональные команды) или при участии специалистов только 1–2 из них. Как правило, проектная команда создается для выполнения конкретной задачи и работает

недолго. Зачастую в конкретном проекте участвуют от 7 до 15 сотрудников, каждый из которых может параллельно принимать участие еще в нескольких. От того, насколько четко спланировано время, грамотно скоординированы действия и оперативно налажен обмен информацией внутри компании, в немалой степени зависит успех конкретного проекта.

Проектные формы управления наиболее эффективны при внедрении новых технологий, продуктов или услуг, изменении системы мотивации, проведении любых программ, общих для всей филиальной сети. Так же как и межфункциональные команды, проектные группы позволяют сделать управление филиальной сетью более гибким и оперативным в рамках линейно-функциональной структуры. Неизбежно возникает вопрос: если проектный подход к управлению действительно эффективен, почему он не используется большинством компаний?

Многие причины могут затормозить или просто свести на нет все усилия по организации проектного управления. Например, отсутствие культуры командной работы, несогласованность и противоречивость в действиях подразделений. Проектная форма управления предполагает также формализацию совместной работы и наличие системы динамической отчетности, что не часто встречается в компаниях. Ухудшает качество работ в рамках проекта и неэффективное использование ресурсов.

Ресурсное обеспечение проектов предполагает не только оптимальное распределение сотрудников, но и финансов. Для снижения рисков невыполнения проектов рекомендуется максимально формализовать все этапы их проведения. Несколько форм по выполнению проекта приведены в приложении 6.

Последовательность выполнения проекта может включать следующие шаги.

1. Инициатива на открытие проекта, которая оформляется приказом или распоряжением.
2. Определение списка сотрудников, которых планируется задействовать в проекте. Его необходимо согласовать с руководителями функциональных подразделений, сотрудники которых участвуют в проекте.
3. Разработка проектной документации, которая полностью отражает план проекта. Пример списка проектной документации приведен ниже.

4. Разработка регламента реализации проекта, который включает график совещаний рабочей группы по проекту, периодичность и формы контроля за его выполнением, периодичность внесения изменений в график, порядок сбора и актуализации информации, а также разграничение прав доступа к информации по проекту.
5. Подведение итогов проекта или формирование отчета. На заключительном этапе необходимо оценить степень участия сотрудников в проекте и соответственно определить размер выплат каждому из них. Как правило, компании разрабатывают специальные системы оценки участия по объему времени, трудовых затрат, проведенных мероприятий и т. д.

Пример

В одной из крупнейших отечественных розничных сетей активно используется проектная форма управления при открытии магазинов. Проектная команда начинает работать задолго до открытия удаленного подразделения: оценивает емкость регионального рынка, выезжает в регион и подыскивает место для открываемого магазина, прописывает концепцию торговой точки и планируемый ассортимент, подбирает сотрудников. При запуске магазина она работает как команда открытия, а после ее сотрудники регулярно наносят визиты в открытое подразделение. В проектную команду входят самые разные специалисты, которые могут обеспечить весь комплекс маркетинговых и организационных работ с момента проектировки до полноценной работы магазина.

Проектная документация

- Цели проекта.
- Результаты проекта.
- Иерархическая структура работ проекта.
- Организационная структура проекта.
- Распределение ответственности в проекте.
- Календарный план-график проекта.
- Сетевой график (Диаграмма Ганта MS Project) проекта.
- План загрузки исполнителей проекта.
- Ресурсное обеспечение проекта.
- Бюджет проекта.
- Финансирование проекта.
- Управление рисками проекта.
- Приложения.

Обеспечение тиражируемости филиальной сети

Сорокина Т. И.
Кулинич А. И.

Пройдя начальную стадию развития филиальной сети, то есть открыв 1–3 филиала, многие компании ставят задачу создать устойчивую разветвленную сеть. Вне зависимости от региона и его особенностей необходимо обеспечить воспроизводимость бизнеса, которая возможна при условии эффективной работы региональных подразделений. Как добиться выхода удаленных подразделений на запланированные показатели с минимальным сбоями и ошибками? Предлагаем познакомиться с основными технологиями, обеспечивающими тиражирование сети филиалов.

Выбор региона для открытия филиала

Выбор стратегии регионального развития включает в себя определение приоритетных для открытия филиалов регионов. Для многих компаний именно хорошо продуманная региональная политика является основным конкурентным преимуществом. Для оценки и выбора региона рекомендуется комплексно рассмотреть следующие ***основные показатели***, касающиеся как общих тенденций, так и специфических параметров развития конкретной области.

1. Основные экономические характеристики региона (платежеспособность, инвестиционная привлекательность и др.).
2. Емкость регионального рынка.
3. Темпы его роста.
4. Удаленность и/или логистические затраты.
5. Уровень конкуренции на региональном рынке.
6. Спрос.
7. Лояльность потребителей/клиентов.

После расчета каждого параметра региону присуждается балл по 10-балльной шкале, оценивающий его пригодность для развития филиальной сети. При использовании всех семи показателей суммарный балл по региону может доходить до 70. Очевидно, что регионы, имеющие высокий балл (например, от 55 до 70), будут «первыми на очереди» при открытии филиалов. Регионы, набравшие среднее количество баллов (от 40 до 55), также могут представлять интерес с точки зрения

развития филиалов. В регионах с минимальным количеством баллов открытие филиалов не рекомендуется. Технология проведения оценки регионов приведена ниже, а сейчас рассмотрим подробнее параметры оценки.

Оценка основных экономических характеристик региона

Для определения «общего экономического здоровья» региона необходимо выбрать один–два общеэкономических показателя. Чаще всего используют наиболее общие, основанные на доступных данных Госкомстата, параметры, например уровень доходов населения и его платежеспособность. В табл. 1.3 представлены сведения об инвестиционной привлекательности регионов, подготовленные журналом «Эксперт». Подобные рейтинги упрощают выставление оценок регионам: области с минимальным инвестиционным риском получают максимальные баллы.

Таблица 1.3

Ранг инвестиционной привлекательности региональных рынков[1]

Ранг инвестиционного риска	2002–2003 гг.	2003–2004 гг.
1	Ярославская область	Новгородская область
2	Санкт-Петербург	Ярославская область
3	Белгородская область	Санкт-Петербург
4	Новгородская область	Белгородская область
5	Республика Татарстан	Орловская область
6	Москва	Республика Татарстан
7	Нижегородская область	Вологодская область
8	Московская область	Московская область
9	Вологодская область	Нижегородская область
10	Краснодарский край	Республика Башкортостан

Оценка емкости регионального рынка

Необходимо оценить емкость именно тех рынков, на которые планируется выход. Для этих целей существует более 10 методов оценки.

[1] По данным журнала «Эксперт».

Следует помнить, что применение только одного из них дает неточные, приблизительные результаты, поэтому обычно используются сразу два–три метода. Общий перечень методов представлен в табл. 1.4. Наиболее популярные и точные, которые мы обычно рекомендуем клиентам, рассчитываются на основе объема продаж. Имея статистику по продажам в двух-трех регионах, можно с достаточной точностью оценить емкость или возможные объемы продаж в других.

Основная причина успеха или неудачи методов оценки, базирующихся на объемах продаж, заключается в отборе приводящих коэффициентов, на которых выстраиваются все формулы расчета. В качестве таковых обычно рекомендуется использовать общестатистические показатели: численность или доходы населения. Наиболее точные прогнозы могут быть получены при использовании приводящих коэффициентов, отражающих потребление целевой группы. Например, компания, работающая на рынке косметики высокого ценового уровня, использует как основной показатель количество мобильных телефонов, проданных в регионе. Последние три года потребители ее продукции и покупатели сотовых телефонов относятся к одной и той же группе клиентов, что позволяет точно прогнозировать объемы продаж. Подробное описание методов оценки емкости региональных рынков приводится по книге А. Н. Матанцева «Стратегия, тактика и практика маркетинга» в приложении 7.

Таблица 1.4

Методики оценки емкости рынка[1]

На основе объема производства	**По нормам потребления и расходования**	**На основе объемов продаж**	**Оценка по рекламе, цене и номенклатуре**
3 метода	3 метода	4 метода	3 метода
Примечание: характеризует первичный спрос и дает «оценку снизу»	*Примечание*: характеризует замещающий спрос	*Примечание*: характеризует вторичный спрос	*Примечание*: характеризует первичный спрос, применяется для товаров с массовой рекламой

[1] Источник: *Матанцев А. Н.* Стратегия, тактика и практика маркетинга. — М.: Юрист, 2002.

Оценка темпов роста регионального рынка

Помимо данных о состоянии рынка в настоящий момент не менее важно оценить тенденции роста продаж в регионе. Ряд факторов — изменение политической конъюнктуры, начало или прекращение разработки полезных ископаемых, развитие новых отраслей в регионе и др. — могут существенно влиять на темпы роста продаж. Зачастую на сайтах местных администраций можно найти актуальные и свежие данные краевых Госкомстатов. Сведения о динамике развития промышленной торговли в мурманской области приведены на рис. 1.15.

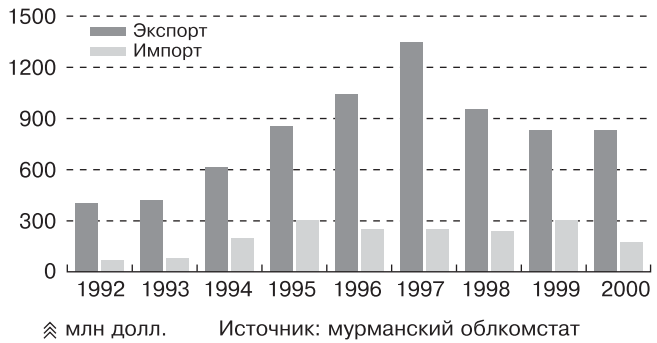


Рис. 1.15. Динамика развития показателей промышленной торговли

Оценка удаленности и/или логистических затрат

Для многих компаний, работающих на потребительском рынке, исключительно важен фактор удаленности. Примером могут служить рынки скоропортящихся продуктов (майонезы, колбасы и др.) Уровень развития логистических услуг в России не позволяет большинству компаний планировать региональное развитие общенационального масштаба, ограничивая сферу «досягаемости» несколькими сотнями километров. Значительная географическая протяженность нашей страны делает доставку товаров в удаленные области нерентабельной из-за больших транспортных издержек. Поэтому снижение логистических затрат может стать решающим для компаний, которые при разработке собственных цен «входа» на региональный рынок вынуждены ориентироваться на цены местных конкурентов.

Однако для компаний, работающих в сфере b2b, например поставщиков буровой техники, подобный фактор может не играть решающей

роли. Затраты на логистику в этом случае часто оказываются несоизмеримо малы по сравнению с маржей, которую получают дилеры.

Итоговый балл по данному параметру выставляется пропорционально затратам на логистику или удаленности региона.

Оценка уровня конкуренции

При оценке региональных рынков важно учитывать общий уровень конкуренции.

Пример

Одна из ведущих сетей по продаже сотовых телефонов и приему платежей отметила явную зависимость объемов продаж от степени агрессивности местных конкурентов, занимающих прочные позиции. Сейчас эта сеть не планирует работу в регионах с сильными конкурентами.

При оценке уровня конкуренции на рынке необходимо определить количество конкурентов, их ценовую политику, методы продвижения и маркетинговые бюджеты, а также основные направления ассортиментной политики. Вся информация сводится в таблицу, отражающую общее положение дел в регионе.

Обычно перечисленных пяти показателей бывает достаточно, чтобы объективно оценить регионы с точки зрения развития дилерских продаж, затраты на организацию которых значительно ниже, чем затраты на организацию филиала. Крупные инвестиции могут быстро окупиться и обеспечить стабильный доход от филиала в ближайшие 3–5 лет в том случае, если мы имеем полную маркетинговую картину региона. Открывать филиал без специальных маркетинговых исследований спроса и лояльности к товару и бренду компании, выходящей на региональный рынок, означает подвергать риску региональный бизнес филиала.

Оценка спроса

На рис. 1.16 представлены основные методы оценки спроса на продукцию.

При оценке спроса на региональном рынке рекомендуется провести исследование, основанное как минимум на двух методах: на данных по продажам (трендовый метод или метод аналогов) и оценке потребителей (опрос или оценка масштабов потребности). Как правило, такие исследования проводятся с привлечением сторонних специалистов-маркетологов и требуют определенных затрат.



Рис. 1.16. Основные методы оценки спроса на продукцию

Оценка лояльности потребителей и клиентов

Уровень лояльности к марке и компании — исключительно важный фактор для тех организаций, которые стремятся к минимальным издержкам при открытии филиала. В регионах, где продукция компании не известна, затраты на ее продвижение составляют существенную величину из-за высокой лояльности к аналогичным товарам местных поставщиков. Об этом свидетельствует исследование компании KFG, проведенное в крупнейших российских городах. Таким образом, товары поставщиков, неизвестные региональному рынку, изначально находятся в менее благоприятной ситуации. Поэтому многие оптовые и производственные компании открывают филиалы в тех регионах, где их товары уже известны, есть дилерская сеть, возможно, даже осуществляются поставки прямым корпоративным клиентам. Так, один из крупнейших поставщиков масложировой группы, заменив дистрибьютора на собственную службу прямых продаж и обеспечив этим

бесперебойную поставку товара в розницу, увеличил продажи почти в четыре раза. В этом регионе завод поставщика работает более десяти лет, поэтому товар хорошо знаком местным жителям.

Об уровне лояльности можно судить по таким показателям, как удовлетворенность клиентов качеством товара и процедурой покупки, а также точное выполнение компанией своих обязательств по срокам и условиям поставки. При развитых продажах через дилеров или прямым корпоративным клиентам в регионе рекомендуется оценить частоту повторных заказов и увеличение разовой закупки.

Собрав все необходимые данные для оценки регионов, приступим к выявлению самых перспективных для открытия филиалов.

Технология оценки регионов

В практике системного анализа давно применяется подход, основанный на многофакторном анализе возможных решений, вариантов действий и т. д. Его суть в том, чтобы оценить по определенному набору критериев управленческое решение. Рассмотрим пример выбора приоритетного региона для открытия филиала (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Оценка привлекательности регионов с целью открытия офиса

№	Критерий	Вес	Новый регион 1	Новый регион 2	Новый регион 3
1	Инвестиционная привлекательность региона	0,25	5	3	2
2	Объем потребления в регионе	0,3	3	4	3
3	Отсутствие конкуренции в регионе	0,2	1	4	5
4	Темпы роста потребления в регионе	0,25	4	3	2
	Взвешенные оценки		**3,35**	**3,5**	**2,9**

Критерии оценки решения, как правило, подбираются путем мозгового штурма и прошлого опыта (отбираются факторы, оказавшие в прошлом наиболее значительное влияние на бизнес компании). На структуру критериев и их содержание также влияет мнение и предпочтения конкретного руководителя. Каждый критерий имеет свой вес.

Расстановка весов в данном случае производится согласно предпочтениям экспертов. Можно использовать как прямой подход, так и более формализованные: попарное сравнение, взвешивание мнений экспертов и т. д. Но в любом случае на состав и вес критериев прямое влияние оказывают предпочтения экспертов.

Для применения на практике рекомендуется присвоить вес каждому критерию на основании предпочтений экспертов по шкале от 1 до 10. Затем желательно нормировать их, разделив вес каждого на сумму весов всех критериев. Сумма всех весов критериев после этих действий будет равняться единице.

Несколько подробнее хотелось бы остановиться на формировании списка критериев. Желательно, чтобы он был большим, но, тем не менее, факторы должны иметь прямое отношение к сути управленческой проблемы. Необходимо проверять, нет ли тесных связей между некоторыми из них. Например, желательно выбрать только один из двух таких факторов, как «Количество населения в регионе» и «Количество женщин в регионе». Другие повторяющиеся пары «Средняя заработная плата» и «Доход на душу населения», «Количество торговых точек» и «Общая торговая площадь всех магазинов» и т. д., то есть отобранные критерии, должны быть независимы друг от друга.

После того, как мы разобрались с составом критериев и их весами, можно перейти непосредственно к оценке привлекательности регионов с точки зрения открытия филиала. Для этого оценим регионы по сформированным критериям. Для упрощения будем использовать не абсолютные значения (темп роста потребления в регионе, текущий объем потребления и т. д.), а балльную оценку. Для этого достаточно просто и в то же время информативно применять шкалу Лайкерта (табл. 1.6).

Таблица 1.6
Шкала Лайкерта

Оцените значение параметра				
Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Очень плохо
5	4	3	2	1

Опираясь на шкалу Лайкерта, мы оценили привлекательность регионов по каждому из параметров. Например, по нашему мнению и опираясь на реальные данные, мы оценили существующий объем потребления

аналогичного нашему продукту в «Новом регионе 2» как «хорошо» (оценка в баллах 4). В то же время, надо быть внимательным: некоторые критерии могут при оценке вносить обратный эффект. Например, критерий «Уровень конкуренции в регионе» имеет отрицательное значение с позиции привлекательности региона и в данном случае нам надо использовать либо обратную оценку, которая рассчитывается как 5 — «Уровень конкуренции в регионе». Другой вариант — переформулировать критерий в имеющий положительное значение с точки зрения оценки региона, а именно «Отсутствие конкуренции в регионе».

Проставив все оценки, мы можем посчитать взвешенную оценку регионов с учетом всех критериев. Для этого необходимо умножить проставленные оценки на веса критериев и сложить полученные результаты для каждого из регионов. Например, для «Нового региона 2» данная оценка будет выглядеть следующим образом:

Взвешенная оценка «Нового региона 2» = 0,25 · 3 + 4 · 0,3 + 4 · 0,2 + + 3 · 0,25 = 3,5.

На основании полученных результатов управленец принимает решение, в каком регионе компания будет открывать новый филиал. Эти результаты не являются однозначным приказом к действию, а лишь подсказкой управленцу. Лицо, принимающее решение, может выбрать из трех–четырех (если имеется такое количество вариантов) лучших наиболее привлекательное с его точки зрения. Не рекомендуется рассматривать решения, которые набрали менее 2/3 максимальной оценки. В нашем случае не рассматриваем варианты, оцененные менее 3,33 балла (2/3 максимального балла, который равен 5).

Данный метод прост в применении, но вносит много субъективизма при выборе критериев и оценке их весов. Как показывает практика, часто веса критериев, расставленные экспертом, отражают предпочтение и видение самого эксперта, но не истинное положение дел и не гарантируют успех решения. Как быть в этом случае? Можно ли усовершенствовать метод? Да, безусловно, можно, если у вас уже есть опыт аналогичных решений в прошлом.

Построение модели с учетом прошлого опыта

С начала необходимо проанализировать прошлый опыт, для этого нужно проделать тот же многофакторный анализ по описанной схеме для регионов, в которых уже действуют филиалы компании (если продолжать рассматривать пример с открытием новых филиалов). Результаты подобного анализа приведены в табл. 1.7.

Таблица 1.7
Анализ существующих филиалов

№	Критерий	Вес	Существующий регион 1	Существующий регион 2	Существующий регион 3
1	Инвестиционная привлекательность региона	0,25	3	5	2
2	Существующий объем потребления в регионе	0,3	4	2	2
3	Отсутствие конкуренции в регионе	0,2	4	2	5
4	Темпы роста потребления в регионе	0,25	3	4	5
	Взвешенные оценки		**3,35**	**3,5**	**2,9**
	Объем продаж в регионе		**280**	**360**	**374**
	Коэффициент корреляции		**–0,85**		

Посчитав рейтинг существующих регионов, мы вполне можем предположить, что итоговый балл должен коррелировать (быть взаимосвязан) с результатами продаж в данных регионах. На самом деле, коэффициент корреляции имеет отрицательное значение и высокую значимость. Это говорит о том, что имеется обратная взаимосвязь: чем выше балл, тем ниже продажи в данном регионе и в нашей изначальной модели допущена ошибка. Мы могли ошибиться в выборе факторов, по которым оцениваем регион, но опустим это предположение, так как изначально условились оценить регионы по максимально возможному количеству параметров. Маловероятно, что мы ошиблись с оценками. Следовательно, остается только возможность ошибки в весах критериев, по которым оцениваем регионы.

Определение верных весов критериев на основании прошлого опыта сводится к максимизации коэффициента корреляции многофакторной оценки региона и объема продаж в данном регионе. То есть нам

необходимо подобрать веса критериев таким образом, чтобы коэффициент корреляции был равен или хотя бы стремился к единице. В табл. 1.8 приведены результаты данной операции.

Таблица 1.8

Результаты оценки при условии максимизации коэффициента корреляции

№	Критерий	Вес	Существующий регион 1	Существующий регион 2	Существующий регион 3
1	Инвестиционная привлекательность региона	0,25	3	5	2
2	Существующий объем потребления в регионе	0	4	2	2
3	Отсутствие конкуренции в регионе	0,087	4	2	5
4	Темпы роста потребления в регионе	0,66	3	4	5
	Взвешенные оценки		**3,09**	**4,08**	**4,25**
	Объем продаж в регионе		**280**	**360**	**374**
	Коэффициент корреляции		**1**		

Проанализировав прошлую деятельность компании, мы получили веса критериев, отличные от тех, которые были сформированы экспертным путем (табл. 1.9).

Как показал опыт применения этого подхода, решения, принятые с учетом весов, определенных опытным путем, были в последующем более успешны. Опираться на субъективное мнение управленца о причинах успеха и расстановке их важности часто не верно. Данный механизм как раз и помогает управленцу лучше понять суть и движущие силы своей деятельности, избежать ошибочных решений.

Таблица 1.9

Сравнение весов критериев, полученных различным путем

№	Критерий сравнения	Вес, полученный экспертным путем	Вес, полученный опытным путем
1	Инвестиционная привлекательность региона	0,25	0,25
2	Существующий объем потребления в регионе	0,3	0
3	Отсутствие конкуренции в регионе	0,2	0,087
4	Темпы роста потребления в регионе	0,25	0,66

В табл. 1.10 мы пересчитали привлекательность новых регионов с учетом весов критериев, полученных опытным путем. Картина разительно отличается от первоначальной оценки привлекательности регионов.

Таблица 1.10

Оценка привлекательности регионов с учетом весов критериев, полученных опытным путем

№	Критерий	Вес	Новый регион 1	Новый регион 2	Новый регион 3
1	Инвестиционная привлекательность региона	0,25	5	3	2
2	Существующий объем потребления в регионе	0	3	4	3
3	Отсутствие конкуренции в регионе	0,087	1	4	5
4	Темпы роста потребления в регионе	0,66	4	3	2
	Взвешенные оценки		**3,09**	**4,08**	**4,25**

В данном примере компания смогла избежать ошибки при выборе приоритетного региона для открытия офиса, использовав веса критериев, определенные опытным путем.

Описанный подход позволяет строить адекватные модели для оценки управленческих решений на основе прошлого опыта. В частности,

аналогичные модели используются при прогнозировании, анализе ассортимента компании (метод Власова) и т. д.

Основные составляющие маркетинга филиальной сети

Построение оперативной деятельности в компании должно начинаться с определения долгосрочных целей и подчиняться им (не будем злоупотреблять словом стратегия). Не исключение и маркетинг, вернее, организация маркетинговой функции в филиальной сети.

Давайте начнем с самого начала, а именно, что мы все-таки переносим в регионы посредством филиальной сети? Несколько раньше мы уже говорили, что в регионы тиражируется не товар или реклама головного офиса, а конкурентное преимущество, окруженное другими составляющими комплекса маркетинга — «4P + конкурентное преимущество». Разберем более подробно правила переноса комплекса маркетинга в филиалы.

Продукт/базовая услуга переносится без изменений или с минимальными «косметическими» дополнениями, исходя из специфики региона. В противном случае, затраты на управление филиальной сетью и продуктовым портфелем из головного офиса возрастают в геометрической прогрессии по отношению к количеству различных продуктов и услуг, которые предлагают филиалы. Попытка отдать управление продуктовым портфелем непосредственно в регионы приводит к потерям всех преимуществ масштаба филиальной сети и часто ставит под угрозу целостность компании. Как следствие, тиражированию посредством филиальной сети подлежат в первую очередь универсальные (одинаково воспринимаемые) для всех регионов товары и услуги. Не стоит забывать и о позиционировании продукта, о целевом клиентском сегменте — это также должно совпадать во всех регионах и являться неизменным стандартом. Изменение допустимо лишь одновременно в масштабах всей компании и филиалов, если решение принято первым лицом.

Место/распределение — под данным параметром можно понимать:

- стандарты месторасположения офиса;
- распределение товаров или услуги, цепочка сбыта в регионе;
- оформление торговой точки или офиса.

Этот элемент — важный фактор позиционирования. Тиражируя уже успешную практику филиалов, вы скорее добьетесь значимого результата, чем заново проводя эксперименты в регионах. Соответственно, данный элемент также должен оставаться неизменным от филиала к филиалу.

Ценообразование является неотъемлемой частью комплекса маркетинга, которая отражает все остальные его элементы. Еще десятилетие назад вы могли устанавливать цены в зависимости от региона, не боясь негативных последствий. В настоящее время, когда люди стали больше перемещаться, а Интернет позволяет получать информацию с другого конца света так же легко, как из соседнего города, подобная тактика чревата и может выразиться:

- в смещении заказов для промышленных рынков в регионы с более низким уровнем цен;
- несанкционированным «сливам» из региона в регион;
- восприятию потребителем более высокой цены в его регионе как несправедливой и т. д.

В то же время, федеральные торговые сети, которые активно развиваются в России, хотят получать везде одинаковый товар и по одной и той же цене. Сетям, как и конечному потребителю, все равно, какие логистические и прочие издержки вы несете. Значит, что бы выжить, придется искать пути оптимизации издержек, а также смириться с разной прибыльностью регионов. Безусловно, исключения возможны при следующих условиях:

- вы монополист;
- структура издержек не позволяет ни одному игроку предлагать одинаковые цены во всех регионах и ценообразование происходит на основе крупных зон;
- товар или услуга не могут быть перемещены или заказаны в регионе с более низким уровнем цен[1].

Тенденцию выравнивания цен в регионах можно наблюдать в настоящее время и дальше она будет только усиливаться. Не стоит забывать, что цена является элементом позиционирования и восприятия потребителями качества. Передача права самостоятельно устанавливать цены в регионы может «сломать» сформировавшееся позиционирование и лишить компанию дохода в долгосрочной перспективе.

Продвижение — единственный элемент комплекса маркетинга, который может быть ***частично*** передан в управление регионам. Это связано с локальными различиями в восприятии элементов комплекса продвижения. В частности, до недавнего времени в некоторых регионах

[1] Часто потребители не считают своих затрат на доставку товара из региона с низки уровнем цен и/или готовы нести более высокие логистические затраты, чтобы получить более низкие закупочные цены.

одним из самых успешных рекламных инструментов была бегущая строка на телевидении, самым эффективным бизнес изданием — газета «Из рук в руки». А в Махачкале для многих товаров и рынков лучше всего работает реклама на радио и личные связи [1].

Управление локальным продвижением должно быть основано на стандартах размещения рекламы головной компании и утвержденном в головном офисе бюджете. Причем как перевыполнение бюджета, так и его экономия должны вызывать вопросы о причинах у руководителей компании. Формирование общефедерального комплекса продвижения должно исходить из центра и давать результат каждому из филиалов.

Конкурентное преимущество должно быть описано, а также разработан алгоритм измерения его эффективности, иначе мы не сможем им управлять и его совершенствовать. Конкурентное преимущество может относиться к организации бизнес-процессов, персоналу, корпоративной культуре и т. д. Управление и контроль развития конкурентного преимущества должен осуществляться из центра. Идеально, если ваше конкурентное преимущество не зависит от региона и его особенностей и одинаково воспринимаемо во всех регионах, где присутствует либо планирует присутствовать компания. Возможно, конкурентные преимущества компании являются результатом ее ключевых компетенций. Напомним определение ключевой компетенции. ***Ключевая компетенция*** — это некая уникальная способность компании, отвечающая требованиям:

- конкуренты не способны скопировать либо устранить данный разрыв в обозримом будущем;
- воспринимается клиентами и позволяет компании продавать больше, чем конкуренты, либо иметь повышенную прибыльность продаж;
- устойчива во времени и не зависит от конкретных сотрудников компании, не движима и т. д.

Приведем пример компании, ключевой компетенцией которой была способность организовывать маркетинговые коммуникации с клиентами на порядок выше, чем ближайший конкурент. Данная функция была формализована и в некоторый момент перестала зависеть от конкретных сотрудников. При открытии новых филиалов особое внимание и инвестиции уделялись воспроизводству именно этой функции. В то же время, при провале логистической функции, продажи филиа-

[1] Каждому факту есть вполне реальное объяснение.

ла не вышли на предполагаемый уровень. Вывод: по некоторым способностям компания должна превосходить конкурентов, но все остальные функции должны быть реализованы на приемлемом для клиентов уровне. Примерами ключевых компетенций компаний с развитой филиальной сетью могут быть:

- наличие бренда/торговой марки;
- способность организовать клиентский сервис и навыки продаж на уровне, превосходящем всех конкурентов и воспринимаемом клиентами;
- получение административной поддержки региональных властей и т. д.

Данные правила будут отлично работать на федеральном рынке, но при выходе с филиальной сетью на мировой рынок придется более глубоко пересмотреть комплекс маркетинга для конкретного значимого региона. В то же время, в данном регионе описанные правила будут работать так же хорошо, как и на федеральном уровне.

Планирование маркетинга в филиалах

Выделяют два подхода к направлению планирования — снизу вверх и сверху вниз. В чистом виде ни один не будет успешным. Практика показала, что наиболее целесообразно сочетание обоих подходов. Выглядит это следующим образом.

1. В филиалы спускаются долгосрочные цели компании, стандарты продвижения и работы с фирменной символикой, часть маркетингового плана головной компании, касающаяся филиалов.
2. Филиал на основании данной информации формирует свой маркетинговый план и бюджеты, опираясь на присущую данному региону рыночную ситуацию и эффективные инструменты продвижения.
3. Маркетинговый план филиала защищается в головном офисе и согласуется с планами компании.

Структура маркетингового плана для филиалов может быть проще, чем стандарт планирования головной компании. Тем не менее, она должна в обязательном порядке содержать следующие главы.

1. Анализ внешней среды:
   - анализ потребителей;
   - анализ и прогнозирование действий конкурентов;
   - анализ внешнего окружения (фактически STEP факторы).

2. Формулирование маркетинговой стратегии.
3. Проектная часть, объясняющая и обосновывающая способы достижения целей. Она может быть детализирована в рамках 4P[1] + 3C[2] + конкурентное преимущество.
4. График мероприятий.
5. Бюджет маркетингового плана и принципы контроля его выполнения.

Планирование позволяет сотрудникам филиала лучше понять рыночные механизмы, увидеть как риски, так и возможности. Маркетинговый план филиала не должен быть большим. Более того, рекомендую ограничивать объемы маркетинговых планов определенным количеством страниц, например, десятью.

Сразу становится вопрос, кто должен заниматься маркетинговым планированием и в целом выполнять маркетинговую функцию в филиале. Появление службы маркетинга или выделенного специалиста в штатном расписании филиала целесообразно при определенном объеме оперативной работы, которая не может быть передана внешним подрядчикам. Вне зависимости от того, есть ли в филиале служба маркетинга, ответственность за план маркетинга филиала должен нести его руководитель. Он также осуществляет локальное управление маркетингом. В то же время для составления эффективного плана мероприятий возможно привлечение продакт-менеджеров, специалистов по рекламе и других сотрудников головного офиса.

Часто в филиалах скапливается ценная информация, которая не передается ни в головной офис, ни коллегам в филиалы. Для выстраивания горизонтальных и вертикальных каналов обмена информацией рекомендуется использовать следующие инструменты:

- корпоративные конференции;
- обучающие семинары с привлечением специалистов головного офиса и филиалов;
- интернет-форумы, на которых могли бы накапливаться и обсуждаться маркетинговые знания компании;
- система отчетов и аналитических записок с данными о рынке, конкурентах, клиентах и т. д.

---

[1] Place — место, распределение, Product — продукт, Promotion — продвижение, Price — цена.

[2] Competitors — конкуренты, Customers — клиенты, Company — компания.

Не стоит забывать и про регулярный (не реже одного раза в квартал) комплекс маркетинга, который должен осуществляться в регионе. Он должен включать следующие элементы:

- анализ конкурентной среды;
- анализ тенденций развития внешнего окружения филиала;
- анализ эффективности маркетинга филиала;
- анализ потребностей, удовлетворенности и поведения клиентов;
- расшифровка результатов продаж.

Примером реализации такого комплекса может быть аналитическая записка, пример которой приведен ниже.

Данные мероприятия позволяют регулярно контролировать выполнение маркетингового плана филиала и принимать более взвешенные и правильные решения. С другой стороны, это необходимые данные с «передовой», на основании которых «штаб» (головной офис) будет представлять картину в целом и принимать решения. Для упрощения отношений и лучшего понимания рыночной ситуации, рекомендуется обработанные в центре данные излагать в виде аналитической записки и распространять ее по филиалам.

Маркетинг филиальной сети по своей сути мало отличается от классики маркетинга. Эффект расстояний, масштаба и локальных различий предъявляет больше требований к формализации маркетинговой функции, а ее стандартизация позволяют эффективно управлять вне зависимости от количества филиалов и их удаленности.

Структура аналитической записки

1. Макроэкономический блок:
   1) общее положение экономики за последний месяц;
   2) выполнение/невыполнение плановых показателей в промышленности, сельском хозяйстве, секторе услуг, бюджетном блоке;
   3) динамика основных показателей экономики российского бизнеса;
   4) прогнозы на ближайший период.
2. Мониторинг активности конкурентов:
   1) телевизионная реклама (активность, динамика бюджетов, содержание рекламы);
   2) реклама в прессе (активность, динамика бюджетов, содержание рекламных сообщений);
   3) мониторинг цен конкурентов;
   4) новая информация о конкурентах, новые системы, новые конкуренты, резкое изменение цен, позиционирования, рекламных кампаний, появление нового оборудования и т. д.

3. Микроэкономический блок:
   1) выполнение планов;
   2) динамика продаж;
   3) динамика производства;
   4) макроэкономика применительно к ситуации конкретной компании;
   5) прогнозы на основании имеющейся информации, а также комментарий сбывшихся/несбывшихся прогнозов;
   6) планы на будущий месяц по рекламной активности компании;
   7) результаты исследований, проводившихся в отчетном месяце;
   8) анализ текущего состояния продуктов компании (не реже, чем раз в три месяца).

Сегментация клиентской базы и позиционирование

Первое и основное правило продаж гласит о том, что необходимо хорошо знать потребности клиентов для того, чтобы много и постоянно продавать. В зависимости от потребностей можно выделить разные группы клиентов, или сегменты, чьи потребности несколько отличаются от потребностей других сегментов. Например, рынок ручного инструмента включает в себя потребителей-индивидуалов, промышленные компании и профессиональных пользователей. А группу индивидуалов можно разделить на «любителей-золотые руки», людей, которые приобретают инструмент раз в жизни, и людей, которые приобретают его в качестве подарка. Эти группы не всегда бывают столь очевидны, однако каждый рынок состоит из огромного числа таких клиентов. ***Сегментирование рынка*** — это процесс определения групп потребителей, которым можно предложить различные продукты/услуги или сделать отдельные маркетинговые предложения.

Выделение сегментов и ориентация на потребности — одна из ключевых задач в построении региональных сетей. Именно на основании сегментации можно позиционировать сеть. Успешные зарубежные сети магазинов ориентированы на определенные группы потребителей, принадлежащих к одной возрастной категории, ведущих подобный образ жизни или обладающих сходными интересами. Методы их работы определены таким образом, чтобы магазины обеспечивали потребителей именно теми ценностями, которые им обещаны. Успешные сети не стремятся обеспечить всех потребителей любыми нужными им товарами, иными словами, эти розничные сети осуществляют микромаркетинг. На основании потребностей, интересов и ожиданий целевых клиентских групп выстраивается ассортимент, атмосфера магазина, принципы ценообразования, подбирается торговый персонал, место-

положение и множество других составляющих. Именно правильное позиционирование, основанное на подробном и полном знании своих клиентов, становится в условиях конкуренции важнейшим фактором успеха.

Позиционирование — это тот образ и представление, которое создается у клиентов о компании. Для его четкого определения компании тщательно исследуют клиентов и выстраивают образ, максимально отвечающий ожиданиям целевых клиентских групп (рис. 1.17). Изначально компании, открывающие филиалы, имеют благоприятное позиционирование, так как предполагается, что только большие и основательные компании имеют возможность построить разветвленную филиальную сеть. Положительное отношение к региональному подразделению компании является залогом устойчивого и значительного успеха компании на региональном рынке.

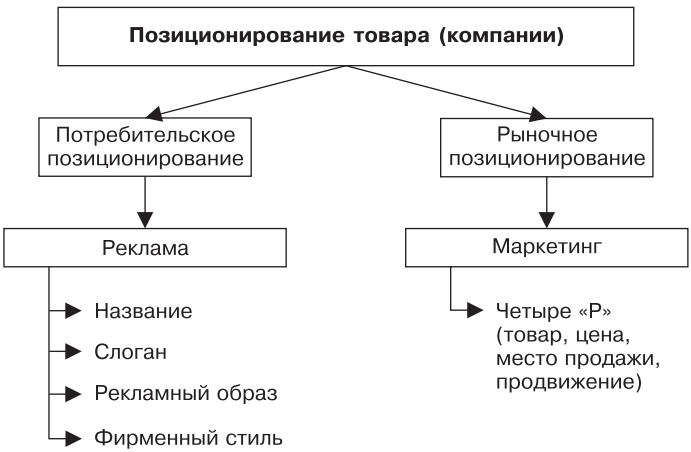


Рис. 1.17. Позиционирование товара/компании

На рис. 1.18 приведен пример позиционирования в сети магазинов KGF, который показывает, как на основании полного исследования потребностей и поведения клиентов выбрать необходимый формат магазина.

Не менее важно позиционирование для производственных и торговых компаний, открывающих филиалы оптовой торговли. Основная задача в позиционировании поставщика — разработать идею дифференцирования товара. Признанный гуру в теории позиционирования



Рис. 1.18. Позиционирование в сети магазинов KGF

Джек Траут приводит пример с маркой «Шевроле», индивидуальность которой заключалась в позиционировании товара как выгодных по цене семейных автомобилей. После того, как компания-производитель добавила к позиционированию такие характеристики как «дороговизна», «спортивность», «компактность» и «грузоподъемность», марка лишилась своей исключительности, а компания потеряла значительную долю бизнеса.

На основании сегментирования рынков строится позиционирование товаров и услуг региональной сети. Это непростая задача. Наиболее часто встречаются ошибки по выделению слишком обширных или, наоборот, слишком узких сегментов. Выделение сегментов и настройка рабочих процессов в региональном подразделении на их обслужи-

вание должны способствовать увеличению прибыли, получаемой в каждом из них. По данным экспертов, а также по данным наших консалтинговых проектов, в результате сегментирования прибыльности сегментов увеличивается на 20–30 %.

Для выбора наиболее привлекательных сегментов используются следующие характеристики:

- размер сегмента;
- темп роста сегмента;
- уровень конкуренции;
- прибыльность сегмента;
- вероятные технические перемены;
- чувствительность к цене;
- барьеры на входе;
- рыночная власть покупателя и поставщика;
- социально-политические вопросы;
- цикличность, сезонность;
- стадия жизненного цикла.

Технология выделения сегментов предполагает проведение подробного исследования, позволяющего ответить на вопросы «Кто?», «Что?», «Почему?» В табл. 1.11 и 1.12 описаны базы сегментирования для потребительских товаров и товаров промышленного назначения. По данным нашей консультационной практики, очень часто компании переоценивают значимость такого фактора, как цена. Низкая цена действительно является определяющим фактором для части клиентов компании, однако эта часть не настолько велика, как зачастую считают. Для того чтобы определить процент клиентов, чувствительных к цене, необходимо провести исследование, опрос. В том случае, если компания работает в среднем ценовом сегменте, доля клиентов, ориентированных на низкую цену, не превышает 30 %. На рис. 1.19 видно, что для клиентов предприятия по производству промышленных смол помимо цены продукта существуют другие ценности:

- своевременная доставка;
- сохранение качества с течением времени;
- выбор товара, ассортимент;
- уровень технической поддержки;
- частота и удобство контакта с торговым представителем.

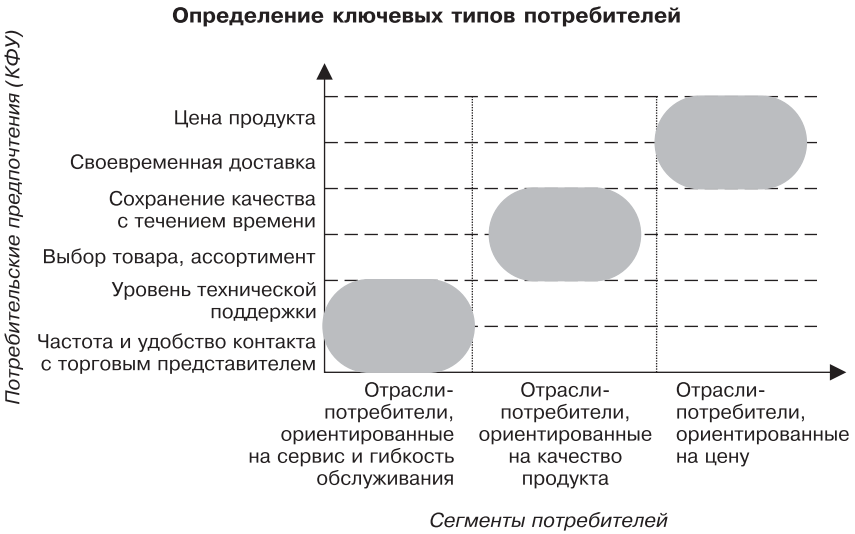


Рис. 1.19. Сегменты клиентской базы предприятия по производству промышленных смол

Таблица 1.11

Базы сегментирования для товаров промышленного назначения

КТО?	Тип отрасли, размер компании, географическое расположение, технологическая база, статус потребителя
ЧТО?	Конечное применение, объем потребления, ценовая чувствительность, спецификация продукта
ПОЧЕМУ?	Политика закупок, отношения «продавец — покупатель», личность покупателя, желаемая выгода

Таблица 1.12

Базы сегментирования для потребительских товаров

КТО?	Демографические различия, социоэкономические характеристики, личность и стиль жизни, статус потребителя
ЧТО?	Темп потребления, чувствительность к цене, место покупки
ПОЧЕМУ?	Искомая выгода (выгоды), отношение, причина совершения покупки, приверженность к торговой марке

Пример

Практика сегментирования клиентской базы в виде типов клиентов, работающих с торговой компанией.

Компания выделяет 9 основных параметров для определения целевых групп клиентов. Помимо традиционных характеристик объема продаж и ассортимента, закупаемого клиентами, в перечне важнейших характеристик представлены также операционная маржа и собственный товарооборот клиента — параметры, которые определяют перспективность клиента.

Типы клиентов, работающих с торговой компанией

Тип	Параметр определения типа
1	Наличие действующих деловых связей
2	Объем среднемесячных закупок продукции
3	Собственный товарооборот клиента
4	Операционная маржа
5	Периодичность закупок продукции
6	Регион расположения компании
7	Наша доля в товарообороте компании
8	Вид основного закупаемого товара

Тип 1

1. Работающие клиенты (покупатели).
2. Потенциальные клиенты — фирмы, работавшие более года назад и прекратившие деятельность по тем или иным причинам (указать каким), а также фирмы, способные стать клиентами, так как выпускаемая/реализуемая компанией продукция попадает в сферу их специализации).
3. Неработающие клиенты — клиенты, которые никогда не с компанией, но могут начать работать при определенных условиях (указать каких), включаются из баз данных по выставкам.
4. Прочие контрагенты — поставщики товаров, сырья, материалов, услуг и т. д.

Тип 2 (цифры условные)

1. Крупные клиенты — 250 тыс. руб. и более.
2. Средние клиенты — 150–249 тыс. руб.
3. Мелкие клиенты — 50–149 тыс. руб.
4. Незначительные клиенты — менее 50 тыс. руб.

Тип 3 (цифры условные)

1. Более 1000 тыс. руб.
2. 1000–500 тыс. руб.
3. 500–200 тыс. руб.
4. Менее 200 тыс. руб.

Тип 4

1. Более 15 %.
2. От 10 до 15 %.
3. От 3 до 10 %.
4. Менее 3 %.

Тип 5

1. Постоянно и часто закупающие: 2–3 раза в месяц.
2. Постоянно закупающие — 1 раз в месяц.
3. Относительно постоянно закупающие — реже 1 раза в месяц.
4. Периодически закупающие — 1 раз в 2–3 месяца.

Тип 6

Согласно общероссийскому классификатору регионов (возможна классификация с учетом индекса перспективности региона для данного конкретного товара или товарной группы).

Тип 7

1. Доля больше 30 %.
2. Доля 15–30 %.
3. Доля 5–15 %.
4. Меньше 5 %.

Тип 8

1. Группа товаров А.
2. Группа товаров Б.
3. Группа товаров В.
4. Группа товаров Г и т. д.

Тип 9

1. Оптовые компании.
2. Компании, осуществляющие развоз по магазинам и точкам розничной торговли.
3. Компании со смешанной дистрибуцией (оптовая торговля и развоз по розничным точкам одновременно).
4. Сети розничных магазинов.

Многие розничные сети федерального масштаба также провели исследование своей клиентской базы и выделили наиболее важные целевые группы клиентов (рис. 1.20). Например, такую работу проделали в сети аптек «36,6». В компании прописаны основные стандарты работы с каждой группой клиентов. Один из типов посетителей назван «мужчина со списком». Такой клиент приходит со списком, включающим порой несколько десятков наименований лекарств. Обслуживание «мужчины со списком» предусмотрено специально назначенным фармацевтом.



Рис. 1.20. Основные категории покупателей аптек

Наиболее популярная типология для розничных сетей называется «Ценности и образ жизни» (VALS), которая приведена в приложении 8. Она разработана по данным американских специалистов А. Митчелла и консалтинговой компании «SRI». Большая популярность типологии обеспечила также и многочисленные нарекания в ее адрес: слишком общими оказались группы потребителей. Безусловно, наиболее полной и правильной может быть только типология, разработанная каждой конкретной компанией на основании исследования своих клиентов.

Пример

Сеть автозаправок «Пайонер Петролеум» крупнейшей в США компании по переработке нефти и продаже горюче-смазочных материалов, после проведенного исследования своих клиентов обнаружила, что в качестве целевого сегмента долгое время была выбрана группа «охотников за дешевизной», которые составляют самую малочисленную группу клиентов и приносят минимальную прибыль. После разработки специальных предложений для других групп клиентов («дорожные воины», «истинные консерваторы» и «поколение F3», «домоседы») компании удалось значительно улучшить продажи и повысить прибыль.

1. **«Дорожные воины»: 16 % клиентов.** Мужчины среднего возраста, имеющие высокие доходы и проезжающие в своих автомобилях 25 000–50 000 миль в год, покупают «премиум»-бензин, расплачиваются кредитными картами,

приобретают сэндвичи и напитки в мини-маркетах и иногда пользуются услугами мойщиков машин.

2. **«Истинные консерваторы»: 16 % клиентов.** Мужчины и женщины со средними и высокими доходами, которые хранят верность одной торговой марке, а иногда даже конкретной заправочной станции, часто покупают «премиум»-бензин и расплачиваются наличными.
3. **«Поколение F3»: 27 % клиентов.** Бензин. Еда. Скорость. Очень мобильные мужчины и женщины (половина из них моложе 25 лет), которые постоянно находятся в пути, предпочитая питаться продуктами из мини-маркетов.
4. **«Домоседы»: 21 % клиентов.** Обычно это домохозяйки, которые в течение дня курсируют между домом, школой и магазинами и пользуются заправочной станцией, расположенной в городе или по пути следования.
5. **«Охотники за дешевизной»: 20 % клиентов.** Категория клиентов, которые ищут, где подешевле. Обычно не сохраняют лояльность ни марке бензина, ни заправочной станции. Редко покупают «премиум»-бензин и зачастую стеснены в средствах.

(Источник: Каплан Р., Нортон Д.)

Организация системы продаж в филиальной сети

Часто в разных филиалах компании абсолютно различающиеся результаты продаж. Почему так происходит и как обеспечить успешные продажи — вопросы, которые мучают многих руководителей подразделений продаж. Давайте попробуем разобраться.

Для начала перечислим факторы, от которых зависит результативность продаж.

1. Комплекс маркетинговых факторов.
2. Интенсивность/качество стратегического мышления.
3. Качество исполнения.
4. Направление усилий.
5. Организация бизнес-процесса.
6. Персонал (личность, мотивация и обучение).

Не претендуя на глобальный труд по управлению продажами, давайте рассмотрим влияние этих факторов на управление продажами в филиалах. Шестифакторная модель максимально полно описывает применяемую вами модель продаж, а также является основным инструментом структуризации опыта и тиражирования модели в рамках филиальной сети. Она также позволяет управлять результативностью продаж филиальной сети и обеспечить постоянное совершенствование.

Рыночная ситуация и ваше положение на рынке оказывают самое непосредственное влияние на результативность продаж, но давайте

предположим, что здесь маркетологи компании не ошиблись и все факторы ***комплекса маркетинга*** способствуют успеху продаж в филиалах. Единственный момент, на который стоит обратить внимание, — это оценка успешности и потенциала. В данном случае нельзя сравнивать два региона исключительно по объему и темпу роста продаж из месяца в месяц. Эти показатели не будут справедливыми, так как не учитывают рыночную специфику и проникновение на рынок филиала.

Приведу простой пример. Филиал одной из компаний в Минске продает программное обеспечение для промышленных предприятий на $1,5 млн в год. Филиал этой же компании в Украине имеет объем продаж в $2,5 млн в год. Если сравнивать исключительно по объему продаж, то ответ очевиден — офис в Киеве значительно успешнее минского филиала. Однако объем промышленного производства в Украине на момент данного анализа в 3 раза превышал аналогичный показатель в Беларуси. С учетом этого картина выглядит уже несколько по-другому и позволяет предложить, что за счет определенных факторов минский офис смог завоевать большую долю рынка, а значит, работал более качественно[1].

От проникновения на рынок зависит также и сохранение в дальнейшем высоких темпов роста: чем больше ваша рыночная доля, тем сложнее будет сохранять темпы при стабильном рынке. Это необходимо учитывать при планировании продаж. Процесс приведения продаж к общему знаменателю называется нормированием продаж.

За ***интенсивность*** продаж (при большом количестве потенциальных клиентов на рынке) или ***качество стратегического мышления*** (при ограниченном числе потенциальных потребителей, а также в условиях значимых продаж) ответственен непосредственно руководитель сбытовой структуры. Чтобы управлять данными факторами, их необходимо измерять. Для продаж, где работает интенсивный подход, это:

- количество звонков потенциальным клиентам;
- количество входящих звонков[2];
- количество встреч на специалиста отдела продаж;

---

1 Предполагаем, что прочие условия в регионах аналогичны.

2 Больше зависит от усилий маркетинга при пассивных продажах, но непосредственно влияет на объем продаж и должен также учитываться в ключевых показателях продаж.

- количество предложений;
- выставленные счета или договора и т. д.

Для стратегических продаж применимы:

- количество лиц в компании заказчика, с которыми общался специалист отдела продаж;
- понимание реальных потребностей компании;
- количество повторных продаж на клиента;
- пожизненная ценность клиента;
- количество потерянных клиентов и т. д.

Измерить стратегическое мышление достаточно проблематично и в данном случае этот фактор пересекается с показателями качества работы торгового персонала. Тем не менее, для каждого из бизнесов можно вывести показатели, непосредственно характеризующие работу торгового персонала.

Измерив их, мы должны задать плановые значения для торгового персонала, а также показать и пути их достижения, предоставить необходимые ресурсы и знания. Только управляя интенсивностью, мы сможем добиться увеличения продаж и несколько выровнять разницу между лучшими и худшими, избежать безделья продавцов. То же относится и к стратегическому мышлению.

Однако будем реалистами, интенсивный путь развития имеет свои ограничения. Конечно же, результат зависит от ***качества*** выполнения действий. Его также надо измерять, чтобы управлять конечным результатом — объемом продаж. Показателями качества могут быть:

- отношение выставленных предложений к количеству первых звонков;
- отношение выставленных счетов к количеству предложений;
- процент оплаченных счетов, как по сумме, так и по количеству и т. д.

В одной компании мы пытались контролировать 83 показателя по каждому продавцу. Как показала практика, достаточно 5–9 показателей, но тех, от которых больше всего зависит результат продаж. Эти показатели являются с одной стороны элементом планирования и управления эффективностью продаж, а с другой — диагностическим инструментом, который позволяет точечно выявить слабые места продавца и оперативно скорректировать их. В компании у продавца Петрова 100 звонков приводили к 3 выставленным счетам, в то время как средний показатель был значительно выше — 100 к 15. С помощью данных без труда выяснилось, что значительное количество звонков он себе

приписывал. У Иванова был провал с оплатой счетов: лишь 43 % выставленных им счетов оплачивалось при среднем показателе по компании 89 %. В данном случае причина также выявилась без труда — Иванов не перезванивал клиентам по прошествии 2–3 дней после выставления счета. Скорректировав его действия, легко добились приведения показателя оплаченных счетов к среднему по компании.

Определение ключевых показателей лежит в области изучения ***бизнес-процесса продажи***. Для многих управляющих продажами этот процесс выглядит как черный ящик, на входе которого управляющее воздействие («волшебный пендель»), а на выходе некий объем продаж. Управлять же черным ящиком и говорить об эффективности процессов в нем нам не приходится. Значит, необходимо разложить черный ящик на отдельные элементы. Хорошо зарекомендовал себя старый и проверенный подход — «воронка продаж»[1].

Попробуем упрощенно описать «воронку продаж», которая отражает превращение «волшебного пенделя» в денежные средства по примерному алгоритму.

1. Звонки клиентам.
2. Выставленные счета клиентам.
3. Оплаченные счета клиентами.

Компания ставит план перед каждым их своих продавцов заработать 800 000 руб. Проанализировав данные учетной системы, мы можем определить, что средняя сумма счета составляет 65 000 руб. Значит, каждый менеджер должен добиться в среднем оплаты 12 счетов. По данным из той же учетной системы мы определили, что лишь 32 % выставленных счетов оплачивается клиентами. Из этого следует, что каждый из менеджеров должен выставить в среднем 38 счетов в месяц. Общаясь с продавцами, мы выяснили, что для нахождения одного клиента, желающего получить счет, необходимо сделать примерно 15 звонков. Отсюда следует, что для выполнения плана менеджер должен совершить не менее 28 звонков в день и выставлять каждую неделю не менее 9 счетов. Таким образом, мы можем ежедневно контролировать процесс, направленный на достижение плана, и давать обратную связь сотрудникам отдела продаж. Более того, зная коэффициенты переходов (количество звонков, приводящих к выставлению счета, процент оплаченных счетов, средняя сумма счета), мы можем оценивать и корректировать качество их работы. Данные показатели

[1] В английском варианте — «труба продаж».

называются ***ключевыми показателями продаж***. Их список и наполнение можно расширить согласно задачам и особенностям вашей модели продаж.

Клиенты двигаются по «воронке продаж» от первого контакта к контракту (рис. 1.21).

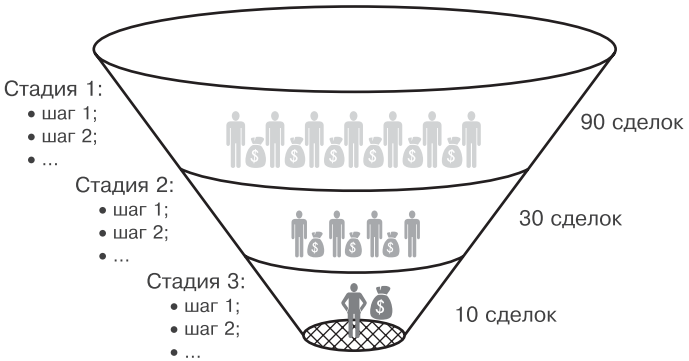


Рис. 1.21. Структура процесса продаж

Формализовав процесс продажи и шаги, которые к ней ведут, основываясь на успешном опыте существующих продавцов, мы сможем значительно повысить результат и сократить разрыв между наиболее успешными и слабыми продавцами или филиалами[1].

Руководитель продаж головного офиса в свою очередь получает возможность контролировать не столько отчеты, сколько ключевые показатели, обращая внимание только на отклонения. Данный подход позволяет освободить руководителей от оперативной работы.

Не будем забывать и том, что для достижения наилучшего результата необходимо сконцентрировать усилия в некотором направлении. Под направлением продаж мы понимаем описание клиентов, на которых должны быть сориентированы основные усилия продавцов. Специалисты в области маркетинга назвали бы их целевым сегментом, а в продажах это называется портретом идеального клиента.

---

[1] «Воронка продаж» является классическим инструментом управления эффективностью продажами. Более подробную информацию вы сможете найти в других источниках.

Пару простых примеров. Я могу делать в день до 60 звонков потенциальным клиентам, но продавать меньше, чем мой коллега, который делает в два раза меньше первых звонков. Секрет прост: он звонит не всем подряд, а только тем, которые с большей вероятностью примут его предложения, отбирая их по вполне конкретным признакам. Аналогична ситуация, связанная с работой с постоянными клиентами. Продавцы, как правило, не лишены человеческих слабостей и контактируют с теми клиентами, с которыми проще общаться (мелкими), или в погоне за быстрым результатом — с очень крупными. Не факт, что именно эти клиенты являются целевыми для вашей компании и позволят добиться максимального объема продаж. Определить направление поможет анализ критериев:

- прибыльность клиентов;
- новые/существующие;
- лояльность и т. д.

Выбор конкретного критерия зависит от целей компании в настоящее время и рыночной ситуации.

Данные подходы в продажах позволяют управлять их эффективностью на расстоянии при условии формализации процессов. Чтобы все это работало, необходимо обеспечить филиал персоналом, как минимум желающим подчиняться данным требованиям и понимающим, что от него хотят. Хорошие продавцы в настоящее время — ресурс одинаково остро дефицитный как в Москве, так и в любом из регионов. Зависеть от случайности (найдем или не найдем хорошего продавца) очень дорого, поэтому стоит делать ставку на адекватных желающих работать людей, готовых обучаться этому нелегкому делу. Становится вопрос о тиражировании знаний и навыков компании по филиалам. Для этого существует ряд хорошо зарекомендовавших себя инструментов.

- Стажировки и обучение в головном офисе.
- Наличие внутреннего тренера в штате головного офиса, выезжающего в регионы.
- Книга продаж — постоянно дополняющиеся лучшие техники и правила организации продаж, записанные и собранные в одном месте, доступном для всех продавцов.
- Интернет-форумы — общение и обмен опытом на корпоративном форуме, получение советов и рекомендаций от более опытных коллег из других офисов.

- Действующие продавцы-наставники. Создание квалификационных уровней для продавцов. Сотрудники, достигшие высших квалификационных уровней, регулярно выступают в роли тренеров для своих коллег из других офисов[1].
- Принципы самообучающегося подразделения продаж.

Если для вас важно иметь квалифицированный персонал, то придется использовать всех перечисленные инструменты. Безусловно, это дорого. Сотрудник филиала будет обходиться компании в два-три раза дороже, чем в головном офисе[2].

Однако, как показала практика, подобная система обучения является для сотрудников филиалов мощным мотивирующим фактором, что позволяет получать от них более значимые результаты и более эффективно удерживать лучших.

Если продолжать вопрос ***мотивации*** продавцов, то рекомендую не концентрироваться только на финансовых подходах. Практика показала, что самые значимые результаты давала как раз не финансовая мотивация. Хорошо зарекомендовали себя такие приемы и подходы:

- организация соревнований, как между специалистами отдела, так и различными офисами;
- проведение общих совещаний с докладами руководителей офисов о результатах их деятельности;
- пари между руководителями (неформальное соревнование);
- обязанность участвовать в качестве докладчика на презентациях компании;
- лучшие продавцы филиала приглашаются на корпоративный праздник и т. д.

В то же время, система мотивации не статична. Ее структура и суть должна отражать цели компании, а так как цели регулярно изменяются (по крайней мере, уточняются), то вслед за ними изменяется и система мотивации. Попытка привязать оплату труда продавца к одному показателю приводит к перекосам в работе. Сотрудник выполняет только те действия, которые максимизируют его персональный доход или обеспечивают уровень «сытости», что не полностью соответствует целям компании. В то же время, если заработная плата зависит от семи

---

[1] Используется и как способ дополнительной мотивации наиболее опытных сотрудников через обогащение их деятельности.

[2] С учетом полных затрат на данного сотрудника.

и более показателей, то сотрудник не может построить адекватную модель своего поведения. Рекомендуется увязывать заработную плату продавца с четырьмя показателями. Финансовая мотивация продавца в филиале и его коллег в головном офисе мало чем различаются. Единственное, что целевая сумма заработной платы должна примерно соответствовать среднему уровню оплаты данного специалиста в регионе. Поэтому оплата одной и той же работу продавцов в различных регионах может быть разной.

Мотивация относится к непосредственным обязанностям руководителя. Их совокупность А. Файоль группирует по пяти следующим функциям.

1. Предвидение и планирование.
2. Организация.
3. Распорядительство.
4. Координация.
5. Контроль.

При работе с филиалами стоит обратиться также к корпоративной культуре и правилами, а именно контролировать их адекватный перенос в филиалы. Выполнять эту работу только посредством телефона, факса и Интернета не получится — требуется личное общение. Оно-то как раз и удорожает полную стоимость специалиста в филиале. Как показала практика, для эффективной работы филиальной сети ее непосредственный руководитель должен не менее трети своего рабочего времени находиться на выезде, в филиалах.

Приведенная в данном материале модель позволяет структурировать задачу управления продажами, выявить слабые и сильные стороны и провести точечные системные изменения. Создавайте тиражируемые системы и постоянно совершенствуйте их!

Выбор местоположения филиала

Местоположение розничной точки. Выбор оптимального местоположения наиболее важен для розничных компаний. Долгое время среди розничных компаний была очень популярна фраза: «Какие три фактора определяют успешность магазина? Ответ: местоположение, местоположение и местоположение». Действительно, для компаний, работающих с частными клиентами, этот фактор во многом определят будущие продажи. Помимо сетей розничной торговли тщательно формируют требования к выбору местоположения банки, страховые компании, сети быстрого питания и ресторанов.

Глава российского представительства «Бенетон» Андрей Григорьев лично выезжает в каждый из регионов, где планируется открытие магазинов известного бренда. В системе оценок этой компании очень важно расположение магазина в людной части города, причем понятие «центр» расценивается как недостаточное условие, желательно чтобы это были центральные площади, перекрестки. Магазин считается удачно расположенным, если он находится на правой стороне улицы (система оценки магазина «Бенетон» предполагает, что по левой стороне мало кто ходит). У «Бенетона» есть и другие критерии самого лучшего расположения, которое позволит розничной точке сохранить свою конкурентоспособность минимум пять лет. В системе оценок сети «Бенетон» также присутствуют требования к внешнему виду здания: оформлению фасада, входа, размеру и расположению оконных проемов и пр.

Практически каждая розничная сеть оценивает «проходимость» выбранного местоположения, типовая анкета приведена в приложении 9. На основании расчетов планируются будущие объемы продаж торговой точки.

Особые требования местоположению сформулированы в большинстве финансовых компаний. Специально для обслуживания частных клиентов в столице «Банк Москвы» открывает мини-отделения. Клиенты смогут получить здесь весь спектр необходимых услуг: от оформления кредита до оплаты счетов и других банковских операций. Для размещения мини-отделений банк выбирает удобные для клиентов места с большой проходимостью: станции метро, небольшие площади рядом с метрополитеном — там, где клиент всегда может увидеть такой офис и воспользоваться его услугами.

Для привлечения клиентов зарубежные банки последние несколько лет приглашают на пустующие площади в отделениях кофейни (рис. 1.22). Многие ведущие финансовые компании следуют этой стратегии. Расчет количества посещений кофеен показывает, что такое соседство может служить дополнительным способом привлечения клиентов.

Местоположение склада в регионе. Большое значение имеет выбор оптимального местоположения для регионального склада. Основные принципы изложены в базовых учебниках по логистике.

Определять оптимальное местоположение склада можно различными методами, например, методом гравитации и методом пробной точки. Дополнительными критериями при выборе являются минимальный грузооборот и минимальный пробега транспорта. При планировании работы сети складов очень важно правильно оценить размеры товарных остатков на складах. По данным экспертов (рис. 1.23), значитель-

ные затраты при увеличении количества складов связаны именно со средствами, замороженными в товарных остатках.



Рис. 1.22. Примеры расположения банков и кофеен в одном здании

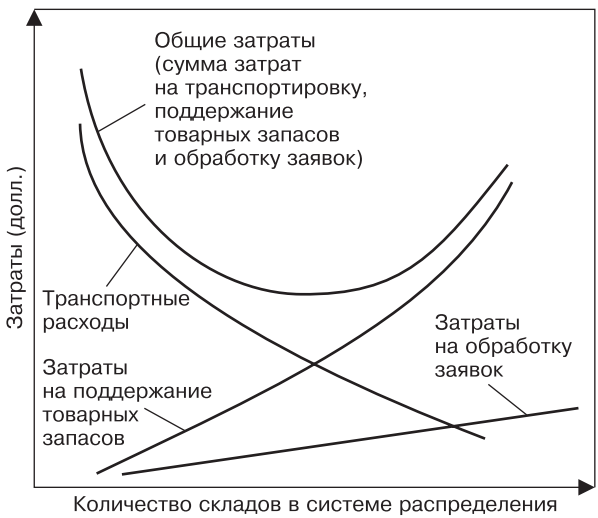


Рис. 1.23. Общий уровень затрат при увеличении количества складов[1]

[1] Адаптировано: Ronald Ballou, Business Logistics Management, 3 ed.

Процедура открытия филиала

После выполнения всех подготовительных работ по маркетинговой ситуации в регионе и подбору персонала необходимо организовать начало работы филиала. «Старту» филиала рекомендуется уделять особое внимание и обеспечить сопровождение со стороны головного офиса. Многие компании определяют открытие филиала как отдельный бизнес-процесс и формализуют эту процедуру с распределением сроков, ответственности и исполнителей. Большое внимание новому филиалу, уделяемое головным офисом не случайно. Даже при поставленной системе отбора и обучения новых сотрудников в филиалы далеко не все технологии, особенности взаимодействия со специалистами головного офиса, аспекты сложившейся практики и корпоративной культуры можно передать через обучающие программы и регламенты. Самый действенный способ передачи бизнес-процессов реализуется при непосредственной работе или стажировках на рабочем месте. Поэтому в большинстве компаний отработано сопровождение открытия новых филиалов.

В зависимости от сложности бизнес-процессов на вновь открываемом филиале, от финансовых возможностей компании и ряда других причин используют несколько способов сопровождения открытия регионального подразделения.

1. **Команда открытия.** Она чаще используется компаниями с обширными бизнес-процессами, требующими точного воспроизведения. Многие розничные сети магазинов и ресторанов, а также оптовые и производственные компании, развивающие прямые поставки в розницу через филиалы, используют этот способ. Технология открытия предполагает работу команды из нескольких человек, дублирующих функции ключевых менеджеров филиала. Команда начинает работать в регионе за несколько дней до открытия филиала и сопровождает основную команду 1–2 недели. Возможно расширение временных рамок присутствия команды открытия в регионе. Как правило, команды открытия — это мобильные команды, которые после запуска подразделения уезжают на следующий «объект». При работе одновременно двух команд, основной и команды открытия в регионе, возникают вопросы по распределению ответственности между ними. Один из эффективных способов решить их — назначение ведущей на начальном этапе команды из головного офиса (с правом подписи всех документов). После окончания работы команды составляет-

ся акт приемки-передачи управления подразделением, в котором отражаются все недочеты и проблемы в работе подразделения, а также сроки их устранения.

Важнейшие функции команд открытия: постановка бизнес-процессов, формирование корпоративной культуры в удаленном подразделении, решение всех «нетипичных» ситуаций, характерных только для начального этапа открытия подразделения. Зачастую при открытии нового подразделения возникает необходимость в решении множества проблем и затруднений, не связанных с основной работой филиала, например, подготовка и подписание разрешительной документации от внешних организаций (пожарные, СЭС и др.) Взаимодействия с внешними службами могут результативно завершаться с участием сотрудников основной команды, знающих местные особенности и возможно обладающих связями, и при участии специалистов команды открытия, владеющих большим опытом и навыками решения проблем подобного рода.

В состав команды открытия входят специалисты, дублирующие ключевых сотрудников филиала, поэтому «стандартного» или «типового» состава не существует. В компании, работающей на ресторанном рынке, в команду открытия входят несколько инструкторов, «дублирующих» директора, заместителя директора, заведующего производством, кладовщика-оператора и двух членов бригады. В команду открытия другой розничной сети входят руководитель и четыре менеджера, долгое время проработавших в сети. В процессе подготовки магазина к открытию каждый из них отвечает за свое направление: постановку бухгалтерии, мерчандайзинг и оформление магазина, обучение персонала и формирование ассортимента. По психологическим характеристикам сотрудники команды открытия являются антикризисными менеджерами, способными справится с различными проблемами нового филиала.

При использовании команды открытия одним из важнейших вопросов, который непременно встанет перед организаторами сети, является определение размера и характера вознаграждения, выплачиваемого ее сотрудникам. Один из основных принципов системы стимулирования — выплаты как сотрудникам группы открытия, так и сотрудникам филиала за достижение фактических результатов, например, плановых показателей по продажам,

по выходу подразделения в запланированные сроки на окупаемость, по прибыли.

2. **Опен-менеджер.** В настоящее время самая распространенная технология открытия филиалов. Используется оптовыми и производственными компаниями, открывающими торговые филиалы. Общий перечень и детализация бизнес-процессов в таких компаниях обычно нешироки, поэтому для передачи технологий и подходов к организации бизнеса в подразделении достаточно одного менеджера из головного офиса. Он выезжает, как правило, непосредственно перед открытием филиала и вводит в курс дела основного директора филиала. Зачастую это не выделенный специалист, а сотрудник подразделения по управлению филиалами, долгое время работающий в компании, или руководитель филиальной сети, который после открытия филиала возвращается к выполнению своих основных обязанностей. Время работы опен-менеджера в регионе редко превышает одну неделю.

   Важнейшие функции опен-менеджера, так же как и команд открытия, состоит в постановке бизнес-процессов, формировании корпоративной культуры в удаленном подразделении, решении всех «нетипичных» ситуаций, характерных только для начального этапа работы подразделения.

3. **Проектная группа открытия филиалов.** Этот вариант является наименее затратным, но в то же время непросто реализуемым. В основе его лежит проектный подход к управлению компанией, поэтому для эффективной работы проектной группы необходимо проработать план и выделить все этапы работы, оформить необходимые документы, предусмотреть премирование участников группы. Для каждого вновь открываемого филиала формируется специальная группа сотрудников из подразделений головного офиса, непосредственно задействованных в открытии (рис. 1.24). Возглавляет ее руководитель филиальной сети. Как правило, проектная группа начинает работать за 0,5–1 месяц до открытия подразделения, большой срок связан с необходимостью подготовительной работы сотрудников административно-хозяйственного подразделения, технологического обеспечения.

Пример

В состав группы по открытию филиалов оптово-розничной компании входят менеджеры подразделений: юридического, закупок, маркетинга, информационно-технического обеспечения, финансового и отдела персонала. В работе группы

принимают участие два представителя от каждого функционального подразделения — руководитель и сотрудник. При этом все ключевые вопросы решают руководители отделов, а менеджеры рабочей группы лишь контролируют работу каждого из подразделений.

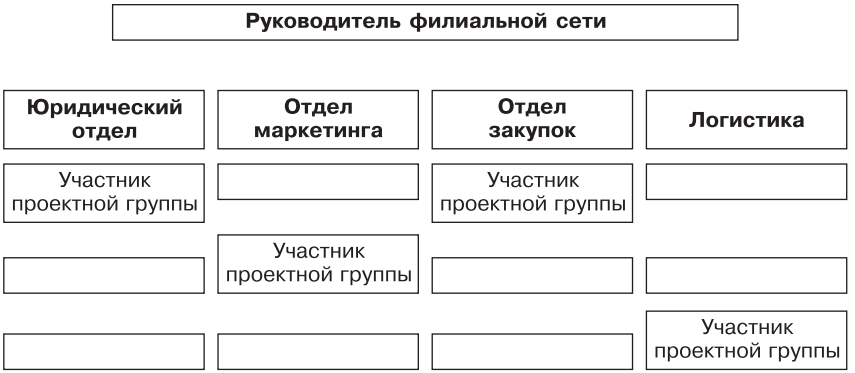


Рис. 1.24. Проектная группа открытия филиала

Организация продвижения на региональные рынки

Можно выделить несколько этапов в продвижении на региональных рынках. ***Первый шаг в успешной программе продвижения*** — создание благоприятной легенды о компании, ее продукте и услугах. Позиционирование компании строится, исходя из потребностей и ожиданий целевой клиентской группы. Признанный эксперт в позиционировании Джек Траут рекомендует поэтапно выполнить следующие шаги.

1. Создать торговую марку, отличающуюся от других.
2. Выработать способы дифференцирования для каждой из групп клиентов, то есть показать, почему товар или услуга отличаются от других.
3. Выстроить систему коммуникаций с целевыми группами.

Известен случай, случившийся с компанией «ВимБильДан» в Краснодарском крае, который очень ярко иллюстрирует необходимость проработки и адаптации основной идеи позиционирования к конкретным региональным особенностям. После того, как компания приобрела местный молочный завод, было решено перепозиционировать его продукцию. Место ранее выпускавшейся марки заняла марка «Домик в деревне», на рекламу и продвижение которой на юге России был затрачен значительный бюджет. Однако реклама не дала ожидаемого

эффекта, а наоборот, оказала отрицательную реакцию у потребителей. Позиционирование молочных продуктов было проведено в рамках основной идеи: «Домик в деревне» — это продукты для тех, кто хочет отвлечься от городской суеты. Причиной снижения продаж продукции под этой маркой было противоречие выбранной идеи и основных ценностей жителей юга. Во-первых, они большие патриоты своего края и считают его житницей России, поэтому лучшие продукты могут быть произведены только на юге по традиционным рецептам. Марка «Домик в деревне» всеми воспринимался как столичный бренд, который, по мнению южан, как и все столичные продукты, далеко не лучшего качества. Во-вторых, идея продукта для отдыха от городской суеты шла вразрез сложившемуся стилю жизни южан: его нельзя назвать напряженным и суетливым.

Значимость региональных различий поддерживают многие компании, выстроившие региональные сети.

Некоторые маркетологи создают целые теории на эту тему. Герман Климовский, вице-президент по маркетингу «Русской винно-водочной компании» (РВВК — владелец бренда «Флагман»), считает, что существует две потребительские ментальности: «северная» — рабочая, прагматичная, рациональная и «южная» — праздная, сентиментальная. Соответственно существует зависимость восприятия торговой марки от географии. Это хорошо заметно на примере сравнения позиций водок «Флагман» и «Гжелка» в различных регионах. Ростов-на-Дону — типичный южный город, и ментальности ростовчан больше подходит именно «Гжелка». На нее приходится 36 % продаж водки категории low-premium (80–120 руб. в рознице) в регионе, тогда как на «Флагман» — 10 % (*Владислав Коваленко «Охота на патриотов» // Журнал «Компания», № 272 от 07.07.03*).

После того, как выбрано позиционирование на региональном рынке, ***необходимо определить оптимальные рекламные и информационные каналы — это второй шаг в программе продвижения в регионе.*** План мероприятий, ориентированный на целевые клиентские группы, включает в себя PR-мероприятия («паблик рилейшенз»), рекламу и информирование. Они должны сопровождать как этап подготовки к открытию филиала, так и начало его работы.

Помимо рекламных мероприятий, большой эффект приносят PR-кампании, проводимые на уровне местной администрации. Для успешного развития бизнеса в регионе необходимо проводить мероприятия, ориентированные не только на целевую клиентскую группу, но и на чиновников местной администрации. Хорошо продуманная и организованная работа с аппаратом управления региона дает большой эко-

номический эффект. Подготовка этой группы обеспечит устойчивую поддержку будущему филиалу компании. Статьи в местной прессе, формирование у «лидеров мнений» желаемого отношения к вновь открываемому филиалу создает благоприятную почву для развития подразделения. Примеры мероприятий, проводимых перед открытием филиала:

- анонс выступления «лидера мнений»;
- анализ ситуации на региональном рынке и решение актуальных вопросов с помощью филиала;
- проведение рейтингов или исследований с участием компании;
- интервью в местной прессе с руководством компании о перспективах бизнеса, возможных благодаря вновь открываемому филиалу.

Завершается процесс подготовки торжественным открытием регионального офиса. На мероприятие приглашаются представители местной администрации, бизнеса региона, местные СМИ. От компании желательно присутствие топ-менеджеров: генерального директора, директора по развитию или других представителей управляющего звена. Очень хорошо воспринимается потенциальными региональными клиентами приезд и выступление представителей контрагентов компании, например, поставщиков с мировым именем. Присутствие таких именитых участников придает открытию филиала особый статус и способствует привлечению клиентов. Торжественное открытие филиала завершается банкетом и вечеринкой. По результатам поведенного мероприятия в прессе появляется статья с комментариями официальных лиц об открытии филиала и публичным изложением принципов работы регионального подразделения компании.

На этапе подготовки к открытию филиала проводимые мероприятия имеют в большей степени имиджевый и информационный эффект, обеспечивающий долгосрочное воздействие и повышение известности торговой марки, имени компании, а также доверия к региональному подразделению компании. В большинстве случаев неправомерно ожидать от мероприятий немедленной экономической отдачи.

На втором этапе начала работы филиала полезно продумать план мероприятий по формированию общественного мнения. Такими мероприятиями могут быть:

- статья в местной прессе о намерениях и стратегических целях компании;

- статья с независимыми исследованиями, показывающими преимущества компании перед местными конкурентами;
- интервью с «лидером мнений»;
- специальное исследование (анкетирование) целевой клиентской группы и публикация результатов, подтверждающих значимость и необходимость развития бизнеса компании в регионе;
- персональные рассылки руководителям целевых клиентов;
- интервью с руководителями компаний-клиентов о позитивном опыте работы с компанией;
- «круглый стол» с руководителями компаний-клиентов и публикация по результатам встречи с демонстрацией реальных успехов и востребованности филиала.

В период начала работы филиала исключительно важно продумать мероприятия по стимулированию сбыта, сопровождающие продажи на новой территории. Действенным инструментом являются «программы открытия» со специальными льготными условиями на период начала работы филиала для двух групп клиентов или торговых партнеров:

- клиентов, ранее обслуживавшихся в головном офисе и переведенных на обслуживание в филиал;
- новых клиентов.

На фоне постоянной работы менеджеров по продажам филиала, занятых звонками и личными встречами с новыми клиентами, специальные программы дают большой экономический эффект.

Рекомендации по построению системы анализа и контроля

Мальцев С. В.

В деятельности большинства компаний рано или поздно наступает момент, когда требуется организовать эффективную систему управления филиалами как отдельными хозяйствующими субъектами. Функции управления — анализ и Контроль — обязательные компоненты такой системы управления.

Давайте сначала разберемся с этими понятиями.

Контроль (управленческий) — сбор, проверка информации, выявление значимых отклонений, анализ причин их возникновения, разработка вариантов управленческих решений, направленных на улучшение ситуации.

Анализ (финансовый) — изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния

предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетов с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т. д.

Анализ предполагает использование финансовой отчетности (баланс, отчет о прибылях/убытках, отчет о движении денежных средств), которая предназначена для внешних пользователей и формируется на основании утвержденных законодательством норм и правил. В российских условиях, с учетом всех особенностей национального бухгалтерского и налогового учета, финансовый анализ в чистом виде мало информативен для управления филиальной сетью. Кроме этого, проведение «классического» финансового анализа деятельности филиала возможно только в том случае, если он оформлен как отдельное юридическое лицо или несколько отдельных юридических лиц (перед анализом требуется консолидация отчетности).

Исходя из вышесказанного, далее мы не будем рассматривать систему финансового анализа, а сконцентрируемся на системе управленческого контроля, включающую в себя анализ как один из этапов (см. определение).

Необходимо также учесть, что существуют два типа деятельности филиала:

- регулярная, которая включает повторяющиеся процессы, направленные на достижение целей;
- развитие — проекты, направленные на изменение самой системы: инвестиционные проекты, проекты по организационному развитию и т. д.

Построение системы контроля деятельности филиала по развитию относится к вопросам Project Management и в рамках данной книги не рассматривается.

Итак, мы обозначили границу обсуждаемой системы анализа и контроля деятельности филиала параметрами:

- регулярная деятельность;
- управленческий контроль.

Рекомендуем следующую последовательность шагов по построению системы ***управленческого контроля регулярной деятельности филиала управляющей компанией***.

1. Уточнение целей филиала.
2. Уточнение организационной структуры и основных бизнес-процессов филиала.

3. Уточнение классификации филиала с точки зрения принадлежности к тому или иному типу ЦФО (Центр финансовой ответственности).
4. Определение KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности филиала.
5. Разработка системы планирования KPI и сбора информации о фактических показателях.
6. Планирование изменений.
7. Внедрение изменений.
8. Завершение изменений.

Рассмотрим представленные этапы более подробно.

Уточнение целей филиала. Правильная система контроля — один из инструментов достижения системой поставленных перед ней целей. Перед тем, как приступить к ее формированию, необходимо убедиться, что цели зафиксированы, а цели, процессы и организационная структура филиала согласованы между собой. В противном случае возможны следующие варианты развития ситуации.

- Эффективное достижение неправильных целей. Изначально поставлены ложные цели, и мы старательно пытаемся их достичь.
- Эффективное «убегание» от целей. Цели поставлены правильно, но система реализации (структура, процессы) направлена в «другую» сторону. И чем более эффективно мы работаем, тем стремительнее удаляемся от целей.

Для того чтобы быть уверенными, что все наши усилия по построению системы контроля направлены в нужную сторону, на первом этапе необходимо уточнить цели организации.

Уточнение организационной структуры и основных бизнес-процессов филиала. После уточнения цели необходимо убедиться, что процессы и структура направлены на их достижение. Кроме этого, данная работа позволяет получить необходимую информацию об организации работ, основных и вспомогательных бизнес-процессах, распределении полномочий и ответственности менеджеров, привлечении внешних услуг, взаимодействиях с головной компанией и остальными филиалами как в производственных, так и в управленческих процессах.

На данном этапе рекомендуется активно использовать инструменты системного анализа (схемы, рисунки).

Уточнение классификации филиала с точки зрения принадлежности к тому или иному типу ЦФО (Центр финансовой ответственности). На данном этапе требуется зафиксировать уровень полномочий и ответственности филиала в общем виде. Наиболее подходящий инструмент — учет по центрам финансовой ответственности (бюджетирование).

В зависимости от уровня полномочий и ответственности руководителя филиала и вклада филиала в достижение целей холдинга существуют следующие типы ЦФО.

- Центр доходов — отвечает за доходы и притоки денежных средств (не рекомендуется, так как с точки зрения системного анализа является аналогом «вечного двигателя» в физике).
- Центр затрат — отвечает за расходы и оттоки денежных средств.
- Центр прибыли — отвечает за прибыль и чистый денежный поток.
- Центр инвестиций — отвечает за отдачу на капитал (ROI) и чистый денежный поток.

Определение KPI (ключевых показателей эффективности) деятельности филиала. Для правильного определения KPI необходимо провести системный анализ значимых входов и выходов филиала. Для этого рекомендуется использовать системный анализ «Схема “вход — выход”» с определением KPI и их разбивкой на показатели результативности, эффективности и экономичности (рис. 1.25).

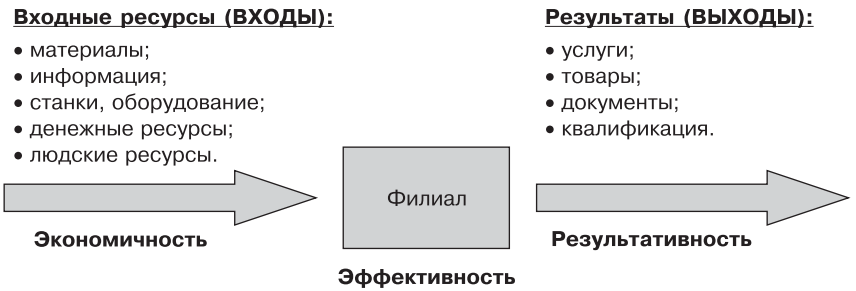


Рис. 1.25. Схема «вход — выход»

Результативность определяется удовлетворенностью потребителя качеством (в том числе сроком) и количеством выходов (выручка, приток денежных средств, качество товара/услуги).

Экономичность определяется стоимостью единицы входных ресурсов (стоимость единицы потребляемых товаров, ресурсов).

Эффективность определяется себестоимостью полученного выхода при заданных параметрах экономичности, то есть отношение выхода к входу (прибыль, себестоимость, длительность процессов).

Рассмотрим пример использования «Схемы "вход — выход"» для филиала, который является удаленным отделом продаж, осуществляющим оптовые продажи (рис. 1.26). При этом он имеет право определять ценовую политику и несет ответственность за полученную прибыль (например, EBIT).

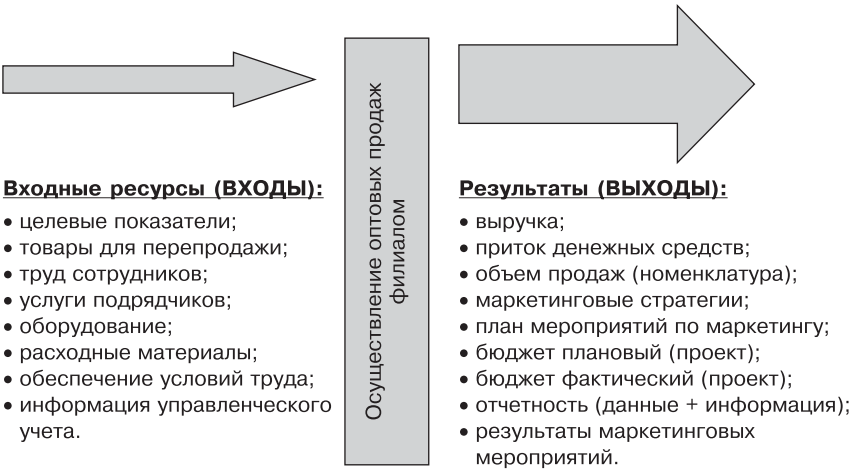


Рис. 1.26. Схема «вход — выход» для оптового филиала

В этом случае можно выделить следующие KPI.

- ***Результативность***: выручка, приток денежных средств, номенклатура продаж, отсутствие замечаний от клиентов к качеству услуги (сроки, объем и т. д.), своевременная и достоверная отчетность и плановые документы.
- ***Эффективность***: прибыль, чистый денежный поток, длительность выполнения заказа, себестоимость оказанной услуги.
- ***Экономичность:*** цена приобретения единицы товара/ услуги, длительность периода расчета с поставщиками товаров/ услуг.

Определение KPI для каждого конкретного случая не является простой задачей и требует от разработчиков системы контроля определенных навыков.

Полученные KPI являются планируемыми критериями деятельности филиала. То есть на этапе планирования мы должны определить показатель (плановое значение KPI), а на этапе подведения итогов рассчитать фактическое значение показателя и провести факторный анализ отклонения для принятия правильных корректирующих управленческих воздействий.

1. **Разработка системы планирования KPI и сбора информации о фактических показателях.** После определения KPI деятельности филиала необходимо создать систему планирования, сбора фактической информации и анализа отклонения по данным KPI. Для этого необходимо описать данные процессы и научиться ими управлять. Следует учитывать, что разрабатываемая система затронет систему управленческого учета холдинга и, как следствие, потребуются ее (системы учета) изменения, либо при разработке системы контроля необходимо будет учесть ограничения системы управленческого учета.
2. **Планирование изменений.** Обычно внедрение системы контроля затрагивает не только «жесткую» подсистему организации (технологии, оборудование, ИТ), но и «мягкую» (человеческий фактор). Исходя из этого, после определения степени неограниченности (отражение уровня технической сложности и эмоциональной вовлеченности процесса изменений) проблемы требуется выбор адекватной стратегии изменений. В 80 % случаях внедрения систем контроля и анализа проект не достигает своих целей в той или иной степени именно из-за ошибок на этом этапе. После выбора правильной стратегии изменений необходимо уточнить их цели и составить план-график, а также учесть остальные аспекты управления проектами (интеграция проекта, коммуникации, риски, ресурсы, качество, сроки, персонал, стоимость).
3. **Внедрение изменений.** На этом этапе необходимо эффективно достичь цели проекта (конечные и промежуточные) и при возникновении значимых отклонений своевременно вносить корректировки в план-график проекта. Такими отклонениями могут быть как события, так и появление дополнительной информации.
4. **Завершение изменений.** При подведении итогов проведенных изменений необходимо оценить результаты и сравнить их с плановыми целями, поставленными перед проектом. Это важно как для разработки возможных корректирующих воздействий на результаты проекта, так и для повышения качества управления проектами в вашей организации в дальнейшем.

Не забудьте убедиться, что все обещания (приятные и не очень) участникам проектов были выполнены в процессе реализации проекта. Если этого не произошло, то выполните их либо найдите им адекватную замену.

В заключение хотелось бы отметить, что предложенная методика не обеспечивает 100 % вероятность успеха по разработке и внедрению системы контроля, но ее применение значительно (в разы) повышает ее вероятность.

Организационные аспекты построения системы контроля

Исходя из различных моделей управления филиалами (стратегический архитектор, стратегический контролер, оператор), по-разному должна быть выстроена система контроля за результатами деятельности филиальной сети. Как показано выше, модели предполагают разный перечень показателей, подлежащих контролю: от детальных ежедневных отчетов, включающих в себя множество операционных показателей (модель оператора), до ежегодных отчетов с основными показателями бизнеса (модель стратегического архитектора). Ниже приводятся примеры систем контроля для сети автосалонов и торгового холдинга (рис. 1.27 и 1.28).

Контроль	Стандарты
Менеджеры по маркетингу и представители производителей	Производителя (мерчандайзинг, квалификационные требования)
Представители функциональных подразделений и контрольно-ревизионного управления	Собственные стандарты (внутренние): рекламно-маркетинговые
Опросы	Стандарты качества обслуживания
Контрольно-ревизионное управление	Стандарты филиала (должностные инструкции, структура, наименования отделов и пр.). Стандарты продаж и др.
Контрольная закупка	Рабочие процессы фронт-офиса

Рис. 1.27. Система контроля для сети автосалонов

Проработав состав отчетных показателей филиала (KPI или стандарты), необходимо определиться с организационными формами кон-

троля. В большинстве случаев они включают в себя следующие мероприятия.

- Отчеты о деятельности филиала (ежемесячные, ежеквартальные, полугодовые, ежегодные).

  - Отчет о продажах
  - Управленческий баланс (по степени ликвидности)
  - Детализированный отчет по затратам
  - План-фактный анализ
  - Отчет о прибылях и убытках
  - Отчет о финансовом результате в разрезе групп товара
  - Движение денежных средств

Отчетность по данным управленческого, бухгалтерского и оперативного учета

Рис. 1.28. Пример отчетности филиалов оптового торгового холдинга, специализирующегося на продаже товаров широкого потребления

- Ревизии работы филиала (ежеквартальные, полугодовые, ежегодные), проводятся в плановом режиме контрольно-ревизионным подразделением с обязательным оповещением филиала о проверке.
- Внеплановые проверки работы филиала с целью выявления нарушений в его работе (на основании поступившей информации), «таинственный клиент», контрольная закупка.
- Плановые проверки без оповещения филиала о дате (как правило, касаются сферы обслуживания клиентов).

Нарушения работы филиала, зафиксированные в результате контрольных мероприятий, должны предусматривать систему наказаний (например, штрафов или снижения размера премий).

Хорошо продуманная система контроля работы филиалов также предполагает мониторинг «неявных признаков» изменений в работе филиалов. Проводя семинары по управлению филиальной сетью, наши консультанты накопили множество «кейсов» неблагоприятного развития бизнеса в филиалах. Самый распространенный случай заключается в том, что руководство филиала открывает собственный бизнес, используя материальные и человеческие ресурсы компании. Как оперативно выявлять и пресекать ситуации, аналогичные этой? В теории менеджмента не предусмотрены технологии, обеспечивающие абсолютное исключение работы топ-менеджеров филиалов «на себя»,

однако можно предложить несколько подходов, эффективно используемых на практике.

1. Разработка «косвенных» критериев неблагополучия филиала. Такими критериями может быть стабилизация или незначительное снижение объемов продаж на фоне растущего рынка региона, улучшение материального благосостояния первых лиц филиала, не соответствующее актуальному уровню доходов и др.
2. Единая и известная всей сети процедура «расследования» и наказания для руководителей, нарушивших правила работы в сети. Например, в российской розничной сети федерального масштаба действует следующая процедура. При первых поступивших сигналах о неблагополучной ситуации в филиале из головного офиса выезжает менеджер, который занимает позицию заместителя директора филиала в течение трех месяцев. За это время он проводит детальное расследование ситуации, результатами которого могут быть одно или другое решение:
   1) через три месяца заместитель директора уезжает в головной офис, руководящий состав остается в филиале с перечнем замечаний для изменений;
   2) заместитель директора филиала вступает в должность директора филиала, бывший директор увольняется.
3. Постоянная работа по выявлению слабых мест в системе управления филиалами. Например, в одной из компаний каждый квартал поводится мозговой штурм среди менеджеров регионального управления, курирующих филиалы, для выявления слабых мест в управлении, которыми может воспользоваться руководство удаленных подразделений.

Используемая литература

1. *Аакер Д. А., Йохимштайлер Э.* Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
2. *Вертакова Ю. В., Козьева И. А., Кузьбожев Э. Н.* Управленческие решения: разработка и выбор. — М.: Кнорус, 2005.
3. *Войтковский С. Б.* Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора. — М.: Нам-Издат, 2000.
4. *Дафт Р.* Организации. — М.: Олма-Пресс, 2002.

5. *Дибб С., Симкин Л.*. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2002.
6. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
7. *Крофт М. Дж.* Сегментирование рынка. — СПб.: Питер, 2001.
8. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. — СПб.: Питер, 2004.
9. *Матанцев А. Н.* Стратегия, тактика и практика маркетинга. — М.: Юрист, 2002.
10. *Минцберг Г.* Структура в кулаке. — СПб.: Питер, 2003.
11. *Патушин С. Б.* Эффективная дистрибьюция. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
12. *Питерс Т.* Представьте себе! — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
13. *Сорокина Т. И.* Иметь или не иметь? // Журнал «Управление компанией», № 5, 2006.
14. *Сорокина Т. И.* «Плетем» филиальные сети // Журнал «Управление компанией», № 8, 2006.
15. *Траут Д.* Дифференцируйся или умирай. — СПб.: Питер, 2006.
16. *Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р.* Роль корпоративного центра. — Вестник McKinsey, № 3.
17. *Хейман С. и др.* Новая стратегия продаж. — М.:Лорри, 2001.
18. *Хлебников Д.* Проблемы роста. // Из материалов журнала «Новые рынки».
19. *Штерн Л. В., Эль-Ансари А. И., Кофлан Э. Т.* Маркетинговые каналы. — М.: Вильямс, 2002.

Приложение 1. Положение о филиале акционерного общества

1. Общие положения:
   1) филиал акционерного общества «_____» создан на основании решения Совета Директоров (наблюдательного совета) АО «___»_____200___ г. и действует с соблюдением требований Федерального закона «Об акционерных обществах» и иных федеральных законов, а также настоящим положением.
   2) полное наименование филиала_____
   3) местонахождение филиала_____
   4) филиал учрежден на срок_____
2. Цели и предмет деятельности:
   1) филиал создан в целях
   2) предметом деятельности филиала является_____
      _____
      _____
3. Правовой статус филиала:
   3) филиал является обособленным подразделением акционерного общества _____
      (наименование общества)
      расположенным вне места нахождения общества и осуществляющий все его функции, в том числе функции представительства, или их часть;
   4) филиал не является юридическом лицом, действует на основании утвержденного обществом положения. Филиал для осуществления деятельности наделяется создавшим его обществом имуществом, которое учитывается как на его отдельном балансе, так и на балансе общества;
   5) руководитель филиала назначается обществом и действует на основании доверенности, выданной обществом;
   6) филиал осуществляет деятельность от имени создавшего его общества. Ответственность за деятельность филиала несет создавшее его общество;

7) для организации и ведения своей деятельности филиал открывает расчетный рублевый и валютный счета в банках в установленном законом порядке;
8) филиал имеет печать, штампы и бланки со своим наименованием и наименованием общества;
9) филиал осуществляет все виды внешнеэкономической деятельности от имени общества в установленном законодательством порядке.

4. Имущество филиала.

Имущество филиала образуется из средств, закрепленных за ним обществом, а также денежных и материальных средств, приобретенных в ходе его хозяйственной деятельности, входящих в общий баланс общества. Имущество, числящееся на балансе филиала, является собственностью общества.

5. Финансово-хозяйственная деятельность филиала:
1) для выполнения своих задач и задач общества филиал осуществляет финансово-хозяйственную деятельность в пределах и на условиях, определенных обществом;
2) производственная деятельность филиала планируется и учитывается в составе общества;
3) общество предоставляет филиалу оперативную самостоятельность в процессе выполнения закрепленных за ним функций;
4) филиал осуществляет распоряжение имуществом и средствами, получаемых им в результате собственной хозяйственной деятельности в соответствии с решениями общества;
5) филиал вправе заключать хозяйственные договора, ответственность за которые несет общество;
6) филиал несет материальную ответственность перед обществом за нанесенный ущерб;
7) филиал реализует свою продукцию, работы, услуги, отходы производства по ценам и тарифам, установленным обществом;
8) филиал осуществляет все виды хозяйственной деятельности, направленной на решение уставных задач филиала и общества в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, а также законодательствами других стран, на территории которых филиал осуществляет свою деятельность;
9) итоги деятельности филиала отражаются в балансе, в отчете о прибылях и убытках, а также годовом отчете общества.

Хозяйственный год филиала совпадает с хозяйственным годом общества.

6. Управление филиалом:
   1) управление филиалом осуществляется директором филиала;
   2) в компетенцию общества по управлению филиалом входит:
      - определение основных направлений его деятельности, утверждение планов и отчетов об их выполнении;
      - внесение изменений и добавлений в настоящее положение;
      - назначение аудиторов;
      - назначение и отзыв директора;
      - определение структуры;
      - установление размера, формы и порядка наделения филиала материальными средствами;
      - утверждение годовых отчетов по результатам деятельности;
      - утверждение отчетов и заключений аудиторов, определение порядка распределения прибыли и порядка покрытия убытков;
      - принятие решений о прекращении деятельности филиала;
      - назначение ликвидационной комиссии, утверждение ликвидационного баланса;
   3) руководство деятельностью филиала осуществляет директор, назначаемый генеральным директором общества на основании соответствующего решения и действующий по доверенности, выдаваемой обществом;
   4) директор филиала:
      - действует от имени общества по доверенности в пределах полномочий, определяемых настоящим положением и другими решениями общества;
      - осуществляет оперативное руководство деятельностью филиала в соответствии с утвержденными обществом планами;
      - представляет интересы филиала во всех российских и иностранных предприятиях, учреждениях и организациях;
      - распоряжается средствами филиала в пределах предоставленных ему прав, совершает сделки;
      - в пределах имеющихся полномочий издает приказы и указания, обязательные для всех работников филиала;

- принимает на работу и увольняет с работы работников филиала в соответствии со штатным расписанием, применяет к ним меры поощрения и налагает на них взыскания в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- совершает иные действия, необходимые для достижения целей и задач филиала.

Приказы и распоряжения директора филиала, в пределах его полномочий, обязательны для исполнения всеми работниками филиала.

7. Контроль финансово-хозяйственной деятельности филиала:
   1) проверка финансово-хозяйственной и правовой деятельности филиала осуществляется ревизионной комиссией общества, аудиторскими службами, назначенными или привлекаемыми обществом в случае необходимости;
   2) контроль над финансово-хозяйственной деятельностью филиала может осуществляться аудиторами (аудиторскими организациями на основании заключенных с ними договоров);
   3) члены ревизионной комиссии общества и аудиторы вправе требовать от должностных лиц филиала предоставления им всех необходимых материалов, бухгалтерских или иных документов и личных объяснений;
   4) члены ревизионной комиссии общества и аудиторы направляют результаты проведенных ими проверок в совет директоров предприятия;
   5) ревизионная комиссия общества и аудиторы составляют заключение по годовым отчетам филиала. Без заключения ревизионной комиссии или аудиторов общество не вправе утверждать результаты хозяйственной деятельности филиала.
8. Бухгалтерский учет и отчетность:
   1) филиал учитывает результаты своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации;
   2) главный бухгалтер филиала несет ответственность и пользуется правами, установленными для главных бухгалтеров предприятий и организаций. Главный бухгалтер филиала подчиняется

непосредственно генеральному директору филиала и главному бухгалтеру общества.

9. Персонал филиала:
   1) отношения работников филиала, возникшие на основе трудового договора, регулируются российским трудовым законодательством и положением о персонале филиала, утверждаемым директором;
   2) структуру филиала утверждает совет директоров общества;
   3) директор филиала разрабатывает положение о персонале, где предусматривается порядок найма и увольнения работников, формы и системы оплаты труда, распорядок рабочего дня, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков и другие вопросы. Условия оплаты труда, продолжительность ежегодных отпусков, меры социальной защиты работников не должны быть хуже условий, предусмотренных российским трудовым законодательством.
10. Прекращение деятельности филиала:
   1) деятельность филиала прекращается:
      - по решению совета директоров общества;
      - на основании решения арбитражного суда или суда при неплатежеспособности общества либо в случаях систематического и грубого нарушения филиалом действующего законодательства;
   2) прекращение деятельности филиала происходит путем его реорганизации (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования) или ликвидации;
   3) реорганизация филиала влечет переход прав и обязанностей, принадлежащих филиалу, к его правопреемникам в соответствии с решением совета директоров общества;
   4) ликвидация филиала производится назначенной обществом ликвидационной комиссией, а в случаях прекращения деятельности филиала по решению суда или арбитражного суда — ликвидационной комиссией, назначаемой этими органами;
   5) с момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами филиала. Ликвидационная комиссия оценивает наличное имущество филиала, выявляет его дебиторов и кредиторов и рассчитывается с ними, принимает меры к оплате долгов филиала третьим лицам, а так-

же составляет ликвидационный баланс и представляет его обществу;

6) имеющиеся у филиала денежные средства, включая выручку от распродажи его имущества при ликвидации, после расчетов с бюджетом, оплаты труда работников филиала, кредиторами распределяются в соответствии с решением общества;
7) при недостатке имущества филиала для расчетов с кредиторами общество обязано удовлетворить их законные имущественные требования;
8) ликвидационная комиссия несет имущественную ответственность за ущерб, причиненный обществу, а также третьим лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Приложение 2. Руководство по обслуживанию клиентов (пример)

№	Наименование разделов и подразделов	Периодичность обновления
1.00.00	Организационная структура и подотчетность	Ежегодно
1.01.01	Организационная структура компании	
1.01.01	Руководители компании	
1.01.02	Руководители подразделений, принимающих участие в обслуживании клиентов	
1.02.00	Организация системы обслуживания клиентов	
1.02.01	Организационная структура системы обслуживания клиентов	
1.02.02	Распределение обязанностей по должностям	
1.02.03	Распределение обязанностей по территориям (счетам клиентов)	
1.02.04	Организация обслуживания клиентов вне штаб-квартиры компании	
1.03.00	Точки производства, производимые продукты, точки отправки продуктов или предоставления услуг	
1.04.00	Размещение отделений компании (точки продаж)	
1.05.00	Список брокеров и посредников (если имеются) с указанием территории размещения	Ежемесячно
2.00.00	Политика в области обслуживания клиентов и условия продаж продуктов и услуг	Ежегодно
2.01.00	Условия продажи	Ежемесячно
2.01.01	Расхождения между заказом на покупку и общими условиями продажи	
2.02.00	Новые клиенты: процедуры работы	Ежегодно
2.03.00	Лимиты кредитования (поставки без предоплаты) существующих клиентов	Еженедельно
2.04.00	Заказы, требующие особого внимания	Ежегодно
2.05.00	Жалобы по вопросам качества продуктов	

№	Наименование разделов и подразделов	Периодичность обновления
2.06.00	Жалобы по вопросам качества обслуживания	
2.07.00	Возвраты	
2.07.01	Отказ клиента от получения продукта	
2.08.00	Прием товара клиентом на территории компании	
2.09.00	Пополнение запасов готовой продукции	
2.10.00	Бартерные предложения клиентов	
2.11.00	Транспортировка (доставка) продуктов и услуг, общие вопросы	Ежегодно
2.11.01	Поставка на условиях предоплаты и постоплаты	
2.11.02	Изменение маршрута доставки	
3.00.00	Процедуры ввода и исполнения заказов	
3.01.00	Прием заказов	
3.01.01	Формы оформления заказа	
3.01.02	Подтверждение получения заказа клиентом	
3.01.03	Разрешение конфликтных ситуаций	
3.01.04	Описание кодов продуктов и услуг	Ежемесячно
3.01.05	Прочие системы кодирования, используемые при вводе заказа	Ежегодно
3.02.00	Система ценообразования продуктов и услуг	По мере необходимости
3.02.01	Скидки к ценам	
3.03.00	Система классификации и кодирования клиентов	Ежегодно
3.04.00	Специальные клиенты	
3.05.00	Налогообложение	По мере необходимости
3.06.00	Принципы упаковки, маркировки и фасовки единицы продукта. Точки упаковки	
3.07.00	Экспортные заказы	
4.00.00	Стоимостные зачеты и поправки от имени компании	Ежегодно
4.00.01	Описание видов зачетов и поправок	

Продолжение ⇩

Продолжение таблицы

№	Наименование разделов и подразделов	Периодичность обновления
4.00.02	Возмещение почтовых и транспортных затрат при возврате продукции	
4.00.03	Используемые формы	
5.00.00	Коммуникация и контакты с клиентом	
5.01.00	Ответственность, обязанности при обслуживании клиентов и продаже	
5.01.01	Стандарты обслуживания при первичных заказах	
5.01.02	Стандарты обслуживания при повторных заказах	
5.01.03	Стандарты удовлетворения информационных потребностей клиентов: • продукты/услуги; • статус заказа	

Приложение 3. Анализ конкурентов

Организация (все названия, если их несколько)	**Конкурент 1**	**Конкурент 2**	**Конкурент 3**
Общие вопросы			
Юридическое лицо, расчетный счет			
Адрес и телефон офиса			
Характеристики офиса (аренда, собственник, размер, удобство расположения для клиентов)			
Адрес и телефон склада (все, если их несколько)			
Характеристики склада (аренда, собственник, размер, удобство расположения для клиентов)			
Адрес корпоративного сайта			
Каналы сбыта			
Головная компания			
Юридические лица, расчетный счет			
Опт			
Розница (классическая)			
Количество магазинов и их расположение, размер, форма собственности			
Интернет-магазин (адрес сайта)			
Филиалы			
Юридические лица, расчетный счет			
Опт			
Розница (классическая)			
Интернет-магазин (адрес сайта)			

Продолжение ⇩

Продолжение таблицы

Организация (все названия, если их несколько)	**Конкурент 1**	**Конкурент 2**	**Конкурент 3**
Трудовые ресурсы			
Ключевые работники в компании (ФИО, должность), необязательно владельцы			
Их телефоны (внутренний офисный и мобильный), e-mail			
Общее количество работающих			
Количество менеджеров по продаже			
Ассортиментная политика			
Весь предлагаемый ассортимент по группам, брендам или услугам			
Список стратегических брендов и услуг (можно выделить в общем списке)			
Закупочная политика			
Основные поставщики (по брендам, группам товаров)			
Условия поставщиков для конкурентов			
Динамика закупочных операций по брендам и группам товаров			
Количество закупаемого товара за определенный календарный период			
Логистика			
Внешняя логистика (схема, своя, чужая)			
Внутренняя логистика (схема, своя, чужая)			
Сервис-центры (свои или чужие), их количество			
Ценообразование и товарное покрытие			
Тип применяемого ценообразования			
Товарное покрытие (соответствие коммерческого предложения товарному остатку на складе)			

Организация (все названия, если их несколько)	**Конкурент 1**	**Конкурент 2**	**Конкурент 3**
Схемы лояльности (для дилеров)			
Откат (официальный или неофициальный)			
Акции (если есть, на какие группы товаров)			
Удобные варианты оплаты			
Рекламная поддержка дилеров (если есть, какая)			

Приложение 4. Процессный подход к управлению организацией

Елиферов В. Г.

Основные и вспомогательные процессы

Сначала необходимо определиться с терминами и понятиями.

Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов от маркетинга, планирования, до продажи и послепродажного обслуживания. Все процессы имеют следующие характеристики.

Хозяин процесса — должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса.

Ресурсы — материальные и нематериальные средства, выделенные в распоряжение хозяина процесса для его проведения. Они могут включать производственное, контрольно-измерительное, офисное и другое оборудование, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документацию и т. д., а также персонал.

Параметры процесса — характеристики (информация), по которым хозяин процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты.

Потребитель — потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности процесса.

Входы процесса — входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в выходы процесса в ходе выполнения процесса. Часто входы одного процесса являются выходами другого.

Выходы процесса — продукция, информация или услуга, ради которой существует процесс.

Сеть процессов организации — объединение взаимосвязанных и согласованных процессов организации в единую систему.

Каждый процесс может быть разбит на некоторое количество подпроцессов (бизнес-процессов, работ), выполнение которых приводит к получению на выходе процесса продукции с заданными параметрами. В первом разделе пойдет речь о процессах самого верхнего уровня, хотя этот подход применим для процессов (бизнес-процессов, работ)

любого уровня. Деление на подпроцессы, бизнес-процессы и работы следует вести по правилам и терминологии, принятым в организации как стандарт. Отнесение данного действия к тому или иному классу (уровню) должно производиться по признакам значимости, трудоемкости, длительности и численности занятого персонала.

Пример

В одной организации при описании сети бизнес-процессов в нотации IDEF0 к 3 уровню (более важному) отнесли бизнес-процесс «Подписание накладной», а к 4 (более нижнему) — «Комплектование заказа», в котором участвует большой коллектив работников склада и экспедиторов.

Принципы декомпозиции процесса на сеть бизнес-процессов и распределение ответственности за них будут рассмотрены в третьем разделе.

Процессы организации можно разделить на группы:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

Основные процессы лежат на пути следования продукции, сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.). Для выделения основных процессов можно использовать схему жизненного цикла продукции (рис. 1.29).



Рис. 1.29. Жизненный цикл продукции

В зависимости от особенностей конкретной организации выбираются те процессы, которые в ней есть. При этом целесообразно соблюдать следующие правила.

Правило 1. Данный перечень процессов не является обязательным и полным, названия процессов в конкретных организациях могут не совпадать с приведенными на рисунке. Процессы можно объединять и исключать в зависимости от целей и особенностей конкретной организации. В данном случае важна суть: через основные процессы проходят производимая продукция и/или услуги и их компоненты (маркетинг, проект, входящие материалы и др.).

Правило 2. Основных процессов должно быть более чем 7 ± 2. Эта ограничение обусловлено тем, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно воспринимать информацию от большего количества основных направлений деятельности.

Правило 3. При выделении процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (хозяев процессов). Каждый процесс должен иметь ТОЛЬКО ОДНОГО ХОЗЯИНА.

Правило 4. Чтобы хозяин мог влиять на ход процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия, кроме того, устанавливаются показатели эффективности процесса, адекватно отражающие его ход. По этим показателям (в том числе экономическим) хозяин должен регулярно отчитываться перед высшим руководителем о результатах своей деятельности.

Кроме основных, существуют еще и ***вспомогательные процессы.*** Они напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, финансовая поддержка, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.) К таким вспомогательным процессам также относят следующее.

- Подготовку, обучение и аттестацию персонала.
- Управление документацией. Данный процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений.
- Процесс/процессы обеспечения.

При выделении вспомогательных процессов действуют похожие правила.

Правило 1. Деятельность и персонал вспомогательных процессов не работают с продукцией, составляющей цель организации, а обеспечивают работу основных процессов.

Правило 2. Количество вспомогательных процессов не должно быть более чем 5 ± 2. В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по уже описанной причине.

Правила 3 и 4. Точно такие же, как для основных процессов.

Пример выделения основных и вспомогательных процессов для крупной организации приведен на рис. 1.30. Такая сеть процессов может быть выделена даже при холдинговой структуре. Пример — сеть процессов компании «Кнорр-Бремсе».

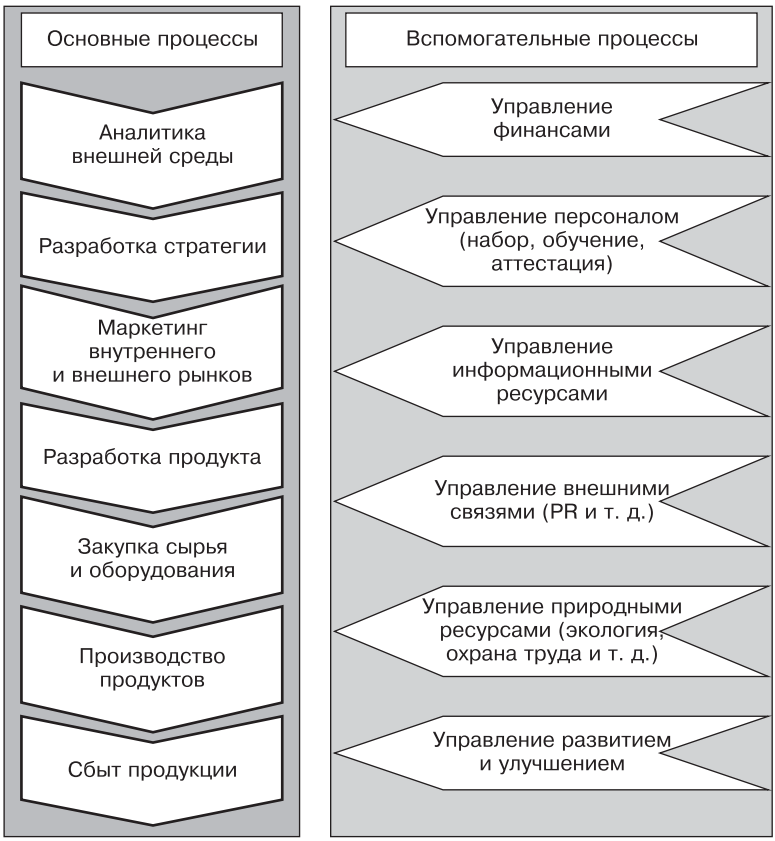


Рис. 1.30. Пример выделения сети процессов для крупной организации

Эта сеть процессов не является универсальной догмой, возможно параллельное выполнения части процессов.

Пример

Закупки оборудования и сырья могут быть ***распределенными*** и отданы на откуп заводам холдинга. А могут быть и централизованными, и при моноструктуре холдинга (производства и продукции холдинга) решение об оптимальных закупках и транспортировке сырья (логистика) принимается центральным департаментом холдинга. В этом случае процесс «Закупки» разбивается на «Централизованный сырьевой» процесс и несколько (по числу заводов) процессов «Закупок оборудования» — своих на каждом заводе. Порядок описания процесса «Закупки» в этом случае будет практически один и тот же, по одному и тому же шаблону, мультиплицируя его сверху вниз на заводы. Все зависит от принятой реальной организации холдинга, ***которую нельзя ломать***, но можно ***осторожно перестраивать*** в оптимальном направлении.

Пример

Для небольшой организации (численностью менее 400 человек) содержать специальную службу подготовки, обучения и аттестации кадров нецелесообразно. Как правило, в таких организациях каждый руководитель сам организует обучение персонала. В этом случае централизованного вспомогательного процесса подготовки, обучения и аттестации кадров не будет. Но при разработке документации для такой организации необходимо учесть в Положениях о подразделении и должностных инструкциях руководителей работу или функцию «Организация подготовки, обучения и аттестации персонала». В данном случае этот процесс как самостоятельный не выделяется, он будет носить распределенный характер и в виде функций или работ будет возложен на самих руководителей.

Процесс

Упрощенная схема связей в процессе приведена на рис. 1.31.

В основе управляемости процесса лежат:

- назначение хозяина процесса;
- получение хозяином всех необходимых ресурсов;
- наличие у хозяина документированных процедур (методик, инструкций, технологии) выполнения процесса;
- построение хозяином системы сбора объективной информации о ходе процесса, о параметрах продукта и удовлетворенности потребителя. Для того чтобы решение принималось оптимальным образом, система показателей, по которым оценивается эффективность процесса, должна быть адекватной показателям хода

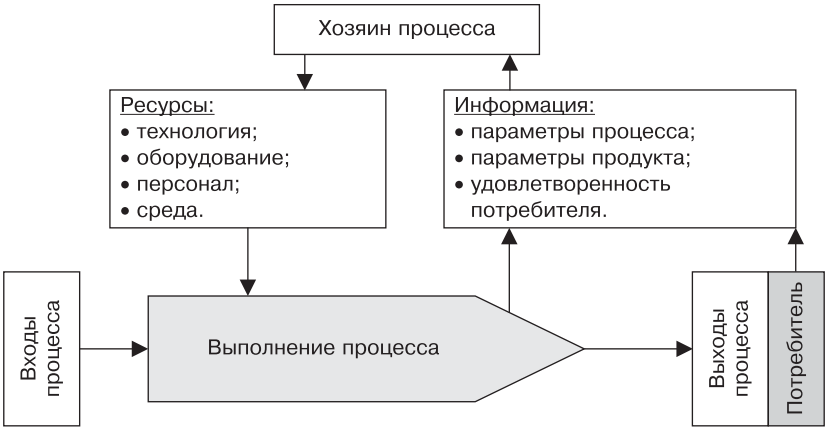


Рис. 1.31. Упрощенная схема процесса

процесса, полностью их охватывать, обоснованной по трудозатратам на сбор и обработку информации;

- принятие хозяином управляющих воздействий (управление ресурсами) для достижения максимальной эффективности результатов процесса. Алгоритмы принятия основных управленческих решений: когда требуется вмешательство хозяина процесса, критерии этого «когда», типовые решения и, если они апробированы, то введение их в регламенты подчиненных. Главная задача руководителя — стратегическое руководство, «пожарный», каждый день утирающий пот со лба, нам не нужен, он работает за подчиненных и не умеет организовывать их работу.

Данная схема применима для описания процесса любого уровня. В том случае, если процесс достаточно велик и сложен, а его по частям выполняют различные должностные лица и сотрудники, огромное значение имеет правильная и оптимальная организация и согласованность их работ.

Сеть бизнес-процессов, образующих процесс

Для того чтобы ход процесса был организован оптимальным образом, необходимо четко определить спецификацию на выходы процесса. Приоритет в установлении требований к выходам имеет потребитель результатов процесса. «Клиент всегда прав». При этом потребитель может быть как внешним, так и внутренним, то есть выход одного процесса может являться входом другого в пределах одной организации.

Огромное значение имеет согласованность действий и отсутствие проблем на стыках процессов. Как правило, при согласовании внутреннего взаимодействия руководители должны определить между собой кто, что, кому и когда передает. Одним из удобных средств регламентирования такого взаимодействия являются хорошо известные «Положения о подразделениях». В типовую форму можно добавить раздел «Взаимодействие», внести в него порядок взаимодействия подразделений (процессов) между собой и согласовать с их руководителями.

При этом рекомендуется соблюдать три следующих правила.

Правило 1. За выявление и выполнение всех требований потребителя (в том числе внутреннего) несет ответственность хозяин процесса или лицо, его замещающее.

Правило 2. За результат процесса (выход) и его своевременную доставку потребителю (в том числе внутреннему) несет ответственность хозяин процесса или лицо, его замещающее.

Правило 3. За эффективность процесса несет ответственность хозяин процесса или лицо, его замещающее.

Уточнение о замещающем лице продиктовано жизненной необходимостью выполнить требования потребителя вне зависимости от присутствия на работе конкретных лиц.

Для лучшей управляемости процесса целесообразно разбить его на связанные между собой бизнес-процессы. Количество бизнес-процессов также должно подчиняться закону 7 ± 2. За выполнение каждого из них также должен быть назначен ответственный из сотрудников подразделения. Пример такого разбиения приведен на рис. 1.32. Пример распределения и закрепления ответственности в матричной форме представлен на рис. 1.33.

Правило 4. В каждой строке матрицы может быть только одна буква О, то есть за каждую работу может быть назначен только один ответственный. Букв У и И может быть несколько или не быть вообще, но, как правило, хозяин процесса должен участвовать или получать информацию обо всех бизнес-процессах. Ответственность, закрепленная в матрице, должна быть внесена в должностную инструкцию данного сотрудника.

Пример

Из матрицы на рис. 1.33 в должностную инструкцию «Главного специалиста» должна быть перенесена ответственность за бизнес-процессы Бп2, Бп6 и участие в выполнение работ по бизнес-процессам Бп5, Бп7 и Подготовке кадров.

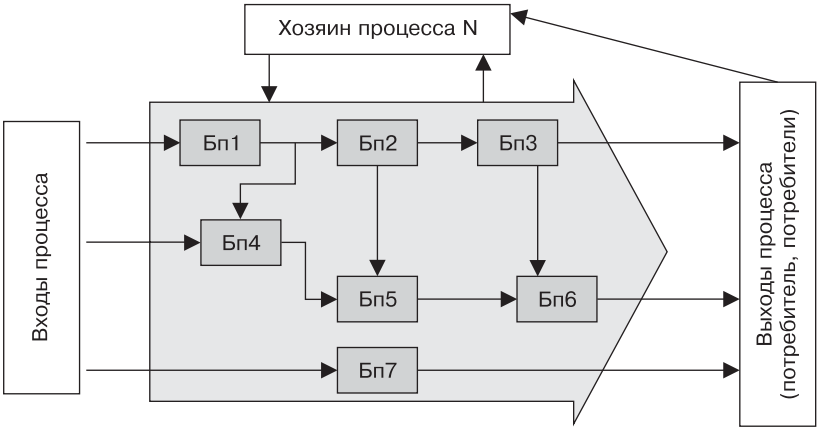


Рис. 1.32. Разделение процесса на бизнес-процессы

Функция	Х	Г/с	С	И1	И2
Организация работ по выполнению задач процесса N	О	У	У		
Бизнес-процесс 1	И	И		О	У
Бизнес-процесс 2	И	О	У		
Бизнес-процесс 3	И	И		У	О
Бизнес-процесс 4	И		О	У	
Бизнес-процесс 5	У	У	О		
Бизнес-процесс 6	У	О			
Бизнес-процесс 7	О	У	У		
Подбор, подготовка и аттестация кадров	О	У	У		

Рис. 1.33. Матрица ответственности по процессу N, где Х — хозяин процесса, Г/с — главный специалист, С — специалист, И1 — исполнитель 1, И2 — исполнитель 2, О — ответственный за проведение и результат данного бизнес-процесса (работы, функции), У — участвует в проведении данного бизнес-процесса (работы, функции), И — получает информацию о результатах и/или ходе данного бизнес-процесса (работы, функции)

Примечание

Данная матрица ответственности за процесс N составлена для небольшой организации, в которой нет отдела подготовки кадров, а функция «Подбор, подготовка и аттестация кадров» распределена и выполняется самими хозяевами процессов.

Приложение 5. Межфункциональные команды «Ниссан»[1]

Команды	Развитие бизнеса	Закупки	Производство и логистика	Научно-исследовательские работы
Лидеры МФК	Исполнительный вице-президент по международным продажам и маркетингу. Исполнительный вице-президент по планированию новых моделей	Исполнительный вице-президент по закупкам. Исполнительный вице-президент по разработкам	Исполнительный вице-президент по производству. Исполнительный вице-президент по планированию новых моделей	Исполнительный вице-президент по закупкам. Исполнительный вице-президент по разработкам
Пилот МФК	Генеральный менеджер по планированию новых моделей	Генеральный менеджер по закупкам	Заместитель генерального менеджера по производству	Генеральный менеджер по разработкам
Представленные функции	Планирование новых моделей. Разработки. Производство. Продажи и маркетинг	Закупки. Разработки. Производство. Финансы	Производство. Логистика. Планирование новых моделей. Работа с кадрами	Разработки. Закупки. Дизайн
Направление деятельности команды	Рентабельный рост. Создание новых продуктов. Сущность бренда. Время вывода на рынок новых продуктов	Взаимодействие с поставщиками. Спецификации и стандарты	Эффективность производства и оптимизация затрат	Объем исследовательских работ

[1] Воспроизведено по книге Карлоса Гона «Как спасти бизнес и сохранить компанию».

Продажи и маркетинг	**Общие и административные вопросы**	**Финансы и контроль над расходами**	**Прекращение выпуска старых моделей и управление сложностью**	**Организация**
Исполнительный вице-президент по международным продажам и маркетингу. Исполнительный вице-президент по продажам и маркетингу в Японии	Исполнительный вице-президент по финансам. Старший вице-президент по финансам	Исполнительный вице-президент по финансам. Старший вице-президент по финансам	Исполнительный вице-президент по продажам в Японии. Исполнительный вице-президент по планированию моделей	Исполнительный вице-президент по финансам. Исполнительный вице-президент по производству
Менеджер по международным продажам и маркетингу	Финансовый менеджер	Заместитель генерального менеджера по финансам	Менеджер по планированию новых моделей	Менеджер по кадрам
Продажи и маркетинг. Закупки	Продажи и маркетинг. Производство. Финансы. Кадры	Финансы. Продажи и маркетинг	Планирование новых моделей. Продажи и маркетинг. Производство. Разработки. Финансы. Закупки	Планирование моделей. Продажи и маркетинг. Производство. Разработки. Финансы. Закупки
Структура рекламной компании. Модель дистрибуции. Взаимоотношения с дилерами. Поощрения	Фиксированные расходы	Участие в капитале других компаний и побочные активы. Организация финансового планирования. Оборотный капитал	Эффективность производства и оптимизация затрат	Организационная структура. Компенсация и поощрение сотрудников

Приложение 6. Календарный план и отчеты по проекту

Календарный план-график проекта

№	Мероприятие	Форма представления результата	Сроки	Исполнитель	Примечание
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Отчет о ходе выполнения проекта

№	Мероприятие	Форма представления результата	Сроки	Исполнитель	Отметка о выполнении	Причина невыполнения
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Отчет по проекту

1. Список сокращений.
2. Основные понятия и определения.
3. Предыстория проекта.
4. План проекта.

5. Выполнение проекта:
   1) ход работ;
   2) проблемы выполнения проекта;
   3) коэффициент трудового участия (КТУ) участников проекта.
6. Достигнутые результаты.
7. Выводы и предложения по дальнейшему внедрению/использованию результатов проекта.
8. Приложения:
   - приложение 1;
   - приложение 2.

Приложение 7. Основные методы определения объема рынка с учетом уровней первичного и замещающего (вторичного) спроса[1]



Рис. 1.34. Методы определения емкости рынка

[1] *А. Н. Матанцев.* Стратегия, тактика и практика маркетинга. — М., «Юристъ», 2002.

Способы, основанные на учете объемов производства

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 1 Основа: учет объема производства, импорта, экспорта и остатков, емкость рынка. $Е = П – Э + И + (О_к – О_н) + (З_к – З_н)$, где П — объем производства за год по отдельному виду товаров или товарной группе; Э — объем экспорта; И — объем импорта; $О_н$, $О_к$ — остатки на начало и конец анализируемого периода; $З_н$, $З_к$ — государственный запас в начале и конце периода (учитывается не всегда, а только для особых видов продукции)	1. Данные о государственных заказах и объемах производства в ряде отраслей доступны только официальным органам государственного управления. 2. Данные об объемах производства часто занижаются. 3. Данные об импорте искажены из-за наличия нелегального импорта. 4. Не требуется проведение специальных маркетинговых исследований. 5. Способ дает приближенные результаты, которые следует уточнять другими методами	**Экскаваторы** П = 4100 шт. Э = 280 шт. И = 280 шт. $О_к – О_н$ = 100 шт. Е = 4100 – 280 + 280 + 100 = 4200 шт. (По данным «Деловой визит», 1999. — № 2, с. 26-29.)

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 2 Основа: учет по отрасли всех основных производителей. Могут учитываться как абсолютные величины объемов, так и относительные. Поставки импортной продукции учитываются наряду с отечественной	1. Информация доступна, публикуется в периодической печати. 2. Не учитывает остатки, обычно используется информация о производителях, которая уже учитывает данные остатки. 3. Не учитывает экспорта, так как используемая информация учитывает наличие объемов товаров в России, то есть за вычетом экспорта	**Шоколад** Расчет в относительных единицах отечественной продукции в общем объеме продаж в России. Основные производители и поставщики: • «Красный Октябрь» — 16 %; • Nestle и «Россия» — 17,1 %; • Stollwerck —14,2 %; • «Бабаевский» —11,8 %; • Mars — 9,4 %; • Cadbury — 5,7 %; • фабрика им. Крупской — 15,5 %; • «Рот-Фронт» — 3,8 %; • «Конфи» (г. Екатеринбург) — 3,2 %; • другие —13,4 %. Доля отечественного шоколада: E = 70,8 % (По данным «Коммерсантъ», 1999. — № 239.)

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 3 Основа: выборочный учет основных производителей. Применяется при их большом количестве. Выборку следует делать по категориям производителей (по величине или регионам), расчет можно производить в абсолютных и относительных единицах. $E = П_1К_1 + П_2К_2 + \ldots + П_iК_i$, где $П_1, П_2, ..., П_i$ — объемы производств отдельных выборочных, наиболее характерных предприятий внутри каждой категории производителей с учетом остатков; $К_1, К_2, ..., К_i$ — коэффициенты выборок внутри каждой группы производителей	1. Правильная выборка — основа точности расчета, поэтому следует делать равномерную выборку по всем категориям 2. Остатки не учитываются, так как входят в указываемые величины	**Строительные материалы на рынке Москвы и московской области** Расчет относительной емкости рынка отечественной продукции. Всего учтены три категории предприятий: • крупные производители: Ш = 6 %, выборка $К_1 = 5$; • средние производители: Ш = 2 %, выборка $К_2 = 10$; • мелкие производители: $П_3 = 0{,}6$ %, выборка $К_3 = 25$. $E = 6 \cdot 5 + 2 \cdot 10 + 0{,}6 \cdot 25 = 65$ % (отечественной продукции относительно всего объема продаж)

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 4 Основа: учет норм расходов у потребителей (по существу, это теоретическая или потенциальная емкость рынка). Применяется для быстро расходуемых товаров, приобретаемых систематически. $E = C – Ч – T$, где С — объем потребления товара на человека за время Т (мес.); Ч — количество объектов, пользующихся товаром	1. Требуется проведение маркетинговых исследований для определения норм потребления. Можно использовать известные данные с учетом категорий населения. 2. Нормы потребления изменяются в зависимости от возраста населения, места жительства, региона, платежеспособности. 3. Для новых товаров обязательно проведение исследований по определению норм расходования	**Зубная паста на рынке Москвы за год** Норма расхода С — 20 г в день. Количество пользующихся зубной пастой — 80 % от всего населения. $E = 365 \cdot 20 \cdot 10\,000\,000 \cdot 0{,}8 = 58\,400$ т. (По данным «Маркетинг и маркетинговые исследования в России», 1999, дек., с. 43–48.)
Способ 5 Основа: нормы расходования для механизмов. $E = C – H – T$, где С — объем потребления в расчете на один механизм за время Т (мес); Н — количество механизмов. Если в одной категории несколько механизмов, то считается каждая категория в отдельности, а затем полученные данные суммируются	1. Требуется проведение исследований с участием специалистов по механизмам с целью определения норм утверждения. 2 Нормы расхода зависят от платежеспособности. 3. Нормы расходов зависят от сезона	**Бензин А-95 на рынке Москвы за год** Учитываем две категории машин — импортные и отечественные специальные, а также два периода — сезон и «не сезон» Средняя норма расхода в сезон — 120 л за неделю, в «не сезон» — 80 л за неделю. Количество машин в «не сезон» уменьшается до 75 %. $E = 50\,000 \cdot 120 \cdot 6 + 50\,000 \cdot 0{,}75 \cdot 80 \cdot 6 = 54$ млн л

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 6 Основа: нормы потребления продовольственных товаров, сырья и расходных материалов. Для точности вычисления производятся по группам населения. $E = H_1Ч_1 + H_2Ч_2 + \ldots + H_iЧ_i$, где Н — годовая норма потребления на одного жителя; Ч — количество потребляющих продукт или сырье. Для точности вычисления производятся по группам населения	1. Для определения норм потребления проводят маркетинговые исследовании или используют известные данные из литературы. 2. Нормы реализации отличаются по регионам. 3. Нормы изменяются в зависимости от платежеспособности. 4. Нормы зависят от категорий и возраста населения	**Пиво на рынке России за год** Расход пива — 20 л на человека в год. Доля населения, употребляющая пиво, К = 58 %. $E = 140\,000\,000 \cdot 20 \cdot 0{,}5 =$ $= 1\,400$ млн л (По данным «Коммерсантъ», 1999. — № 229.)

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 7 Основа: выборка торгующих предприятий и учет объемов продаж (индекс последовательной панели). $E = П + (О_к – О_и) \cdot 12 \cdot К/К_п \cdot Т$, где П — объем продаж; $К_п$ — количество торгующих предприятий по выборке; К — общее количество торгующих предприятий; Т — время (мес.); $(О_к – О_н)$ — разность остатков на конец и начало срока	1. Выборка должна быть представительной. 2. Для точности вычисления все предприятия делятся на несколько наиболее характерных категорий. 3. Трудно узнать информацию об остатках, поэтому в большинстве случаев их не учитывают. 4. Необходимо учитывать сезонность продаж: в первые два месяца года объемы продаж могут составлять от 10 до 12 % от годового, то есть меньше среднего	**Видеомагнитофоны на рынке Москвы за год** В Москве ими торгуют 1083 магазина. Реально выборка состояла из 423 магазинов. Запас на конец рассматриваемого срока — 74 345 шт., на начало — 14 398 шт. Закупки за два месяца составили 49 800 и 36 490 шт. $E = (14\,398 – 7\,435 + 49\,800 + 36\,490) \cdot 1083 \cdot 12/2 = 1\,439\,560$ шт. (По данным «Маркетинг и маркетинговые исследования в России», 1999. — № 6, с. 43–48.)
Способ 8 Основа: величина объемов продаж всех предприятий отрасли по одному товару или одной товарной группе. Способ используется обычно для района или города, так как трудно определить все торгующие предприятия по стране. $E = (П_1 + … + П_i) \cdot 12/Т$, где $П_1$, $П_2$, ..., $П_i$ — суммы объемов продаж различных предприятий за время Т (мес.)	1. Необходимо учитывать 100 % или более 80 % предприятий. 2. Остатки не учитываются, так как данные по объемам продаж берутся с их учетом	**Магнитофоны по району** Количество магазинов в торговых точках района составило 120. Суммирование данных по всем магазинам, оптовым рынкам и другим торговым точкам дало значение E = 80 тыс. шт.

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 9 Основа: учет суммы первичных, вторичных и дополнительных продаж. Потребителей товаров разделяют на впервые приобретающих данную продукцию, они формируют рынок первичных продаж ($Е_п$); на тех, кто повторно покупает товар на замену старых и формирует рынок вторичных продаж ($Е_в$); а также на тех, кто покупает товар дополнительно, то есть второй, третий и т. д. экземпляры этого же товара ($Е_д$). Если Т — срок службы, то $Е = П/Т$	1. Способ наиболее пригоден для товаров длительного пользования. 2. Первичные продажи являются ключевым параметром, который определяет расширение границ рынка. 3. Повторные продажи являются величиной, зависимой от первичной. Например, 20 % потребителей заменяют товар через 2 года эксплуатации, 30 % — через 3 года, а оставшиеся 50 % — через 5 лет. Проводятся маркетинговые исследования по интересующему товару	**Телевизоры по району** 30 % покупателей заменяют их через 2 года, 50 % — через 3 и оставшиеся 20 % — через 4 года и более. Первичные продажи: • 1-й год — 12 000 шт.; • 2-й год — 25 000 шт.; • 3-й год — 50 000 шт.; • 4-й год — 80 000 шт.; • 5-й год — 140 000 шт. Дополнительные продажи: • 3-й год — 30 % от 12 000, или 3 600 шт.; • 4-й год — 50 % от 12 000 + 30 % от 25 000, или 13 500 шт.; • 5-й год — 20 % от 12 000 + 50 % от 25 000 + 30 % от 53 600, или 30 980 шт. Всего емкость рынка на 5-й год составила 70 980 шт.

Характеристика	Особенности	Примеры
Способ 10 Основа: перенесение опыта по объемам продаж одного региона на другой с учетом численности населения и средней заработной платы (на основе коэффициента приведения объемов продаж). $E = E_в – K_1 – K_2 – K_3$, где $E_в$ — известная емкость одного из региональных рынков; K_1 — коэффициент приведения, равный отношению численности населения нового региона к численности известного, в котором определена емкость рынка; K_2 — коэффициент приведения, равный отношению средней величины заработной плат нового региона к этой же характеристике известного региона; K_3 — коэффициент приведения для регионов одного типа равен 1,0, а для сравнения нового региона с большим городом применяется коэффициент урбанизации, равный 0,35	1. Все коэффициенты следует определять за одни период времени. 2. Способ справедлив при отсутствии альтернативы в новом регионе — похожего товара с лучшими свойствами. 3. Способ не учитывает специальной рекламной кампании, которая может дать больший общий коэффициент приведения	**Видеокассеты: сравнение с рынком Москвы** Емкость московского рынка 4 млн шт. Общий коэффициент приведения для Московской области — 0,15, емкость рынка — 600 тыс. шт. Общий коэффициент приведения для Курской области — 0,03, емкость рынка — 120 тыс. шт. Общий коэффициент приведения для Санкт-Петербурга — 0,12 и емкость рынка — 480 тыс. шт. Общий коэффициент приведения для Тюменской области — 0,17 и емкость рынка — 680 тыс. шт. (По данным «Маркетинг и маркетинговые исследования в России», 1999. — № 6, с. 48.)

Приложение 8. Типология VALS[1]

Типология VALS предполагает деление покупателей на несколько основных групп в зависимости от уровня дохода, пола, возраста, особенностей потребления и ориентации при выборе товара (ориентирован ли потребитель на внешние источники информации — рекламу, родственников, продавцов, других покупателей, либо он выбирает товар, исходя исключительно из своих внутренних убеждений). Зная ориентацию при выборе товара, можно определить необходимое количество рекламы для той или иной категории. С точки зрения исследований российского рынка допустимо деление на восемь основных типов потребителей.

- **Выживающие.** Группа потребителей с наиболее низкими доходами. Ее основу составляют женщины, средний возраст которых 66 лет. Уровень дохода $50–80 на человека в месяц.
- **Поддерживающие существование.** Группа с чуть большими доходами, ориентированная прежде всего на собственные потребности. Ее основу составляют женщины от 32 до 36 лет, работающие, со средним или средним специальным образованием, имеющие детей. Уровень дохода $80-120 на человека в месяц.
- **Принадлежащие к определенному классу.** Женщины, средний возраст которых 43 года, образование среднее, среднее специальное, часто неработающие и с детьми. Уровень дохода $120–150.
- **Подражатели.** Средний возраст 25–30 лет, мужчины, с высшим образованием, стремящиеся активно изменить свой жизненный статус.
- **Достигшие успеха.** По большей части мужчины, средний возраст которых 42 года, с высшим образованием. Уровень дохода $150–300 на члена семьи.
- **Самоориентированные.** Мужчины и женщины от 18 до 23 лет с различным уровнем дохода, характеризуются явной внутренней направленностью выбора товара, большим количеством спонтанных покупок.

---

[1] Воспроизводится по книге *Славянской А.* «Сколько стоит планировка зала?».

- **Эмпирики.** Женщины, средний возраст 28 лет, уровень дохода от $150 на человека, различный образовательный уровень, неработающие. Ориентация на внутренний выбор, уделяют значительное внимание новинкам и собственному здоровью, как следствие, товарам, имеющим «экологическое» предназначение.
- **Целостные.** Группа мужчин и женщин, обладающих высоким уровнем дохода (от $500), работающих, ориентированных на удовлетворение внутренних потребностей, в том числе образовательных, духовных, социальных.

Ниже приведенные данные отражают особенности потребления и выбора товаров на основании исследований, проведенных нами в регионах (Краснодар, Екатеринбург, Самара, Мурманск).

- Выживающие:
  - покупают хлеб, молоко, крупы, консервы;
  - не совершают крупных покупок;
  - отрицательно относятся к известным брендам;
  - отрицательно относятся к новшествам;
  - готовы тратить много времени на поиск необходимого товара;
  - настроены на общение с продавцами;
  - магазин играет для них социальную роль.
- Поддерживающие существование:
  - покупают хлеб, молоко, овощи, крупы, консервы, в небольших количества мясо и рыбу, одежду, детские товары;
  - ориентированы на продукты, требующие дальнейшей обработки и приготовления;
  - отрицательно относятся к рекламе;
  - готовы тратить много времени на поиск необходимого товара;
  - товары для этого типа клиентов обычно располагаются в третьей трети зала.
- Принадлежащие к определенному классу:
  - покупают большое количество продуктов, в том числе замороженных и охлажденных;
  - покупают бытовую технику, товары для дома, одежду и пр.;
  - ориентированы на качество, свежесть;
  - предпочитают местных производителей.

- Подражатели:
  - активно покупают рекламируемые бренды;
  - делают более дорогие покупки, чем могут себе позволить;
  - готовы потратить на поиски среднее количество времени (товары для них располагаются во второй трети зала);
  - покупают большое количество аксессуаров, совершают импульсивные покупки дорогих товаров в небольших упаковках (товары для этой группы должны располагаться в непосредственной близости от товаров для группы «Достигших успеха»).
- Достигшие успеха:
  - покупают большое количество дорогостоящих продуктов, замороженные и охлажденные продукты прессу, алкоголь, деликатесы, а также большое количество одежды, бытовой техники, мебели, товаров длительного пользования;
  - ориентированы на зарекомендовавшую себя продукцию и на новинки известных брендов;
  - не готовы тратить время на поиски товара (товары должны располагаться в первой трети зала, причем основные рядом друг с другом).
- Эмпирики:
  - женщина средних лет, часто домохозяйка, поэтому покупает весь спектр товаров;
  - поход в магазин играет роль «окна в мир»;
  - ориентирована на новинки, в том числе глобальные;
  - уделяет внимание здоровью, здоровому питанию, возможностям улучшения самой себя; покупаемые товары являются отражением характера;
  - совершает большое количество импульсивных покупок, готова тратить время на поиск товара.
- Самоориентированные:
  - молодой человек с доходом ниже среднего, покупки зачастую служат способом выделиться и средством общения;
  - совершает массу импульсивных покупок;
  - покупки непрогнозируемы;
  - готов тратить время на поиски;
  - не склонен к общению с продавцом иной субкультуры (субкультура крайне важна!).

- Целостные:
  - покупают только товары длительного пользования и товары в подарок;
  - ориентированы на «лучшее среди лучших»;
  - часто покупают традиционные товары известных брендов;
  - требуют индивидуального обслуживания;
  - составляют крайне небольшой процент населения (1,5–2 %). Чрезвычайно интересны с точки зрения количества затрачиваемых денег, но мало кто видел в магазине Олега Дерипаску.

Приложение 9. Расчет «проходимости» торговой точки

Для подсчета количества пешеходов и интенсивности движения транспорта можно воспользоваться данной таблицей. Все подсчеты необходимо проводить непосредственно около предполагаемой торговой точки. Учитывается общее количество пешеходов, проходящих мимо точки (в обе стороны) и количество машин, движущихся по той части дороги, которая расположена ближе к торговой точке. Подсчеты проводятся три дня: будний день (необходимо указать какой), суббота, воскресенье. Используется следующая система: каждый час, начиная с 10 и до 22 часов (время работы точки), выбираются 15 минут, в течение которых ведутся подсчеты. Затем полученное количество пешеходов (автомобилей) умножается на 4 и результат, то есть количество пешеходов (автомобилей) в час, заносится в следующую таблицу.

Время	**Будний день**		**Суббота**		**Воскресенье**	
	Пешеходы	**Автомобили**	**Пешеходы**	**Автомобили**	**Пешеходы**	**Автомобили**
10–11						
11–12						
12–13						
13–14						
14–15						
15–16						
16–17						
17–18						
18–19						
19–20						
20–21						
21–22						
Итого в день						

Данные, полученные в будний день, умножьте на 5 — это будет общее количество пешеходов (автомобилей) за рабочую неделю. Затем суммируйте данные за субботу и воскресенье. Разделив эту сумму на 7, вы получите среднее количество пешеходов (автомобилей) в день. Результаты занесите в следующую таблицу (графа «Среднее количество в день»).

Категория	**Среднее количество в день**	**Процент**	**Количество покупателей**
Пешеходы			
Автомобили			
Итого			

Значения этой таблицы используются при расчете исходных данных для проекта плана развития. При проведении подобных расчетов количество покупателей оценивается как 1–1,5 % от общего числа пешеходов и автотранспорта (0,5 % от количества автотранспорта и от 2 до 5 % от количества пешеходов). Цифры могут меняться в зависимости от местных условий.