

В. А. Гончарук

Алгоритмы преобразований в бизнесе

**«Маркетинговое консультирование»
издание второе, дополненное и переработанное**

Аннотация:

Книга посвящена практике консультирования российских коммерческих предприятий по актуальным вопросам бизнеса. Представлен маркетинговый подход к консультированию, эффективные методы решения маркетинговых и управленческих задач, приведены обзоры реально выполненных проектов.

Для владельцев и руководителей бизнеса, топ-менеджеров предприятий, маркетологов, сбытовиков, специалистов по организационному планированию, внутренних и внешних консультантов.

www.goncharuk.ru

Содержание.

Предисловие автора ко 2-му изданию.	3
Консультирование на российском рынке	4
Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий.	4
Предпосылки к применению консультирования.	7
Динамика консалтингового рынка.	9
Подход маркетингового консультирования.	10
Проекты маркетингового консультирования	17
Иерархия проектов.	17
Разработка стратегий и концепции развития предприятия.	20
Оптимизация организационной структуры предприятия.	43
Экспертиза бизнес-проектов.	103
Ревизия маркетинга.	113
Разработка рекламных кампаний.	131
Качество консультирования.	140
Консультанты и консалтинговые агентства.	140
Стили и способы консультирования.	142
Выбор консультанта.	147
Приложение 1. Злоупотребления (воровство) на предприятии.	148
Приложение 2. Некоторые возможности самодиагностики.	152
Приложение 3. Еще раз о внедрении.	155

Предисловие автора ко 2-му изданию.

С момента выхода первого издания этой книги прошло три года, и за это время произошло многое. Разразился и сошел на нет кризис. Приобрели дополнительный опыт российские менеджеры. Мне удалось добавить к послужному списку два десятка консультационных проектов. Все изменения я постарался учесть в новой редакции книги, которая сегодня ориентирована на более опытного читателя и написана более опытным автором.

В книге по-прежнему рассматривается маркетинговый подход к консультированию, который успешно зарекомендовал себя на российском рынке. Она по-прежнему выполнена как «инструкция по эксплуатации» консультанта для руководителя предприятия.

Вместе с тем, существенно расширен спектр рассматриваемых задач. Добавлен ряд эффективных управленческих и маркетинговых решений (в том числе из разряда «ноу-хау», ранее нигде не публиковавшихся). Добавлены примеры консультирования. Сделан дополнительный акцент на внедрение необходимых предприятию изменений, как с помощью консультанта, так и самостоятельно руководителями. Наконец, улучшен язык книги.

Я надеюсь, что новое издание станет еще более полезным для владельцев и руководителей бизнеса, топ-менеджеров предприятий, маркетологов, сбытовиков, специалистов по организационному планированию, внутренних и внешних консультантов.

В.А. Гончарук

www.goncharuk.ru

2001 г.

Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий.

Научное определение **проблемы** следующее:



*проблема - это "противоречие между знанием о потребностях людей в каких-то результативных практических или теоретических действиях и незнанием путей, средств, методов, способов, приемов реализации этих необходимых действий"*¹.

Проблемы коммерческих предприятий - это чаще всего противоречия между необходимостью действий и отсутствием наработанных алгоритмов их выполнения. Развитие без проблем невозможно, универсальный рецепт на все случаи жизни сродни "философскому камню" - его искали на протяжении веков, но предъявляли (и то не часто) лишь шарлатаны.

Проблемы развития предприятий условно можно подразделить на два класса:

- ❑ Внешние, обусловленные изменением экономической ситуации, экспансией конкурентов, эволюцией правовой базы, налогообложения, появлением новых технологий, и т.п.
- ❑ Внутренние, обусловленные ростом предприятия, усложнением всех идущих в нем процессов, в т.ч. взаимоотношений совладельцев, топ-менеджмента, персонала.

Развитие *рынка* происходит постоянно. В нем, безусловно, можно выделить типичные тенденции, известные в мировой практике, и чисто российскую специфику, опирающуюся на нашу историю, политику, менталитет. Например, согласно канонам идет вымывание лишних звеньев в цепочках "производитель - потребитель". Из трех-четырех сбытовых посредников в вертикали остаются максимум два, один из которых зарабатывает на аккумуляции широкого ассортимента, а второй - на его распределении в розницу и корпоративным потребителям. В то же время, общую ситуацию никак нельзя назвать классической. Если старт был дан перестройкой и приватизацией с точки диктата производителя, то чуть позже производственники шли на поклон к сбытовикам, а еще позже, после кризиса, снабженцы вновь обивали пороги производителей экспортного сырья, пока заводы потребительских товаров боролись за каналы сбыта. Смело прогнозировать на рынке можно лишь изменения и, соответственно, постоянное наличие у предприятий проблем рыночной адаптации.

Развитие большинства *предприятий* происходит по схеме (рис 1):

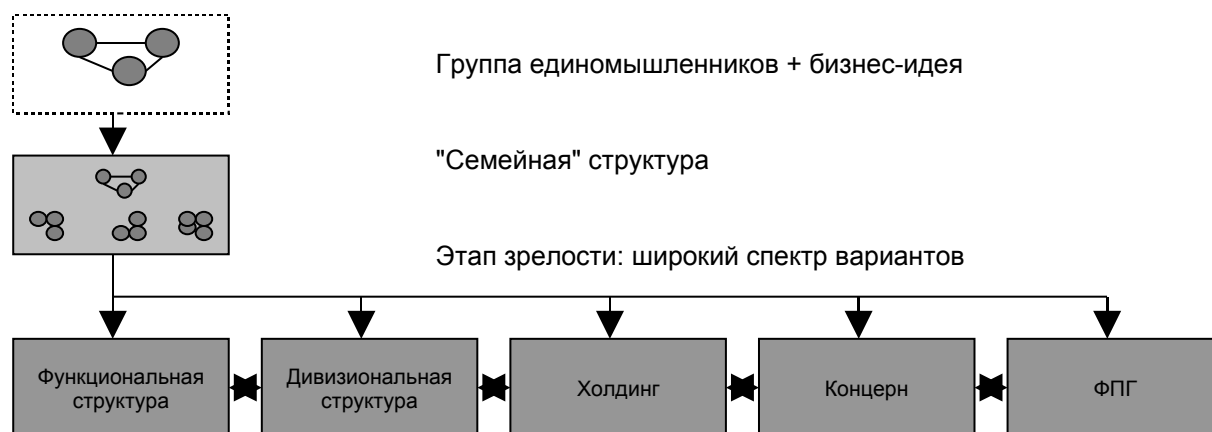


Рис.1. Этапность развития предприятия.

¹ Цитируется по В.А.Ядов "Социологическое исследование: методология, программа, методы", Самара, Самарский университет, 1995 г.

Фирма основывается предпринимателем или группой партнеров под бизнес-идею (часто под эксплуатацию эксклюзивных связей, например, родственных в госструктуре или акционерном предприятии). Обязанности распределены условно, все занимаются всем. Происходит "примерка" бизнеса на себя, закрытие дефицитов в умениях (финансы, бухгалтерия, и т.п.), закладка сценариев руководителя. Первоначальные представления о рынке корректируются (реализация бизнес-идеи значительно расходится с планом), наряду с рыночными просчетами выявляются новые возможности. Фирма начинает расширяться, производится наем персонала для поддержания успешных технологий и закрытия основных "дыр".

"Семейная" структура (обычно 5-35 чел. численности) характеризуется относительно четким распределением обязанностей персонала (но не всегда единоначалием), отсутствием среднего звена (широкий диапазон решений принимают партнеры-руководители), преимущественно неформальным уровнем общения. Здесь формируются групповые интересы структуры, сначала направленные на рост и развитие предприятия (фактор экономической стабильности), а затем на фиксацию отработанных технологий и штатной численности (фактор стабильности отношений) - т.е. сформировавшаяся структура защищает себя от любых перемен. (На прикладном уровне, например, легко нанять 3-го и 4-го торгового агента, но почти невозможно нанять 7-го - кандидаты не приживаются в сложившемся коллективе). Поскольку развитие предприятия простым расширением уже невозможно (растут затраты, но не доходы), то переход на новый уровень здесь всегда затруднен. Многие предприниматели так и "виснут" на этом этапе, утопая в "текучке" и постепенно проигрывая в эффективности.

Следующий этап предполагает освоение новых для предпринимателей способов управления, качественно иную работу с рынком, системный подход к кадрам. Здесь предприятия теряют свою изначальную похожесть и приобретают сугубо индивидуальные черты - т.е. говорить о *типичных* холдинге, концерне или производственно-торговой фирме не приходится. Выжить и развиваться на рынке позволяет "ноу хау" - собственные конкурентные преимущества, уникальные решения, которые нельзя просто скопировать у соседа или взять из книги, все надо нарабатывать самим. Какая-либо классификация возможна по самым общим признакам: обороту, типу собственности, численности персонала, и т.д. Переход из одной "типовой" формы в другую представляет собой проблему полной или частичной реорганизации основных систем предприятия.

В свете сказанного, **задачи** предприятия на разных этапах развития можно описать следующим образом (таб.1):

Комплексные (●) и частные (►) задачи предприятия	
Начало	<ul style="list-style-type: none"> Доработка бизнес-идеи. <ul style="list-style-type: none"> ► Коррекция сбытовой технологии. ► Переопределение идеи.
ранний этап "Семейная" структура	<ul style="list-style-type: none"> Структуризация фирмы, разделение обязанностей партнеров и персонала. <ul style="list-style-type: none"> ► Внедрение принципа единоначалия. Формулировка среднесрочных целей деятельности, разработка среднесрочных стратегий. Оптимизация сбытовых технологий. <ul style="list-style-type: none"> ► Обучение нанятого персонала продаже продукта фирмы. Позиционирование предприятия на рынке, создание собственной марки, имиджевого комплекса.

<p>поздний этап "Семейная" структура</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка долгосрочных целей и стратегий. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Достижение учредителями договоренности о порядке распределения и реинвестирования прибыли, принятия стратегических решений, порядке оперативного управления фирмой. ➤ Организованный сбор и анализ рыночной информации. • Создание среднего звена. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Делегирование полномочий. ➤ Высвобождение времени руководства для стратегических решений. ➤ Повышение квалификации среднего менеджмента через внутрифирменное и внешнее обучение. • Оптимизация организационной структуры. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Разработка системы стимулирования и мотивации, кадровой политики. ➤ Разработка автоматизированной системы управления (АСУ) ➤ Постановка управленческого учета. ➤ Постановка планирования. ➤ Создание службы маркетинга на предприятии. • Освоение новых сбытовых и маркетинговых технологий. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Разработка моделей совместного использования конкурентных каналов распределения (опт, розница, торговые агенты, дилеры). ➤ Привлечение дилеров. ➤ Постановка системы прямых продаж. ➤ Структуризация рекламной деятельности под управлением службы маркетинга. • Создание, развитие, диверсификация марок товаров / услуг. • Привлечение кредитов.
<p>Зрелая фирма</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Переход от адаптации к рынку к целенаправленному изменению рынка. • Разработка долгосрочных целей и стратегий. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Достижение учредителями новых договоренностей о порядке финансирования и управления предприятием. ➤ Разработка стратегий и концепции развития новых бизнесов. ➤ Приобретение (расширение) производственной базы. ➤ Построение собственной сбытовой (филиальной) сети. • Создание управленческой <i>команды</i>. • Совершенствование организационной структуры по мере развития новых бизнесов. • Привлечение инвестиций. • Оказание помощи постоянным партнерам и контрагентам в области маркетинга (совершенствования сбытовых технологий, управления качеством, и т.п.).

Таблица 1. Задачи предприятия на разных этапах его развития.

На практике переход предприятия на очередной этап развития сопровождается шлейфом нерешенных в свое время задач, что сохраняет, например, в финансово-промышленной группе черты "семейной" структуры и значительно снижает эффективность бизнеса.

Предпосылки к применению консультирования.

В отечественной и зарубежной литературе можно встретить десятки определений консультирования. С точки зрения разных авторов, консультирование - это:



"...профессиональная помощь руководителям, предпринимателям, специалистам в решении сложных нестандартных проблем"².

"...любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это"³

"...процесс предоставления специалистом своих особых знаний, навыков и опыта в системе его клиента"⁴.

Каждый специалист, работающий на этом поприще, старается отразить в определении свою специфику, свой подход к консультированию, свои цели и задачи. Поскольку мы занялись популяризацией относительно нового на рынке маркетингового подхода, дадим и свое определение, не претендующее на уникальность, но расставляющее нужные нам акценты.



Консультирование - это интенсивная профессиональная помощь руководителям и организациям в решении их задач, предоставляемая на временной основе.

Подразумевается два важных момента:

во-первых, решение задач предприятия есть результат совместной деятельности предприятия и консультанта;

во-вторых, по завершении проекта консультант не встраивается в структуру клиента, а сохраняет по отношению к нему независимую позицию.

Консультирование предоставляет предпринимателю дефицитный управленческий ресурс в нужное время в нужном объеме фактически на условиях аренды, не заставляя оплачивать полностью подготовку и содержание специалиста в штате. (Аналогично туристическая отрасль предлагает путешественнику аренду отелей, самолетов, яхт, не заставляя оплачивать их постройку и содержание). Обойтись без консультантов, безусловно, можно, но чаще всего это просто нецелесообразно. Однако здесь неплохо бы иметь какие-то критерии выбора, понимание, в каких случаях и почему от консультирования можно получить наибольший результат, а в каких - чисто декоративный.

С нашей точки зрения, для применения консультирования на своем предприятии существует всего одна значимая причина - ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным, либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений, либо за счет экономии. Как экономический эффект может рассматриваться повышение квалификации персонала или уменьшение риска в принятии решений. Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий, оптимизация оргструктуры, нацелены на долгосрочную перспективу. Небольшие задания, например, исследование отдельных аспектов качества продукции, могут принести немедленную прибыль.

Перечислим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, со ссылкой на тип получаемого эффекта:

- Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. Главным образом, это ревизия управления и ревизия маркетинга. Первое необходимо для планирования серьезных реформ, второе может (и должно) быть планово-периодической процедурой.

Преимущество консультанта здесь в значительном опыте (возможность сравнения и сопоставления практической эффективности различных подходов и методов), независимой позиции и незаинтересованности в результате (заканчивая работу, консультант уходит с фирмы, а не использует полученные сведения в своих интересах в качестве "серого кардинала" - это дает ему возможность получения информации). Персонал фирмы любой квалификации не даст руководителю объективной оценки, даже следуя наработанной методике исследования, во-первых, из-за личной заинтересованности в результате (и на успешных предприятиях только 50% важной

² В.С. Дудченко "Основы инновационной методологии", Москва, Институт социологии РАН/ на Воробьевых, 1996г.

³ Ф. Стееле, цит. по "Управленческое консультирование" под ред. Кубр, Москва, Интерэксперт, 1992г.-Т1

⁴ К.Макхэм "Управленческий консалтинг", Москва, Дело и сервис, 1999г.

информации доходит до руководителя), во-вторых, из-за привычности представлений ("правильно - то, что делалось до сих пор, лучшее - враг хорошего").

Экономический эффект получается в виде последующего устранения лишних звеньев, дублированных функций, внедрения оптимальных управленческих технологий и высвобождения управленческого ресурса, повышения эффективности маркетингового комплекса.

- Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Такими мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реинжиниринг предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Экономический эффект в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

- Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда руководителю необходимо иметь экспертную альтернативную точку зрения: это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе, и т.п. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта, как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной (и дорогостоящей) проработке.

- Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, но держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний).

Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

- Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

- Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро. Т.е., у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятых специалистов нужной квалификации на предприятии.

Эффект достигается в снижении риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

- Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала.

Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Теоретически, применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей, соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, для него может быть получен и больший эффект.

С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование может стать последним шансом выжить, стимул к применению консультирования для него выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных проблем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их к полностью проблемным или благополучным нельзя.

Динамика консалтингового рынка.

Последние несколько лет спрос на консалтинговые услуги в России постоянно рос и развивался качественно.

В начале перестройки, в эпоху приватизации первыми массированно вышли на рынок иностранные консалтинговые фирмы. В то время любые сколь нибудь упорядоченные управленческие технологии казались "ноу-хау", панацеей от ошибок и гарантией рыночного успеха. Главной заслугой этих консультантов стала установка ориентиров: как надо и как не надо работать на рынке. Рынок получил представление о западных стандартах обслуживания клиентов консультантами и одновременно - о неэффективности многих неадаптированных методик, особенно на этапе внедрения рекомендаций (например, создание *работоспособных* комитетов и комиссий, организация участия персонала в управлении почти всегда заканчивались неудачей). Возник некий неудовлетворенный спрос.

Чуть позже российские консалтинговые предприятия начали поставлять отечественному потребителю стандартный продукт с минимальной адаптацией в виде компьютерных и "бумажных" программ разработки бизнес-планов, постановки управленческого учета, написания должностных инструкций, и т.п. Несомненная их заслуга в популяризации консультационных услуг. Практически за два года иностранное слово "консалтинг" приобрело живой смысл оказания технологической помощи предприятиям для большинства российских предпринимателей. По выражению менеджера одной такой фирмы, он продавал "гамбургеры" от консалтинга, вполне определенного качества и по определенной низкой цене, что позволяло организовать продажи в масштабах "Макдоналдса". Стандартизованный адаптированный продукт помогал заказчику решать проблемы на уровне аспирина - снижал "головную боль", но не лечил конкретные болезни.

Знакомство с консалтинговым инструментарием сформировало у клиентов новые потребности. Кроме того, возник фактор моды: в столичных предпринимательских кругах к "шестисотому" мерседесу и личной секретарше полагались еще консультант и астролог. На этом этапе на консалтинговый рынок вышли кадровые и рекламные агентства, самостоятельные консультанты-специалисты, массово открывались небольшие консалтинговые фирмы. Некоторые крупные структуры поставили на поток "живое" консультирование: речь шла уже не о "гамбургерах", а "комплексных обедах" общепитовской столовой и "бизнес-ланчах" приличного кафе, что зависело от целей и стратегий фирмы, наличия в ней профессиональных "шеф-поваров". Перспективы развития консалтинга самые радужные, учитывая, что спрос привлек в отрасль действительно квалифицированных специалистов.

Кризис 1998 г. нанес направляющий удар консалтинговой отрасли. Слетела мишура моды, в условиях неопределенности предприниматели решали проблемы выживания, оставив развитие на потом. В августе закрылось и перепрофилировалось множество консалтинговых фирм. В декабре на рынок пришел новый заказчик - предприятия, выжившие в кризис, и предприятия, открывшиеся в кризис и бурно развивающиеся. Характер спроса качественно иной: установка "сделайте мне хорошо" сменилась пониманием, что именно и для чего надо сделать. С этого момента развитие консультирования приобрело более цивилизованную направленность.

Сегодня, в 2001 г., формирование консалтингового рынка далеко не закончено. Иностранные фирмы прочно занимают нишу международной сертификации и привлечения инвестиций. Несколько крупных российских структур конкурируют за массовый стандартизованный консалтинг. По аналогии с другими отраслями, через несколько лет можно ожидать деления 80% рынка между тремя-пятью высокотехнологичными (в "бизнес-ланчах") лидерами. Расширяется приход в консалтинг PR-структур, подразделений крупных холдингов, учебных организаций, растет количество вновь создаваемых фирм и индивидуальных консультантов. (Наш прогноз - до нескольких тысяч игроков рынка через 2-3 года только в Москве на 20% заказчиков). При поступательном развитии экономики спрос на консультационные услуги будет только расти, диверсифицируясь от стандартизованных массовых услуг до эксклюзивной работы "штучных" специалистов.

Подход маркетингового консультирования.

Пирамиду можно поставить на любую грань ... но лучше ставить на правильную.

На современном российском рынке можно выделить четыре центральных области консультирования:

- ☐ финансы,
- ☐ управление,
- ☐ кадры,
- ☐ маркетинг.

Каждая область служит основой консалтингового подхода, в той или иной мере учитывающего все факторы развития предприятия, но опирающегося на одну базу. Профессионалы сводят эти четыре базы к пирамиде, которую можно поставить на любую грань для достижения необходимого результата - решения проблем и задач предприятия. В принципе, это так. Но разница в приоритетах на практическом уровне выполнения консалтинговых проектов делает актуальным для заказчика вопрос выбора подхода.



Центральным проектом финансово-управленческого консультирования по факту является **постановка управленческого учета** и бюджетирования.

На фирме заказчика разрабатывается система отслеживаемых финансовых критериев, операционные и консолидированный балансы, прописывается структура финансово-экономической службы, производится обучение менеджеров.

Основные блоки проекта:

- Описание существующей структуры фирмы, видов деятельности, распределения функций.
- Определение центров финансового учета, функциональных подразделений как центров затрат, прибыли.
- Разработка бюджетных регламентов (кто, в каком виде, что, когда делает).
- Обучение руководителей и специалистов технологиям управленческого учета, бюджетирования.



Центральным проектом организационно-управленческого консультирования по факту является **построение системы отношений** между владельцами и руководителями фирмы, топ-менеджментом, персоналом.

На фирме заказчика разрабатывается новая организационная структура, корректируются процедуры принятия решений, оптимизируется делегирование полномочий, выстраивается система контроля, документооборот.

Основные блоки проекта:

- Описание существующей структуры фирмы, видов деятельности, распределения функций.
- Уточнение позиций, ролей, сфер ответственности владельцев, руководителей предприятия, топ-менеджеров.
- Выстраивание баланса полномочий и ответственности на уровне среднего и высшего менеджмента, закрепление регламентом.
- Разработка процедур экспертизы, согласования, принятия решений и планов, закрепление регламентом.
- Постановка комплексной системы документооборота.
- Разработка функциональных обязанностей основных категорий персонала.



Центральным проектом кадрового консультирования по факту является **подбор и расстановка кадров** на предприятии. Комплексный проект может включать психологическое тестирование персонала, разработку программ внутрифирменного и внешнего обучения, разработку новой корпоративной культуры, систем мотивации и материального стимулирования.

Основные блоки проекта:

- Описание функциональных обязанностей структурных звеньев и основных категорий персонала.
- Разработка должностных инструкций всех категорий персонала.
- Разработка технологий подбора, обучения, ротации кадров.

- Подбор кадров.



Центральным проектом маркетингового консультирования по факту является **разработка стратегий и концепции развития** предприятия.

На фирме заказчика уточняются цели бизнесов, стратегии рыночного поведения, оптимизируется оргструктура, технологии сбора и использования информации, сбытовые технологии.

Основные блоки проекта:

- Описание существующих стратегий фирмы, организационной структуры, распределения функций.
- Организация сбора и анализ актуальной рыночной информации.
- Уточнение комплекса целей предприятия, разработка концепции развития бизнесов.
- Оптимизация управленческой схемы и организационной структуры фирмы, коррекция сбытовых технологий.
- Разработка функциональных обязанностей и принципов материального стимулирования основных категорий персонала.

Приоритеты первых трех подходов обуславливают оптимизацию предприятия, прежде всего, вокруг *существующих* стратегий и технологий. Исходной базой служат *представления* руководителей о рынке, предыдущий опыт деятельности предприятия. И хотя мы говорим об интегрированном консалтинге, т.е. подключении к проекту на поздних этапах консультантов любого нужного профиля, первоначальная установка конфликтует с последующими инновациями.

Например, "организационно-управленческий" консультант помогает партнерам-совладельцам фирмы договориться о целях деятельности, формализовать стратегии, структурировать управление. Затем включается маркетинговый блок и выясняется, что эффективное рыночное поведение не вписывается в свежестроенную схему, необходимо отказываться от недавно достигнутых (с таким трудом) договоренностей и формировать новую структуру, отвечающую рыночным требованиям.

Маркетинговое консультирование базируется на приоритете рыночных взаимодействий перед внутрифирменными (сначала для чего делать, потом что и как). Это основание пирамиды будет "наиболее правильным" во всех случаях, когда в развитии предприятия приоритетно рыночное продвижение, а не внутреннее самосовершенствование.

Основы маркетингового подхода.

Наверное, главная тенденция в научной проработке вопросов развития и функционирования предприятий - это расширение горизонтов, переход от догм и категорических утверждений к плюрализму мнений и теорий. С конца 60-х годов наработки различных школ управления были интегрированы в *ситуационный подход*, увязывающий "...конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно⁵". Ситуационный подход вообрал в себя концепцию процесса управления, основные взаимосвязанные функции которого - планирование, организация, мотивация и контроль. (На этапе планирования оцениваются сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы в окружающей среде; организация, мотивация и контроль служат достижению установленных целей). Другой важный аспект управления – принятие решений – может быть представлен следующей теоретической моделью:

Диагноз проблемы → Формулировка ограничений и критериев для принятия решения → Выявление альтернатив → Оценка альтернатив → Окончательный выбор⁶

Ситуационный подход снабдил предпринимателей инструментарием решения управленческих проблем, однако сделал это лишь частично. Очевидно, что как раз для первой (и главной) функции управления "встроенных" инструментов нет, и необходимо обратиться к методологии смежной дисциплины, а именно - маркетинга.

За последние годы эта дисциплина также переосмыслила свое значение. Маститые специалисты определяли ее следующим образом, отражая философский, управленческий, инструментальный аспекты маркетинга:



"Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена⁷".

⁵ М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», Москва, «Дело», 1997 г.

⁶ Цит. по тому же источнику.

⁷ Ф. Котлер «Основы маркетинга», Москва, «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс Плюс», 1995г

Маркетинг - это «...выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, систематические, и нередко агрессивные подходы⁸».

"Маркетинг есть бизнес в целом, рассматриваемый с точки зрения конечного результата, т.е. с позиции потребителя⁹".

На современном этапе приходится говорить уже о маркетинговом управлении, которое в варианте, одобренном Американской ассоциацией маркетинга, определяется так:



"Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) - процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации¹⁰".

По Дихтлю и Хершгену, процесс планирования маркетинга включает три логические и хронологические фазы: работа начинается с анализа текущего и будущего положения организации и среды; на этой основе вырабатываются цели и стратегии для их достижения; в заключение определяется комбинация инструментов, позволяющая эффективно с точки зрения достижения целей реализовать избранные стратегии. Понятие контроля формулируется как «*постоянная, систематическая и непредвзятая проверка положения и процессов в области маркетинга*».

Основой для принятия решений в маркетинге является анализ ситуации: рынка, возможностей предприятия, положения в стране и мире. Главным предметом анализа выступает непосредственное окружение предпринимателя, система, в которой он действует.

Инструментом маркетинга является любой фактор деятельности организации, находящий отражение во внешней среде, при условии, что этот фактор можно целенаправленно изменять для оказания воздействия на окружающую среду (т.е. определяется *ситуационный* характер инструмента маркетинга).

Суммируя вышесказанное, отметим наиболее существенные для нас характеристики маркетинга: маркетинг начинается с целеполагания на основе всестороннего анализа ситуации, включает в себя разработку конкретной программы действий по изменениям, претворение программы в жизнь и динамический контроль результатов.

Выводы, к которым мы приходим, рассмотрев в комплексе перечисленные выше факторы, таковы:

1. С точки зрения функционирования и развития организации маркетинговый анализ предвещает и определяет управленческий процесс, программируя управленческие решения через определение достижимых целей и задание альтернатив выбора.
2. Первоочередная ориентация маркетинга на потребителя (рынок, внешнюю среду) обеспечивает максимальную адаптацию предприятия к внешней среде.
3. Инструментарий маркетинга позволяет организации осуществлять целенаправленное воздействие на внешнюю среду.

Все это означает, что *маркетинг является не функциональным эпизодом процесса управления, а его базой*. Модель организации в контексте маркетингового управления с этой точки зрения может быть представлена в виде:

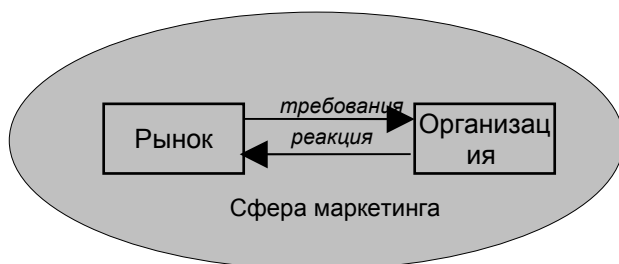


Рис.2 Модель организации в контексте маркетингового управления.

Если отвлечься от теоретических построений и вернуться к раннему этапу развития предприятия, можно оценить некоторые преимущества, которые дает маркетинговый подход. Уже при создании фирмы, с самого начала ее деятельности, когда численность работающих не превышает десяти человек, а внутренний климат не оставляет желать лучшего, маркетинг предлагает руководителям методологию и инструментарий для работы с рынком, что наиболее актуально на этом этапе. Управленческие проблемы еще не возникли в *организации*, но представление о деятельности на *рынке* уже подвергается серьезному давлению обстоятельств, поскольку рынок ведет себя не во всем согласно ожиданиям. Из всего богатого теоретического арсенала именно маркетинг выступает наиболее полезным орудием, вооружая руководителей технологиями оценки и обработки рынка.

⁸ Е. Дихтль, Х. Хершген «Практический маркетинг», Москва «ИНФРА-М», «Высшая школа», 1996г

⁹ П.Друкер, цит. по М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури Указ. источник.

¹⁰ Ф Котлер "Маркетинг менеджмент", Санкт-Петербург, "Питер", 1999г.

По мере роста и развития организации маркетинг не теряет своего приоритетного значения, по-прежнему предваряя управленческие процессы, устанавливая направления внутреннего построения фирмы согласно архитектуре рыночных взаимодействий. *Не управленческая схема диктует предприятию, как вести себя на рынке, а маркетинговая – как строить управленческую схему.*

На этапе глобализации деятельности, когда предприятие способно не только адаптироваться к изменяющейся рыночной ситуации, но может и должно приспосабливать эту ситуацию для себя, маркетинг определяет цели, стратегии и инструментарий воздействия на рынок, а также новые требования к управлению, которое должно изменить приоритеты с реагирования на перемены, на их инициацию.



Основная идея маркетингового консультирования как системного подхода к решению задач организации состоит в приоритете рыночных взаимодействий над внутрифирменными.

Такой подход позволяет **экономичнее** определить и реализовать рыночные цели предприятия, поскольку направлен прямо на построение эффективного взаимодействия предприятия с рынком, рассматривая внутреннюю оптимизацию как производную внешней. Это означает, что предпринимателю не надо сначала проводить "ремонт", а затем перепланировку фирмы, принимать решения, которые завтра будут отменены. Предприятие сначала *позиционируется на рынке*, а затем *оптимизируется под целевое состояние*.

Инструментарий маркетингового консультанта.

Методология маркетингового консультирования включает методологию управленческого консультирования и методологию маркетинга - т.е. охватывает инструментарий множества дисциплин. Это максимально отвечает потребности заказчика в комплексной всесторонней проработке его конкретных задач. В использовании инструментов консультант ограничен лишь собственной квалификацией, но никак не рамками догм и правил. В практической области можно выделить следующие наиболее употребляемые методы исследования и методы воздействия на фирму клиента:

Методы исследования:

- Глубинное интервью.

Максимально используемый, наиболее эффективный для получения разносторонней качественной информации. Применяется на всех уровнях иерархии предприятия, в работе с рыночными контрагентами (в меньшей степени с индивидуальными покупателями).

Уровень извлекаемой информации - глубинная, вплоть до признаний в воровстве и озвучивания противоположных предприятию личных целей сотрудников.

Ограничения к применению - требование профессионализма интервьюера, трудоемкость (от 1-го до 3-х часов на интервью).

- Анкетирование.

Максимально пригоден для снятия технологий информационного обмена в фирме, изучения количественных характеристик отдельных областей (например, эффективности типов рекламы, и т.п.). Неэффективен в изучении качественных характеристик (проблемы, не затронутые в анкете, методом не вскрываются).

Уровень извлекаемой информации - подтверждение гипотез исследования.

Ограничения к применению - высокие требования к предварительной проработке; трудоемкость для консультанта и заказчика (особенно сложно реализовать анкетирование покупателей в точках продаж); низкая достоверность результатов.

- Телефонный опрос.

Удобен для выяснения и перепроверки отдельных фактов. Применяется для получения информации от сторонних экспертов, оптовых покупателей, конкурентов, поставщиков (реже - индивидуальных покупателей).

Уровень извлекаемой информации - (в зависимости от целей) подтверждение гипотез исследования или средней глубины проработка узкой области.

Ограничения к применению - возможность и готовность консультанта ответить на встречные вопросы респондентов.

- Фокус-группа

Удобен для изучения качественных характеристик и выявления тенденций покупательской среды (в т.ч. в смоделированных ситуациях). Применяется для изучения отношения конечных покупателей к предприятию, товару, цене, рекламе (вплоть до текста), и т.п.

Уровень извлекаемой информации - широкий спектр мнений респондентов с обоснованием и разносторонним рассмотрением.

Ограничения к применению - высокая трудоемкость и стоимость; высокие требования к выборке; требование специальной квалификации консультанта (модератор).

- Наблюдение.

Удобен для исследования процессов управления (совещания, оперативки), технологий обслуживания покупателей (как собственных так и у конкурентов), реальных объемов продаж конкурентов (для розницы), покупательского поведения (в магазинах).

Уровень извлекаемой информации - отдельные факты для построения или подтверждения гипотез.

Ограничения к применению - высокие затраты времени консультанта

- Анализ статистической информации (документации).

Удобен для исследования финансовых и объемных показателей деятельности, состава и динамики клиентов, тенденций сбыта, информационных технологий (по качеству имеющихся статистических данных).

Уровень извлекаемой информации - "исторические" факты.

Ограничения к применению - трудоемкость получения данных нужного формата.

- Эксперимент.

Применяется, главным образом, на этапе внедрения рекомендаций. Удобен в исследовании новых технологий, проверке решений.

Уровень извлекаемой информации - практическое подтверждение гипотез (абсолютный максимум).

Ограничения к применению - высокая стоимость; значительные сроки проведения; высокие требования к качеству организации.

- Тестирование персонала.

Применяется только по запросу заказчика. Более полезен для исследования параметров межличностного общения в конкретной среде, чем личных качеств сотрудников.

Уровень извлекаемой информации - методологическое обоснование заключения эксперта (специалист в состоянии сделать выводы из интервью, результаты тестов больше нужны заказчику).

Ограничения к применению - значительное воздействие на персонал фирмы; низкая возможность практического использования полученных результатов.

Методы воздействия:

- Семинар.

Применяется для комплексной подготовки и обоснования изменений. Удобен для создания общей базы знаний слушателей, формирования нужных ожиданий, снятия типовых возражений, коррекции "заводских" представлений персонала, повышения мотивации к изменениям.

Уровень воздействия - начальная подготовка (требует подкрепления управленческими решениями заказчика).

Ограничения к применению - требование профессионализма консультанта, ситуация предприятия (в условиях конфликта на предприятии проведение семинара неэффективно), трудоемкость для консультанта.

- Консультационное интервью.

Применяется для точечной поддержки решений. Удобен для убеждения конкретных людей в необходимости конкретных действий, отладки отдельных технологий, повышения мотивации отдельных работников.

Уровень воздействия - вплоть до соуправления консультанта отдельным процессом.

Ограничения к применению - требования профессионализма консультанта, готовности целевого персонала к сотрудничеству.

- Разработка процедур и планов.

Применяется для постановки и отладки отдельных процессов. Удобен для инициации и сопровождения новых для предприятия действий, преодоления сопротивления изменениям в отдельных областях.

Уровень воздействия - от задания образцов, самостоятельно корректируемых предприятием, до подготовки планов, обязательных к исполнению.

Ограничения к применению - опасность ухода персонала на позицию исполнителя вместо инициатора и организатора работ.

- Прямое управление.

Применяется довольно редко в особо важных для предприятия областях, где невозможно быстро подобрать необходимые кадры. (Или в специальных случаях выполнения проекта "изнутри" консультантом на штатной должности). Удобен для быстрой комплексной реорганизации отдельных функциональных областей предприятия (обычно сбыта и маркетинга).

Уровень воздействия - максимальный в узкой области.

Ограничения к применению - требования высокой квалификации консультанта, значительного опыта руководящей работы, высокая стоимость работ (полностью включенный режим). Кроме того, прямое управление накладывает ограничения в реформировании смежных областей, т.к. консультант не обладает приоритетными правами в структуре.

- Тренинг.

Применяется для выработки у персонала навыков выполнения отдельных видов работ или навыков конструктивного взаимодействия. Удобен для повышения квалификации сбытового персонала.

Уровень воздействия - отладка отдельных технологий.

Ограничения к применению - требование специальной квалификации консультанта (тренер), трудоемкость для консультанта.

*Примечание: в качестве метода воздействия можно рассматривать и передачу технологий консультанта заказчику, которая практикуется всегда и оказывает обучающее воздействие на персонал; ограничения в этом вопросе - только востребованность технологий заказчиком.

Практическая этика маркетингового консультирования.

Большинство более-менее крупных ассоциаций консультантов и даже отдельные консалтинговые фирмы имеют собственные этические кодексы консультирования, отличающиеся, как правило, в нюансах. Практический смысл кодекса - в задании ориентиров консультантам и заказчикам. Первые получают стандарты профессионализма, которых, возможно, придерживаются, вторые - определенные гарантии, которым, возможно, верят. Маркетинговое консультирование как самостоятельный комплексный подход также нуждается в подобном кодексе. Не претендуя на полноту и завершенность, сформулируем некоторые актуальные положения этого кодекса с обоснованием причин, по которым его следует придерживаться консультанту:

- Для клиента выполняем действительно полезное ему задание. Если в процессе работ выясняется, что полезный результат не может быть получен, производим переформулирование задания либо принимаем совместное с клиентом решение о прекращении (непроведении) работ.

Заказчик далеко не всегда в курсе своих реальных проблем, гораздо чаще он описывает симптомы (потому и приглашает консультанта, а не решает сам). Вместе с тем, он иногда не готов принять выявленные консультантом факты и скорректировать свою позицию. Бесплезное (хотя и востребованное) задание не позволит ему получить экономический эффект, вина за это будет возложена на консультанта. Так или иначе информация о некачественной работе распространится на рынке, что повредит репутации консультанта и ограничит его возможности получения заказов.

- Говорим заказчику то, что ему следует знать, а не то, что он хочет услышать.

Хотя в конференциях в Интернете чаще можно увидеть противоположный совет, данный путь тупиковый. Конечно, клиент охотнее платит за позитивную информацию, подтверждающую его представления, но рано или поздно он получит недостающую часть (скорее поздно, когда ситуацию уже трудно будет исправить), и тогда произойдет переоценка качества консультанта. Негативная оценка распространится на рынке, что повредит репутации консультанта.

- Не выполняем работы для прямых конкурентов с разрывом менее чем в год. Отказываемся от заказа, если он подразумевает использование актуальной информации о предыдущем клиенте его конкурентом.

Маркетинговый консультант имеет дело со стратегиями предприятия и рынком. Найдя нишу для одного заказчика, эффективные (возможно, эксклюзивные) методы продвижения, он постфактум снизит ценность рекомендаций, предложив то же конкуренту заказчика. Не пользуясь полученными знаниями (игнорируя найденные рыночные возможности), консультант снизит ценность рекомендаций для нового клиента. Как бы тщательно ни планировалась одновременная работа на конкурентов (крупные агентства декларируют здесь привлечение разных консультантов на эти проекты), у заказчика всегда остается место сомнениям, что заставляет его ограничивать консультанта в информации и задачах. Т.е. заказы теряют в объемах и качестве.

- Экономим время заказчика и его персонала. Максимально используем ресурсы клиента в рыночных исследованиях и внедрении рекомендаций (с целью передачи методик), но минимально - в сборе информации о предприятии.

Массовое анкетирование персонала фирмы по стандартным методикам применяется консультантами ради экономии собственных усилий (можно использовать дешевых специалистов, чтобы составить первоначальное представление о клиенте). 90% стандартных вопросов излишни в конкретной ситуации, а массовое отвлечение персонала клиента повышает ожидания последнего от результата работ. Т.е. консультант выдает ничем не подкрепленный аванс, за который будет отчитываться на этапе сдачи проекта.

- Соблюдаем режим конфиденциальности как по отношению к возможным конкурентам заказчика, так и на фирме. Если необходимо частичное разглашение информации (обсуждение гипотез на различных уровнях иерархии предприятия, исследование реакции конкурентов, и т.п.), получаем разрешение заказчика.

Несанкционированное разглашение фактов, в т.ч. на фирме, создаст у заказчика впечатление о непрофессионализме консультанта (причем, абсолютно правильное).

- Не передаем заказчику "исходники" интервью на фирме, неосторожные высказывания респондентов.

Кроме этики консультирования "вообще", необходимо учитывать, что разглашение этой информации создаст консультанту жесткую оппозицию на этапе внедрения изменений.

- Предлагаем заказчику только то, что он реально может внедрить. Рекомендуем стандартные модели и схемы только с тщательной привязкой к конкретной ситуации (людям, моменту, ресурсам).

Без адаптации модели не работают, что быстро выявляется в процессе внедрения. "Идеальная" схема может быть оплачена заказчиком, но позже он поймет, что то же самое мог получить в библиотеке. На репутации консультанта (и, в конечном счете, на его возможностях получить заказ) это скажется резко отрицательно.

- Стараемся получить наилучшее индивидуальное решение проблемы заказчика.

Именно индивидуальные решения приносят заказчику максимальный эффект и создают репутацию консультанта. Деньги современный заказчик готов платить скорее за "штучную" работу. На индивидуальных решениях растет профессионализм консультанта.

- Рассматриваем задачу комплексно, идем от целого к частному. Выявляем все аспекты проблемы, исследуем только существенные.

Такой подход позволяет оказать клиенту эффективную помощь в буквальном смысле слова (эффективность - соотношение результата и издержек). Если консультант экономит средства клиента, в т.ч. на свой гонорар, он имеет больше шансов получить повторный заказ в будущем.

Проекты маркетингового консультирования

Иерархия проектов.

Консультирование применяется предприятиями для решения множества задач, обусловленных особенностями рыночной ситуации, спецификой конкретных предприятий, ресурсами, целями, и т.д. Рынок для каждого предприятия и сами предприятия уникальны. Точно также уникальны проекты, выполняемые консультантами, комплекс методов и действий, применяемый в каждом случае. Системный проект, выполняемый для клиента, может содержать, например, следующий спектр работ (рис.3).

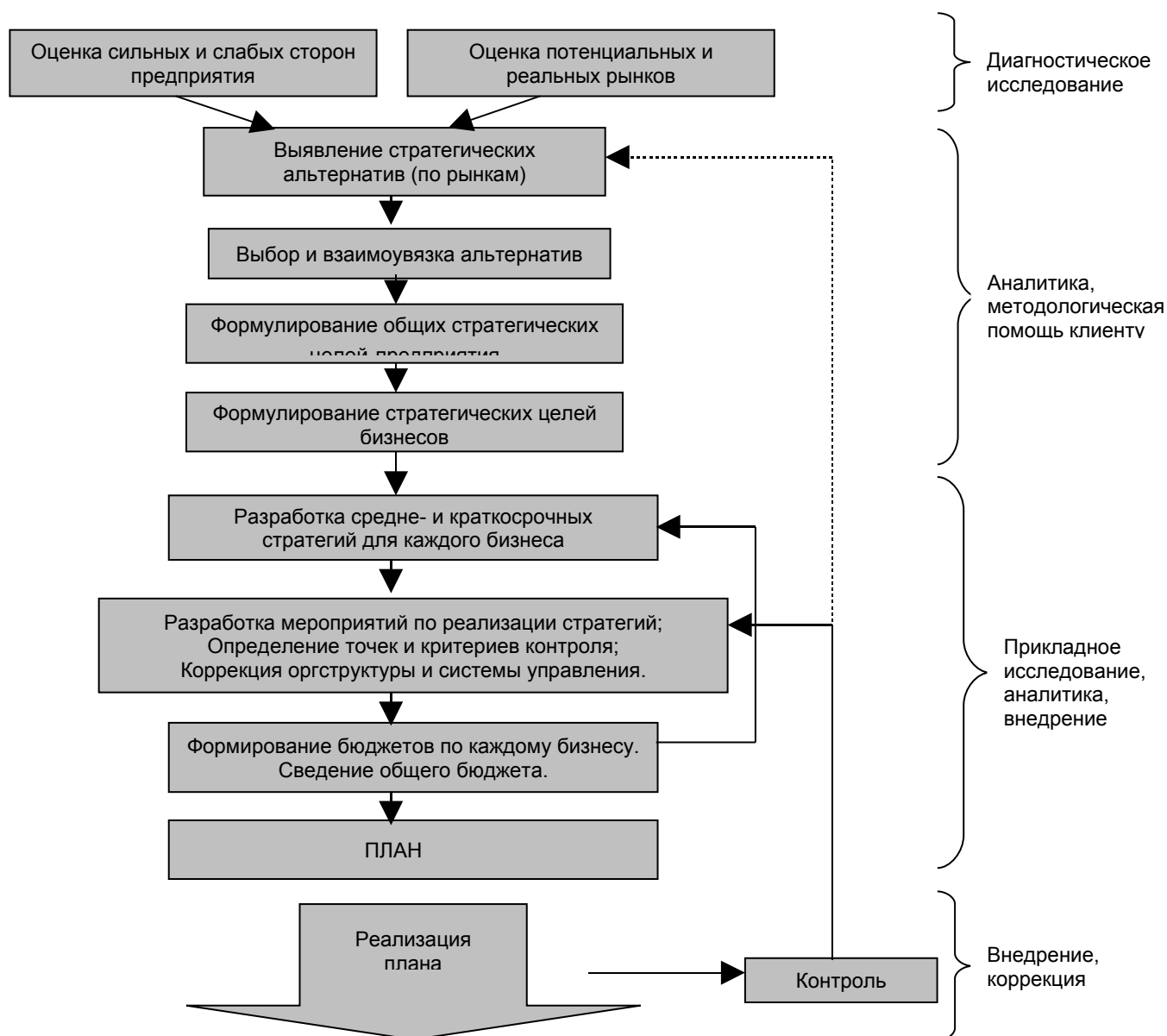


Рис.3. Пример комплексного проекта консультирования.

Сначала проводится диагностическое исследование, причем на первой его стадии фиксируется внутреннее состояние организации и те самые *представления* менеджеров и специалистов, которые мы критиковали в других подходах консультирования. Обычный набор инструментов - глубинные интервью с ключевыми сотрудниками, анализ имеющейся статистической информации. По результатам формулируются обоснованные гипотезы о путях и возможностях развития организации, которые ложатся в основу второй стадии исследования, где интервью проводятся с участниками рынка - оптовыми и розничными покупателями предприятия, поставщиками, конкурентами, экспертами отраслей. Для исследования конечных потребителей и новых сегментов рынка могут проводиться фокус-группы.

Собранная информация анализируется и интерпретируется, на ее основе формулируются стратегические альтернативы рыночного поведения предприятия. Совместно с руководителями организации альтернативы оцениваются и увязываются в непротиворечивый комплекс.

На следующем этапе формулируются общие стратегические цели предприятия, содержащие количественные показатели и точные сроки достижения, структурированные по функциональным областям (кадры, финансы, экономика, маркетинг, управление, сбыт, производство). Консультант оказывает руководителям преимущественно методологическую помощь.

Далее цели детализируются по бизнесам (направлениям деятельности), переформулируются для всех звеньев иерархии, внедряются (популяризуются) на предприятии.

Вместе с ключевым персоналом фирмы разрабатываются средне- и краткосрочные стратегии каждого направления, уточняются "заводские" представления персонала (сбор собранной информации, проведение обучающих семинаров, "круглых столов", агитация и пропаганда).

Разрабатываются конкретные мероприятия по реализации стратегий, планируется бюджет, назначаются ответственные. Определяются точки и критерии замера результатов, в первом приближении выстраивается система контроля. (Экспертная роль консультанта).

Этот же этап предусматривает коррекцию управленческих, маркетинговых, сбытовых, информационных технологий, создание структуры, максимально удобной для реализации стратегий. Здесь производятся кадровые перестановки, разрабатывается система мотивации и стимулирования. Роль консультанта - координатор или основной разработчик.

Далее по каждому бизнесу формируются бюджеты, которые сводятся в единый финансовый план предприятия. На этом этапе корректируется план мероприятий в части сроков, реже - объемов и направленности.

Промежуточным итогом всей разработки становится детальный оперативный годовой план обязательный к немедленному исполнению.

Реализация плана сопровождается консультированием, направленным на данном этапе на жесткий контроль и адекватную коррекцию мероприятий, технологий, а в крайнем случае, и стратегий организации.

Для удобства изложения материала мы будем рассматривать комплексные проекты по частям, подразумевая, что каждая часть может стать (и становится) отдельным проектом. В маркетинговом консультировании такими проектами являются:

- ❑ Разработка стратегий и концепции развития предприятия;
- ❑ Оптимизация организационной структуры предприятия;
- ❑ Ревизия маркетинга (или разработка маркетинговых стратегий);
- ❑ Экспертиза бизнес-проектов;
- ❑ Разработка рекламных кампаний.

Иерархическую связь проектов иллюстрирует следующая схема (рис.4):

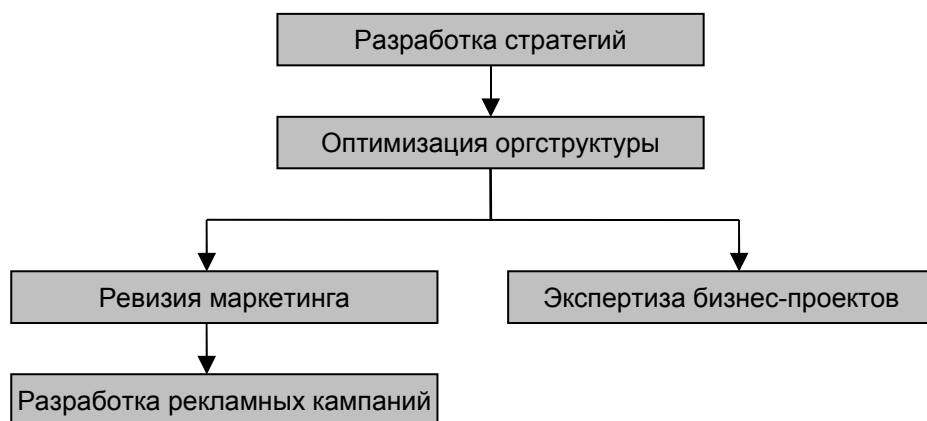


Рис.4. Иерархическая связь проектов

Выполнение проекта определенного уровня иерархии связано с поверхностной проработкой предыдущего уровня для определения целесообразности формулировки задания и более глубокой проработкой нижестоящих уровней.

Разработка стратегий предусматривает и проработку целей предприятия, кроме собственно стратегий, ведущих к достижению этих целей. Для нереальной цели не существует качественной стратегии. В то же время оргструктура выстраивается необходимым для стратегий образом, так же как маркетинговые стратегии и тем более рекламные кампании.

Оптимизация оргструктуры предусматривает оценку консультантом стратегическо-целевого комплекса предприятия. При этом его глубокая проработка (исследование рыночных возможностей, тенденций, и т.д.) не производится. Цели и стратегии проверяются лишь на непротиворечивость. Маркетинговый комплекс и организация бизнес-проектов подлежат более глубокой проработке, т.к. именно оргструктура накладывает на них львиную долю ограничений.

Ревизия маркетинга начинается с определения общих стратегий предприятия и места маркетинга в оргструктуре. При наличии серьезных противоречий консультант и заказчик принимают совместное решение о коррекции задания. Собственно проработка маркетингового комплекса практически полностью определяет роль, место и цели рекламы на предприятии.

Разработка рекламной кампании является, по сути, локальной задачей. Для ее решения консультантом предварительно оценивается маркетинговый комплекс (та же непротиворечивость подходов и методов). Реклама разрабатывается с учетом маркетинговых стратегий.

Локальные задачи консультирования, например, оптимизация сбыта, постановка прямых продаж, управление качеством, разработка системы стимулирования и т.п., по большей части являются фрагментами перечисленных основных. Детальное рассмотрение основных проектов в данном разделе затрагивает и локальные задачи.

Разработка стратегий и концепции развития предприятия.

Стратегическо-целевой комплекс.



Цель предприятия - это такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

Стратегия предприятия - это комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение цели.

Цели и стратегии представляют собой единый комплекс, т.к. не только цели определяют стратегии, но и стратегии в значительной мере влияют на определение целей. Так, достижение неких конкретных целей предприятия может быть осуществлено некоторыми определенными стратегиями, но применить эти стратегии предприятию не всегда позволяет собственный потенциал. Например, предприятие, выпускающее полуфабрикаты для мебельной промышленности - мебельные плиты для изготовления корпусной мебели - может сформулировать стратегическую цель, как достижение 50% доли рынка по снабжению всеми видами полуфабрикатов небольших региональных мебельных фабрик. Стратегия достижения цели предусматривает расширение ассортимента предприятия, включение в него фурнитуры, мебельных тканей, поролона, и т.п., а также стимулирование сбыта через личные продажи - использование коммивояжеров. Если потенциал предприятия не позволяет создать необходимые товарные запасы и организовать агентскую сеть, должна быть пересмотрена не только стратегия, но и цель.

Теоретически каждое предприятие имеет цели и стратегии, которые регламентируют его деятельность. Стратегическо-целевой комплекс задает основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и принятые на предприятии стратегии, заставляют персонал приспосабливать личные цели к целям предприятия, личные стратегии - к его стратегиям. Внедрение стратегий высвобождает высшее руководство от рутинной работы и необходимости принимать решения по всем мелким вопросам, создает возможность делегирования тактических решений среднему руководящему звену и работникам на местах.

На практике для многих российских предприятий характерна «размытость» стратегическо-целевого комплекса. Обычными целями являются получение «хорошей» прибыли и «развитие» предприятия, стратегиями - сложившиеся традиции и методы деятельности. Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, позволяют любое творчество персонала, оправдывают любые затраты, способствуют распылению сил и средств.

Иногда цели достаточно четко сформулированы руководством, но служат для «внутреннего» пользования. Руководитель имеет в виду цели предприятия и намечает для себя стратегии их достижения. Отдельные аспекты стратегий доводятся от случая к случаю до среднего руководящего звена. Такая политика объясняется соображениями конфиденциальности, а чаще - неумением руководителя делегировать полномочия или недооценкой возможностей «автоматической» координации деятельности всего персонала, которые предоставляет принятая стратегия. Как следствие персонал имеет собственные (и различные) представления о целях и стратегиях предприятия, которыми руководствуется в своей деятельности.

Рис. 5 иллюстрирует случай сознательного неопределения целей учредителями фирмы. Три партнера просто не смогли договориться о приоритетах бизнеса, но решили не «раздвигать» организацию разнонаправленными директивами. Для этого они тщательно обходили вопрос направления развития в общении с топ-менеджментом, уповая, что фирма сама найдет нужную дорогу на рынке. В результате цели действительно определились в среднем руководящем звене. Часть менеджеров сплотилась вокруг одной идеи, другая - вокруг противоположной, каждая группа приобрела сторонников на всех уровнях иерархии, и предприятие «вошло в разнос», двигаясь в двух направлениях сразу. Деструктивный конфликт приобрел такие масштабы, что возник вопрос самого существования фирмы, ни о каком развитии речи не шло.

Отсутствие стратегий рыночного поведения даже при наличии сформулированных целей провоцирует получение на рынке тактических преимуществ в ущерб стратегическим. Максимальная прибыль «сегодня» не всегда полезна предприятию. Например, иногда выгодно ограничивать продажи крупным оптовикам, которые могут стать конкурентами, предоставлять «лишние» льготы покупателям, чтобы повысить барьер входа конкурентов на рынок. Долгосрочные преимущества выпадают из поля зрения линейного персонала, если метод их достижения не задан программно.

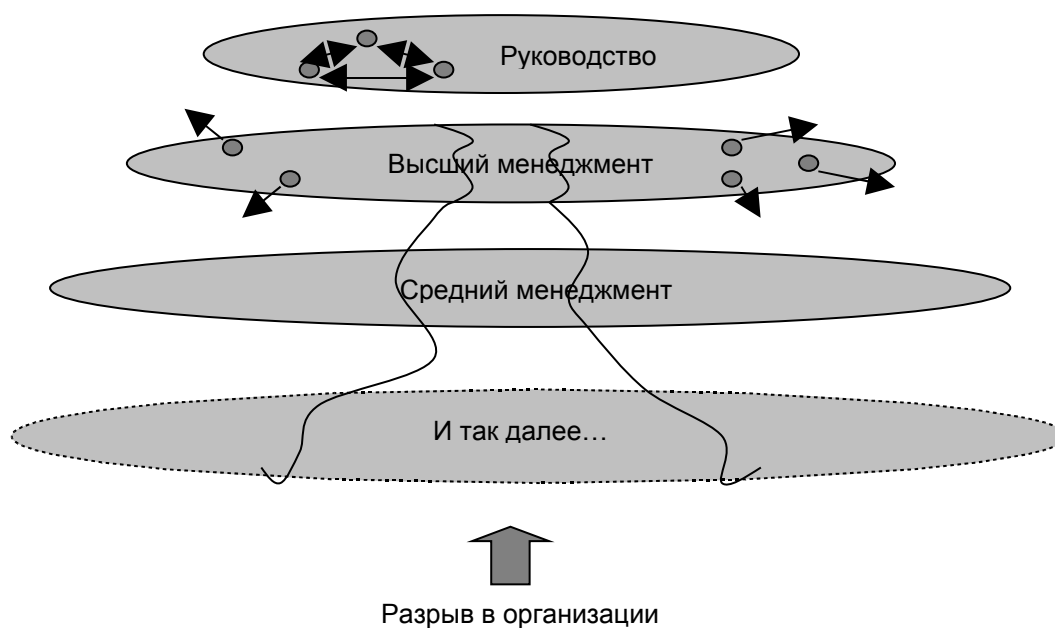


Рис.5. Пример сознательного неформулирования целей.

Комплексная разработка стратегий выполняется предприятием в следующих основных случаях:

- Резкого изменения рыночной ситуации, например, появления на рынке значительно более конкурентоспособной продукции, чем выпускаемой предприятием, экспансии мощного конкурента, и т.п.
- Изменения собственных возможностей предприятия - ограничения в результате раздела фирмы (для современного российского рынка характерен расход партнеров-учредителей), расширения возможностей финансирования.
- Смены владельцев или руководства.
- Приобретения действующего и создания нового бизнеса.
- "Сползания" предприятия за точку безубыточности (в этом случае предприятие пытается решить проблему и другими способами - через оптимизацию оргструктуры, кадровый подбор, обучение персонала, но если стратегия не определена, раньше или позже принимается решение о ее разработке).
- Достижения предприятием ранее намеченных целей (на современном этапе многие фирмы "как-то вдруг" осознают, что намеченное в целом выполнено, необходимы новые ориентиры - это тоже своего рода кризис).

Стратегическое планирование есть постоянная и обязательная функция высшего руководства. Стратегия не может быть навязана со стороны, скопирована из «умной книги», «подарена» консультантом. Только руководитель в состоянии решить, устраивает ли его конкретная цель, применима ли для него конкретная стратегия. Ответственность за стратегию поделена быть не может.

В то же время использование профессиональной помощи в проработке отдельных аспектов стратегии и стратегии в целом обычно весьма полезно. (Аналогичным образом ответственность за построение дома лежит на его собственнике, который определяет, какой дом ему необходим, когда, во сколько он обойдется, но для проектирования полезно пригласить архитектора). Затраты на проведение в жизнь стратегий, как правило, несопоставимы с оплатой услуг консультанта. Применение консультирования помогает избежать многих ошибок, а иногда - выявить дополнительные возможности.

Теоретические модели и разработки.

Теоретическая база, позволяющая применить какую-то отработанную методологию для определения стратегий, на самом деле не слишком операциональна. Говорят, что «есть правила для выбора решения, но нет правила для выбора этих правил¹¹». Практически полезными в качестве *ориентиров* могут быть следующие теоретические разработки:

Теория маркетинга (по Котлеру) классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

- Интенсивный рост: глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках); расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые

¹¹ "Закон" Энона из сборника "Закон Мэрфи"

рынки); совершенствование товара (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках).

- ❑ Интеграционный рост: регрессивная интеграция (покупка предприятий поставщиков); прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей); горизонтальная интеграция (покупка предприятий конкурентов).
- ❑ Диверсификационный рост: концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам); горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы); конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

В современной российской практике наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции и насыщением рынка эту возможность следует считать не столько стратегией роста, сколько стратегией выживания, применяемой большинством предприятий. Эта стратегия требует четкой организации сбыта, постоянной проработки потребностей конечных потребителей и посредников, поведения конкурентов.

Расширение границ рынка используется редко, что обусловлено общим низким качеством товаров собственного производства и отсутствием опыта дистрибуции у промышленных предприятий. Эта стратегия предполагает адекватную сегментацию рынка, профессиональные исследования потребностей новых групп потребителей, параметров имеющихся на рынке каналов распределения.

Совершенствование товара применяется скорее для сферы услуг: страхования, туризма, программирования, грузоперевозок, и т.п. (в производстве этот путь требует масштабных инвестиций). Здесь необходимы глубокое исследование потребностей потребителей, адекватное определение емкости и платежеспособности рынка.

Регрессивная интеграция выражается в покупке готовых фирм производителей, создании собственных производственных фирм, а также взятии под контроль действующих производств через банкротство и назначение арбитражных управляющих. Эти стратегии требуют тщательного финансового анализа, хорошего прогнозирования рыночной ситуации, определенных резервов в управлении. На рынке оцениваются, в первую очередь, его емкость и платежеспособность, потребности сбытовых посредников, а также технологический и экологический факторы макросреды.

Прогрессивная интеграция практически не применяется в классическом виде. Вместе с тем, собственные сбытовые сети активно формируются предприятиями-производителями и оптовыми торговцами. Такая стратегия требует качественного финансового планирования, децентрализованного управления, квалифицированного маркетинга. На рынке оценивается, в первую очередь его емкость и платежеспособность по географическим сегментам (регионам, районам, областям, улицам), потребности потребителей, поведение конкурентов.

Горизонтальная интеграция применяется на российском рынке крайне редко. Покупаются предприятия, в основном, сырьевых отраслей, а также некоторые другие, требующие долгосрочной сертификации при их создании с нуля (например, фармацевтические). В перспективе целесообразность горизонтальной интеграции будет определяться наличием верных марке потребителей конкурентных предприятий. Основные требования стратегии горизонтальной интеграции - высокий финансовый, управленческий и маркетинговый потенциал предприятия.

Концентрическая диверсификация применяется предприятиями достаточно часто. Такая стратегия требует налаженного сбыта, эффективного управления, тщательной проработки потребностей потребителей и посредников.

Горизонтальная диверсификация постепенно осваивается предприятиями, прежде всего новых отраслей (например, интернет-провайдеры продают услуги "по карточкам" старому рынку через представительства банков). Первоочередного внимания здесь требует маркетинг - его функции определения потребностей потребителей, продвижения товара, стимулирования сбыта.

Конгломеративная диверсификация как создание новых для предприятия бизнесов имеет широкое распространение на российском рынке. В связи с высоким риском и высокими затратами на реализацию этой стратегии, она требует тщательной проработки всех рыночных факторов (профессионального исследования микро- и макросреды), квалифицированного управления, существенного финансового потенциала предприятия как в плане средств, так и в плане финансового управления.

Портфельная концепция - матрица Бостонской Консалтинговой Группы.

Высокий рост рынка	Звезда	?	Стратегии:
Низкий рост рынка	Корова	Собака	
	Высокая доля рынка	Низкая доля рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Звезды - развивать; • Коровы - доить; • ? - решение по количеству; • Собаки - решение о ликвидации

Этот базовый вариант (существует и развитие модели) Рис.6 Матрица Бостонской консалтинговой группы. предприятия. Для новых бизнесов на растущих рынках (знаки вопроса) принимается решение по их

количеству, т.к. они требуют значительных инвестиций, а несколько направлений сразу фирма не всегда может освоить. Для развивающихся бизнесов на растущих рынках (звезды) принимается решение о поддержке развития, борьбе за лидерство, пусть и с пониженной нормой рентабельности. Для развитых бизнесов на стагнирующих рынках (коровы) принимается стратегия минимизации затрат. Для малорентабельных бизнесов на стагнирующих рынках (собаки) принимается решение об их ликвидации.

Практическое применение модели осложнено отсутствием в российских условиях достоверной информации о темпах роста рынков (чаще всего предприниматель основывается на интуитивных представлениях), отсутствием механизмов адекватного определения рыночной доли. В том или ином приближении большинство бизнесов группируется в центре матрицы. Наибольшую пользу извлекают торговые предприятия, применяя модель БКГ к ассортименту - группам товаров на известном им рынке. Шаблоны решений показывают, что именно надо учитывать при вводе и выводе ассортиментных позиций, планировании рекламы товара.

Товарно-рыночные стратегии - аналоговая интерпретация матрицы Ансоффа.

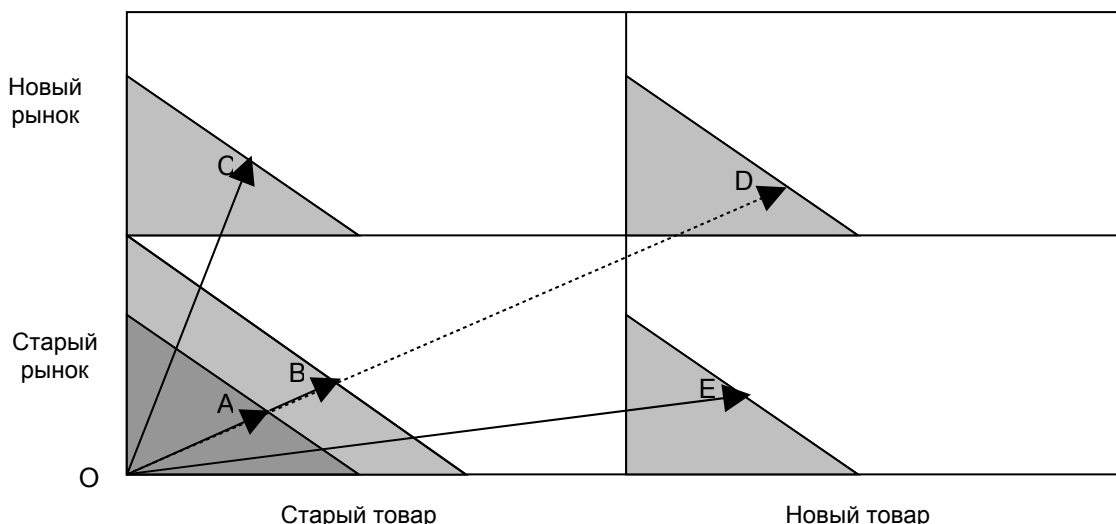


Рис.7. Аналоговая интерпретация матрицы Ансоффа

Эта интерпретация матрицы Ансоффа дает представление о *порядке* затрат и успеха в случаях экспансии предприятия на новые рынки и развития продуктовой базы.

- Сегмент А отражает обычную долю рынка предприятия, которая обеспечивается усилиями и затратами, пропорциональными длине отрезка ОА.
- Дополнительные усилия на старом рынке: затраты пропорциональны длине отрезка АВ, а вероятное приращение доли рынка – площади сегмента В.
- Продвижение того же товара новым группам потребителей: затраты пропорциональны длине ОС, а приращение – площади С.
- Продвижение старым клиентам новых товаров: затраты пропорциональны ОЕ, а приращение доли рынка – площади Е.
- Продвижение нового продукта на новый рынок: затраты пропорциональны OD, а приращение - D.

В зарубежных исследованиях приводится следующая оценка затрат и вероятности успеха¹²:

Затраты	Вероятность успеха
обработка рынка - базис;	старый продукт на старом рынке - 50%;
развитие продукта - 8-ми кратный расход;	новый продукт на старом рынке - 33%;
развитие рынка - 4-х кратный расход;	старый продукт на новом рынке - 20%;
диверсификация - 12-ти и 16-ти кратный расход.	новый продукт на новом рынке - 5%.

Таб.2. Затраты и вероятность успеха различных стратегий.

В отечественной практике подобных исследований не проводилось, однако экспертные оценки консультантов в принципе подтверждают порядок цифр.

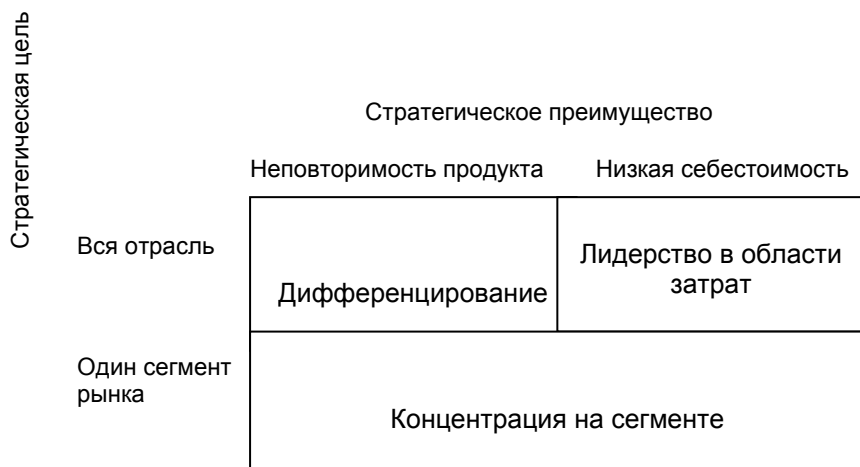
Практическое применение матрицы затруднено в силу аналогичных причин: не существует универсального метода отнесения рынков и товаров к новым или старым, за исключением случаев полной диверсификации (сегмент D). За рамками модели остается и многомерность ожидаемого успеха. Например, успешная диверсификация дает предприятию дополнительную устойчивость на рынке (сам

¹² Исследования Aurich – Schroeder и Hinterhuber - Thom, цитируется по: Е. Дихтль, Х. Хершген «Практический маркетинг», Москва «ИНФРА-М», «Высшая школа», 1996г

Ансофф называет этот параметр гибкостью¹³), что хотя и не повышает вероятность достижения искомой цели, но увеличивает размер приза.

Предприятия применяют матрицу как ориентир в разработке стратегий бизнесов, оценке трудозатрат торговых агентов на различных этапах развития прямых продаж, в планировании нового ассортимента.

Матрица конкуренции Портера:



Эта модель графически иллюстрирует простую мысль на уровне здравого смысла, что, ставя себе цель охвата сегмента рынка, надо концентрироваться на иметь или преимущества в глазах потребителей, или минимизировать издержки. Рис.8 Матрица конкуренции по Портеру.

Практическая польза модели при разработке конкретных стратегий предприятия - в дополнительном напоминании об опасности занятия средней позиции.

Ассортиментно-ценовые стратегии¹⁴:

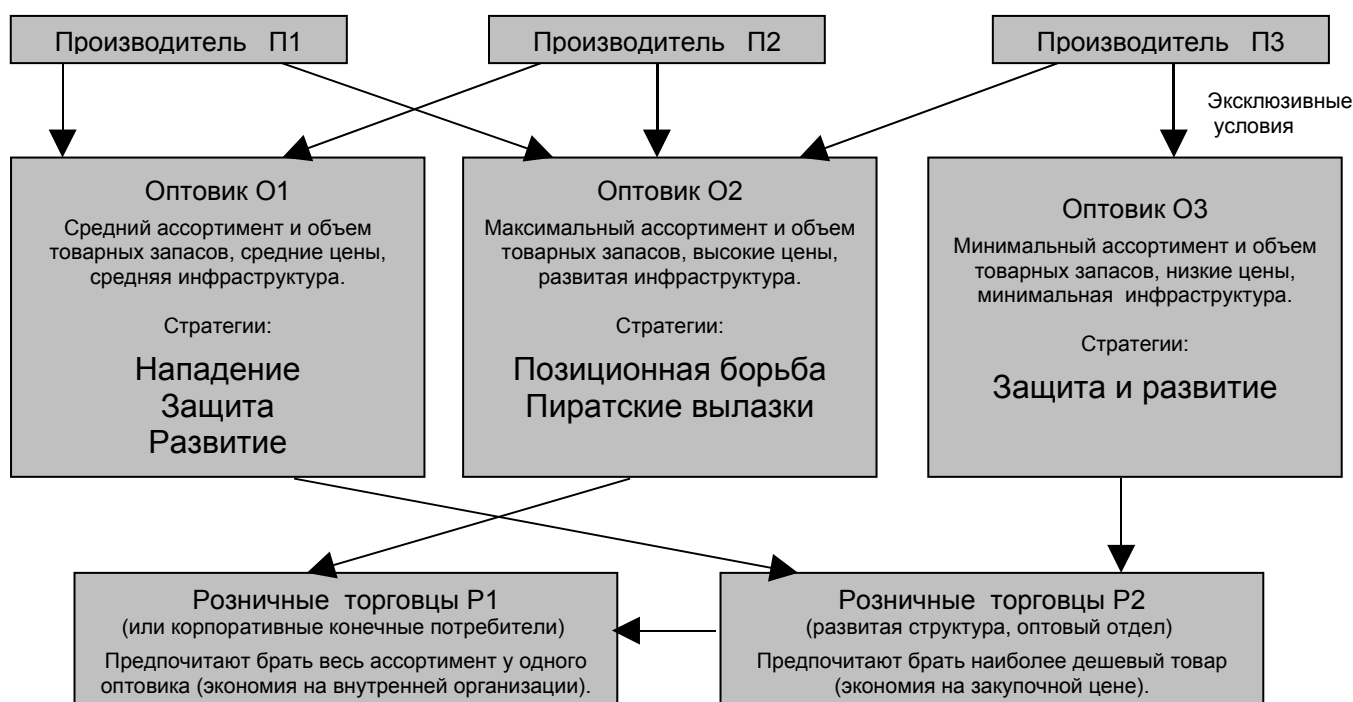


Рис. 9 Ассортиментно-ценовые стратегии

Предполагается (и для многих отраслей это действительно так), что на рынке действуют три основных типа оптовых посредников, обслуживающих два основных типа покупателей.

Оптовик О3 (недавно созданная фирма, эксплуатирующая эксклюзивную связь, или фирма-представительство производителя) имеет низкие входные цены, минимально развитую инфраструктуру, минимальные товарные запасы. Реализует продукцию, главным образом, группе Р2, хотя иногда поставки осуществляются коллегам О1 и О2.

¹³ И.Ансофф "Новая корпоративная стратегия", Санкт-Петербург, "Питер", 1999г.

¹⁴ Модель разработана автором для фирм оптовой торговли в 1999г.

Оптовик О1 - фирма более широкого ассортимента, не имеющая специфических преимуществ, поддерживающая средний товарный запас. Реализует продукцию также группе Р2.

Оптовик О2 - фирма с развитой инфраструктурой, поддерживающая высокие цены за счет широты ассортимента, постоянного наличия товара на складах, обслуживающая массовый сегмент Р1.

Группа Р1 - розничные торговцы, отдельные магазины, рыночные точки продаж (или же корпоративный конечный потребитель). Р1 многочисленна, не содержит собственных служб снабжения, транспорта, поддерживает минимальный товарный запас, поэтому закупает мелкими партиями весь ассортимент у одного поставщика.

Группа Р2 - сети магазинов, фирмы, имеющие как розничные точки продаж, так и мелкооптовые отделы, содержащие склады и транспорт, ориентированные на закупки пусть у разных поставщиков, но по минимальным ценам. Р2 малочисленна и мобильна, разовый объем закупок в ней относительно высок.

Для большего соответствия модели реальности учтем, что для каждого из игроков на рынке существует его аналог (П', О', Р').

Оптовик О1 обслуживает группу розничных торговцев Р2, которая характеризуется значительными объемами закупок, позволяющими за счет ценовой разницы компенсировать дополнительные затраты на закупочную службу. Поскольку их количество всегда мало, О1 не становится слишком крупным в плане использования персонала, его штат невелик, как и накладные расходы. О2 и О3, по большому счету, не составляют ему конкуренции, но т.к. группа Р2 достаточно мобильна, ему приходится жестко конкурировать с фирмами аналогичной направленности О1'. Если О1 желает кардинально изменить свое положение на рынке, главное, что он может сделать, - это предпринять атаку на О3. Для этого необходимо включить в ассортимент товары производителя П3, закупая их напрямую или у О3 и продавая по себестоимости. На первом этапе это будет сопровождаться дополнительными затратами, но должно дать и дополнительный эффект: группа Р2' отреагирует переключением с конкурентов О1' на О1. (Заметим, что простая ценовая война с конкурентами О1' в ассортименте П1 и П2, которую многие предприятия выбирают стратегией закрепления на рынке, не дает даже близких результатов. Изменение цен конкуренты отслеживают моментально, тогда как расширение ассортимента если и выявляется ими, то встает вопрос нормы рентабельности, и контрмеры не принимаются). Шансов привлечь Р1 пока еще не прослеживается: во-первых, у О1 отсутствует опыт и организация для работы с мелкими розничными торговцами; во-вторых, сама Р1 по-прежнему не знает О1. На втором этапе необходимо вытеснить с рынка ставшую ненужной структуру О3, которая, закупая значительные объемы у производителя П3, реализует большую их часть через О1. О1 может добиться тех же эксклюзивных цен, поскольку его оборот уже позволяет диктовать условия если не П3, то П3'. (Это не слишком сложно на практике, О3 не спасает даже родственная связь. В одном случае фирма О1, не получив требуемых условий, временно прекратила реализацию продукции П3 - завод остановился и полностью капитулировал через месяц).

Однако достигнутое положение не является особо устойчивым. О1 по-прежнему обслуживает группу покупателей, отличающихся высокой мобильностью, его позиции могут быть атакованы со стороны конкурентов О1' и О3' чисто ценовой политикой. Приемлемыми стратегиями на новом этапе для О1 могут быть либо всемерное сокращение накладных расходов и удержание завоеванных позиций путем своевременных ценовых контратак, либо развитие структуры и постепенный переход к положению О2, имеющего опору в массе более мелких торговцев.

Рассматривая О2, отметим такую неотъемлемую его характеристику, как высокие накладные расходы на оргструктуру. Оптовик работает в сегменте мелких розничных торговцев, которые могут осуществлять закупки ежедневно мелкими партиями и по относительно высоким ценам. Для их обслуживания необходим большой штат продавцов, собственное транспортное подразделение предприятия, четкое взаимодействие всех служб оптовика и постоянное наличие всего ассортимента на складах. О1 и О3 не составляют значительной конкуренции для О2. Для привлечения Р1' оптовик необходимо использовать личные (прямые) продажи, акцентируя внимание не на ценах, которые для данной группы не являются решающим аргументом, а на уровне сервиса и дополнительных гарантиях. Кроме того, О2 может последовательно нападать на конкурентов О2', предлагая их покупателям повышенный уровень сервиса (например, ускоренную доставку). После ухода конкурента с локального рынка эксклюзивные условия для его бывших покупателей отменяются, выбирается следующая жертва. Потерять свою группу О2 может даже временным сокращением ассортимента: если он поставит потребителя перед необходимостью искать альтернативу, тот найдет ее у О2'. Желая увеличить объемы продаж за счет других сегментов рынка, О2 не может использовать тактику продажи товаров П3 по себестоимости, т.к. при этом не приобретет покупателей Р2, но потеряет в общей прибыли. О2 целесообразнее теснить сразу О1 и О3, снижая цены на крупнооптовые партии и не затрагивая розницы, хотя при этом для него существует риск создания мелкооптового конкурента, приобретающего у него весь ассортимент достаточно дешево и реализующего группе Р1. Можно сказать, что положение О2 наиболее устойчиво на рынке, и дальнейшее его улучшение лежит в области планомерной позиционной борьбы за расширение группы Р1 за счет Р1'.

О3 имеет наиболее экономичную структуру, для которой необязательна служба закупки (ее функции выполняет руководитель), нужен минимум продавцов, необязателен транспортный отдел. Эксклюзивные скидки О3 может получать благодаря значительным объемам сбыта, но чаще приобретает на «личных

договоренностях» с ответственными лицами ПЗ. По мнению многих сбытовиков, низкая цена обеспечивает предприятию значительное конкурентное преимущество, позволяя единолично владеть долей рынка. На самом же деле его положение вдвойне неустойчиво. Во-первых, как мы показали, при интенсивном расширении О1, ОЗ становится первоочередной целью атаки. Основной мерой защиты является непредоставление крупнооптовых скидок покупателям, но она недостаточна. Сегмент Р1 для ОЗ недоступен, поскольку для преодоления преимуществ О2 оптовику пришлось бы набирать штат продавцов и налаживать доставку, что уже не окупится при низких наценках. Во-вторых, производителю «эксклюзивность» ОЗ ничего не дает, кроме общего снижения прибыли. Стратегия дополнительных скидок не позволит ему расширить рынок, т.к. если ОЗ, сверх ожиданий, вырастет, то будет иметь рычаг давления на ПЗ через объемы закупок, интересные для ПЗ'. С этой точки зрения ПЗ выгоднее предлагать специальные цены О2', закупающему у конкурентов, чем поддерживать ОЗ, сохраняя ему исключительные льготы. Чтобы упрочить позицию на рынке, для ОЗ есть только один путь – расширения ассортимента и создания сервисных услуг, т.е. перехода на позицию О1 с сохранением, насколько это будет возможно, ценовых преимуществ.

Спектр возможных стратегий оптовиков О1, О2, ОЗ можно классифицировать следующим образом (таб.3):

Фирма	Стратегия	Содержание
О1	Нападение	<input type="checkbox"/> Вытеснение с рынка ОЗ с занятием его позиции у ПЗ: <ul style="list-style-type: none"> • закупка всего ассортимента ОЗ и продажа его на рынке по тем же ценам (без рентабельности); • получение у ПЗ эксклюзивных условий вместо ОЗ.
	Защита	<input type="checkbox"/> Минимизация затрат.
	Развитие	<input type="checkbox"/> Укрепление торговой марки.
О2	Развитие	<input type="checkbox"/> Развитие инфраструктуры, расширение ассортимента, переход к "конвейерной" обработке мелких клиентов (Р1) через систему прямых продаж → занятие позиции О2 на рынке.
	Позиционная борьба	<input type="checkbox"/> Постоянная поддержка и расширение ассортимента. <input type="checkbox"/> Отладка технологий и минимизация затрат. <input type="checkbox"/> Систематическая обработка рынка (в т.ч. Р1') через прямые продажи. <input type="checkbox"/> Всемерное укрепление торговой марки. <input type="checkbox"/> Непредоставление крупнооптовых скидок потенциальным конкурентам (О1, Р2). <input type="checkbox"/> Создание собственной розничной сети.
О3	Пиратские вылазки	<input type="checkbox"/> Поставки игрокам Р2 по эксклюзивным ценам в нецелевых сегментах и по специальным поводам (например, ограничения роста О1). <input type="checkbox"/> "Точечные" поставки покупателям конкретного конкурента О2' на эксклюзивных условиях с целью вытеснения О2' с локального рынка (затем условия приводятся к общей норме).
	Защита и развитие	<input type="checkbox"/> Непредоставление покупателям крупнооптовых скидок. <input type="checkbox"/> Создание собственной торговой марки. <input type="checkbox"/> Создание инфраструктуры, расширение ассортимента → переход на позицию О1 с сохранением эксклюзивных условий ПЗ.

Представленные стратегии тем более применимы для конкретной фирмы, чем более ее реальная ситуация и реальный рынок соответствуют первоначальным допущениям модели.

Процесс разработки стратегий.

Процесс разработки стратегий может быть схематично представлен следующим образом:



Рис. 10. Процесс разработки стратегий

При разработке стратегий предприятия консультант участвует во всех стадиях процесса либо может быть приглашен для участия в отдельных его стадиях. «Частичное» применение консультирования охватывает обычно анализ потенциала предприятия, поиск и оценку рыночных возможностей, прогнозирование и исследование тенденций.

При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса с теми или иными последствиями. Полное игнорирование аналитического комплекса, построение стратегий на основе интуитивных представлений руководства без перепроверки исходных допущений экономит время на разработку, но может привести к значительным тратам на бесперспективное с самого начала дело.

Примерами неудачных стратегий могут послужить выпуск в 80-х годах известным заводом вычислительной техники устройств подготовки данных с собственным языком программирования; выпуск известным торговым предприятием в 90-х собственной кредитной карты; отвлечение известным предприятием - производителем компьютеров в 90-х значительной части оборотного капитала в банковскую сферу. Во всех случаях предприятия понесли колоссальные убытки, и во всех случаях результат можно было спрогнозировать, проведя анализ ситуации до ввода новой стратегии.

Цели

Комплексный проект (рис.3) включает интенсивную помощь консультанта уже на этапе определения целей. В других случаях цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом.

Существенными на данном этапе будут следующие характеристики целей:

- ❑ Конфликтность целей: связь между целями такова, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Конфликтной парой является, например, достижение максимальной прибыли «сегодня» и достижение максимальной доли рынка «завтра».
- ❑ Комплементарность: достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, превращение предприятия в «фирму качества» способствует достижению максимальной доли рынка.
- ❑ Индифферентность: цели не оказывают влияния друг на друга. Например, цель «фирма качества» и цель «предприятие широкого ассортимента».
- ❑ Иерархия целей: подчинение одних целей другим. Например, цель «определенная доля рынка» подчинена цели «определенная рентабельность предприятия».

Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия, как правило, невозможно. При обнаружении таких ситуаций цели необходимо переформулировать. Или может быть применен специальный прием: разделение предприятия, при котором материнская структура достигает одних целей (например, превращается в «фирму качества» и обеспечивает «завтра» значительную долю рынка), а дочерняя - других (например, получает максимальную прибыль, поставляя на испытывающий временный дефицит рынок, второсортный товар). Одно из предприятий выступает в роли «дойной коровы», поддерживающей «звезду», которая будет давать прибыль завтра.

Для комплементарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет. Существующие ресурсы предприятия и рынок не всегда позволяют достичь всех заявленных целей предприятия. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных.

Так как в большинстве случаев цели предприятия определены слишком обще, для их обработки выполняется операционализация.

1. Руководителю (или руководителям, если партнеров несколько) предлагается сформулировать в списке из 10-ти - 15-ти пунктов основные составляющие целей.
2. В случае нескольких партнеров формулировки приводятся к единообразию (несколько пунктов может быть добавлено консультантом), составляется общий список.

3. Руководителям предлагается последовательно сравнить каждый пункт с остальными и присвоить единицы приоритета более важным.
4. Проводится согласование целей между партнерами (консультант выступает в роли справочника по вероятным угрозам и возможностям в достижении заявленных целей). Ранжированные и согласованные цели проверяются на конфликтность, подразделяются на основные и дополнительные.

Достижимость целей для конкретных условий конкретного предприятия определяется консультантом в процессе разработки стратегий.



Предложенная процедура согласования целей может быть применена предприятием и без участия консультанта. Основная трудность на этом пути – психологическое неприятие руководителем возможности и целесообразности долгосрочного планирования. Обычный аргумент «против» – «разве можно в наших меняющихся условиях в принципе говорить о чем-то долгосрочном?». На самом деле, фирме желательно иметь цели на 10 лет в каждый момент времени, но они могут и должны пересматриваться не реже, чем раз в пол года. В случае серьезных затруднений с 10-летними целями, руководитель может установить на первый раз 2-годовые ориентиры, с выходом на долгосрочное планирование через год.

Потенциал предприятия.

Управление. Возможность разработки и применения той или иной стратегии, сами цели ограничены определенным образом возможностями управления. (Оно, в свою очередь, зависит от мировоззрения руководителя, его предыдущего положительного и отрицательного опыта, сложившихся на фирме традиций и стиля взаимодействия). Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. Даже сильная кадровая служба в состоянии диагностировать только часть управления, касающуюся взаимодействия с персоналом.

Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по следующим параметрам:

- ❑ Скорость принятия важных решений. От нее зависит возможность оперативного реагирования управленческой системы на изменение рыночной ситуации. На практике нередки случаи, когда из-за медленного принятия решений теряются связи с партнерами, упускаются выгодные контракты, «портится» имидж предприятия. Обычно недооценивается влияние скорости ответа на запрос покупателя (часто покупатель в ответ на стандартное предложение предприятия выдвигает встречное предложение – оно то и «зависает» на целые недели), тогда как на практике своевременное выставление счета часто определяет, с каким поставщиком будет работать покупатель. Особенно это касается покупателей – государственных предприятий, поступление финансов к которым непредсказуемо: ОМТС может получить их сегодня – и сегодня же должен истратить, иначе завтра они уйдут на погашение долгов.
- ❑ Обоснованность принятия важных решений. Значительная часть успеха предприятия и даже само выживание зависят от взвешенности и обоснованности решений. Если решения принимаются «волевым усилием», без компетентной оценки последствий, результат часто выражается в напрасной трате ресурсов. Особенно часто недостаточно обоснованные решения принимаются в областях рекламы, кадрового подбора и бизнес-проектов, в которых каждый руководитель считает себя профессионалом.
- ❑ Реальное делегирование полномочий. Управленческая система работает эффективно при налаженном горизонтальном взаимодействии всех звеньев, что требует делегирования значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии. Отсутствие делегирования перегружает предпринимателя оперативными задачами в ущерб стратегическим, ставит барьеры росту фирмы. При достаточном делегировании даже длительное отсутствие высшего руководителя не тормозит деятельность предприятия.
- ❑ Возможность делегирования полномочий. Здесь проводится оценка возможности высшего руководства делегировать полномочия. Реального делегирования может не быть на данном этапе развития предприятия, но оно будет необходимо при дальнейшем развитии. Важно оценить потенциальные возможности руководства, чтобы предложить реальные пути развития предприятия.
- ❑ Контроль за выполнением решений. Часто в практику руководителя входит раздача поручений руководителям среднего звена без конкретизации сроков выполнения и отслеживания результата. В ряде случаев это приводит к проведению собственной политики этими руководителями на основе минимизации собственных усилий. Управление «буксует». Если это и не происходит на данном этапе развития, при росте предприятия вероятность таких действий возрастает.
- ❑ Система стимулирования (поощрений и наказаний). Непосредственно связана с контролем исполнения. Может способствовать решению задач, а может и тормозить. В значительной мере влияет на психологический климат на предприятии.

- ❑ Проходимость информации «вниз». Эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии напрямую зависит от качества и количества информации, поступающей вплоть до нижнего уровня. Как минимум, должна проходить информация, *что* делать (на практике бывает не всегда), в нормальном режиме - и *зачем* делать. Сознательное выполнение поручения персоналом на основе собственных представлений о его цели повышает вероятность достижения положительного результата. Причем надо иметь в виду, что собственные представления о цели поручения у персонала есть всегда, насколько они верны - зависит от поступающей «вниз» информации.
- ❑ Проходимость информации «вверх». Обратная связь руководителя с предприятием. При полном ее отсутствии управление беспомощно, при серьезных ограничениях - теряет в качестве. (Нормальный уровень - до 50% информации о проблемах и ошибках).
- ❑ Кадровая политика. Кто и как принимается на работу, служебный рост. Развитие кадров, мотивация.
- ❑ Качество планирования деятельности. Отражает возможность последовательных действий, направленных на достижение цели. На практике встречается, в том числе, и отсутствие планирования, что значительно увеличивает нагрузку высшего руководства необходимостью постоянной коррекции действий персонала.
- ❑ Лидерство. Восприятие персоналом высшего руководителя как лидера, за которым стоит идти, способность руководителя увлечь за собой. В значительной мере определяет возможность нововведений.

Диагностика управления проводится консультантом обычно помощью неструктурированных личных интервью с руководством и персоналом предприятия. Такой опрос быстро выявляет точки напряженности и ключевые проблемы. В практике одного консалтингового агентства был случай, когда на интервью послали абсолютно некомпетентного стажера, но с подстраховкой - диктофоном. В ответ на самые бестолковые вопросы типа "устраивает ли Вас распорядок дня?" персонал немедленно заявлял проблемы, пользуясь шансом довести их до руководства: "распорядок устраивает, но вот снабженцы закупают не те товары...". В интервью с руководителем консультант выясняет возможность изменения управленческого стиля.



К самостоятельному применению можно, с некоторыми оговорками, рекомендовать анонимное анкетирование с обычной или магнитудной шкалой:

Факторы, которые требуется оценить, оформляются в анкету: напротив каждого фактора участникам опроса предлагается либо проставить оценку (простая шкала), либо провести линию такой длины, насколько развит этот фактор (магнитудная шкала). Простое шкалирование дает результаты с низкой чувствительностью, магнитудное - через измерение длины линий - более высокой. Результаты имеет смысл рассматривать только усредненные. В целом, возможно получить довольно верную картину соотношений отдельных факторов.

Следует учесть, что простановка оценок по шкалам и магнитудный метод предполагают наличие у опрашиваемых представлений о какой-то норме, и представления эти являются основой для оценки. Скорее всего, норма складывается или из прошлого опыта работы персонала (на других предприятиях, возможно даже на государственных старого типа), или из представлений об идеале. Таким образом, абсолютная величина оценок не является информативной, т.к. неизвестно, что именно означает. Соотношение оценок уже обладает информативностью, показывает относительное развитие фактора по сравнению с другими.

Ограничения к применению методики: Проведение подобного опроса только среди руководителей дает искаженную картину по прохождению информации, системе стимулирования, контролю выполнения решений. Проведение опроса всего персонала порождает ожидания изменений, т.к. руководитель, проводя опрос, берет на себя обязательства по использованию результатов.

Финансы. Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Как правило, консультант не занимается анализом источников финансирования или поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые факторы:

- ❑ Объем собственных финансовых средств. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда, в нужный момент их может не быть. Сегодня сторонние инвесторы привлекаются предприятиями, в основном, на развитие уже успешного бизнеса, но не на новые проекты.
- ❑ Возможность привлечения дополнительных средств. Если она все-таки существует, то может быть использована в качестве «ускорителя» развития предприятия. Здесь существенна вероятность своевременного поступления финансов, сроки кредита, его объем и стоимость.
- ❑ Прогнозируемый график поступления средств. Собственные финансовые резервы не существуют одновременно в полном объеме. В основном, это прибыль, постоянно получаемая предприятием от текущей деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться.

- ❑ Управление финансами. Здесь оценивается, главным образом, оперативность управления. На некоторых предприятиях процедура перечисления средств (из-за специфических схем) занимает несколько дней. Также важны приоритеты (иногда финансовый план, возведенный в ранг фетиша, реально тормозит прогресс и приводит к финансовым же потерям).

Производство. В производстве оценивается:

- ❑ Технологический уровень и гибкость линий.
- ❑ Возможность расширения производства.
- ❑ Существующее качество продукции и возможность его изменения.
- ❑ Практика планирования и управления.

Для торговых предприятий, не имеющих собственных производств, или использующих их в незначительных масштабах оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы:

- ❑ Возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах.
- ❑ Управление товарными запасами.
- ❑ Наличие альтернативных поставщиков.
- ❑ Оперативность закупки.

Для предприятий сферы услуг функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры:

- ❑ Квалификация существующих разработчиков.
- ❑ Продуктивность: объемы, сроки, качество разработок.
- ❑ Система стимулирования.
- ❑ Возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

Наиболее простым способом оценки технологического уровня производства является использование справочников по оборудованию, которые могут существовать в отрасли, но могут и не существовать. В последнем случае эффективным методом является исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров, интервью с опытными производственниками (экспертами). Другие факторы производства, а также закупки и разработки на этом этапе оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

Сбыт. В сбыте консультантом оцениваются следующие факторы:

- ❑ Фаза жизненного цикла продукта (в случае специализации предприятия на специфическом узком ассортименте). Здесь важно убедиться, что продукт не вступил в фазу дегенерации (более-менее точное определение других фаз требует экспертных интервью в отраслях и проводится, если необходимо, на этапе оценки альтернатив). Фаза дегенерации может быть диагностирована по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли.
- ❑ Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией. Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить статистический прогноз, и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом. Например, могут контролироваться статистически вычисленный период и объем закупок крупных клиентов, и приниматься меры по выяснению причин отклонения.
- ❑ Наличие собственной или контролируемой (через долевое участие) сбытовой сети. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

Маркетинг. В маркетинге производится оценка следующих факторов:

- ❑ Наличие и уровень исследований. При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии часто не могут быть применены стратегии диверсификации, т.к. выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания хотя бы реакции рынка стопроцентно обречен на неудачу. Создание маркетингового подразделения «с нуля» для обеспечения исследовательской функции требует значительных затрат времени.
- ❑ Ценовая политика. На некоторых предприятиях ценовая политика может являться «камнем преткновения» - принят единственный способ ценообразования, и любые отклонения запрещены. Это ограничивает выбор возможных стратегий.
- ❑ Методы продвижения и стимулирования. В принципе, применяемые методы не накладывают существенных ограничений на стратегии, т.к. могут быть скорректированы для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет его возможности в выборе стратегий.
- ❑ Реальная доля рынка предприятия (если "навскидку" превышает 2%). Знание реального положения вещей необходимо для разработки стратегий. В тоже время информация предприятия о его доле

рынка не всегда надежна. Консультант, как правило, проводит независимое исследование для определения доли рынка предприятия или проверяет методику получения данных предприятием.

- ❑ Имидж предприятия, наличие узнаваемых собственных марок товара/услуг, конкурентные преимущества. На этом этапе принимаются оценки квалифицированных работников предприятия. Проверочные исследования в целевых сегментах проводятся после определения альтернатив будущего развития фирмы (соответственно и сегментов).

Кадры.

- ❑ В кадрах оценивается уровень квалификации существующего персонала. Система мотивации, расстановка - все может быть изменено для новых стратегий. Но подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Эксклюзивные преимущества.

- ❑ Учитываются (если они есть) эксклюзивные права предприятия на часть рынка (монополия), эксклюзивный доступ к сырью, доступ к информации. Оценка этих факторов обычно принимается от руководителя без перепроверки.

Для целей разработки стратегий при анализе потенциала предприятия все существенные факторы рассматриваются консультантом именно с точки зрения имеющегося потенциала: т.е. существующие недочеты в различных сферах и возможность оптимизации фиксируются (заказчику предоставляются результаты анализа ситуации), но не прорабатываются до рекомендаций к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

Оптимизацию организационной структуры, предусматривающую построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающую рекомендации к конкретным действиям по всем выявленным недостаткам, мы рассматриваем здесь как отдельный проект консультирования, выполняемый при наличии проработанных стратегий предприятия (абстрактно оптимальной структуры не существует, она оптимальна для достижения определенных целей в рамках определенных стратегий).

Рекомендации по решению наиболее острых выявленных проблем предприятия вне рамок стратегий могут быть представлены консультантом сверх плана работ. На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны.

Рыночные возможности.

Поиск рыночных возможностей производится после оценки потенциала предприятия и учитывает реальные возможности последнего. Такая последовательность проработки ограничивает количество направлений поиска, которые, в противном случае, превысили бы все разумные пределы. Процесс поиска рыночных возможностей состоит из следующих основных этапов (рис.11):

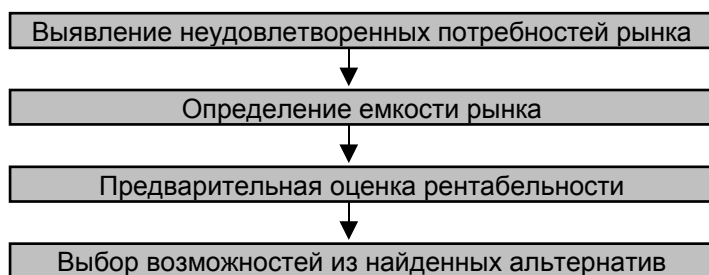


Рис.11. Этапы поиска рыночных возможностей.

Потребности рынка.

Неудовлетворенные потребности рынка - основа рыночных возможностей для предприятия. В ситуации, когда покупатель полностью удовлетворен услугами поставщика, предложение ему аналогичных товаров на аналогичных условиях другим предприятием не будет иметь успеха. В тоже время и в этой ситуации у покупателя могут существовать в латентном состоянии неудовлетворенные потребности в более качественном товаре, более льготных условиях, более объемном сервисе. Выявление таких потребностей производится по схеме: «Формулирование гипотез → Полевая проверка».

Источником для построения гипотез могут служить:

- ❑ прежний опыт деятельности руководителя или консультанта;
- ❑ предложения персонала предприятия;
- ❑ опыт партнеров и контрагентов предприятия (поставщиков, постоянных покупателей, торговых посредников);
- ❑ инновации конкурентов.

В практике маркетингового консультирования гипотезы, послужившие основой успешно реализованных рыночных возможностей, были в 40% случаев сформулированы на основе инноваций конкурентов, в 15% случаев - на основе прежнего опыта руководителя и консультанта, в 10% случаев - на основе предложений персонала предприятия, в 10% случаев - на основе опыта партнеров и контрагентов предприятия, и в 25% случаев - «случайно» найдены в процессе проработки других гипотез. (Приведенные данные не могут претендовать на научную точность, поскольку исследования охватывают лишь малую часть предприятий, и не на всех из них в равной мере использовались возможности для построения гипотез. Тем не менее, можно сделать вывод о перспективности проработки всех источников построения гипотез для поиска рыночных возможностей).

Задачей консультанта на данном этапе разработки стратегий является построение возможно большего количества гипотез. Основным методом получения материала на предприятии и у его партнеров являются неструктурированные интервью, при которых собеседники поощряются к высказыванию любых, даже самых «бредовых» идей. Последние довольно часто отражают наиболее перспективные рыночные возможности. (На фирме может быть организован и "мозговой штурм" - при условии специальной квалификации консультанта и реальной возможности собрать группу нужных специалистов). Инновации конкурентов отслеживаются через их рекламу и по данным службы маркетинга, торговых агентов и продавцов предприятия. Покупатели-частные лица могут быть опрошены анкетированием или в фокус-группе.



При самостоятельном построении гипотез предприятием целесообразно использовать метод интервью с поставщиками и контрагентами предприятия (интервью должен проводить "свежий" сотрудник), а для получения предложений персонала организовать конкурс. Конкурс должен иметь игровой характер - в его условиях предусматривается подача минимум 2-х идей: одной серьезной, и одной «бредовой». По итогам конкурса (возможно, после внедрения предложений) необходимо провести награждение победителей. Опрос покупателей можно провести анкетированием, в котором предлагается ранжировать по важности основные факторы, влияющие на выбор покупателем поставщика.

Значительная часть предложенных гипотез выбраковывается сразу из-за критичного несоответствия целям и потенциалу предприятия. Оставшиеся проверяются тем или иным способом, в зависимости от их специфики.

Для гипотез, сформулированных на основе инноваций конкурентов, могут быть применены:

- Исследование продукции конкурентов. Например, таким способом была обнаружена возможность для небольшого предприятия ремонта отдельных узлов вычислительной техники, ранее считавшихся неремонтопригодными. Проверка возможности была организована по классической схеме: покупка услуги (ремонт дефицитного узла); разборка и изучение; самостоятельный пробный ремонт аналогичного узла;
- Наблюдение. Если гипотеза касается использования новых для предприятия розничных продаж, данные об их результативности могут быть получены наблюдением. Таким способом можно отследить реальные объемы продаж в магазинах и на рынках, оценить методы обслуживания покупателей, выявить специфические особенности торговли (например, продвижения продавцами товаров отдельных поставщиков, что на современном рынке объясняется взятками).
- Опрос покупателей конкурентов. Такой опрос проводится методом неструктурированного интервью в точках продаж конкурентов (для розницы) и на фирмах их покупателей (если встреча планируется не для предложения собственного товара, а для консультации, ее обычно легко организовать). Здесь может быть проведено ранжирование критериев выбора поставщика, выявлены специфические преимущества конкурентов.

Гипотезы, сформулированные на основе представлений руководства предприятия, консультанта, персонала, партнеров и контрагентов предприятия, проверяются с помощью опроса потенциальных покупателей. При самостоятельной проверке гипотез предприятие часто обходится без контакта с покупателями, проверяя предположения одних экспертов мнением других. Например, предположения поставщиков могут оцениваться через мнение персонала предприятия и его руководства. Такой метод недостаточно надежен: практика показывает, что мнение экспертов о потребительских предпочтениях ошибочно примерно в половине случаев. (Возможно, этим и объясняется 50% успех старого продукта на старом рынке). Относительные гарантии дает только опрос покупателей, причем проведенный на высоком уровне качества. В зависимости от конкретной задачи, опрос может быть проведен в форме интервью, анкетированием, или в фокус-группе.

Для проектов, ориентированных на торговых посредников (если рыночные возможности усматриваются предприятием в более полном удовлетворении потребностей дилеров, оптовиков или розницы) в зависимости от ситуации консультантом могут быть проработаны несколько уровней покупателей: от покупателей предприятия до конечных потребителей продукции. Выявленные опросом потребности торговых посредников могут расходиться с действительными, определяемыми потребностями конечных потребителей. Т.е. мнение дилера о потребительских предпочтениях может быть ошибочно в тех же 50% случаев.

Результатом проверки гипотез может являться определение для нескольких наиболее перспективных целевых групп потребителей объемов ожидаемого спроса в группах, требований к продукции, условий поставки и сопутствующего сервиса, возможных цен, возможных способов распределения продукции, возможных методов стимулирования сбыта.

Емкость рынка.

Для целей продвижения старого продукта на старом рынке емкость рынка, как правило, известна. Консультантом она перепроверяется либо независимым исследованием, либо оценкой методики, примененной предприятием. Для целей, предусматривающих диверсификацию, расширение границ рынка, совершенствование товара, и т.п., емкость рынка должна быть определена вновь.

Предыдущее исследование гипотез о потребностях групп потребителей обычно четко очерчивает границы групп и получает данные об ожидаемом спросе в группах. Таким образом, задача определения емкости рынка сводится к оценке величины целевых групп потребителей. Такая оценка может быть получена из анализа вторичных источников информации: отраслевых справочников, специализированных баз данных, публикаций в прессе, отчетов о проведении исследований специализированными организациями, адресных справочников, и т.п. Достаточную точность оценки обеспечивает совпадение информации двух независимых источников.

Оценка районного сбыта, например, розничного магазина, производится приблизительно из расчета численности целевой группы в пятикилометровом радиусе, с поправкой на динамику потока.

Рентабельность.

Поскольку ожидаемый объем сбыта известен из предыдущих исследований (при отсутствии других данных охват целевых групп планируется на уровне 10% от их численности в первый год), определение рентабельности выбираемых возможностей сводится к определению себестоимости их реализации. В общем случае себестоимость включает:

- стоимость разработки продукции;
- закупочную стоимость материалов;
- стоимость производства продукции;
- стоимость хранения (плюс определенный процент потерь);
- стоимость стимулирования сбыта (рекламы, PR, бесплатных образцов, и т.п.);
- заработную плату персонала.

Реально стратегии разрабатываются предприятиями, уже действующими на рынке, имеющими производства, склады, персонал. В каждом конкретном случае консультант определяет, какие именно затраты следует отнести на себестоимость реализации данной возможности.

Величина затрат обычно не может быть определена на основании прошлого опыта предприятия: во-первых, предполагаемое направление деятельности может быть новым для предприятия, и оно просто не имеет нужного опыта; во-вторых, не факт, что прошлые затраты были оптимальны. Величина затрат определяется консультантом следующим образом:

- Стоимость разработки, производства, хранения продукции определяется через нормы, существующие в отрасли. Если опубликованных норм нет, они могут быть установлены изучением практики деятельности партнеров и конкурентов предприятия, опросом технологов и опытных производителей, сопоставлением цен на аналогичные услуги в других отраслях.
- Стоимость материалов (для торговых предприятий - закупочная стоимость продукции) определяется изучением прайс-листов поставщиков, сложившихся на практике скидок в соответствующих отраслях (в половине отраслей реальные цены далеки от прайс-листа, что выявляется опросом лояльных покупателей, сотрудников закупочных служб конкурентов).
- Заработные платы определяются на основании средних сложившихся на рынке для аналогичного персонала (здесь также недостаточно опубликованной информации, необходимы интервью в кадровых агентствах).
- Стоимость стимулирования сбыта определяется предварительной разработкой в общих чертах маркетингового комплекса. Необходимый объем рекламы может быть установлен на основании предыдущих исследований или принят аналогичным средним объемам конкурентов. Ориентировочная стоимость прочих мероприятий может быть выявлена опросом опытных сбытовиков, изучением практики конкурентов.

Если практика предыдущей деятельности предприятия характеризуется повышенными, по сравнению с отраслевыми, затратами в какой либо области деятельности, консультантом учитывается два варианта себестоимости: отраслевой, и вероятный для предприятия. При выборе возможности руководителю рекомендуется ориентироваться на вариант предприятия, а при ее реализации - стремиться к отраслевому.

В некоторых случаях себестоимость может быть «отрицательной»: принимаемые стратегии предусматривают сокращение затрат на рекламу, стимулирование сбыта, сервис, персонал, и т.д., по сравнению с существующими на предприятии. Такое происходит, если предыдущая деятельность предприятия определялась конфликтными целями - предприятие пыталось идти сразу в двух,

противоположных, направлениях. Иногда повышенные затраты обуславливались попыткой достижения нереальной цели, либо непригодными методами. Другие стратегии могут быть затратными, предусматривающими получение прибыли предприятием лишь в отдаленной перспективе.

Выбор возможностей.

На этом этапе остается обычно две - три альтернативы, из которых действительно можно выбирать. Все они характеризуются приемлемой рентабельностью, достаточной абсолютной величиной ожидаемой прибыли, приемлемым сроком окупаемости и... неполным соответствием существующему потенциалу предприятия. Кроме того, точность цифр оставляет желать лучшего: часть из них основана на предположениях и аналогиях, другая рассчитана по приблизительным методикам.

Для описания стратегических характеристик альтернатив консультантом проводится их "привязка" к основным моделям решений. (Здесь во многих проектах положительно зарекомендовало себя построение ассортиментно-ценовой модели интересующих предприятие рынков).

Для облегчения выбора на основе потенциала предприятия консультант предоставляет руководителю свои соображения относительно возможности, сроков и методов изменения существующей ситуации. (Может быть предоставлен список проблем, которые возникнут при изменениях, или сценарный вариант действий).



При самостоятельной разработке стратегий предприятием может быть использован следующий метод оценки соответствия альтернатив потенциалу предприятия. Для каждой альтернативы составляется оценочная матрица (в маркетинге она используется, в основном, для оценки продукта):

Потенциал	Вес	Шкала											Итог
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Финансы	0.2			x									0.4
Управление	0.3					x							1.2
Производство (закупка)	0.1		x										0.1
Сбыт	0.2					x							0.8
Маркетинг	0.1							x					0.6
Кадры	0.1				x								0.3
	1.0												3.4

В графе «Потенциал» указываются факторы потенциала предприятия. В общем случае, такими факторами являются финансы, управление, производство, сбыт, маркетинг, кадры. В графе «Вес» руководителем, на основании собственной оценки проставляется степень влияния каждого фактора на реализацию альтернативы. Оценки по шкале проставляются независимо друг от друга руководителями среднего звена предприятия и ведущими сотрудниками, обладающими достаточной информацией, и отражают соответствие существующих параметров требуемым. «Итог» вычисляется, как произведение оценки по шкале и веса.

Для каждой альтернативы вычисляется средний общий итог, который и отражает степень ее привлекательности для предприятия, по сравнению с другими альтернативами, с точки зрения потенциала предприятия.

Для окончательного выбора конкретной альтернативы предприятием может быть проведен эксперимент. Экспериментальной проверке поддается очень многое. Например, экспериментом может быть проверено:

- Ценовая политика и система скидок. Определенному региону или отрасли - любой отобранной целевой группе покупателей - предлагаются новые цены и новая система скидок. Доведение информации до целевой группы - по обычным каналам, в обычном объеме. Длительность эксперимента устанавливается в два средних промежутка между закупками - для отсекающего эффекта закупки впрок (когда закупается больше, но реже). Остальная часть рынка используется как контрольная. Результат анализируется с учетом изменения поведения экспериментальной группы потребителей, по сравнению с предыдущим периодом, и поведения контрольного рынка.
- Возможность увеличения доли рынка за счет интенсификации усилий. Целевой группе уделяется повышенное внимание: в определенном регионе (отрасли) к существующему торговому представителю на срок в два средних периода между закупками добавляется в помощь один или несколько опытных торговых представителей. Увеличивается количество контактов с потенциальными покупателями. Результат также оценивается на основании изменения поведения экспериментальной группы и поведения покупателей контрольного рынка.
- Действие различных методов стимулирования. Нескольким экспериментальным группам предлагаются различные варианты стимулирования: скидки, скидки наличными, премиальные партии товара, другой товар в качестве премии, техническая помощь, и т.д. Сроки проведения эксперимента те же, в качестве контрольного используется основной рынок, результат оценивается аналогичным образом.

- Рентабельность различного уровня сервиса. Нескольким группам предлагается разный сервис: ускоренная или бесплатная доставка, индивидуальная упаковка и расфасовка, бесплатный выезд специалиста для консультаций, и т.д. Проверяется, способно ли приращение сбыта компенсировать дополнительные издержки предприятия. Сроки проведения эксперимента и контрольный рынок аналогичны предыдущим вариантам.
- Предприятиями торговли, оценивающими целесообразность расширения ассортимента, может быть произведена пробная закупка небольших партий новых товаров и предложение их на одном из сегментов рынка.
- Предприятиями сферы услуг может быть проведена подписка на разрабатываемую услугу среди потенциальных покупателей.

Глубина эксперимента зависит от стратегической задачи. Иногда достаточно проверки рыночной возможности длительностью в одну неделю для принятия стратегического решения. Это более характерно для продукции, не требующей послепродажного обслуживания. Для сложных технологических продуктов может понадобиться длительный многоэтапный эксперимент. Например, поставка принципиально нового технологического оборудования в регионы может потребовать экспериментальной проверки эффективности каналов распределения, ценовой политики и стимулирования сбыта на первом этапе, технологии создания и рентабельности функционирования региональных сервисных центров - на втором.

Эксперимент применяется также для определения норм выработки и затрат и наработки положительного опыта в новых видах деятельности. Для этого используется наиболее квалифицированный персонал, который в процессе работы выявляет узкие места технологической цепочки, добивается результата, впоследствии принимаемого за нормативный для рядового персонала. Часто таким образом устанавливаются нормы выработки торговых агентов и нормы их затрат.

Для стратегий, предусматривающих объемные инвестиции в производство, эксперимент может быть проведен не всегда: выпуск экспериментальной партии новой продукции требует затрат, сопоставимых с затратами на поточное производство. Предварительная проработка рыночных возможностей, осуществляемая на предыдущих этапах разработки стратегий, недостаточна для принятия обоснованных решений. Для уменьшения риска здесь целесообразно проведение широкомасштабных исследований выбранной альтернативы с привлечением специализированной организации. Стоимость таких исследований высока, но все же много меньше стоимости эксперимента. Окончательное решение может быть принято предприятием на основе полученных данных.

Помощь консультанта может использоваться предприятием для планирования эксперимента или исследований, координации их проведения, анализа результатов.

Прогноз.

Стратегии разрабатываются всегда исходя из реально существующей ситуации, но призваны направлять действия предприятия в долгосрочном плане, когда исходные положения, принятые при разработке, могут уже не соответствовать реалиям рынка. При серьезном расхождении стратегических установок с современными рыночными требованиями стратегии необходимо пересматривать, а это означает, что часть ресурсов была потрачена нерационально.

Существенные для стратегий изменения могут происходить в макросреде (изменение общего уровня технологий, политической обстановки, экологических требований, культуры) или в рыночных условиях (изменение платежеспособности рынка, поведения конкурентов, потребностей покупателей). Такие изменения не подконтрольны предприятию, но часто могут быть спрогнозированы на этапе разработки стратегий. Задача прогнозирования состоит из двух этапов: определение наиболее существенных факторов, влияющих на стратегии; и исследование тенденций их изменения.

Определение существенных факторов обычно производится следующим образом: консультант и руководитель независимо друг от друга составляют списки факторов; затем списки обсуждаются и сводятся в один, который и подлежит проработке.

Для исследования рыночных тенденций консультантом используется два основных метода: опрос экспертов и работа с опубликованной информацией.

В качестве экспертов привлекаются ведущие специалисты в соответствующих областях: технологи, деятели науки (во многих отраслях существуют институты, занимающиеся нужной предприятию проблематикой), социологи, маркетологи (хороших экспертов иногда можно найти в отраслевых журналах). Опрос проводится методом глубинного интервью и занимает обычно значительное время - у действительно компетентных специалистов трудно добиться интервью.

Насколько специалист владеет информацией, определяется сопоставлением его мнения о современной ситуации с данными исследований, полученными предприятием. Для исследования тенденций мнение одних специалистов целесообразно проверять мнением других.

Работа с публикациями также сопряжена со значительными затратами времени. Необходимые материалы - аналитические статьи в профессиональных изданиях, отчеты об исследованиях, диссертации - возможно отыскать только в Государственной российской библиотеке. Для выявления тенденций в поведении конкурентов может понадобиться исследование всего объема опубликованной рекламы за длительный срок.

Для повышения надежности и объективности прогноза этап прогнозирования целесообразно выполнять «свежему» консультанту, не участвовавшему в поиске рыночных возможностей, чтобы снизить вероятность пристрастного отбора фактов. Задание формулируется, как исследование определенных тенденций (без конкретизации стратегий); результат должен быть предоставлен в виде аналитического отчета.



Самостоятельно предприятие может выполнить определение существенных факторов макросреды (списки составляются ключевыми специалистами предприятия) и проработку опубликованной информации (в библиотеку командировается сотрудник отдела маркетинга). Можно поручить штатному маркетологу и опрос экспертов, но в важных случаях лучше все же привлечь профессионального интервьюера.

Детальная проработка стратегий.

Детальная проработка стратегий выполняется для выбранной заказчиком альтернативы и имеет два уровня: общий уровень предприятия, которым ограничивается проект разработки стратегий и концепции развития предприятия, и уровень маркетинговых стратегий, который в данной книге мы выделяем в отдельный проект консультирования.

На общем уровне предприятия принимаются следующие политические установки и программные решения:

- ❑ Конкретизируются цели предприятия, общие, и по каждому направлению деятельности. Формулировки должны быть точными, устанавливать сроки достижения целей и объемные показатели. Расплывчатые формулировки типа: «Повысить качество продукции, достичь максимального уровня сбыта» не конкретизируют цель, оставляя возможность определения «максимума» каждому работнику предприятия. Формулирование целей для торгового предприятия с тремя направлениями деятельности может выглядеть примерно так: «До конца ... года достичь общего объема сбыта предприятия в ... млрд. руб. в год, в том числе: по товарной группе А - ... млрд. руб. за счет продаж на внутреннем рынке, и ... млрд. руб. за счет продаж на внешнем рынке; по товарной группе Б - ... млрд. руб. за счет продаж на внутреннем рынке; по товарной группе В - ... млрд. руб. за счет продаж на внешнем рынке».
- ❑ Формулируются стратегии предприятия по направлениям. Например: «Открыть в 1-м квартале 2001 года два розничных магазина в центральных районах Москвы. Внедрить прямые продажи в Москве и Московской области (целевой сегмент - мелкие розничные магазины, уровень рентабельности ...%, объем продаж ...млн. руб за первый год). Ограничить поставки магазинам в радиусе 5 км от собственных. Ограничить скидки оптовым посредникам, действующим в Москве и области до ...%».
- ❑ Определяется отношение к покупателям (приоритеты и уровень обслуживания). Приоритеты являются базой для процедуры распределения дефицитных ресурсов. Например: товар отпускается в первую очередь (срок поставки 2 часа - 1 день) собственным розничным магазинам, во вторую (1-3 дня) - клиентам агентов прямых продаж, в третью (до 5-ти дней) - оптовым посредникам. Уровень обслуживания влияет на качество сервиса в целом. Например, решать проблемы покупателей можно за свой счет, на взаимовыгодных условиях или за дополнительную оплату. Каждый подход влияет на результаты продаж и имидж предприятия, а значит, общее политическое решение этого вопроса обязательно. Отсутствие установок в отношении к покупателям всегда ведет к применению персоналом разнообразных подходов, основанных на личных предпочтениях.
- ❑ Определяется отношение к конкурентам. В практике российских предприятий встречается два негативных момента отношения к конкурентам: восприятие какого либо конкурента как личного врага (чаще всего «враг» - бывший партнер-учредитель, отделившаяся структура предприятия), и, соответственно проведение по отношению к нему агрессивной политики; и проведение дискредитационной пропагандистской политики против всех конкурентов сразу. В обоих случаях предприятие оказывается втянутым в конкурентную войну (часто с применением недобросовестных методов), которая делает невозможным достижение его целей. «Поводом к войне» так же легко может послужить поведение персонала, не имеющего общей политической установки в отношении к конкурентам. Предприятием определяется собственное отношение к конкурентам (два основных варианта - это конкуренты - потенциальные партнеры, с которыми возможно сотрудничество, и конкуренты - соперники, с которыми любое взаимодействие невозможно), регламентируются внешние проявления этого отношения (в рекламе, контактах с покупателями и поставщиками).
- ❑ Определяется отношение к продукции. Здесь принимается решение, будет ли совершенствоваться продукция предприятия, если будет, то каким образом (опережающая разработка продукции или следование за конкурентом).
- ❑ Принимается решение о ресурсах.

Декларируется общий объем денежных средств, используемых для реализации стратегий, указываются источники поступлений (резерв, поступления с рынка, кредит), определяется необходимое количество и квалификация персонала, утверждаются общие принципы стимулирования персонала, назначаются ответственные.

- Принимается решение о движении средств.

В ранг политических установок может быть возведено решение о кредитовании: фирма определяет, будет ли она отпускать продукцию по предоплате, с оплатой «по факту», или кредитовать покупателя товаром, процентное соотношение способов оплаты.

- Определяются «контрольные точки» стратегий.

Рассчитываются промежуточные показатели, которые должны быть достигнуты в краткосрочном плане, определяются сроки и способы их контроля.

- Определяются точки мониторинга рынка.

Факторы внешней среды, наиболее существенные для стратегий, подлежат периодическому контролю. На данном этапе предприятием определяется список этих факторов.

Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта.

При разработке стратегий консультантом окончательный вариант стратегий всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке предприятием также желательно прописание стратегий для облегчения дальнейшей их проработки.

Внедрение.

Стратегии предприятия, сформулированные и доведенные до каждого работника, помогают сконцентрировать все усилия в нужном русле. В то же время четкая, ясная и понятная для персонала стратегия, скорее всего, будет вскоре ясна и понятна конкуренту, который разработает эффективные меры противодействия (по крайней мере, так часто происходит на российском рынке). Стратегия захвата доли рынка за счет определенного конкурента вынудит конкурента отреагировать, как только он разберется в ситуации. Стратегия роста предприятия за счет покупки нескольких производств, будучи обнародованной, может поднять цены на эти производства. В то же время стратегии, сформулированные руководителем «для личного пользования», без доведения до персонала - «вещь в себе», неспособная выполнить полезные функции.

Принятие любой стратегии требует ее неукоснительного внедрения на все уровни иерархии с соответствующей корректировкой формулировок и конкретизацией целей.

Например, для высшего руководства цель может формулироваться следующим образом: «Достижение 20% доли рынка за счет вытеснения определенного конкурента из данного региона путем предоставления покупателям лучшего сервиса и льготных цен; увеличение производства за счет покупки конкретного производственного комплекса и нового технологического оборудования. Срок выполнения программы - 5 лет».

На более низкой ступени иерархии цель трансформируется в такой вид: «Достижение 12% доли рынка в ближайший год. Привлечение за это время 30-ти новых клиентов за счет увеличения количества торговых агентов в 2 раза, дополнительного их обучения, сокращения сроков поставки продукции до 1-й недели, внедрения накопительной системы скидок. Изыскание возможностей увеличения объемов производства».

На этапе внедрения консультант разрабатывает варианты формулировок целей и стратегий для среднего руководящего звена предприятия.

Второй основной вопрос внедрения - вовлечение персонала. Вероятность достижения целей предприятием тем выше, чем более каждый работник воспринимает его цели, как свои. Это происходит при участии персонала в формулировании целей, отыскании возможностей, проработке идей. Таким образом, необходимая часть разработки стратегий - внедрение - должна начинаться с началом разработки.

Стратегии - далеко не всегда коллективный продукт. Реально они определяются высшим руководством, иногда с учетом предложений «снизу», иногда без него. Это вызвано объективным состоянием российского бизнеса, отсутствием традиций делового общения, менталитетом. Во многих случаях задачей консультирования является создание чувства сопричастности у персонала к формированию стратегий, реально уже определенных.

Формирование чувства сопричастности начинается с диалога консультанта с персоналом на этапах оценки потенциала предприятия и поиска рыночных возможностей (для готовых стратегий - проверки рыночных возможностей). Идеи персонала, лежащие в русле принимаемых стратегий, рекламируются с указанием авторства. Отдельные решения передаются для проработки подразделениям предприятия (иногда - с параллельной проработкой консультантом для повышения надежности). С ключевым персоналом руководителем проводятся собеседования. Конфликтные для стратегий мнения ключевого персонала корректируются предоставлением дополнительной информации о результатах исследований.

Для качественно проведенного внедрения официальное объявление стратегий лишь подтверждает ожидания персонала.

Обзор проекта диагностики ситуации и поиска рыночных возможностей для небольшого туристического агентства с численностью персонала 5 человек.

Необходимость в переопределении стратегии возникла у руководства предприятия после годичной работы на рынке выездного туризма, когда собственный капитал предприятия уменьшился на треть.

Задача, поставленная консультанту, заключалась в диагностике существующей ситуации и выдаче рекомендаций руководству по коррекции принятых стратегий, а также в поиске рыночных возможностей для данного агентства в связанных с туризмом областях.

Из интервью с руководителем консультантом были выяснены следующие данные:

- Агентство работает на рынке в качестве турагента, т.е. реализует конечным потребителям путевки других агентств, получая комиссию в пределах 10% стоимости путевки; и в качестве оператора, реализуя путевки на маршруты собственной разработки другим агентствам, устанавливая при этом наценку в пределах 10%. При реализации путевок на маршруты собственной разработки непосредственно конечным потребителям величина наценки составляет 20%.

- Постоянные затраты на содержание офиса, заработную плату персонала, телефонную связь составляли 3.500\$ в месяц; постоянный объем рекламы требовал вложений 2.500\$ в месяц.

- Количество собственных туристов, выезжающих в туры, не превышало 40 человек в месяц, из которых 20 привлекались рекламой, и 20 были постоянными клиентами, привлеченными по связям.

- Туристическим агентствам продавалось около 20 путевок в месяц.

- Ежемесячный баланс предприятия составлял:

Затраты - 6.000\$

Поступления - 3.000\$

В летний сезон прогнозировалось увеличение отдачи до 6.000 - 7.000\$ в месяц.

- Возможности управления были ограничены слабой обоснованностью принятия важных решений и почти полным отсутствием контроля за их исполнением.

- Возможности дополнительного финансирования ограничивались высокой стоимостью финансов (50% прибыли от инвестиций).

Консультантом были сформулированы несколько гипотез об отдельных аспектах рыночной ситуации и перепроверены через интервью с руководством 2-х других туристических агентств. Результатом проверки явилось формулирование новой гипотезы - о покупательских предпочтениях туристических агентств. Дальнейшей проверкой через интервью с руководителями нескольких мелких агентств гипотеза подтвердилась: туристические агентства при выборе оператора, чьи туры они будут продавать, руководствуются, в первую очередь, представлениями о гарантиях выполнения договоров, а уже во вторую - ценой и качеством тура. Представления о гарантиях формируются, в основном, через личный контакт покупателя с продавцом.

По существующей ситуации консультантом были даны следующие рекомендации руководителю предприятия:

- Учитывая приближение летнего сезона, оставить объем рекламы для привлечения туристов на прежнем уровне до конца июля, после чего рекламу прекратить.

- Для продвижения маршрутов собственной разработки провести массированную рекламную кампанию по привлечению турагентств с помощью факсовой рассылки и через специализированную туристическую газету для профессионалов (что потребует дополнительных вложений в пределах 1.500\$ за сезон).

- После отправки факсов и выхода рекламы лично руководителю посетить возможно большее количество агентств, проявивших интерес к предложенным маршрутам.

- Сократить 1 единицу персонала с наиболее высокой оплатой из-за отсутствия достаточной загрузки и перспектив применения работника данной квалификации.

- По результатам эксперимента по окончании летнего сезона принять стратегию, ориентированную на продажу маршрутов собственной разработки туристическим агентствам, а также обслуживания постоянных клиентов, наработанных к тому моменту.

Рекомендации были приняты руководителем и выполнены в частичном объеме (за исключением интенсивной факсовой рекламы и максимального вовлечения руководителя). Ситуация изменилась следующим образом:

- Постоянные затраты на содержание офиса, заработные платы персонала, телефонную связь составляют 2.500\$ в месяц, оплачиваемая реклама отсутствует.

- Количество собственных туристов, выезжающих в туры, составляет 20 человек в месяц; в основном, это постоянные клиенты, привлеченные по связям.
- Увеличение количества собственных маршрутов позволило повысить прибыль с постоянных клиентов, в среднем, на 15%.
- Туристическим агентствам продается около 20 путевок в месяц с валовой наценкой около 10%.
- Баланс по этой части деятельности агентства составляет:

Ежемесячные затраты	- 2.500\$
Возвратность средств	- 2.500\$

В летний сезон прогнозируется увеличение отдачи до 5.000 - 6.000\$ в месяц.

По второй части задания основные направления поиска рыночных возможностей были определены из интервью с руководителями 3-х туристических агентств. Прорабатывались варианты: аренды туристических автобусов с целью предоставления их туристическим фирмам и организации совместных экскурсий; повышения сервиса для туристов с помощью доставки путевок на дом; продажи авиабилетов.

В результате исследований было определено, что в одном из районов Москвы, удаленном от центра, достаточно успешно идет торговля авиабилетами с бронированием их по телефону - т.е. не требующая дорогостоящей установки системы «Габриэль». Было обследовано еще несколько районов на периферии, в результате чего определилась перспектива торговли авиабилетами в помещениях «Трансагентства». Способ рекламы - кабельное телевидение и расклейка объявлений в прилегающих микрорайонах; предполагаемая отдача - до 1.000\$ валовой прибыли в месяц. Как основные факторы, влияющие на результат, определены наличие требуемых авиабилетов и качество обслуживания.

Результаты исследования были предоставлены Заказчику в виде отчета.

Реально у агентства хватило возможностей организовать пункт продажи авиабилетов только в одном районе. Также возникали проблемы из-за дефицитных авиабилетов и уровня обслуживания, из-за повышенной загрузки партнера, предоставлявшего бронирование по телефону. Тем не менее, четыре месяца с мая по август (расчетный период) пункт продажи приносил предприятию чистой прибыли около 500\$ в месяц.

Общее оплачиваемое время консультанта по выработке рекомендаций и поиску рыночных возможностей составило 2 недели.

Обзор проекта предварительной разработки стратегий для крупного производственного предприятия, специализирующегося на выпуске труб, с численностью персонала около 1000 человек.

Предприятие было организовано более 30 лет назад, акционировано в 1994 году.

Предпосылками для разработки стратегий послужили:

- Падение чистой прибыли за последние 2 года с 14% до 4%.
- Ухудшение эффективности оборотного капитала за те же 2 года в 2 раза.
- Полная амортизация производственных фондов, их моральное устаревание.

Задание на консультирование включало диагностику существующей ситуации, оценку возможностей развития предприятия, предварительную проработку мероприятий по оптимизации предприятия.

На основании интервью с постоянными покупателями предприятия, технологами, статистической информации отрасли, рынок потребителей был определен, как достаточно емкий, с тенденцией изменения покупательских предпочтений к продукции лучшего качества, основными факторами, определяющими для покупателя выбор поставщика, ранжированными по убыванию веса: качеством продукции, надежностью (ритмичностью) поставок, предоставлением отсрочки платежа.

Отсюда был сделан вывод о целесообразности сохранения прежней специализации предприятия с ориентацией на снижение издержек и повышение качества продукции.

Анализ потенциала предприятия показал значительное несоответствие всех его факторов требованиям рынка.

Для обеспечения выживания предприятия и его последующего развития были рекомендованы следующие меры:

- техническое перевооружение предприятия;
- реструктуризация предприятия.

Техническое перевооружение предлагалось осуществить с помощью специализированного консультационного агентства. Нарботки по привлечению инвесторов имелись у самого предприятия.

Основные направления реструктуризации были определены консультантом дальнейшим исследованием внешних и внутренних взаимодействий предприятия. Такими направлениями явились:

- Перестройка старой системы управления предприятием. Перераспределение информационных потоков с нескольких высших руководителей на руководителей подразделений. Выработка критериев оценки работы подразделений на основе приносимого ими экономического эффекта. Делегирование полномочий. Перераспределение ответственности за тактические решения на уровень подразделений, высвобождение времени руководства для решения стратегических задач.

- Создание служб финансового планирования и финансового контроля на предприятии, постановка рыночного бухучета, позволяющего контролировать финансово-экономическую ситуацию в режиме реального времени.

- Создание отдела маркетинга, разработка маркетинговых стратегий по распределению товара и стимулированию его продвижения, исследованию рынка и контролю адекватности предприятия рыночным требованиям.

- Переориентация сбыта с работы только с посредниками на проработку организации собственных складов в регионах основных потребителей. Увеличение доли продаж за деньги по сравнению с долей бартерных операций.

- Организация управления товарными запасами на основе плана и прогноза сбыта, маркетинговых стратегий.

- Создание автоматизированной информационной системы, закрепляющей информационные потоки и новые технологии в жесткую схему.

- Разработка новой кадровой политики, позволяющей привлекать квалифицированные кадры, ориентированные на рыночный стиль работы.

Экономический эффект от проведения предложенных мероприятий оценивался, как отрицательный в краткосрочном плане (значительные затраты на техническое перевооружение, затраты на реструктуризацию), и положительный - в долгосрочном (соответствие продукции запросам рынка, экономичность новой структуры, оперативность реагирования на изменение рыночной ситуации).

Оплачиваемое время консультанта на выполнение задания составило 2 недели.

Рекомендации были приняты руководством предприятия в предложенном виде.

Обзор проекта проверки рыночных возможностей, самостоятельно найденных предприятием для целей диверсификации.

Рыночная возможность, не связанная с предыдущей деятельностью предприятия, усматривалась последним в специализированном кадровом подборе для туристических агентств Москвы. Исходные предположения были следующими:

- Туристическим агентствам необходимо:
 - квалифицированный персонал (со значительным опытом работы в туризме, знанием языков), в основном, в летний сезон;
 - персонал со специальным образованием (система «Габриэль», и т.п. для бронирования авиабилетов);
 - персонал - старшие групп, сопровождающие туристов;
 - персонал на временную работу в разгар сезона.
- Туристические агентства готовы оплачивать подбор кадров по сложившейся рыночной цене в 1 оклад аппликанта.
- Емкость рынка - примерно половина от зарегистрированных в Москве агентств - 1200 предприятий.

Задание на консультирование предусматривало проверку данной возможности силами предприятия с общей координацией консультанта (режим сопровождения).

Для проверки данной возможности консультантом было спланировано 9 интервью с потенциальными покупателями - руководителями туристических агентств. Агентства были сегментированы на крупные, средние и мелкие. Первые три интервью - по одному в каждом сегменте - были проведены консультантом совместно с руководителем предприятия. Следующие 6 - по 2 на сегмент - были проведены самостоятельно руководителем. Интервью позволили сделать следующие выводы:

- Мелкие агентства не будут оплачивать подбор персонала.
- Средним и крупным агентствам не нужен персонал со специальным образованием (практикуется обучение существующего), не нужны старшие групп, не нужен сезонный персонал.
- Для крупных агентств не существует сезонности. Средние агентства считают набор персонала в разгар сезона чрезвычайным обстоятельством.
- В средних агентствах существует потребность в персонале с небольшим опытом работы в туризме, готовом идти на начальную заработную плату в 250\$, и в курьерах с заработной платой 150\$, ответственных и образованных.
- В крупных агентствах установилась практика приема на работу перспективных людей без опыта работы в туризме с последующим обучением. Начальная зарплата курьера в крупных агентствах - 300\$, «менеджера» - 200\$.

- Крупные и средние агентства готовы покупать услуги по подбору кадров, причем уровень спроса достаточно высок: в процессе интервью были получены заказы на подбор 8-ми человек без опыта на позиции курьера и менеджера в крупные агентства, и 2-х человек с небольшим опытом - в средние.

- Высококвалифицированный персонал агентства считают необходимым подбирать самостоятельно, либо «растить» у себя.

- Туристические агентства не готовы платить за подбор кадров сложившуюся в других отраслях рыночную цену, а оценивают стоимость такой услуги в 0.5 оклада аппликанта (заказы были получены на этих условиях).

На основании интервью, анализа рекламы и статистической информации была определена емкость рынка по сегментам: крупные агентства - 20-30 предприятий, средние агентства - 80-100. Объем ежемесячного сбыта спрогнозирован на уровне 7.000 - 8.000\$.

Для оценки возможности и рентабельности подбора кадров консультантом был спланирован, а предприятием осуществлен эксперимент: по опубликованным объявлениям о поиске работы и по собственным объявлениям предприятия о приглашении персонала было отобрано около 300 человек кандидатов на вакансии. Телефонное собеседование отсеяло 80% кандидатов, оставшиеся 20% были приглашены для личного интервью. Из них явилась примерно половина, и только 3 человека удовлетворили формальным требованиям заказчиков.

На этой стадии эксперимент был прекращен (предъявление аппликантов заказчикам уже не производилось). Себестоимость кадрового подбора была оценена руководителем примерно в 80\$ на аппликанта (заработная плата персонала, участвующего в подборе и предложении), еще без гарантий приемки заказчиком; средняя реализационная цена - 120\$. Таким образом, при прогнозе сбыта в 7.500\$ в месяц валовая прибыль должна была составить 2.500\$, что не устраивало предприятие.

Экономический эффект проекта выразился в экономии средств на широкомасштабное развитие деятельности, основанной на неверных предположениях.

Оплачиваемое время консультанта составило 5 дней.

Обзор проекта разработки стратегий для одного из бизнесов крупного холдинга.

Крупная производственно-торговая компания с несколькими направлениями деятельности воспользовалась услугами консультанта для разработки концепции развития действующего шинного бизнеса. Причиной пересмотра стратегий явилось плавное постепенное изменение рыночной ситуации: рост конкуренции, падение рентабельности и спроса. Предыдущая концепция развития направления предусматривала расширение оптовых продаж через дилеров и открытие около 100 розничных магазинов по продаже шин в Москве и регионах, однако опыт открытия первых 5-ти магазинов показал несостоятельность первоначальных расчетов.

Исследования проводились консультантом в двух основных направлениях:

- Оценка перспектив и выбор оптимальных технологий открытия магазинов (удачные примеры конкурентов на рынке имелись).

- Поиск и оценка других возможностей сбыта шинной продукции.

В работе по проекту консультант максимально использовал персонал предприятия. По первой задаче был выполнен следующий комплекс работ:

-Проведено около 20-ти интервью с автовладельцами с целью выяснения тенденций в предпочтениях: покупать на рынке или в магазине. Определился некий паритет.

-Проведены замеры объемов продаж в магазинах нескольких конкурентов. Также были зафиксированы цены в обследуемых магазинах и транспортный поток на ближайших улицах. Первоначальные цели замеров включали проверку трех гипотез: а) магазины, расположенные на оживленных улицах, имеют больший объем продаж; б) наличие широкого ассортимента запчастей в магазине способствует увеличению продаж шин; в) наличие в магазине шиномонтажа также ведет к росту продаж шин.

По результатам исследований две первые гипотезы не подтвердились: объем продаж не коррелировал с транспортным потоком, ассортимент запчастей способствовал *снижению* продаж шин. В целом, с учетом имеющейся информации о стоимости аренды, оформления, содержания и т.д., магазины конкурентов были рентабельны, хотя и на значительно более низком уровне, чем закладывалось в первоначальной концепции предприятия.

-Для оценки перспектив открытия шинных магазинов в регионах был проведен ряд интервью с экспертами. В их число попали маркетологи специализированной исследовательской организации и сотрудники конкурирующих фирм, имеющих региональные магазины. Результаты интервью показали стабильно низкие обороты региональных розничных точек.

-Для определения оптимальных технологий открытия магазинов был проведен опрос покупателей конкурентов в точках продаж и несколько интервью с директорами магазинов. Интервью с покупателями показали, что впечатление о качестве магазина складывается у большинства в первые неделю-две после его открытия. Новую точку замечают по наружной

рекламе, заходят для знакомства с ценами и ассортиментом и сообщают об этом знакомым. Интервью с директорами магазинов показали, что кроме наружной рекламы, в первый месяц работы значительный покупательский поток обеспечивает реклама по местному кабельному телевидению.

Рекомендации по этой части проекта включали:

- Открытие магазина сразу с достаточным ассортиментом и законченным оформлением, с оборудованным шиномонтажем.
- Широкое применение наружной рекламы.
- Разовое использование рекламы на кабельном телевидении (2-3 недели).

В процессе исследования обработанные данные вместе с первичными материалами передавались заказчику, так что на этом этапе, не дожидаясь общей концепции, он принял решение об открытии в первый год 8-ми магазинов в Москве и отказался от идеи региональных магазинов.

-Для этого количества точек консультантом был предложен принцип выбора местоположения с использованием рекламы конкурентов: магазины предлагалось открывать на улицах, ведущих к наиболее "раскрученным" магазинам конкурентов. Цены предлагалось установить на том же уровне (фактически без изменений текущей политики), за исключением двух ходовых позиций, которые должны быть дешевле на 1,5-2%.

По второй задаче была изучена практика предприятия в создании региональных дилеров, проведен широкий поиск успешных технологий конкурентов. Для этого были организованы интервью с крупными оптовыми посредниками - покупателями предприятия, собеседования с бывшими сотрудниками конкурирующих фирм.

Анализ данных показал, что полностью успешных технологий на этом рынке нет. Однако имеется перспектива в прямых продажах (бессистемные опыты конкурентов приносили некоторый результат) и в создании региональных оптовых складов-представительств. Технологии организации прямых продаж были взяты из других, более продвинутых в этом отношении отраслей, и адаптированы к шинному рынку. Для системной организации представительств по косвенным данным были выбраны регионы, рассчитаны рентабельность и срок окупаемости, разработаны процедуры создания, продвижения, управления, информационного обмена и контроля, определены ассортимент и объемы товарных запасов.

Рекомендации консультанта по итогам разработки концепции развития бизнеса включали:

- Поэтапное создание 16-ти складов-представительств в регионах.
- Организацию прямых продаж на Москву и область на базе имеющегося офиса.
- Открытие 8-ми магазинов по предложенной методике.

Оплачиваемое время консультанта составило 2 месяца.

Т.к. вскоре после начала внедрения новой концепции наступил августовский кризис, из трех предложенных направлений развития предприятие сконцентрировалось на наиболее экономичном и окупаемом - прямых продажах. На конец 1998г. это главное, что позволило предприятию поддерживать оборот.

Оптимизация организационной структуры предприятия.

Подход к оптимизации.



Оптимизация оргструктуры - это приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

На практике большинство структур предприятий не оптимальны: инструментарий обработки рынка беден, внутренние взаимодействия противоречивы, управление неэффективно. Такое положение вещей объясняется объективным отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, знаний о практической эффективности методов взаимодействия с рынком, быстрым изменением экономической ситуации. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса.

В российских условиях решение об оптимизации организационной структуры предприятия часто принимаются руководством на фоне угрожающего нарастания проблем, оптимизация при этом рассматривается как панацея, от нее ждут чуда.

Реально оптимизация корректирует методы обработки рынка предприятием (либо внедряет новые), устраняет противоречия и дублирование во внутренних взаимодействиях, снимает проблемы, возникшие из-за несовершенства структуры. Проблемы, возникшие из-за несовершенства управления, поддаются решению через оптимизацию оргструктуры ровно в той мере, в какой поддается коррекции управление. Проблемы, обусловленные конфликтностью целей предприятия, структурной оптимизацией не решаются.

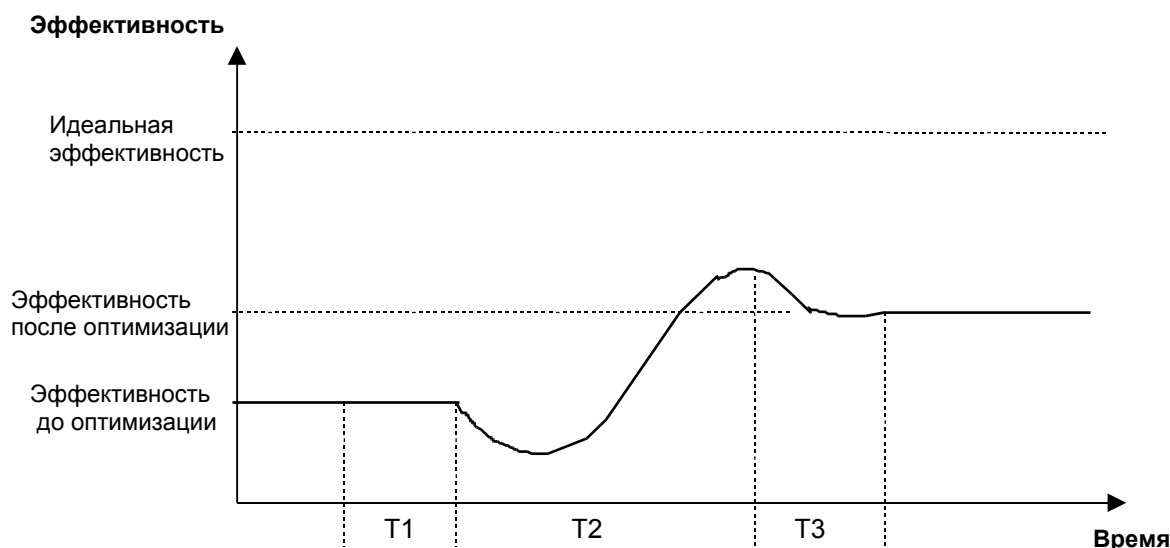
Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия, в зависимости от ситуации, может быть, например, следующим:

- ❑ Сокращение непроизводительных расходов и пресечение воровства на предприятии.
- ❑ Перегруппировка персонала, избавление от балласта.
- ❑ Улучшение методов взаимодействия со старыми клиентами, прекращение их потерь.
- ❑ Повышение эффективности работы с новыми клиентами, рост валовых поступлений.
- ❑ Высвобождение руководства от рутины для решения именно стратегических задач.
- ❑ Более эффективное распределение капитала, ускорение оборачиваемости средств.

Значительную пользу приносит диагностика, предшествующая оптимизации, выявляющая действительные проблемы предприятия.

Побочным эффектом от проведения оптимизации оргструктуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации. (Например, на предприятии с хаотичным до проведения оптимизации управлением выстраивание иерархической структуры может опустить некоторых старейших работников на нижнюю ступень иерархии). Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

В общем случае оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия следующим образом:



T1 - этап диагностики ситуации и выработки рекомендаций.

T2 - этап внедрения изменений.

T3 - этап адаптации.

Рис.12. Изменение эффективности предприятия при оптимизации оргструктуры.

Идеальная эффективность недостижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь потом повышает; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности.

В отдельных случаях оптимизация оргструктуры может носить частичный характер: затрагиваются не все взаимодействия предприятия, а лишь часть (обычно сбыт или маркетинг). Чаще изменениям подвергаются все функциональные области и системы предприятия - тогда речь идет о реструктуризации.

Оптимизация оргструктуры обычно проводится предприятием с помощью внешнего консультирования. Для этого существуют следующие основные причины:

- ❑ Для проведения оптимизации необходима объективная оценка ситуации со стороны: собственный взгляд предприятия «привычен» и узок.
- ❑ Практическая эффективность различных методов обработки рынка, сбора информации, управления неизвестна предприятию, если эти методы не применялись им ранее. Необходимую информацию предоставляет практикующий консультант.
- ❑ Объем работ по оптимизации оргструктуры предприятия очень значителен. Полностью самостоятельное проведение оптимизации руководителем предприятия невозможно в сжатые сроки.

Насколько структура предприятия оптимальна, нуждается ли она в изменении, определить обычно достаточно сложно.



Руководителям можно порекомендовать три более или менее эффективных способа определения целесообразности оптимизации:

- На основе отраслевых показателей.

У конкурентов, использующих аналогичные стратегии, определяется величина затрат (через численность персонала, средние заработные платы, объем производства, величину наценки, и т.п.) и величина валовых поступлений (через объем сбыта). Такие данные могут быть получены подразделением маркетинга предприятия или кадровой службой. Показатели конкурентов и предприятия сравниваются. Значительное отставание предприятия в эффективности является предпосылкой для проведения оптимизации.

К сожалению, этот метод показывает лишь относительную оптимальность: если предприятие-конкурент неэффективно, «хорошие» собственные показатели ни о чем не говорят.

- На основе внутренней информации.

Независимо друг от друга руководители подразделений предприятия и ключевые сотрудники заполняют следующую оценочную таблицу:

Функции	Оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Управление на всех уровнях				x							
Планирование финансов					x						

Планирование производства (закупки)								x			
Планирование сбыта						x					
Информационная обеспеченность подразделений										x	
Квалификация кадров предприятия									x		

По предприятию в целом вычисляется средняя оценка. Ее нахождение в диапазонах 0-6 и 9-10 является предпосылкой к проведению оптимизации. (Уровень 9-10 реально недостижим; простановка заведомо неверных оценок персоналом свидетельствует о наличии серьезных проблем).

Этот метод не оценивает эффективность взаимодействия предприятия с рынком. Неэффективное, но скоординированное взаимодействие покажет «хорошие» оценки.

- На основе внешней оценки.

Предприятием может быть приглашен консультант для отдельной задачи определения целесообразности оптимизации. (В зависимости от размеров предприятия работа может занять от 2-х дней до 2-х недель). При этом оценке подвергаются внешние и внутренние взаимодействия предприятия, используются данные об эффективности из многих отраслей.

Такой метод также имеет ограничение: консультант заинтересован в получении более объемного заказа, каким является оптимизация; его выводы могут быть недостаточно объективны.

В любом случае до проведения оптимизации организационной структуры предприятием должны быть определены цели и стратегии.

Организационная структура предприятия включает:

- Формальную схему распределения полномочий (которая отражает иерархию подчиненности и описывает номинальные сферы ответственности работников).
- Систему управления (принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, систему мотивации и материального стимулирования).

Эффективность предприятия лишь в слабой степени зависит от формальной структуры. Любая «идеальная» схема сама по себе не гарантирует качество работы. Отдельные функции могут выполняться персоналом с высоким качеством, либо нет - и тогда не существенно, заложены они в формальную схему, или не заложены.

В каждом конкретном случае консультант определяет, какие функции и как должны выполняться предприятием для повышения его эффективности, каким образом можно стимулировать выполнение этих функций. Формальная схема корректируется, если ее изменение необходимо для внедрения нужных функций и обеспечения их качественного выполнения. Другими способами повышения эффективности оргструктуры являются оптимизация информационных потоков, внедрение автоматизации, коррекция системы планирования, ввод новой системы стимулирования персонала, и т.д. В рамках структурной оптимизации консультант выбирает те методы, которые могут дать максимальный эффект.

В общем случае работа консультанта по проекту оптимизации организационной структуры предприятия включает следующие этапы:

- Формулирование задач. Проверка на соответствие целям и стратегиям предприятия. (Сам комплекс «цели-стратегии» проверяется на непротиворечивость).
- Предварительная диагностика. Формулирование гипотез.
- Глубокая диагностика. Разработка новых схем и методов.
- Внедрение: проверка новых технологий в работе и последующая корректировка.

Исследование проводится консультантом от общего к частному: сначала рассматривается предприятие в целом, его взаимодействие с рынком, затем внутренние взаимодействия и отдельные элементы структуры. При этом некоторые функциональные области предприятия не затрагиваются оптимизацией, т.к. их влияние на общую эффективность незначительно. (Например, неоптимальным образом может быть организована транспортная служба торгового предприятия: слишком большой парк машин, слишком частые ремонты, нерациональная загрузка персонала, и т.п. Если при этом взаимодействие предприятия с рынком эффективно, транспортная служба выполняет поставленные задачи с удовлетворительным качеством и приемлемыми затратами - ее оптимизация не производится консультантом, т.к. себестоимость оптимизации может быть выше получаемого эффекта).

Предмет оптимизации.

Сбыт

Функциональная область сбыта наиболее важна для предприятия. Поступление средств с рынка обеспечивает именно сбыт. Львиная доля взаимодействий предприятия с рынком замыкается на сбыте. В сбыте выявляются все проблемы стратегий, управления, оргструктуры предприятия.

По сути, сбыт является производной маркетинга. Классические аспекты маркетинга - это товар, цена, распределение и стимулирование. Подразделение сбыта реализует функции распределения продукции и (частично) стимулирования продаж. Однако интегрированная в маркетинг организация сбыта встречается на российском рынке крайне редко. В основном, практикуется распределение сбытовых и маркетинговых функций по разным подразделениям предприятия. Мы также будем рассматривать сбыт и маркетинг как различные функциональные области предприятия.

Для распределения продукции предприятия, собственного производства или закупленной, используется та или иная структура подразделения сбыта, обязательно опирающаяся на рынок через продавцов, торговых агентов, менеджеров, непосредственно взаимодействующих с покупателями. Это взаимодействие является первоочередным предметом исследования для оптимизации сбыта.

В большинстве случаев предприятие использует одновременно несколько способов распределения продукции:

- через торговых агентов (любой персонал, в чьи функции входит коммуникация с клиентом по собственной инициативе);
- через офисных продавцов (любой персонал, в чьи функции входит продажа товара самостоятельно обратившимся покупателям);
- через дилеров (любых торговых посредников, регулярно покупающих товар для последующей перепродажи);
- через собственные розничные магазины и региональные представительства /филиалы.

Для рассмотрения некоторых существенных аспектов сбыта воспользуемся следующей условной схемой рынка предприятия (рис.13):

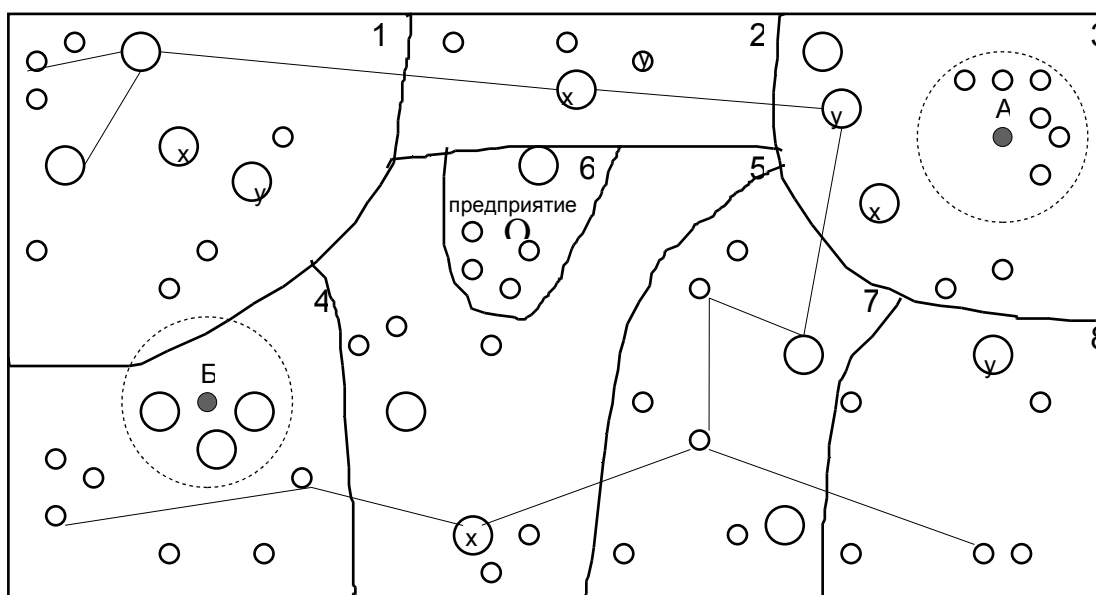


Рис.13. Условная схема рынка предприятия.

Кружками на схеме обозначены основные потенциальные покупатели предприятия - корпоративные конечные потребители (для товаров промышленного назначения) и розничные магазины (для потребительских товаров). Величина кружков отображает возможный средний размер покупки. Расстояния между кружками адекватны реальным расстояниям между покупателями.

Развитие предприятия от "семейной" структуры, поднявшейся на одной бизнес-идее, до, например, холдинга, может включать охват сначала оптовых посредников и крупных корпоративных покупателей, затем широкого слоя средних клиентов через прямые продажи и частных покупателей через собственные магазины. Возможен и вариант создания сначала магазина, развития до сети торговых точек с подключением мелкооптовых прямых продаж на следующем этапе. Существуют и предприятия, вышедшие уже с момента организации на слой средних корпоративных покупателей и развивающиеся до положения крупного оптовика. В любом случае предприятие использует несколько технологий продаж, и наиболее массовая и перспективная из этого спектра - совершение сделок по инициативе продавца, прямое обращение к покупателю - т.е. прямые (личные, агентские) продажи.

Здесь необходимо уточнить, что "сетевой" или "многоуровневый" "маркетинг" не рассматривается нами в качестве прямых продаж. Эта технология несет для организатора существенные угрозы и значительно скомпрометировала себя на российском рынке. Мы рассматриваем прямые продажи как установление длительных, по возможности, личных отношений продавца с покупателем на основе взаимной выгоды, с тем, чтобы продать не только сегодня, но *продавать всегда*.

Прямые продажи.

Первый основной вопрос, контролируемый консультантом в агентских продажах - принцип закрепления клиентов за агентами. На российском рынке относительно широко применяется четыре основных подхода:

- Закрепление не производится (агент продает кому хочет когда хочет).
- Точечное закрепление (агент находит любого покупателя, но в дальнейшем этот покупатель только его).
- Территориальное закрепление (агент единолично обслуживает любого покупателя на определенной территории).
- Отраслевое закрепление (агент единолично обслуживает любого покупателя определенной отрасли).

Использование агентов без закрепления покупателей (так называемый "свободный поиск") приводит к многократному назойливому «охвату» крупных и территориально близких клиентов, хаотичному охвату средних и игнорированию мелких. Агенты применяются низкой квалификации, предприятием не обучаются, не поддерживаются рекламой. Их оплата строится на чистом проценте от реализации без гарантированного минимума (продал - фирма с прибылью, не продал - нет затрат). Самый существенный недостаток этого способа - "убийство" торговой марки. Чтобы заключить разовую сделку агент дезинформирует покупателя об условиях поставки и потребительских качествах товара, негативное отношение впоследствии переносится покупателем на фирму.

Этот способ может быть эффективен для сбыта районного масштаба для предприятий, которых не интересует собственный имидж, и для товара, качество которого известно или может быть определено при покупке. (Эффективность здесь понимается, как отношение прибыли к затратам, объем продаж агенты обеспечивают за счет своего количества, но не качества работы).

Консультантом оценивается допустимость этой технологии с точки зрения стратегий предприятия, реальная эффективность и качество организации.

Точечное закрепление вытекает из логики развития фирмы. На ранних этапах ресурсы ограничены, поэтому новые агенты вводятся предприятием последовательно. В то же время, на каждый момент охватываются наиболее перспективные покупатели. То есть первый агент имеет карт-бланш, второй выбирает из оставшегося рынка, третий - из оставшегося после 1-го и 2-го, и т.д.

Такой подход создает определенные проблемы. На рис. 13 отмечены клиенты агентов х и у, разбросанные по всему рынку. Первое, что бросается в глаза, - это неэкономичность посещения клиентов. Каждому агенту приходится преодолевать большие расстояния для презентаций и решения вопросов на местах, хотя некоторые покупатели расположены рядом. Во-вторых, затруднено планирование, не привязанное к конкретным регионам или отраслям. В-третьих, крайне сложно обнаружить выпавших из поля зрения клиентов. При достаточном количестве агентов каждому следующему чтобы найти незанятого потенциального покупателя необходимо иметь весь список клиентов фирмы. На практике, уже при 5-ти - 6-ти агентах руководство перегружается постоянной разборкой перехвата клиентов агентами друг у друга.

Как правило, консультант рекомендует здесь немедленную фиксацию ситуации (уже распределенные клиенты остаются за своими агентами, но новые распределяются по другим принципам), совместно с заказчиком выбирает тот или иной метод системной организации прямых продаж.

Территориальное закрепление считается в настоящее время наиболее прогрессивным. На рис. 13 показано деление рынка предприятия на 8 зон, в каждой из которых работает свой торговый агент. Кроме очевидной экономичности коммуникаций на территориях и легкости деления покупателей, подход расширяет возможности планирования с учетом местных условий, позволяет визуальный поиск клиентов (например, проехать по улице и найти новые магазины, еще не вошедшие в каталоги).

На практике при использовании территориального деления рынка могут возникнуть следующие проблемы с агентами:

- Наладив определенное количество коммуникаций с клиентами, позволяющее ему выполнить план, агент перестает уделять внимание работе с новыми потенциальными покупателями, и контактирует со старыми только по их инициативе. Фактически он переходит на позицию продавца. Это приводит к постепенному «остыванию» клиентов и дает возможность конкурентам наладить личные отношения с покупателями предприятия, осуществить пробные сделки и окончательно перевести покупателей на собственное обслуживание. В большинстве случаев процесс имеет необратимый характер и с трудом поддается выявлению.
- В условиях российского рынка существует специфическая конкуренция, при которой захват доли рынка осуществляется предприятиями за счет переманивания агентов конкурента «со своими объемами». Обычно агенту предлагают повышенный процент оплаты с каждой сделки, которую он проводит через предприятие конкурента. В некоторых случаях агент принимает предложение, и тогда прочные личные связи с покупателями позволяют ему перевести часть объемов или их все на предприятие конкурента. Для покупателя агент по-прежнему выступает гарантом качества сделки. Предприятие, с которого агент ушел, вынуждено начинать освоение данной территории почти с нуля, причем в условиях конкурентной борьбы.

- Иногда между агентом и потенциальным покупателем при контакте возникает напряженность. Агент может просто не понравиться покупателю. В этом случае клиент для предприятия потерян, т.к. на данной территории покупателя может обслужить только тот агент, чьи услуги нежелательны покупателю. В обычном режиме работы предприятия такие ситуации не отслеживаются, об их распространенности ничего не известно. Реально встречаются ситуации, в которых агент теряет до половины рынка из-за неумения установить контакт.
- При расширении ассортимента и предложении товаров на старых территориях новым покупателям возникает проблема перегрузки агента, которая решается обычно через сужение территорий или их полное перераспределение. Для агента это означает замену гарантированного дохода с налаженных связей на негарантированный, что может подтолкнуть агента к уходу к конкурентам. На покупателях замена агента также сказывается не лучшим образом.
- Неравнозначная платежеспособность регионов во многих случаях не позволяет эффективно использовать агентов на территориях, иногда требует перераспределения территорий. На обширной по количеству клиентов, но бедной территории агенту приходится совершать значительно больше коммуникаций и с меньшим эффектом, чем на территории небольшой, но богатой. Из двух агентов одинаковой квалификации один может работать в "щадящем" режиме, принося предприятию сотни тысяч (и недополучая столько же), а другой - с экстремальной нагрузкой, принося в десятки раз меньше.

Задача оптимизации предусматривает диагностику проблем (их наличие, значимость) и разработку компенсационной системы, сглаживающей негативные моменты.

Проблема перехода агента на позицию продавца может быть выявлена анализом его коммуникаций. Обычно агент отчитывается счетами за междугородние телефонные переговоры, по которым определяется регулярность охвата клиентов. Также полезен ежедневник, в который агентом заносится краткое содержание переговоров с клиентами. Ежедневник существует в бумажной или компьютерной форме, и служит одновременно цели сохранения информации на случай передачи территории другому агенту. Если система отчетности агента не существует или носит формальный характер, она должна быть внедрена. Соответственно, предусматривается функция периодического контроля отчетности агентов в руководстве службой сбыта или маркетинговом подразделении.

Компенсационная система выстраивается либо через положительное стимулирование агентов за привлечение новых клиентов (для этого в разных случаях могут применяться: повышенный процент оплаты за первую сделку с новым клиентом; премия за превышение общего количества новых клиентов за период; премия за превышение определенной величины валовых поступлений с новых клиентов за период), либо через нормирование (устанавливается обоснованная норма привлечения новых клиентов, вводится коэффициент снижения премии за невыполнение нормы).

Работа агента на конкурентов выявляется через интервью с клиентами, прекратившими закупки, и интервью с крупными потенциальными покупателями, не являющимися клиентами фирмы.

Компенсационная система строится через контроль службой маркетинга (в крайнем случае, руководителем агента), непосредственно рынка. В той или иной форме на предприятии существует информация о постоянных покупателях. Безотносительно данной проблемы, каждый случай прекращения закупок крупными и средними предприятиями должен отслеживаться и выясняться. Для клиента почти всегда может быть определен характерный период между закупками. Отсутствие сделки в ожидаемый период служит поводом для выяснения обстоятельств. Внедрение маркетингового контроля причин прекращения закупок предупреждает злоупотребления со стороны агентов и компенсирует некоторые ошибки последних. Система контроля включает и планово-периодические исследования неохваченных фирмой крупных потенциальных покупателей.

Переход агента на другую работу или уход к конкурентам вызывает необходимость принятия срочных мер по восстановлению нарушенных коммуникаций с клиентами. В качестве одной из мер применяется немедленное интенсивное оповещение клиентов о замене агента с одновременным уточнением ситуации на территории. Эта работа носит экстренный характер и выполняется подразделением маркетинга, либо несколькими торговыми агентами с других территорий. Коммуникации с крупными клиентами восстанавливает руководитель сбыта.

Ограниченная способность агента по установлению контактов с клиентами выявляется с достаточной долей вероятности по косвенным признакам: значительному расхождению получаемых результатов с ожидаемыми, вычисленными другим способом (например, по аналогии с другой похожей территорией); преимущественному обращению покупателей напрямую к предприятию, минуя агента. Следует иметь в виду, что на каждый явный случай сбоя имеется несколько не выявленных. Могут помочь интервью с покупателями, отказавшимися совершить покупку, притом, что аналогичные клиенты на аналогичных территориях, в основном, покупают. Подобные интервью в любом случае уточняют представления предприятия о рыночной ситуации на территории. Также полезно интервьюировать покупателей, совершивших покупку только один раз. Средний период между закупками для них рассчитать невозможно, но можно построить предположения на основе аналогов. Причиной одноразовой покупки может оказаться некомпетентность агента, случайно или намеренно искажившего информацию о товаре или условиях поставки. На это же обстоятельство указывает низкое в процентном отношении количество повторных покупок через данного агента, по сравнению с другими.

Предупредить подобные трудности в коммуникациях агента с покупателями проще, чем исправить. Значительные потери лучше устранять заменой агента, незначительные - через обучение и тренинг. Прием агентов на работу необходимо производить с учетом их умения общаться как главного критерия качества.

Проблема использования агента на неравноценных территориях обычно решается через материальное стимулирование. Если бедный регион нужен предприятию, например, на перспективу, работающий по нему агент получает в качестве компенсации либо повышенный процент от реализации (если это удастся обосновать для его коллег), либо компенсационную выплату за достижение нормы, рассчитанной для данного региона. Предприятия часто склонны распределять неплатежеспособные регионы между наименее квалифицированными и вновь принятыми на работу агентами. Эта тактика не способствует ни обучению агентов, ни уменьшению затрат, ни «удержанию» региона на перспективу. Применение такой тактики может означать, что на самом деле данную территорию лучше исключить из охвата рынка предприятием до изменения ситуации.

Проблема перераспределения территорий между агентами так или иначе встает перед предприятием при расширении или сужении ассортимента, изменении платежеспособности регионов, создании собственных филиалов или розничной сети. Передача территорий почти всегда сопряжена с потерями, поэтому производится лишь при действительной необходимости, когда получаемые в результате выгоды перевешивают потери.

Компенсационная система может быть применена следующая:

Новое территориальное деление внедряется в течение месяца с обязательным предупреждением клиентов. Агент сообщает каждому постоянному клиенту, что его переводят на другую территорию, в дальнейшем с клиентом будет работать агент такой-то, качество обслуживания никоим образом не ухудшится, если вдруг возникнут проблемы, клиент может обратиться по старому адресу (если обращение последует, решить возникшую проблему и вновь порекомендовать клиенту преемника). Для агентов вводится временный компенсационный пакет из повышенного гарантированного минимума оплаты и дополнительного процента от продаж на его бывшей территории, что стимулирует агента действительно рекомендовать клиенту преемника, а не «подставить» его за счет предприятия.

Отраслевое закрепление клиентов за агентами - второй достаточно эффективный вариант организации прямых продаж. На рис.13 линиями связаны покупатели одной отрасли. Каждая отрасль обслуживается своим агентом или несколькими агентами (в последнем случае для них применяется дополнительное разделение). Отраслевой способ имеет преимущество в глубине проработки агентом потребностей покупателя. Кроме того, расширение ассортимента не вызывает автоматический передел территорий (в данном случае - замену отраслей), а позволяет охватывать новых покупателей через новых агентов.

К наиболее существенным недостаткам данного способа нужно отнести слабое представление агентов о территориях, разнообразие условий поставки продукции для предприятий одной отрасли, неполный охват рынка. Если для стимулирования продвижения товара необходимы презентации, при отраслевом способе может понадобиться несколько презентаций на одной территории, проводимых разными агентами. Соответственно, увеличиваются затраты.

Проблемы с агентами при отраслевом способе охвата рынка аналогичны проблемам территориального охвата. Разница в диагностике состоит, в основном, в невозможности использования аналогичных клиентов для сравнения, т.к. аналогичных клиентов в другой отрасли не существует. Понять, насколько ответственно и эффективно агент работает с отраслью, возможно при глубокой перепроверке через интервью с потенциальными покупателями.

Территориальный и отраслевой способы охвата рынка с помощью агентов могут быть применены предприятием одновременно. При этом потенциальные покупатели в отрасли исключаются из списков территориальных агентов. "Свободный поиск" одновременно с любым другим, как правило, применен быть не может, т.к. сводит на нет преимущества других способов охвата рынка. Тем не менее, в практике постоянно встречаются случаи, когда предприятие соблазняется возможностью использования «дешевого» местного агента со связями в регионе и предоставляет ему право свободного поиска. В этих случаях «свободный» агент действительно пользуется своими связями, чтобы переориентировать крупные предприятия на себя. Иногда он дает клиентам дополнительные скидки, даже за счет части своего вознаграждения. Тем самым клиенту буквально навязывается приятная перспектива торговаться, внушается представление о несогласованности действий предприятия, следовательно - его меньшей надежности. Со своей стороны агент, на чьей территории были «выдернуты» несколько клиентов, не испытывает прилива оптимизма от снижения доходов и разрушения связей, на которые он, возможно, потратил много усилий. Его лояльность к предприятию снижается. Кажущиеся преимущества свободного поиска в создании конкуренции территориальным агентам полностью поглощаются негативными последствиями.

Результативность прямых продаж в значительной мере предопределяется качеством списка потенциальных клиентов, который достается агенту разными путями. В простейшем случае, когда клиентами являются давно существующие государственные предприятия, их список может быть получен из отраслевых справочников. Современные пополняемые компьютерные базы данных также

ограниченно пригодны для этих целей. В случаях, когда информация годичной давности не может быть полезна, например, клиентами являются мелкооптовые торговые фирмы, организованные недавно, список может быть составлен из объявлений в региональной прессе.

В любом случае список, составленный по разным источникам, не может быть исчерпывающим и точным. С течением времени исчезают старые предприятия и организуются новые. Отсюда возникает необходимость дополнительной корректировки списка непрерывно с момента его создания.

Реально корректировка списка может проводиться подразделениями маркетинга или сбыта. Использование агентов для поиска материалов в прессе чаще всего нецелесообразно. В то же время наибольшую надежность списка обеспечивает проверка его качества максимально заинтересованным лицом - агентом. Для многих предприятий, реализующих товары промышленного назначения, оптимальная схема корректировки списка может быть построена следующим образом:

Список предприятий-клиентов из отраслевых справочников и баз данных первоначально компилируется отделом маркетинга, после чего выдается агентам. В дальнейшем отдел маркетинга постоянно подбирает новую информацию по клиентам и передает агентам. Агенты, в свою очередь, пользуются любой возможностью расширения списка от визуального поиска на территориях до опроса своих клиентов (в отделах материально-технического снабжения промышленных предприятий всегда есть сведения о нескольких соседях, с которыми они обмениваются информацией и услугами). Уточненные сведения, добытые агентом, используются по назначению, а также передаются в отдел маркетинга. Лучший вариант организации - поддержка собственной электронной базы данных, корректируемой и агентами, и маркетологами.

Главная функция агента - продажа клиенту продукции предприятия¹⁵. Для реализации этой функции важны как поиск и установление контакта с покупателем, так и весь комплекс обслуживания сделки. В общем случае, комплекс сделки состоит из:

- предварительного оповещения покупателей о продукции и условиях ее поставки предприятием;
- установления контакта агента с покупателем;
- предоставления покупателю актуальной уточненной информации об ассортименте, ценах, условиях поставки;
- предоставления покупателю договора о поставке продукции;
- согласования с покупателем условий договора, подписания договора;
- выписки покупателем счета за товар;
- отслеживания поступления оплаты;
- отгрузки товара;
- отслеживания получения товара покупателем.

Предварительное оповещение потенциальных покупателей о продукции предприятия и условиях поставки проводится через те или иные средства рекламы, прямую почтовую рассылку. Объем предварительной информации ограничивается здравым смыслом. Печатная реклама может акцентироваться на возможности и целесообразности воспользоваться услугами предприятия, радио и телевизионная - на имидже предприятия или качестве товара, рассылка - на конкретных ценах и условиях поставки товара. В зависимости от типа покупателей наиболее эффективными могут быть различные уведомления. В некоторых случаях для покупателя приоритетны соображения надежности предприятия, которую он может оценивать, например, по объему и качеству рекламы. Для профессиональных закупщиков промышленных предприятий могут быть более важны технические характеристики продукции.

Задача предварительного оповещения потенциальных покупателей лежит обычно на службе маркетинга, которая и должна определить наиболее эффективный способ. Задача агента - проверить действительную эффективность применяемого способа оповещения. Для этого достаточно при контакте с некоторыми покупателями (до 10% общего числа) задать несколько дополнительных вопросов: получает ли клиент информацию о продукции предприятия, достаточны ли ее объем и периодичность, удобна ли форма, что желательно добавить в рекламу и от чего лучше отказаться.

Консультант проверяет технологию предварительного оповещения покупателей с точки зрения сотрудничества агентов и службы маркетинга в этом вопросе, общей эффективности оповещения (процент ознакомленных покупателей, качество удовлетворенности покупателей информацией).

Контакт агента с покупателями устанавливается по телефону или лично. Коммуникация носит двусторонний характер: не только агент связывается с покупателем, но и покупатель обращается к агенту. В зависимости от уровня установленных отношений, возможность дозвониться до агента может оказаться определяющей для покупателя - при наличии на рынке нескольких одинаковых предложений и равнозначного к ним отношения, заказ достается тому, кто вовремя оказался на месте.

Не менее важен аспект распределения времени агента (соответственно, коммуникаций) между постоянными клиентами и новыми. В зависимости от рыночной ситуации поиск новых клиентов может быть целесообразен либо нет с точки зрения предприятия. Агенту может быть легче обслуживать старых клиентов (примерно в 4 раза, см. рис.7). Либо, в силу особенностей характера, искать новых. Для

¹⁵ Исключение составляет двухтактная схема продаж, которую мы рассмотрим позднее.

определения оптимальной пропорции анализируется статистическая информация по объемам сбыта новым клиентам, динамика «текучести» клиентов - ухода старых и привлечения новых, фаза жизненного цикла продукта (если поддается определению).

Предоставление покупателю актуальной уточненной информации необходимо всегда. Реклама и почтовая рассылка обычно дают общие для всех типов и групп покупателей сведения, на момент контакта агента с покупателем устаревшие. Агент сообщает актуальную информацию, адаптированную к клиенту, например, ориентировочный срок и цену доставки товара. Часто клиент запрашивает полный прайс-лист, который агент должен представить быстро, демонстрируя готовность к обслуживанию покупателя и четкость организации. Соответственно, агент должен иметь возможность самостоятельно отправить сообщение по факсу, либо в структуре сбыта предусматривается процедура оперативного предоставления нужной информации клиенту по запросу агента.

Договора о поставке обычно используются типовые для предприятия, и пересылаются покупателю по факсу агентом, либо соответствующей службой сбытового подразделения. Нестандартные договора составляются руководителем службы сбыта и согласуются с юристом. Покупатель часто предлагает внести изменения в договор, для чего присылает свой вариант. Для качественного выполнения процедуры согласования договора в службе сбыта должны быть реализованы функции приема предложений покупателей по факсу, корректировки договора с участием юриста, согласования спорных моментов с агентом и пересылки покупателю факсовой копии для ознакомления. Во многих случаях требуется подписание обеими сторонами оригинальных экземпляров договора, тогда на предприятии должна быть предусмотрена функция пересылки договоров почтой либо курьером.

Выписка и доставка счета покупателю в российских условиях должны производиться в минимальные сроки. В принципе, предприятие заинтересовано, чтобы с момента получения согласия покупателя совершить сделку до фактического совершения сделки прошло как можно меньше времени. Покупатель также может быть в этом заинтересован. Покупатели - торговые посредники могут закупать товар «под заявку»; покупатели - государственные предприятия спешат реализовать свободные средства сегодня, потому что завтра их уже не будет (да и многие коммерческие фирмы страдают той же «болезнью»). Счет является финансовым документом и выписывается по определенной форме. В том или ином виде правильность выписки счета контролируется на предприятии руководством сбыта. В рамках оптимизации сбыта консультантом проверяется распределение обязанностей по выписке, контролю, пересылке счетов между агентами и службой сбыта, сроки и качество выполнения данных функций.

Отслеживание поступления оплаты за отгруженный товар, либо поступления предоплаты - еще одна функция сбыта, значительно влияющая на качество обслуживания клиентов и на собственное финансовое планирование предприятия. Перечисление покупателем (особенно новым) предоплаты - всегда центральный момент сделки, несущий элемент риска для покупателя. Приход денег фиксируется бухгалтерией, но идентификацию их целесообразно проводить в сбытовом подразделении. Обычные трудности здесь следующие: при современной российской банковской системе деньги из регионов могут поступать на счет предприятия достаточно быстро, но платежные документы задерживаются на срок до нескольких дней (т.е. бухгалтерия не может определить, какое именно предприятие оплатило закупку); идентификация по сумме также затруднена, поскольку покупатель часто оплачивает счет частично, или в большей сумме, с тем, чтобы взять большее количество товара и оформить излишек другим счетом. Дождаться прихода банковских документов нецелесообразно, т.к. это влечет за собой соответствующую задержку в обслуживании покупателя. Функция отслеживания поступления предоплаты и ее идентификации должна выполняться отделом сбыта с помощью агентов.

Поступление платежей за отгруженную на условиях товарного кредита продукцию также контролируется отделом сбыта с помощью агентов. Здесь обычны задержки в оплате, которые должны автоматически включать определенную последовательность действий: выставление повторных счетов, дополнительные переговоры с должником, претензионные письма, в некоторых случаях - подготовку и передачу дел в арбитраж или обращение к специализированной юридической фирме, занимающейся возвращением долгов. Часть этих действий иницируется и выполняется агентами, часть - юристом предприятия, часть - руководством.

Консультантом проверяется отлаженность системы контроля поступления платежей, скорость ее реагирования, проработанность и практика применения системы востребования долгов, распределение обязанностей между агентами и прочими службами предприятия.

Отгрузка товара, не являющаяся функцией сбыта, должна контролироваться агентом в целях поддержания качества обслуживания покупателей. Как правило, стоимость доставки товара покупателю, комплектация, например, контейнера или вагона, рассчитываются индивидуально. Это может делать агент на основе предоставленных транспортной службой тарифов, служба сбыта при выписке счета, или транспортная служба. Сроки поставки должны быть предсказуемыми для агента. В разговоре с покупателем агент должен быть готов точно ответить на вопросы, когда товар будет получен заказчиком, сколько будет стоить доставка. О факте отгрузки, в зависимости от политики предприятия может сообщаться, либо не сообщаться заказчику. Приход товара, особенно при первой сделке с покупателем, должен быть проконтролирован. Попутно выясняется наличие претензий и пожелания заказчика на будущее.

Успех деятельности агента в немалой степени обеспечивается информационной поддержкой предприятия. В общем случае агенту необходимы следующие оперативные данные:

- о наличии товара на складе (или сроках его поступления), цене, условиях заказа и поставки;
- о сроках и стоимости доставки товара покупателю;
- о величине отгрузочных партий (сколько единиц товара входит в контейнер, вагон, машину);
- о текущих конкурентных преимуществах предприятия и товара (в настоящий момент товар есть только здесь, он дешевле аналогичной продукции, он функциональнее и качественнее, и т.п.).

Эти данные могут поставляться агенту подразделениями предприятия по запросу либо в предварительном режиме (товар, цена, заказ - в компьютерной программе; отгрузка и доставка - в программе или таблицах; конкурентные преимущества - в программе или сводках).

Консультант оценивает уровень обеспечения агента информацией.

На разных предприятиях, для разных рыночных условий, применяется различная функциональная нагрузка агента. Именно она в высокой степени поддается оптимизации. Перечисленные выше функции по осуществлению сделки в двух крайних вариантах могут быть возложены на агентов следующим образом:

- Установление контакта с клиентом (по предоставленному списку), заключение устного договора на поставку товара.
- Поиск клиента (выбор, составление собственных списков), установление контакта, заключение договора (вместе с правкой и пересылкой), выписка и пересылка счета, контроль поступления оплаты, выписка наряда на отгрузку, заказ транспорта, отслеживание доставки, маркетинговые исследования рынка, разработка и корректировка плана по сбыту, взыскание дебиторской задолженности.

Консультантом проверяется адекватность функциональной нагрузки агента его квалификации и оборудованию рабочего места.

Иногда предприятия вынуждены использовать агентов «на домашнем телефоне» из-за невозможности провести дополнительные линии связи в офис, и нагружают агента максимальным количеством функций ради экономии средств или нежелания раздувать сбытовой штат. Если учесть, что для обеспечения сделок агенту необходима также информация, которую он регулярно должен получать с предприятия в этом случае по запросу, понятно, сколько времени он действительно может уделять коммуникациям.

С другой стороны, применение высококвалифицированных агентов с разносторонними способностями на оборудованных автоматизированных рабочих местах может быть неоправданно с финансовой точки зрения. Как и во многих аналогичных случаях, для каждого предприятия должен быть найден собственный вариант распределения обязанностей между агентами и прочим персоналом, оборудования рабочих мест, квалификации агентов.

Материальное стимулирование агента может строиться на различных принципах. Для лучшего представления о предмете стимулирования рассмотрим схему влияния на прибыль торгового агента, имеющего полномочия распоряжаться (в определенных пределах) скидкой и условиями оплаты (рис.14).

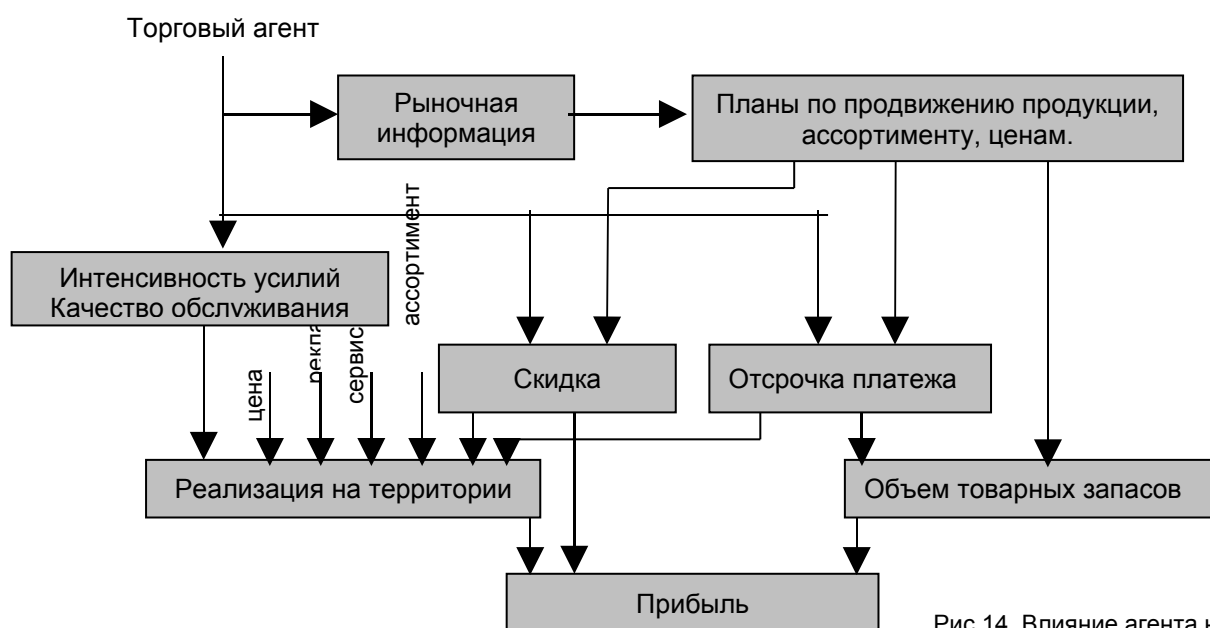


Рис.14. Влияние агента на прибыль.

Наиболее существенное влияние на прибыль агент оказывает через интенсивность и качество обслуживания своих клиентов. Здесь он ограничен своими способностями и организацией сбытовой службы (правила, процедуры, нагрузка, и т.д.). Однако еще более существенны для прибыли такие факторы как ассортимент и качество товара, цена, сопутствующий сервис, объем рекламы и имидж предприятия, "рамочные" размеры скидок и отсрочки платежа. В них агент участвует напрямую в пределах полномочий и косвенно через поставку информации предприятию, но это влияние невелико. То есть говорить о точном соответствии заработной платы агента результатам его труда не приходится, поскольку замеру поддается лишь относительный результат.

Наиболее распространена на российском рынке окладно-премиальная система стимулирования агента, включающая оклад (прожиточный минимум или наоборот, основное вознаграждение) и премию либо процент от реализации на его территории (одинаковый для любых объемов или разный). Также может применяться премия по результатам деятельности предприятия, что стимулирует агента к сотрудничеству с коллегами и лучшему выполнению "необязательных" функций (того же сбора информации).

Консультант проверяет адекватность стимулирования агента его задачам и функциональной нагрузке.



Организация прямых продаж имеет массу специфических особенностей, поэтому для самостоятельного применения руководителю нельзя порекомендовать простые алгоритмы оценки. Хорошим вариантом может быть прочтение книги Фатрелла "Основы торговли"¹⁶ для понимания сути, характера и задач работы агентов и посещение какого-либо предприятия с развитой системой продаж в неконкурентной отрасли для обмена опытом (как правило, среди знакомых можно найти готового к сотрудничеству предпринимателя).

Офисные продавцы.

Продавцы (т.е. офисный персонал, в чьи функции входит продажа самостоятельно обратившимся на фирму покупателям) как основной и единственный инструмент сбыта используется современными предприятиями крайне редко. Даже туристическая отрасль, ориентированная на частного клиента, в последнее время расширяет инструментарий обработки рынка. Эффективность технологии "дать рекламу - обслужить покупателя" в 5-10 раз ниже эффективности прямых продаж. Для большинства предприятий актуальны вопросы совместного использования продавцов и агентов.

Задачи по обеспечению сделки перед продавцами стоят в не менее полном объеме. Предварительное оповещение клиентов проводится через рекламу, контакт устанавливается покупателем. Продавец предоставляет покупателю актуальную информацию и согласовывает с ним договор. Механизм согласования договора должен задействовать юриста. Выписку счетов продавцы, как правило, ведут самостоятельно, причем им часто вменяется в обязанность выписка счетов покупателю, привлеченному агентом, и их отправка. Часто на продавцов задействован резервный телефон, по которому покупатель, не дозвонившись агенту, может заказать товар и получить полное обслуживание. Кроме того, на продавцов обычно возлагаются обязанности по обслуживанию сделок агентов, работающих на домашнем телефоне, т.к. продавцы имеют автоматизированные рабочие места и широкие возможности получения консультаций всех служб предприятия непосредственно на рабочем месте.

Материальное стимулирование продавцов обычно предусматривает более значительный, чем у агентов, оклад и премию, которая не является процентом от реализации, а отражает прибыльность предприятия, либо выполнение плана. Общая заработная плата продавца существенно меньше агентской. У продавцов, выполняющих собственную работу, плюс рутинно-секретарскую за агентов часто создается впечатление недооценки их труда, т.к. «все деньги проходят через них». В результате, некоторые функции, связанные с обслуживанием клиентов, привлеченных агентами, выполняются продавцами халатно. (Например, функция демонстрации товара покупателям, приглашенным агентом). Проблема налаживания четких деловых взаимоотношений агентов и продавцов, эффективное распределение между ними функций по обслуживанию сделок, решается в каждом случае по-своему, в зависимости от традиционно сложившихся отношений, величины постоянных потерь, квалификации агентов и продавцов, автоматизации рабочих мест.

Неэффективен часто применяющийся метод отнесения продавцом сделки на счет агента в зависимости от мотивов обращения покупателя непосредственно к продавцу. Действительно, при территориальном делении рынка, обращение на фирму покупателя с конкретной территории не всегда результат хорошей работы агента. Покупатель может обратиться к продавцу по рекламе, по связям с коллегами, а также, если он абсолютно не удовлетворен обслуживанием территориального агента. Но предоставление продавцу права решать вопросы заработной платы агента (во что реально выливается этот метод) без «предоставления» ответственности за качество работы агента порождает противостояние на фирме, снижает эффективность взаимодействия агентов и продавцов, переводит отношения в разряд неформальных. Экономия на комиссионных агента выливается в снижение его лояльности и результативности.

¹⁶ Ч.Фатрелл "Основы торговли", Москва, "Довгань", 1997 г.

Работающий на практике метод основан на делении функций и ответственности между продавцами таким образом, чтобы обслуживание агентов сочеталось с ответственностью за конечный результат. Например, наряду с продавцами, которые занимаются только клиентами, пришедшими самотеком, могут существовать продавцы, которые обслуживают только клиентов, поставляемых агентами. Еще более надежно применение многоуровневой системы, в которой управление работой продавцов и агентов осуществляется менеджерами, отвечающими за сбыт в целом.

Дилеры.

Дилеры (т.е. торговые посредники, регулярно покупающие товар предприятия для последующей перепродажи) используются предприятиями-производителями (дилер выполняет функцию аккумуляции широкого ассортимента разных производителей, которую не имеет смысла брать на себя предприятию) и крупными оптовиками (дилеры охватывают рынки, не интересные предприятию в качестве объекта прямых продаж). В общем случае, экономическая выгода для дилера складывается из разницы цен на крупные оптовые партии товара и на мелкие партии, а также за счет экономии на транспортных расходах. Взаимодействие агента, дилера и собственного филиала носит конкурентный характер, т.к. их деятельность направлена на одну и ту же территорию, поэтому она должна организовываться особенно тщательно, находя отражение в управленческой структуре сбыта.

В оптимизации сбыта рассматриваются принципы выбора предприятием или создания дилеров на территориях, система взаимодействия с ними, включающая ценовую политику, условия поставок и платежей, гарантии и контроль.

Практика выбора или создания дилера на нужной территории, в основном, не наработана предприятиями. Дилеры приходят по рекламе, предлагают услуги и просят льготы. Обычно работа с дилером начинается с предоставления товарного кредита, чтобы «попробовать». В дальнейшем изменение условий платежа нередко заставляет «дилера» переключиться на другого поставщика.

На рис.13 буквами А и Б в зонах 3 и 4, соответственно, обозначены дилерские склады, а пунктирными окружностями - зоны обслуживания дилеров. Из схемы видно, что дилер А, скорее всего, будет обслуживать 6 мелких предприятий, доведя суммарную закупку до уровня одного крупного. Дилер Б будет предлагать продукцию предприятия трем крупным покупателям. Создание дилера А в зоне 3 означает для предприятия повышение объема услуг, т.к. его продукцию смогут приобретать мелкие покупатели, экономя если не на цене товара, то, по крайней мере, на скорости доставки. Реально у дилера А будут покупать и те клиенты, которые не обслуживались предприятием из-за высоких доставочных цен. Например, потребности 50 мелких предприятий в 20 пачках писчей бумаги на каждое не удовлетворялись предприятием, т.к. при цене в 100 руб. за пачку доставка обошлась бы каждому покупателю еще в 4 тысячи руб. Дилер доставит на свой склад 1000 пачек за те же четыре тысячи и сможет продавать по 104 руб. за пачку, что устроит покупателей.

Создание дилера в зоне 4 не несет предприятию выгоды, т.к. при этом происходит замена обслуживания покупателей предприятием на обслуживание дилером. Мелких покупателей в этой области нет. Скидки на крупные оптовые партии одинаковы для дилера и крупного покупателя, разница в ценах поставки трех вагонов вместе или по одному не существенна. Для дилера Б нет прямой выгоды обслуживать трех крупных клиентов, кроме возможности «прокрутить» средства, реализовав продукцию, полученную по системе товарного кредита.

При изменении условий платежа на предоплату, дилер А продолжит работу с предприятием, дилер Б - прекратит.

Основанием создания дилера на данной территории служит увеличение доходов предприятия за счет привлечения дополнительных покупателей, обслуживаемых через дилера (при условии непротиворечия стратегиям, см. рис. 9); повышение объемов сбыта, как минимум, до величины, способной скомпенсировать разницу в скидке.

Например, если предприятие обслуживает на данной территории 10 мелких покупателей, что составляет 50% от их общего числа, скидка 0%, т.к. партии минимальны, средняя рентабельность 30%, дилерская скидка за закупку товара оптом 10%, то привлечение дополнительных покупателей даст предприятию повышение валового дохода: сниженная за счет скидки рентабельность равна 20%; удвоение объема сбыта даст $20\% + 20\% = 40\%$ от первоначального объема. То есть против прежних 30% до привлечения дилера, предприятие получит 40% с той же суммы при удвоении объемов сбыта.

Аналогичным образом рассчитываются точки создания собственных складов и филиалов предприятия, с той разницей, что собственная филиальная сеть может создаваться и действовать какое-то время с отрицательным финансовым результатом, работая на стратегическую цель, тогда как дилерская сеть с самого начала строится на основе прибыльности. Убытки дилеров предприятию не имеет смысла принимать на себя, т.к. последующий переход на режим прибыльности не обеспечивает 100% гарантии сохранения партнерских отношений с дилером и компенсации убытков предприятия повышенной долей прибыли впоследствии. Часто встречаются ситуации, когда производитель, поддержав оптового посредника товарным кредитом в сложный для последнего период, ожидает «верности» своему ассортименту и расширения сбыта своей продукции по мере роста возможностей посредника. Реально такого не происходит. На поведение посредника в значительно большей степени влияют сегодняшние экономические соображения, чем вчерашние моральные обязательства.

В области взаимодействия с дилерами актуальны также вопросы поддержки дилеров и контроля над их политикой. В одних случаях дилеры рассматриваются предприятием как оптовые покупатели, поддержка им не оказывается. В других - дилеры поддерживаются рекламой товара, иногда со ссылкой на дилера, наружной рекламой, товарным кредитом и частичным финансированием. Соответственно, предприятие может, либо не может установить контроль над отпускными ценами дилеров, уровнем сервиса, методами продаж, и т.д.

Основаниями для применения политики поддержки дилеров служат:

- цели и стратегии предприятия;
- финансовые возможности;
- способность предприятия осуществлять контроль (наиболее существенный фактор в российских условиях);
- прогноз рыночной ситуации.

Финансовое участие в предприятии дилера дает гарантию (закрепляемую в договоре) недопущения на рынок конкурентов, или, по крайней мере, ограничения их влияния. Дилер, воспринимаемый как оптовый покупатель, поддерживаемый только товарным кредитом, обычно не имеет долгосрочных обязательств перед предприятием-поставщиком, и способен при изменении условий платежа или по собственным соображениям заключить аналогичный договор с конкурентом предприятия (что обычно и делает).

Консультантом проверяется соответствие политики поддержки дилеров стратегиям предприятия, а также практика создания дилеров на территориях.

Розничные магазины / представительства / филиалы.

Собственные торговые и филиальные сети предприятия могут рассматриваться консультантом в нескольких ракурсах. В проектах разработки стратегий или экспертизы бизнес-планов оцениваются принципы организации филиалов и магазинов, выбор мест, системы управления, логистика, методы продвижения. Для розницы может выполняться проект оптимизации размещения товаров в зале. В проекте оптимизации оргструктуры предприятия исследуется обычно взаимодействие конкурентных каналов распределения на территориях, принципы поставок, технологии обслуживания покупателей.

Как правило, открытие собственных магазинов или филиалов в регионах должно сопровождаться исключением этих территорий из централизованных прямых продаж, ограничением скидок соответствующим дилерам, применением адекватных мер охвата рынка на местах (для магазинов обычно наружная реклама, для филиалов и складов - в т.ч. районные прямые продажи). Для устранения внутренней конкуренции вырабатываются однозначные процедуры распределения дефицитных ресурсов (например, в первую очередь товар уходит в магазины, затем в систему прямых продаж; или сначала обслуживается канал с наибольшей рентабельностью; или для каждого канала устанавливаются и приоритеты, и сроки поставки товара). В сложных сетях (одновременно опт, розница, прямые продажи и офисные продавцы) выстраивается механистическая система, почти исключая вмешательство человека в процедуру поставок. (В противном случае руководители каналов начинают перехватывать друг у друга товар, руководитель сбыта постоянно занят оперативным распределением ресурсов).

Функциональная организация сбытовой службы.

Распространенная малоэффективная структура сбыта, при которой деятельность торговых агентов осуществляется по собственной схеме, а создание и обслуживание дилеров, управление магазинами есть функция самостоятельных менеджеров, показана на рис. 15.

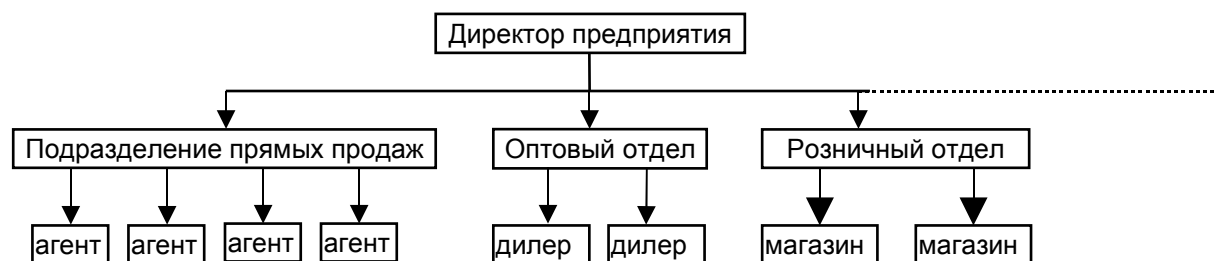


Рис.15 Функционально централизованная структура сбыта.

Здесь планированием деятельности агентов, созданием и обслуживанием дилеров, управлением магазинами занимаются разные менеджеры. При такой организации нередки случаи, когда на территорию одновременно поставляется товар в собственный магазин, дилеру (который распределяет его в конкурирующие магазины), а также крупным покупателям и в те же конкурирующие магазины через агентов. В такой ситуации собственная торговая точка не реализует товар, агент продаст меньше обычной нормы, дилер даст дополнительные скидки конкурентам и потребует снижения цен у поставщика. Скоординировать взаимодействие самостоятельных сбытовых подразделений,

подчиняющихся непосредственно директору предприятия, архисложно. (Обычно подразделения работают на собственные интересы, снижая общую прибыль предприятия).

При использовании нескольких каналов распределения продукции управление всеми видами распределения важно координировать из одного центра (на рис.15 таких центров три). Вариант, показанный на рис.16, смягчает проблему нескоординированности за счет концентрации управления (и ответственности) на каждой территории в одном центре.

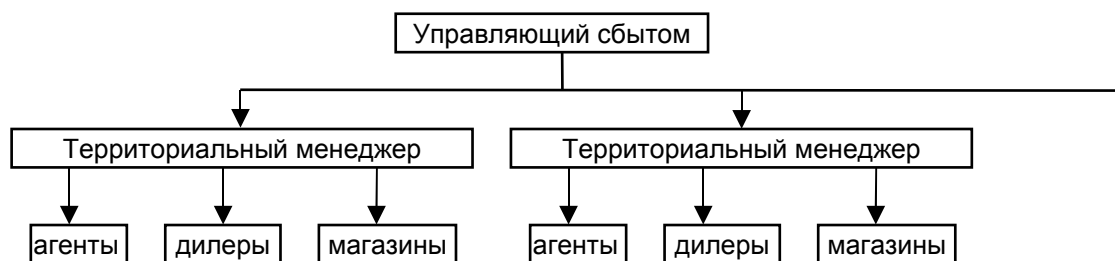


Рис.16 Территориально централизованная структура сбыта.

Для одного рынка формируется одно подразделение сбыта, в котором, в зависимости от объема работ, вводятся позиции двух или более территориальных менеджеров, заведующих всем сбытом на подчиненных территориях. (При малых объемах эти функции выполняет управляющий сбытовым подразделением).

Реально средний менеджер способен координировать деятельность 6-7 агентов, 2-3 магазинов (в части поставок; для оперативного управления в магазинах есть свои директора) и 2-3 дилеров (то же управление поставками плюс ценовая политика). При увеличении численности агентов, дилеров и магазинов возможно увеличение количества территориальных менеджеров или введение функции помощника менеджера, который координирует работу агентов с учетом деятельности дилеров и магазинов (рис.17).

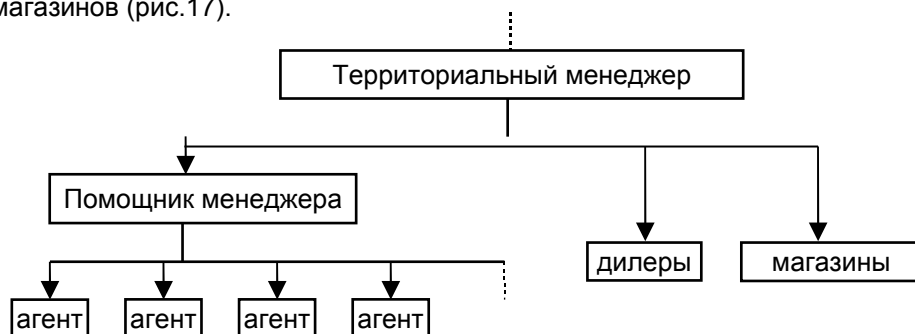


Рис.17 Вариант развития территориально централизованной структуры сбыта.

Прикрепление агентов к менеджерам целесообразно производить по принципу смежных территорий. Для наглядности воспользуемся рис.18:

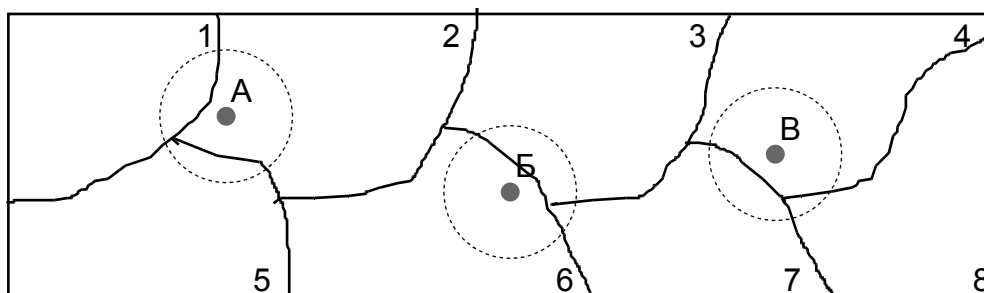


Рис.18. Условная схема рынка предприятия.

Деление между двумя менеджерами восьми территорий может быть проведено, например следующим образом: 1-й менеджер - территории 1, 2, 5, 6; 2-й менеджер - территории 3, 4, 7, 8. В этом случае несогласованность в охвате рынка, при наличии дилеров в точках А, Б и В, может проявиться в точке В, т.к. сфера обслуживания дилера включает территории 1-го и 2-го менеджеров. При делении, например, следующим: 1-й менеджер - территории 1, 6, 7, 4; 2-й менеджер - территории 2, 3, 5, 8; - несогласованность возможна в точках А, Б и В.

На практике важна не столько собственно структура управления каналами распределения, сколько выполнение ею соответствующих функций. Стихийно сложившиеся структуры предприятий во многих случаях способны поддерживать растущий сбыт и обеспечивать оперативное управление.

Консультантом проверяется не соответствие управленческой структуры сбыта какой либо схеме, а наличие и качество выполнения определенных функций, отсутствие дублирования и противоречий.

В процессе развития и расширения деятельности предприятия управление сбытом подвергается изменениям. Расширение ассортимента, с одной стороны, позволяет охватывать новые сегменты рынка, а с другой - выводит объем предложения покупателю за разумные пределы. Торговый агент, предлагающий каждому потенциальному клиенту одновременно лаки, краски, бумагу, станки и стекло, не будет иметь успеха. Для упорядочения сбыта необходимо провести его разделение.

Разделение сбыта может быть проведено по группам товаров или по сегментам рынка. Тот и другой способ имеют недостатки и преимущества. Разделение по группам товаров позволяет более четко организовать управление производством и товарными запасами, но приводит к «частичному» обслуживанию клиентов, когда один и тот же покупатель должен заказывать разный товар у разных торговых агентов одного предприятия. Такой метод оставляет больше возможностей конкурентам «зацепиться» за заказчика через какой либо товар и, сформировав имидж своего предприятия как надежного партнера, начать наступление по другим группам.

Разделение по сегментам рынка позволяет наиболее полно обслужить конкретного покупателя, что соответствует концепции маркетинга и дает реальные преимущества на рынке, но предъявляет требование тщательной организации взаимодействия между сбытовыми службами, закупочными и производством.

Ни тот, ни другой способ, как правило, не могут быть применены в «чистом виде». Разделение по товарам замыкается на магазинах и крупных дилерских предприятиях, которые закупают весь ассортимент. Разделение по сегментам рынка - на покупателях смешанной ориентации, находящихся в двух сегментах одновременно.

Возможно также разделение сбыта по географическому принципу, которое, однако, не снимает проблемы ограничения в предложениях.

При определенном расширении деятельности предприятия то или иное разделение сбыта необходимо для сохранения эффективности. При этом следует иметь в виду, что любое разделение означает принятие тех или иных ограничений и сопряжено с потерями.

Деление по товарным группам выливается для клиента в отказ агента выписать товар, которым «заведует» другое подразделение. Клиента может обслужить другой агент, при условии, что партия именно того товара не менее минимальной. В противном случае товар не будет поставлен.

Деление по сегментам также означает не полное предложение ассортимента покупателю, а предложение характерного для сегмента ассортимента, хотя по запросу нужный товар поставляется.

Потери от разделения сбыта не ограничиваются перечисленными. Следует учитывать и потери от перестройки структуры сбыта, проводимой на этом этапе. Для минимизации потерь разделение сбыта целесообразно проводить сразу в полном объеме: не ограничиваться изменением полномочий агентов, а пересмотреть все вспомогательные функции сбыта и его управленческую структуру. По крупным покупателям в каждом случае индивидуально решается вопрос о продолжении поставок всего ассортимента через прежнего агента.

Перестройка структуры сбыта проводится с учетом:

- анализа статистической информации о продажах;
- сложившейся практики обслуживания клиентов и внутрифирменных взаимодействий;
- квалификации персонала.

Решение о реформировании сбытового подразделения предваряется прогнозом по сбыту в изменившихся условиях.

Двухтактная система продаж.

В сфере профессиональных услуг «бизнес ту бизнес», например, в консалтинге, рекламе, автоматизации предприятий, агентские продажи могут быть организованы на несколько иной основе. Как правило, здесь трудно совместить в одном торговом агенте компетенцию в продажах и компетенцию в технологически сложном продукте (или этот агент будет слишком дорого стоить). Так как массовый «конвейерный» охват рынка целесообразен и в этих отраслях, здесь может применяться продажа на первом этапе «самой фирмы», а затем уже конкретного продукта.

Задачами агента становятся:

- установление контакта с потенциальным покупателем;
- определение его реальных потребностей в услугах;
- презентация возможностей фирмы в удовлетворении потребностей заказчика;
- повышение статуса клиентской службы (второго такта продаж) в глазах клиента;
- передача «полуготового» заказчика клиентской службе (консультантам, разработчикам, и т.д.).

Этот тип организации сбыта также имеет «встроенные» проблемы. Главная из них – состыковка *товара* (того, что предлагает агент) с *продуктом* (тем, что реализует клиентская служба). В плохо организованной схеме агент предлагает больше, чем может клиентский отдел, у последнего же есть тенденция продавать, что удобно, а не то, что нужно заказчику. Кроме того, трудным моментом является передача клиента из одной сбытовой службы в другую. Агент устанавливает определенные отношения с

заказчиком, которые должны поддерживаться постоянно, но реальное обслуживание переходит к другим людям. Физически момент передачи обычно определяется подписанием со стороны заказчика договора о намерениях. Моральной передачи (отказа от обслуживания) не происходит вообще.

В этом типе структуры консультант контролирует разграничение сфер ответственности агентов и клиентской службы, уровень согласования товара и продукта, процедуру передачи клиента, технологии сопровождения сделки и послепродажного обслуживания.

Ассортимент.

Для оптимизации сбыта важно исследовать практику работы предприятия с ассортиментом. В рамках данной задачи консультантом рассматривается наличие и качество выполнения функции постоянной проработки ассортимента предприятием. Эта функция имеет значение как для производственных предприятий, так и для торговых, оптовых и розничных.

Наиболее существенными являются следующие факторы ассортимента:

- соответствие ассортимента целям и стратегиям предприятия;
- возможность поддержания необходимых товарных запасов;
- степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп покупателей;
- использование связи в ассортименте;
- использование индикаторов.

Во многих случаях ассортимент является частью стратегий предприятия, определяется настоящим и желаемым позиционированием предприятия на рынке, выбором каналов распределения товара. Если предприятие стремится стать основным поставщиком специализированных товаров для всего рынка, например, рыболовных принадлежностей, и планирует распределение через мелкооптовых посредников, вероятно, ему нужно иметь широкий ассортимент - возможно большее количество видов товаров, связанных по функциональному признаку. Если предприятие занимается отдельным видом рыболовных принадлежностей и планирует стать эксклюзивным поставщиком, например, спиннингов, выбирает канал распределения - крупных оптовиков, возможно, ему необходим насыщенный ассортимент: все виды спиннингов от всех производителей. Предприятие-производитель, применяющее стратегию развития производства и достижения положения поставщика исключительно собственной продукции, вероятно, должно работать с замкнутым ассортиментом - товарами собственного производства. Супермаркет, ставящий цели полного удовлетворения потребностей определенной части потребителей на определенной территории, скорее всего, остановится на смешанном ассортименте - товарах, связанных по единственному признаку: предпочтениям целевого сегмента рынка.

Товары, не соответствующие целям и стратегиям предприятия, на том или ином этапе исключаются из ассортимента, обычно, когда перестают приносить существенную прибыль. Это происходит из-за падения спроса, не подкрепляемого стимулированием вне рамок стратегий предприятия.

Возможность поддержания товарных запасов - наиболее существенный на практике ограничитель к расширению или углублению ассортимента. Отвлечение оборотного капитала на создание товарного запаса возможно для каждого предприятия только в определенных границах, после чего высокая стоимость финансирования делает эту операцию нерентабельной. Обычно предприятия используют последовательное введение новых товарных групп в ассортимент, когда каждая последующая вводится после получения стабильной отдачи с предыдущей. Основанием для определения последовательности служит ряд опросов покупателей предприятия. По каждому опросу выводится прогноз сбыта наиболее перспективных на данный момент товаров. В структуре предприятия функция опроса может выполняться подразделениями маркетинга или сбыта. Прогноз служит также для предварительного определения необходимых размеров товарного запаса.

Степень перекрытия ассортиментом потребностей целевых групп покупателей влияет на качество «удержания» предприятием сегмента рынка, возможность недопущения туда конкурентов. Ассортимент может приносить предприятию максимальную прибыль, его расширение - вести к снижению экономической эффективности деятельности предприятия, но, тем не менее, расширение ассортимента может быть целесообразно, если заполнит пробелы в удовлетворении потребностей целевой группы покупателей. Любой пробел так или иначе заполняется; если его не заполнит предприятие - это сделает конкурент. Установление конкурентом доверительных отношений с покупателем через удовлетворение «непокрытых» потребностей - плацдарм для последующего предложения и других групп товаров.

Связь в ассортименте, при которой покупка одного вида товара клиентом способствует покупке другого, должна учитываться предприятием при разработке ассортимента, но необязательно использоваться. Например, предприятие-производитель диазотипной светочувствительной бумаги для копировальных аппаратов может использовать связь в ассортименте бумаги и химических реактивов для ее обработки, включив химические реактивы в свой ассортимент. Но такое включение предполагает соответствующее оборудование складских комплексов, наличие специального транспорта, поэтому вряд ли целесообразно. Связь в ассортименте может иметь очевидный характер, а может быть скрытой. Связь не универсальна, т.е. чаще присуща конкретному типу потребителей, и может быть определена специальным исследованием.

Использование товаров-индикаторов основывается на факте, что из всего предлагаемого ассортимента только некоторые товары служат для оценки покупателем привлекательности предложения в целом. Обычно (но не всегда), это широко распространенные товары известного

качества, например, марочные товары крупного производителя. Привлекательность предложения может оцениваться клиентом по наличию в ассортименте таких товаров и по их цене. Первое формирует у покупателя мнение о солидности поставщика, второе - мнение о его «дороговизне». Введение в ассортимент товаров-индикаторов с минимальной наценкой способствует росту продаж всего ассортимента.

Показателен пример использования товаров-индикаторов в туристическом бизнесе. В рамках разработки маркетинговых стратегий консультантом, через интервью с потенциальными и существующими клиентами заказчика - туристического агентства, было определено, что суждение клиентов о дороговизне турагентств базируется на сравнении цен на широко рекламируемые отели категорий 3* и 4* в разных агентствах. В структуре продаж агентства-Заказчика доля стандартных туров с проживанием в таких отелях составляла 50%, а остальные 50% приходились на индивидуальные туры с проживанием в отелях категории 5*. В качестве эксперимента агентством были снижены цены на проживание в отелях-индикаторах с одновременным повышением цен на индивидуальные туры. В результате увеличился сбыт и стандартных, и индивидуальных туров, валовая прибыль возросла.

Связь в ассортименте и товары-индикаторы требуют специального подхода в ценообразовании. Ценообразование в целом, проблемы, с ним связанные, и пути их решения мы рассмотрим в описании финансово-экономической службы, здесь же остановимся лишь на одном его аспекте:

Многие предприятия стремятся предлагать товары соответствующего качества по ценам конкурентов или несколько ниже, чтобы получить на рынке ценовое конкурентное преимущество. Однако понятия цены для покупателя и продавца значительно отличаются друг от друга. Для продавца это просто отпускная цена. Для покупателя она равна отпускной цене товара + стоимость доставки + стоимость усилий по отысканию и выбору товара + стоимость гарантии + стоимость размещения товара на складах, и т.п. Закупка полного ассортимента у одного продавца одной партией может быть значительно выгоднее покупателю, чем закупка в трех разных местах, даже при значительно повышенных, по сравнению с конкурентами, ценах на часть ассортимента.

Определение цен на товары ассортимента должно учитывать возможность их повышения для связанных товаров и необходимость снижения для товаров-индикаторов.

Скидки.

Важным вопросом оптимизации является отладка системы скидок, применяющейся предприятием. (Эффективные в прошлом системы имеют тенденцию сохраняться на предприятии и с изменением рыночной ситуации).

Наиболее часто применяются скидки:

- от объемов;
- от условий оплаты;
- от ассортимента;
- сезонные;
- накопительные.

Скидки от объемов регулируют охват предприятием мелких и средних клиентов, служат для косвенного управления ценовой политикой дилеров, в той или иной мере компенсируют неразвитость инфраструктуры предприятия. Скидки от объемов не привязывают покупателя к предприятию, как единственному поставщику.

Скидки (наценки) от условий оплаты стимулируют оборачиваемость средств, служат для компенсации потерь от невозврата и задержки возврата средств, являются на сегодня главной основой отпуска товара в кредит.

Скидки от ассортимента способствуют решению тактических задач предприятия, интенсивной распродаже излишков товарных запасов, преимущественному продвижению собственной продукции, по сравнению с покупной. При наличии в ассортименте товаров-индикаторов, по которым потребитель судит об уровне цен предприятия, дифференцированные скидки способствуют увеличению продаж.

Сезонные скидки служат целям сглаживания сезонности спроса, повышению ритмичности производства.

Накопительные скидки стимулируют долгосрочную «верность» покупателя предприятию.

Система скидок может включать одновременно все их виды. Например, для товаров А и Б (единица измерения - кг, цена - 20 руб.) может быть применена система:

		предоплата	оплата по факту	кредит 15 дней	кредит 30 дней	кредит 45 дней
10 кг	товар А	19 руб.	20 руб.	21 руб.	23 руб.	25 руб.
	товар Б	19 руб.	20 руб.	21 руб.	22 руб.	24 руб.
100 кг	товар А	18 руб.	19 руб.	20 руб.	22 руб.	24 руб.
	товар Б	17 руб.	18 руб.	19 руб.	20 руб.	22 руб.
1000 кг	товар А	17 руб.	18 руб.	19 руб.	21 руб.	23 руб.
	товар Б	15 руб.	16 руб.	17 руб.	19 руб.	21 руб.

* В клетках таблицы указана цена товаров, в зависимости от объема партии и условий платежа.

С мая по сентябрь - дополнительная скидка: товар А - 5%; товар Б - 10%

Превышение общего объема закупок по товару Б 100 тыс. руб. - дополнительная скидка 2% со всей суммы.

При разработке или проверке системы скидок учитываются следующие факторы:

- цели и стратегии предприятия;
- тактические задачи;
- соотношение цен на товар и расходов на доставку для мелких, средних и крупных покупателей основных регионов;
- реально сложившиеся цены в регионах;
- ценовая политика конкурентов;
- пропускная способность предприятия по обслуживанию покупателей;
- оборачиваемость средств.

Консультантом проверяется также практика применения системы скидок, ее жесткость.

Огромное количество предприятий имеет «закрытую» систему, когда заказчику продается товар без скидки, а скидка предоставляется только по запросу, причем является предметом торговли. Агент или продавец в процессе переговоров с клиентом решают, предоставлять ли скидку, и какую. За этот метод часто выступают руководители сбыта, аргументируя, что он способен принести предприятию дополнительную прибыль через непредоставление скидок части клиентов, а также дает возможность агентам и продавцам делать «личные» одолжения покупателям, способствуя налаживанию более тесных связей.

Применение этого метода на практике порождает и дополнительные проблемы:

- Эффективная система скидок могла бы дать предприятию конкурентное преимущество, но в «закрытом» виде не дает (покупатель просто не знает о ее существовании). Можно предположить, что экономия на скидках клиентам заставляет некоторых из них обращаться к конкурентам предприятия.
- Информация о скидках, полученных отдельными покупателями, так или иначе распространяется, и отнюдь не способствует улучшению имиджа предприятия.
- Агент, распоряжаясь по своему усмотрению скидкой, оперирует суммой, многократно превышающей его вознаграждение. Это не способствует повышению его лояльности предприятию, и часто провоцирует на проведение сделок через конкурентов или предприятие-посредника.
- Политика «закрытых» скидок вносит путаницу в отношения с дилерами, затрудняет учет, сама по себе часто является симптомом несбалансированного управления.

Закрытая система еще применима при относительно малом количестве покупателей, но в структуре массовых продаж ее использование вносит дезорганизацию в управление сбытом, что окончательно перевешивает ее эфемерные преимущества.

Отдельный вид скидок, широко применяющийся российскими предприятиями, - это скидка наличными покупателю от безналичной оплаты товара. Легализация метода проста: покупатели оформляются к продавцу по трудовому соглашению как те же агенты и официально получают комиссионные, не афишируя это на своем предприятии. Применение скидок наличными часто расценивается сбытовиками как панацея, продавцам рекомендуется акцентировать внимание на личной выгоде закупочного агента. И действительно, в некоторых отраслях без определенного «отката» невозможно интенсивно продвигаться на рынок. В то же время основная часть покупателей ориентирована на комплексный сервис, скидка наличными для них не является решающим аргументом. Побочным эффектом данной практики является отказ части клиентов от покупки, поскольку предлагаемая скидка расценивается ими как взятка за низкое качество продукции. Система «покупки» клиентов в принципе отличается от системы продажи товара, акцентирование внимания на первой реально тормозит вторую. Несколько утрировано это можно изобразить следующим образом: вместо объяснения, как товар удовлетворит потребность клиента, агент объясняет, как взятка удовлетворит потребность его представителя. Если представитель лоялен, сделка не состоится из-за сомнений в надежности продавца. Дополнительную проблему создают злоупотребления, неизбежные в полукриминальном оформлении скидок.

Жесткая система скидок, при которой агент или продавец вступает в договорные отношения с покупателем строго определенным образом, обычно способна учесть интересы обеих сторон в не меньшей степени, чем индивидуальная личная договоренность с агентом. Руководители сбыта, заявляющие, что установленные по скидкам рамки до предела ограничивают их возможность стимулирования покупателей (хотя сама система скидок и предназначена выполнять эту функцию), обычно пренебрегают отслеживанием доставки товара покупателям, консультационной поддержкой клиентов и прочими мерами стимулирования. Реально даже сама заинтересованность в выявлении потребностей покупателей и желание помочь в большей степени способствуют укреплению отношений, чем скидки наличными.

Планирование сбыта.

Планирование сбыта также чрезвычайно важный предмет для оптимизации.

Далее мы рассмотрим систему планирования в целом, здесь же остановимся на двух аспектах: планировании деятельности торговых агентов и планировании сбыта на территории. Первому предприятию традиционно уделяют чересчур мало внимания, второму - излишне много. Консультантом проверяется качество планирования деятельности агента на основе статистической информации

предприятия о совершенных сделках. Обычно территория агента включает около двухсот покупателей (хотя возможны варианты от 20 до 500-600), с которыми агент периодически поддерживает связь. Как правило, для каждого постоянного покупателя существует определенная периодичность в закупках, которая отражает его потребность в товаре и возможность выделения средств на закупку. Коммуникации агента должны учитывать эту периодичность. Объектом первоочередного внимания являются покупатели, для которых статистическое время покупки приближается. В то же время привлечение новых клиентов может идти по постоянному графику звонков. Т.е. постоянные покупатели обзваниваются, в простом случае, раз в период между закупками, новые покупатели - в свободное от звонков постоянным покупателям время.

План охвата клиентов необязательно должен существовать в формализованном виде на бумаге. Он может состоять из нескольких программных установок или общих принципов. Проверка его выполнения осуществляется по записям агента в ежедневнике (уровень совпадения динамики контактов с программными установками). При наличии функции контроля отчетности агентов в службе маркетинга или сбыта самостоятельное планирование работы агентами, как правило, эффективно.

Поездки агентов для презентаций, знакомства с новыми клиентами, или их поиска, в отличие от работы «на телефоне», должны планироваться на бумаге и утверждаться руководством, т.к. занимают значительное время и влекут существенные затраты. План поездки включает расписание контактов, формулирует их цели, регламентирует расходы. По завершении поездки по ее результатам пишется отчет. Наличие такой практики дисциплинирует как агента, так и руководство сбытовой службы, дает возможность оценивать реальные результаты и более эффективно строить работу на будущее.

План по сбыту на территории для агента часто переоценивается. В условиях российского рынка в закупках даже постоянных клиентов отсутствует стабильность. Отслеживание периодичности закупок конкретных покупателей может явиться поводом своевременному реагированию на сбои, но не может служить основой четкого плана. Нерегулярные изменения в платежеспособности регионов также вносят свои коррективы.

При наличии широкого ассортимента у предприятия (в некоторых случаях до 12000 наименований) разработка плана по ассортименту, вмененная в обязанность агенту, может занимать неоправданно большое количество его времени в ущерб основным функциям - продаже товара. Вероятность ошибки в плане, составленном агентом, тем больше, чем меньшую территорию он охватывает. Реально по статистическим данным предприятия, к примеру, по 2000 покупателей, можно составить прогноз сбыта с точностью $\pm 10\%$. Но для этого требуются именно все данные за длительный период. Агент же имеет данные только по своей территории, и за период ограниченный.

Некоторые предприятия берут за основу плана по ассортименту и сбыту на территории выписанные агентом счета, подлежащие оплате. Здесь необходимо учитывать, что, во-первых, российские покупатели постоянно просят выписывать счета, с тем, чтобы при появлении средств оплатить один из них, возможно, и не в полном объеме; и во-вторых, иногда агент демонстрирует «результативность» выпиской счетов без запроса заказчика.

В то же время отсутствие плана по сбыту для агента (территории) не позволяет нормировать и контролировать работу агента, делает расплывчатой цель деятельности. План задает ориентиры.

Наиболее эффективной представляется следующая схема планирования сбыта на территориях:

- Агентами составляется прогноз сбыта отдельно по старым клиентам и новым (2 позиции, в денежном выражении, без учета ассортимента).
- Отделом маркетинга или службой сбыта (территориальным менеджером) составляется прогноз изменения платежеспособного спроса на территориях и влияния конкурентов, оценивается количество неохваченных новых клиентов.
- Руководителем сбыта анализируется статистическая информация о предыдущих продажах за длительный период (более года, чтобы учесть сезонность) и на основании истории, суммы, заявленные агентами в прогнозе, подтвержденные прогнозом спроса, полученным от службы маркетинга, распределяются по ассортименту.
- Агент в качестве плана-ориентира получает скорректированные цифры собственного прогноза по старым и новым клиентам, но не отвечает за его буквальное выполнение.

Последнее может казаться спорным, но наша точка зрения такова, что ответственность за определенное дело должна подкрепляться материальным стимулированием. Т.е., ответственность за выполнение плана агентом должна предусматривать дополнительное поощрение за выполнение и штрафы за невыполнение. В то же время, агенту оплачивается обычно каждая проведенная сделка; дополнительное стимулирование за выполнение плана не предлагает реальных стимулов. Кроме того, привязка к плану на уровне ответственности провоцирует агента к «подталкиванию» постоянных покупателей к сделке именно в отчетный период за счет следующего, способствует переносу внимания с потребностей клиента на потребности (в выполнении плана) самого агента.

В зависимости от специфики предприятия, могут существовать различные возможности оптимизации сбытовой службы. Для предприятий обслуживания может быть определена эффективная численность персонала, составлен оптимальный график его работы. В некоторых случаях для оптимизации сбыта

достаточно разработать систему стимулирования сбытового персонала. Для каждого предприятия консультантом предпринимается индивидуальное исследование, и предлагаются собственные решения.

Производство.

Для самостоятельных производственных предприятий и производств в составе холдингов и торговых фирм приоритеты оптимизации различны. В первом случае управление производством независимо и подчиняется лишь собственным рыночным стратегиям (приоритет все равно за потребителем, надо производить то, что можно продать). Центральной задачей оптимизации выступает налаживание взаимодействия производства непосредственно с рынком, - т.е. речь идет о комплексной реорганизации предприятия.

Во втором случае производство имеет внутреннего клиента, потребляющего всю или основную часть продукции. Рынок присутствует здесь опосредованно, а управление производством подчинено интересам головной организации. В рамках оптимизации таких структур консультантом рассматривается несколько групп вопросов:

- производительность и себестоимость;
- нормирование;
- планирование и управление;
- качество;
- взаимодействие с другими подразделениями.

Консультант анализирует возможность производства изготавливать планируемое количество продукции с планируемой себестоимостью. Для этого рассматриваются существующие затраты, возможности оборудования, тенденции изменения цен на производственные материалы, постоянная доля незавершенного производства, система закупки материалов, система технического обслуживания. Данные для анализа берутся из бухгалтерского баланса, технической документации, интервью с работниками производства и интервью со сторонними экспертами.

Наиболее распространенные заблуждения предприятий лежат в сфере экономики, когда считается точка безубыточности производства с полупроизвольным разнесением затрат (учитываются затраты на производственные материалы, энергию; не учитываются - на складское хранение, бухучет, техобслуживание, и т.д.), а также в сфере прогнозирования собственно производительности. (Например, предприятие, работая в одну смену, прогнозирует чуть ли не трехкратное увеличение выпуска продукции при переходе на трехсменный режим, при этом не принимая в расчет ни ремонтно-профилактические работы, ни вывоз продукции, который в данный период производится после смены). Консультант оценивает не столько цифры, представленные производственниками, сколько их основу и методику расчета.

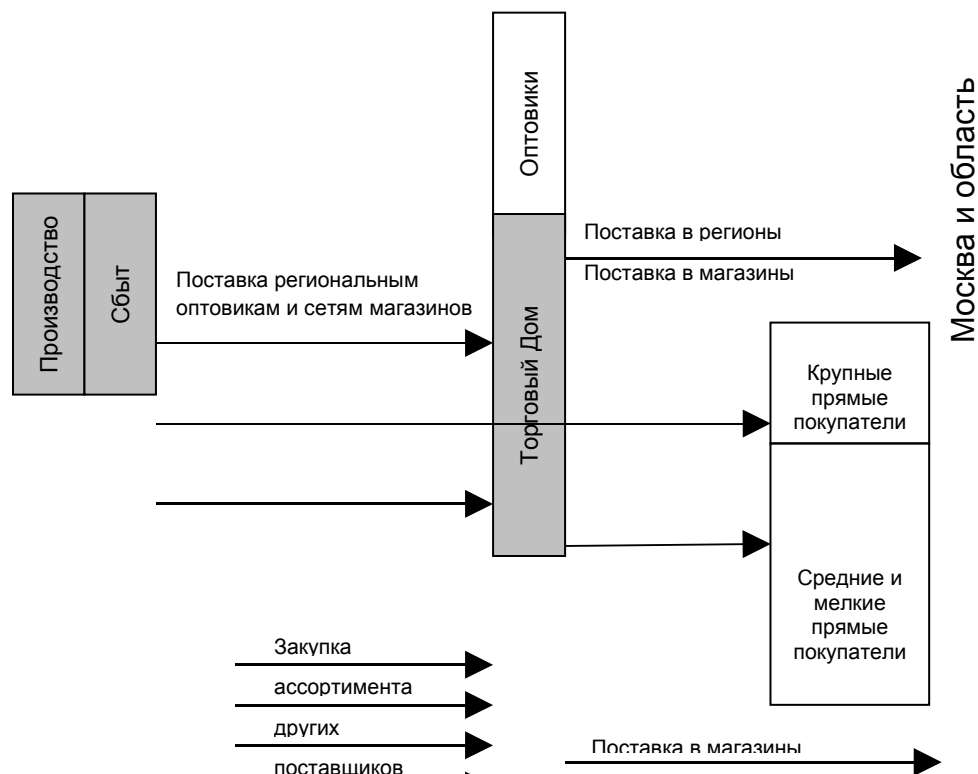
Нормирование существенно для задания ориентиров по выпуску продукции и расходу материалов. В простейших случаях нормы существуют в отраслевых справочниках, хотя не факт, что предприятию следует придерживаться именно их (известны случаи существенной экономии ресурсов в частных предприятиях по сравнению с государственными социалистическими времен - когда и составлялись справочники). Для новых производств целесообразно считать собственные нормы, пользуясь опытом аналогичных предприятий или находя их экспериментально. Консультантом может быть проведено исследование в этом направлении посещением действующих производств с аналогичным оборудованием (поставщики оборудования, как правило, готовы оказать помощь в организации нужных встреч). В общем случае, консультантом проверяется наличие норм и принципы их пересмотра.

В области нормирования интересен также вопрос внутренней стоимости готовой продукции. Большинство предприятий устанавливает здесь плановый процент рентабельности на фактические затраты. Т.е. стоимость продукции, передаваемой в подразделение сбыта, считается как стоимость сырья плюс затраты производства, умноженные, например, на 1,6. Такая практика порождает конфликты, если разница между входными ценами сбытового подразделения и реальными рыночными ценами мала. (Вероятность конфликта велика при любой недостаточно обоснованной норме, если заработные платы подразделений зависят от ее выполнения - а так обычно и бывает). В рамках оптимизации организационной структуры предприятия консультант может получить ориентиры для установления обоснованных норм рыночным исследованием. Ориентировочная рентабельность закупки определяется отношением цены, по которой все поставленное сырье можно продать конкурирующему предприятию, к цене закупки. Ориентировочная рентабельность производства определяется отношением затрат на производство той же продукции из того же сырья по давальческой схеме на аналогичном предприятии к затратам на собственное производство. Ориентировочная рентабельность сбыта определяется отношением цены фактической реализации на рынке к цене альтернативной оптовой закупки той же продукции на предприятии конкурентов.

Планирование производства строится на сбытовом плане предприятия. Здесь возможны варианты от директивной установки требуемых показателей до многократного согласования выходных величин (при штучном производстве и гибких переналаживаемых линиях). Некоторые предприятия решают задачу достаточной загрузки мощностей через выполнение сторонних заказов, в т.ч. для конкурентов, и организуют параллельные сбытовые отделы при производстве. Такой подход требует сверхчеткого

планирования и управления в целях недопущения конкуренции собственной продукции на рынке и внутренней конкуренции заказов. В каждом таком случае консультант определяет, как распределяется продукция, произведенная на сторону, как расставлены и насколько соблюдаются приоритеты в заказах, исследует технологию планирования и контроля за исполнением планов.

Одно из распространенных решений по организации сбыта товаров собственного производства в составе холдинга – выделение в структуре *торгового дома* [ТД] (рис. 19).



Производитель узкого ассортимента только в редких случаях может конкурировать с оптовиками за мелкого и среднего конечного потребителя (см. рис.9 «ассортиментно-ценовые стратегии»). Однако сбыт через посредников в отсутствие уникального товара и «раскрученной» торговой марки неустойчив – сильный оптовый конкурент. Рис.19. Пример разграничения рынков сбыта между производством и ТД холдинга. Прямых конкурентов. Торговый дом должен иметь конкурентные ценовые условия, широкий ассортимент необходимой продукции. Для этого практикуется закупка смежного ассортимента других производителей, создание определенных товарных запасов, эксплуатация агентской сети.

Производитель имеет собственную сбытовую службу, ориентированную на крупнейших корпоративных потребителей (которые выходят напрямую на производство, если объемы закупок высоки) и региональных оптовиков (обычно удаленных регионов).

Развитие схемы может предусматривать создание собственной филиальной сети на базе Торгового Дома (с планомерным отказом производства от других посредников) или создание авторизованных дилеров производством (с ограничением географии деятельности ТД).

В данном типе организации особую важность приобретает разделение рынков между производством и ТД, согласование ценовой политики (типовое решение – ТД – это лучший оптовик для производства), политики работы ТД с альтернативными поставщиками.

В управлении производством кроме обычных показателей (прохождение информации, система решений, учет, и т.д.) исследуется качество управления незавершенным производством, объемы запасов, ритмичность работ.

Оптимизация качества продукции начинается с определения, какое именно качество необходимо согласно стратегиям предприятия. Как для покупателя критерием выбора является соотношение цена-качество, так и в производстве выбирается соотношение качество-себестоимость. Консультантом проверяется выбранное предприятием соотношение с точки зрения максимальности достигаемого качества при заданном пороге себестоимости. Для этого могут быть проведены исследования аналогичных производств, опрос сторонних экспертов.

Другим аспектом оптимизации качества является исследование причин брака. Здесь возможно рассмотрение с двух сторон: получение контрольных цифр по браку на аналогичных производствах; определение причин типичных случаев брака на собственном производстве. Последнее производится через интервью с работниками предприятия и включенное наблюдение. (Практика показывает, что действительные причины брака могут быть самыми неожиданными: например, брак в швейных изделиях при работе в ночную смену может быть вызван дальним расположением столика для кипячения чая от рабочего места швеи).

Взаимодействие производства с другими подразделениями предприятия рассматривается консультантом в контексте единого бизнес-процесса, включающего обеспечивающие функции (транспортировку сырья и продукции, бухгалтерский учет, складирование, информационный обмен, и т.д.). Как правило, самое слаженное взаимодействие необходимо между производством и службой сбыта (хотя любая другая другая некачественно выполняемая функция также может быть критичной). В последнее время, в связи с развитием коммерческими структурами собственных производств и собственных продуктов, актуальность приобретает регулировка взаимодействий между разрабатывающими подразделениями (дизайнерами, конструкторами), маркетинговыми службами и производством. Оптимизация оргструктуры конкретного производства заключается в построении непротиворечивой схемы, позволяющей осуществлять все необходимые функции, учитывающей традиционно сложившиеся отношения и квалификацию конкретных работников, и стимулировании качественной работы этой схемы.

Закупка.

Возможности сбыта предприятия в значительной мере определяются наличием соответствующих товарных запасов. Торговые предприятия и производители, предлагающие широкий ассортимент наряду с собственной продукцией, делегируют закупочной службе функцию создания и поддержания необходимого уровня товарных запасов. Одним из предметов оптимизации оргструктуры предприятия является управление товарными запасами, взаимодействие закупочного и сбытового подразделений в этом вопросе.

Интересы сбытового, закупочного подразделений и предприятия в целом в области управления товарными запасами не совпадают. Сбытовики предпочитают иметь значительные товарные запасы по каждой товарной группе максимально широкого ассортимента, чтобы быть в состоянии немедленно удовлетворить любую заявку покупателей. Снабженцы предпочитают осуществлять максимально крупные оптовые поставки от ограниченного круга поставщиков (минимизация затрат и собственных усилий). Предприятию необходимо поддерживать товарный запас в целом на определенном уровне, по возможности, с минимальным постоянным отвлечением капитала. Возлагать обязанности по управлению товарными запасами полностью на сбытовое или закупочное подразделение без регламентации взаимодействия нецелесообразно.

В практике российских предприятий часто применяется двухуровневое планирование:

- На основании плана по сбыту и остатков товаров на складах, с учетом возможностей поставщиков и их минимальных партий отгрузки планируется закупка товаров на длительный срок. При этом службами сбыта и закупки согласовывается график поставок.
- В процессе деятельности отклонения от плана компенсируются службой закупки через поддержание минимальных товарных запасов по оговоренному ассортименту. Уменьшение запасов до нижнего предела служит основанием дополнительной закупки минимальной партии товара. (Или применяется закупка с определенной периодичностью, когда запасы товара доводятся до установленной нормы раз в период).

Этот метод работоспособен, но не всегда оптимален. Согласование планов закупки и сбыта обычно происходит раз в месяц. «Автоматическая» закупка минимальной партии, возможно, нерентабельна, если через неделю приходится покупать следующую минимальную партию. Иногда происходит «зависание» групп товара на складах, которое сбытовики игнорируют, не принимая экстренных мер по продаже, т.к. оптимизация запасов не входит в их обязанности.

С другой стороны, отслеживание товарных запасов на более высоком уровне управления также нецелесообразно. Построение вертикальной иерархии и вынесение оперативных вопросов на высший уровень себя не оправдывает. Оптимизация товарных запасов - именно оперативный вопрос, который должен решаться ежедневно.

В некоторых случаях эффективное решение - передача управления товарными запасами (на уровне планов) сбытовому подразделению с одновременной коррекцией системы стимулирования. Для менеджеров, участвующих в управлении запасами, заработная плата привязывается к чистой прибыли предприятия, учитывающей стоимость отвлеченного капитала. Т.е., если раньше сбытовики интересовались объемом продаж и разницей между закупочными ценами и ценами реализации, то теперь в круг их интересов попадает и товарный запас.

Для целей оптимизации товарного запаса может применяться следующая формула расчета прибыли за период:

$$Пв = (T2 + D2 - K2) - (T1 + D1 - K1) + Вп - Р,$$

где: Пв - валовая прибыль до налогообложения,

T2 - товарный запас в учетных ценах на конец периода,

D2 - дебиторская задолженность на конец периода,

K2 - кредиторская задолженность на конец периода,

T1, D1, K1 - соответственно, товарный запас, дебиторская и кредиторская задолженности на начало периода,

Вп - валовые поступления средств минус расходы на закупку товара за период,
Р - расходы в процессе сбыта.

Валовая прибыль Пв фактически отражает приращение капитала за период. Рост кредиторской задолженности (использование предприятием товарного кредита от поставщиков и предоплаты покупателей), снижение дебиторской задолженности (более оперативное поступление средств от должников) увеличивают эффективность капитала предприятия.

Для стимулирования «автоматической» оптимизации сбытом товарных запасов рассчитывается прибыль с учетом стоимости финансирования:

$$П_y = П_{в-Н} - (ТЗ + ДЗ - КЗ) * К_о,$$

где: $П_y$ - условная прибыль с учетом стоимости финансирования;

$П_{в-Н}$ - валовая прибыль после налогообложения;

$(ТЗ + ДЗ - КЗ)$ отвлеченный средневзвешенный капитал за период;

$К_о$ - процент стоимости финансов.

В случае, когда финансы собственные, $К_о$ может быть принят равным проценту, получаемому от использования капитала в отрасли, на финансовом рынке или в наиболее рентабельной области деятельности предприятия. Условная прибыль $П_y$ (которую можно считать чистой прибылью предприятия, поскольку она адекватно отражает последнюю) используется для стимулирования сбыта-закупки: часть ее расходуется на премию персоналу, прежде всего управляющим. Действие этой системы поясним на примере:

Средневзвешенный товарный запас предприятия за предыдущий квартал составил 20 млн. руб., дебиторская задолженность - 5 млн.руб., кредиторская - 3 млн.руб. В результате деятельности предприятия эти показатели изменились до 15 млн.руб., 3 млн.руб. и 5 млн.руб. соответственно; при этом было реализовано товарного запаса на 5 млн.руб. в учетных ценах, что принесло 14 млн.руб. общих поступлений от сбыта, с учетом наценки, 2 млн.руб. принес возврат дебиторской задолженности, 2 млн.руб. - рост кредиторской - т.е. общие валовые поступления составили 18 млн.руб. $(14 + 2 + 2)$, и расходы по сбыту составили 4 млн.руб. Тогда:

$$П_{в} = (15 + 3 - 5) - (20 + 5 - 3) + 18 - 4 = 13 - 22 + 14 = 5 \text{ млн.руб.}^{17},$$

т.е. валовая прибыль за квартал составляет примерно 23% на первоначальный капитал.

$$П_y = (5 - 5 * 0,35) - (17,5 + 4 - 4) * 0,15 = 3,2 - 2,6 = 0,6 \text{ млн.руб.}$$

Как уже отмечалось, итоговую цифру в 0,6 млн.руб. можно условно считать чистой прибылью предприятия, т.к. она отражает действительную прибыль, по сравнению с использованием тех же средств другим образом. В данном примере $К_о = 15\%$ за квартал - прибыльность капитала на финансовом рынке ГКО на конец 1996 г.

Если в приведенном примере восполнить товарный запас за счет закупки и довести его до прежнего уровня 20 млн.руб., то результат изменится следующим образом:

$$П_{в} = (20 + 3 - 5) - (20 + 5 - 3) + 13 - 4 = 18 - 22 + 13 - 4 = 5 \text{ млн.руб. (та же цифра)}$$

$$П_y = (5 - 5 * 0,35) - (20 + 4 - 4) * 0,15 = 3,2 - 3 = 0,2 \text{ млн.руб.}$$

Условная прибыль уменьшилась.

Ликвидация дебиторской задолженности и увеличение на 5 млн.руб. кредиторской, при том же уровне сбыта и товарных запасов, восполняемых за счет кредитования поставщиками, дадут результат:

$$П_{в} = (20 + 0 - 8) - (20 + 5 - 3) + 19 - 4 = 5 \text{ млн.руб.}$$

$$П_y = (5 - 5 * 0,35) - (20 + 2,5 - 5,5) * 0,15 = 3,25 - 2,55 = 0,7 \text{ млн.руб.}$$

Стимулирование оптимизации товарных запасов через применение данной или аналогичной формулы дает значительный результат при следующих обязательных условиях:

- Премия персоналу должна составлять существенную долю $П_y$ (обычно не менее 25%);
- Заинтересованный персонал должен быть ознакомлен с методом расчета премии, и быть способным самостоятельно отслеживать и прогнозировать результат каждой сделки.

¹⁷ Здесь и далее средневзвешенные значения условно принимаются равными средним арифметическим.

Для стимулирования сбытового персонала также существенна детальная проработка переменной Р. Расходы на заработные платы, аренду офиса, рекламу, транспортные и складские услуги могут отслеживаться и оптимизироваться при условии выработки однозначного метода их учета.

Другим, более простым, но менее эффективным способом удержания товарных запасов в определенных рамках является директивное задание его верхних и нижних границ в учетных ценах. Желание сбытовиков максимально расширить номенклатуру, и снабженцев - увеличить партии поставки, ограничиваются общей суммой средств, отвлеченных в товарный запас. Способ работоспособен, но имеет тот недостаток, что не обеспечивает функцию оптимизации, а лишь ограничительную.

В деятельности закупочной службы и взаимодействии ее с другими подразделениями рассматривается также время выполнения закупки и время готовности товара к продаже с момента его поступления на склад. Последнее в большей степени поддается оптимизации, т.к. зависит, в основном, от внутренних взаимодействий предприятия.

В общем случае, товар, пришедший на склад, необходимо оприходовать, назначить на него цену, внести в прайс-листы сбыта. Оприходование товара проводится на основании сопроводительных документов, в которых указана цена товара и стоимость доставки. Если не брать в расчет случаи брака и пересортицы, остается одна существенная проблема с документацией: на практике довольно часто документы оформлены недостаточно полно, и стоимость, например, доставки, не указана в накладных; счет за доставку выставляется продавцом много позже. Для бухгалтерии предприятия иногда это является непреодолимым препятствием к установлению учетной цены. Аналогичная проблема возникает с установлением отпускных цен, особенно, если предприятием применяется установление фиксированной рентабельности от учетных цен.

Далее, ряд проблем возникает при кодировании товара для системы учета: присвоение кодовых номеров товару на основе универсальной или внутрифирменной системы кодов может являться функцией бухгалтерии, технологов, сбыта, склада - т.е., не принадлежит закупному подразделению. При отсутствии общей автоматизированной системы информации отдельной проблемой становится внесение товаров в прайс-листы предприятия. Эту функцию может выполнять, например, маркетинговая служба. Таким образом, в подготовке товара к продаже с момента его поступления на склад могут быть задействованы 3-5 подразделений, любая нескоординированность между которыми ведет к потерям времени. (Иногда потери достигают недель).

Для каждого предприятия решение по оптимизации подготовки товара к продаже является индивидуальным. Имея представление, что товар, пришедший на склад, но не готовый к продаже, является «мертвым» капиталом, легко подсчитать финансовые потери при существующей ситуации (или финансовые выгоды при ее изменении). Финансовый результат может служить основой для стимулирования ускорения процесса. Эффективность подготовки товара может быть повышена передачей функций кодирования товара и внесения его в прайс-листы в ведение одной службы, например, закупочной, внедрением автоматизированной системы, и т.д. (Реально время подготовки может быть сокращено до 2-х часов).

Для целей оптимизации в закупке также анализируется принцип выбора поставщиков предприятием, качество проработки рынка поставщиков, существующие договоренности.

Критерии выбора поставщика далеко не ограничиваются ценой и качеством товара. Кроме них можно привести целый ряд существенных требований к поставщику, которые могут быть более важны для предприятия, что определяется спецификой его деятельности. В числе таких требований находятся:

- надежность поставщика;
- возможность получения товарного кредита;
- ритмичность и оперативность поставок;
- уровень технологического консультирования;
- широта ассортимента; и т.д.

Предприятие определяет для себя наиболее существенные критерии, и должно качественно проработать рынок, исследовав различные варианты поставок. На практике выбор часто определяется личными отношениями (что субъективно гарантирует надежность), ценой и качеством товара. Нередко снабженцы, один раз проработав рынок поставщиков, придерживаются прежних партнеров даже при существенном изменении рыночной ситуации. Конкуренция заставляет поставщиков снижать цены и повышать качество, если не товара, то сервиса. Улучшение соотношения цена-качество иногда не затрагивает постоянных покупателей, которым товар предоставляется на прежних условиях. Консультантом проверяется наличие функции периодического мониторинга рынка в службе закупки или маркетинга, а также качество выполнения этой функции.

Проработка рынка поставщиков может оказаться дорогостоящим мероприятием, что, в известной мере, ограничивает возможность ее применения. Однако она несет в себе и новые возможности, получая свежую информацию о новейших технологиях, тенденциях изменения ассортимента, применении новых принципов обслуживания клиентов. Данные исследования рынка поставщиков должны прорабатываться предприятием на предмет выяснения возможности использования передовых методов в собственном сбыте и корректировки стратегий на основании прогноза изменения ситуации. Для этого на предприятии должно быть предусмотрено взаимодействие закупочной, маркетинговой и

сбытовой служб для сбора и анализа информации. Распределение обязанностей может быть следующим: первичный сбор данных - снабженцы и маркетологи; анализ существенных данных о рынке - сбытовики и маркетологи; перепроверка данных - маркетологи; эксперимент в реальных условиях - сбытовики. В зависимости от сложившейся практики взаимодействий на предприятии и квалификации конкретных руководителей, разделение обязанностей может быть и другим, но при этом не должно выходить за рамки горизонтального взаимодействия, т.к. функция является оперативной, и включать в организацию ее исполнения вышестоящее руководство нецелесообразно.

Существующие договоренности с поставщиками обычно закреплены договорами, качество которых контролируется юристом. Консультантом проверяется возможность (существование в отрасли) лучших договоренностей, более полно учитывающих потребности предприятия. В некоторых видах бизнеса применяются закупки без накопления запасов, когда поставка продукции осуществляется небольшими партиями, с порционной же оплатой, но по оптовым ценам, т.к. в контракте предусматривается длительное сотрудничество или оговаривается весь объем. Иногда предприятием производится предоплата, хотя в отрасли широко распространен товарный кредит.

Для определения оптимальности договоренностей консультантом может предприниматься самостоятельное исследование рынка поставщиков или опрос экспертов независимо от служб закупки и маркетинга предприятия, для получения «чистого» результата.

С точки зрения стратегий, для предприятия может быть важна независимость от источников снабжения для повышения устойчивости на рынке. Это бывает необходимо, если потерю прежнего источника снабжения невозможно быстро компенсировать нахождением нового. В таких случаях предприятие, при всей надежности и привлекательности основного поставщика, работает не с ним одним, а с 3-мя - 5-ю разными. Внезапное прекращение поставок одним из поставщиков неспособно значительно ограничить возможности предприятия. Применение такого деления повышает надежность функционирования предприятия, но увеличивает затраты, т.к. снижается разовый объем закупаемых партий товара и, соответственно, оптовая скидка.

Для предприятий заготовительного типа существует несколько покупателей и огромное количество поставщиков. Заготовка сельхозпродукции может строиться на закупке у колхозов и фермерских хозяйств, или закупке у частных лиц. По сравнению с «нормальной» организацией предприятия закупка и сбыт «меняются местами». В этом случае закупочной службой широко используются агенты, сегментируется и прорабатывается рынок, создаются дилеры, занимающиеся закупкой на местах. Спецификой такой организации является преимущественная закупка за наличные, т.к. частные лица не имеют расчетных счетов. Дополнительной проблемой закупки является определение на месте качества закупаемой продукции.

Для предприятий такого рода консультантом исследуется оптимальность физического распределения денежных средств, методы учета денег и продукции, технологическая цепочка от закупки конкретной партии товара до ее реализации покупателю. Также исследуется оптимальность использования транспорта, который является существенной статьей затрат в организации такого типа, и принципы стимулирования персонала на всех уровнях.

Объекты исследования и типичные проблемы подобных предприятий во многих случаях совпадают либо схожи с объектами исследования и проблемами предприятий «нормальной ориентации». Работа консультанта по оптимизации заготовительных предприятий проводится аналогичными методами.

Склад.

Для большинства предприятий складская служба является вспомогательной, реализующей функцию хранения готовой продукции (вариант склада как основного производственного звена мы не рассматриваем). В рамках оптимизации структуры предприятия консультантом могут быть изучены вопросы:

- информационного обмена со службой сбыта, учета и контроля;
- обслуживания самовывоза продукции покупателем.

В информационном обмене оценивается его полнота и оперативность. Сбои в информации приводят к продаже покупателю "фантомных" товаров, присутствующих в базе данных сбытового подразделения, но отсутствующих на складе. Также может наблюдаться "зависание", в том числе, дефицитных товаров, которые по разным причинам не попали в базу. На практике, расхождения имеются у каждого предприятия и должны компенсироваться периодической сверкой - физическим пересчетом товаров на складе и коррекцией базы данных по факту. Существуют два типовых подхода к сверке: ежемесячное или ежеквартальное "снятие остатков" с участием бухгалтерских ревизоров и ежедневный последовательный пересчет отдельных товарных позиций с комплексной ревизией склада раз в год. Консультант оценивает наличие и качество выполнения ревизионных функций, технологии информационного обмена, распределение обязанностей служб предприятия в сверке данных.

Наиболее серьезные проблемы со складской службой возникают в процессе ее взаимодействия с покупателями. Иногда покупатели лично приезжают на склад, чтобы вывезти товар собственным транспортом. Независимо от того, принято на предприятии первоочередное обслуживание лично прибывшего на склад покупателя или нет, качество обращения с клиентом складских работников всегда оставляет желать лучшего. Грузчики склада, обслужив покупателя, в зависимости от настроения могут поинтересоваться, «зачем он берет такую дрянь», или «не сошел ли он с ума» покупать по таким ценам (по крайней мере, три случая в практике). Постоянный контроль и система штрафов неоптимальны в данном случае, лучше ввести должность продавца на складе, который неотлучно находится с клиентом во время обслуживания последнего. Продавец должен обладать определенными полномочиями, и подчиняться службе сбыта, а не складской службе.

Использование продавца на складе частично решает и проблему пересортицы - вторую из наиболее серьезных, присущих складской службе. Многие товары имеют определенные сроки хранения, по мере доставки (дозакупки или производства) новых партий должны расходоваться в первую очередь более старые товары. Обычно за это отвечает складская служба. Иногда она допускает «прокол», при котором на складе остается, наряду со свежим товаром, некоторое количество товаров с истекшим или истекающим сроком реализации. Часто кладовщики находят «оптимальный» выход из создавшейся ситуации, комплектуя заказчикам к отправке вместе со свежим товаром залежалый. Иногда, если «зависание» товара произошло из-за ошибок службы сбыта, она дает команду к пересортице. Являясь осознанным и рассчитанным действием, пересортица наносит меньший ущерб репутации предприятия и его отношениям с клиентами, чем отданная на откуп кладовщикам. (Например, несортовой товар может поставляться в регион, который предприятие собирается исключить из охвата рынка). Продавец на складе контролирует комплектацию заказов особо важных клиентов.

Продавец также может качественно решать оперативные проблемы замены товара. Наиболее распространенная схема работы сбыта гарантирует резервирование товара для покупателя не по выписанному счету, а по приходу оплаты или по предъявлении покупателем платежного поручения. От момента выписки счета до поступления платежа на счет предприятия, заявленный товар может быть израсходован. Продавец, обладая опытом, может предложить покупателю адекватную замену. Кладовщики также предлагают - а чаще сразу комплектуют - замену, но адекватную собственным представлениям. Известен случай, когда покупателю - швейному предприятию вместо ножниц был отправлен пластилин, т.к. ножницы отсутствовали на складе, а пластилин имел точно такую же отпускную цену.

Учитывая, что компетентность продавца для некоторых покупателей может являться решающим фактором, имеет смысл обеспечить эту компетентность на складе, даже и ценой дополнительных затрат.

Транспорт.

Основным предметом исследования и оптимизации в обслуживающем транспортном подразделении предприятия является система доставки товара покупателю. На многих предприятиях эта функция стимулируется по критерию экономичности - т.е., доставка товара покупателям производится, по возможности, оптимальным маршрутом, в отдаленные районы - с оказией. Например, из Москвы в Тулу не вывозится по одной коробке офисных принадлежностей, а ожидается дополнительный заказ по маршруту, который может поступить в течение нескольких дней.

Сбытовая служба обычно заинтересована в немедленной доставке товара покупателю. Немедленная доставка иногда может быть обязательным условием сделки, а в некоторых случаях - частью стратегии предприятия и его основным конкурентным преимуществом.

В то же время, за исключением последнего случая, нецелесообразно организовывать постоянную немедленную доставку, т.к. сокращение ее сроков сопряжено с нелинейным ростом себестоимости (на

одном из предприятий сокращение сроков доставки с 2-х дней до 1-го вызвало увеличение транспортных расходов в 4 раза). Для каждого конкретного предприятия необходимо искать компромисс, который закладывается в систему. Взаимодействие сбытового и транспортного подразделений на основе периодических договоренностей, применяемое повсеместно, нерационально, т.к. заставляет заново решать одни и те же проблемы, порождает конфликты.

Для холдинговых и дивизиональных структур, имеющих несколько направлений деятельности, может быть актуальным вопрос приоритетов обслуживания со стороны общего транспортного подразделения. В сложных случаях приходится в комплексе регулировать:

- межскладскую переброску;
- доставку товаров в розничные магазины;
- доставку на собственные склады от поставщиков;
- доставку клиентам нескольких разных сбытовых служб.

Каждая служба лоббирует свои интересы в меру возможностей руководителя (вплоть до частных договоренностей с транспортниками), и в отсутствие жестких правил и приоритетов транспортное подразделение оказывается «крайним», срывая доставку то одному, то другому клиенту.

Применение жесткого однозначного алгоритма повышает качество взаимодействия сбытовой и транспортной служб и ликвидирует почву для конфликтов, т.к. при прописанности «правил игры» всегда видно, кто из «игроков» виноват. База соглашений может быть финансовой, в систему можно заложить, в том числе, сверхприоритетную доставку по надлежащим образом оформленной заявке сбытовой службы за дополнительную плату – компенсацию срочного найма дополнительных машин, экспедиторов, и т.п.

На многих предприятиях в состав транспортной службы входит логистик или логистический отдел. Его функции обычно включают таможенную обработку грузов и определение очередности и способов доставки сырья на предприятие и товаров покупателю. Иногда логистик прикрепляется к закупочному подразделению или входит в штат производственного отдела. При наличии на предприятии логистического отдела разработка системы доставки товара покупателю с учетом приоритета рыночных взаимодействий выполняется этим отделом (приоритеты задает отдел маркетинга). В других случаях разработка единого алгоритма может быть выполнена маркетинговой или сбытовой службой с участием транспортного подразделения. Чтобы избежать серьезных перекосов в разработке под руководством сбытовиков, их стимулирование должно осуществляться из чистой прибыли (или учитывать транспортные расходы иным способом), тогда их целью станет именно оптимальная доставка, а не быстрая любой ценой. Соответственно, система материального стимулирования транспортной службы не может опираться целиком на экономичность доставки, т.к. последняя регламентируется принятым алгоритмом, и повышать ее нецелесообразно.

Построение системы доставки может основываться на сегментировании клиентов: выборе приоритетных; делении их по категориям с установлением сроков доставки каждой категории. Возможно деление по расстояниям от складов или по сложившейся на настоящий момент частоте поездок в определенные районы. Возможно использование как основы величины закупаемой партии или способа оплаты.

Консультантом проверяется наличие подобной системы договоренностей, эффективность ее использования и восприятие покупателями.

Для холдингов, ведущих широкую закупочную деятельность, в том числе, за рубежом, логистическое подразделение может быть общим для нескольких предприятий (дивизионов). Общая служба экономит средства за счет более полной комплектации транспорта (комбинирование тяжелых и объемных грузов), получает существенные скидки за объем у транспортных посредников. Вопросы увязки приоритетов здесь стоят не менее остро, чем в службе доставки товаров клиентам, но поддаются еще более простому финансовому регулированию. В данном случае достаточно установить высший приоритет заказчика (именно он определяет, доставить товар быстрее или дешевле), нормативные сроки и цены доставки в рыночных рамках.

Для предприятий, реализующих транспортные услуги как товар и зарабатывающих на перевозках, следует рассматривать транспортную службу как производственную: т.е. для целей оптимизации исследовать производительность, нормирование, планирование и управление, качество и взаимодействие с другими службами, в первую очередь со службой сбыта.

Офисные службы.

На большинстве предприятий к офисным службам относятся секретариат и административно-хозяйственный отдел. Их обычные функции - распределение коммуникаций (телефонные звонки, почта, курьерская рассылка) и обеспечение жизнедеятельности предприятия (покупка оборудования и расходных материалов, ремонт, уборка помещений). С точки зрения оптимизации оргструктуры, наиболее интересны функции секретариата, связанные с обслуживанием рынка. Фактически секретарь-телефонист - это первое лицо фирмы, с которым сталкивается потенциальный покупатель (а при некачественной работе - первое и последнее). Секретарь фильтрует предложения рыночных

контрагентов, принимая за владельца фирмы управленческие решения ("повышение производительности? - это нам не надо, у нас все есть"). В "семейных" структурах офисная служба развивается стихийно, в нее подбирают исполнителей. На более поздних этапах ее подчиняют администратору офиса, чтобы облегчить управление, и здесь же требуется регламентация функций и согласование интересов секретариата с интересами фирмы в целом.

В крупных структурах актуален также вопрос выделения из офисной службы помощника-референта директора. Как правило, нагрузка руководителя здесь велика, и либо он перекладывает на помощника часть работ по планированию своего времени, организации совещаний и встреч, отдельные контрольные функции (по графику мероприятий, подготовке документов и решений, и т.п.), либо игнорирует эти работы и в итоге не управляет ситуацией, а идет у нее на поводу.

Консультантом исследуется функциональная нагрузка офисной службы и система принятия решений, входящих в ее компетенцию (с точки зрения управления предприятием, выгоднее иметь систему, реализующую горизонтальные взаимодействия, чем иерархическую, вертикальную).

Служба автоматизации.

На большинстве предприятий эта служба представлена подразделением программистов, подчиненных генеральному директору или директору по развитию. В функции службы входит разработка и совершенствование программно-аппаратного комплекса предприятия - главной информационной системы, регламентирующей, по факту, основные взаимодействия предприятия (то, что в систему не заложено, выполняется хаотично и ненадежно).

В проекте оптимизации оргструктуры консультантом, как правило, рассматривается функциональная нагрузка службы программистов и процедуры (или приоритеты) принятия решений в области АСУ. (Задача разработки концепции автоматизированной системы управления может быть выполнена отдельным проектом).

На практике нередко случаи узурпирования ресурсов службы автоматизации каким-то одним подразделением предприятия (чаще всего бухгалтерией). Поскольку программы можно совершенствовать до бесконечности, программисты, сдав в эксплуатацию первый блок, переключаются на его постоянную доработку, в то время как новые задачи не решаются. На основной массе предприятий работают бухгалтерские и складские блоки, частично сбытовые и финансовые (выписка счетов, накладных, движение средств), но отсутствуют маркетинговые и управленческие (система информации, планирования, и т.д.).

Решения в области АСУ принимаются либо самими программистами (на платформе собственных представлений о бизнес-процессах), либо отдельными подразделениями на платформе текущей деятельности (т.е. автоматизация заключается в замене бумажных картотек электронными). Оба варианта крайне неэффективны, но единственный успешный вариант - комплексный подход к автоматизации и постоянный диалог всех заинтересованных служб трудно реализуем. В большинстве случаев оптимизация этих взаимодействий заключается в выработке жестких процедур принятия решений по АСУ, критериев и методов контроля этих решений.

Финансово-экономическая служба.

Финансово-экономическая служба может иметь различную конфигурацию на разных предприятиях. В общем случае она включает три подразделения, тесно взаимодействующих между собой. Это служба финансового директора, занимающаяся вопросами реального движения средств, оптимизацией финансовых потоков, бухгалтерия, занимающаяся учетом и отчетностью, служба экономиста, занимающаяся вопросами цен и рентабельности. Маркетинговым консультантом обычно не рассматриваются внутренние взаимодействия этих подразделений. При необходимости для проверки бухгалтерии может быть приглашен консультант-аудитор, для анализа эффективности управления финансами - финансовый консультант. Однако взаимодействие между подразделениями финансово-экономической службы может быть предметом исследования, и всегда им является взаимодействие со службами маркетинга и сбыта.

Ряд проблем во взаимодействии главного бухгалтера, экономиста и финансового директора обусловлен историческими причинами. Как правило, предприятие, развиваясь, после бухгалтера (который нужен сразу) «приобретает» экономиста и, через промежуток времени - финансового директора. Главный бухгалтер, к тому времени, - человек, зарекомендовавший себя безупречной работой, несущий (по действующему законодательству) реальную долю ответственности за предприятие. Экономист для своей работы требует определенного рода обслуживания со стороны бухгалтерии: перегруппировки данных, которые в «бухгалтерском» виде пригодны только для баланса, но не для расчета действительной рентабельности; предоставления отчетности, причем не в виде ежемесячного баланса, а в текущем ежедневном режиме. Финансовый директор, кроме обслуживания со стороны бухгалтерии, требует ее подчинения; по крайней мере, очередность и суммы платежей он начинает контролировать сразу.

Деятельность бухгалтерии регламентируется десятками инструкций, в которых главный бухгалтер всегда найдет запрет подчинения бухгалтерии кому-либо. Нередко главбух сам претендует на

должность финансового директора, или, по крайней мере, на роль главного эксперта по финансам. С этой позиции он тормозит работу и финансовой, и экономической службы.

Для нормализации взаимодействия в финансово-экономической службе предприятия наиболее эффективным методом является прописание функций финансового, экономического и бухгалтерского подразделений и технологии их взаимодействия. В отличие от других подразделений, согласительный документ здесь выработать довольно сложно. В простейшем случае, - при достаточной квалификации финансового директора и его глубоком знакомстве с бухгалтером - разработку положения о финансово-экономической службе можно поручить ему.

В другом варианте экономистом, финансовым директором и главным бухгалтером описывается информация, которую они хотели бы получать друг от друга, ее периодичность; путем переговоров и согласований сводится в общий функциональный лист; и уже по нему разрабатывается положение, учитывающее возможности и потребности подразделений. Объем полномочий и иерархию подчиненности в финансово-экономической службе устанавливает руководитель предприятия.

Во взаимодействии финансово-экономической службы с маркетинговой и сбытовой структурами фирмы особенно важны приоритеты планирования и ценообразования.

В российской практике встречаются предприятия, считающие затраты и доходы в «общем котле», без привязки даже к конкретным видам бизнеса, и предприятия, возводящие бюджетирование в ранг универсального инструмента регулирования всех рыночных взаимодействий. В первом случае проблемной является оценка видов деятельности, эффективности конкретных затрат. Во втором – страдает результативность. Известны случаи, когда фирмы наполовину оплачивали выставки (покупали площади, но не оформление), открывали недоукомплектованные штатом магазины, «супермаркеты» без минимального ассортимента, - все согласно «тщательно выверенного бюджета», но без учета конкретных целей. К сожалению, абсолютный приоритет бюджета широко поддерживается специальной литературой и многими финансовыми консультантами, поэтому поменять установку руководителя «преодоления пропасти мелкими шажками» весьма сложно. С нашей точки зрения бюджет – *исполнительный* механизм реализации конкретных стратегий. Его явная недостаточность в другом качестве может быть предъявлена заказчику на фактах его собственной истории.

Сбыт предприятия выстраивается согласно маркетинговым стратегиям (по крайней мере, должен выстраиваться так), планирование ключевых бизнес-процессов основывается на сбытовом плане. При различной функциональной организации предприятия сбытовой план может разрабатываться службой сбыта и контролироваться экономистом, либо приниматься совместно службами сбыта, маркетинга и экономистом. Существует подход, при котором план для сбытового подразделения вырабатывается экономистом на основе нормативной рентабельности предприятия (тот самый бюджетный приоритет). Данный метод обычно неэффективен, поскольку, задавая сбыту цель, не обеспечивает средствами ее достижения. Управляющий по сбыту может согласиться с цифрой плана, но это не означает, что план будет выполнен. С другой стороны, контроль экономиста необходим, т.к. план, предложенный службой сбыта, может быть выполнен, но нецелесообразен при существующем уровне расходов. Своевременное обнаружение этого факта позволяет принять меры к оптимизации: либо снизить расходы, чтобы выйти на приемлемый уровень рентабельности, либо инвестировать дополнительные средства в маркетинг и рекламу, если это позволит расширить сбыт.

Функция ценообразования на предприятии всегда привязана к финансово-экономической службе, хотя и не является только ее прерогативой. Теория рассматривает цену как один из главных инструментов маркетинга. При отсутствии на предприятии подразделения маркетинга в вопросах ценообразования должна быть активно задействована сбытовая служба.

Ценообразование, используемое предприятием, может быть ориентировано:

- на затраты;
- на конкурентов;
- на потребителей.

Каждый из методов имеет достоинства и недостатки, для каждого необходима собственная процедура определения цены.

Ценообразование, ориентированное на затраты, основанное на покрытии ценой затрат предприятия, наиболее удобно к применению, и иногда встречается на российском рынке. Существуют два его основных вида: калькуляция на базе полных затрат; и калькуляция на базе частичных затрат. Для первой общие затраты разносятся по товарам пропорционально цене товаров, т.е. отпускная цена для любого товара ассортимента высчитывается как его учетная цена + % наценки. Кроме простоты применения такая методика не имеет других достоинств, а в ряде случаев просто опасна: при неоправданно высоких затратах предприятия, неэффективной внутренней организации, она ведет только к удорожанию товаров для потребителей, причем в большей степени - и так наиболее дорогих.

Калькуляция на базе частичных затрат привязывает их к месту возникновения. Для нее проверяется, является ли исключение товара из производства и распределения эффективным, или убыточным, т.е. товар, который при калькуляции по полным затратам «приносит убыток», здесь может быть более точно определен, как способствующий покрытию постоянной части затрат.

Ценообразование, ориентированное на затраты, имеет весьма отдаленную связь с рынком, проводится обычно без участия службы маркетинга экономистом либо бухгалтерией. Такое ценообразование может являться симптомом общего неблагоприятного состояния дел на предприятии. Приверженцами этой системы обычно являются экономисты и бухгалтера «старой закалки», не умеющие или не желающие учитывать изменившиеся обстоятельства.

Ценообразование, ориентированное на конкурентов (наиболее распространенный метод) основано на отслеживании сложившихся рыночных цен и установлении своих выше, ниже, или на таком же уровне, как у конкурентов. В большинстве случаев уровень цен определяется согласно фактическому позиционированию фирмы на рынке, но иногда предприятие может ориентироваться на целевое позиционирование. Возможности предприятия по установлению более высоких цен определяются его репутацией у покупателей, дифференциацией его товара/услуг от конкурентов, уровнем сервиса. В последние годы большинство значащих факторов все прочнее увязываются потребителем с брэндом фирмы или ее товара/услуги, наблюдается устойчивая тенденция «вымывания» с рынка малоизвестных марок. Высокие (относительно конкурентов) цены часто устанавливаются предприятиями, имеющими значительную долю рынка. Иногда крупное предприятие просто не может иметь низких цен, т.к. более мелкие конкуренты избирают политику следования за крупными – т.е. снижение цены крупной фирмой влечет общее адекватное «опускание» рынка.

Отслеживание цен конкурентов на предприятии может выполняться службой маркетинга, сбыта или закупки, в зависимости от конкретной структуры. Цены конкурентов являются основой, но никак не единственным фактором для определения собственных цен, т.к. сложившаяся система затрат может не позволить иметь слишком низкую рентабельность. Функция экономиста в данном случае состоит в отслеживании рентабельности предлагаемых цен (а глобальные противоречия ценовой стратегии и ресурсов фирмы решаются на уровне владельцев бизнеса).

Данная система ценообразования прочно связана с рынком, и в этом ее неоспоримое достоинство. Она не слишком сложна в применении, требует минимума исследований, которые, так или иначе, необходимы предприятию. Однако она лишь в малой степени учитывает конкретный ассортимент и сервисные возможности предприятия, не оптимизирует прибыль.

Ценообразование, ориентированное на потребителей, применяется довольно редко, т.к. наиболее эффективно для оригинальных товаров, в основном, собственного производства. Товар, широко представленный на рынке многими поставщиками, уже имеет в представлении потребителей определенную цену (обычно это средняя цена конкурентов).

Для установления цены на оригинальный товар может использоваться опрос потребителей, определяющий верхнюю границу цен (анкетирование, личные интервью, фокус-группы). Нижняя граница цен определяется затратами предприятия. При опросе достаточно большой выборки в целевом сегменте можно получить и прогноз функции сбыта в зависимости от цены.

Такого рода определение цены, являющееся маркетинговой функцией, требует развитой службы маркетинга и относительно затратно. При всех достоинствах привязки к рынку и действительной оптимизации цен, его применение для широкого ассортимента нецелесообразно.

Используемый предприятием метод ценообразования может иметь смешанный характер, учитывающий конкретные особенности предприятия и ассортимента, с которым оно работает. Для некоторой части ассортимента, предлагаемого сегменту рынка, ценообразование может вестись на базе частичных затрат, при условии адекватного отнесения затрат на данную ассортиментную группу, и мониторинга сложившихся цен рынка. Для оригинальных товаров целесообразно использовать опрос потребителей. Цены на остальной ассортимент могут формироваться на основе цен конкурентов.

Использование связей в ассортименте и товаров-индикаторов позволяет предприятию получать дополнительную прибыль или эффективнее продвигаться на рынке, но ставит и дополнительные проблемы в ценообразовании. Назначение цен для товаров связанного ассортимента выпадает из общей системы цен, требует индивидуального подхода. Использование индикаторов может потребовать, в том числе, назначения некоторых цен ниже себестоимости. Этот вопрос необходимо исследовать и с точки зрения налогообложения, т.к. продажа ниже себестоимости означает не только недополучение разницы между продажной ценой и себестоимостью, но и последующую выплату налога с разницы между рыночной ценой и фактической ценой продажи. Чем эффективнее ценообразование, тем более глубокое сотрудничество между финансово-экономической и маркетинговой службами предприятия требуется для его поддержания.

Консультантом проверяется соответствие системы ценообразования предприятия его стратегическим целям, рассматривается технология ценообразования с точки зрения качества взаимодействия и распределения обязанностей участвующих в нем служб.

Кадры.

В области комплектации предприятий кадрами можно выделить проблемы привлечения квалифицированных кадров на предприятие, их удержания и развития.

Ситуация на современном рынке труда достаточно парадоксальна. В стране рекордное за все время существования количество ВУЗов рыночного профиля, однако привлечь действительно квалифицированного специалиста на предприятие всегда составляет проблему. В основном, не

согласуются возможности и амбиции специалистов, отсутствует опыт. Это касается как управленческого персонала, так и линейного. Например, чтобы взять успешного торгового агента, среднему предприятию приходится просеивать до 400 резюме (большинство априори не удовлетворяет условиям, часть не может общаться уже по телефону, часть отсеивается на собеседованиях, двое принимаются на работу, и один через неделю уходит).

Эффективному подбору персонала мешают и собственные стереотипы предпринимателей. Например, для фирм «семейного» этапа развития характерен прием персонала на работу по личным связям (вплоть до отношения «лучше взять дурака, но надежного»). Ближайший круг знакомых и родственников исчерпывается быстро, затем трудоустраиваются друзья друзей, племянники и тети, - и от первоначальной «надежности» не остается следа. Руководитель получает сложный коллектив с полупормальными отношениями и чрезмерными личными обязательствами перед персоналом, средний уровень воровства (от которого не страхуют эфемерные «дружеские» связи) и дополнительные потери от некомпетентности сотрудников.

Другой «тяжелый» стереотип – понятие средней зарплаты. Очень многие предприниматели стремятся получить эксклюзивную работу от наемного сотрудника, ставят перед ним задачи «увеличения сбыта в два раза», «выхода на новые рынки», реструктуризации фирмы, и в то же время готовы платить «рыночную зарплату», опубликованную в «Работа для Вас» или на job.ru. Иногда аргументом служит «принцип справедливости»: «У меня старые сотрудники получают тысячу, как я могу новому платить две?». Однако в данном случае предприниматель хочет получить от специалиста удвоение результата, достигнутого фирмой за предыдущие пять лет развития. Можно ли найти такого сотрудника за «среднюю» цену? Можно, но искать придется неоправданно долго.

Мелкие фирмы часто приглашают сбытовой персонал с «собственными объемами» - связями и полной базой данных покупателей, украденной с прошлого места работы. Такая практика может дать сиюминутное приращение сбыта (причем далеко не всегда), но в долгосрочном плане встает вопрос доверия человеку, один раз уже укравшему информацию.

В развивающейся фирме привлечение нового персонала – постоянная функция, осуществляемая кадровой службой. Подбор должен вестись не столько по уже «горящим» позициям, сколько на опережение, под планируемые вакансии и объемы работ (учитывая, что на подбор, например, директора по маркетингу нужно 3-6 месяцев, торгового агента – 2, начальника сбыта – 3-4). Кадровая служба может использовать собственные ресурсы (публикация объявлений в Интернете и прессе, налаживание связей в профильных ВУЗах) или пользоваться профессиональным сервисом десятков фирм (иногда заполнение «горящей» вакансии стоит любого гонорара кадрового агентства). При наличии компетентной кадровой службы обычно применяется двухэтапное собеседование при подборе кандидатов на вакансию: сначала интервью проводит кадровый специалист, затем - руководитель, в чье подчинение поступает работник. Такая система многократно повышает качество отбора, т.к. специалист по кадрам (обычно - психолог) оценивает личностные качества претендента, и допускает к повторному собеседованию только подходящих по данному критерию людей. В свою очередь, руководитель оценивает профессиональную компетентность кандидата на вакансию.

Консультант контролирует наличие кадровой службы на предприятии (как правило, специалист по кадрам должен появиться на фирме при достижении 70 – 100 человек численности), систему подбора кадров в плане ее соответствия стратегическим целям предприятия и результативности.

Важность обучения персонала признается сегодня большинством предприятий. Обучаются топ-менеджеры, торговый персонал, узкопрофильные специалисты. Некоторые предприниматели предваряют обучением реструктуризацию собственных фирм, реализуя логику «сначала обучить – потом делать». При всей эффективности планомерного повышения квалификации менеджеров, рискнем привести аргументы против «превентивного» обучения. Известно, что многие предприниматели, получившие образование MBA на раннем этапе своей карьеры (часто сразу после института), приобретая практический опыт, вновь идут обучаться на MBA. Цель этого действия – получить практически применимые для своей фирмы знания. Если бы мы могли все, что когда-то прочитали, в нужный момент вспомнить, интерпретировать к конкретной ситуации и применить на практике – не нужно было бы ВУЗов и повторного прохождения курсов, достаточно просто открыть учебник. На самом деле, абстрактные (в тот момент) теоретические построения проходят мимо сознания и не могут быть применены в неожиданной ситуации через год или пять лет. Человек устроен рационально, и усваивает те знания и навыки, которые считает действительно полезными. Т.е. для получения конкретных знаний желательно иметь вполне конкретный дефицит, а полученное немедленно применять на практике. Таким образом, обучение топ-менеджмента и линейного персонала лучше вести *параллельно* с решением конкретных задач предприятия. Тогда создается *потребность* в знаниях и умениях, которая может быть эффективно реализована.

Разумеется, обучение должно адекватно стимулироваться предприятием. Недопустима практика принудительного направления персонала на курсы с вычетом части их стоимости из заработной платы. Наоборот, желательно предусматривать «автоматический» карьерный рост сотрудников, повысивших квалификацию и получивших практический результат этого повышения для фирмы. «Идеальная» мотивационная система стимулирует персонал, в том числе, к самообразованию, что позволяет фирме получить дополнительное приращение.

В хорошем случае обучение строится на предприятии системно. Нужные курсы планируются заранее для всех категорий персонала централизованной службой (чаще кадровой, иногда информационно-аналитической, плановой, и т.д.). Достаточно эффективно планирование обучения руководителями бизнеса. Гораздо менее работоспособен вариант случайного эпизодического «затыкания дыр» в обучении отдельными сотрудниками по отдельным поводам. В условиях недостатка систематизированной информации по обучению (например, трудно прогнозировать семинары консультантов и консалтинговых агентств) заранее могут быть предусмотрены темы курсов, и вестись периодический мониторинг рынка.

На большинстве предприятий могут и должны быть задействованы ресурсы внутреннего обучения. Например, для торговых агентов целесообразно проводить обучение продукту силами производственных подразделений (технологов, производственников, разработчиков, и т.д.). Топ-менеджмент может проводить семинары для смежных служб, разъясняя механизмы финансового учета, автоматизации, маркетинговых исследований коллегам. Кроме общего повышения квалификации персонала, достигается улучшение информационного обмена, согласование целей и методик подразделений, формируется чувство сопричастности различных подразделений к общему делу.

Консультантом исследуется система обучения персонала на предприятии, уровень мотивации персонала к самообразованию.

В процессе оптимизации оргструктуры может быть запущен и стратегически важный механизм создания кадрового резерва, отсутствующий на большинстве предприятий. Развивающейся фирме кадры необходимы всегда, и лучший способ их получить – заранее готовить на предприятии. На этом пути возникают две типовые сложности. Во-первых, многие фирмы имеют достаточное количество *исполнителей*, но испытывают дефицит *организаторов*. На этапе «семейного» бизнеса при непосредственном руководстве владельца именно исполнители подбираются на предприятие для осуществления имеющихся идей. Занимая ключевые посты, эти люди и дальше стремятся сохранить привычное положение дел, не принимая на себя ответственность, нагружая топ-менеджера «текучкой». Без изменения установки таких сотрудников на самостоятельное решение проблем, они не могут ни сами продвигаться по карьерной лестнице, удовлетворяя потребность фирмы в управленческих кадрах, ни подготавливать эти кадры в своих структурах. Во-вторых, существует момент конкуренции, которая иногда не позволяет даже способным руководителям нанимать квалифицированных заместителей (срабатывает опасение «стать ненужным»). На практике именно «незаменимые» люди скорее вымываются с фирмы, т.к. предприниматель не может позволить бизнесу зависеть от одного человека и решает эту проблему жестко, как только может. Преодоление этих барьеров обеспечивается четкой установкой заказчика на формирование кадрового резерва (эта установка должна пропагандироваться консультантом) и рядом мер, включающих материальное стимулирование развития кадров.



Например, для одного холдинга, где проблема кадрового резерва стояла наиболее остро, консультантом были выработаны следующие рекомендации:

- После определения структуры управлений предусмотреть в штатном расписании должности заместителей начальников управлений и начальников ключевых отделов.
- Выделить фонд заработной платы на предусмотренные должности.
- Принять правило, что заместитель начальника не может занять его должность на постоянной основе, но может быть назначен начальником в другое подразделение холдинга.
- Предусмотреть разовое существенное премирование руководителей подразделений, чьи заместители успешно справляются с делами после перевода их на самостоятельные управленческие должности.
- Предусмотреть снижение премий по итогам года, либо общей заработной платы руководителям, не имеющим квалифицированных заместителей.
- Разработать систему повышения квалификации (внутрифирменное и внешнее обучение) для руководителей управлений и ключевых отделов и их заместителей.

Мотивация и материальное стимулирование.

На предприятиях «семейного» этапа развития персонал часто мотивирован дружескими отношениями, общностью целей, совместными достижениями. Этот период *потом* вспоминается сотрудниками с чувством сожаления: «все работали с энтузиазмом», «были единой командой». Это «потом» наступает при росте фирмы, увеличении штатной численности, возникновении новых уровней управления. Для растущих предприятий неформальных отношений внутри коллектива уже недостаточно для поддержания бизнес-процессов. Можно дружить всемером, но нельзя полагаться на дружеские связи между ста пятьюдесятью сотрудниками. И если «ветераны» еще могут быть как-то мотивированы совместно пройденным маршрутом (хотя имеют склонность *избирательно* относиться к задачам – делать то, что сами считают нужным), новый персонал требует более структурированного подхода.

В российской практике наиболее значимыми для мотивации факторами (в порядке убывания важности) являются следующие:

- Личные качества и система ценностей сотрудника.
- Материальное стимулирование.
- Отношение руководителя к персоналу.
- Содержание работы.
- Контроль.

Особняком стоит корпоративная культура, которая в расширенном понимании может объединять все перечисленное плюс свод традиций и исполняемых правил, но она перестраивается годами.

Личные качества и система ценностей сотрудника изменению не подлежат (на этапе приема люди неподходящих качеств отсеиваются, при реструктуризации – «вымываются» с предприятия).

Материальное стимулирование исследуется консультантом с нескольких точек зрения:

- Собственно подход. Из вариантов – заработная плата как вознаграждение за проделанную работу [результат], и заработная плата как инструмент стимулирования будущих достижений, по возможности, выбирается второй. Для этого реализуются принципы предсказуемости заработных плат для сотрудников, технологичности расчета, планирования зарплат.
- Привязка к основным функциям работников в рамках стратегий предприятия. Заработная плата должна стимулировать главные функции сотрудников. Материальное стимулирование разных категорий персонала не должно поддерживать конфликтные интересы служб (например, экономичность доставки клиенту в транспортном подразделении в ущерб скорости).
- Блокировка конкуренции и поддержка отношений сотрудничества. Как и в случае с торговыми агентами, на уровне предприятия в целом часто необходимо иметь общую составляющую заработных плат. Это создает базу для бесконфликтного пользования общими ресурсами, информационного обмена, взаимной поддержки подразделений. В холдинговых структурах общее (иногда 100%-ное) стимулирование топ-менеджмента предприятий от результатов деятельности всего холдинга – единственное, что реально тормозит сильнейшие центробежные тенденции. В некоторых схемах использования кадрового резерва (например, назначения замов с одного предприятия начальниками на другие) общая составляющая обеспечивает «принцип справедливости» и разрешает бесконфликтную ротацию кадров.

Как правило, в проекте оптимизации оргструктуры консультантом не разрабатывается система заработных плат (это отдельный технологический проект). Обычно выдаются рекомендации по подходам, иногда – принципы (критерии) материального стимулирования основных категорий работников.



Изменение заработных плат, связанное с возможностью их уменьшения для персонала (любая малопредсказуемая новая форма) серьезно «встряхивает» фирму, рождает многочисленные тревоги сотрудников. Экспериментирование с заработными платами (разработка новых систем методом «научного тыка») опасно, т.к. материальное стимулирование персонал не может скорректировать «явочным порядком» - устранить перекосы самовольными действиями. Для самостоятельного изменения заработных плат предпринимателям можно порекомендовать специальный прием – «пробный прогон». Новая система заработных плат вводится для испытания: персоналу в течение трех месяцев гарантируются выплаты по старой схеме с одновременным расчетом по новой. (Иногда эксперимент усиливают: превышение по новой системе выплачивают, вычеты не производят). В процессе испытания люди «пробуют» новую схему, плавно приспособливают поведение под целевое состояние. Пробный прогон позволяет безболезненно ввести новую систему через три месяца или (при явных просчетах) скорректировать ее до глобального воздействия на фирму.

В области отношения руководителя к персоналу наиболее существенна общая установка руководителя. Три ее основных варианта: «сотрудники-друзья», «сотрудники-подчиненные», «сотрудники-коллеги [специалисты]». Первый и второй оставляют предпринимателю меньше возможностей управления, чем третий. Хотя для разных сотрудников эта установка дифференцируется, консультант может рекомендовать преимущественное применение третьего варианта.

Содержание работы основного персонала и система контроля исследуется консультантом в рамках основных бизнес-процессов предприятия. При этом учитывается и аспект мотивации.

Область маркетинга мы рассматриваем как приоритетную на предприятии, обеспечивающую адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Подробное описание этой области дается в главе «Ревизия маркетинга».

Для целей оптимизации оргструктуры предприятия область маркетинга рассматривается в плане наличия и качества выполнения маркетинговых функций, существенных для данного конкретного предприятия.

Система управления.

В рамках оптимизации организационной структуры совершенствованию управления уделяется значительное внимание. Любая законченная структура предприятия остается мертвой схемой без обеспечения ее адекватной системой управления. Для некоторых структур достаточно применить сбалансированное управление, чтобы получить оптимизационный эффект. В подавляющем большинстве случаев реформирование системы управления и модификация применяемых технологий работы с рынком проводятся параллельно, т.к. взаимно связаны и невозможны одно без другого.

На предприятиях с несколькими равноправными владельцами, управляющими своим бизнесом, консультантом, прежде всего, рассматриваются позиции и роли собственников. В стихийно сложившихся структурах в этой области возникают типовые сбои:

- Двойное управление – два (или более) партнера являются равноправными начальниками «над всей фирмой», их зоны ответственности совпадают или пересекаются в широком диапазоне. Некоторая часть распоряжений «дублеров» обычно носит конфликтный характер. На нижний уровень управления поступают противоречивые команды руководителей («платить по счету – задержать оплату», «нанять дополнительных сотрудников – обходиться своими силами», и т.п.). Персонал приспосабливается выполнять распоряжения с задержкой (чтобы они подтверждались обоими руководителями) или выбирать из двух вариантов наиболее удобный. Принятие на себя ответственности менеджерами среднего звена при данном типе организации затруднено.
- «Разрыв» в бизнес-процессах – равноправные партнеры заведуют различными частями единого бизнес-процесса, не всегда приходя к согласию по его технологии (например, партнер, управляющий частью единого ассортимента продукции, реализует отличную от другого политику цен, скидок, условий поставки и платежа). Неоправданное усложнение условий для единого покупателя снижает (или уничтожает вовсе) конкурентное преимущество предприятия.
- Конкуренция между партнерами – партнеры не согласны с политикой друг друга, по-своему руководят однотипными частями единого предприятия (например, магазинами розничной сети). В этом случае конкурентные отношения отражаются на персонале, разбивая его на враждебные группировки. Вместо синергетических эффектов крупной структуры работают недостатки «удельных княжеств». После непродолжительного существования в таком режиме партнеры обычно расходятся.

Более адекватное построение партнерских отношений основывается на выделении в фирме двух высших органов управления – совета учредителей и совета директоров. Первый состоит исключительно из собственников бизнеса и занимается стратегическими вопросами (цели и стратегии бизнесов, инвестиции и кредитование, кадровая политика, и т.д.). Верховную власть в оперативном управлении совет учредителей делегирует *одному человеку* (обычно занимающему должность президента или генерального директора). Остальные партнеры, принимающие участие в оперативном управлении, распределяют между собой непересекающиеся зоны ответственности, увязанные с главными бизнес-процессами (например, одному отходит сбыт, другому – производство, третьему – маркетинг, и т.д.). «Межзональное» взаимодействие описывается однозначными процедурами согласно целям и стратегиям предприятия, а конфликтные рассогласования в оперативном режиме решаются генеральным директором, которому *подчиняются* прочие партнеры. Неконфликтные «рабочие» рассогласования регулируются советом директоров, в который входят как партнеры, так и начальники ключевых подразделений (обычно совет директоров возглавляет генеральный директор). Изменять неверно установленный порядок (т.е. процедуры и глобальные договоренности) имеет право только совет учредителей.

В последнее время в области совершенствования управления возникают новые для российского бизнеса задачи – передача власти от собственников наемным управляющим (например, предприниматели, выстроившие крупный холдинг в пищевой отрасли, намереваются войти в текстильный бизнес). В этом случае перед ними встает многоплановая проблема (требуются новые механизмы стратегического управления, контроля, новая кадровая и инвестиционная политика, и т.д.). Консультантом исследуется, в том числе, возможность согласования *долгосрочных интересов* собственников и наемного управляющего.

Во всех структурах (многих владельцев или одного) система управления - проблемная область оптимизации, т.к. для нее существует значительное ограничение - мировоззрение высшего

руководителя, которое может быть скорректировано в очень незначительной мере. Более того, подобная коррекция может стать слабым местом на этапе внедрения новых технологий, и, при малейшем сбое, привести к откату на старые позиции. Это никоим образом не означает, что руководитель неспособен к обучению. Наоборот, именно он наиболее готов и мотивирован к получению новых знаний. Однако изменение укоренившихся, проверенных на собственном опыте, представлений в короткий срок на основании авторитета консультанта невозможно.

Областью коррекции могут стать знания и представления руководителя, не подкрепленные опытом, а полученные из книг, семинаров, и т.п. источников. Здесь опыт консультанта может быть чрезвычайно полезен, т.к., при всей проработанности на бумаге методик, применение их на практике может дать неожиданный побочный эффект, вплоть до обратного желаемому.

Реальные ограничения, накладываемые на систему управления мировоззрением руководителя, выявляются консультантом в результате интервью с руководителем (построение гипотез) и персоналом предприятия (проверка) на начальном этапе работ по оптимизации оргструктуры. Последующее построение системы управления, изменение применяемых технологий и методик работы проводятся с учетом выявленных ограничений.

Для задач оптимизации систему управления предприятием удобно схематично представить следующим образом (рис 20):

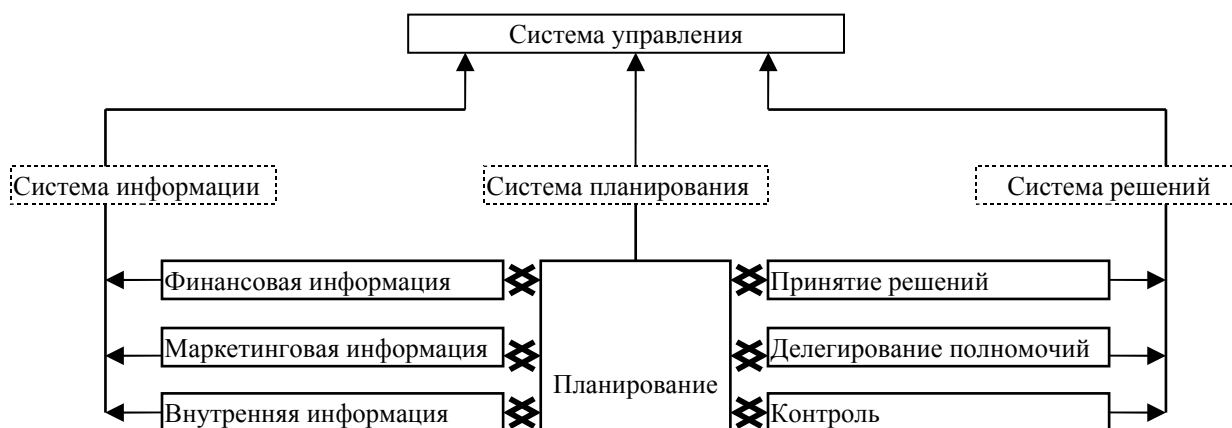


Рис.20. Система управления предприятием.

Ее составляющие, система информации, система решений и система планирования, тесно взаимосвязаны, и анализируются как по отдельности, так и в комплексе. Для каждой составляющей допустимы различные типы построения, которые в большей или меньшей степени могут состыковываться друг с другом.

Финансовая информация.

Предприятие, ведущее хозяйственную деятельность и имеющее налаженный бухгалтерский учет, совсем необязательно обладает финансовой информацией, пригодной для целей управления. Бухгалтерский баланс составляется в формате, определяемом законодательством, и способен удовлетворить лишь требованиям отчетности. Извлечение из него полезной информации тем более затруднено, чем лучше он служит целям оптимизации налогообложения.

Построение адекватной системы финансовой информации может быть проведено финансовым консультантом или самостоятельно предприятием, если в его штате есть компетентный экономист или финансист. Привлечение для этой цели бухгалтеров, как показывает практика, нецелесообразно.

Для построения системы необходимо решить ряд вопросов:

- Во-первых, финансовое положение предприятия на каждый день - информация, необходимая для управления - не характеризуется одной цифрой, например, величиной капитала. Остаток средств на счетах, кредиторская и дебиторская задолженность, средства в товарных запасах не могут быть просто суммированы. Для товарного запаса сумма оценки вообще принимается условно, т.к. учетная цена может быть определена различными способами, и при этом выражаться в разных цифрах, часть товарных запасов может быть нереализуема в принципе, в целом, для его реализации требуется длительный срок.

Однако условная цифра, в некотором приближении отражающая величину капитала, может быть получена через применение связующей формулы, которая в той или иной мере учитывает «классические» финансовые показатели. Использование такой формулы, являющейся продуктом соглашения о методе расчета, необходимо для управления, т.к. строгие финансовые показатели - оборачиваемость капитала, ликвидность, и т.д., хотя и дают более полную картину в сумме, но могут быть использованы только хорошо знакомыми с теорией финансов руководителями. Единая цифра,

показывая величину условного (возможно, далекого от реальной величины) капитала, тем не менее, отражает реальную эффективность его использования, адекватно фиксируя приращение за период.

- Во вторых, для определения реальной эффективности деятельности подразделений (что необходимо для управления) требуется не менее реальное отнесение затрат по месту их возникновения. Это также является предметом соглашения, т.к. универсального однозначного способа привязки затрат не существует. Величина распределенных затрат не сравнивается напрямую с «прибыльностью» подразделений, т.к. поступление средств идет, в основном, через сбыт, однако знание структуры затрат позволяет их оптимизировать. Иногда впервые выполняемая «привязка» дает весьма неожиданную для руководства картину, обнаруживает положение дел, далекое от ожидаемого.
- В-третьих, необходимо принять компромисс между точностью данных и скоростью их интерпретации. Для управления часто важнее скорость: устаревшие на неделю данные, пусть и очень точные, означают запаздывание управляющего воздействия на ту же неделю.

Принятие описанной серии решений позволяет определить объем нужной информации и требования к ее обработке. Как правило, подготовка информации невозможна без применения автоматизации, и требует затрат значительных усилий, сопоставимых с ведением баланса. При наличии финансово-экономической службы, функция подготовки может быть распределена следующим образом: разработка и контроль выполнения - финансовый директор; разнесение затрат - экономист; ввод данных - бухгалтерия. Отсутствие развитого финансового подразделения заставляет использовать для всех задач бухгалтерию, что проблематично, т.к. принципы бухгалтерского учета значительно отличаются от принципов постановки управленческой финансовой информации и противоречат всему предыдущему опыту бухгалтеров.

Эффективность использования финансовой информации значительно повышается, если управление на ее основе распределено горизонтально, между основными подразделениями. Мы уже рассматривали применение формулы условной прибыли для стимулирования оптимизации товарных запасов. Ее использование имеет смысл на уровне руководства сбытом-закупкой, а не на уровне высшего руководства. Аналогичным образом, использование финансовой информации целесообразно на уровне менеджерского звена. Информация, поступающая руководству подразделений, на высшем уровне интегрируется в суммарный показатель.

Схематично это можно представить следующим образом (рис. 21):

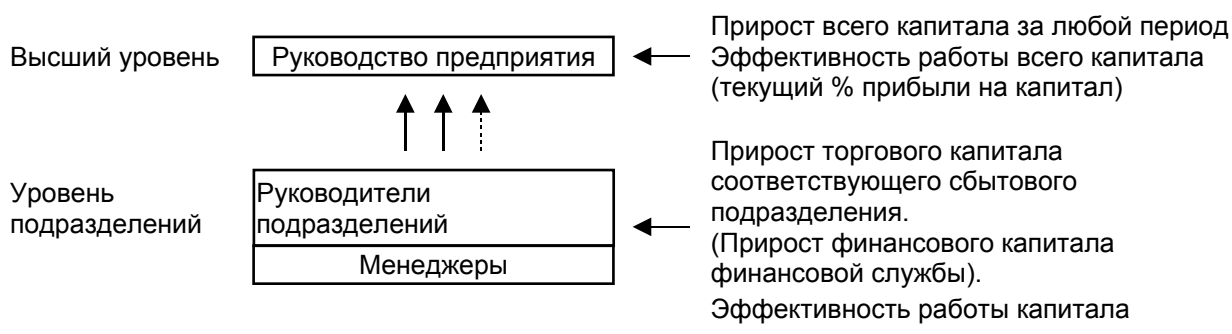


Рис. 21. Управленческая финансовая информация.

Для контроля структуры капитала (контроль необходим при использовании условных цифр) рассчитываются допустимые граничные цифры отдельных показателей: дебиторской задолженности, товарного запаса, и т.д., которые отслеживаются автоматически. При достаточном уровне автоматизации планирование торговых операций производится через компьютерную систему, которая сразу проверяет влияние сделки на основные показатели и выдает прогноз прироста капитала и ожидаемой эффективности.

В рамках оптимизации оргструктуры консультант не занимается детальной разработкой финансовых показателей и концепции автоматизации, но оказывает помощь службам предприятия в предварительной проработке данных вопросов, оценке целесообразности применения того или иного метода.

Маркетинговая информация.

Информация об участниках рынка - поставщиках, покупателях и конкурентах, в том или ином объеме используется предприятием всегда. При отсутствии подразделения маркетинга, негативном отношении к маркетингу вообще, предприятие, так или иначе, вынуждено собирать информацию для своего функционирования. Наиболее востребованной является информация о конкурентах и поставщиках: цены и условия поставки. Реже всего собирается и анализируется информация о покупателях. Традиционно предприятия полагают, что знают о них если не все, то основное.

Полная система маркетинговой информации включает в себя сведения о предприятии, микросреде (собственно рынке), макросреде (экономике, культуре, политике, ресурсах, технологии в областях, интересующих предприятие). Для большинства предприятий целесообразна наиболее глубокая проработка информации микросреды.

«Автоматически» - в процессе сбыта-закупки собирается только часть необходимой информации: качественная проработка поставщиков позволяет получить полную информацию о поставщиках; хорошо налаженная служба сбыта - о непосредственных покупателях (не всегда конечных потребителей) и конкурентах; сведения о каналах распределения, не используемых предприятием, остаются за кадром почти всегда.

Для оптимизации оргструктуры наиболее важна информация о покупателях. Построение стратегий в большой степени основано на предпочтениях конечных потребителей, но тактические цели могут быть достигнуты через постоянную реализацию. Она, в свою очередь, зависит от предпочтений тех, кто платит деньги. Информация о покупателях структурируется на предприятии в отделе сбыта. Торговые агенты и продавцы постоянно выслушивают просьбы, рекомендации и претензии покупателей. Значительная часть информации здесь и теряется, т.к. агент или продавец редко могут использовать ее в собственной работе. Существенная, по мнению продавца, информация передается «выше», где уже менеджер фильтрует ее и «ненужную» отсеивает. Далее измельчавший информационный поток достигает руководства сбытом, где снова отсеивается информация, которую сбыт использовать не компетентен. Руководству предприятием попадает «дистиллированный» информационный ручеек, из которого невозможно извлечь пользы.

Такую информационную систему мы назовем вертикальной и представим схематично следующим образом (рис.22):

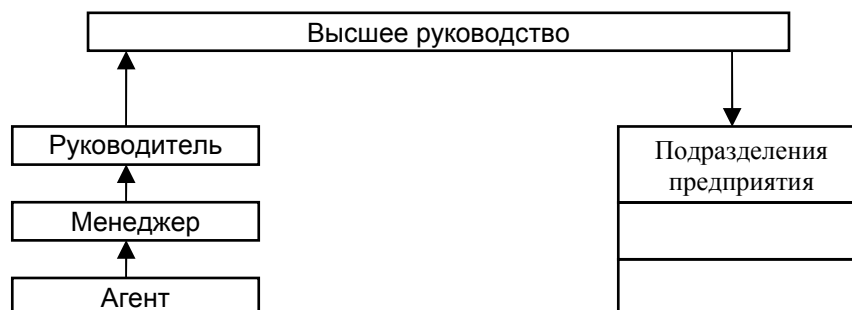


Рис. 22. Вертикальная система информации.

Обратная связь (реакция на информацию) при вертикальной организации информационных потоков исчезающе мала. На практике это означает самостоятельное принятие агентами и продавцами решений, в принципе выходящих за их компетенцию. Накопления информации не происходит.

Горизонтальная информационная система предусматривает адресное распределение информации по мере ее поступления. Агенты и продавцы адресуют информацию подразделениям, способным ее использовать. На схеме информационные потоки выглядят следующим образом (рис.23):

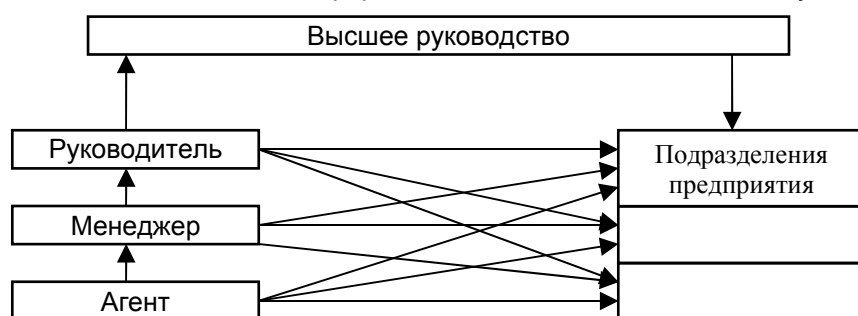


Рис. 23 Горизонтальная система информации.

Преимуществом горизонтальной системы является возможность более полного использования информации и сокращение сроков принятия решений. Недостатки: агенты и продавцы самостоятельно решают, кому и какая информация может потребоваться; адекватная реакция на информацию не стимулируется, т.е. как для агента передача информации заинтересованной службе является факультативной нагрузкой, так и для «заинтересованной» службы необязателен ответ агенту; накопления информации не происходит. Регламентировать процедуру информационного обмена нецелесообразно.

Централизованная информационная система предусматривает организацию информационного центра, в который информация стекается в полном объеме, и может накапливаться. Распределение информационных потоков представлено на следующей схеме (рис.24):

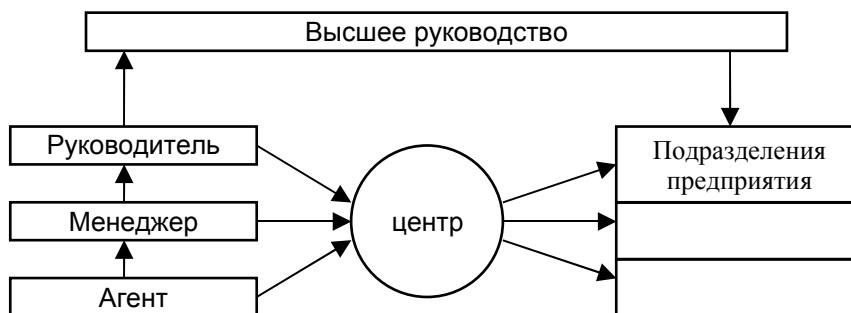


Рис. 24. Централизованная информационная система.

Пассивный информационный центр строится на базе компьютерной автоматизированной системы, в которую информация заносится постоянно, а распределяется по запросам соответствующих служб. Главные недостатки пассивного центра - отсутствие обратной связи и стимулирования использования информации. Процедуру информационного обмена уже можно регламентировать, однако автоматического поддержания его качества не происходит.

Для успешного функционирования любой информационной системы далеко не достаточно желания руководителя, очевидной полезности системы для предприятия в целом, и даже конкретных потребностей ряда подразделений. Все перечисленное лишь *разрешает* построение информационных потоков, но не обеспечивает их реализации. На практике использованию данных мешают сомнения заинтересованных менеджеров в их достоверности, разноформатность и недостаточность. Для повышения качества информационной системы центр сбора и обработки информации может быть сделан активным – т.е. организовано ответственное за информационный обмен подразделение (информационно-аналитическая служба, отдел маркетинга, отдел стратегического планирования, и т.д.). Этим достигается сразу несколько преимуществ:

- Появляется единый конкретный заинтересованный заказчик информации.
- Данные приводятся к единому формату.
- В службы и подразделения предприятия подаются запросы на недостающие данные (или эти данные добываются силами центрального подразделения).

Кроме того, активный центр нагружается функциями обратной связи (в его обязанности входит информирование подразделений об использовании их данных), планирования новых информационных потоков под конкретные задачи. Процедуры информационного обмена регламентируются. Накопление информации существенно облегчает поиск новых рыночных возможностей предприятием по мере его развития. К недостаткам системы можно отнести высокую стоимость ее эксплуатации.

Выбор той или иной системы предприятием определяется его спецификой. Для предприятия с ограниченными ресурсами, ориентированного на работу с одним и тем же сегментом рынка, достаточна вертикальная информационная система. Если персонал предприятия образует сплоченную команду (обычно при малых размерах фирмы) - может быть достаточно эффективна горизонтальная система. Централизованная система необходима предприятию, увеличивающему долю рынка, применяющего диверсификацию, или другую стратегию интенсивного развития.

Как правило, приоритетным источником данных для системы являются торговые агенты. Агенты - наиболее дешевый источник информации, т.к. получают ее в процессе основной деятельности без дополнительных затрат. В любом случае агент при контакте с потенциальным покупателем отвечает для себя на вопросы о вероятности покупки, сроках, объеме товара. Также он выясняет причины отказ от покупки (по крайней мере, чтобы определить целесообразность дальнейших контактов с покупателем). Если отказ связан с предложениями конкурентов, агент, пытаясь все-таки заключить сделку, выясняет цены и условия поставки товара конкурентами.

Проблема использования информации агентов заключается в ее количестве. На некоторых предприятиях агент совершает 20-30 коммуникаций с клиентами в день. Если при этом предприятие использует 10 агентов, общее количество ответов, например, на 6 вопросов по клиенту, составит около 36000 за месяц. Ввод этой информации в компьютер с периодичностью даже раз в неделю чрезвычайно затруднен.

Для предприятий с автоматизированными рабочими местами агентов проблема решается при самостоятельном вводе информации агентами в режиме реального времени. Предприятия, использующие агентов на домашнем телефоне, вынуждены вводить ограничение информации: агент отчитывается по 30-ти клиентам сразу, проставляя в конце дня ответы по закрытой системе (каждый вопрос имеет несколько вариантов ответов, из которых выбирается один). Ограниченная таким образом информация требует ввода около тысячи позиций раз в неделю, что уже возможно.

Исследования рынка агентом по заказу службы маркетинга также целесообразны. На практике эта процедура эффективно выполняется, если количество дополнительных вопросов клиенту не превышает 2-х - 3-х, а время проведения опроса - в пределах недели. При увеличении количества вопросов или

сроков исследования необходима дополнительная мотивация агентов, иначе достоверность информации снижается вплоть до фальсификации.

Наиболее существенная информация, получаемая от агентов, продавцов, закупщиков или напрямую от клиентов, нуждается в перепроверке. Последнюю лучше проводить перекрестно: информацию, добытую агентами, проверять службе маркетинга; информацию, добытую службой маркетинга - через закупщиков или сбытовиков. Качество информации повышает даже не собственно проверка, а сам факт ее проведения: соответствующие подразделения более ответственно относятся к сбору данных.

Отдельной проблемой иногда является ограничение применения информации из-за неудобства формата ее представления информационной службой. Чересчур увлекающийся отдел маркетинга, скомплектованный из специалистов-теоретиков, в состоянии вместо конкретных рекомендаций выдать s-образную функцию или график частотного распределения, которые службой сбыта не могут быть использованы даже в качестве справочной информации. Сопутствующей проблемой таких предприятий является «провал» в рутинной деятельности отдела маркетинга по самостоятельному сбору информации. (Подобного рода проблемы достаточно просто снимаются адекватным материальным стимулированием маркетологов - привязкой их заработных плат к результатам деятельности предприятия в целом).

Обязанности по построению информационной системы возлагаются на высшее руководство предприятия (или службу маркетинга с контролем высшего руководства). В рамках оптимизации оргструктуры консультантом проверяется оптимальность построения информационных потоков для данного предприятия, соответствие объема, качества и периодичности сбора информации стратегиям предприятия, исследуется распределение функций по обслуживанию информационных потоков в подразделениях, удобство предоставления информации.

Внутренняя управленческая информация.

Организации внутренней информации предприятия обычно уделяют мало внимания, отдавая приоритет финансовой и маркетинговой. Между тем, система распространения внутренней информации в значительной степени влияет на качество взаимодействий между подразделениями предприятия, способствует или препятствует эволюционной оптимизации организационной структуры. Наиболее важные такие аспекты внутренней информации, как адекватное доведение до каждого работника предприятия стратегических и тактических задач и решений руководства (т.е. прохождение информации «вниз»), и доведение до руководства соответствующих уровней реальных результатов выполнения задач, предложений по совершенствованию рыночных технологий и внутрифирменных взаимодействий (т.е. прохождение информации «вверх»).

Прохождение информации вниз удобно организовать через проведение регулярных совещаний на уровне руководителей подразделений (совета директоров) и «оперативок» в подразделениях. На оперативках формулируются задания для персонала, разъясняется, какие именно проблемы будут решаться и почему именно этим способом. Это позволяет получить большую отдачу работников: во-первых, потому что исключается возможность ошибки из-за неверно понятого задания; во вторых, потому что формируется мотивация - повышается значимость задания. Дополнительную пользу могут принести предложения работников по более эффективному решению поставленных проблем.

На совещаниях обозначаются проблемы развития предприятия, стратегии и тактики, проблемы взаимодействия подразделений. Распространенной ошибкой является попытка решить поставленные проблемы непосредственно на совещании. Встречаются предприятия, где совещания могут длиться по 6-7 часов раз в неделю, а иногда и несколько дней подряд. Конструктивное решение проблемы на совещаниях часто невозможно, поскольку требует дополнительных данных и глубокой проработки. Значительно эффективнее, обозначив проблему, определить участников ее решения и срок проработки. Сама проработка производится в режиме обычной деятельности.

Длительность совещаний и оперативок желательно сводить к минимуму. Опыт показывает, что короткая оперативка настраивает персонал на работу, а длинная - на продолжение дискуссий в кулуарах. Результативные на практике совещания никогда не длились более 2-х часов. Экономии времени и повышению результатов способствует принятие простого правила: вместе с представляемой проблемой заявитель должен предложить 2-3 варианта ее решения, причем и проблема, и решения формулируются письменно объемом не более страницы. В некоторой степени это сдерживает любителей дискуссий ради дискуссий и сокращает возможность разночтений.

Пренебрежение управляемым распространением информации приводит к недостаточности последней, восполняемой слухами и домыслами. Если руководство что-то пытается предпринимать, но неизвестно, что именно, сами собой появляются версии, очерчивающие перспективы. Как правило, версии имеют негативный характер, т.к. для успешного распространения слухов необходим сенсационный или драматический элемент.

В отдельных случаях руководство сознательно идет на ограничение внутренней информации из соображений секретности. В подавляющем большинстве случаев предприятие от этого больше теряет, чем выигрывает, т.к. во-первых, при желании информация все равно будет получена конкурентами, во-вторых, рассогласование в представлениях персонала о целях, стратегии и тактике предприятия способно принести больше вреда, чем три конкурента сразу.

Прохождение информации «вверх» (по сути - обратная связь) позволяет выявлять возникающие проблемы в функционировании предприятия на ранней стадии, и, соответственно, эффективно их решать. Частично наполнение обратной связи обеспечивают оперативки и совещания, на которых персоналом высказываются предложения. Возможно ее дополнительное стимулирование через ввод приемных часов высшего руководства раз в неделю или в две. Максимально прохождение информации вверх стимулирует ее востребованность: если по предложениям персонала принимаются соответствующие решения, претворяемые в жизнь, если предусмотрено материально или морально поощрение за использованные предложения, то обратная связь функционирует и обеспечивает всю полноту информации. Если же предложения откладываются «под сукно», их количество быстро уменьшается до минимума, и для восстановления системы приходится прилагать значительные усилия.

Решения по предложениям персонала должны приниматься на соответствующих уровнях: т.е. если менеджер компетентен в вопросе агента, ему необходимо самостоятельно принять решение по вопросу; если проблема выявлена на уровне взаимодействия подразделений - решение по ней принимается руководителями подразделений. Вывод всей полноты информации на высший уровень руководства нецелесообразен.

В фирмах, где владелец-автократ находится в оппозиции собственному совету директоров, часто возникает лишний «фильтр» в прохождении внутренней информации. Решения, принимаемые на совещаниях, по-своему интерпретируются директорами для среднего звена, а информация, поступающая на высшего руководителя, сознательно ограничивается. Обойти фильтр можно присутствием владельца на некоторых оперативках среднего звена (постоянно-периодическое включенное наблюдение, *без вмешательства*) и приглашением ключевых менеджеров на заседания совета директоров. Информационный обмен улучшается как в случае прямого контакта высшего руководства и исполнителей, так и в его отсутствие – «фильтр» директоров не может на различных совещаниях проводить кардинально различную политику.

Консультантом исследуется система внутренней информации частично включенным наблюдением (присутствием на совещаниях и оперативках), частично с помощью интервью с персоналом. Простым способом проверки качества обратной связи может быть раздельное описание существующих проблем сбытового подразделения агентом, менеджером, управляющим по сбыту и руководителем предприятия. Значительное различие в описаниях говорит о недостаточной проходимости информации.



Как консультантом, так и руководителем может быть применен письменный опрос персонала, от агентов до высшего руководства, исследующий функциональную нагрузку и прохождение информации. Основные вопросы следующие: функции, выполняемые работником; от кого, какую, с какой периодичностью получает информацию; кому, какую, с какой периодичностью передает; какие видит проблемы; какие имеет предложения. На ответы вопросника дается обычно неделя, на анализ может уйти примерно столько же. Анализ выявляет существенные противоречия в функциях, симптомы проблем и в гораздо более полном виде «провалы» в информации. Если точнее сфокусировать опрос, ограничиваясь только информационным обменом, можно выяснить, в каком виде должна поступать различная информация: электронном, устном, бумажном.

Ограничением метода является неполное и недостаточно точное отражение функций, информации, проблем, а также порождение им повышенных ожиданий у персонала. Кроме того, опросом невозможно выявить качество выполнения заявленных функций. Наиболее пригоден опрос именно для диагностики информационной системы.

Система решений.

Решения, принимаемые предприятием в процессе деятельности, можно разделить на две подгруппы:

- ключевые решения (стратегические, важные тактические, сопряженные со значительным риском);
- повседневные решения (например, по предложениям клиента, и т.п.).

Для ключевых решений наиболее существенна их обоснованность. Авторитарный руководитель, даже имея в штате квалифицированных экспертов, часто принимает решение без согласования с ними и передает его в принципиально готовом виде для дальнейшей проработки. На этом этапе корректировка еще возможна, добросовестные работники могут провести экспертизу и внести дополнения в представления руководства. Если решение передается руководителем сразу для выполнения, остается надеяться, что интуиция руководителя скомпенсировала отсутствие знаний в соответствующих областях.

Обратный случай - перекладывание решений на экспертов. Компетентные в своей области, они могут не охватывать проблемы целиком, не видеть общей перспективы. Перепоручение решений экспертам в соответствующих областях означает дробление управления на управление по областям. В этих случаях трудно ожидать согласованной стратегии.

Наиболее эффективная система принятия ключевых решений строится на использовании строго регламентированной процедуры:

- Подготовка проекта решения в письменном виде лицом, его предлагающим (если решение предлагает руководитель предприятия, подготовка проекта может быть получена референту или специалисту маркетингового отдела).
- Письменное рецензирование проекта руководителями подразделений предприятия. Необходимые для оценки данные анализируются в подразделениях. Т.к. обычно это требует времени, желательна одновременная выдача проекта всем службам.
- Анализ руководителем предприятия рецензий и принятие решения.

Кроме (но не вместо!) указанной процедуры может применяться совещание руководителей подразделений по проекту решения или привлечение стороннего консультирования.

На практике единственная, но серьезная трудность внедрения описанной процедуры - это уверенность руководителя в собственной способности оценить, когда нужно мнение экспертов и каких именно. В действительности, 80% ошибочных решений с серьезными последствиями можно было предотвратить, просто выслушав мнение своих сотрудников.

Для повседневных, имеющих рутинный характер решений в меньшей степени контролируется обоснованность, зато большое значение приобретает скорость принятия решений. Повседневные решения должны приниматься самостоятельно руководителями всех уровней предприятия. При достаточном делегировании основная причина задержек в решении - отсутствие нужных людей из-за болезни, отпуска, командировок - устраняется назначением заместителей. Иногда назначение постоянных заместителей невозможно из-за отсутствия достаточно компетентных работников (дефицит кадрового резерва). На этот случай руководителем может быть выработан алгоритм принятия решений: перечислены основные условия и заданы строгие рамки, в которых дозволена инициатива временно замещающего руководителя работника. Нарботанный опыт позволяет руководителю регламентировать значительное количество типовых решений.

Консультантом выявляется сложившаяся практика принятия решений и определяется ее соответствие стратегиям предприятия. Как и в других подобных случаях, первична не какая-то готовая схема, а качество выполнения функции: если сложившаяся система работоспособна, она не подлежит изменению.

Делегирование полномочий.

Делегирование полномочий – главное средство превращения мелкой фирмы частного предпринимателя в крупное предприятие, решающее масштабные задачи. *«Предприятие, в котором административное и оперативное руководство находятся в руках одного или двух людей, принимающих важные решения, ... является малым»* - пишут женеvские консультанты¹⁸. Создание дееспособного среднего звена невозможно без делегирования. Большинство предпринимателей согласно с этими тезисами, тем не менее, почти все фирмы испытывают трудности с реальным делегированием. Действительно, в делегировании существует ряд серьезных проблем, которые невозможно игнорировать:

- Делегирование полномочий не сопровождается делегированием ответственности - полномочия могут быть даны, но ответственность может быть только взята.
- Делегирование полномочий требует вначале детального инструктирования, как и когда ими пользоваться; инструктирование занимает иногда больше времени, чем само выполнение функции.
- Делегирование полномочий почти всегда сопровождается ухудшением качества выполнения функции (хотя это явление - временное).

В фирмах, выросших из «семейных» структур, персонал (вчерашние *исполнители*) не решается брать на себя ответственность в сколь-нибудь проблемных вопросах. Имея формальное право решения, начальники отделов обращаются к директору по мелким поводам, загружая его рутинной, отнимая возможность хотя бы задуматься над стратегическими проблемами. Устранение от ответственности *удобно* для персонала, для изменения этой позиции руководителю требуется приложить громадные усилия, и он всегда будет встречать *сопротивление* подчиненных.

Иногда высшее руководство склонно делегировать минимум полномочий, выставляя в качестве аргументов недостаточную компетентность персонала или недостаточную его надежность. Минимальное делегирование приводит к перегруженности руководителя теми же текущими проблемами. Расхожее мнение, что проще сделать самому, чем объяснить, как надо делать, не оправдывается, т.к. самому приходится принимать слишком много решений сразу, и каждому невозможно уделить нужное внимание. Низкая компетентность персонала также не является критичной для делегирования. В этом случае эффективны все тот же алгоритм, устанавливающий рамки и правила, и процедура обязательного согласования решений на горизонтальном уровне. Так, решение начальника сбыта о предоставлении покупателю товарного кредита может регламентироваться величиной дебиторской задолженности, прогнозом прибыльности данной операции, наличием достаточного товарного запаса на складах. Обязательными согласованиями могут являться: с юристом - проверка договорных условий; экономистом - контроль рентабельности; финансовым директором - проверка на соответствие

¹⁸ «Управленческое консультирование» под ред. М.Кубр, Москва, «Интерэксперт», 1992 - т2

финансовому плану. Решения, принимаемые в рамках плана и бюджета недостаточно компетентным персоналом, могут быть малоэффективными, но не катастрофичными.

Что касается стереотипа: «проще сделать самому, чем объяснить», то объяснение персоналу и контроль за выполнением, действительно занимают больше времени, чем самостоятельное выполнение задачи, - но только на начальном этапе. С ростом опыта в принятии решений персонал приобретает нужную квалификацию и быстро выходит на уровень, когда уже ему «проще сделать самому», чем объяснить технологу руководителю.

Вопросы *качества* делегирования удобно рассмотреть с помощью модели принятия и прохождения решений (рис.25).

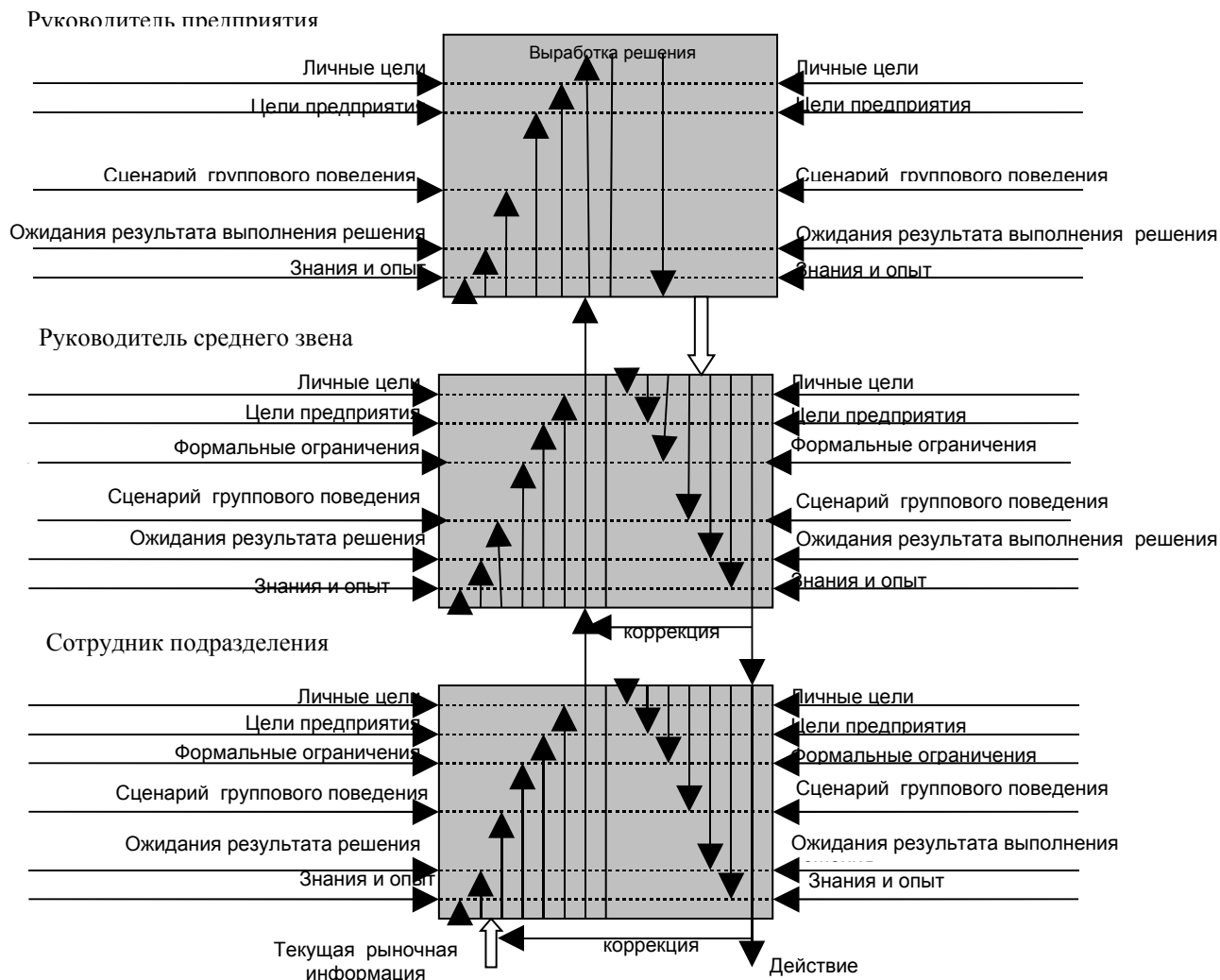


Рис.25. Механизм принятия и прохождения решений.

Рыночная информация, поступающая к рядовому сотруднику подразделения, проходит через «активный фильтр», состоящий из:

- Его знаний и опыта: здесь информация ограничивается, часть не воспринимается вовсе, остальная интерпретируется для усвоения.
- Целей предприятия: информация соотносится с *представлениями* о целях фирмы, пропускается соответствующая.
- Личных целей: отсеиваются противоречащие личным целям данные (например, об успешных технологиях конкурентов, включающих повышенную нагрузку аналогичных сотрудников).
- Формальных ограничений: полномочий сотрудника, процедурных возможностей передачи информации по назначению.
- Сценария группового поведения: если в коллективе не принято «высовываться» с инициативой, - блокируется информация, прямо не затрагивающая коллектив.
- Ожиданий результата решений: сотрудник формирует прогноз возможного решения руководства; информация проходит, если прогноз благоприятен.

Кроме фильтрации происходит «автоматическое» (опыт, качество коммуникации) и сознательное (цели, сценарий, ожидания) искажение информации. Измельчавший поток поступает на вход

следующего звена – руководителя подразделения, где претерпевает сходные трансформации со следующими отличиями:

- знания и опыт руководителя служат еще и для оценки достоверности вторичной информации;
- сценарий группового поведения задается традициями менеджерского состава фирмы.

Информация, поступающая руководителю предприятия, проходит короткую цепочку, в которой почти отсутствуют формальные ограничения (на этом уровне полномочия максимальны), и прогнозируется не решение, а результат его выполнения. Здесь же вырабатывается собственное решение, которое в системе руководителя спускается в среднее звено без изменений (входной фильтр уже произвел необходимую коррекцию).

На входе среднего звена вновь инициируется процедура фильтрации. Решение тестируется на совпадение с целями предприятия и личными целями, проходит (или не проходит) сквозь формальные ограничения, соотносится с эталоном поведения группы, интерпретируется в соответствии с знаниями и опытом. Здесь же прогнозируется результат его реализации. Итогом данного процесса является частное тактическое решение о выполнении комплекса действий и – *коррекция* информации, предназначенной руководителю предприятия. Эта коррекция служит целям изменения решений, спущенных сверху, в сторону полнейшего соответствия боковым (на схеме) ограничениям среднего звена.

На уровне сотрудников подразделений выполняется аналогичная процедура, сопровождающаяся собственным корректирующим воздействием. Если ожидаемый результат выполнения значительно расходится с первоначальным прогнозом решения, собственно действия (итог всего процесса) могут не выполняться вообще.

Максимальное качество делегирования обеспечивается:

- Обучением персонала (знания и опыт позволяют распознавать, принимать и использовать нужную информацию).
- Разработкой целей предприятия, доведением их до персонала и согласованием с личными целями в системе мотивации.
- Внедрением процедур информационного обмена (ликвидация формальных ограничений).
- Насаждением корпоративной культуры (сценарии группового поведения), поощряющей передачу информации и принятие решений.

Само делегирование (передача достаточных полномочий на низший уровень управления) обеспечивает работу механизма принятия решений на нижнем уровне по типу высшего (рис. 26). Если коррекция сверху минимальна и производится по результатам действий (а глобальные изменения задаются целями) – на предприятии успешно решен вопрос делегирования.

Сотрудник подразделения

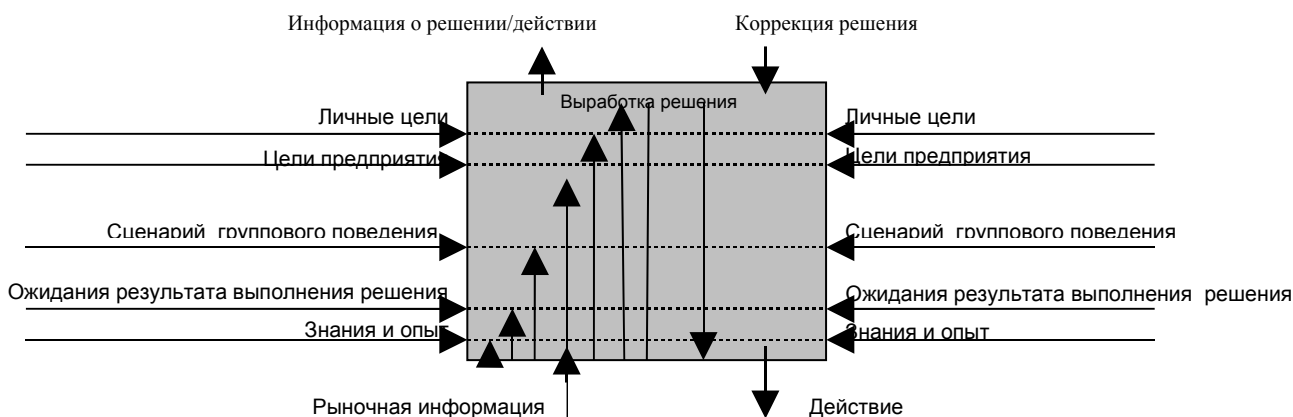


Рис.26. Максимальное делегирование полномочий на нижний уровень управления.

В проекте оптимизации оргструктуры консультант оценивает реальный и возможный уровень делегирования полномочий, существующие ограничения, качество делегирования.

Система планирования.

Рыночная логика планирования такова:



Существуют *цели* предприятия, для достижения которых разрабатываются *стратегии*. Последние включают конкретные *мероприятия* по производству и продвижению продукции, характеризующиеся цифрами расходов и ожидаемых доходов, точными сроками выполнения. *Бюджет* формируется по целевым принципам, и служит, в том числе, для оперативного *контроля* ситуации.

Центральной областью планирования является сбыт, обеспечивающий поступление средств с рынка. Разработка сбытового плана возможна как «сверху» (руководством предприятия), так и снизу (сбытовой службой). В основу планирования ложится информация, показанная на рис. 27.

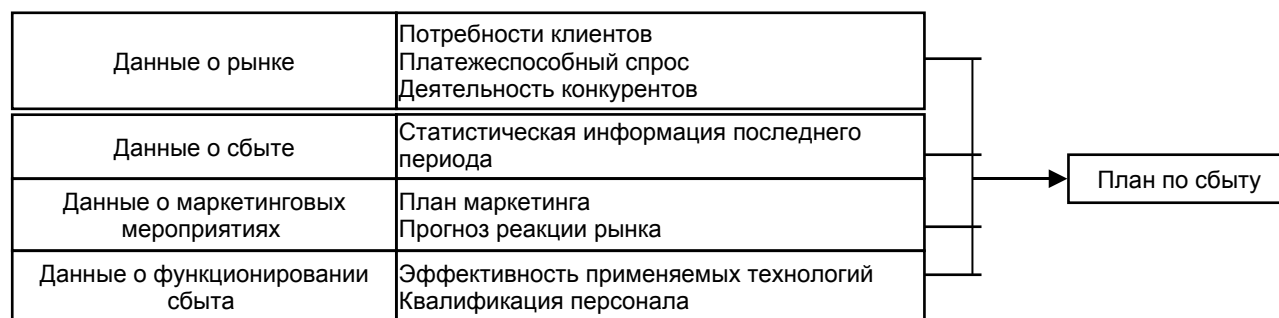


Рис.27. Информация для планирования сбыта.

Разработка плана «сверху» применяется при развитой службе маркетинга на предприятии, и начинается с анализа рыночной ситуации и планирования маркетинговых мероприятий в рамках основных стратегий фирмы. Сбытовое подразделение в данном случае иерархически или процедурно подчиняется маркетинговой службе.

Разработка плана «снизу» применяется при «размытой» или ограниченной функции маркетинга на предприятии. Формирование плана начинается с анализа статистической информации и прогнозирования сбыта будущего периода на основе выявленных тенденций. При этом маркетинговые мероприятия планируются скорее как поддержка достигнутого уровня сбыта.

Распространенной ошибкой является разработка сбытового плана финансово-экономической службой, которая сводится к манипуляциям с наценкой и планируемым объемом сбыта с целью достижения желаемого уровня прибыльности. Как правило, такое планирование не учитывает реальный рынок и приводит к директивному установлению плановых показателей, которые не выполняются. Основным правилом, работающим на практике, является поручение разработки плана подразделению, ответственному за его выполнение. В описанных вариантах в первом случае ответственность за выполнение сбытового плана лежит на подразделении маркетинга и его руководителе; во втором - на сбытовой службе и управляющем по сбыту.

План по сбыту служит основой для разработки плана производства, закупок, финансового планирования, планирования деятельности и расходов вспомогательных служб.

На рис.28 приведена *упрощенная* система планирования производственно-торгового предприятия (показано только одно сбытовое направление, рекламное планирование объединено с маркетинговым, не учтен ряд обслуживающих подразделений). Тем не менее, схема отражает логику планирования и его иерархию. Так, в основе плана лежат установки собственника – утвержденные стратегии предприятия и норма прибыли (норма возврата на инвестиции) – и рыночная информация. Стратегическую основу плана разрабатывает маркетинговая служба, что позволяет планировать экспансию на рынки (например, зональный демпинг, ввод индикаторных ассортиментных позиций – т.е. «убыточные» действия, направленные на достижение конкретных результатов). Собственно сбытовой план формирует сбытовое подразделение с учетом данных маркетинга (включая статистические данные прошлого периода) и своих организационных возможностей. На основе сбытового плана разрабатывается производственный, план закупок (с учетом производственного), план по перевозкам. Складская служба планирует адекватное использование нескольких расположенных в разных местах площадей.

На «вход» вспомогательных служб поступают планы *мероприятий* основных подразделений, на основе которых службы планируют собственные действия и бюджет. (Аналогичным образом, бюджет планируется и основными подразделениями). Финансово-экономическая служба сводит бюджет на уровне предприятия в целом и, в случае противоречия утвержденной собственником норме прибыли, выдает в маркетинговое подразделение запрос на коррекцию мероприятий.

Здесь адекватно решено несколько задач. Во-первых, верно расставлены приоритеты планирования (основа – рыночные цели). Во-вторых, коррекция выполняется по целевому принципу (т.е. не просто урезаются расходы или в доходной части «приписываются нули», а корректируются мероприятия). Кроме того, на каждом шаге планирования выполняется многократное согласование между заинтересованными подразделениями под патронажем маркетинговой службы (третьей судья по внутренним технологиям и затратам). Это вариант планирования «сверху», который может быть реализован при наличии сильных маркетологов на предприятии.

Опыт консультирования десятков фирм показывает, что действительно работоспособную систему планирования можно выстроить примерно за год. Т.е. планы, составленные подразделениями «по

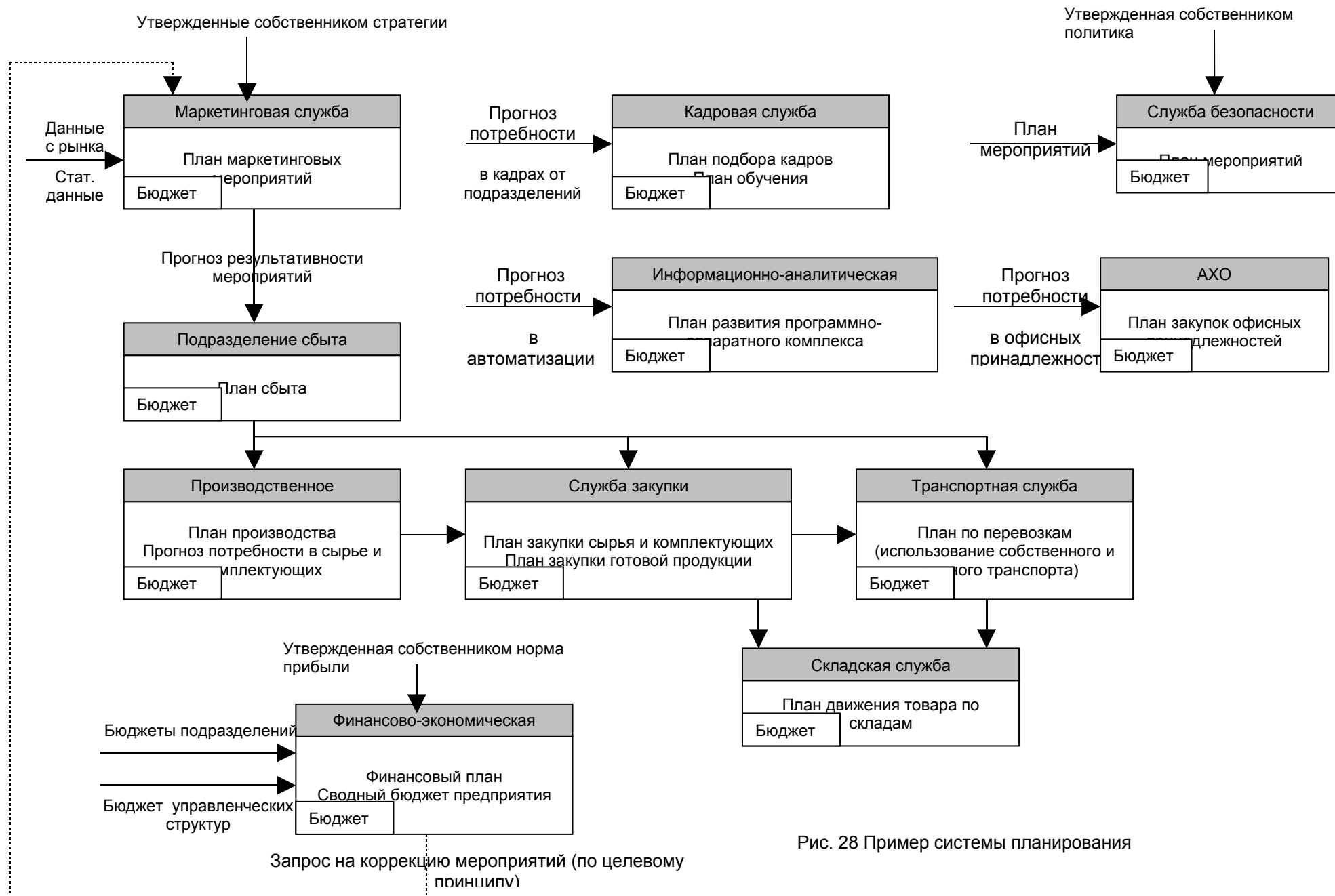


Рис. 28 Пример системы планирования

науке», увязанные общей идеологией и процедурами, достигают точности $\pm 10\%$ через 9-12 месяцев с момента начала планирования. Эффекта можно добиться раньше, если ставить планирование на вновь созданном предприятии. В случае реформирования действующего бизнеса, планирование проще внедрять по шагам, для начала связав сбытовой план с планом маркетинговых мероприятий. Обычный горизонт оперативного планирования для средних и крупных структур – 1 год. В процессе реализации планы корректируются (обычно с шагом в неделю, две или месяц). Процедура коррекции включает такой же, как в начале, пересмотр мероприятий (а не только «урезание» расходов).

Планирование, так или иначе, учитывается в системе стимулирования (например, премии персоналу могут быть привязаны к плановому результату). Однако к стимулированию планирования необходимо подходить с осторожностью: применение поощрений за перевыполнение плана приводит к планированию заниженных показателей, что вызывает необходимость частых корректировок и снижает эффективность работы капитала. С другой стороны, игнорирование стимулирования провоцирует халатное отношение к планированию, что также снижает прибыльность. В обоих случаях недополучение прибыли происходит не в сбыте, а на уровне предприятия, т.к. связано с недостаточной оптимальностью финансовых потоков (т.е. при перевыполнении плана на счет поступают средства, которые невозможно оперативно использовать, следовательно, они не приносят всей возможной прибыли; при недовыполнении плана может потребоваться дополнительное финансирование предприятия - заем).

В некоторых случаях для стимулирования точности планирования может быть применена постановка части премии сбытового подразделения в зависимости от уровня выполнения плана: если премия рассчитывается как процент условной прибыли, приносимой сбытом, то его величину можно принять не фиксированной, а «вилочной» (например, не 27%, а 25 - 30%). Конкретный выплачиваемый процент в пределах «вилки» определяется на основании точности выполнения плана. Перевыполнение сбытового плана остается выгодным, т.к. увеличивает абсолютную сумму премии, равно как выгодной становится точность планирования, увеличивающая процент премии.



От планирования заниженных результатов на уровне предприятий холдинга неплохо страхует «прогрессивно-регрессивный» процент стимулирования. Например, при достижении запланированных показателей 100 ед. прибыли, персонал получает 10%, т.е. 10 ед. При недовыполнении плана (90 ед.) процент стимулирования снижается до 9, т.е. премия составит 8,1 ед. При перевыполнении (110 ед.) с запланированной части выплачивается 10%, а со сверхплановой, например, 7%, т.е. сумма премии составит 10,7 ед. вместо 11 возможных.

Система планирования исследуется консультантом на предмет оптимальности существующего разделения функций, принятых приоритетов, реальной эффективности и стимулирования. Особое внимание уделяется формированию сбытового плана, плана закупок и плана маркетинговых мероприятий.

Контроль.

Контроль – комплексная функция предприятия, обеспечивающая своевременное обнаружение отклонений от плана, блокировку неправомерных действий персонала, стимулирование качественного выполнения решений. Контроль эффективен как система, и строиться должен как система, включающая распределение контрольных функций на горизонтальном уровне, делегирование соответствующих полномочий и перекрестный контроль системой самой себя. Как правило, контрольные функции предусматриваются в соответствующих бизнес-процессах (мы рассматривали контроль в разработке стратегий, организации сбыта, и будем говорить о нем в следующих разделах). Здесь остановимся лишь на контроле выполнения решений – проблемной точке многих «семейных» фирм и только что выросших из них. Если система сложившихся отношений строится на энтузиазме «ветеранов» фирмы, а объемы предусматривают серьезную нагрузку персонала, неформальное распределение функций начинает давать сбои. Распоряжения руководства, ранее, в основном, выполнявшиеся, «виснут» в воздухе, обязательства, взятые на себя персоналом, «забываются». В этом случае еще до внедрения изменений и структуризации фирмы можно начать применять схему «принятие решения → делегирование полномочий конкретному лицу → контроль за выполнением». Т.е. ответственность персонифицируется, результат оценивается. Основа контроля - план, ответственность и поощрение. Для каждого задания необходима четкая формулировка: что надо делать, каких результатов достичь, в какие сроки, по каким критериям будет оцениваться работа. По каждому заданию назначается ответственный. Выполнение каждого задания сопровождается поощрением или наказанием: моральным или материальным.

Консультантом исследуется практика применения контроля в комплексе, его эффективность и результативность.

Программа оптимизации и отчет консультанта.

До сих пор речь шла, в основном, об исследовании существующих технологий предприятия и анализе качества выполнения отдельных функций. Акценты делались на некоторые наиболее

распространенные проблемы предприятий. Оптимизация же предполагает разработку конкретной программы необходимых изменений и претворение ее в жизнь.

Выполнение каждой необходимой функции на предприятии может быть построено несколькими способами. В процессе исследований консультант определяет, какой способ будет применен, учитывая существующие традиции предприятия, расстановку, квалификацию и мотивацию персонала, а также взаимосвязь технологий. Некоторые допустимые и эффективные по отдельности технологии вместе не могут быть применены, т.к. в какой-то части противоречат друг другу; некоторые функции не может выполнять существующий персонал предприятия; какие-то ограничения для выбора накладывает мировоззрение руководителя.

Все существенные факторы рассматриваются консультантом в комплексе. В качестве проекта оптимизации руководителю предприятия предоставляется один или несколько вариантов оптимизационной схемы с описанием их достоинств и недостатков, прогнозом возможности внедрения, списком необходимых первоочередных действий¹⁹.

Согласование отдельных элементов, второстепенных кадровых вопросов с руководителем предприятия проводится постоянно в процессе диагностики. Представляемые варианты оптимизационной схемы уже в какой-то степени согласованы, но частично имеют и «дыры» - необходимые функции, для выполнения которых отсутствуют достаточные предпосылки. У руководителя на данном этапе возникает искушение совместить достоинства нескольких предложенных вариантов, создать свой синтетический. Обычно это невозможно, но обсуждение проекта в данном ключе всегда полезно, т.к. проект отражает далеко не все возможные варианты построения, и в него могут быть внесены изменения, не снижающие качество. В то же время, участие руководителя в разработке окончательного варианта повышает его мотивацию к выполнению рекомендаций.

Отчет консультанта может быть представлен в устной или письменной форме, его объем регламентируется содержанием задач. Проработка функций производится, как правило, до уровня описания функциональных задач подразделений, и иногда - категорий работников подразделений, но не доводится до должностных инструкций. Последнее - бессмысленная задача, т.к. внедрение - динамичный процесс, и преждевременная раздача инструкций может его тормозить.

Согласованный проект может стать окончательным результатом работы консультанта, если заказчик планирует заниматься внедрением самостоятельно. В этом случае основной положительный эффект консультирования состоит в диагностике, что составляет половину дела. Если же планируется совместное внедрение, по принятому варианту консультантом составляется программа внедрения - описывается последовательность и сроки проведения мероприятий. Детально в программе внедрения прорабатывается начальный этап, который начинается в сложившихся условиях. Каждый последующий все более схематичен, т.к. меняющаяся ситуация будет вносить все большие коррективы.

Внедрение.

Реально процесс внедрения начинается параллельно с диагностикой. Иногда на это ориентирована принятая методика вмешательства консультанта, иногда причиной раннего внедрения становится нетерпение руководителя. Параллельный процесс может быть полезен, в зависимости от конкретной ситуации. Поскольку толчком к оптимизации часто является нарастание проблем на предприятии, их решение по мере определения действенных способов чаще всего целесообразно. Также целесообразно проведение изменений, востребованных персоналом: если в воздухе давно носится идея улучшения какой-либо технологии, и ее коренная перестройка не прогнозируется, изменение нужно проводить, поскольку оно готово к принятию работниками предприятия.

В других случаях, преждевременный ввод функции, при окончательной проработке подлежащей изменению, способствует растерянности персонала и приводит к задержкам во внедрении окончательного варианта: некоторое время персонал выжидает, не будет ли также отменена новая методика.

Внедрение изменений значительно отличается от режима «нормального» функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо в большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем на «классические» методики управления. Иногда они могут работать с точностью «до наоборот». Так, при наличии на предприятии враждующих группировок, сплоченных вокруг двух или более центров власти, не может быть применено вовлечение персонала в принятие решений по оптимизации. Если попытаться это сделать, вместо конструктивной проработки произойдет обострение конфликта между группировками: решение, поддерживаемое одной группой, будет саботироваться другой; необходимость принятия решений сопряжена с необходимостью поддержки одной из группировок. Авторитарное решение об изменениях ставит все группы в одинаковое положение. Хотя при этом может возрасти сопротивление решению, сближение группировок за счет общей цели (пусть даже общего недовольства) предпочтительнее эскалации конфликта.

Оптимизационный комплекс не может быть внедрен сразу в полном объеме. Последовательность действий зависит от многих факторов. Начальный этап внедрения оптимизации на «проблемных»

¹⁹ Здесь имеются различия в стилях работы консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, которые мы рассмотрим позднее.

предприятиях должен предусматривать первоочередное снятие или смягчение проблем. Необходимым может быть и проведение «глобальных» изменений сразу на начальном этапе. Если оптимизация предусматривает реорганизацию подразделений, перегруппировку персонала и новое распределение его на иерархической лестнице, - такого рода изменения, проведенные первым же приказом, вызовут у персонала кратковременный шок, после которого произойдет постепенная нормализация взаимодействий. Снятию напряжения послужит разъяснительная работа высшего руководства и его «открытость» - доступность для любого работника в любое время рабочего дня. Некоторые заявления об уходе, поданные в этот период, должны игнорироваться. Также нормализации способствует сообщение руководства, что это - единственная и окончательная кадровая перестановка.

Если такую же реорганизацию проводить постепенно, напряжение персонала последовательно нарастает: каждому «ясно», что скоро наступит его очередь, и «ничего особо хорошего ждать не следует». На предприятии начинают циркулировать драматические слухи. У работников появляется время для подготовки запасных вариантов. Вместо текущей работы они занимаются поиском возможностей трудоустройства. Когда действительно наступает «их очередь», непредвзятая оценка ситуации бывает уже невозможна, и в ход идет запасной вариант.

В бесконфликтных структурах реформы выгоднее проводить с максимальным участием персонала. Идеология метода – «сами строим свою систему для себя». Ключевые решения предлагаются консультантом «для обсуждения» на совет директоров (менеджеров). При этом и консультант, и руководитель прилагают максимум усилий для пропаганды нужных идей, предоставляют менеджерам всю информацию, анализ альтернатив. Если нужное решение вырабатывается (принимается) персоналом, оно, как правило, эффективно выполняется (см. рис.26). Если решение отвергается, но при этом необходимо – тогда оно утверждается директивно, и его выполнение жестко контролируется.

Успех внедрения оптимизации в значительной мере зависит от возможности использовать «опорные точки» и методы. В качестве опорных точек могут выступать наиболее компетентные и авторитетные работники и руководители. К ним применяется отдельный подход: независимо от наличия или отсутствия группировок, авторитарного или совещательного внедрения, с ними проводится предварительное обсуждение планируемых мероприятий. Поддержка изменений ключевыми людьми является почти гарантией успеха.

В качестве опорных методов используются технологии, в значительной степени привычные для персонала, и в то же время позволяющие регламентировать новые взаимодействия. Наиболее удобным является закрепление новых технологий через автоматизацию. Совершенствование программного комплекса воспринимается персоналом как нормальный эволюционный процесс, и в то же время технология, «зашитая» в программу, может выполняться единственным образом, - т.е. возвращение к старым методам работы просто невозможно. К сожалению, разработка полного комплекса занимает очень значительное время, поэтому, как правило, с его помощью перестраивается только сбыт и финансовая информация.

Другой опорный метод - документооборот. Если предприятие «до перестройки» применяло регламентированную систему документооборота, предусматривающую последовательность определенных процедур согласования решений, то часть новых взаимодействий может закрепляться документооборотом. Восприятие его персоналом несколько негативное, как рутины и «бюрократии», но с ним мирятся, как с неизбежным злом.

Известно, что проведение непрерывных изменений приносит меньший эффект, чем частые порционные изменения. Это связано с информационной перегрузкой при непрерывных изменениях и с недостатком времени на адаптацию. Программа внедрения оптимизации должна учитывать этот феномен. Изменения должны проводиться параллельно для разных групп персонала, а не последовательно в каждой группе, каждый положительный результат должен фиксироваться.

В процессе внедрения обязательно выявляются недостатки в технологической проработке изменений. Некоторые методики не приносят запланированных результатов, для некоторых возможно улучшение. В этих случаях не следует держаться запланированных схем, а необходимо принимать соответствующие меры. Трудность состоит в том, чтобы определить, действительно ли неоптимальна методика, или сбои вызваны некачественной работой персонала. Следует ожидать сопротивления новому, на «проблемных» предприятиях - вплоть до саботажа. В обычных случаях линейный персонал демонстрирует свое неумение применять новые технологии, обращаясь по каждому мелкому вопросу к непосредственному руководителю, который, в плане той же демонстрации, переключает решение на руководителя предприятия. Этот процесс имеет тенденцию к самопроизвольному затуханию, т.к. бегать по каждому мелкому поводу к руководителю надоедает, прежде всего, персоналу.

Для адекватного определения причин сбоев (действительно *не работает* технология, персонал *не умеет* или *не хочет* ее использовать) необходим пооперационный контроль – т.е. оценка результатов не в целом, а по каждой операции. В данном случае контроль не может быть распределен, так как достаточно целостное представление о процессе изменений имеют только консультант и заказчик, и только они в состоянии оценить критичность каждого отклонения. Ответственность за проект несет заказчик, и он же является наиболее заинтересованным в результате лицом. Кроме того, он обладает властью проводить изменения, пусть даже не поддержанные персоналом. Поэтому именно заказчик обычно становится руководителем проекта оптимизации, и от его усилий в наибольшей степени зависит успех реформ.



Руководитель, начинающий реформы собственного предприятия, должен быть готов к *сверхусилиям* ради достижения результата. Он обязательно столкнется с сопротивлением персонала (даже если все считают, что «нужно все менять», каждый представляет изменения по-своему), от него потребуются дополнительные (до 6-ти часов в день на протяжении месяца – трех) затраты времени на проект. В условиях дефицита времени (реформы часто начинаются из-за перегрузки руководителя «текучкой») единственный способ справиться со всеми задачами – разграничение времени на задачи. Т.е. проблемы решаются не по мере их поступления, а в строго определенные часы. Например, с 10 до 12 – текущие вопросы предприятия, с 12 до 14 – вопросы реформ, с 14 до 15 – деловой обед, с 15 до 17 – «внешние» встречи и консультации, с 17 до 19 – текущие вопросы, с 19 до 20 – вопросы стратегий, после 20 – снова вопросы реформ. (Нормальный режим будет предусматривать до 80% времени на стратегии и представительство и 20% - на текущие вопросы).

Другой особенностью внедрения является постепенное изменение ситуации под влиянием эволюционных процессов. Применение и совершенствование части технологий и методик вызывает изменение другой части, не затронутой оптимизацией. При достаточной длительности процесса внедрения, прежние наработки требуют корректировки, а частично не могут быть применены. Этот процесс позитивен, оптимизация отчасти предназначена для придания предприятию гибкости, возможности реагирования на рыночные изменения. Наиболее адекватным решением здесь является анализ складывающейся перед каждым этапом внедрения ситуации, и принятие решения о применении, модификации, или отмене запланированных при диагностике изменений.

При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействия. Это объективный процесс, который слабо поддается коррекции. Величина «отката» может быть незначительной или критической - в зависимости от качества разработок и качества внедрения. Критический откат, т.е. сводящий на нет все улучшения, недопустим, т.к. повторная попытка реорганизации не будет иметь кредита доверия со стороны персонала. Минимальный откат свидетельствует о качественно проведенной работе.

Оптимизация организационной структуры осуществляется, в первую очередь, персоналом через применение новых технологий и методик взаимодействия, а не консультантом или руководителем предприятия через их предложение. В отношении персонала к процессу реорганизации можно выделить четыре стадии:

- рост ожиданий;
- разочарование;
- сопротивление;
- адаптация.

Рост ожиданий возникает уже на начальной стадии диагностики, когда консультантом или руководителем предпринимаются шаги по выявлению существующих проблем предприятия. Более бурный рост ожиданий вызывают интервью руководителя с персоналом, менее значительный - интервью консультанта. Для еще большего ограничения преждевременных ожиданий консультантом иногда применяется «легенда» - персоналу сообщается об исследовании рыночных возможностей консультантом или разработке стратегий, которые касаются персонала (в его восприятии) в меньшей степени, чем, например, реформа системы стимулирования..

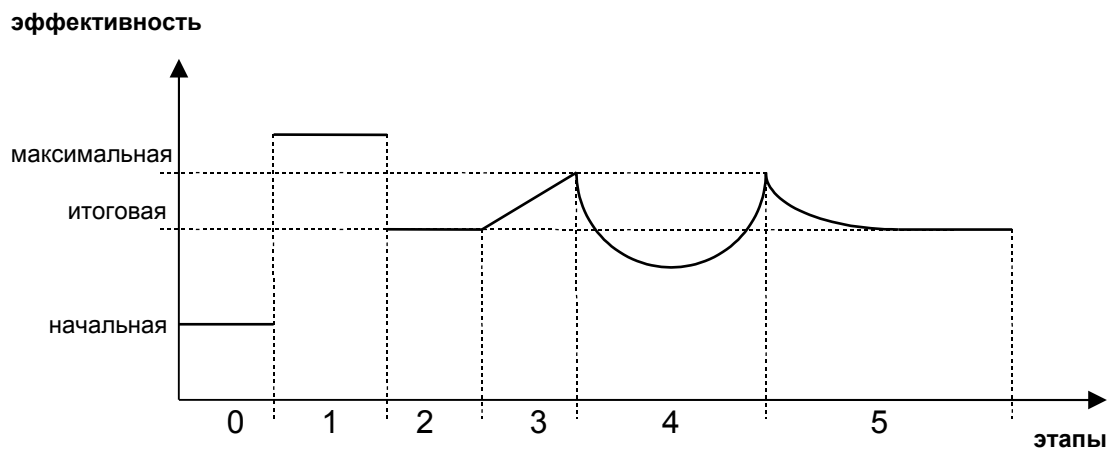
Разочарование наступает всегда при обнаружении результатов, т.к. ничьи ожидания не удовлетворяются полностью, и мгновенных решений проблем не существует. Даже работники, получившие в результате реорганизации немедленные выгоды и хорошую перспективу, бывают разочарованы игнорированием некоторых их предложений. Среди 10 любых работников предприятия всегда найдется 9, которые считают, что все можно было сделать лучше.

Сопротивление изменениям порождается разочарованием и происходит обычно в пассивной форме. Обоснованных причин для прямого отказа в применении новых технологий не существует, либо они снимаются объяснением предпосылок и перспектив. Недовольство персонала выражается в перекладывании всех решений по не устраивающим его технологиям на руководство. Преодолению сопротивления способствует постоянная разъяснительная работа по преимуществам новых методов, назначение «идейных противников» координаторами внедрения новых технологий. Качественная предварительная работа консультанта и руководителя по вовлечению персонала и созданию чувства сопричастности в значительной мере ослабляет сопротивление нововведениям.

Адаптация - стадия, на которой тенденция возврата к старому сменяется тенденцией дальнейшего совершенствования новых технологий. Обычно изменения поддерживает сначала руководящее звено, способное оценить перспективу, охватить всю картину в целом. На нижних ступенях иерархии новые технологии внедряются некоторым образом насильственно, для их адаптации требуется обычно получение реальной отдачи, которая может быть измерена и понята работниками.

Руководитель предприятия в процессе оптимизации оргструктуры также последовательно проходит все стадии, от роста ожиданий до адаптации. Рост ожиданий для него, как правило, более значителен,

поскольку преувеличено представление о действительных возможностях оптимизации и преуменьшено - об объеме работ. Разочарование появляется, когда выявлены существенные ограничения, не позволяющие построить «идеальную» структуру. Сопротивление изменению возникает, когда требуется скорректировать собственные представления руководителя. Типовой график изменения ожиданий руководителя от оптимизации организационной структуры предприятия на различных этапах проекта представлен на рис. 29.



- 0 - эффективность предприятия до оптимизации;
- 1 - ожидания руководителя на момент принятия решения об оптимизации;
- 2 - ожидания после интервью с консультантом;
- 3 - рост ожиданий в процессе разработки оптимизационной схемы;
- 4 - изменение ожиданий на этапе внедрения;
- 5 - эффективность предприятия на этапе адаптации.

Рис. 29. Изменение ожиданий руководителя на разных этапах оптимизации оргструктуры.

Притом, что достигнутая эффективность соответствует запланированной, руководитель может испытывать определенное разочарование, т.к. не только его ожидания в ряде случаев были выше итогового результата, но и сам результат был выше итогового. Знание динамики изменения ожиданий позволяет принимать адекватные решения в момент экстремумов: не планировать «от достигнутого» в точках максимума ожиданий и не допускать «отката» в точке минимума.

Вопрос об участии консультанта в процессе внедрения оптимизационной схемы может быть совместно решен руководителем и консультантом по завершении диагностики. Ошибкой, которую не следует допускать, является привлечение для внедрения консультанта, не участвовавшего в диагностике: привлеченный для внедрения профессионал должен проверить все существенные моменты программы, что требует времени и создает у персонала впечатление «работы по кругу»; непрофессиональная работа не нужна предприятию.

Поскольку некоторые консультационные агентства в принципе не занимаются внедрением, целесообразно до выбора консультанта определить, насколько внедрение может быть проведено самостоятельно предприятием.

Обзор проекта оптимизации оргструктуры предприятия оптовой торговли с 2-мя направлениями деятельности.

Срок существования предприятия - 5 лет.

Основные направления деятельности - продажа товаров производственного назначения и продажа офисных принадлежностей.

Предпосылками решения о структурной реорганизации явилось значительное и устойчивое падение сбыта основной группы товаров производственного назначения, разрастание конфликта между 3-мя группировками сотрудников предприятия.

В процессе диагностики были выявлены следующие основные проблемы:

- Нескоординированный охват рынка службой сбыта. Территориальное деление как основной метод обработки рынка агентами сочеталось с хаотичным использованием «свободного поиска», что вызывало значительные конфликты между агентами и снижало качество их работы. Само территориальное деление многократно пересматривалось. Территории делились хаотично: агент мог иметь в зоне обслуживания несколько городов в разных концах России. В сочетании с недостаточной проработкой списка клиентов, это приводило в некоторых случаях к «выпадению» из обслуживания отдельных клиентов и целых городов, в других - к «пограничным конфликтам»,

когда 2 агента «обслуживали» одного покупателя. Распространение продукции через дилеров и оптовые базы проводилось через специальных менеджеров. Поиск дилеров проводился бессистемно: кто пришел - тот и дилер. Продукция на оптовые базы отгружалась без учета существующей задолженности. Т.к. и агенты, и менеджеры могли в некоторых пределах определять размер скидки, бессистемное использование на одной территории агентов, дилеров и оптовых баз проходило, в результате конкуренции собственных предложений, с максимальной скидкой.

- Существовало два подразделения сбыта, чьи функции разграничивались лишь частично.

- Потенциальным покупателям предлагался весь ассортимент сразу, независимо от профиля их деятельности; прайс-лист включал около 800 наименований. При этом потребители производственной продукции приобретали абсолютно незначительную часть офисного ассортимента, а потребители офисной не приобретали производственный ассортимент вообще.

- Существовала функциональная перегрузка агента при одновременном отсутствии нормального взаимодействия даже внутри подразделений. На агента, кроме сбытовых, возлагались обязанности по согласованию договоров с клиентами (причем безо всякого контроля, по собственному усмотрению), обеспечению отгрузки (очередность которой зависела от личных отношений агента с диспетчером транспортной службы), востребованию долгов, в том числе безнадежных.

- Обслуживание сделок выполнялось неэффективным образом. Рассылка счетов заказчикам осуществлялась один раз в сутки, ночью, специальным секретарем. Кроме неоправданной задержки в отправке, это означало невозможность немедленного согласования и уточнения отдельных вопросов. Функция демонстрации товара покупателям, привлеченным агентом, закреплялась за агентом. Поскольку использовались, в основном, агенты на домашнем телефоне, на демонстрацию образцов товаров единственному покупателю агент терял, минимум, пол дня.

- Функция определения качества работы агентов принадлежала продавцам. Отнести сделку по дозвонившемуся в офис покупателю продавец мог на счет агента или на счет предприятия. Материальной заинтересованности в выборе продавец не имел, но наличие полномочий, фактически, определять зарплату агентам, способствовало установлению «неформальных отношений» агентов с продавцами.

- Незрелость маркетинга. Хотя он существовал как подразделение, однако его функции ограничивались библиотечными - приобретение всевозможных справочников, оформительскими - заполнение и тиражирование прайс-листа, рекламными - почтовая рассылка клиентам по спискам агентов. Участие в выставках готовилось службой маркетинга, в основном, формально: организация стендов удовлетворительная, любой комплекс стимулирования сбыта отсутствовал. В области ценообразования служба информировала предприятие о ценах конкурентов, собирая их прайс-листы.

- Неоптимальность закупки. Недостаточно обоснованный выбор поставщиков. Закупки проводились в значительном отрыве от потребностей сбыта. Запас некоторых товаров превышал 6-месячную норму, часть ассортимента лежала на складах без движения.

- Транспортная служба определяла очередность доставки на основании минимизации расходов. Для некоторых покупателей доставка могла производиться в течение суток, для других - в течение 2-х недель.

- Офисная служба не существовала в структурированном виде, ее работники подчинялись непосредственно директору. Без указания директора агент не мог воспользоваться помощью секретаря и печатал договор с покупателем на пишущей машинке самостоятельно.

- Программисты использовались почти исключительно бухгалтерией. При наличии на предприятии штата из 4-х квалифицированных программистов, которые разрабатывали собственный программный комплекс, использование их для нужд предприятия или хотя бы сбыта было сопряжено с непреодолимыми трудностями, т.к. их основной обязанностью было постоянное совершенствование бухгалтерского программного комплекса.

- Гипертрофированная служба технологов. На предприятии существовало подразделение из 4-х человек, в чьи обязанности входило кодирование товаров для ввода в компьютер (присвоение идентификационных номеров) и переговоры о качестве с одним из постоянных поставщиков, вырабатывающем продукцию из давальческого сырья.

- Существовал сильный альтернативный центр власти в лице главного бухгалтера, раздутый штат бухгалтерии. На предприятии уделялось сверхприоритетное внимание бухгалтерской функции. Центральная бухгалтерия, вместо 2-х - 3-х человек, которые вполне могли бы обслуживать данные объемы, насчитывала 11 человек, притом, что на складах имелись собственные бухгалтеры, а на программный комплекс бухгалтерии без перерыва работали 4 программиста. Бухгалтерия не занималась финансовой оптимизацией, но пыталась строить управление на основе бухгалтерского баланса.

- Нерациональная система стимулирования. Принцип оплаты (кроме агентов) - базовая ставка и вычеты из нее, т.е. работникам сразу устанавливался предел, который нельзя было перешагнуть при хорошей, отличной или выдающейся работе. Премий не существовало.

- Нерациональный подбор кадров. Системного подбора не велось, принимались, в основном, знакомые и родственники, что приводило к занятию ключевых должностей недостаточно компетентными людьми.
 - Финансовая информация существовала только в виде баланса, непригодного для целей управления, и опаздывала, в среднем, на 12-14 дней.
 - Маркетинговая информация собиралась частично подразделениями для собственных нужд и не обеспечивалась в полной мере их потребностями.
 - Проходимость внутренней информации в обе стороны практически отсутствовала.
 - Принятие решений осуществлялось, в основном, на высшем уровне. В непосредственном подчинении директору находилось 20 специалистов и руководителей. При этом существовала должность заместителя директора, который обладал правом «вето» на решения «снизу» и активно им пользовался, сам решений не принимая. Этот же человек являлся катализатором конфликтов в качестве 3-его центра власти, и одновременно центром распространения слухов.
 - Делегирование полномочий кому либо, кроме заместителя, отсутствовало.
 - Контроль за выполнением решений отсутствовал.
 - Планирование сбыта велось некачественно. При практике формирования плана «снизу», экономист рекомендовал необходимый объем сбыта, а руководитель одного из сбытовых подразделений охотно увеличивал цифру плана на бумаге (руководитель другого сбытового подразделения составлял адекватный план). План закупок, основанный на сбытовом, соответственно увеличивался, и, в отличие от сбытового, выполнялся, увеличивая избыток товарных запасов на складах.
 - Финансовое планирование отсутствовало.
- Формальная структура предприятия имела следующий вид (рис.30):

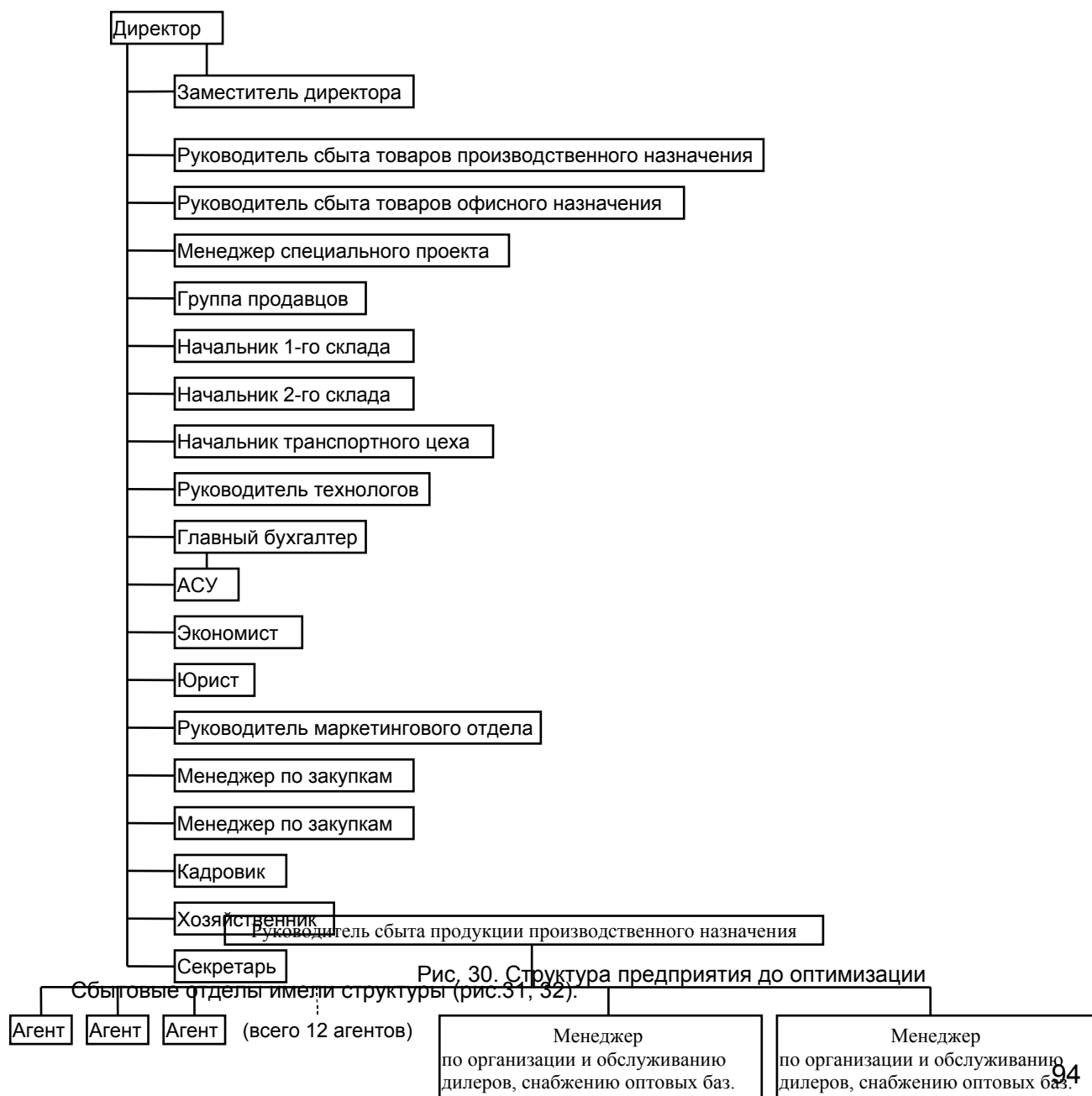


Рис. 31. Структурная схема отдела сбыта продукции производственного назначения.



Рис .32. Структурная схема отдела сбыта продукции офисного назначения.

В результате анализа целей и стратегий предприятия, выявленных проблем, кадрового потенциала, конкретной расстановки кадров, возможностей внедрения изменений были разработаны несколько вариантов построения организационной структуры предприятия. После их детального обсуждения Заказчик остановился на следующем варианте (рис. 33):

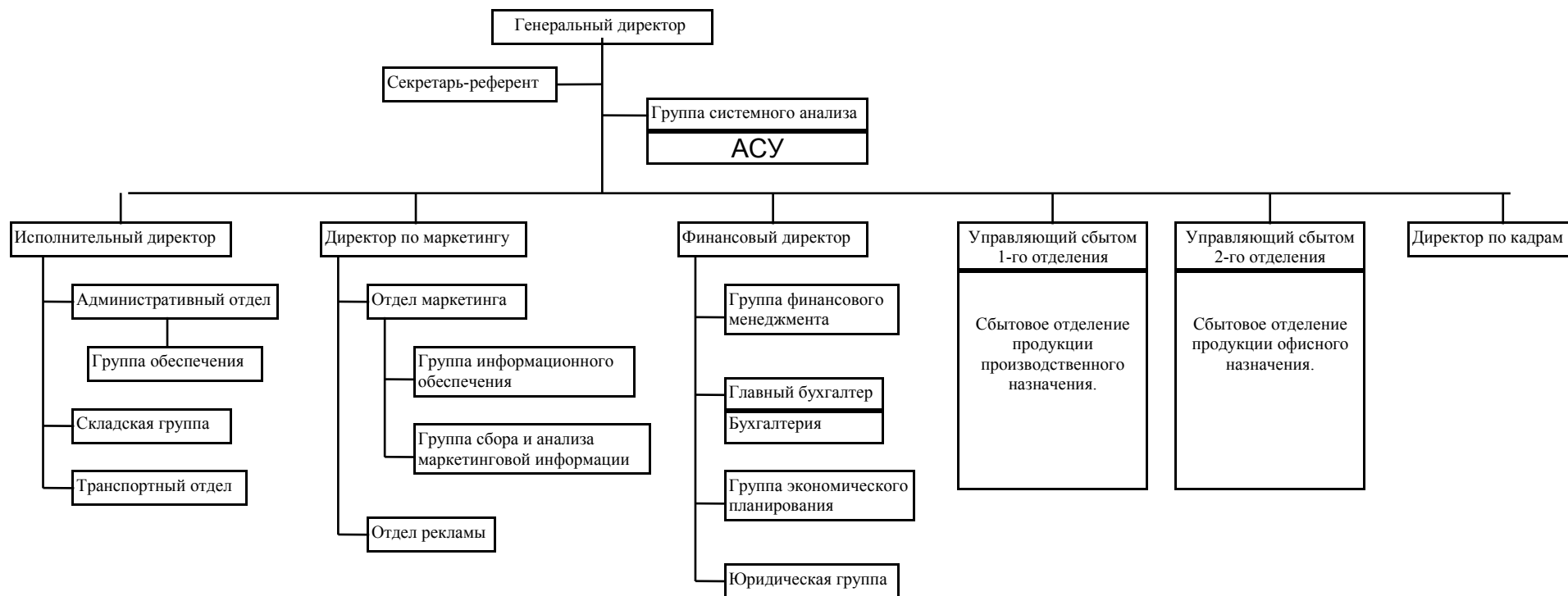


Рис.33. Перспективная схема организационной структуры

Структура сбытового отделения продукции производственного назначения планировалась следующая (рис.34):

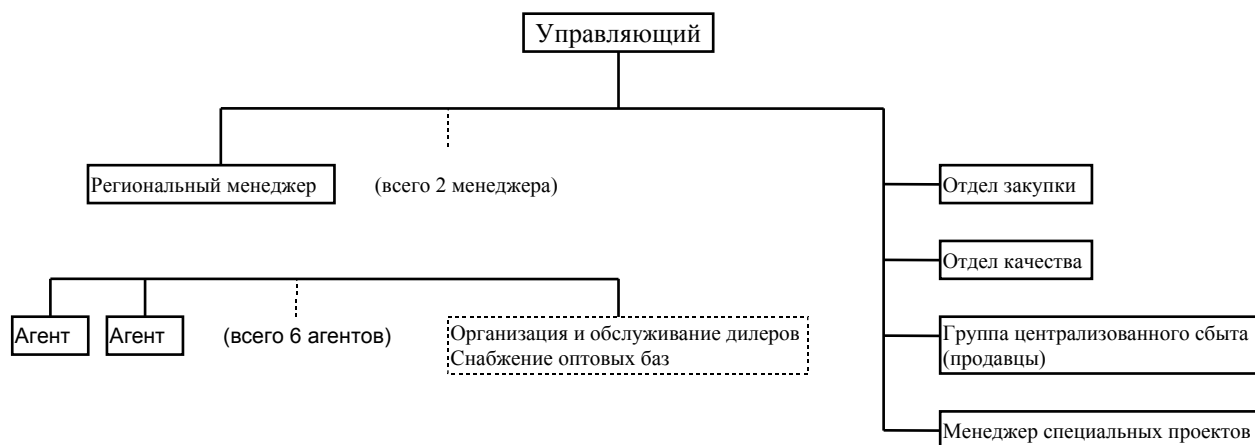


Рис. 34. Структура 1-го отделения

Для выбранного варианта были детально проработаны функциональные задачи подразделений и отдельных категорий работников, в первую очередь сбытовых, разработаны рекомендации по объему и порядку изменения существующих технологий.

Для агентов предусматривалось поэтапное перераспределение территорий и сведение их к регионам. Функциональные единицы региональных менеджеров предусматривались для планирования и координации работы на территориях агентов, дилеров, оптовых баз. Также на менеджеров планировалось возложить обязанности по обслуживанию деятельности агентов: от согласования договоров и выписки счетов, до отслеживания отгрузки и контроля поступления оплаты. Неадекватное сочетание аналитического и оформительского видов работ вводилось, как временная мера: при увеличении объемов из-за расширения ассортимента планировался ввод дополнительных единиц - помощников менеджеров, на которые переключались исполнительские функции. Продавцы несли нагрузку по обслуживанию покупателей, обратившихся в офис, и демонстрации образцов товара. Менеджер специальных проектов (отраслевая обработка рынка) передавался в отделение производственной продукции, поскольку занимался именно этой частью ассортимента. Отдел закупок, как и продавцы, был разделен на 2 группы, по одной на сбытовое отделение. Отдел качества (группа технологов) полностью передавался в ведение отделения производственной продукции без значительного изменения его функций. Его немедленная ликвидация была признана нецелесообразной по ряду причин, связанных с психологическим климатом, а увеличение полезной нагрузки - невозможным.

Структура сбытового отделения продукции офисного назначения планировалась аналогичной, за исключением отдела качества, который в ней отсутствовал. Основное отличие состояло в функциях агентов, которые работали по офисному ассортименту на автоматизированных рабочих местах. На них возлагались обязанности по самостоятельной выписке счетов и наряд-заказов на отгрузку товара. Это позволяло сократить цепочку передачи информации и ускорить процесс обслуживания покупателей.

Для обеспечения эффективного взаимодействия сбытовых отделений с транспортной и складской службами была регламентирована процедура обработки заказа.

Одной из наиболее сложных проблем представлялась ликвидация лишних центров власти, перевод предприятия на принцип единоначалия. По одной из проблемных кандидатур - заместителю директора - было сразу принято согласованное решение: увольнение. По главному бухгалтеру такое решение принять было не могло, т.к. главный бухгалтер являлся для заказчика эталоном профессионализма, несмотря на явные свидетельства противного. Потребность предприятия в адекватной финансовой информации была приоритетна. Для ее обеспечения, постановки финансового контроля и выполнения функции оптимизации финансовых потоков планировалось пригласить специалиста на должность финансового директора. Согласно принятой схеме, бухгалтерию планировалось передать в его подчинение. Осуществление этого плана позволяло одновременно снять проблему «финансовой слепоты» предприятия и ликвидировать лишний центр власти, лишив бухгалтерию функций универсального контролирующего органа предприятия. Возможность осуществления плана оценивалась, как 30 шансов из 100, т.к. было ясно, что главный бухгалтер постарается не допустить ограничения своей власти и появления на предприятии компетентного специалиста в своей области, как не допускал этого в других областях. Тем не менее, вариант решения был оптимальным, т.к. других возможностей не существовало.

Для обслуживающих подразделений, кроме регламентации их взаимодействия со службой сбыта, была необходима и организация оперативного управления, регламентирующего взаимодействие складских групп с транспортной службой. Кроме того, на предприятии прогнозировалось расширение складского комплекса. Максимально эффективная организация могла быть достигнута только с привлечением компетентного специалиста со стороны. В новой организационной структуре предприятия для этой цели вводилась должность исполнительного директора.

Описанная на схеме структура маркетинга планировалась в перспективе. Первоочередными реализуемыми задачами предприятия являлись упорядочение территорий, обслуживаемых агентами, создание дилеров на нужных территориях, повышение качества охвата рынка (создание системы отслеживания периодичности покупок, сбора и анализа информации агентов). Учитывая реальную комплектацию сбыта более квалифицированными кадрами и неотложность выполнения названных функций, было решено закрепить эти функции за сбытовыми подразделениями, равно как оставить за отделом закупки функцию проработки рынка поставщиков (регламентировав процедуру). Данные функции должны были частично переходить к службе маркетинга по мере роста ее возможностей. Ближайшей задачей маркетинга было проведение исследования потребностей и предпочтений покупателей в области сервиса.

Должность директора по кадрам была предусмотрена для формирования кадровой политики, корпоративной культуры и как помощь директору в проведении реструктуризации.

Должность секретаря-референта планировалась в помощь директору по распределению его времени, которое в существовавших условиях не структурировалось, растрачивалось на решение многочисленных мелких проблем.

Группа системного анализа в связке с АСУ предусматривалась для внедрения и закрепления в программном комплексе новых технологий, отслеживания оптимальности взаимодействий и применяемых методов. В перспективе АСУ должна была связать в комплекс всю информацию для всех уровней управления.

Принципы стимулирования в реорганизованных сбытовых подразделениях планировались следующие: агенты - оклад + % от реализации + квартальная премия; региональные менеджеры - оклад + % от выполненных заказов агентов + % от реализации через дилеров + квартальная премия; закупка (менеджеры) - оклад + % от разницы между закупочными и отпускными ценами + квартальная премия; руководители отделений - оклад + % от прибыли + квартальная премия.

Оптимизация товарных запасов должна была производиться на основе более четкого планирования сбытовой и закупочной деятельности. Квартальная премия учитывала качество планирования.

Для заполнения созданных вакансий были рассмотрены наиболее подходящие кандидатуры на предприятии. Для отделения продукции офисного назначения кандидатура управляющего не вызывала сомнений - им был назначен бывший руководитель отдела сбыта. Для заполнения вакансии управляющего отделением продукции производственного назначения был объявлен конкурс внутри предприятия. По результатам конкурса управляющим был назначен бывший руководитель службы маркетинга предприятия.

По завершении фазы диагностики консультантом был составлен отчет, содержащий структурную схему предприятия и сбытовых отделений с детальной проработкой функциональных задач двух сбытовых отделений и задач остальных служб предприятия в общем виде; принципы материального стимулирования в сбытовых отделениях; описание комплекса необходимой маркетинговой информации; список мероприятий, которые можно провести, не откладывая.

Поскольку планировалось участие консультанта в фазе внедрения, была разработана программа внедрения, включающая 5 этапов, общей длительностью 5 месяцев. Внедрение планировалось проводить в максимально включенном режиме, для чего консультант был «принят в штат» предприятия на должность системного аналитика с функцией координатора реструктуризации.

Реорганизация сбытовых подразделений, закупки, технологов, продавцов с формированием 2-х новых отделений была проведена в приказном порядке с предварительным оповещением (лично директором) только одного сотрудника за 15 минут до общего собрания, на котором обнародовался приказ. Сообщение было кратким, и содержало новый порядок подчиненности, а также гарантии сохранения заработных плат перемещаемых сотрудников на прежнем уровне. Также было сообщено, что два последующих дня директор принимает персонал без ограничения в любое время для ответа на вопросы в индивидуальном порядке. После чего собрание было объявлено закрытым.

Сообщение вызвало шок и резкое несогласие большинства присутствующих. Главный бухгалтер, руководители и менеджеры реорганизуемых подразделений заняли весь первый день директора обсуждением сложившейся ситуации. Основной выставляемой претензией было отсутствие предварительного обсуждения с ними проекта реорганизации. Через два дня новое положение было принято всем персоналом, за исключением одного менеджера, ранее занимавшегося оптовыми базами, который подал заявление об уходе.

За неделю до начала реорганизации через кадровое агентство был подобран менеджер по кадрам (с перспективой на должность директора по кадрам). Двумя неделями позже - финансовый директор, а также исполнительный директор

С приходом финансового директора было объявлено о разработке и введении через месяц новой системы заработных плат для сбытовых отделений (с повторными гарантиями неумения дохода); с приходом исполнительного директора - сообщено о передаче ему в подчинение обслуживающих подразделений.

Практически, перестановки на этом закончились. Более-менее по плану внедрения руководство приступило к основному этапу оптимизации - внедрению новых технологий взаимодействия. В качестве опорной методики была выбрана АСУ. В сбыте была детально проанализирована статистическая информация, исследована ее пригодность для планирования сбыта, отслеживания периодичности закупок клиентами, создания бизнес-карты, и построения на ее основе системы поиска дилеров, и т.д. Концепция программ, обеспечивающих новые технологии, была согласована с программистами, определены сроки разработки. Предполагалось, что комплекс свяжет также и всю финансовую и маркетинговую информацию, на нем будет построена система планирования. Предварительно концепция «увязки» также была детально проработана.

Основные коррективы, как в программу внедрения, так и в сам комплекс оптимизации, внесла непрекращающаяся активность 2-го центра власти. Задача отладки финансовой информации была поставлена перед вступившим в должность финансовым директором, однако, реальные полномочия ему переданы не были, его статус не был определен. Главный бухгалтер с первого же дня знакомства сообщил директору о профессиональной некомпетентности специалиста, что отсрочило формирование финансовой дирекции по утвержденному плану до выяснения обстоятельств (реально - навсегда). Сохранив власть в прежнем объеме, главный бухгалтер сумел убедить директора, что применение АСУ «именно сейчас» необходимо для бухгалтерского баланса (противодействие консультанта, которому по плану была передана функция определения задач АСУ, ничего не решило). Номинально подчиняясь системному аналитику, АСУ на протяжении следующих нескольких месяцев на 99% работала только на бухгалтерию.

Занимаясь оптимизацией финансовых потоков, создавая систему финансовой информации, финансовый директор работал с карандашом и калькулятором, выбирая данные из бухгалтерского баланса. «Прозрачность» финансов для целей управления предприятием повысилась ценой ручного труда, но двухнедельная задержка поступления информации увеличилась на время ручных расчетов.

Главный бухгалтер по-прежнему оставался для директора экспертом по финансам, и по-прежнему являлся вторым центром власти на предприятии.

Планировавшиеся для сбыта технологии также были частично пересмотрены: нагрузка менеджеров выпиской счетов для агентов, наряду с аналитической функцией, продолжала вызывать противодействие, поэтому выписку вновь поручили продавцам, оставив за менеджерами обязанности по координации территориального охвата рынка.

Невозможность построения адекватной системы планирования без использования АСУ (и невозможность использования АСУ) заставила пересмотреть способ оптимизации товарных запасов. Поскольку закупка и сбыт находились под общим управлением в одной структуре, стало возможным применение материального стимулирования через формулу, связывающую величины товарного запаса, дебиторской и кредиторской задолженностей, учитывающую реальную прибыль отделения на его торговый капитал. Система оплаты была упрощена: агенты - оклад + % от реализации; продавцы - оклад; региональные менеджеры - оклад + % от валовой прибыли; руководители - оклад + % от чистой прибыли. Также всем категориям работников отделения насчитывалась квартальная премия (25% от «сверхприбыли» - разницы между полученной прибылью на капитал и возможной прибылью на тот же капитал на финансовом рынке). Активное участие финансового директора и экономиста обеспечило адекватное разнесение затрат.

Большинство из планируемых ранее технологий работы с информацией либо не были внедрены, либо внедрялись с 10-кратным отставанием от графика, т.к. основывались на предположении о доступности программных ресурсов. Тем не менее, уровень, который мог выполняться «вручную», был достигнут.

Необходимость в функциональной единице секретаря-референта отпала сама собой, т.к. проведенная реорганизация подразделений и делегирование полномочий соответствующим руководителям высвободили около 90% времени директора, которое теперь без труда организовывалось для решения стратегических задач.

Через 6 месяцев, согласно предварительному графику, работа консультанта по координации внедрения была прекращена. Нерешенными проблемами остались:

- Существование второго центра власти в лице главного бухгалтера. Его незыблемость все же была поколеблена - предприятие получало управленческую финансовую информацию, которую бухгалтер обеспечить не мог, финансы использовались эффективнее.

- Непрописанность статуса финансового директора и структуры финансово-экономической службы. Гипертрофированность бухгалтерии.

- Неадекватное использование АСУ.
- Недостаточная работа маркетинга (компетентного руководителя вместо «выбывшего» в управляющие отделением удалось подобрать только в последний месяц).
- Недостаточная проработка рынка сбытом (объективная причина - «ручной» режим).
- Тройное подчинение АСУ: номинально - директору; в части заработных плат - финансовому директору; фактически - бухгалтерии.

На момент завершения работы консультанта предприятие имело следующую структуру (рис. 35):

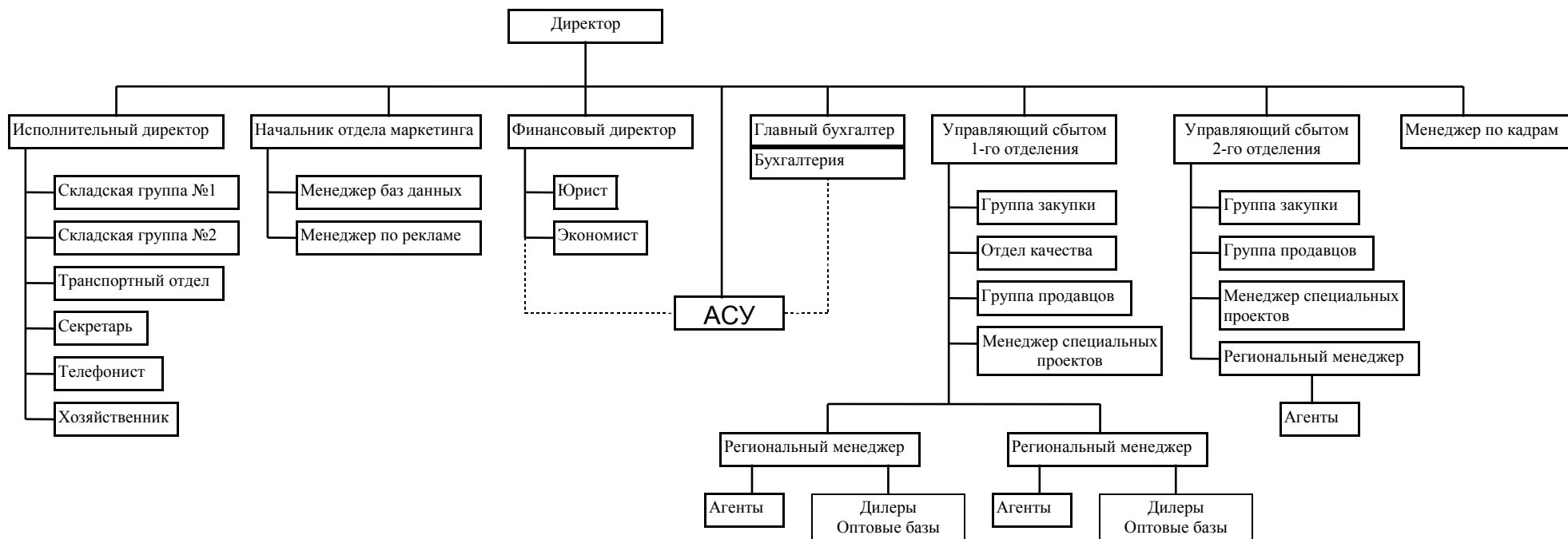


Рис. 35. Структура предприятия на момент завершения работы консультанта.

Подводя итоги, можно выделить следующий положительный эффект от проведения реорганизации:

- Повысилась управляемость предприятия. Директор разгружен от рутины, имеет возможность заниматься стратегическими проблемами. Финансовая информация поступает, хотя и не в полном объеме.

- Построена структура сбыта, в наибольшей степени учитывающая требования рынка, имеющая (хотя и в зачаточном состоянии) все необходимые функции взаимодействия с рынком. Упорядочено взаимодействие отделов сбыта с обслуживающими подразделениями предприятия (за исключением АСУ). Реализована система стимулирования оптимизации товарных запасов (за 6 месяцев был высвобожден оборотный капитал около 1/4 от общей стоимости запасов в учетных ценах).

- Определены перспективные задачи финансово-экономической службы и маркетинга.

Немедленный экономический эффект выразился более в реструктуризации капитала, чем в увеличении сбыта (хотя ни то, ни другое не являлось непосредственной задачей оптимизации). Долгосрочный эффект может быть получен благодаря последующему эволюционному развитию структуры, проработке намеченных возможностей, при обязательном условии ликвидации узла противоречий в финансово-экономической области.

В процессе оптимизации было задействовано 2 консультанта на этапе диагностики и выработки рекомендаций, в общей сложности, занявшем 4 недели, и 1 консультант «в штате» предприятия на этапе внедрения, продолжительностью 5 месяцев.

Результат работы был оценен консультантом и заказчиком как удовлетворительный.

Экспертиза бизнес-проектов.

Подход к экспертизе.



В данном разделе мы будем понимать бизнес-проект как предварительный план мероприятий по организации какой-либо экономической деятельности фирмы, осуществляемой впервые. Нас будут интересовать также бизнес-проекты на стадии их реализации.

Бизнес-проект (бизнес-план) в том или ином виде может иметь следующие составляющие:

- прогноз рыночной ситуации;
- план поставки и наладки оборудования;
- график выхода оборудования на проектную мощность;
- план (прогноз) цены и качества;
- план по сбыту;
- план продвижения продукции;
- план расстановки кадров;
- финансовый план.

Часто бизнес-проект существует в виде план-графика вложений и возвратности средств, составленного на основе прогноза затрат, объемов сбыта, отпускных цен. Иногда это вообще голая идея, для которой не делалось даже предварительных выкладок (в этом случае следует говорить скорее о рыночной возможности). Для бизнес-проекта на стадии реализации характерно существование плана развития производства и плана по сбыту.

Общей особенностью российского рынка является составление предприятиями бизнес-проектов на основе принимаемого без проверки прогноза сбыта (из практики конкурентов или по информации поставщика оборудования), а затем детальная проработка мероприятий по организации производства. Не менее часто применяется и «обратная» логика: сначала вычисляются все затраты по реализации проекта, к ним добавляется норма рентабельности, и уже отсюда «прогнозируется» объем сбыта и цена.

Предметом анализа при маркетинговом подходе к консультированию является не финансовый план или план действий, как таковой, а достижимость самой цели в рамках принятых стратегий. Другими словами, консультант проверяет не правильность составления документации, а ее *рыночную основу*.

Экспертиза бизнес-проектов с помощью консультирования широко распространена. На малых и средних предприятиях, как правило, существует только одна группа (подразделение или менеджер), в чьи функции входит проработка бизнес-проекта, именно эта группа и готовит проект. Поскольку реализация проекта обычно требует значительных финансовых вложений, для предприятия важно снизить риск до минимума перепроверкой основных выкладок. Организовать независимую проверку силами собственных сотрудников невозможно. Рациональным решением является привлечение для этой цели консультанта. В холдинговых структурах возможность перекрестной проверки несколько выше. Рыночную основу проектов, подготовленных маркетологами предприятий, может оценивать штабная маркетинговая служба (как правило, ее компетенции и ресурсов должно быть достаточно). Проекты, подготовленные штабными маркетологами, могут оценивать либо маркетологи предприятий (если новый проект аналогичен действующим, а линейные маркетологи имеют достаточную квалификацию и располагают временем), либо консультант.

Экспертиза бизнес-проектов на стадии реализации с применением стороннего консультирования имеет несколько меньшее распространение. Реализуемый проект окружен повышенным вниманием руководства и, если все идет по плану, не требует вмешательства, а при сбоях причины выявляются самим предприятием. Использование здесь консультанта обусловливается чаще занятостью руководства либо отсутствием на фирме квалифицированного маркетолога. Обычно консультант приглашается при явном отставании бизнес-проекта от графика, стойкой его убыточности «по ряду объективных причин».

Работа консультанта по экспертизе бизнес-проектов может быть заказана и выполнена в разных объемах. Минимальное участие консультанта заключается в исследовании перспектив сбыта, максимальное - приближается к разработке стратегий и оптимизации оргструктуры. Обычно предприятия интересуют именно перспективы сбыта, иногда - качество, сервис и методики работы с покупателями. В этих случаях консультант практически не затрагивает вопросы управления предприятием, задача является локальной и требует лишь минимальной включенности заказчика.

Экономический эффект применения консультирования для экспертизы бизнес-проектов чаще всего выражается в экономии средств, которые могли быть потрачены на недостижимую цель или нерациональным образом. Соответственно, рассматривая применение консультирования для экспертизы как дополнительную страховку от ошибок, можно определить целесообразность приглашения консультанта на основании отношения предполагаемых затрат по плану к затратам на оплату услуг консультанта.

Предмет экспертизы.

В зависимости от задачи, консультантом могут быть исследованы:

- Качество продукции.
- Цена.
- Потребности конечных потребителей.
- Каналы распределения продукции.
- Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта.

Качество.

Исследование качества применяется, в основном, для проектов, предполагающих организацию нового производства. Некоторые аспекты качества могут быть важны для сферы услуг (для разработки нового продукта). Предварительное исследование качества для торговли, как правило, нецелесообразно.

В вопросах качества могут быть исследованы два аспекта: качество готовой продукции и качество оборудования, закупаемого по бизнес-плану.

Для готовой продукции рассматривается два «качества»: одно - объективное «производственное», другое - воспринимаемое потребителями. Причиной многих ошибок и провалов новых проектов стала постановка предприятиями знака равенства между «двумя качествами»: прогноз сбыта строился на основании объективного качества изделий, тогда как реальный сбыт определяло воспринимаемое потребителями качество.

При равном соотношении цена/качество для различных марок одного товара график потребительских предпочтений никогда не является линейным. Потребитель относит все многообразие продукции к ограниченному количеству классов, чаще всего к трем классам: «ширпотреб» (низший), «любительский» (средний), «профессиональный» (престижный). При возникновении потребности покупка совершается в определенном классе товаров. Например, фотоаппарат для сына-второклассника может быть куплен в классе «ширпотреба»; для нужд семьи - в «любительском»; для работы или хобби - в «профессиональном».

Границы классов обозначены нечетко, представления разных групп потребителей различаются между собой, но для конкретной целевой группы может быть определен график потребительских предпочтений. Обычно он имеет форму синусоиды (рис. 36):

Предпочтения потребителей
(Сбыт)

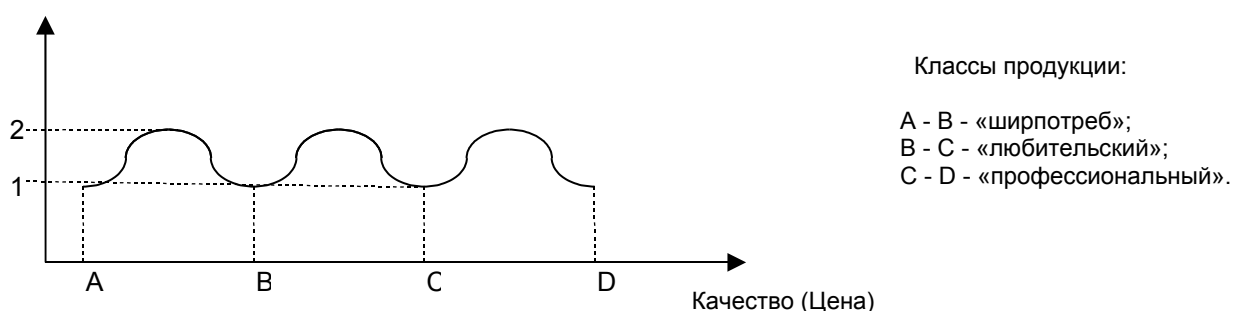


Рис. 36. График потребительских предпочтений для товаров равного соотношения цена/качество.

Точки B и C характеризуются пониженным спросом, т.к. данный товар не может быть отнесен потребителем к определенному классу с достаточной долей уверенности. «Типичные» представители классов расположены в середине промежутков A-B, B-C и C-D, на них и приходится основной объем сбыта.

Если планируемая к выпуску и реализации продукция будет иметь воспринимаемое потребителями качество точки C, то сбыт будет на уровне 1 при выдерживании соотношения цена/качество на общем уровне, и еще упадет при увеличении цены. Тогда как реальное «производственное» качество может быть в середине отрезка C-D, и требовать установления адекватной для него наценки.

Если воспринимаемое качество товара выше производственного (например, производственное находится в середине отрезка В-С), то уровень сбыта 1 может устраивать предприятие, т.к. при этом установлена цена для качества С, т.е. применяется высокая наценка. Если цена будет снижена до установления «нормальной» наценки, то сбыт перешагнет уровень 2.

Определение воспринимаемого качества продукции проводится опросом. В рамках экспертизы консультантом проводится ограниченное количество интервью в целевых группах (предполагается, что соответствующий опрос был проведен предприятием на этапе разработки бизнес-проекта; целью интервью на данном этапе является проверка полученных ранее выводов). В зависимости от выбора каналов распределения, опрашиваться могут конечные потребители или торговые посредники. В некоторых важных случаях могут быть проведены фокус-группы для целевых сегментов рынка.

«Производственное» качество также является предметом рассмотрения. На практике реально достигнутое качество может значительно отличаться от запланированного. Иногда достижение запланированного качества требует непредвиденных дополнительных затрат. Это происходит, в основном, из-за недостаточной предварительной проработки технологий, которые могут включать неучтенные элементы.

Наиболее простым методом проверки является исследование технологий на работающем производстве: у поставщика оборудования или у конкурентов. Отслеживание всей цепочки от подготовки производственных материалов до складирования и отгрузки готовой продукции позволяет свести к минимуму вероятность появления непредвиденных обстоятельств на этапе реализации бизнес-проекта. Это же исследование позволяет уточнить качество планируемого к закупке оборудования.

Еще одним направлением исследований, осуществляемых для долгосрочных производственных проектов, может являться определение тенденций совершенствования технологий. Этот специфический вид исследований требует проработки массы литературы, проведения интервью с ведущими разработчиками технологического оборудования. Исследование проводится с целью прогнозирования сроков морального устаревания закупаемого оборудования.

Цена.

В вопросах цены исследуются два аспекта: отпускная цена и себестоимость.

Наиболее грубая и, тем не менее, часто допускаемая предприятиями ошибка - построение бизнес-плана на основе прогнозирования розничной цены с последующим выбором канала распределения - оптовых посредников. Цена, по которой товар действительно будет отпускаться предприятием, ограничивается с нижней стороны себестоимостью и минимальным уровнем наценки, а с верхней - представлениями потребителей о качестве товара, реально сложившимися ценами на аналогичные товары в данном сегменте, выбором каналов распределения, методов стимулирования.

Одним из способов экспертизы планируемой цены является исследование цен конкурентов. Обычно предприятие само прорабатывает этот вопрос, собирая предложения и прайс-листы конкурирующих предприятий. При этом опубликованные цены конкурентов ложатся в основу расчета собственной цены. На практике для целого ряда предприятий и отраслей характерно использование индивидуальных соглашений о ценах, значительно отличающихся от опубликованных. Например, в рекламе некоторые газеты, журналы и радиостанции публикуют строгую систему расценок на свои услуги и активно продвигают ее через агентов. Однако, покупатель, который готов платить, при опубликованной скидке 10%, может получить, например, 50%. В основном, такая практика характерна для сферы услуг, но встречается и в торговле, и в производстве.

Возможность установления планируемой цены проверяется консультантом через интервью с опытными торговыми посредниками. Наиболее просто необходимую информацию можно получить, обратившись к торговым посредникам одновременно с предложением собственной продукции предприятия и просьбой о консультации. Хотя информация об эксклюзивных ценах поставщика является конфиденциальной, посредник часто привлекает ее в обоснование своего отказа приобрести продукцию предприятия. Необходимым условием успешного интервью является обращение за консультацией на достаточно высокий уровень иерархии предприятия-посредника.

Планируемая себестоимость продукции также подлежит обязательной проверке консультантом. В ее определении предприятием наиболее типичны ошибки отнесения на себестоимость только части затрат по бизнес-проекту. (Обычно учитываются расходы на материалы, аренду, производственный процесс; не учитываются - складские, транспортные расходы, затраты на сбыт. Также не учитывается возрастающая нагрузка на управленческую структуру предприятия, которая требует привлечения дополнительных специалистов). На себестоимость (в финансовом обосновании бизнес-проекта) должны быть отнесены и неизбежные потери, которые включают брак в производстве, порчу продукции при хранении и транспортировке, неплатежи, которые в той или иной мере характерны для любого вида бизнеса.

Консультантом проверяется, какие именно затраты и каким образом были учтены при разработке бизнес-проекта; в некоторых случаях предпринимается независимое исследование затрат, сложившихся в отрасли, через интервью с экспертами - производителями и сбытовиками.

Еще одним фактором, влияющим на себестоимость, является производительность производства. Постоянная часть затрат - аренда, амортизация оборудования, и т.п. - распределяется на весь произведенный объем продукции, соответственно, себестоимость рассчитывается для конкретного объема выпуска. Если реально достижимая производительность оказывается меньше запланированной

(а это часто случается при планировании предприятием производительности исключительно на основе паспортных данных оборудования), постоянная часть затрат распределяется на меньший объем продукции, себестоимость возрастает.

Ожидаемая производительность может быть спрогнозирована консультантом на основе исследования производительности аналогичных производств с учетом оптимальности оргструктуры предприятия и методов стимулирования персонала.

Отдельным аспектом экспертизы цен является прогнозирование их изменения. Данный вид работ проводится консультантом для предприятий, планирующих долгосрочные или объемные вложения. (Прогнозирование предусматривает значительный объем работ, требует времени и дополнительных затрат). «В первом приближении» прогноз изменения цен может быть без затрат получен предприятием на основании косвенных данных: если в отрасли существует высокая наценка, вероятность скорого падения цен из-за растущей конкуренции очень велика; если наценка мала, изменение цен зависит, в основном, от совершенствования технологий.

Потребности конечных потребителей.

В рамках экспертизы бизнес-проекта консультантом проверяется степень удовлетворения продукцией конечных потребителей и поле конкуренции. Долгосрочные инвестиции имеет смысл осуществлять при максимальном удовлетворении продукцией потребностей потребителей. В случае, когда потребности удовлетворяются в незначительной степени, и товар приобретается «за неимением лучшего», следует ожидать появления на рынке новинок, способных вытеснить существующую продукцию.

Для адекватного выявления поля конкуренции необходимо определить, какие именно потребности удовлетворяет предлагаемый товар. Иногда поле конкуренции самоочевидно и не требует специальных исследований: например, потребность в перемещениях людей и грузов обеспечивается разными видами транспорта, которые конкурируют между собой; планирование сбыта услуг маршрутного такси и его цен учитывает стоимость и распределение маршрутов автобусов, метро, и т.д. В других случаях поле конкуренции трудно определить «навскидку»: например, конкурентной продукцией для светочувствительной бумаги могут являться копировальные аппараты, использующие обычную бумагу. (Светочувствительная бумага используется для тиражирования широкоформатных чертежей на существующем у потребителей оборудовании. Копировальные аппараты, использующие обычную бумагу, служат удовлетворению той же потребности. Обычная бумага дешевле. Конкуренция между светочувствительной бумагой и копировальными аппаратами должна учитываться при определении цен на первую: для определенного объема тиража потребителю выгоднее купить копировальный аппарат и обычную бумагу, чем заказать достаточную партию светочувствительной).

Проверка указанных факторов производится консультантом анализом методик, примененных предприятием для аналогичных исследований, или самостоятельным исследованием. В последнем случае исследования проводятся посредством интервью с потребителями или стандартизованным опросом потребителей в местах продажи.

Каналы распределения продукции.

Исследование каналов распределения продукции проводится консультантом для оценки реализуемости сбытового плана и вероятности получения планируемой нормы прибыли.

В значительной степени на выбор каналов распределения влияет планируемый объем производства. Значительные объемы реализуются, как правило, через торговых посредников. Сегодня между торговыми посредниками и производителями в большинстве отраслей уже сложились определенные отношения, которые необходимо учитывать при планировании: для некоторых видов продукции практикуется поставка только на условиях товарного кредита; некоторые торговые посредники (например, розничные магазины) готовы брать товар только на реализацию; в большинстве случаев для каждого канала распределения продукции существуют определенные условия поставки и оплаты.

Не менее важны такие характеристики каналов распределения, как пропускная способность и стоимость в эксплуатации. Пропускная способность определяет возможность реализации необходимых объемов продукции через выбранные каналы, а стоимость в эксплуатации - реализационные затраты.

Исследование характеристик выбранных предприятием каналов распределения проводится консультантом с помощью интервью с «пользователями» этих каналов. Опрашиваются поставщики аналогичной продукции и торговые посредники. Как и в других подобных исследованиях, проводимых в рамках экспертизы бизнес-проекта, консультантом не ставится задача получения исчерпывающих данных по исследуемому вопросу, но проводится проверка данных, лежащих в основе бизнес-проекта предприятия.

Для некоторых проектов, предусматривающих выпуск продукции, аналогичной существующей на рынке, наиболее эффективна проверка каналов распределения через эксперимент. Эксперимент осуществляется в максимально приближенных к планируемым условиям: закупается продукция, выпуск которой планируется предприятием, назначается планируемая цена, распределение производится через выбранные для проекта каналы. С некоторой долей погрешности результат эксперимента можно считать репрезентативным: сбыт, запланированный для эксперимента тем же способом, каким планируется для

проекта, будет показателен для проекта в целом. Эксперимент вскроет все проблемы и «узкие места» каналов распределения, цен, а также стимулирования сбыта.

Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта.

Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта в рамках экспертизы бизнес-проекта исследуются по 4-м основным позициям: сервис, ассортимент, скидки, объем рекламы.

Для выбранных каналов распределения выясняется предоставляемый поставщиками сервис, с помощью опроса покупателей (торговых посредников) ранжируются его отдельные элементы. Сервис, планируемый предприятием, анализируется на предмет его конкурентоспособности.

Для ассортимента определяется его необходимый минимум, стимулирующий закупку у предприятия. Исследование проводится опросом покупателей.

Скидки сравниваются на предмет конкурентоспособности со сложившимися в отрасли.

Оценка планируемых объемов рекламы проводится приблизительная, сравнением с объемами рекламы конкурентов и производителей аналогичной продукции.

Спецификой экспертизы бизнес-проектов предприятия является обычно низкий объем исследований, проводимых консультантом. Из перечисленных выше предметов исследования для конкретной задачи могут быть выбраны два-три, для которых проводятся интервью, выходящие за рамки предприятия. Обуславливается это тем, что наличие бизнес-проекта предполагает предварительную проработку его предприятием, и задачей консультанта является перепроверка основных моментов со своей точки зрения. В отличие от проекта поиска рыночных возможностей, основные гипотезы здесь уже сформулированы, в разной степени подтверждены данными. Консультант действует в рамках принятых гипотез.

Проект, подготовленный предприятием, в силу определенных психологических причин всегда оптимистичен. Самостоятельная проверка, если таковая могла быть организована предприятием, склонялась бы в сторону поиска подтверждающих проект фактов, а не опровергающих его. Подход консультанта противоположный. Подтверждающие проект факты ему не нужны, т.к. предполагается наличие достаточного их количества. Целью экспертизы является обнаружение ошибок и слабых мест в проекте.

Процесс экспертизы бизнес-проектов на стадии их реализации включает следующие основные этапы:

- Изучение бизнес-плана предприятия: анализируется вся документация по плану и проводится интервью с ключевыми работниками.
- Формулирование ключевых вопросов. Построение собственных гипотез консультантом о существовании «узких мест».
- Определение требуемых источников информации. Выбор методов проверки гипотез.
- Опрос экспертов (покупателей, поставщиков, потребителей, конкурентов - в зависимости от выбранного метода). Изучение литературы.
- Анализ информации. (Определение, насколько полученная информация подтверждает или опровергает гипотезы).
- Подготовка отчета. Письменное изложение основных посылок и выводов.
- Представление отчета заказчику. (Передача письменного отчета, устные комментарии после прочтения заказчиком).

В отличие от вновь разрабатываемых проектов, в данном случае уже существует статистическая информация, которая может быть изучена. К предметам исследования добавляется оргструктура предприятия (или его отделения, реализующего бизнес-проект), система управления, система стимулирования персонала. Фактически, консультантом выполняется диагностика ситуации, включающая исследование рынка, предприятия и иногда макросреды.

Бизнес-проект далеко не всегда связан с производством, он может предусматривать, например, реализацию схемы сложной бартерной операции. В каждом конкретном случае для экспертизы выбирается свой метод исследования, в соответствии с правилом - первоочередному рассмотрению подлежат вопросы: *кто, когда, сколько и почему будет платить* предприятию в процессе реализации проекта. Если на эти вопросы получен обстоятельный ответ - проработку бизнес-проекта можно считать на 80% выполненной.

Отчет консультанта.

Отчет консультанта по экспертизе бизнес-проекта содержит не только выводы, но и их краткое обоснование с привлечением полученной в процессе исследований информации. Поскольку объем исследований ограничен, рекомендации консультанта не могут быть окончательными в целом по проекту (за исключением наиболее очевидных случаев, которые достаточно редки). Обычно излагается экспертное мнение о влиянии выявленных фактов на реализацию проекта или плана.

В зависимости от конкретной задачи, консультантом могут быть даны рекомендации по корректировке проекта или плана.

Заказчик может воспользоваться возможностью дополнительной проверки выводов, предоставив отчет консультанта (включающий исходные данные) для оценки другому консультанту. (Иногда проект настолько «близок» заказчику, что отказ от его реализации вызывает внутреннее сопротивление; в этом случае быстрая и не затратная перепроверка выводов на основе фактического материала помогает принять адекватное решение).

Обзор примера экспертизы бизнес-проекта.

Проект основывался на информации, полученной руководителем предприятия по личным связям. Представитель турецкого производителя пластиковых рам сообщил о перспективном растущем сбыте своих изделий на российском рынке. Одновременно им было сделано предложение о льготной поставке оборудования для производства оконных рам, помощи в наладке и последующем снабжении предприятия полуфабрикатами. Представленный расчет прибыльности основывался на розничных рыночных ценах на готовые рамы в России.

Консультант был приглашен для экспертизы проекта, практически, в последний момент: уже был составлен и подписан российской стороной договор о покупке оборудования, который оставалось передать иностранному партнеру. Перед консультантом были поставлены две задачи: проверка производительности планируемого к закупке оборудования и экспертиза расчетной прибыльности.

Изучение существующей документации позволило сформулировать несколько ключевых вопросов, подлежащих исследованию:

- Каков объем сбыта у существующих на рынке конкурентов?
- Действительно ли качество планируемых к выпуску турецких рам сопоставимо с качеством распространенных на рынке австрийских (соответственно, можно ли назначить сопоставимую цену)?
- Какие затраты на сбыт должны быть учтены при планировании?
- Действительно ли предлагаемое оборудование позволяет производить нужный объем продукции из полуфабрикатов в планируемые сроки?

Для ответа на последний вопрос необходимо было посмотреть оборудование в работе. Консультант был командирован в Стамбул на завод предполагаемого поставщика, где ознакомился с производственным процессом изготовления рам. Выяснилось, что при достаточной квалификации рабочих предлагаемое заказчику оборудование обеспечивало необходимую производительность. Дополнительно выяснилось, что на действующем производстве оборудование занимает почти в 2 раза большую площадь, чем обозначалось в предложении поставщика; технологический процесс требует использования дополнительных приспособлений (которые могут быть поставлены за отдельную плату); номинальная производительность рассчитана для стандартных изделий, без учета переналадок линий под индивидуальные заказы.

Объем сбыта предполагаемых конкурентов был определен через интервью с менеджером по продажам и продавцом-консультантом на двух конкурентных предприятиях. Выбор конкретных предприятий в качестве источников информации был в достаточной мере случаен: выбирались предприятия, публикующие значительный объем рекламы, имеющие отдел оптовой продажи и розничный магазин одновременно. Предприятий, реализующих турецкие рамы, по рекламе выявлено не было, поэтому исследовался объем сбыта австрийских рам (цены на которые и были представлены в предложении поставщика).

В одном случае интервью было проведено консультантом с позиции крупного покупателя, приобретающего рамы для собственных нужд. «Покупателя» интересовал заказ на 30 оконных рам для коттеджа, которые необходимо срочно поставить и смонтировать. Естественно, такие крупные покупки не делаются наобум, необходимы гарантии качества, в которых некоторую уверенность может дать знание всей технологии обслуживания. (Прямой вопрос об объемах сбыта не мог дать нужной информации, т.к. на эти случаи, скорее всего, существовали «рекламные» цифры, не соответствующие истине). Обсуждение технологии выполнения заказа, вопросов качества и гарантий дало следующую информацию:

- Предприятие реализовывало рамы только с установкой. Устанавливала «бригада специально обученных рабочих» по одному окну в день. Всего бригад было две, так что обслуживание «покупателя» должно было занять 15 дней с момента поставки.
- Нанимать дополнительных монтажников для предприятия не имеет смысла, т.к. «эти в сезон как раз справляются».
- Качество «отличное, делают в Австрии, это не турецкое барахло».

- Оптовый отдел работает со строительной фирмой. Работа началась «только что, еще ничего не продали».
- Срок существования предприятия - 1 год (из копии свидетельства о регистрации).

Первое интервью позволило сделать следующие предварительные выводы:

- Предприятие, существующее год, начав деятельность с продажи рам в розницу, освоило объем розничного сбыта не более 60 окон в месяц (около 150 кв.м.) в сезон.
- Воспринимаемое качество турецких рам ниже качества австрийских.
- На другом предприятии интервью было проведено консультантом с позиции регионального дилера, занимающегося строительными материалами. «Дилера» интересовала возможность сотрудничества с предприятием по распространению оконных рам в регионах. Интервью проводилось с менеджером по оптовым продажам, одним из двух, существующих на предприятии, и дало следующую информацию:
- Предприятие работает с дилерами уже давно, около 2-х лет (по словам менеджера).
- Дилеры продают товар преимущественно конечным потребителям и мелким строительным организациям. Конечные потребители «берут плохо», поскольку установка в регионах предприятием не производится.
- Крупных оптовиков «искать бесполезно, даром потратите время. У нас за два года было несколько оптовых покупателей, но все исчезли».
- Обычная партия, которую заказывает мелкое строительное предприятие - 10-30 кв.м. «за сезон».
- Помощь в поиске покупателей предприятие не оказывает: «у нас 8 дилеров, все ищут сами».
- Спрос имеет сезонный характер, рамы меняют, преимущественно, летом.
- Заработок некоторых дилеров «доходит до 2000\$ в месяц». Дилерская скидка на объем свыше 20 кв.м. - 25% (или 75\$) за кв.м.
- «В магазины ставить не стоит, если хотите - можете выкупить метров 20, но наша розница тоже продает по заказу». Розничная продажа «идет хорошо, метров по 100 делают». Товарный кредит предоставляется только постоянным покупателям.
- О качестве турецких рам менеджер ничего не знает, но думает, что «вряд ли сравнимо с австрийским».

Выводы из второго интервью:

- Объем сбыта предприятия не превышает 310 кв.м. окон в месяц: 100 кв.м. - розница; $(2000\$ / 75\$) * 8$ дилеров = 210 кв.м. - оптовые продажи в сезон.
- В затратах на сбыт необходимо учесть, как минимум 25% дилерской скидки.

Для уточнения вопроса о воспринимаемом качестве продукции были проведены интервью с двумя потенциальными покупателями, посетившими демонстрационный зал австрийских окон. Обсуждение с ними возможности покупки турецких рам дало следующую информацию:

1-й покупатель - «Хозяин покупает только лучшее. Назвал фирму (изготовитель), послал объездить всю Москву, найти дешевле. «Турцию» брать не будет, а там кто его знает». Для себя он «конечно, не взял бы, но если представить - наверное, «турцию», «она должна стоять в два раза дешевле».

2-й покупатель - «Зависит от качества. Если будет такое же - возьму, но сомневаюсь, что смогут сделать».

Результат интервью подтвердил предположения о воспринимаемом качестве турецких рам.

Отчет консультанта содержал следующие выводы:

1. Производительность оборудования соответствует номинальной при выпуске стандартных изделий. Стандартные изделия конкурентами практически не реализуются. В бизнес-плане необходимо учитывать производительность при изготовлении единичных изделий (примерная цифра прилагается).
2. Планируемая площадь цеха недостаточна для размещения оборудования.
3. Кроме оборудования, перечисленного в контракте, необходима дозакупка вспомогательных приспособлений и технологической оснастки.
4. Планируемый объем сбыта (800 кв.м. в месяц через 3 месяца) завышен, его достижение возможно только при нахождении крупнооптового покупателя, что маловероятно.
5. В затратах на сбыт, кроме ранее запланированных, необходимо учесть дилерские скидки.
6. Воспринимаемое качество рам турецкого производства значительно ниже качества австрийских рам. Ориентация проекта на розничные цены австрийских рам необоснованна.

7. Учитывая вышесказанное, достижение обозначенной в бизнес-проекте прибыльности невозможно без кардинальной его доработки.

Рекомендации по доработке (если будет принято решение о реализации проекта) предлагались следующие:

1. Установление цены на готовую продукцию, адекватной воспринимаемому потребителями качеству.
2. Постановка эксперимента:
 - достижение договоренности с поставщиком о поставке минимальных партий готовых изделий под заказ для первоочередной организации сбыта;
 - осуществление поиска крупных оптовых покупателей, розничная реализация оконных рам для отладки сбытовых технологий и определения себестоимости сбыта.
3. Изучение рынка поставщиков оборудования с целью определения оптимальности предлагаемого варианта.
4. Точный расчет затрат, включающий затраты на дополнительное (не указанное в договоре) оборудование, аренду необходимых площадей, рекламу, заработные платы и скидки (как переменную часть).

Экспертиза бизнес-проекта заняла 7 дней оплачиваемого времени консультанта (включая командировку).

По результатам экспертизы заказчик принял решение отказаться от реализации проекта.

Обзор примера экспертизы бизнес-проекта на стадии реализации.

Бизнес-проект существовал как направление диверсификации крупного предприятия. Был арендован цех, закуплено и налажено оборудование, осуществлялся выпуск продукции - древесностружечной плиты, ламинированной пленкой - предназначенной для использования в изготовлении мебели.

Бизнес-проект существовал и на бумаге: были рассчитаны затраты, сроки окупаемости, объем сбыта и планируемая прибыль.

Причиной приглашения консультанта явилось значительное расхождение реального сбыта с планируемым, в результате чего проект не только не приносил прибыли, но требовал постоянных дотаций, и тенденций изменения к лучшему не прослеживалось.

Первоначальной формулировкой задания на консультирование являлась оптимизация организационной структуры предприятия, от которой заказчик ожидал вывод проекта на самоокупаемость. В результате обсуждения с консультантом задача была переформулирована как экспертиза бизнес-плана.

Предварительное изучение бизнес-проекта, лежащего в основе, выявило следующие существенные факты:

- Проект рассчитывался под производство. Из 20-ти страниц текста и расчетов сбыту была посвящена одна фраза: «Реализовывать готовую продукцию можно по цене 70 тыс.руб. за кв.м.»; далее шел расчет прибыли на основании указанной цены и планируемой себестоимости.
- В себестоимость с самого начала не включались расходы на сбыт, управление, бухгалтерское обслуживание, аренду офиса.
- Себестоимость рассчитывалась для планируемого объема выпуска, который не был достигнут.

На текущий месяц планировались реальный (от достигнутого) объем сбыта и сумма дотаций от головного предприятия. Объем выпуска продукции ограничивался возможностями сбыта.

Поскольку сбыт продукции производился, и производство обеспечивало его нужды, первоначальным направлением исследований явилось определение реального экономического положения проекта, расчет точки безубыточности. Для этого, с помощью экономиста предприятия, были учтены и привязаны к месту возникновения действительные затраты проекта, включая сбыт, управление, и т.д. Расчет показал величину убытков, большую, чем считалось ранее. Точка безубыточности, согласно расчетам, существовала «в пределах досягаемости» - т.е. могла быть достигнута, при увеличении сбыта в пределах производительности оборудования, и использовании существующих цен (62 тыс.руб за кв.м.).

Следующим этапом стало исследование сбытовых технологий. Анализ отчетов сбыта показал неожиданную картину, не выявленную при работе с экономистом: предприятие поставляло готовую продукцию розничным магазинам для реализации населению на условиях товарного кредита; реальная возвратность средств составляла около 70% отпускных цен - т.е. отгружалось 100% продукции, а оплачивалось только 70% - остальные «повисали» в нарастающей просроченной

дебиторской задолженности. Экономистом же учитывались затраты на реализованную продукцию, потерь не существовало.

Новый расчет точки безубыточности, с учетом стоимости финансирования и потерь от невозврата средств, показал, что ее не существует в пределах производительности оборудования. Т.е., необходимо было корректировать методику продаж, отказываясь от ненадежных магазинов, задерживающих или не возвращающих оплату. Таких оказалось 80%.

Поскольку это лишь уменьшало сбыт, следовало изучить альтернативные возможности, попытки задействовать которые, для предприятия оказались неудачными.

Для выяснения положения с проработкой рынка консультант изучил отчеты и провел интервью с маркетологом проекта - специалистом с высшим образованием, пишущим диссертацию по маркетингу. Несмотря на анкетные данные, результат оказался удручающим - маркетолог не имел и не хотел иметь представления о том, кто может являться покупателем предприятия. Единственные его функции состояли в оформлении выставок и подготовке отчетов.

Интервью с руководителем и менеджерами сбыта также не прояснило ситуацию: на вопросы, в какой степени проработаны мебельные фабрики, и почему самая крупная из них, заключив контракт на закупку, скоро разорвала его, было получено несколько противоречивых ответов. В качестве конкурентов были названы два предприятия с аналогичным оборудованием, которое, по словам руководителя сбыта, не используется. Качество продукции служба сбыта и производство однозначно оценивали как превосходное.

Поскольку необходимой информации получить на предприятии не удалось, консультантом были определены возможные источники ее получения - эксперты в области разработки технологий мебельного производства и опытные потенциальные покупатели. Были сформулированы следующие ключевые вопросы:

- Каково поле конкуренции?
- Каково воспринимаемое потребителями качество продукции предприятия?
- Где еще может использоваться продукция?
- Какая цена обеспечит сбыт максимальных объемов производства оптовым покупателям?

Эксперты были найдены в Институте мебели. Интервью с одним из них проводилось с уклоном на поиск областей применения ламинированной ДСП и анализ возможных конкурентных преимуществ продукции. Со вторым велось детальное обсуждение качества продукции и всех ее аналогов, удовлетворяющих те же потребности потребителей.

Из интервью была получена следующая существенная информация:

- Конкурентной продукцией являются плиты, облицованные шпоном, и плиты, ламинированные бумагой.
- Ламинированная пленкой плита могла, теоретически, применяться для отделочных работ в строительстве, уступая по качеству натуральному шпону и ламинированной бумагой плите. Последняя была, к тому же, дешевле.
- «Производственное» качество ламинированной пленкой плиты лежало где-то между натуральным шпоном и бумажным ламинатом, причем шпон и бумагу можно было использовать для горизонтальных поверхностей, а пленку нельзя.
- По «производственному» качеству, цена ламинированной пленкой плиты должна быть на 10-15% выше, чем ламинированной бумагой, т.е. находится посередине между бумагой и шпоном.
- Для потребителя пленка и бумага являются искусственными покрытиями, относятся к низшему классу качества, а шпон - натуральным покрытием, и относится к среднему классу.
- Крупные мебельные предприятия используют для изготовления мебели бумажный ламинат, т.к. он дешевле, и, соответственно, более пригоден для массового производства; небольшие предприятия, изготавливающие мебель по заказу, используют натуральный шпон, т.к. само изготовление слишком дорого, чтобы использовать низкокачественный материал.
- Основная масса крупных предприятий организывает у себя собственное изготовление полуфабрикатов, получая экономию на торговой наценке, которую раньше приходилось платить поставщику, и дополнительную прибыль от реализации части полуфабрикатов более мелким предприятиям.

Предварительные выводы, сделанные по результатам интервью, были следующие:

- Воспринимаемое потребителями качество продукции предприятия ниже ее «производственного» качества.
- Других типов потенциальных потребителей, кроме уже выявленных, не существует.
- Проведенное интервью с руководителем отдела закупки крупной мебельной фабрики добавило следующую информацию:

- Применение плиты, ламинированной пленкой, увеличивает себестоимость готовой продукции, до уровня, не позволяющего ее реализовать. Предприятием производилась пробная партия мебели, ламинированной пленкой, которая была реализована только после уценки почти до себестоимости.
- Качество пленки, действительно, лучше, чем бумаги; вопрос о закупке оптовых партий ламинированной пленкой плиты может быть положительно решен при снижении цен до уровня цены бумажного ламината.
- Цена, по которой мебельная фабрика покупает бумажный ламинат, составляет 36 тыс.руб за кв.м. (подтверждено счетами и накладными поставщика).

Анализ прайс-листов производителей бумажного ламината показал, что розничные цены на изделия составляют 42 тыс.руб. за кв.м.

На основании вновь полученных данных был проведен очередной расчет точки безубыточности. Она достигалась единственным образом: полной ликвидацией затрат на сбыт (увольнением всех сотрудников и осуществлением продаж одному покупателю непосредственно с производства), выпуском максимальных объемов продукции, которые могли быть освоены на имеющемся оборудовании, и продажей их по себестоимости. Расходы на материалы, которые не могли быть уменьшены, делали нерентабельной производственную деятельность.

Окончательными выводами отчета стали:

1. Существующая рыночная ситуация не позволяет достичь самоокупаемости проекта без изменения стратегий.
2. Возможными стратегиями (на уровне гипотез) могут являться:
 - реализация ламинированных пленкой плит небольшим мебельным предприятиям вместе с широким ассортиментом прочих мебельных полуфабрикатов;
 - производство корпусной мебели на тех же производственных площадях, и последующая ее реализация.

В обоих случаях производство должно функционировать на полную мощность, реализуя «излишек» продукции - ее большую часть - оптовому покупателю по себестоимости. Прибыль будет извлекаться из «побочного» вида деятельности.

3. Выявленные в процессе экспертизы значительные упущения в организационной структуре проекта вызывают сомнение в целесообразности применения в проекте любой стратегии, предусматривающей получение пониженной нормы прибыли, в том числе, и стратегий, предложенных в пункте 2.

Работа консультанта по экспертизе бизнес-плана заняла 3 недели оплачиваемого времени.

По результатам экспертизы заказчиком было принято решение об отказе от дальнейшей реализации проекта и продаже налаженного производства предприятию - изготовителю корпусной мебели.

Ревизия маркетинга.

Область маркетинга.



В данном разделе мы будем рассматривать маркетинг как комплекс подходов и методов, служащий формированию и достижению рыночных целей предприятия, в первую очередь инструментарий бизнеса.

Заказчик может понимать маркетинг в широком диапазоне:

- Как исследование рынка (наиболее часто). Терминология - "маркетинг рынка ... (зерна, запчастей)", "маркетинг конкурентов", "маркетинг цен", и т.п.
- Как продвижение торговой марки какого либо товара или фирмы в целом - "маркетинг брэнда".
- Как внутренние исследования - "маркетинговый анализ продаж", "маркетинг ассортимента".
- Как стратегии бизнеса (редко) - "маркетинговые стратегии".
- Как философию бизнеса (редко и очень противоречиво) - "маркетинговая организация (структура) бизнеса", "маркетинговое управление".

На разных уровнях иерархии в фирме заказчика представления о маркетинге различны. Обычная схема:

- Руководитель фирмы - вышеперечисленные варианты.
- Финансовый директор, главбух - "игрушка, не нужен".
- Руководители сбытовых подразделений - "прогноз сбыта, данные о ценах конкурентов".
- Маркетолог - широкий диапазон в зависимости от квалификации (максимальная - "стратегии бизнеса").

Кроме того, сейчас на рынке существует представление о двух уровнях маркетинга:

- "Доморощенном" (собственные отделы, работающие на отчетность и рекламу) - дешевом и неэффективном.
- Осуществляемом специалистами (консультанты) - в основном качественном, объемном, но крайне дорогом.

Эти представления почти всегда неверны, т.к. основаны на ограниченном (часто неудачном) опыте предпринимателей в организации собственных служб и заказе исследований. Тем не менее, они блокируют рекомендации внутренних маркетологов и ограничивают возможность продаж консалтингового продукта маркетинга в "чистом" виде.

Задачи консультанта по согласованию понятий маркетинга с заказчиком:

- Понять, что есть маркетинг в его представлении.
- Вести переговоры в его терминологии, относя функции, не входящие в определение маркетинга заказчиком, на управление, рекламу, и т.д.
- На этапе диагностики определить необходимую коррекцию представлений заказчика (абсолютный минимум) и провести ее на следующих этапах проекта.

С точки зрения теории, применение маркетинга начинается с определения целей и разработки стратегий предприятия, которые производятся на основе маркетингового анализа ситуации. Сфера маркетинга включает предприятие, его ближайшее окружение (рынок) и макросреду. По сути, любая деятельность предприятия направляется и координируется маркетингом. Такой подход требует полной интеграции маркетинга на предприятии.

Практический аспект применения маркетинга выглядит несколько иначе. Маркетинг далеко не всегда существует на предприятии в интегрированном виде. Часто его функции распределены, не связаны в комплекс. Предприниматель может уделять маркетингу минимум внимания, вообще не признавать его существования. Тем не менее, предприятие, взаимодействующее с рынком, применяет методы и подходы маркетинга. Эффективность применения лежит в широких пределах. *Задачей ревизии маркетинга является определение реальной эффективности используемых методов и путей ее повышения.*

Область маркетинга характеризуется быстрым устареванием идей и концепций, вызванным изменениями рыночной ситуации. Для предприятий же характерна некоторая инерционность:

маркетинговые стратегии, принятые вчера, применяются и сегодня, часто не оправдывая своего назначения. Своевременная коррекция маркетинговых стратегий обеспечивает значительную экономию средств за счет сокращения непроизводительных расходов и повышения отдачи с рынка, но не всегда может быть проведена силами предприятия. Причиной является «привычность» некоторых представлений предприятия.

Проводимая с помощью стороннего консультирования ревизия привносит новые идеи, позволяет по-новому взглянуть на привычные обстоятельства, открыть новые возможности. На практике предприятия применяют консультирование, фактически, для двойной задачи: не столько даже ревизии маркетинга как определения эффективности существующих методов, сколько для выработки новых подходов и создания комплекса маркетинга в рамках стратегий предприятия.

Консультирование по вопросам маркетинга имеет следующую специфическую особенность: очень часто руководитель предприятия априори считает, что маркетинговый комплекс определяется только рынком и наличием средств. Если уж строить маркетинг, то по «полной программе», чтобы обеспечивал и исследование рынка, и рекламу, и ценообразование, и управление сбытом, и все контрольные функции сразу. Реально на маркетинговый комплекс влияют следующие факторы (рис. 37):

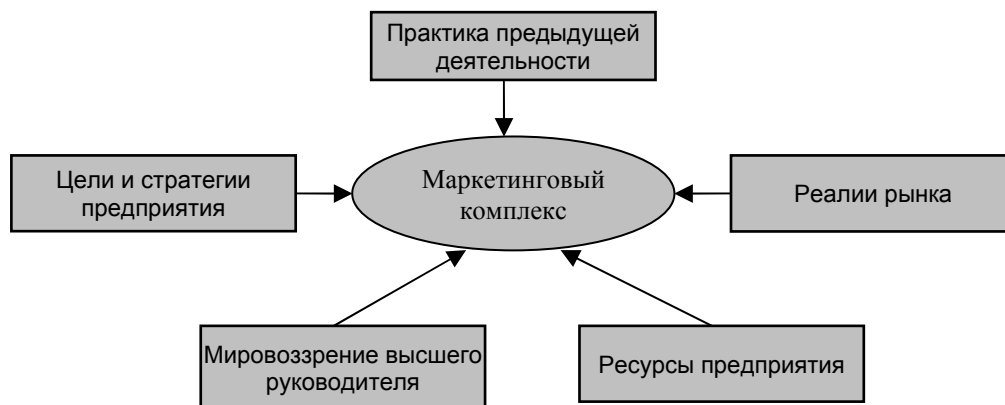


Рис 37. Факторы, влияющие на маркетинговый комплекс.

Влияние разных факторов не всегда согласованно, чаще наоборот. Если цели и стратегии предприятия соответствуют реалиям рынка (или, по крайней мере, должны соответствовать), то практика предыдущей деятельности, во время которой функции маркетинга выполнялись разными подразделениями вполне определенным образом, накладывает ряд ограничений. Равно как и руководитель предприятия представляет, каким «должен» быть маркетинг, и готов строить его именно в «должном» виде.

В практике консультирования по ревизии маркетинга и разработки маркетинговых стратегий можно выделить следующий ряд задач, решаемых с помощью консультирования:

- ❑ Построение организационной структуры маркетинга, определение необходимых функций, налаживание взаимодействия между подразделениями предприятия.
- ❑ Ревизия применяемых методов и подходов, анализ практики применения маркетинговых инструментов, определение результативности маркетинга.
- ❑ Разработка маркетинговых стратегий, определение комплекса маркетинг-микс для достижения целей предприятия.

Оргструктура. Функции. Взаимодействие.

С точки зрения консультанта, формальная структура (схема подчиненности) службы маркетинга может быть любой, при условии, что она обеспечивает выполнение основных функций. Маркетинговые функции не сосредотачиваются в одном отделе, а распределяются между подразделениями. Для большинства российских предприятий, выделяющих в своей структуре подразделение маркетинга, характерны два основных вида интеграции маркетинга на предприятии: маркетинг как функция управления (рис. 38), и маркетинг как функция обслуживания (рис.39).



Рис. 38. Управляющая роль службы маркетинга.

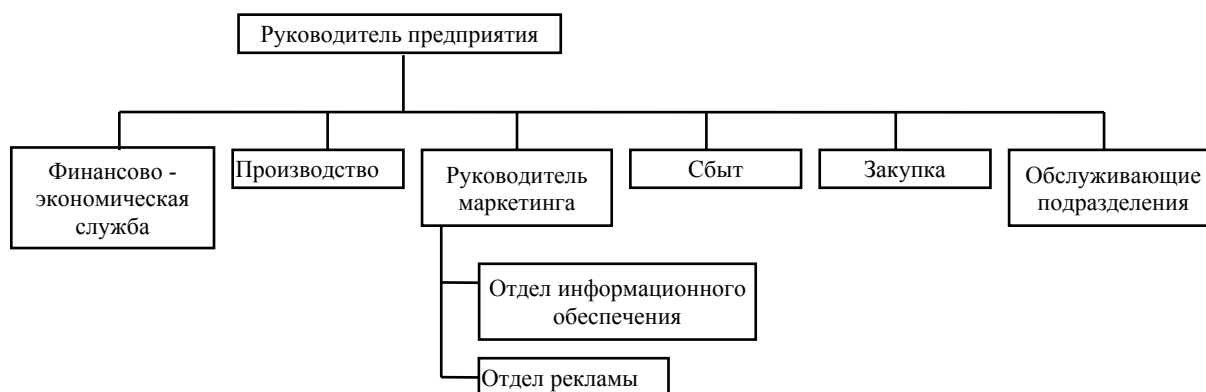


Рис. 39. Обслуживающая роль маркетингового подразделения.

Само по себе распределение полномочий ничего не говорит о качестве организации, хотя первая схема открывает больше возможностей для использования маркетинговой информации и реализации маркетинговой концепции, чем вторая. Не случайно в первой схеме выделен отдел маркетинговых исследований, а во второй - отдел информационного обеспечения. В первом случае исследования проводятся для удовлетворения потребностей предприятия в целом и иницируются службой маркетинга, а во втором - по заказу подразделений (и преследуют локальные цели).

Однако собственные «перекося» в выполнении функций для каждой схемы могут изменить ситуацию до обратной. Характерной «болезнью» первой структуры является формализм. Централизованное управление, которое ей обычно сопутствует, сводит взаимодействие подразделений к обмену отчетами, имеющими все меньшую информационную ценность. Маркетинговые стратегии не пересматриваются. Устанавливается какой-то минимум действительно существенной информации, который обеспечивает функционирование предприятия. В остальном, отдел маркетинговых исследований превращается даже не в обслуживающее подразделение, а в его имитацию, поскольку прочие подразделения не могут заказать ему информацию, не нарушив традиционно сложившейся практики.

Для второй структуры характерны отрывочность и нескоординированность исследований, спонтанность решений. С обслуживающей позиции маркетологи не могут «пробить» развитие технологий, и вынуждены поставлять подразделениям только востребованную информацию (другая не принимается к сведению, для ее сбора отсутствуют стимулы). Стратегические маркетинговые функции в этом случае реализуются на уровне руководителя предприятия и частично в коммерческих подразделениях (например, производство выпускает новый продукт, отдел сбыта осваивает новые рынки). При этом маркетинговые исследования новых направлений часто выполняются постфактум, когда новые бизнес-проекты не приносят ожидаемого результата.

В холдинговых и дивизиональных структурах маркетинговая служба часто имеет два уровня (рис.40).



Рис. 40. Организация маркетинговой службы в дивизиональных и холдинговых структурах.

Предполагается, что штабной маркетинговый отдел занимается проблемами предприятия в целом (развитие новых направлений, разработка стратегий, и т.д.), а линейные подразделения и маркетингологи решают локальные задачи развития отдельных бизнесов. Штабной отдел не управляет линейными напрямую, но может контролировать их работу через руководителей дивизионов (система взаимодействий регламентируется *процедурами*, утвержденными советом директоров). Однако и здесь возможны различные роли маркетинга (и обслуживание, и управление) и даже обратное распределение ролей, при котором линейные подразделения решают управленческие задачи, а штабной отдел готовит отчетность совету директоров.

Оптимальность структурного построения службы маркетинга определяется не формальной схемой подчиненности, а качеством выполнения основных функций (вне зависимости от их конкретной принадлежности тому или иному подразделению).

Некоторые основные функции маркетинга мы рассматривали в предыдущих разделах, но ввиду важности темы, остановимся на них еще раз.

Важнейшей функцией маркетинга является обеспечение предприятия информацией. В зависимости от конкретного бизнеса важной информацией может являться следующая:

- О качестве продукции. Различают качество «производственное» - реальное качество продукции - и качество, воспринимаемое потребителями.

«Производственное» качество продукции оценивается на основании информации о качестве аналогичных товаров, выпускаемых конкурентами. Знание отраслевых норм дает ориентиры, позволяющие выявить конкурентные преимущества в области качества и использовать их в рекламной кампании. Если в области качества наблюдается отставание, это служит поводом для внимательного исследования производственного процесса.

Информация о качестве конкурентной продукции может быть получена исследованием товаров конкурентов и опросом экспертов-технологов маркетингологами. (Поручать функцию отслеживания качества производственному подразделению, как правило, нецелесообразно, т.к. негативная информация будет «закрываться»).

Воспринимаемое качество определяется опросом потребителей, иногда экспертов. Знание, что воспринимаемое качество выше «производственного», позволяет применить повышенную наценку, соответственно, увеличить норму прибыли. Если воспринимаемое качество оказывается ниже реального, это служит поводом для пересмотра стратегий: возможного снятия продукции с производства, или воздействия на потребителей с помощью целевой рекламной кампании.

- О потребителях. Первоочередными вопросами являются: кто потребитель; какие его потребности удовлетворяет товар; насколько полно.

Знание, кто потребитель, позволяет целенаправленно работать с рынком, снижает затраты на сбыт за счет ликвидации непроизводительных затрат (на практике около 25% предприятий имеют ошибочные представления, о том, кто является потребителем). Информация о потребителях может быть получена из анализа статистики продаж предприятия.

Знание, какие потребности удовлетворяет товар, позволяет более точно определить поле конкуренции. Конкурентной может оказаться не только аналогичная продукция, но любая, удовлетворяющая те же потребности. Определив поле конкуренции, можно точнее прогнозировать сбыт, влиять на мнения покупателей при личной продаже или через рекламу.

Знание, в какой степени товар удовлетворяет потребности потребителей, позволяет прогнозировать появление на рынке конкурентных продуктов, обозначает перспективные направления

совершенствования продукции предприятия. Информация о степени удовлетворения потребностей может быть получена путем опроса конечных потребителей.

- О рынке поставщиков. Знание рынка поставщиков позволяет выбирать оптимальное качество, цены, условия поставки продукции. Традиционно функция проработки рынка поставщиков принадлежит закупочному подразделению, однако есть прямой смысл дублировать ее в маркетинговой службе:

- во-первых, у маркетологов, как правило, больше ресурсов и опыта для получения информации, что позволяет собирать более полные сведения и иметь более широкий выбор;
- во-вторых, в отделе закупки существует тенденция к минимизации собственных усилий по проработке поставщиков. Выбрав один вариант поставки, закупщики неохотно от него отказываются;
- в-третьих, закупщики, как правило, не учитывают влияние макросреды на поставщика. Маркетологи имеют больше шансов спрогнозировать, как изменение местной политической ситуации или экологических требований повлияет на бесперебойность поставок;
- в-четвертых, маркетологи, в отличие от закупщиков, не могут иметь материальной заинтересованности в конкретном поставщике, их информация имеет контрольный характер, снижает вероятность злоупотреблений. (Например, на одном предприятии делегирование выбора поставщиков службе маркетинга, а реализации договоренностей отделу закупки принесло \$20 тыс. экономии ежемесячно).

Информация о поставщиках может быть получена опросом производителей, проработкой публикаций и отраслевых справочников.

- О конкурентах. Постоянный мониторинг конкурентов, их доли рынка, методов охвата, позволяет быстро реагировать на изменение их тактики. Прогрессивные методы могут быть скопированы предприятием, слабые места использованы. Уход конкурентов с какого либо рынка может быть немедленно использован предприятием для продвижения собственной продукции. Наиболее полная и качественная информация может быть получена через торговых агентов предприятия, а также самостоятельным опросом маркетологами потенциальных покупателей, анализом рекламных публикаций и прайс-листов конкурентов.

- Об ассортименте. Знание о связи в ассортименте и товарах-индикаторах позволяет получать повышенную прибыль за счет установления дифференцированных цен. Выявление связи в ассортименте осуществляется через интервью с покупателями и анализ статистической информации предприятия о продажах. Товары-индикаторы выявляются опросом покупателей.

- О ценах. Мониторинг цен конкурентов способствует проведению предприятием эффективной ценовой политики, обеспечивает возможность быстрого реагирования на изменение рыночной ситуации. Отсутствие информации о ценах конкурентов или ее поступление с задержкой приводит к потерям: при повышении цен конкурентов - к недополучению прибыли, т.к. отпускные цены предприятия также могли быть увеличены; при снижении - к падению сбыта за счет «переключения» части покупателей на конкурентов.

Наиболее точная информация о ценах может быть получена через интервью с конкурентами с позиции покупателя.

- О себестоимости продукции. Как и в случае с «производственным» качеством, знание отраслевых норм себестоимости продукции позволяет контролировать производство. Если себестоимость продукции предприятия завышена - исследуется производственный процесс.

Информация о себестоимости продукции конкурентов, как правило, «закрыта». Себестоимость оценивают по косвенным данным: средней наценке конкурентов к отпускным ценам (средняя наценка может быть определена для некоторых товаров, реализуемых и конкурентами, и предприятием); численности персонала, уровню заработных плат, стоимости аренды помещений и эксплуатации оборудования, стоимости материалов.

- О «справедливой» цене. Для новых товаров, не имеющих близких аналогов, полезно знать цену, которую готовы платить потребители. Цена определяется через интервью с потенциальными покупателями. Установление цен без учета «справедливой» цены ведет к недополучению прибыли либо за счет занижения цен, либо за счет недостаточного сбыта.

- О каналах распределения. Знание практической эффективности различных каналов распределения, в том числе не используемых предприятием, позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации, иметь альтернативу. Перекрытие одного из каналов, вследствие экспансии конкурентов, изменений в законодательстве, и т.д., не парализует предприятие. Наиболее существенной является информация о пропускной способности каналов, сложившейся практики кредитования, уровне наценок. В некоторых случаях изучение каналов распределения открывает перед предприятием новые возможности. Например, высокий уровень наценок в отраслевой оптовой торговле может стимулировать создание предприятием-производителем собственных торговых отделений.

Определение параметров каналов распределения может быть проведено через интервью с закупочными службами каналов с позиции поставщика, и интервью со сбытовыми службами с позиции покупателя.

- О платежеспособном спросе. В современных российских условиях платежеспособный спрос подвержен значительным колебаниям. В то же время, покупательские традиции еще не сформировались. Оригинальных товаров на рынке мало, верность определенным маркам у покупателей низка. Характер закупок продукции даже профессиональными агентами имеет случайный характер. В таких условиях отложенный из-за

отсутствия средств спрос может накапливаться в регионе, а затем - при поступлении средств - скачкообразно «разряжаться». Закупка при этом производится у поставщиков, своевременно приславших предложение. Отслеживание платежеспособного спроса позволяет прогнозировать его изменение, обеспечивать своевременное представление предложений и поставку товара.

Информация о платежеспособном спросе может быть получена от потенциальных покупателей с помощью торговых агентов, из публикаций в прессе о распределении крупных заказов, отслеживанием технологических цепочек (например, получение машиностроительным предприятием заказа на производство самолетов означает выделение средств смежным предприятиям).

- О доле рынка предприятия. Знание собственной доли рынка, долей конкурентов и динамики их изменений позволяет предприятию своевременно корректировать стратегии.

Информация о долях рынка может быть получена из анализа статистической информации предприятия, сопоставления ее со справочной отраслевой, опросом экспертов.

- О репутации (имидже) предприятия. Знание репутации предприятия, динамики ее изменения позволяет контролировать качество взаимодействия предприятия с рынком и, косвенным образом, оптимальность внутренних технологий. Ухудшение репутации является поводом для рассмотрения маркетинговых стратегий и организационной структуры предприятия.

Необходимая информация может быть получена опросом покупателей.

В каждом конкретном случае список информации может быть дополнен или сокращен, в зависимости от целей и стратегий предприятия, его продукции, распределения функций.

Комплексная функция маркетинга по продвижению продукции предприятия, включающая работу над продукцией, распределением, стимулированием и ценообразованием, может быть реализована именно как комплекс, при полной интеграции маркетинга на предприятии. Комплексный подход позволяет организовать наиболее эффективное взаимодействие предприятия с рынком, использовать оптимальный набор инструментов воздействия. Однако полностью интегрированный маркетинг на российских предприятиях практически не применяется, поэтому есть смысл рассматривать составляющие комплекса, как отдельные функции и области применения маркетинга.

В зависимости от специфики предприятия, основными функциями маркетинга, кроме информационной, могут являться следующие:

- Функция разработки новой продукции. В основном, актуальна для производственных предприятий и предприятий сферы услуг. На российском рынке вновь организованные (в пределах 5 лет) производственные предприятия практически не занимаются разработкой действительно новых продуктов. Эпизодические случаи проходят в рамках бизнес-проектов, для которых могут привлекаться квалифицированные специалисты в области маркетинга на временной основе. Предприятия, существующие как производства достаточно давно, в основном, связаны традиционной оргструктурой, которая эволюционирует очень медленно. Построение структуры маркетинга на таких предприятиях является специфической задачей, требующей отдельной проработки.

В сфере услуг, как минимум, структура маркетинга должна реализовывать функцию исследования потребностей потребителей, на основе которых определяется направление разработки новых продуктов, а также функцию определения емкости рынка. Собственно разработка в этом случае производится специальным подразделением или менеджером.

Как максимум, структура маркетинга может предусматривать также прогнозирование жизненного цикла продукта, собственно разработку продукта, управление качеством (совершенствование продукта на основе реакции рынка).

- Функция разработки сервиса. Включает разработку условий доставки продукции, послепродажного обслуживания, условий возврата продукции, дополнительных услуг (например, технологического консультирования), финансовых условий. Существенна для всех типов предприятий. (Например, для торговых предприятий продуктом является товар, предназначенный к продаже, «в комплекте» с конкретным сервисом: холодильник с доставкой на дом - не совсем то, что холодильник, который придется доставлять самому). Качественный или объемный сервис может являться главным конкурентным преимуществом предприятия, позволять устанавливать повышенные наценки. Как минимум, структура маркетинга должна реализовывать функцию исследования мнений покупателей об отдельных составляющих сервиса, ранжирования их по значимости. В этом случае разработка сервиса производится фрагментарно соответствующими подразделениями предприятия (сбытом, финансово-экономической службой, транспортным отделом). Как максимум, сервис может быть положен в основу маркетинговых стратегий, являться главным инструментом воздействия предприятия на рынок.

- Функция ценообразования. Не является прерогативой только маркетинговой службы. В минимальном варианте маркетинг обеспечивает финансово-экономическую службу предприятия информацией о ценах конкурентов и рекомендует верхнюю границу цен. Как максимум, цена является составляющей маркетинговых стратегий; маркетинг выявляет воспринимаемое качество продукции, особенности ассортимента, прогнозирует влияние цены на

сбыт, устанавливает цены, адекватные принятым стратегиям. Финансово-экономическая служба в этом случае контролирует общую нормативную рентабельность предприятия.

- Функция управления распределением продукции. Как правило, реализуется в структуре, предусматривающей подчинение сбытового подразделения маркетинговой службе. В других структурах распределение делегируется отделу сбыта, что сопряжено с некоторой потерей качества. Отдельные аспекты распределения могут быть полнее проработаны маркетологами, имеющими для этого необходимые инструменты. Так, сбытовики обычно с опозданием отслеживают изменение эффективности каналов распределения, игнорируют собственную информацию о потребностях покупателей, хуже справляются с определением точек создания дилеров или организации филиалов.

Как минимум, обслуживание маркетингом распределения состоит в периодическом предоставлении сбытовой службе информации об эффективности каналов распределения, не используемых предприятием.

Как максимум, маркетинговая служба управляет сбытом, полностью координирует распределение продукции.

- Функция стимулирования сбыта. На основной массе предприятий признается за маркетинговой службой в части рекламы, PR, кратковременного стимулирования сбыта через проведение конкурсов и презентаций, премиальных скидок. Стимулирование сбыта с помощью личных продаж (т.е. использование торговых агентов), как правило, закрепляется за сбытовым подразделением. Как минимум, структура маркетинга должна обеспечивать соответствующую рекламу продукции предприятия.

Максимальная реализация функции стимулирования сбыта подразумевает технологическое подчинение сбыта маркетинговой службе, комплексное применение методов стимулирования.

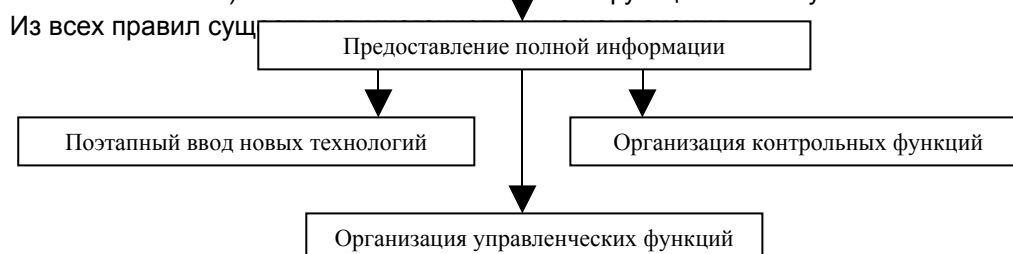
- Функция контроля. Может быть реализована в структуре любого типа. Как минимум, маркетологами контролируется продвижение продукции предприятия (рост сбыта соответственно плану). В случае значительных отклонений от плана выясняются причины. Максимальная функция охватывает все сферы деятельности предприятия: сбыт, закупку, производство. Контролируется качество взаимодействия предприятия с рынком, адекватность применяемых методов.

Организационная структура маркетинга на действующем предприятии не может быть построена произвольным образом. Ее построение происходит не в пустоте, необходимые функции, их объем, определяются реалиями рынка и стратегиями предприятия, собственно структура определяется функциями, мировоззрением руководителя и ресурсами, эффективность структуры определяется реалиями внедрения.

В отличие от технологий, предусматривающих выполнение определенных действий, технологии использования маркетинговой информации не могут быть внедрены директивно. Информация может быть востребована предприятием, либо нет - и тогда никакой приказ не заставит персонал и руководителей пользоваться данными исследования при принятии решений. Исследования просто не будут заказаны. Часть взаимодействий возможно регламентировать процедурой обязательных согласований, но действительно эффективной работы маркетинга таким способом добиться нельзя.

Для обеспечения качества внедрения построение (перестройка) структуры маркетинга проводится поэтапно. При этом консультант руководствуется следующими правилами:

- Если на предприятии нет неотложных проблем со сбытом, сначала организовывается маркетинговая информация, затем контрольные и управленческие функции маркетинга (рис. 41).
- В первую очередь организовывается информация, востребованная сбытом, использование которой способно принести немедленные выгоды (такая существует всегда, иначе не возникла бы задача построения маркетинга).
- Качественная организация одной важной маркетинговой функции (например, ценообразования или разработки сервиса) более целесообразна, чем внедрение всех, но на поверхностном уровне (конкурентное преимущество скорее обеспечит умелое владение одним инструментом, чем беспорядочное применение всех).
- Организация информации и управленческих функций производится только при наличии достаточно квалифицированных подразделений; предоставление востребованной информации будет немедленно отбраковано (повторить попытку внедрения будет много сложнее). Абсолютное невыполнение функции часто лучше некачественного ее выполнения.





При самостоятельной постановке маркетинга на предприятии, начинающейся обычно с приглашения в штат квалифицированного маркетолога, предприниматель сталкивается с неприятием персоналом рекомендаций нового специалиста. Прежде чем что-то менять, специалист должен завоевать авторитет. Изменения могут быть внедрены раньше, а авторитет завоеван быстрее, если вместе с готовыми рекомендациями (и до предоставления готовых рекомендаций) директору предприятия маркетолог будет поставлять *исходную* рыночную информацию руководителям заинтересованных подразделений. В этом случае верные решения могут быть выработаны параллельно в подразделениях и совпадут с выводами маркетолога, что позволит, во-первых, инициировать нужные действия, а во-вторых, - облегчит встраивание маркетолога в коллектив.

Функции маркетинга, в основном, распределены между структурными подразделениями предприятия. Иногда некоторые из них выполняются недостаточно качественно, но передача их в реорганизованную службу маркетинга может способствовать росту напряженности на предприятии, возникновению конфронтации между новой службой и соответствующими подразделениями. В таких случаях может быть применено усиление маркетинговой поддержкой данных функций без перераспределения ответственности за их выполнение. Например, организацией филиалов может управлять сбытовой отдел, но прогноз по объемам сбыта и затратам для нескольких вариантов ему предоставляет маркетинговая служба.

Уровень взаимодействия маркетинговой службы с другими подразделениями предприятия далеко не полностью определяется организационной структурой. Применение схемы управляющего маркетинга несколько облегчает налаживание взаимодействия, поскольку во всех случаях ответственность за принятие решений лежит на директоре по маркетингу. Для управляющего маркетинга актуальным остается вопрос регулирования горизонтальных взаимодействий, которые прямо не вытекают из структуры и требуют специальной проработки. Для схемы обслуживающего маркетинга существуют и проблемы горизонтального взаимодействия, и проблемы ответственности, т.к. решения, принятые, например, отделом сбыта на основании маркетингового прогноза, имеют, в сущности, двух авторов, о чем сбытовой отдел немедленно вспоминает, когда решения оказываются ошибочными.

И для обслуживающего, и для управляющего маркетинга наиболее рациональной часто является регламентация ответственности и выработка процедуры принятия решений. Детализация процедуры может сыграть роль тормоза, поэтому закреплению подлежит лишь суть взаимодействий. Например, маркетинговая служба в обязательном порядке прорабатывает для сбыта точки организации филиалов (по предложениям сбытовиков и по своей инициативе) и выдает прогноз рентабельности. Сбытовой отдел в обязательном порядке выбирает только из проработанных маркетинговой службой вариантов и принимает решение, основываясь на прогнозе рентабельности и собственных соображениях. Ответственность за выбор лежит полностью на сбытовом отделе. При качественной работе службы маркетинга, ее информация будет востребована, взаимодействие налажено.

Упрочению взаимодействия и повышению качества маркетинга способствует адекватная система материального стимулирования, которая для маркетинговой службы может быть построена аналогично сбытовой. При существовании на предприятии единственного сбытового подразделения, системы материального стимулирования маркетинга и сбыта могут быть даже идентичными.

Ревизия методов.

Ревизия методов и подходов маркетинга охватывает не только маркетинговое подразделение предприятия. Функции маркетинга могут выполняться на фирме, не имеющей отдельной структуры маркетинга, могут быть распределены между сбытовыми службами, интегрированы в управление. Консультантом исследуется оптимальность выбора и использования маркетинговых методов вне зависимости от конкретной принадлежности функций.

Мы будем рассматривать две области ревизии: ревизию методов исследования рынка и ревизию методов продвижения продукции.

Ревизия методов исследования имеет следующие основные аспекты (рис. 42):

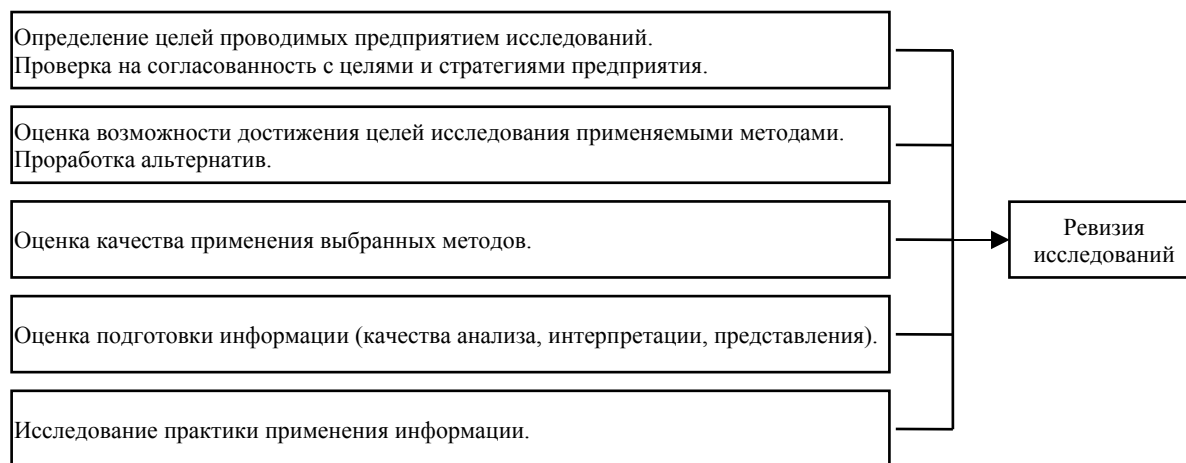


Рис 42. Основные аспекты ревизии методов исследований.

Любые исследования, проводимые предприятием, не являются самоцелью, но служат для достижения целей предприятия в рамках принятых стратегий. Информация, полученная из исследований, предназначена для принятия решений. Однако на практике предприятия довольно часто предпринимая исследования, предназначенные для получения «справочной» информации, иногда по инициативе службы маркетинга, иногда - руководителя. Если это входит в систему, кроме непроизводительных затрат и отвлечения ресурсов, наблюдается еще отрицательный эффект общего отношения к маркетинговой информации как справочной, не требующей принятия решений. Примером «справочных» исследований могут служить исследование влияния кредитования на объемы сбыта через дилеров при твердой стратегии работы предприятия только по предоплате, исследование себестоимости конкурентной продукции при достижении предприятием собственного минимума себестоимости.

Иногда маркетологи предприятия предпочитают «ходить проторенными путями» - проводить, в первую очередь, привычные исследования, для которых существует проработанная методика, независимо от действительной их необходимости. Для более важных задач при этом может наблюдаться «нехватка времени».

Консультантом анализируются цели предпринимаемых исследований, оценивается полнота перекрытия информацией потребностей предприятия, расстановка приоритетов.

Оценка возможности достижения целей исследований применяемыми методами производится консультантом на основе собственного практического опыта и с помощью интервью с экспертами в соответствующих областях. Для оценки привлекается именно практический опыт, так как хотя теория исследований разработана в значительной мере, некоторые особенности современного российского рынка не могут быть ею полностью учтены. Например, использование вторичных источников информации (статистических отчетов государственных служб - для определения параметров отрасли, бухгалтерских балансов дилеров - для определения их финансового состояния) вовсе не так эффективно на практике, как об этом говорит теория. Кроме того, предприятия, в основном, применяют «модифицированные» методики, используя только часть теоретических построений, а остальное дорабатывая самостоятельно.

Применяемые предприятием методы исследования необязательно являются наиболее целесообразными, даже и при возможности достижения ими целей. Во многих случаях те же данные можно получить дешевле, быстрее, или в более полном объеме. Для исследования таких возможностей консультантом проводится поверхностная проработка альтернатив. (Анализируется собственный опыт, формулируются гипотезы, из которых одна-две проверяются в интервью с соответствующими экспертами). Иногда даже простое акцентирование внимания на альтернативах способно принести немедленный эффект. Например, опрос покупателей для исследования, как принимается решение о покупке верхней мужской одежды, был заменен предприятием на наблюдение лишь при простом упоминании возможной альтернативы; наблюдение дало более точный результат.

Качество применения выбранных методов - традиционно узкое место для предприятий. Разница между идеально проведенным исследованием и абсолютно некачественным может заключаться только в нюансах. Буквальное следование технологии метода исследования никоим образом не гарантирует качество результата. С тем или иным качеством могут производиться:

- определение генеральной совокупности;
- выборка;
- формулирование вопросов;
- шкалирование;

- собственно сбор данных;
- обработка результатов.

Экспертиза производится отслеживанием всей технологической цепочки исследования, анализом практики принятия решений в области исследований, наблюдением консультантом процесса сбора данных.

Для оценки качества анализа информации консультантом проверяется обоснованность выводов, сделанных на собранном материале. Оценка качества анализа информации в значительной степени субъективна. Поводом к «дальнейшему разбирательству» является только значительное расхождение мнений консультанта и исследователя.

Интерпретация информации, т.е. приведение ее в вид, пригодный для использования предприятием, может являться областью разногласий на предприятии. Чаще всего служба маркетинга, скомплектованная из специалистов со «свежим» маркетинговым образованием, выдает информацию подразделениям предприятия в наукообразном виде: например, сбытовой отдел может получить рекомендации по результатам исследования в виде графического представления s-образной функции затрат. Иногда наоборот, информация подается упрощенно, в виде самых общих рекомендаций. Например, вывод из опроса по 12 параметрам 150 покупателей на одном предприятии звучал так: «Для увеличения прибыли необходимо улучшить качество обслуживания покупателей в плане...» - и далее шло перечисление этих 12-ти параметров. Даже при «нормальном» уровне интерпретации и соглашении всех заинтересованных сторон, могут случаться разночтения: выводы, которые делают маркетологи с точностью «до наоборот» понимаются сбытовиками. Причина - некорректные формулировки.

Качество интерпретации информации оценивается консультантом с помощью интервью с руководителями соответствующих подразделений и на основании собственного опыта.

При очевидной полезности для предприятия маркетинговой информации и достаточном ее качестве, она может не применяться предприятием, откладываясь «под сукно». Этот феномен бывает связан с чрезмерной централизацией предприятия, - когда решения принимаются исключительно высшим руководством, у которого просто «не доходят руки» до маркетинга, или с неадекватным стимулированием, - когда собственные интересы руководителей подразделений слабо связаны с интересами предприятия. Также для принятия адекватных решений на основе маркетинговой информации у предприятия может не хватать ресурсов.

Неприменение информации маркетинга на предприятии всегда служит поводом для корректировки: либо планов исследований, либо оргструктуры (маркетинга, подразделений предприятия), либо стимулирования. Непринятие мер в этих случаях провоцирует вырождение маркетинговых функций в формальные. Заставить впоследствии работать формализованную структуру маркетинга возможно только ценой частичного или полного обновления ее кадрового состава.

Практика применения маркетинговой информации исследуется консультантом, в основном, с помощью интервью с руководителями подразделений и руководителем предприятия.

Ревизия методов продвижения осуществляется по несколько другой схеме (рис.43):



Рис. 43. Основные аспекты ревизии методов продвижения

В основе любой программы продвижения продукции лежат цели и стратегии предприятия, представления о рынке, допущения, принятые на веру. Концепция продвижения может существовать в структурированном виде или на интуитивном уровне. Качество проработки концепции продвижения во многом определяет конечный результат.

Согласованность концепции с целями и стратегиями предприятия исследуется консультантом с помощью интервью с руководителями соответствующих подразделений и руководителем предприятия. Если концепция продвижения до сих пор не была сформулирована, на этом этапе производится ее формулирование руководством. (Иногда уже формулирование концепции выявляет серьезное расхождение программы продвижения продукции со стратегиями предприятия).

Основные допущения и представления предприятия о рынке, лежащие в основе концепции, проверяются консультантом анализом исходных данных предприятия. Исследование рынка для подтверждения или опровержения допущений в рамках ревизии маркетинга консультантом не проводится, однако, может быть им спланировано для самостоятельного проведения предприятием, в случае, если допущения вызывают серьезные сомнения.

Выбранные предприятием методы продвижения продукции исследуются на предмет возможности достижения ими заявленных целей. Как и в случае ревизии исследований, основой для оценки является практический опыт применения данных методов. Здесь также могут наблюдаться значительные

расхождения с теорией. В этом отношении показателен пример применения стимулирования сбыта туристическим агентством, специализирующимся на шоп-турах:

Стимулирование предусматривало поощрение постоянных клиентов существенной льготой - каждая 7-я поездка, начиная с определенного числа, предоставлялась им бесплатно. Целью льготы была «привязка» клиентов к агентству, увеличение агентством доли рынка. Применение льготы дало неожиданный результат: значительная часть клиентов была возмущена «несправедливым» обстоятельством - за предыдущий год они «налетали» с фирмой по 12 раз, а отсчет «7-х туров» начался только что; им уже давно «положена» бесплатная поездка, и лучше они уйдут в другое агентство, чем будут «кормить это жулье». Можно даже не уточнять, какую реакцию вызвала отмена льготы по окончании срока действия.

Для выбранных методов исследуется также возможность их применения на данном предприятии (значительные ограничения могут налагаться оргструктурой, наличием острых проблем, позицией руководства) и возможность достижения тех же целей альтернативными методами.

Качество применения методов продвижения оценивается с двух сторон: анализом показателей сбыта предприятия и его доли рынка; отслеживанием технологической цепочки (качества выполнения отдельных операций).

Применение методов продвижения предваряется планированием результата с обязательной привязкой его к объему сбыта и установлением контрольных сроков проверки. Эта проверка и осуществляется при ревизии. Однако ориентироваться при проверке качества только на результаты сбыта нельзя, т.к. достижение плановых показателей необязательно является следствием применения данных методов (например, рост сбыта может быть вызван опережающим ростом рынка). В зависимости от конкретной ситуации, консультантом проверяются данные предприятия о его доле рынка, либо предпринимается собственное исследование для ее определения.

Технологическая цепочка применения конкретных методов проверяется с точки зрения качества отдельных операций с помощью наблюдения, интервью с участниками коммуникаций (персоналом предприятия, покупателями), опроса конечных потребителей.

Эффективность маркетинга может рассматриваться как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако таким определением не всегда удобно пользоваться: «дополнительную прибыль» в ряде случаев трудно выделить; кроме того, такая эффективность выше для предприятия, минимально использующего маркетинг (затраты около нуля, привлечение даже одного покупателя - пик эффективности). Категорию эффективности удобно использовать для планирования маркетинговых мероприятий.

Для целей ревизии маркетинга рассматривается результативность маркетинговых мероприятий, причем как величина качественная, а не количественная (ее численный расчет не производится). Результативность рассматривается с двух точек зрения:

- возможности достижения тех же результатов при снижении затрат на маркетинг;
- возможности достижения большего результата при тех же затратах.

Разработка маркетинговых стратегий.

Маркетинговые стратегии, по сути, - стратегии предприятия, детализированные по областям деятельности, рынкам (сегментам рынков), по времени. Маркетинговые стратегии определяют, что, когда и как будет сделано для достижения целей предприятия, сколько это будет стоить, какой будет получен результат. Разработка маркетинговых стратегий может производиться самостоятельно предприятием или с помощью привлеченного консультанта. В отсутствие маркетингового подразделения ответственность за разработку лежит на руководителе фирмы. В отличие от глобальных установок (например, экспансии на конкретных рынках, лидерства в качестве или сервисе) маркетинговые стратегии подлежат регулярной ревизии, в зависимости от рыночной ситуации применяются разные методы достижения результата. (Например, вчера продвижение фирмы на рынке обеспечивал уникальный товар, сегодня - ассортимент, а завтра будет обеспечивать послепродажное обслуживание).

При разработке стратегий впервые (если маркетинговой службы на фирме не существовало, рекламой занимался руководитель, а продажами - отдел сбыта) необходимо уточнить позиционирование фирмы на рынке, направленность сбыта и рекламы на целевого клиента. На практике здесь нередки сбои. Например, рекламное агентство, ориентированное на крупного клиента, может продавать услуги, в основном, мелким (потому что мелких больше, и сбытовой персонал всегда имеет гарантированный заработок). Или пиво, рекламируемое на рабочий класс, вдруг появляется в продаже по высоким ценам (потому что дилер решил заработать на цене а не объеме). Крайний вариант диссонанса - товар разрабатывается для одного сегмента рынка, рекламируется на другом, а продается с ценой и сервисом третьего.

Как и структура маркетинга, стратегии не могут быть выстроены произвольно. Степени свободы ограничиваются теми же факторами предприятия (рис. 37). В общем случае подзадачами разработки маркетинговых стратегий являются:

- Формулирование кратко- и среднесрочных целей.
- Выбор методов и подходов.
- Прогнозирование эффективности маркетингового комплекса.
- Планирование графика мероприятий.
- Определение контрольных точек проверки.

Кратко- и среднесрочные цели формулируются на основе стратегическо-целевого комплекса предприятия с учетом оперативной рыночной ситуации. Например, производственное предприятие, планирующее обслуживать региональные рынки через собственные представительства, может на первом шаге поставлять товар без ограничений любым посредникам (чтобы познакомить потребителей с товаром наиболее быстро и с минимальными затратами). На втором шаге фирма может регулировать цены и сервис предоставлением эксклюзивных прав ограниченному числу дилеров на жестких условиях (чтобы сформировать определенный имидж товара, создать культуру его продаж и утвердить стандарты качества). Третьим шагом открываются собственные представительства в наиболее «раскрученных» регионах, ограничивается число дилеров (основную их часть замещают представительства), и первоначальная цель достигнута.

При самостоятельной разработке маркетинговых стратегий предприятием проверяются на непротиворечивость локальные и глобальные цели, пошаговые и основные стратегии. При разработке с участием консультанта может быть дополнительно проведена оценка (экспертная или исследованием) достижимости целей в рамках принимаемых стратегий.

Выбор методов, подходов и инструментов маркетинга составляет комплекс маркетинг-микс предприятия. Разработка этого комплекса часто является отдельной задачей консультирования, поскольку требует глубоких исследований для различных инструментов. Два наиболее перспективных источника идей в этой области – опыт данной отрасли (который в значительной мере известен на предприятии) и опыт других отраслей (которым обладает консультант или квалифицированный маркетолог, поработавший в нескольких разнопрофильных фирмах). Как правило, на предприятии нельзя применить без изменений готовую методику даже ближайших конкурентов. Во-первых, нужна поправка на собственные ресурсы, культуру, квалификацию персонала, управленческий стиль. Во-вторых, в применяемых кем-то методах имеются уже известные слабые места, которые должны быть ликвидированы, и сильные стороны, которые могут быть еще более развиты. Опыт других отраслей переносится с поправками на специфику иной целевой группы, различие в характеристиках товара. Кроме того, знания результативности отдельных методов недостаточно, необходима оценка совместного их использования. Если, например, известно, что эффективной ценовой политикой возможно привлечь дополнительно 10% покупателей в данном сегменте рынка, и расширенным сервисом – 20%, то требуется определить, воздействуют ли данные методы на одну и ту же часть покупателей, или на разные. Для исследований такого рода могут быть предприняты опросы покупателей, организованы фокус-группы.

Прогнозирование эффективности производится для каждого выбранного метода и для всего комплекса маркетинга в целом. Наличие прогноза позволяет принимать лучшие решения при ограниченности средств, вовремя реагировать на сбои при реализации запланированных мероприятий. Базой сравнения служит сбыт без применения маркетинговых приемов или объем текущего сбыта и затраты на текущие маркетинговые мероприятия. Если планирование маркетинга на предприятии традиционно идет по «остаточному» принципу, недопустимо общее пропорциональное снижение финансирования на маркетинговый комплекс при коррекции бюджета, т.к. многие мероприятия имеют «критическую массу». (Например, нельзя купить площадь на выставке, но не оформлять ее, нельзя использовать коммивояжеров, не снабдив их образцами продукции и презентационными материалами, нельзя провести половину рекламной кампании, и т.д.). При необходимости сокращения бюджета отменяются (с учетом прогноза их эффективности) конкретные маркетинговые мероприятия.

В графике маркетинговых мероприятий наиболее детально разрабатывается начальная фаза. Последующие намечаются все более схематично, поскольку рыночная ситуация меняется, в том числе, из-за предпринятых фирмой действий. В ряде случаев могут быть более важны сроки (например, нужно успеть к началу сезона), и тогда должен пересматриваться событийный ряд (например, задержка с выходом каталога к выставке отменяет его выпуск в этом сезоне). Чаще приоритетна последовательность действий, и тогда сроки параллельно сдвигаются ради выполнения алгоритма (сначала прямая рассылка и подготовка презентационных материалов, затем «запуск» торговых агентов). Хорошо проработанный график учитывает взаимосвязь событий и дат, имеет «запас прочности» и предусматривает «аварийные» варианты.

Ряд специалистов утверждает, что маркетинг – это численное измерение параметров рынка. Маркетинговые стратегии обязательно подвергаются численной проверке. При разработке стратегий определяются контрольные сроки, в которые должны производиться замеры результатов деятельности предприятия, определяются методы замеров, устанавливаются величины контрольных показателей.

Применение контроля в сочетании с адекватным стимулированием службы маркетинга (от целевых параметров предприятия) позволяет поддерживать необходимую предприятию гибкость маркетинговых стратегий, повышает результативность комплекса маркетинг-микс.



В отсутствие квалифицированных кадров на предприятии задача постановки маркетинговой службы и комплекса маркетинга чрезвычайно затруднена. Разработка маркетинговых мероприятий консультантом без участия персонала фирмы может рассматриваться только как аварийная мера. Приглашение квалифицированного маркетолога на временной основе имеет смысл, если срок его контракта не менее года (специалист выстроит систему под себя, а когда уйдет, многое придется начинать заново). В ряде случаев проблема может быть решена проще, если постановкой маркетинга займется руководитель предприятия, делегировав часть повседневных решений среднему звену. Здесь реализуется и передача методик консультантом в совместной работе с руководителем, и преемственность идеологии маркетинга. Позже маркетологи среднего звена могут подбираться в уже действующую систему.

Отчет консультанта.

Как уже отмечалось, консультирование в области маркетинга связано с решением комплексных задач. Соответственно, результаты работы консультанта могут быть представлены в виде устного или письменного отчета, сформулированных маркетинговых стратегий, налаженной службы маркетинга или обученного персонала.

Отчет консультанта о выполненной работе, в зависимости от конкретной задачи, может включать:

- данные проведенных исследований в виде стенограмм, анкет, выдержек из интервью;
- анализ данных, выводы;
- описание ситуации на предприятии;
- список выявленных неотложных и наиболее острых проблем;
- рекомендации по выявленным проблемам с их кратким обоснованием;
- рекомендации по проведению изменений;
- программу или алгоритм внедрения изменений;

Для задачи построения организационной структуры маркетинга результатом является налаженная структура.

Обзор проекта постановки маркетинга в рекламном холдинге.

Холдинг существовал более 5 лет и включал три предприятия: рекламное и медиа агентства и типографию. Предприятия возглавляли три учредителя. Причинами обращения к консультанту явилось снижение некогда высокой прибыльности холдинга до минимальных величин и осознание руководством необходимости системной перестройки фирмы на маркетинговой основе.

В процессе диагностики были выявлены следующие основные проблемы:

- Отсутствие определенных целей деятельности холдинга в целом и его предприятий, стратегий достижения целей.
 - Постановка собственных разнонаправленных целей предприятиями и подразделениями холдинга.
 - "Размытое" позиционирование холдинга на рынке, хаотичные попытки продвижения отдельных структур.
 - Волонтаристская политика ценообразования (цены назначаются "глядя в глаза" клиенту, являются предметом торга между подразделениями).
 - Отсутствие планирования деятельности и, соответственно, контроля.
 - Затрудненное горизонтальное взаимодействие между предприятиями и подразделениями: возникновение сложных регламентов прохождения заказа, лишних передаточных звеньев.
- Конкуренция двух руководителей в управлении смежными предприятиями (рекламное и медиа агентства), отсутствие четкой структуры холдинга.
 - Конкурентные отношения между подразделениями (служба привлечения клиентов находится в оппозиции предприятиям холдинга).
 - Наличие в структуре людей с неопределенными (предположительно широкими) полномочиями и неопределенной (предположительно нулевой) ответственностью.

- Противоречивые команды двух руководителей, дезориентирующие персонал.
 - Отсутствие единого алгоритма обслуживания клиентов.
- Обслуживанием клиентов несоординированно занимался целый ряд подразделений.
- Отдел заказов медиа-агентства ориентирован на обслуживание мелких клиентов, заказывающих разовую рекламу. В отделе отсутствовали реальные механизмы передачи крупных самостоятельно обратившихся клиентов в рекламное агентство.
 - Служба привлечения новых клиентов теоретически ориентирована на крупных потенциальных заказчиков, практически - привлекала всех и пыталась их обслуживать.
 - Клиентская служба медиа-агентства ориентирована на обслуживание среднего и крупного клиента, заказывающего размещение рекламы. В службе отсутствовали механизмы передачи перспективных клиентов в рекламное агентство.
 - Клиентская служба рекламного агентства ориентирована на крупного клиента, заказывающего размещение рекламы вместе с креативом. В службе не была определена ассортиментная и ценовая политика, существовало представление о *неквалифицированности* российского клиента, которому еще "расти" до западных методик. Обслуживание российского крупного клиента недостаточно технологично.
 - Клиентская служба типографии (менеджеры по привлечению и менеджеры по обслуживанию клиентов) ориентирована на обеспечение заказами собственных производственных мощностей. Параллельно в дизайн-бюро производился поиск заказчиков на дизайн (при этом, что решения об отдельном позиционировании дизайн-бюро не было).
 - Кроме того, собственные клиенты имелись почти у каждого отдела. Предложение этим клиентам услуг других структур холдинга происходило только по прямому *запросу* клиента.

По результатам диагностики консультантом были выработаны следующие рекомендации:

1. Определение и внедрение на все уровни иерархии холдинга целей и задач деятельности.
 - Решение об основном конкурентном преимуществе. Вариант для обсуждения - лидерство в качестве и умеренное новаторство.
 - Определение целевого клиента (вплоть до списка), его потребностей, емкости целевого рынка, тенденций развития. Выявление конкурентов и оценка их сильных и слабых сторон.
 - Позиционирование на целевом рынке. Формирование собственных конкурентных преимуществ.
 - Разработка стратегий и технологий привлечения и удержания клиента. Разработка структуры, нацеленной на клиента.
 - Задание основных критериев достижения целей, определение количественных показателей, планирование и контроль.
 - Доведение целевых показателей на все уровни иерархии, обеспечение адекватного понимания целей.
2. Позиционирование холдинга на рынке и определение ценовой политики.

*Была предложена схема позиционирования холдинга (для обсуждения) и гипотеза для проработки: назначать *низкие "чистые" цены* на размещение, что обеспечит ценовую конкурентоспособность холдинга, и относительно *высокую комиссию*, которая обоснована позиционируемым и реальным качеством услуг. Был предложен механизм разработки позиционирования и ценовой политики:

 - Обсуждение предложенной схемы с ключевыми сотрудниками холдинга. Внесение корректив.
 - Обсуждение схемы с несколькими целевыми (желательно, лояльными) клиентами.
 - Анализ позиционирования ближайших конкурентов. Анализ цен конкурентов.
 - Экономический расчет собственной себестоимости и цен, определение политики скидок.
 - Разработка прайс-листов, системы скидок.
 - Разработка мероприятий позиционирования.
 - Проведение внутренних семинаров для персонала с детальным обсуждением элементов позиционирования, ценовой политики, системы скидок.
 - Разработка мероприятий контроля позиционирования на рынке (цены и позиции конкурентов, позиция холдинга в глазах потенциального клиента).

3. Реструктуризация управления группой предприятий.

Была предложена двухуровневая схема управления (рис. 44), где:

Совет партнеров - высший орган управления холдингом с функциями разработки и утверждения целей деятельности и стратегий, оргструктуры, системы и процедур управления.

Следующий уровень управления - руководители с четко разграниченными (определенными в совете партнеров) полномочиями и обязанностями



Рис.44. Вариант реорганизации управления холдингом.

Партнерам-учредителям холдинга был предложен для обсуждения следующий вариант распределения полномочий:

Председатель совета директоров:

Основная область ответственности - бескризисное эффективное развитие группы предприятий.

Основная функция - генеральное представительство холдинга во внешнем мире: вопросы слияния, приобретения, продажи компаний, стратегические союзы, инвестиции, политика и связи.

Возможные области ответственности - стратегическое планирование, финансовое планирование, экспертиза и аудит, кадровая политика.

Президент:

Основная область ответственности - эффективная реализация стратегий группы предприятий.

Основная функция - оперативное управление группой предприятий.

Директор по маркетингу:

Основная область ответственности - эффективное продвижение группы предприятий на рынке.

Основная функция - разработка стратегий продвижения группы предприятий, эффективных сбытовых и маркетинговых технологий.

4. Реструктуризация системы привлечения и обслуживания клиентов.

Была предложена трехзвенная схема привлечения и удержания клиентов для структуры холдинга (рис. 45).

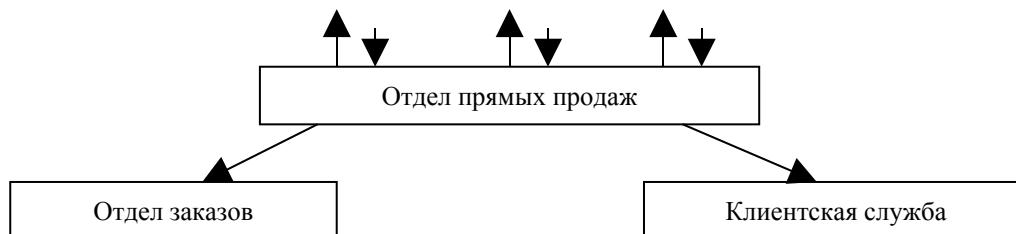


Рис. 45. Трехзвенная схема привлечения и удержания клиентов.

Функция отдела прямых продаж - планомерный охват целевого рынка, активное привлечение клиентов в холдинг.

Функция отдела заказов - обслуживание мелких клиентов, четкая переадресация потенциально крупных в отдел прямых продаж, обеспечение представительской компетенции для новых клиентов.

Функция клиентской службы - обслуживание крупных и средних клиентов, управление прохождением заказа.

Также были проработаны основные аспекты организации прямых продаж и предложен следующий механизм реформирования структуры холдинга и постановки новой системы привлечения и обслуживания клиентов:

- Предварительная проработка схемы в совете партнеров.
- Проведение семинара-совещания по проблемам постановки прямых продаж и клиентского обслуживания, реорганизации холдинга с персоналом заинтересованных подразделений.
- Сепаратные переговоры с руководителями и ключевыми сотрудниками клиентских структур по проблемам реорганизации служб. Достижение соглашений по принципам работы.
- Разработка структурной схемы клиентских служб, распределение полномочий, назначение ответственных.
- Разработка переходных (до составления клиентской базы и разработки программного обеспечения) процедур внутренних и внешних взаимодействий клиентских служб.
- Разработка комплексной системы обучения клиент-менеджеров (включающей обмен опытом, проведение тренингов сторонними специалистами).
- Разработка переходной системы материального стимулирования в отделе прямых продаж.
- Постановка задач программирования. Разработка клиентской базы.
- Разработка норм привлечения и обслуживания клиентов, системы планирования и контроля.
- Разработка комплексной системы стимулирования клиентских служб и производственных подразделений.

*Консультантом также были предложены принципы стимулирования основных (коммерческих) категорий сотрудников, механизм разработки системы заработных плат.

5. Организация маркетинговой службы холдинга.



Рис. 46. Конфигурация функций маркетинговой службы

*Консультантом были также предложены для проработки основные технологии продвижения холдинга на рынке (список из 8-ми пунктов), подзадачи по этим пунктам.

В качестве первоочередных задач маркетинговой службы были названы следующие:

- Определение целевого клиента. Создание базы потенциальных клиентов.
- Проработка существующей клиентской базы (точное выяснение, кто, куда, почему ушел из крупных клиентов, определение, как вернуть).
- Точное позиционирование фирмы, разработка ценовой политики.
- Разработка и отладка технологий привлечения клиентов.

6. *Были предложены первоочередные мероприятия по постановке информационного обмена в холдинге, определены перспективные задачи управления, предложен ряд решений по частным вопросам.

Непосредственно после принятия отчета партнерами-учредителями был начат процесс внедрения предложенных рекомендаций с участием консультанта в режиме сопровождения (1 день в неделю).

На первом шаге было проведено общее собрание холдинга, на котором руководство отчиталось о финансовых результатах деятельности и обосновало необходимость реструктуризации.

Вторым шагом был проведен семинар для персонала:

- системная организация прямых продаж (опыт разнопрофильных российских организаций);
- отчет консультанта по результатам диагностики и защита рекомендаций.

Основное сопротивление вызвали рекомендации по реформированию отдела привлечения клиентов, чьи функции должны были кардинально измениться.

Затем был составлен график реструктуризации с назначением ответственных по каждой задаче из числа учредителей.

Следующие этапы имели общую схему: детальная проработка отдельных решений с руководителями холдинга и заинтересованными менеджерами → реализация принятых решений.

В процессе внедрения часть схем была незначительно скорректирована по результатам рыночных проверок, другая внедрена в неизменном виде.

На раннем этапе реструктуризации был отсеян «балластный» персонал (уволилось три человека, не принявших на себя ответственность за собственные участки работ), ушел один дееспособный сотрудник, не согласившийся со своей ролью в новой схеме.

На момент завершения консультационного сопровождения (через 3 месяца) были получены следующие результаты:

- ❑ Реформировано управление холдингом, создана эффективная служба маркетинга.
- ❑ Определена позиция фирмы на рынке, выработана ценовая политика.
- ❑ Определены 6 непересекающихся сегментов рынка (вплоть до списков потенциальных клиентов) для шести основных направлений деятельности холдинга.
- ❑ Сформирована структура холдинга.
- ❑ Реформированы клиентские службы, внедрены новые технологии. (В отделе по привлечению клиентов кардинально изменился портфель заказов в сторону крупных клиентов. Если раньше стоял вопрос поиска тендеров, в которых холдинг мог бы участвовать, то сейчас возникла задача фильтрации слишком многих тендеров, в которых участвует холдинг).

С прекращением консультационного сопровождения темпы реформ несколько замедлились, однако задачи продолжают решаться: выработаны принципы стимулирования всех категорий работников, и разрабатывается система заработных плат, заполняются необходимые вакансии, реализуются эффективные технологии обработки рынка.

Работа консультанта по проекту составила в сумме 22 дня.

Заказчик оценил результат работы как удовлетворительный.

Разработка рекламных кампаний.

Предпосылки к применению консультирования.

С точки зрения маркетингового консультанта, реклама - один из многих инструментов маркетинга. При любом отношении к маркетингу (как основе бизнеса или декоративной игрушке) предприятия используют рекламу от простого оповещения покупателей о ценах на продукцию и условиях поставки до формирования имиджа товара и культуры его потребления.

В текущем режиме функционирования рекламная стратегия реализуется предприятием без особых усилий. Опыт предыдущей деятельности позволяет прогнозировать ее результативность (или, по крайней мере, отсутствие «провалов» в сбыте при отсутствии изменений в рекламе и рыночной ситуации), собственно поддержка рекламы отнимает минимум времени - как правило, для всей постоянно публикуемой и транслируемой рекламы используется одно и то же рекламное агентство. Штат рекламного отдела, в зависимости от разнообразия видов рекламы, применяемой предприятием, насчитывает от 0 (когда обязанности подачи одного-двух рекламных объявлений лежат на секретаре или руководителе) до 2-х - 3-х человек, редко больше.

Необходимость в разработке рекламной кампании возникает в следующих основных случаях:

- Выхода на *новые рынки* (предложения продукции любым новым для предприятия категориям потребителей).
- Предложения *новой продукции* (необязательно собственного производства - любой, которую потребители не привыкли видеть в ассортименте предприятия).
- Значительного изменения рыночной ситуации (появления новых конкурентных товаров, падения платежеспособного спроса, экспансии конкурентов, и т.д.).
- Диверсификации.
- Коррекции имиджа.

Также актуальна в настоящее время разработка рекламных кампаний для поддержки дилеров, собственных дистрибьюторских сетей.

Рекламная кампания, как правило, требует значительных вложений, львиная доля которых приходится на закупку рекламного места в средствах массовой информации. Качественно спланированная кампания способна достичь своих целей и оправдать вложения, некачественная означает безрезультатную трату средств. Понятно, что к разработке должны привлекаться квалифицированные специалисты. Однако постоянное содержание в штате квалифицированного специалиста, способного разработать кампанию «от и до» просто нерентабельно, кроме того, разработчик не «высидит» на рутинной нагрузке на этапе реализации рекламных мероприятий.

Для разработки рекламной кампании предприятия могут приглашать рекламные агентства и консультантов. Часто в агентствах работает очень квалифицированный персонал. Приглашенный консультант в любом случае привлекает к работе рекламное агентство. На первый взгляд, предприятию достаточно ограничиться приглашением агентства для решения всех проблем, связанных с разработкой рекламной кампании. С нашей точки зрения, такое решение неоптимально, т.к. не учитывает некоторые существенные факторы, например, разницу в интересах консультанта и рекламного агентства.

Интерес консультанта состоит в создании *эффективной* рекламной кампании, поскольку его гонорар не зависит от суммы рекламных вложений предприятия, а репутация (и возможность последующего получения заказов) определяется результатом. В интересах рекламного агентства создание *дорогой* рекламной кампании, т.к. гонорар агентства пропорционален стоимости рекламной кампании, соображения эффективности часто отходят на второй план. Существует также разница в подходах. Работа агентства строится на достижении *целей рекламной кампании*, заявленных предприятием. Консультант идет от *стратегий предприятия*, уточняя цели рекламы на следующем этапе.

Этапы разработки рекламной кампании.

Разработка рекламной кампании с участием консультанта имеет следующий алгоритм (рис. 47):



Рис. 47. Этапы разработки рекламной кампании.

Определение целей.

Очень часто в качестве основной цели рекламной кампании предприниматели называют увеличение сбыта (создание его «с нуля», если речь идет о диверсификации) или поддержание его на прежнем уровне (если планируется повышение цен, и т.п.). Сбыт является универсальным средством измерения в силу его первоочередной важности для предприятия. Однако на сбыт в большей степени влияют «нерекламные» факторы: товар, цена, распределение, стимулирование. Реклама влияет на сбыт, в основном, через повышение уровня известности продукта и предприятия и через создание (коррекцию) у покупателей образа продукта и предприятия. Таким образом, увеличение сбыта может быть названо главной целью рекламной кампании, но директивное задание его величины не может служить достаточной основой для разработки.

Реально цели рекламной кампании зависят от следующих факторов (рис. 48):

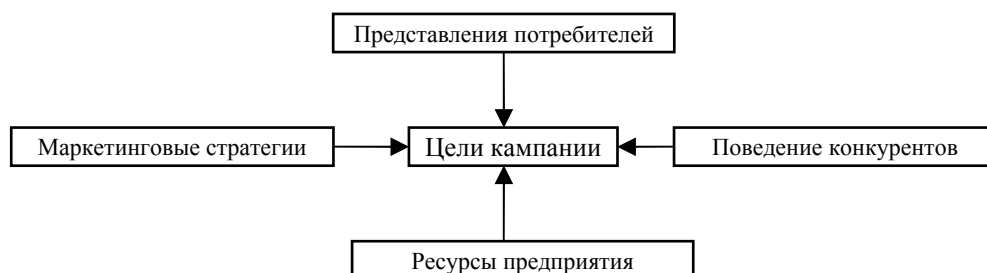


Рис. 48. Факторы, влияющие на определение целей рекламы.

Под потребителями здесь понимаются не только конечные потребители продукции, производимой предприятием, но все категории покупателей, приобретающие у предприятия товар. Прямое или опосредованное влияние на сбыт могут оказывать: информированность о продукте, мнение о его потребительских свойствах конечных потребителей; информированность и мнение о целесообразности продажи продукта розничных торговцев; информированность и мнение о прибыльности продукта оптовиков. Для каждого конкретного бизнеса можно выделить представления конкретных потребителей, в конечном счете влияющие на сбыт. Аналогично обстоит дело с информированностью и мнением потребителей о предприятии, где определяющими факторами могут являться надежность, политика, сервис, и т.д.

На практике это означает примерно следующее: если розница не желает выставлять товар на витрины - не имеет смысла ориентировать рекламу на оптовиков; если потребитель не знает о товаре - вряд ли стоит рекламировать предприятие; и т.д. Характерным примером игнорирования представлений потребителей является реклама турфирмами широко известных курортов, в то время как проблема заключается в представлениях о надежности самих фирм.

Задача определения представлений потребителей для разработки рекламной кампании лежит на отделе маркетинга предприятия. При отсутствии такового консультантом предпринимается собственное исследование по сокращенной методике: выясняются гипотезы предприятия о представлениях потребителей, формулируются собственные гипотезы консультанта, производится опрос ограниченного количества потребителей методом глубинного интервью. Как правило, представления потребителей допускают несколько возможных вариантов целей кампании.

Маркетинговые стратегии - основа определения целей рекламной кампании. Рекламе отведена отнюдь не главная роль в комплексе маркетинга. Цели предприятия достигаются согласованным действием маркетинговых инструментов. Если взять, например, сбыт в качестве мерила достижения цели, то маркетинговые стратегии определяют, как именно будет достигнута цель: должно ли быть долговременное постепенное приращение сбыта соответственно растущей производительности предприятия или нужен сильный кратковременный всплеск для продажи товарных излишков; следует ли для увеличения сбыта организовать кампанию по привлечению новых дилеров или обеспечить рекламной поддержкой дилеров существующих. Реклама может обеспечить внимание потребителей, интерес, желание купить, но действие - покупка - реализуется при наличии товара нужного качества в нужное время в нужном месте по нужной цене.

Предприятия, применяющие рекламу без увязки с комплексом маркетинга, часто получают отрицательный эффект на вложенные средства. Например, при несогласованности по срокам рекламы и распределения товара, разрекламированный выход нового товара или услуги порождает спрос, который остается неудовлетворенным, поскольку товар отсутствует. Вместо ожидания задерживающегося продукта потребитель обращается к конкуренту за аналогами, последующее предложение продукта предприятием игнорируется как ненадежное.

Консультантом производится согласование целей рекламы с маркетинговой стратегией. При отсутствии последней, согласование производится с общими стратегиями предприятия, перспективными планами, которые консультант выясняет из интервью с руководством предприятия.

Поведение конкурентов, настоящее и прогнозируемое, с одной стороны, ограничивает спектр достижимых целей рекламы предприятия. На рынках значительной конкуренции стихийно складывается рекламный паритет: определенные объемы рекламы необходимы, чтобы она вообще была замечена потребителями; увеличение объемов сверх сложившейся «нормы» вызовет немедленную реакцию конкурентов, направленную на компенсацию полученного предприятием преимущества. Повышение информированности потребителей о продукте и предприятии в этих случаях достижимо, формирование предпочтений потребителей к товару и предприятию только за счет рекламы - практически нет.

С другой стороны, поведение конкурентов может предоставить предприятию дополнительное преимущество. В том же примере с турфирмами (в этой области реклама курортов носит «повальный» характер) агентство, нацелившее рекламу на формирование собственного образа как надежной, опытной фирмы, получает дополнительные «дивиденды» от рекламы конкурентов - заинтересованные продуктом потребители обращаются в «лучшее» агентство в надежде найти и там рекламируемый продукт.

Консультантом исследуются объем и направленность рекламы конкурентов предприятия для определения ограничений и возможностей, вытекающих из их практики.

Финансовые возможности предприятия часто являются основным ограничивающим фактором выбора целей кампании. Некоторые цели могут быть достигнуты при определенном минимуме средств, менее которого не имеет смысла вкладывать в рекламу. Если рассматривать рекламу как инвестиции, то существует и определенный максимум, выше которого невозможен возврат средств. Ввиду значительных ограничений, накладываемых финансовыми возможностями предприятия, планирование рекламной кампании иногда с самого начала идет от бюджета. Задание на разработку может предусматривать достижение кампанией максимального результата в определенных бюджетных рамках. Принятие бюджета не отменяет действие других влияющих на цели факторов.

Все целеопределяющие факторы связаны между собой. Их согласование редко происходит по схеме отсека неперспективных целей и выбора из оставшихся. Обычно находится компромисс за счет комбинирования воздействия рекламы и прочих маркетинговых инструментов. Например, при определении как существенной цели формирования образа предприятия у посредников, и ограничении возможностей рекламы бюджетом и поведением конкурентов, может быть найден компромисс в виде менее интенсивной рекламы в СМИ при одновременном расширении сети торговых агентов, увеличении интенсивности личных коммуникаций.

Целевая аудитория.

Вопрос определения целевой аудитории в значительной мере решается на этапе проработки представлений потребителей. Четко сформулированная цель кампании обозначает и целевую группу, и желаемое воздействие, которое на нее должна оказать реклама. Однако цель может быть еще не детализирована. Допустим, что решено привлечь дополнительных дилеров через формирование у них образа предприятия как надежного партнера, и продукта как объекта выгодного вложения средств. Проработка цели могла быть проведена на основе опроса существующих дилеров - факторы, существенные для определения цели, выявлены, целевая аудитория только обозначена. Предстоит выяснить, кто именно является потенциальным дилером, на кого конкретно должна воздействовать реклама. (Конкретность понимается не поименная, но определяющая все существенные отличия дилеров от других групп). Минимальная проработка целевой аудитории в данном случае заключается в определении общих особенностей существующих дилеров, и принятии этих особенностей как основных характеристик целевой группы. Также может быть проведено исследование, какие еще типы предпринимателей и предприятий могут являться потенциальными дилерами. В этом случае, выявляются наиболее характерные черты как существующих дилеров, так и потенциальных.

Проработка целевой аудитории может выявить и наличие нескольких групп, отвечающих целям кампании, но обладающих разными характеристиками. В этом случае необходимо принять решение об оптимальной адресации рекламы: нужно ли обращаться ко всем группам с универсальным предложением, следует разработать оригинальное предложение для каждой группы или ограничить предложение направленностью на часть групп.

Наибольшие затруднения у предприятий вызывает определение целевой аудитории для рекламы продукции массового потребления. Такое исследование должно быть достаточно масштабным (репрезентативной выборка будет при определенном минимуме опрашиваемых). Во многих случаях дешевле отказаться от точного нацеливания рекламы, чем выявлять особенности десятков групп и изобретать для них уникальные обращения. Для такого решения, все же, необходимо провести некоторые исследования (хотя бы несколько фокус-групп в основных сегментах), поскольку мнения внутренних экспертов предприятия о потребителях бывают ошибочными чуть ли не в половине случаев.

Консультантом проверяется качество определения целевой аудитории предприятием либо предпринимается собственное контрольное исследование (проверка мнений экспертов предприятия). Для масштабных задач может быть проведено и количественное исследование целевой аудитории.

Определение средств и носителей.

Маркетинговый подход предусматривает выбор средств и носителей для рекламной кампании на основании данных, полученных от целевой аудитории. Рекламные агентства пользуются вторичными источниками - базами данных специализированных организаций. Как и любая «среднестатистическая» информация, собранная для «общих» целей, эти данные пригодны для массовых секторов рынка и стандартизованных продуктов, но не могут служить основой планирования в эксклюзивных сегментах и для уникального товара. (Основываясь на таких данных, одно весьма профессиональное рекламное агентство предложило клиенту рекламировать интегрированные электронные системы стоимостью \$5 млн. в газете «Из рук в руки»). Использование консультантом вторичных источников (отчетов средств информации, рекламных агентств) ограничено, данные подлежат обязательной перепроверке.

При выборе средств и носителей учитываются следующие основные факторы:

- объем охвата целевой аудитории;
- эффективность охвата.

Как правило, консультант проводит собственное исследование по всему комплексу факторов.

Для ограниченной аудитории, например, дилеров, исследование проводится методом глубинного интервью. Консультантом выясняется круг информации, с которым соприкасаются опрашиваемые:

- Передачи, которые смотрят и слушают, время, регулярность, отношение к рекламе в передачах. (Последнее важно, т.к. здесь могут существовать тенденции, сводящие на нет полезность использования передач для рекламы. Многие люди используют рекламные паузы для домашних дел или просмотра других программ. В некоторых случаях реклама может вызывать раздражение - все это корректирует расчетную цифру охвата аудитории)
- Пресса, которую читают, периодичность, цели, отношение к рекламе. (Некоторые издания читают для развлечения, к некоторым обращаются за профессиональной или справочной информацией. В отношении к рекламе, как минимум, нужно знать, где она просматривается, а где пропускается).
- Отношение к почтовой и факсовой рассылке. (Для аудитории предпринимателей характерно делегирование функций обработки корреспонденции секретарям. В этом случае предприниматель может вообще не соприкасаться с носителем рекламы).
- Влияние ближайшего окружения. (Здесь исследуются «непрямые» пути поступления информации к целевой аудитории через «приближенных» лиц. Таковыми могут быть члены семьи, друзья, коллеги. Иногда информация, полученная через посредников, более действенна. При определении этого явления как характерного, имеет смысл выяснить круг информации, с которым соприкасается окружение опрашиваемого).

Для каждого называемого средства информации выясняется диапазон объемов обращения, менее которых реклама не вызывает доверие или не замечается. Исследование может осуществляться с помощью опубликованных объявлений других предприятий или транслируемых роликов: опрашиваемых просят высказать мнение об уже прошедшей рекламе (с показом ее - подсказкой, или без). На основании полученных результатов строят версии об отношении объема рекламного обращения в конкретном средстве информации к его эффективности. (Данный метод практически не учитывает влияние рекламного образа оцениваемых обращений, но при достаточном разнообразии привлеченного материала работоспособен).

Для широкой аудитории, например, конечных потребителей- частных лиц, исследования проводятся с применением опроса экспертов и перепроверки версий. Как отмечалось, существующие рейтинги непригодны для механического проецирования на целевую аудиторию, т.к. она имеет свои особенности. В то же время, рекламные агентства обладают опытом охвата различных аудиторий, имеют представление о действительной эффективности тех или иных средств рекламы. В качестве экспертов опрашиваются несколько агентств, т.к. опыт каждого из них может оказаться односторонним. На

основании данных опроса строятся версии, которые проверяются уже опросом целевой аудитории. Проверка необходима, т.к. мнение экспертов об интересах аудитории не всегда соответствует действительности. Для количественных исследований массовой аудитории, в зависимости от задач рекламы, может быть приглашена специализированная организация. Но и в этом случае консультант максимально конкретизирует задание вплоть до определения методик и составления вопросника, не ограничиваясь общим заданием цели.

Эффективность охвата аудитории рекламой традиционно рассчитывается через стоимость на тысячу человек. «Тысячный» показатель не имеет прямой связи с общей аудиторией средства информации. Для его расчета консультантом применяется процентное отношение целевой аудитории, использующей данное средство, к общей численности целевой аудитории. Т.е., не имеет значения, каким тиражом издается газета, 2 млн. или 200 тыс. экземпляров, но если целевая аудитория насчитывает 100 тыс. человек, и из них 30% являются активными читателями газеты, «тысячный» показатель рассчитывается, как стоимость объявления, деленная на 30 ($30\% \cdot 100 \text{ тыс.} / 1 \text{ тыс.} = 30$). Стоимость объявления принимается как стоимость минимального результативного объема обращения для данного средства информации.

Кроме объема охвата, для определения эффективности каждого средства выясняется степень доверия аудитории к рекламе в данном средстве информации, вероятность повторного к ней обращения (последнее определяется для печатной рекламы). То и другое выясняется в процессе опроса и облекается в форму коэффициентов: если 80% аудитории обращаются к изданию 1 раз, и 20% - 2 раза, то коэффициент будет:

$$K_{\text{повт.}} = \frac{20 \cdot 2 + 80}{100} = 1.2 ;$$

если степень доверия аудитории к рекламе в журнале в 3 раза выше, чем в газете (принимаемой в качестве базы расчета), - для журнала применяется коэффициент 3.

Эффективность конкретного средства рекламы, таким образом, будет равна отношению произведения коэффициента повторного обращения и коэффициента доверия к рекламе к «тысячному» показателю стоимости охвата:

$$\text{Эффективность} = \frac{K_{\text{повт.}} \cdot K_{\text{доверия}}}{\text{стоимость на тысячу человек}}$$

* Формула представлена упрощенно. В числителе, в зависимости от задач рекламы, могут находиться еще несколько коэффициентов, учитывающих обучающий эффект рекламы в тех или иных изданиях, престижность, и т.д. Выбор коэффициентов производится консультантом для каждой конкретной рекламной кампании.

Кроме эффективности отдельных средств рекламы и абсолютной величины охватываемых ими объемов аудитории, на выбор рекламного комплекса влияет взаимное наложение объемов охвата аудитории разными средствами. (Различные средства могут охватывать одну и ту же часть аудитории. При разработке кампании этот фактор должен быть учтен).

Определение бюджета.

Бюджет рекламы устанавливается предприятиями различными способами. Наиболее распространено планирование «от достигнутого» (т.е. цифра прошлых расходов без изменений переходит в будущее), планирование от объемов сбыта (в % от прошлого или ожидаемого), планирование на основе оценки рекламного бюджета конкурентов. Приглашение консультанта предполагает относительную новизну рекламной кампании для предприятия, поэтому цифра бюджета обычно не утверждается до проработки целей, аудитории и средств рекламы.

Безотносительно, был ли задан бюджет ранее, выбор средств рекламы для достижения ее целей однозначно определяет минимальную величину бюджета. (Предполагается, что выбор ведется на основе минимизации затрат при обязательном условии достижения целей рекламы). Если полученный минимум лежит в границах здравого смысла, планов и возможностей предприятия, бюджет утверждается. Заниженная, по сравнению с ожидаемой, цифра позволяет скорректировать цели рекламы в сторону увеличения охвата аудитории или повысить «запас прочности» (использовать не минимальные, а средние объемы рекламных обращений в средствах информации). Завышенный бюджет требует коррекции целей в сторону уменьшения их масштабности или переопределения целей с возможной перегруппировкой инструментов маркетинга.

Выбор исполнителей. Составление обращений.

Для рекламной кампании необходимо разработать идею, обращение, оригинал-макет, ролики, и т.д. Это творческая работа, требующая определенного профессионализма. Обеспечить нужный

профессионализм способно рекламное агентство. На некоторых предприятиях традиционно (еще на этапе «семейных» структур) сложились творческие дизайнерские группы, разрабатывающие рекламные идеи и обращения. Хотя содержание творческой группы в штате обычно нерентабельно, предприниматели идут на это ради «качественной» рекламы (иногда даже берущей призы на фестивалях). К сожалению, такая реклама не всегда работает на целевую аудиторию. То, что нравится собственнику предприятия, не обязательно подходит его клиенту, и зачастую предприниматель получает красивую, но очень дорогую и бесполезную игрушку. Если дизайнерская группа существует на фирме, ее работу по рекламной кампании необходимо увязывать с исследованиями целевой аудитории, медиапланированием (возможно, эта группа должна на равных участвовать в конкурсе рекламных агентств).

Выбор агентства удобно совместить с разработкой идеи кампании и рекламных обращений. Смысл заключается в максимальном привлечении творческих и профессиональных сил к работе на предприятие и выборе исполнителя уже на основании результатов работы. Консультантом предварительно выясняются возможности и опыт агентств по работе с интересующими предприятие аудиториями и средствами рекламы (на российском рынке некоторые агентства имеют эксклюзивные условия в «своих» СМИ). Предварительно отобранные агентства приглашаются к участию в конкурсе на разработку рекламной кампании (иногда оплачиваемом независимо от результата). Цели рекламы, набор средств, объемы обращений задаются как входные параметры. Бюджет не регламентируется. Конкурс выигрывает агентство, разработавшее наиболее качественный проект кампании при минимальном бюджете. (Контрольную цифру бюджета предприятие имеет из собственных исследований).

Наиболее эффективна рекламная кампания, идея которой основана на конкурентном преимуществе. Конкурентные преимущества предприятия с точки зрения целевой аудитории (а именно ее и нужно брать в расчет) могут быть выявлены опросом, проведенным подразделением маркетинга предприятия или консультантом. Если конкурентное преимущество отсутствует как таковое (например, потребители наиболее высоко ценят уровень сервиса, который на предприятии средний), то его можно создать (что является задачей маркетинга и требует глубокой проработки) или симитировать. В последнем случае сервис ни в коей мере не приукрашивается (правдивая реклама - долгосрочный эффект), но внимание на нем акцентируется «золотые горы не обещаем, но сервис будет именно такой». Конкурентное преимущество как основа рекламной идеи также может быть задано входным параметром для тендера.

Предварительные испытания.

Предварительные испытания рекламы могут быть проведены исследованием в «лабораторных» условиях и экспериментом на локальном рынке, в зависимости от конкретной ситуации. «Лабораторные» испытания - выявление мнений целевой аудитории о рекламных обращениях - могут служить основой выбора как самих обращений, так и рекламного агентства-исполнителя.

Наиболее часто применяемый метод выявления мнений целевой аудитории - проведение фокус-групп. Для участия в испытаниях приглашаются 6-8 человек, удовлетворяющих определению целевой аудитории. В непринужденной обстановке им демонстрируются варианты рекламных обращений, разработанных для кампании предприятия. Иницируется дискуссия - обсуждение достоинств и недостатков обращений. Обсуждение, с согласия присутствующих, записывается на диктофон. Последующий анализ записей позволяет выбрать оптимальное из предложенных обращений.

Следует учесть, что репрезентативность группы низка: по ее предпочтениям нельзя однозначно судить о предпочтениях всей аудитории. Основная цель проведения фокус-группы - выявление принципиальной пригодности рекламных обращений для целей кампании. Мнений экспертов (консультанта, предприятия, рекламных агентств) недостаточно, т.к. они могут не учитывать специфики аудитории. Например, на одной из фокус-групп, проводимых для предприятия, торгующего компьютерами, было однозначно забраковано обращение, считавшееся у экспертов лучшим: на рекламном рисунке был изображен компьютер, спускающийся с неба на парашюте. Участники группы немедленно придумали к нему слоган: «С нами вы зависнете». («Зависание» - неисправность компьютера на профессиональном жаргоне программистов). Проведение фокус-группы, вероятно, заставило бы изменить рекламный слоган предприятие, рекламирующее чипсы: его широко транслируемый вариант «трудно съесть только один» учебная фокус-группа единодушно дополнила предложением «дальше пойдет легче».

Наиболее надежен и репрезентативен эксперимент в реальных условиях. Его проведение возможно при наличии сопоставимых локальных рынков, выборе для рекламы средств информации локального действия, наличии достаточного времени. В этом случае рекламная кампания предварительно может быть проведена на отдельном рынке и скорректирована по результатам эксперимента. Наличие всех трех условий встречается крайне редко, большинство кампаний основано на использовании центральных средств информации. На современном российском рынке экспериментальную проверку рекламы проводят некоторые предприятия, организующие региональные филиалы.

При разработке конкретной рекламной кампании консультант оценивает необходимость предварительных испытаний рекламы, выбирает метод. В зависимости от метода, испытания могут быть проведены консультантом, предприятием, или приглашенной специализированной организацией. (Некоторые методики могут предусматривать применение специальных приборов для измерения электрического сопротивления кожи, определения направления взгляда, и т.д.). Чаще всего выбор

ограничивается фокус-группой из соображений экономии средств, и в силу достаточной эффективности этого метода.

Разработка системы контроля.

Необходимость контроля результатов в рекламе (как и в любом деле) - прописная истина, которой следуют далеко не все предприятия. Между тем, контроль способен реально сэкономить средства даже в «текущем» режиме публикаций рекламы, не говоря уже об «экстремальном» - рекламной кампании. Приведем один пример: до введения контроля туристическое агентство использовало для рекламы своих услуг две газеты одинакового тиража, с равной стоимостью размещения объявлений и одинаковым способом распространения. Первый же месяц контроля показал, что одна из газет действует примерно в 8 раз эффективнее, чем другая. Реклама агентства была немедленно перепланирована.

На практике предприятиями редко применяется достаточно полный контроль рекламы, обычно ее действенность оценивается по результатам сбыта и общему впечатлению руководства. Иногда контроль делегируется рекламному агентству, размещающему рекламу предприятия. Вероятно, таким образом появился на туалете в центре Москвы щит, рекламирующий минеральную воду (на Тверской, перед «Макдональдсом», возможно, он и сейчас там).

При разработке рекламной кампании консультант определяет способ проверки в процессе реализации принятой рекламной стратегии и принципы построения постоянной системы контроля результативности рекламы.

Проверка степени достижения целей рекламы осуществляется тем же методом, которым выявлялись представления потребителей, при условии, что метод репрезентативен (т.е. полученные им данные характеризуют всю целевую группу). В этом случае исследованием напрямую контролируются целевые факторы рекламы. Например, если опросом репрезентативной выборки была определена 30% информированность аудитории о предприятии, и целью кампании было повышение информированности до 70%, такой же опрос другой репрезентативной выборки даст точную величину изменения целевого параметра. Проверка с помощью другой методики нецелесообразна, т.к. невозможно будет провести сравнение данных.

Для нерепрезентативных методик, глубинных интервью, экспертных оценок, и т.д. (если они применялись для определения целей кампании), прямое сравнение целевых параметров до и после выхода рекламы невозможно, поскольку первоначальная ситуация была определена качественно, а не количественно (например, как недостаточная информированность целевой аудитории). В этих случаях применяется оценка действенности рекламной кампании на основании косвенных данных: о количестве обратившихся на предприятие покупателей, объемах покупок, и т.д. Какая именно информация будет применяться для оценки, определяется на этапе разработки рекламной кампании. Соответственно, тогда же начинается сбор контрольной информации (если она не существовала раньше в пригодном для использования виде).

Контроль достижения целей кампании на основе изменения объемов сбыта производить нецелесообразно, т.к. сбыт зависит от всего комплекса маркетинга. В то же время, увеличение количества обращений на предприятие покупателей без роста объемов сбыта является поводом для оценки маркетингового комплекса. Возможно, рекламную кампанию также следует скорректировать, поскольку достижение ее целей не обеспечивает достижения целей предприятия.

Идеальных рекламных кампаний не существует. Приглашение любых квалифицированных специалистов и проведение любых предварительных исследований не гарантирует стопроцентный успех. Реально успешным результатом можно считать достижение 80% первоначальных целей без негативных побочных эффектов. Если в процессе контроля выявляется результат кампании, близкий к 80%, корректировку производить нецелесообразно. В противном случае кампания корректируется, но, обычно, без переопределения целей, выбором новых средств рекламы, созданием новых обращений.

Коррекция рекламной кампании может производиться самостоятельно предприятием, с привлечением консультанта или рекламного агентства. Если для доработки приглашается другой консультант, следует ознакомить его не только с данными предварительных исследований, но и с методикой, которой эти данные были получены. Это экономит предприятию время и средства на перепроверку консультантом данных.

Постоянно действующая система контроля рекламы предназначена не для оценки общих результатов последней, а для определения эффективности используемых средств рекламы. Наиболее простой (и надежный) вариант системы - постоянный сбор данных о рекламе продавцами предприятия. Обратившийся на предприятие покупатель контактирует с продавцом. В процессе коммуникации покупатель выясняет интересующие его вопросы, а продавец, в свою очередь, может получить интересующую его маркетинговую информацию, в том числе, о рекламе. На некоторых предприятиях функции коммуникации и продажи разделены: продавцы обслуживают прибывших в офис покупателей; информацию обратившимся по телефону выдают специальные секретари. В этом случае информация о рекламе может собираться и продавцами, и секретарями. Для оценки рекламы важен полный объем данных - и о совершивших покупку клиентах, и о просто обратившихся.

Разносторонний контроль рекламы таким методом невозможен. Реально можно задать покупателю 1-2 вопроса (большее количество может создать у него впечатление навязчивости). Стандартным

является вопрос: «По какой рекламе Вы к нам обратились?». Полученные ответы позволяют провести качественное сравнение средств рекламы (1-е средство лучше, чем 2-е, но хуже, чем 3-е). Для получения количественных оценок необходимы более конкретные формулировки вопросов. Качественного сравнения обычно бывает достаточно для целей контроля.

Достаточно надежную работу системы контроля на практике обеспечить не просто. Сбор данных о рекламе рассматривается продавцами предприятия, как дополнительная нагрузка. Таблицы опроса (безотнositельно, в «компьютерном», или «бумажном» виде) часто заполняются продавцами в конце дня, вопросы покупателям при этом они не задают. Ужесточение требований руководства не обеспечивает достоверности данных. На некоторое время помогает разъяснение продавцам целей опроса, но ненадолго. В некоторой степени помогает специальный прием: кроме перечисления средств рекламы в бланке вопросника, вводится графа ответа - «Рекламу видел, где - не помню». В этом случае большинство «вечерних» заполнений «замыкается» на этой графе; для продавца она ближе к истине. Достоверность прочих данных при этом повышается.

Введение в действие системы контроля до начала рекламной кампании позволяет в точке контроля сделать выводы также об эффективности выбранных для кампании средств рекламы.

Результаты работы консультанта.

Отчет консультанта по проекту разработки рекламной кампании, как правило, не существует в структурированном виде. По сути, отчетом является план рекламной кампании предприятия.

Особенностью данной работы является то, что ее качество возможно оценить только по прошествии времени: консультант завершает работу до этапа реализации рекламной кампании, затем происходит реализация, производится контроль, и только по его результатам можно судить о качестве разработки. В практике консультирования может применяться поэтапная оплата работы консультанта: оплачивается затраченное консультантом время, плюс премиальный гонорар после проведения контроля результатов заказчиком.

Обзор проекта консультирования по методике разработки рекламной кампании.

Данный проект выполнялся в режиме консультирования для предприятия-производителя швейных изделий. Предприятием планировался ввод в действие дополнительных производственных мощностей, в связи с чем было решено провести широкую рекламную кампанию по продукции для поддержания сбыта существующих дилеров и отдельную кампанию по привлечению новых дилеров.

Консультант приступил к работе, когда до начала широкомасштабной кампании оставалась одна неделя. Предприятием были сняты два рекламных телевизионных ролика, привлечено рекламное агентство для разработки рекламной кампании. Поводом для сомнений послужила проверка, проведенная предприятием больше «для очистки совести»: разработку медиа-плана (вместе с выбором рекламных средств, времени, и т.д.) поручили еще пяти агентствам, кроме ранее приглашенного, и все 6 выдали совершенно различные планы.

Поскольку времени для любых исследований аудитории не оставалось, консультантом было предложено применить метод экспертных оценок для оптимизации плана: план одного агентства предоставлять по очереди другим с целью корректировки их суждений и планов; так для каждого из агентств, пока не будет выработан единый медиа-план. Совместный продукт нескольких профессионалов, в принципе, должен был обеспечить более высокое качество, чем любого отдельно взятого.

Для второй рекламной кампании оставалось достаточно времени для ее качественной разработки. Целью ее являлось привлечение дилеров в конкретных 20-ти городах России. Предприятие предполагало использовать местное телевидение как основное средство рекламы.

Консультантом была предложена следующая методика разработки рекламной кампании:

- Поскольку неизвестно, что собой представляет дилер, в первую очередь провести опрос существующих дилеров. Круг тем: что читают, что смотрят и слушают, какой информацией пользуются, как «вышли» на предприятие, какого рода рекламные обращения лучше воспринимаются, какие факторы наиболее важны при выборе партнера, какие минимальные объемы рекламы в конкретных средствах информации вызывают доверие. Опрос провести по телефону методом глубинного интервью.

- Пригласить от 6-ти до 8-ми рекламных агентств, имеющих опыт работы с регионами, к составлению медиа-планов рекламы для целевой аудитории по 30-ти городам (10-ти, в которых дилеры существуют, и 20-ти, в которых планируются).

- Проанализировать медиа-планы, предложенные агентствами с учетом данных, полученных опросом дилеров по 10-ти совпадающим городам. Для агентства, предоставившего медиа-план, подтвержденный данными опроса по 10-ти городам, высока вероятность попадания в цель и по 20-ти городам, интересующим предприятие. Это агентство нужно привлечь к разработке и реализации кампании.

- Для оценки вариантов обращений, представленных агентством, провести фокус-группу (а если целевая аудитория окажется неомогенной, - несколько фокус-групп).

- Если опрос дилеров покажет желательность использования локальных средств рекламы, в одном из городов, сравнимом с другими, провести экспериментальную рекламную кампанию.

- Для оценки результатов кампании определить еще до ее реализации и определять в дальнейшем количество потенциальных дилеров (предпринимателей, обращающихся на предприятие с предложением о дилерстве) за период.

- Кампанию скорректировать по результатам эксперимента, если он будет проведен, или по результатам первого месяца реализации.

Поскольку разработку рекламной кампании предполагалось осуществить силами отдела маркетинга предприятия, работа консультанта на этом была завершена.

Исследование ситуации, оценка возможностей, разработка методов заняли 2 дня оплачиваемого времени консультанта.

Консультанты и консалтинговые агентства.

До сих пор мы рассматривали, какую пользу и как может принести предприятию консультирование. Некая абстрактная фигура оценивала различные аспекты бизнеса, давала заказчику верные рекомендации, получала результат. Наверное, настало время материализовать этот образ. Итак, что такое консультант? В анекдотах это человек, который приходит, когда его не звали, и говорит то, что заказчик знает сам. В рекламе это «гуру», имеющий ответы на все сложные вопросы. На самом деле, консультанты – люди различных специальностей и разной квалификации, решающие проблемы заказчика в меру своих способностей.

С некоторой долей условности среди консультантов можно выделить четыре группы (по способу прихода в консалтинг):

- Самоопределяющиеся и начинающие – вчерашние студенты, слушатели коммерческих академий и курсов «ускоренной квалификации», MBA без опыта.
- Преподавательский состав академических ВУЗов.
- Специалисты в конкретных областях, пришедшие в консалтинг из коммерческих фирм.
- Бывший топ-менеджмент коммерческих предприятий.

Первые, в основном, трудоустраиваются в консалтинговые фирмы, вторые работают самостоятельно, третьи и четвертые практикуют оба варианта. У начинающих консультантов скорее встретишь максимализм и безапелляционность суждений. У преподавателей – чрезмерную проработку теории с «азов». Узкие специалисты склонны преувеличивать важность своей области. Топ-менеджерам проще решить проблему самим, чем совместно с заказчиком. При этом у первых большая готовность к восприятию нового, у вторых лучшая систематизация проблем, у третьих глубокая проработка конкретных задач, у четвертых практический опыт управления.

Консалтинговые фирмы имеют также различную *организацию*. Некоторые представляют собой единую технологическую связку 2-х – 3-х специалистов, совместно решающих консультационные задачи (так называемый «составной» консультант). Другие держат в штате одного-двух квалифицированных специалистов и три десятка стажеров, работающих по заданным алгоритмам. Третьи имеют только технический персонал и привлекают для решения конкретных сложных задач независимых квалифицированных консультантов.

Консультирование осуществляют конкретные люди, и только с большой долей условности можно говорить об их «видовых» достоинствах и недостатках. Тем не менее, попробуем очертить основные характеристики трех существенно различных категорий консультантов.

Индивидуальный (независимый) консультант.

Преимущества:

- Наиболее индивидуальный подход и глубокая проработка проблемы заказчика.
- Относительно низкие гонорары (обычно меньше гонораров агентств).
- Возможность временной работы в штате предприятия.
- Больше степеней свободы в формировании консалтинговой команды, чем у агентства (консультант не обязан ограничиваться штатом).

Недостатки:

- Ресурс времени индивидуального консультанта ограничен. График консультаций необходимо строго выдерживать.
- Для реструктуризации корпораций нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов (хотя в последнее время тандемы и триады разнопрофильных «индивидуалов» начинают складываться на рынке).

Российское консультационное агентство.

Преимущества:

- Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно.
- Возможность предоставления заказчику дополнительных гарантий (например, финансовых).

Недостатки:

- Более стандартизованный подход к проблеме заказчика.
- Более высокие гонорары, включающие зарплату штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства.
- Обучение стажеров в процессе консультирования заказчика.

Иностранное консультационное агентство.

Преимущества:

- Международный авторитет (членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией, получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством).
- Значительный опыт в консультировании международного бизнеса.

Недостатки:

- Максимальное применение «домашних заготовок» и стандартных схем.
- Часто недостаточный учет российской специфики.
- Еще более высокие гонорары.
- Широкое использование стажеров.

Стили и способы консультирования.

Один из важнейших определяющих качество консультирования факторов – стиль работы, принятый консультантом. Типология здесь еще более условна, однако два крайних подхода все же следует выделить.

Наиболее распространенный на рынке стиль мы назовем «технологическим». Он применяется многими консалтинговыми агентствами, как российскими, так и западными, и еще не слишком дискредитировал себя в глазах заказчика. Работа консультанта в «технологическом» ключе строится на скрупулезном прописании всех взаимодействий фирмы, разработке стратегий [структуры, технологий] вплоть до должностных инструкций помощников менеджеров, форм документооборота, карт рабочего времени (кто, что, когда должен делать на рабочем месте). В лучшем случае пакет документов создается под конкретное предприятие. В худшем – корректируются названия и фамилии в компьютерной «рыбе» (за рубежом периодически вспыхивают скандалы из-за совпадений отчетов разным заказчикам вплоть до запятой). Отчеты «технологических» консультантов отличаются большим объемом, проекты – трудоемкостью, а проблемы начинаются при внедрении – персонал предприятия не может встроиться в разработанную без его участия схему. (Обычно «технологические» консультанты и не занимаются внедрением своих рекомендаций). Из десятка предложенных шагов запланированным образом реализуются один-два, в дальнейшем ситуация меняется (и слава Богу – значит, фирма еще жива), и ценность тщательно проработанных деталей сводится к нулю. Тем не менее, на первом этапе заказчик получает целостное видение системных изменений, которые попытается провести позже, хотя бы выборочно.

Противоположная крайность – «гуманитарный» стиль, уход в процесс в ущерб результату. Ставка делается на обучение заказчика и его топ-менеджмента методам управления, повышение их «общей» квалификации. Консультанты «стоят рядом» с менеджерами, помогая им правильно *принимать* решения (причем качество самих решений не оценивается). Такие проекты длятся годами, не привязанные к конкретным проблемам, и приносят заказчику сомнительную пользу: если фирма «забывает гвозди микроскопом», «гуманитарный» консультант помогает менеджерам правильно держать микроскоп.

Эффективный стиль («золотая середина» между двумя крайностями) должен способствовать решению целого ряда консалтинговых задач.

- Во-первых, это структуризация проблемы заказчика и качественное ее предъявление.

Проблему, которую менеджер не видит или неверно интерпретирует, он решить не в состоянии. (И это не говорит о низкой квалификации менеджера – *свои* проблемы всегда трудно осознавать. Недаром консалтинговые агентства широко используют индивидуальных консультантов для решения внутренних задач). Здесь недостаточно опросить персонал фирмы и предъявить заказчику мнение его же подчиненных, как практикуют некоторые «гуманитарии». Консультант обязан иметь собственную точку зрения, обоснованную всем предыдущим опытом, подкрепленную конкретными аргументами, базирующимися на фактах. Здесь излишне требовать согласия заказчика со всеми выкладками консультанта, чего добиваются некоторые «технологи». Эффективное консультирование возможно и при определенном несовпадении позиций по второстепенным вопросам, если стороны уважают позиции друг друга.

- Во-вторых, это вовлечение персонала заказчика в разработку решений.

Это необходимо, по крайней мере, по трем причинам:

- Участие персонала обеспечивает глубокую адаптацию предлагаемых консультантом методик к специфике фирмы и ее рынка.
- Участвующий персонал впоследствии сможет решать задачи такого класса самостоятельно.
- Решения, принятые совместно с менеджерами фирмы, легче внедряются в практику.

Предъявление заказчику готового отчета абсолютно не решает задачи (такой подход работоспособен при создании фирмы «с нуля» и в реформировании «конфликтных» организаций). Устранение консультанта от оценки *качества* решений может привести к тому же «забыванию гвоздей микроскопом». «Золотая середина» заключается и в выдвижении консультантом собственных идей (с обоснованием и разъяснением), и в восприятии идей сотрудников фирмы, - в выработке, в результате, совместных согласованных решений о необходимых *действиях*.

- В-третьих, это внедрение необходимых предприятию изменений.

Грамотно принятых решений (пусть и согласованных с персоналом заказчика) далеко недостаточно для успеха внедрения. На этапе реализации всегда найдется сто причин, чтобы сделать дело привычным или легким способом, в отмену собственных планов. Меняются и представления людей, и реалии рынка. Для эффективного внедрения консультант должен быть активно задействован в процессе, раз за разом проходя этапы структуризации и предъявления проблем, вовлечения персонала в разработку новых (или подтверждение прежних) решений. Ему необходимо формировать команду

единомышленников, согласовывать интересы различных групп, «продавливать» ключевые решения и искать компромиссы во второстепенных. Крайности здесь также неработоспособны.

Стиль работы частично определяется категорией консультанта. Например, консалтинговые агентства более технологизированы, чем «индивидуалы» (к «конвейерному» производству сложно всякий раз подходить по-новому). Индивидуальные консультанты шире применяют вовлечение персонала заказчика в проект (ради экономии, в том числе, собственных временных ресурсов). Однако в большей степени стиль определяется образованием, опытом и личными качествами конкретного специалиста, поэтому качественный консалтинг всегда *личный* (независимо, работает консультант в агентстве или индивидуальным образом).

Если стиль консультирования «прилагается» к конкретному специалисту, то решение о способе консультирования вырабатывается совместно заказчиком и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием. Для принятия адекватного решения заказчику необходимо иметь представление о существующих способах консультирования и их эффективности.

Описанные ниже способы встречаются наиболее часто, хотя и не в столь разграниченном виде. «Проектное» консультирование может быть связано с последующим сопровождением, консультирование по отдельным вопросам - с разработкой инструментария, и т.д. Разграничение в описании служит для более четкого определения их достоинств и недостатков, лучшего понимания результативности. На практике могут применяться и некоторые другие способы консультирования, что определяется спецификой задач.

Прежде чем перейти к описанию, сделаем одно важное замечание: при *любом* подходе результат может быть получен, только если заказчик берет на себя не меньше работы, чем консультант. Это касается и локальных задач консультирования. Многие консультанты в принципе не берутся за задание, если в процессе предварительных переговоров выясняется нежелание заказчика участвовать в проекте.

«Проектное» консультирование.

Этот способ предусматривает координацию проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции нужных изменений). Он может применяться для оптимизации организационной структуры предприятия (здесь он наиболее результативен), экспертизы бизнес-проектов, постановки маркетинга, разработки рекламных кампаний. В разработке стратегий предприятия проектным способом могут осуществляться поиск или проверка рыночных возможностей.

Проект обычно начинается с *диагностики*, которая может проводиться с минимальным вмешательством консультанта в деятельность предприятия или в режиме параллельного внедрения.

В первом варианте информация собирается, но не разглашается, результаты исследований поступают непосредственно заказчику, который решает, как их использовать. В проблемных ситуациях объявленная цель работы консультанта формулируется нейтральным образом (например, при работе по проекту оптимизации оргструктуры персоналу объявляется о поиске рыночных возможностей, который его беспокоит в меньшей степени). В итоге снимается преимущественно *статическая* информация организации, имеющийся баланс отношений и идей.

Во втором варианте консультант обсуждает промежуточные идеи и гипотезы с персоналом предприятия, действует с истинной объявленной целью. Уже на этапе диагностики в фирме происходят изменения, привносятся новые идеи, апробируются новые отношения. У персонала формируется готовность к изменениям, он оказывается вовлеченным в реорганизацию и принятие решений. (Но вместе с тем растут ожидания, провоцируется возможность борьбы за новый «кусочек пирога»). В итоге снимается *динамическая* информация, точнее прогнозируется возможность проведения необходимых реформ.

Результатом диагностики являются *обоснованные гипотезы* (подтвержденные опытом консультанта и отдельными выявленными фактами) о путях достижения поставленных целей и методах решения проблем. Выводы оформляются в аналитический отчет, который выдается заказчику для ознакомления, а затем презентуется (защищается).

После принятия заказчиком отчета выполняется *основной этап*. Это детальная разработка и внедрение конкретных схем, процедур, планов, технологий. Работы по проекту распределяются между консультантом и персоналом заказчика.

Консалтинговые агентства обычно берут на себя большую часть работ, выигрывая в скорости разработки, но проигрывая в качестве внедрения. (Даже принятые персоналом технологии с трудом адаптируются к изменениям ситуации, если получены готовыми).

Индивидуальные консультанты предпочитают максимально привлекать ресурсы предприятия. Их задачей является распределение работ по проекту между сторонниками реформ, методологическая и экспертная помощь менеджерам в новых для них вопросах, контроль качества разработок. Этот подход дает выигрыш в качестве внедрения и стоимости проекта, но проигрыш в скорости.

Результатом этого этапа является не столько отчет консультанта, сколько принятые персоналом и внедренные в практику схемы, процедуры, технологии. Ограничение «выхода» отчетом с целью

последующего внедрения обычно нецелесообразно (внедрение может просто не состояться). Этот этап завершает проект (все работы по проблеме спланированы и частично выполнены, по оставшимся имеется четкое представление ответственных менеджеров, что и как делать). В дальнейшем может выполняться консультационное *сопровождение* долгосрочных разработок.

В некоторых случаях проектный способ консультирования может предусматривать приглашение консультанта в штат предприятия. Например, создание оргструктуры маркетинга «с нуля» требует постоянной работы на предприятии квалифицированного руководителя маркетинга. В этом качестве может выступить консультант, временно заняв вакансию директора по маркетингу (Здесь, как и с «варягом», необходимо планировать значительный срок исполнения должности, чтобы получить устойчивый результат).

Хотя проектный способ и предусматривает координацию всего проекта консультантом, самоустранение заказчика от участия в проекте невозможно. В редких случаях он может ограничиться содействием в получении консультантом информации от персонала предприятия. В основном же ему приходится выбирать из многих альтернатив в процессе исследований, применять власть для координации работ, если консультантом задействуется персонал предприятия. Наиболее результативно прямое управление заказчика проектом.

Для проектного способа характерна еще одна особенность: заказчик не может единоличным решением выполнить действия, забракованные консультантом. В противном случае это может означать досрочное завершение проекта (когда нанимаешь профессионала, нужно либо следовать его рекомендациям, либо уволить его). Решения должны выбираться из согласованных альтернатив. Для руководителей авторитарного типа это может являться ограничивающим фактором к применению проектного способа консультирования.

В целом, проектный способ дает наилучший результат, т.к. обеспечивает системный подход к решению задач предприятия. Его недостатком является относительно высокая стоимость. Тем не менее, способ применяется как крупными предприятиями, располагающими значительными ресурсами, так и небольшими. Последние, в основном, применяют консультирование для экспертизы бизнес-проектов и поиска рыночных возможностей.

Разработка инструментария.

Этот способ предусматривает разработку консультантом концепции сбора информации. Он может применяться в случаях, когда предприятие имеет ресурсы для самостоятельного квалифицированного проведения исследований. Заказчик определяет цели исследования, формулирует гипотезы. Задачей консультанта является самостоятельное или совместное с заказчиком определение источников информации, метода сбора данных, объема выборки. Также в задачу консультанта могут входить предварительные испытания метода (оценка качества первых полученных данных).

На практике консультант обычно выбирает методику, составляет вопросник (если метод сбора данных - опрос), опрашивает 2-х - 3-х человек из целевой группы и вносит коррективы. На этом его работа завершается. Полевые исследования, анализ данных и их интерпретацию осуществляет предприятие.

Этот способ позволяет воспользоваться специальными знаниями консультанта при минимуме затрат. Однако он предполагает качественное предварительное определение целей заказчиком, формулирование «правильных» гипотез, не менее качественное проведение самих исследований и анализа результатов. Т.е. персонал предприятия настолько квалифицирован, что приглашение консультанта для разработки инструментария производится только в действительно специальных случаях, и приглашается обычно узкий специалист.

Этот способ применяют, в основном, крупные предприятия для разработки стратегий, рекламных кампаний и экспертизы бизнес-проектов. Его результативность почти полностью зависит от предприятия.

Сопровождение.

В общем случае, сопровождение предполагает постоянно-периодическое участие консультанта во всех фазах проекта, кроме полевых исследований. Обычно сопровождение применяется после выполнения проекта консультантом. Например, разработка рекламной кампании может предусматривать последующий контроль результатов и коррекцию кампании. Оптимизация оргструктуры завершается сопровождением почти всегда – непосредственное участие консультанта в разработке новых технологий ограничивается коротким промежутком времени, последующий контроль внедрения и необходимая коррекция производятся на постоянно-периодической основе. В этом случае сопровождение (один день в неделю, одна неделя в месяц, или другой вариант) стимулирует выполнение работ по графику, поддерживает на уровне качество разработок.

Для сопровождения также может применяться включение консультанта в штат предприятия. Это зависит от конкретной задачи (иногда удобно стимулировать процесс изменений постоянным контролем). Включение консультанта в штат изменяет его статус и позволяет участвовать в процессе принятия решений с определенным правом голоса. В холдингах для задач реструктуризации консультант может вводиться в совет директоров.

Иногда сопровождение предваряется консультированием по отдельным вопросам. В этих случаях консультантом отслеживаются результаты проверки заказчиком сформулированных на этапе консультирования гипотез, вносятся коррективы. Такое сопровождение обычно производится по методу «горячей линии»: постоянно-периодическое присутствие консультанта на предприятии не предусматривается, его привлекают по мере накопления информации у заказчика.

Сопровождение может выполняться и для проекта, самостоятельно разработанного заказчиком. Это дешевле, чем полномасштабное вовлечение консультанта в проект, но может быть сопряжено с потерей качества. Многое зависит от правильности определения заказчиком проблемы, сбора, анализа, интерпретации данных. Тем не менее, для локальных задач небольших фирм этот вариант работоспособен.

Консультирование по отдельным вопросам.

Этот способ предусматривает ограниченное участие консультанта в определении проблемы. Комплексная диагностика не выполняется. Консультант структурирует проблему, изучает возможности ее решения, формулирует гипотезы на основе информации заказчика. Иногда консультант предлагает метод решения проблемы, чаще – направление поиска и альтернативные возможности.

Если рассматривать эффективность как отношение полезного эффекта к затратам, консультирование по отдельным вопросам можно назвать наиболее эффективным способом. Любому руководителю известно, какое развитие может получить удачная идея. В некоторых случаях для решения проблемы достаточно знать, как она решается в принципе. Такого рода информация может быть получена в одном консультационном интервью.

Результативность такого консультирования значительно ниже. Ценность предложенных альтернатив зависит от качества структурирования проблемы и от возможности применения рекомендаций заказчиком. В большинстве случаев консультант способен правильно структурировать проблему по симптомам, но стопроцентной гарантии здесь нет. Точно также предложенные альтернативы лишь в малой степени учитывают общую ситуацию на предприятии, поскольку она специально не исследуется. Некоторые предложенные решения не могут быть применены из-за специфики предприятия, или их применение создаст другую проблему.

Значительное повышение качества консультирования (одновременно с некоторым повышением затрат) может быть достигнуто привлечением консультанта для детального исследования проблемы. В этом случае консультант не ограничивается интервью с заказчиком, а самостоятельно проверяет некоторые посылы. (Методом проверки, в зависимости от ситуации, могут быть интервью с ключевым персоналом, партнерами предприятия, покупателями, изучение документации, и т.д.) Время исследования ограничивается, как правило, одним-двумя днями, поскольку решаемые таким способом задачи локальны: например, определение необходимости структурной оптимизации, диагностика управления, и т.п.

Внутреннее консультирование.

Внутреннее консультирование предусматривает постоянную работу консультанта в штате с подчинением его руководителю предприятия. Теоретически это снижает затраты фирмы (зарплата штатного консультанта меньше гонорара привлеченного) с сохранением преимуществ «проектного» способа консультирования. При достаточном объеме задач может быть целесообразным создание внутреннего консультационного подразделения на предприятии.

На практике необходимо учитывать следующие моменты:

- Объективное мнение консультанта (одно из преимуществ стороннего консультирования) в некоторой степени девальвируется. При «проектном» способе консультант знает, что его работа заканчивается вместе с проектом. Единственной его целью является создание качественного продукта. Для внутреннего консультанта существует необходимость определить и свое место в структуре, поэтому у него две цели – качественный продукт и удобное собственное положение. Нетрудно предугадать, что в каких-то случаях эти цели вступают в противоречие, «объективное мнение» при этом пострадает.
- Независимость суждений (второе основное преимущество консультанта) также может быть поставлена под сомнение. Внутренний консультант может предполагать, что слишком частое обращение внимания руководства на недостатки управления негативно отразится на его собственной карьере. Это подталкивает его к манипулированию информацией. Руководством суждения консультанта также воспринимаются как предвзятые: если привлеченный консультант рекомендует уволить какого либо специалиста, его невозможно подозревать в личной заинтересованности; если то же предложение поступает от внутреннего консультанта – руководитель начинает оценивать личные мотивы рекомендации.
- Рост квалификации консультанта, приобретение им разностороннего опыта затормаживаются. С течением времени он вряд ли будет способен взглянуть на предприятие «со стороны». Одинаковый

с предприятием опыт ведет к формированию одинаковой точки зрения, что снижает качество консультирования.

- Делегирование внутреннему консультанту полномочий, дублирующих управленческие функции, либо признание за ним права решающего мнения «де-факто» может привести к созданию второго (лишнего) центра власти на предприятии.

Реально применение внутреннего консультирования предоставляет следующие преимущества:

- Консультант всегда «под рукой» у руководителя, с ним можно проговорить любую проблему (что способствует ее структуризации), можно получить альтернативную точку зрения (с учетом вышеназванных ограничений).
- Осуществляется дополнительный контроль основных технологий.
- Предприятие может оказать помощь в решении проблем и создании эффективной организации дилерам, поставщикам, партнерам путем предоставления льготных или бесплатных консультационных услуг.

Более перспективно применение внутреннего консультирования на контрактной основе: с консультантом заключается контракт на 0,5 - 1,5 года с фиксированными условиями оплаты и без автоматической пролонгации. Такая система частично снимает вопросы зависимости консультанта и объективности его мнения.

Другие способы консультирования.

Для особо значимых проектов может применяться введение в штат предприятия консультационной группы, обеспечивающей все необходимые организационные функции проекта, которые предприятие не может выполнить самостоятельно с нужным качеством: диагностику предприятия, рыночные исследования, разработку стратегий, подбор кадров, и т.д.

Для проблемных предприятий может применяться самоустранение руководителя (владельца) от управления и назначение консультанта временным управляющим.

Иногда консультантами может выполняться построение предприятия «с нуля» (например, организация банка торговым предприятием, и т.п.).

Для каждого конкретного случая может быть разработан свой способ консультирования, наиболее целесообразный, с точки зрения достигаемого эффекта.

При любом способе консультирования ответственность консультанта обычно ограничивается гонораром. Если работа выполнена некачественно, полученная консультантом оплата подлежит возврату заказчику. Но это предел ответственности: с сэкономленных или дополнительно заработанных предприятием сумм консультанту не выплачивается процент, и точно также с него не могут удерживаться штрафы сверх суммы гонорара. С другой стороны, некоторые консультационные агентства могут создавать себе конкурентные преимущества, предоставляя заказчику повышенные гарантии, в том числе финансовые. В таких случаях размер ответственности консультанта определяется контрактом.

Выбор консультанта.

Заказчик может заранее определиться с подходом консультирования, предпочтительным для его задач, решить, с какой категорией консультантов он будет работать. Далее ему необходимо выбрать специалиста, который выполнит работу с нужным качеством. Поскольку качество зависит от профессионализма конкретного консультанта, выбирать надо именно человека, даже если планируется работа с агентством.

Современный российский рынок предоставляет для выбора следующие источники информации:

- Общие и специализированные справочники и каталоги (в том числе электронные).
- Рекламные и презентационные материалы консалтинговых агентств.
- Книги и статьи консультантов.
- Интернет-сайты консалтинговой тематики.
- Семинары, проводимые консультантами.

Из справочников и каталогов можно получить координаты консультантов (в основном, юридических лиц, исключение составляют интернет-каталоги, в которых регистрируются, в том числе, «индивидуалы»). Рекламные и презентационные материалы в какой-то мере говорят о подходе и специализации консультантов (но в значительно большей – о самопозиционировании на рынке). Книги и статьи дают возможность глубоко разобраться в подходах авторов, выяснить их отношение к конкретным проблемам. Сайты консалтинговой тематики могут содержать каталоги, презентационные материалы, форумы («тусовки» начинающих с вкраплением специалистов), иногда на них публикуются работы консультантов. Участвуя в семинарах, можно не только определить подход, стиль и методы консультанта, но и составить представление о его личных качествах, оценить возможность совместной работы по проекту.

Для выбора не удастся воспользоваться формальными критериями оценки консультанта. Не дают достаточных гарантий документы об образовании: специалист с несколькими дипломами может быть хорош именно в получении дипломов, но не обязательно в консультационной практике. Опыт консультанта не всегда может быть подтвержден рекомендациями клиентов. С одной стороны, из-за специфики оформления отношений клиент бывает не готов афишировать работу консультанта (и тогда опытный специалист не предъявит рекомендаций). С другой, - если у консультанта успешно завершился всего один проект из десяти, именно он будет предъявлен заказчику. Сторонней экспертной оценкой нельзя воспользоваться из-за отсутствия экспертов. Отечественные консалтинговые ассоциации, которым в принципе подошла бы эта роль, не обладают сколь-нибудь полной информацией о большинстве действующих на рынке специалистов.

Таким образом, кроме посещения семинаров (которые проводят не все консультанты и не каждый день), у заказчика есть два работоспособных варианта выбора: интервью и эксперимент.

Интервью (предварительные переговоры) позволяет заказчику познакомиться с точкой зрения консультанта на проблему, пути и методы ее решения. В интервью рассматриваются стиль и способы консультирования, оценивается возможность совместной работы заказчика и консультанта. Чтобы действительно иметь выбор, заказчику необходимо провести интервью с несколькими консультантами (и с тремя-пятью это сделать вполне реально).

Эксперимент ставится для подтверждения правильности выбора. До объемного проекта консультанту может быть заказана локальная работа (например, диагностика одного из предприятий холдинга или корпоративный семинар по отдельной проблеме). Результаты работы оцениваются заказчиком, после чего принимается окончательное решение по проекту в целом.

С точки зрения консультанта, может быть актуален вопрос выбора заказчика. Если заказчика интересует не результат консультирования, а факт его применения (например, по приказу владельцев бизнеса), профессиональный консультант не возьмет заказ, либо попытается скорректировать представления заказчика до заключения соглашения. Работа ради работы не позволит получить полезный эффект и может повредить репутации консультанта.

Приложение 1

Злоупотребления (воровство) на предприятии.

Прежде всего, уточним понятия: речь здесь пойдет не о воровстве с юридической точки зрения (хотя некоторые описанные действия попадают и под юридическое определение воровства), а, главным образом, о действиях персонала предприятия, расходящихся с целями последнего, ведущих к недополучению предприятием доходов или прямым убыткам из-за получения дополнительных доходов персоналом.

Невозможно охватить все аспекты воровства, или перечислить все случаи. Мы и не ставим такой задачи. Остановимся лишь на некоторых типичных вариантах, которые встречаются в практике деятельности многих предприятий, и могут быть предотвращены относительно простыми способами.

Консультирование не ставит задачей выявление или доказательство случаев воровства. Такие действия относятся к компетенции другой службы. Предприятие может, например, нанять частного детектива, или обратиться к помощи компетентных органов. Однако, предотвращение воровства - задача именно консультирования, т.к. целесообразное взаимодействие предприятия с рынком не может быть построено с включением неадекватных методов.

Наиболее часто случаи воровства происходят в подразделениях (областях деятельности) предприятия, таких как закупка, реклама, маркетинг, сбыт, производство. Рассмотрим их подробно.

Закупка. Закупщики имеют дело со средствами предприятия, которые направляют на рынок по своему усмотрению, теоретически, руководствуясь целями предприятия. Как предприятие применяет стимулирование сбыта иногда с помощью материального стимулирования закупочных агентов покупателя, так и поставщики (такие же фирмы) часто стараются стимулировать персонал предприятия тем же способом. Распространенной является выплата комиссионных наличными с объемов закупки. Юридический аспект может быть легальным: заключается трудовое соглашение, по которому закупочный агент предприятия является одновременно торговым агентом поставщика. Или применяется нелегальный способ - просто передача наличных. Для некоторых видов деятельности, например, закупки сельхозпродукции у населения, характерно движение преимущественно наличных средств, которое открывает дополнительные возможности для нечестного персонала.

Воровство в закупке существует как система: практически, нет такой отрасли, в которой тем или иным предприятием не предлагались бы дополнительные комиссионные закупщикам. Причем, эта практика не принадлежит исключительно отечественным предприятиям. Напротив, зарубежные поставщики проявляют удивительную активность. К примеру, в туристическом бизнесе нередки предложения принимающих фирм - иностранных партнеров - о разделе «сверхприбылей» с менеджером предприятия, разрабатывающим тур. Буквальное предложение может звучать так: «Вы выбираете данный отель, мы добавляем 2\$ стоимости в день на туриста, 1\$ - Ваш». Для крупной туристической фирмы, в месяц обслуживающей до 500 туристов, систематический ущерб составит 7-14 тыс. долларов. Половину из них получит менеджер.

Страховой бизнес выходит на более высокий уровень - начальников отделов и первых заместителей. Формулировки предложений более осторожны: речь идет о комиссии, которая будет конфиденциально предоставлена предприятию «любым удобным для него способом».

Потери от воровства в закупке крупных торговых предприятий происходят через поставку некачественных, неходовых товаров, либо по завышенным ценам.

Выявление случаев воровства не происходит автоматически. Та же закупка по завышенным ценам может объясняться непрофессионализмом персонала или недостатком информации. Реагирует на такие случаи обычно сбытовое подразделение, чья деятельность становится затруднительной, но при «разумных» пределах воровства, оно не выявляется и в сбыте.

Предотвратить такие случаи, как обычно, проще, чем выявить или исправить последствия. В областях деятельности, где имеют хождение наличные средства, необходимо организовать разделение функций: закупщики могут договариваться о поставке товара и объемах оплаты (это их функция, право и обязанность), но передачу наличных средств поставщику должен производить кассир, находящийся в подчинении бухгалтерии, который знает цифру, но понятия не имеет о договоренности. В этом случае чрезвычайно затруднена организация круговой поруки в закупке (нелегальная договоренность с поставщиком связана с повышенным риском, «игра не стоит свеч»).

Для закупочной деятельности целесообразна также организация независимого контроля со стороны маркетингового подразделения - мониторинга поставщиков (исследуются цены, качество, условия поставки продукции, существующие на рынке). Расход на данную функцию маркетинга минимален, в то же время, уверенность закупщиков, что любая сомнительная сделка немедленно «выплывет наружу»

предостережет от необдуманных шагов. (Контроль через предоставление закупщиками прайс-листов альтернативных поставщиков недостаточен, т.к. информация может быть специально отобрана. То же предоставление прайс-листов маркетинговой службой уже в какой-то мере решает проблему, хотя профессиональная работа маркетинга включает и более глубокую проработку предложений поставщиков).

Реклама. При подборе рекламных менеджеров для предприятий постоянно приходится сталкиваться со специфическим представлением аппликантов о структуре оплаты их труда: почти половина из них считает дополнительный доход, получаемый от рекламных агентств, естественной составляющей своей зарплаты. Выбор рекламного агентства или отдельных средств рекламы по «основной» характеристике - сколько они заплатят рекламному менеджеру - стал повальным явлением на российском рынке. (Это касается, в основном, текущей рекламы средних предприятий, поскольку крупные рекламные кампании чаще находятся под контролем высшего руководства, которому взятки не предлагают). Менеджер имеет легальную возможность дополнительного заработка - он может наняться внештатным рекламным агентом в средство информации, в котором размещает рекламу. Последнее трудно назвать воровством, поскольку предприятие выплачивает те же суммы, что платило бы в любом случае. Однако устройство на работу в определенные СМИ формирует у менеджера предпочтение к этим СМИ, уже независимо, продолжает ли реклама в них выполнять свои задачи.

Потери от неэтичного поведения персонала в рекламе для предприятия происходят через неадекватный выбор носителей и некачественную работу агентств. Они не так критичны, как в закупке, поскольку цели рекламы не подменяются (сами рекламные сообщения остаются прежними), эффективность падает незначительно. Скорее, речь может идти о недополучении выгод: в практике рекламы на современном российском рынке в некоторых случаях можно получить до 80% скидки от известнейших средств информации. Понятно, что какая экономия не пойдет в счет предприятия. И наоборот, критерием выбора станет скидка от малоэффективных, не отвечающих целям рекламы средств информации.

В «рекламном» воровстве не возникает круговой поруки, оно является «делом» отдельных сотрудников, не имеет тенденций к разрастанию. Однако и предупредить его сложнее. Рекламисты, как правило, находятся в подчинении службы маркетинга, которая не будет организовывать качественной проверки в целях «внутреннего расследования». Такая проверка и не целесообразна. Гарантией отсутствия воровства (и, одновременно, гарантией качества рекламы) является грамотное построение рекламной кампании. Если выбор средств рекламы производится на основании требований рынка - «теневые» отношения невозможны. При движении же наличных средств, целесообразно использовать того же курьера-кассира, подчиняющегося бухгалтерии, для передачи требуемых сумм.

Маркетинг. Маркетинговая служба часто имеет дело со средствами предприятия, предназначенными для исследований рынка с помощью сторонних организаций. Это предоставляет маркетологам возможность манипулирования средствами. Наиболее распространенным способом манипулирования является покупка стандартных исследований по завышенным ценам. Специализированная организация может проводить действительно объемное исследование стоимостью в десятки тысяч долларов. Но результаты исследования реализуются значительно дешевле сотням заинтересованных предприятий. Маркетолог может без труда представить исследование как выполненное по индивидуальному заказу и получить «сверхприбыль» в собственный карман. Иногда применяется и фальсификация результатов: например, исследование проводится с объемом выборки в 100 человек, а для отчетности «корректируется» до объема в 1000 человек; разница в стоимости идет в карман менеджера. В сфере маркетинга существует множество предприятий, специализирующихся на обналичивании средств (в последнее время в прессе постоянно встречаются публикации на эту тему). Но и действительно маркетинговое агентство может не устоять перед искушением «подыграть» нечистоплотному менеджеру, если от этого зависит получение заказа.

Потери предприятия связаны как с повышенными затратами на маркетинг, так и с бесполезность стандартизованных отчетов. (Возможно, их неприменение даже лучше, чем использование по назначению. В последнем случае фальсифицированные или неполные данные могут послужить причиной дополнительных потерь предприятия на непроизводительные затраты).

Воровство в маркетинге характерно как раз для предприятий, уделяющих маркетингу повышенное внимание (иначе не выделяются средства на исследования). Выявление случаев воровства затруднено. Реально действенным средством предупреждения является ревизия маркетинга, исследующая методы, средства, цели. Предупреждение воровства - лишь побочная ее функция (главной является повышение эффективности маркетинга), но, как правило, достаточно иметь ее в списке обязательных мероприятий, чтобы вероятность воровства снизилась на порядок.

Сбыт. Сбытовики не имеют прямого доступа к средствам предприятия, однако «владеют» рынком, откуда эти средства поступают. Как правило, основное искушение приходится на агентов. Специфическая российская конкуренция ввела в «широкое обращение» переманивание агентов «со своими объемами». Т.е., наработанные предприятием клиенты, вверенные для обслуживания агенту или менеджеру, рассматриваются как его личные, а такой способ завоевания рынка, как перспективный. Агентам предлагается несколько вариантов: снабжение конкурентов информацией о назревающих

сделках (если известны объемы и условия, легко вовремя подать лучшее предложение), проведение сделок с крупными покупателями через конкурентное предприятие за повышенный процент оплаты, уход вместе со своим сегментом на конкурентное предприятие. Последнее почти автоматически сопровождается дезинформацией клиентов и пропагандой против предприятия: агент должен объяснить клиентам мотивы «переключения» на другого поставщика, аргументы должны быть вескими.

Ущерб от такого воровства наиболее значителен. Существуют предприятия, весь сбыт которых обеспечивают 8 территориальных агентов. Уход двух из них к конкурентам может сократить объем сбыта предприятия на четверть, причем, возможно, навсегда. Воровство в сбыте даже более опасно своим побочным эффектом, чем прямым недополучением средств, т.к. неизвестно, какой резонанс вызовет отрицательная информация о предприятии, выброшенная на рынок.

Тем не менее, предприятие в состоянии предупредить внутреннее воровство и бороться с последствиями ухода агентов. Здесь предупреждение удобно организовать через службу маркетинга. В первую очередь, маркетологами должны отслеживаться крупные клиенты: частота и объемы закупок (при изменениях - выяснение обстоятельств), воспринимаемое качество сервиса. «Переключение» клиентов не будет производиться агентом, если известно, что немедленно обнаружится. Если же «переключением» сопровождается уход агента, и среди клиентов начинает распространяться негативная информация о предприятии - это также выявляется на ранней стадии. Во-первых, с уходом агента (безразлично, на какую работу) целесообразно предупредить всех его клиентов о замене. Во-вторых, если случай контрпропаганды будет выявлен, целесообразно в срочном порядке уведомить клиентов, что причиной увольнения агента являлась его нечистоплотность в делах. Скорость распространения информации, которую в состоянии обеспечить предприятие, на порядок выше возможностей агента. Таким способом можно сохранить себе рынок.

Следует различать, что переход агента на работу к конкурентам с последующим обращением к своим бывшим клиентам сам по себе не является злоупотреблением ни с юридической, ни с моральной точки зрения. (Агент не заключал контракт, и не связан этическим кодексом). «Криминал» начинается с распространением дезинформации о предприятии. Предприятию также не следует бороться с последствиями ухода агентов неадекватными методами, указывая клиенту на нечистоплотность агента, если таковой не было выявлено.

Специфической проблемой сбыта является организация его руководителем параллельного «теневое» предприятия, конкурирующего с основным. Это, безусловно, воровство, т.к. для достижения целей «личной» фирмы руководителю приходится саботировать деятельность предприятия, на котором он работает. Такие ситуации возникают достаточно редко и быстро развиваются: либо новое предприятие разваливается, либо разрастается - и руководитель переходит туда. Выявляет такие случаи также служба маркетинга, которая способна обнаружить нового конкурента по реакции рынка и на ранней стадии отследить изменение сбыта. Соответственно, применяются обычные методы борьбы за рынок.

Производство. Злоупотребления на производстве трудно назвать воровством даже при нашем широком его понимании. Тем не менее, дополнительный доход может извлекаться персоналом с использованием средств предприятия, хотя и без особого ущерба для последнего. Обычно, производится и реализуется дополнительная, неучтенная продукция. Либо находится заказчик, предоставляющий «левое» сырье, либо оно закупается производством за наличные - производство не тратит средств предприятия на «левые» закупки. Износ оборудования незначителен.

Настоящая опасность заключается в круговой поруке, возникающей на предприятии. Для изготовления излишков необходима договоренность определенной части персонала производства, включающей его руководителя. Если она достигается, следующим шагом является вовлечение в группу сбытовиков, поскольку излишки нужно реализовывать во все возрастающих объемах. А когда вовлечен и сбыт - образуется «теневое» конкурирующее предприятие, преследующее собственные цели, саботирующее работу «родителя».

Выявление «левой» работы производства на ранней стадии затруднено, т.к. качественную материальную проверку возможно провести только при остановке производства, что нецелесообразно. При нарастании объемов продаж по сниженным ценам (которые практикуются в подобных случаях), источник дешевой продукции может быть выявлен маркетологами. Существование развитой службы маркетинга на предприятии предупреждает возникновение параллельного производства, т.к. повышается вероятность обнаружения «криминала».

Воровство распространено достаточно широко. Предприятия далеко не приветствуют его у себя, и пытаются с ним бороться. В то же самое время, они часто провоцируют воровство, создавая для него комфортные условия:

Вернемся к теме торговых агентов. Их приглашение «со своими объемами» действительно способно принести предприятию сиюминутную выгоду. Без высоких затрат будет завоевана определенная доля рынка. Сохранение же этой доли - отдельный вопрос, тем более сложный, что предприятием принят на работу персонал, однажды уже укравший. Аналогично обстоит дело с менеджерами «со своими агентскими сетями», руководителями разного уровня, переходящими от конкурентов со всеми коммерческими тайнами и чемоданами документации. Предприятия должны иметь очень веские основания, чтобы принять этих людей на работу и доверить ответственный участок.

Также провоцирует воровство применение «стимулирования» закупочных агентов и менеджеров предприятий-покупателей через выплату комиссионных или прямое предложение взяток. Часто такая комиссия многократно превышает заработную плату предлагающего. Агент, лично выплачивающий комиссию покупателю, за то, что он покупатель, не будет воровать, только если ленив. (Мы несколько утрируем ситуацию: на самом деле, честно работающих агентов значительно больше, чем недобросовестных. Но эту честность приходится поддерживать зарплатой, микроклиматом, контролем, и т.д., тогда как для стимулирования воровства достаточно поручить агенту выплату взяток).

Стимулируют воровство также отсутствие контроля, низкие заработные платы, отсутствие финансовых планов и отчетности, отсутствие перспектив роста персонала, и т.п.

Озабоченные проблемой повального воровства, руководители предприятия часто впадают в сомнительную крайность: приглашают на работу родственников и друзей, а по мере роста предприятия - их друзей и родственников. Принцип «лучше взять дурака, но надежного» не оправдывает себя, прежде всего потому, что надежных "дураков" не бывает. Некомпетентность ключевых руководителей позволяет воровству процветать у них «под носом», а еще больший вред наносит их собственный непрофессионализм. Возможно, у такого руководителя и не украдут, но он собственноручно подпишет разрешение на отгрузку товара в кредит неплатежеспособному покупателю, или наоборот - упустит выгодную сделку, следуя букве инструкции. На практике такие случаи встречаются сплошь и рядом.

Кроме того, гарантий, что не будет воровать друг или родственник, не существует. У них для этого на одну причину больше: «тесть (муж двоюродной сестры, одноклассник) ездит на «шестисотом мерседесе», а мне платит жалкую «штуку». Психология у всех разная, воровство встречается даже у братьев.

Как уже отмечалось, доказательство случаев воровства не входит в компетенцию консультирования, равно как и решение, что делать с провинившимися. Однако по одному аспекту вопроса мы выскажем свое мнение. Часто пойманным на воровстве оказывается симпатичный руководителю человек. Наблюдается парадоксальная ситуация: руководитель, уже зная, что у него украли (и продолжают красть!) десятки тысяч долларов, мучительно размышляет, возможно ли повышением зарплаты «наставить вора на путь истинный». Мы считаем, что это невозможно. Если и есть стимулы, способные поставить такого человека в нужные рамки, то это не зарплата, и даже не доля в прибыли. Ответ нужно искать в другой плоскости.

Резюмируя вышесказанное, еще раз отметим: предотвратить воровство можно, для этого существуют простые способы, и сделать это значительно легче, чем бороться с последствиями.

Приложение 2

Некоторые возможности самодиагностики.

Проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда самоочевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный, из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.

В силу ряда психологических причин, затруднено и проведение руководителем диагностики ситуации с помощью опроса персонала. Методы самодиагностики, которых мы касались при рассмотрении стратегий и оргструктуры, хотя и дают результат, но подразумевают афиширование руководителем своих сомнений, в некотором роде, выдачу авансов: опрос, проводимый руководителем, обязывает его к принятию мер. Если проблема стоит остро, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

Здесь мы рассмотрим ряд ситуаций, наиболее часто возникающих на предприятии, содержащих проблему, которая может быть выявлена наблюдением, без какого бы то ни было вмешательства. Руководителю достаточно оценить внешние признаки, чтобы получить представление о наличии проблемы. Однако следует помнить, что идентичных ситуаций не существует, разница в нюансах может изменить всю картину. Также возможно и присутствие нескольких проблемных факторов на предприятии.

Проблема: «Перегрузка».

Внешний признак: Перегрузка руководителя рутинной.

Описание: Все дела приходится делать самому - персонал «не тянет». Если что-то не решил сам - будет решено неверно, или «зависнет в воздухе». Время почти не распланировано, на действительно важные проблемы его не остается. В прямом подчинении находится более 10-ти человек. Скапливаются груды непрочитанных бумаг - да и читать некогда. Некоторые менеджеры не могут попасть на прием по несколько дней. Работать приходится по 16 часов в сутки.

«Подводная» часть: Очень вероятно воровство. Низкая эффективность работы - персонал минимизирует собственные усилия. Крупные упущения в основной области деятельности: «в запарке» подписываются никем не прочитанные договоры (средний персонал предоставляет решение руководителю, у того нет времени даже прочитать). Реально руководитель не владеет ситуацией.

Возможное развитие: Обособление части персонала в теневую группу, налаживание собственного «бизнеса» за счет предприятия. Уход профессионалов. Потеря конкурентных преимуществ, а затем и конкурентоспособности предприятия.

Возможные причины возникновения:

- Трудности в делегировании полномочий (обычно не столько из-за отсутствия кадров, сколько из-за характера руководителя).
- Отсутствие контроля за выполнением решений как принципа.
- Неадекватная организационная структура.

Проблема: «Советник».

Внешний признак: Наличие у руководителя доверенного советника без реальной ответственности.

Описание: Политические решения руководителя направляются лицом, которое не несет ответственности за их выполнение. Иногда советником может быть и заместитель директора, чьи функции включают «общее руководство», тогда как за конкретные показатели отвечают руководители среднего звена. Часто в этой роли выступает менеджер по кадрам или внутренний консультант. Мнения советника всегда правильные, они созвучны мнению руководителя - «он и сам так думал, просто не мог выразить словами». (Технически это достигается просто - нужно только повторять руководителю его суждения в другое время другими словами; прием называется «перефразирование»). Иногда советник «открывает новые перспективы» руководителю в области, о которой тот раньше не задумывался. Характерной чертой является вынесение советником суждений в областях, превосходящих его компетенцию (например, менеджер по кадрам оценивает рекламу или маркетинг). Игнорировать «чужие» области советник не может: он должен соответствовать ожиданиям руководителя, которого интересуют все области деятельности предприятия. В отличие от «нормального» консультирования, деятельность советника не ограничивается каким либо проектом, «бессрочна». Целью деятельности является завоевание и сохранение своего исключительного положения. (Руководителем, как правило, эта цель выявлена быть не может).

Номинально, советник, все же, за что-то отвечает. Достижений в его области нет, одни «проколы», но виноват всегда кто-то другой: обстоятельства, персонал предприятия, собственный подчиненный

персонал. Желание советника «помочь» может быть искренним, по крайней мере, оно всегда таким выглядит, что затрудняет осознание ситуации руководителем, как проблемной. Для остальных сотрудников руководитель, практически, «закрит».

«Подводная» часть: На предприятии процветают «аппаратные игры». Основная задача персонала - «выжить»; часть приспосабливается под требования советника; часть пытается бороться - либо исходя из интересов дела, либо за «кусочек пирога», который уплывает к советнику. Появляются конфликтные группы и группировки. Практикуется «подставка» друг друга, провокации к неверному принятию решений. В «режиме выживания» применяются компромиссные методы работы: компромисс достигается между тем, что действительно нужно предприятию, и тем, что об этом думает советник. Информация, поступающая к руководителю, фильтруется; руководитель имеет искаженное представление о ситуации.

Возможное развитие: Разрастание конфликта до необратимых размеров. Уход с предприятия до 80% персонала, в первую очередь - руководящего. Моментальное включение вновь набираемого персонала в «аппаратные игры», фильтрация профессионалов. Подмена целей предприятия внешними атрибутами, обеспечивающими позицию советника.

Возможные причины возникновения:

- В силу особенностей характера руководителю требуется постоянная поддержка в начинаниях.
- Отношение руководителя к предприятию, как к игрушке.
- Неспособность руководителя адекватно оценивать персонал.
- Стремление руководителя к развитию, при неумении самостоятельно найти направление.

Проблема: «Центр власти».

Внешний признак: "Раздутость" штата какого-либо подразделения.

(Здесь рассматривается три подразделения - маркетинг, бухгалтерия, программисты).

Описание: Штат подразделения в 2-8 раз превышает аналогичные в отрасли. Во главе подразделения стоит человек, которого руководитель считает экспертом. Линия, проводимая подразделением, является генеральной для предприятия: в случае с маркетингом - исследования рынка; бухгалтерией - профессиональный учет; программистами - автоматизация предприятия. Руководитель подразделения постоянно подчеркивает свои «заслуги». Формальных претензий к подразделению нет. Нет и «достойной смены» руководителю - по его же оценке, в штате отсутствуют действительные профессионалы. Руководитель подразделения обладает реальной властью, превышающей номинальную: у него преимущественное право голоса в «коллегальных» решениях, фактически - право вето. Отношения с другими руководителями не складываются, в смежных областях деятельности все - «дилетанты» и «непрофессионалы». (Для вынесения такого суждения ему достаточно знать о заполнении вакансии, человека видеть необязательно). Сложность и важность своей работы усиленно рекламируется руководителем подразделения.

Для маркетологов характерно «научное представление информации». Широко применяются матрицы, таблицы и графики, которые должны составляться подразделениями по определенной форме и передаваться в службу маркетинга. Единожды принятые методы не меняются. Реальное применение данных маркетолога не интересует: «если не могут - значит, не компетентны». Возможно, проводятся курсы повышения квалификации для персонала предприятия, где излагаются теоретические основы маркетинга. Собственный персонал подразделения постоянно где-то учится.

Для бухгалтерии отчетность - основа всего. Для получения карандаша или скрепок необходимо заполнить 3 экземпляра требований, получить подписи 4-х руководителей, затем дважды расписаться в получении; в то же время, отправить 5 миллионов в невозвратную дебиторскую задолженность проблемы не составляет - достаточно двух подписей. Кроме раздутого штата самой бухгалтерии, бухгалтеров можно обнаружить во всех подразделениях предприятия - чтобы соответствовать требованиям бухгалтерии, подразделения вынуждены предпринимать «ответные меры». Применение новых методов бухгалтерского учета возможно только при прямом запрещении старых правительством Российской Федерации.

Для программистов конек - автоматизация. Все встраивается в систему; задача, которая не может быть автоматизирована, не выполняется. Персонал обеспечен сверхсовременной техникой: по два компьютера на человека плюс «ноутбуки» для домашней работы. Приобретаются все современные программные комплексы для изучения, но для предприятия разрабатывается свой. Текущие проблемы не решаются, поскольку «мелки и преходящи». Все подчинено главной цели - построению универсальной, всеобъемлющей системы, которой предприятие будет пользоваться «послезавтра». Сопутствует «глобальной» автоматизации «ручной» обсчет данных сбытовым персоналом.

«Подводная» часть: Настоящий профессионал никогда не будет использовать избыточные средства. Однако и в абсолютной некомпетентности руководителя «раздутого» подразделения обвинить нельзя. Такое положение вещей объясняется его целями - создания и упрочения своей власти на предприятии. «Аппаратные игры», в отличие от случая с советником, имеют строгую направленность: идет уже не борьба с окружением за место около руководителя предприятия, а борьба за фактическое руководство предприятием. Руководитель предприятия «подставляется» - решения, принятые без «конкурента», объявляются некомпетентными, либо делаются таковыми за счет создания искусственных

препятствий к их выполнению. С предприятия «выживают» руководители среднего звена, проводящие независимую политику.

Возможное развитие: Реально прослеживается два основных варианта: В первом, обычно при изменении рыночной ситуации, предприятие допускает серьезный финансовый просчет, в результате которого происходит переосмысление ситуации руководителем предприятия. Как следствие, проводится реструктуризация предприятия, включающая ликвидацию лишнего центра власти. Во втором, на предприятии разрастается конфликт, сопровождающийся массовым уходом персонала, а иногда - созданием конкурирующего предприятия.

Возможные причины возникновения:

- «Однобокое» представление руководителя о собственном бизнесе.
- Нежелание видеть проблему, т.к. «проблемным» является родственник или друг.
- Излишний кредит доверия «профессионалу».
- Склонность руководителя все «пускать на самотек».

Проблема: «Координатор».

Внешний признак: Существование на предприятии подразделения с неконкретными обязанностями и дублирующими функциями.

(На практике встречается несколько вариантов искусственных построений. Мы рассмотрим наиболее частый – «отдел развития»).

Описание: Главная задача подразделения - «развивать» предприятие. Концепция развития не определена. Методы не определены. Область ответственности не определена. Штат - по выбору руководителя отдела. Бюджет - «карт бланш». Подразделение может иметь широкие полномочия, но чаще ориентировано на руководителя предприятия (здесь смыкание с вариантом «Советника»). Может развивать кипучую деятельность по вступлению предприятия во всевозможные ассоциации и общества. Уделяет значительное внимание внешней атрибутике: офис, представительский транспорт, кредитные карты, и т.п. Вмешивается в работу других подразделений на дилетантском уровне. Часто имеет статус координатора учебы - выбирает, кого и на какие курсы необходимо направить.

«Подводная» часть: Статус отдела развития как «двигателя прогресса» хотя и декларируется руководителем предприятия, но не подтверждается руководителями подразделений. Авторитет руководителя предприятия падает, поскольку связывается в представлении персонала с профессионализмом отдела развития. Отношение персонала к собственной работе ухудшается, происходит переоценка ценностей. Приоритетной становится внешняя атрибутика деятельности. Возникает конфликт между отделом развития и «рабочими» подразделениями.

Возможное развитие: Разрастание конфликта. Уход некоторой части персонала, в первую очередь - маркетингового. «Завал» рыночных показателей предприятия. Реструктуризация предприятия.

Возможные причины возникновения:

- Неумение руководителя выбрать цели и наметить стратегии, в сочетании с желанием продвижения.
- Склонность руководителя давать участки работы понравившимся знакомым.
- Неадекватные методы маркетинга.
- Повышенные ожидания руководителя от предприятия.

Проблема: «Функциональные бомжи».

Внешний признак: Наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей.

Описание: В прямом подчинении руководителю предприятия, либо в подразделениях, «работает» персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия, с тем, чтобы позднее подобрать им соответствующие обязанности. Некоторые «функциональные бомжи» благополучно существуют в таком режиме больше года. Заработная плата им выплачивается.

«Подводная» часть: Профессионал не будет долго находиться в «подвешенном» состоянии. Те, кто остался - приспособленцы, которые вряд ли способны на что-то серьезное. Поручение им в дальнейшем проекта бессмысленно, пожизненное содержание стоит денег. В некоторой степени «развращается» малоустойчивый персонал нижнего уровня: «ему можно играть на компьютере, а почему мне нельзя?». «Бомжами» изобретаются бесполезные для предприятия, но удобные для выполнения проекты.

Вероятное развитие: С ростом количества "бездельников" происходит смещение ценностей дееспособного персонала предприятия: «если можно получать, не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне». Производительность труда падает.

Возможные причины возникновения:

- Склад характера руководителя предприятия, не позволяющий ему «выгнать человека на улицу», пусть даже и с выходным пособием.
- Слабость системы управления и структурной организации.
- Отсутствие кадровой политики, как системы.

Приложение 3

Еще раз о внедрении.

Внедрение изменений – трудоемкий процесс, в котором, прежде всего, необходимо отказаться от мысли «начать новую жизнь с понедельника». Получив «идеальную» схему целевого состояния фирмы, одобренную всеми сотрудниками, руководитель только теперь сталкивается с настоящими проблемами, ибо «знать путь – не значит пройти его». Любой и каждый готов поддержать идею, которая его не касается, но находит тысячи оснований ничего не менять, как только встанет вопрос реализации. Предполагается, что руководитель готов бороться за внедрение до конца (иначе не имеет смысла начинать), но персоналу, чтобы начать движение, необходимо дать веские резоны.

Для этого существуют две возможности, которые используются одновременно или порознь.

Во-первых, руководитель может разъяснить собственное отношение к проблеме на общем собрании фирмы или расширенном совете директоров. Хорошо срабатывает предъявление финансовых показателей и имеющихся тенденций (которые обычно и выступают толчком к реорганизации). Персонал редко имеет полные данные в обычном режиме функционирования предприятия, и, тем более, не отслеживает постепенное ухудшение ситуации. (Для многих вопрос прибыли вообще остается закрытым. Люди знают закупочные цены и цены продаж, и предполагают, что фирма прибыльна, пока разница между ними остается положительной). Предъявление негативных тенденций, подкрепленное цифрами, дает серьезный стимул к восприятию новых идей.

Во-вторых, консультант может провести семинар по имеющимся проблемам и перспективам. Опытному специалисту несложно показать, куда ведет накатанная дорога, где и когда она подойдет к обрыву. Здесь могут быть рассмотрены альтернативы, предложенные персоналом, в том числе забракованные на этапе диагностики. (Чтобы пойти в нужном направлении, надо заблокировать бесперспективные и доказать невозможность оставаться на месте).

Ни обоснование руководителя, ни семинар консультанта, даже принятые «громкими продолжительными аплодисментами», не способны подвигнуть людей на нужные действия. Скорее следует ожидать всплеска активности в привычной деятельности. Мало того, даже идеи фикс, публично проработанные и отброшенные, могут «всплыть» и начать реализовываться. (Консультанту также не удастся «похоронить» любимую идею заказчика). Выигрыш состоит в том, что в процессе реализации забракованных идей руководители будут отслеживать промежуточные результаты и остановятся до крупных провалов. На данном этапе наиболее актуален вопрос инициации *нужных* действий, который решается приобретением активных сторонников запланированных реформ.

Для «вербовки» сторонников консультант располагает экспертной властью и логикой. Максимум, что он может сделать – показать человеку его интерес в достижении тех или иных целей. Руководитель имеет власть должности и может подкрепить этот интерес вполне конкретными соглашениями. Обычно «обработка» производится параллельно, в результате чего отдельные блоки проекта приобретают ответственных исполнителей и начинают медленно реализовываться.

В этом процессе есть феномен, который всегда удивляет руководителей, впервые начавших реорганизацию. Не успеет руководитель договориться с подчиненным о совершенно новом порядке ведения дел, как тот начинает косметический ремонт старого, будто никаких договоренностей не существовало. Консультанту постоянно приходится сталкиваться с тем, что одни и те же вопросы одинаково решаются по три раза. В основе этого феномена лежит простой факт, что две договаривающиеся о новом стороны совершенно по-разному представляют себе это «новое». Одинаковые слова связываются с разными понятиями, и главное, что выносит менеджер из трехчасового разговора с руководителем – представление о своем новом статусе и полномочиях (хотя другая сторона преимущественно говорила о технологиях). Повторное собеседование расставит дополнительные акценты, но чтобы получить запланированный результат, скорее всего, понадобится и третье. (Во второй раз подчиненный поймет, о каких технологиях идет речь, но попытается их «улучшить» неприемлемым для фирмы образом). При самостоятельной реструктуризации фирмы с несколькими направлениями деятельности и многочисленным советом директоров, начальный этап представляет для руководителя особую сложность, так как убеждение 10-ти менеджеров по 3 раза практически в одном и том же требует высокой психической устойчивости.

С привлечением определенного минимума активных сторонников процесс внедрения начинает развиваться самостоятельно. Если сначала главной задачей было «столкнуть машину с места», то теперь встают вопросы поддержания нужной скорости и сохранения верного направления. Превосходно, если руководитель в курсе всех разработок своего менеджмента и контролирует процесс в реальном времени, но, скорее всего, ему пришлось бы для этого работать 40 часов в сутки. Часть нагрузки берет на себя консультант, прорабатывая с менеджерами отдельные технологии и процедуры, но он не обладает властью управления проектом. Задача координации проекта в целом на данном этапе может

быть сведена к контролю графика событий (выполнения обязательств, взятых на себя менеджерами) и качества готовых разработок. График обычно не может быть составлен сразу, когда менеджеры еще не распределили между собой работы, и могут подписаться под чем угодно без всякой ответственности. Но если он не появится с распределением работ, то шансы руководителя получить запланированный результат эфемерны.

Последовательность внедрения изменений диктуется здравым смыслом. Сначала решаются неотложные проблемы, которые угрожают выживанию предприятия. Затем вводятся востребованные персоналом изменения, которые лежат в русле перспективных целей (раскрутить маховик легче в сторону наименьшего сопротивления). Затем всеми правдами и неправдами вводится невостребованный блок, начиная с кадровых перестановок и пересмотра заработных плат (чтобы ухудшение положения отдельных категорий персонала прошло разовой акцией, и в дальнейшем происходили только позитивные сдвиги). Здесь обычно невозможно ограничиться убеждением, и приходится употребить власть, поэтому этот этап вызывает серьезные затруднения у «демократов».

«Правильный» алгоритм реформ предусматривает сбор информации, на основе которой разрабатываются цели, для которых выстраиваются стратегии, для которых создаются технологии и планируются мероприятия. Для фирм, впервые подошедших к вопросу стратегического планирования, разработка сразу долгосрочных целей чрезвычайно затруднена (легко удастся получить только декларации о намерениях). В этом случае на первом этапе структуризации можно ставить двухгодичную планку (чтобы выйти за рамки оперативных планов), а долгосрочные цели формулировать через пол года, когда заработает вновь созданная инфраструктура.

Если на все направления реформ удастся привлечь активных дееспособных сторонников, реорганизацию целесообразно проводить комплексно, получая синергетический эффект во взаимодействии подразделений. На практике предприятия чаще испытывают дефицит новаторов и имеют оппозицию руководителям в лице части ключевых менеджеров (которые могут не желать любых перемен). В этих случаях применимы сценарии поэтапной последовательной реорганизации:

- Развитие проекта.
- Реформа отдельной функции или участка действующего бизнеса.
- Выстраивание параллельной структуры.

Развитие проекта предполагает внедрение целевых взаимодействий на новом для предприятия направлении деятельности.

При этом полезно игнорировать рекомендации ряда переводных учебников о руководстве проектом «по совместительству». Менеджеру, отвечающему одновременно за собственный участок работ и новый проект, не дадут преуспеть ни в том, ни в другом. Как только новые отношения в проекте начнут угрожать привычному укладу «родительской» структуры, оппоненты предъявят массу претензий к текущей работе менеджера и вынудят его искать компромиссы. Поскольку руководителя проекта нелегко подобрать со стороны (объективные трудности поиска, психологический барьер доверия, риск ошибки), можно назначить перспективного сотрудника из действующего бизнеса, полностью освободив его от прежних обязанностей.

Работа по проекту начинается с бизнес-плана, который разрабатывает маркетинговая или сбытовая служба, руководитель или консультант. На данном этапе могут быть внедрены маркетинговые технологии исследований. Независимо от предыдущей практики, для проекта выполняются качественные исследования, которые впоследствии будут распространены на все виды деятельности предприятия. Внедрить эту часть достаточно просто, т.к. она касается отдельных подразделений, не имеющих резона и возможности сопротивляться.

На основе полученной информации составляется план мероприятий и финансовый план, руководитель проекта разрабатывает структуру подразделения. Этот этап затрагивает сферу деятельности нескольких служб: отдел кадров должен нанять нужных специалистов, финансово-экономическая служба - утвердить порядок финансирования, программисты - решить вопрос автоматизации информационного обмена. Но серьезного противодействия здесь не возникает: финансовое и кадровое подразделения работают в поле привычных технологий, программисты ограничиваются предварительными разработками. План утверждается с мыслью о коррекции «явочным порядком».

Пик сопротивления приходится на начало реализации проекта. На этом этапе внедряется план, утвержденный всеми заинтересованными лицами, и нет ни одного человека, который не желал бы его скорректировать. В этот момент руководителю проекта нужна всемерная поддержка владельца фирмы. Активное противодействие длится недолго, после чего достигается компромисс между старыми и новыми технологиями, устанавливается новый временный баланс власти, и проект начинает развиваться.

Если идея бизнеса оказалась удачной, выбор руководителя – правильным, а глава фирмы жестко контролировал процесс, через какое-то время проект становится рентабельным, и (что не менее важно) новые принципы ведения дел органично врастают в практику. Появляется образец успешных реформ, который можно предъявить сомневающимся, а сами реформы – распространить на все предприятие. (В особо успешных случаях после запуска нового направления к реформатору выстраивается очередь

коммерческих подразделений). Поскольку изменения касаются нового направления и проводятся постепенно, они могут быть реализованы и в проблемной организации, если удастся обеспечить проекту автономность.

Реформа отдельной функции может заключаться в постановке маркетинга, системы планирования или управленческого учета. Специфика этого метода в том, что оппозиция изменениям не в состоянии выдвинуть обоснованных аргументов «против» (предполагается, что реформу осуществляет специалист в данной области).

Пик борьбы приходится на утверждение планов структуризации, т.к. именно здесь руководителям подразделений приходится брать на себя дополнительные обязательства. Но поскольку изменения затрагивают управленческие взаимодействия всей фирмы, деятельность реформатора встречает сопротивление и на этапе реализации плана. Здесь это выражается в невыполнении договоренностей, подаче неверных или неполных данных, выдвижении собственных требований к осуществлению функции со стороны руководителей подразделений, и т.п. Поддержка главы предприятия для успеха реформ здесь также необходима, но многое зависит от квалификации, опыта и личных качеств реформатора.

Адекватная постановка новой функции сделает очевидными недостатки старого уклада (например, выяснится, что рост объемов продаж отстает от роста рынка, или рентабельное подразделение «вдруг» окажется убыточным). Тогда дальнейшая реорганизация предприятия станет менее проблематичной.

Реформа участка действующего бизнеса, обычно одного из нескольких сбытовых отделов, предполагает использование имеющегося персонала (что накладывает ограничения на внедрение кардинально нового, особенно в области управления).

Предварительно проводятся качественные маркетинговые исследования, в которых активно задействуется сбытовой персонал (в дальнейшем эта практика распространится на остальные сбытовые структуры). Начальник отдела готовит бизнес-план, который принимается «в штыки» обслуживающими подразделениями в части их дополнительной нагрузки. (А если сбытовик попытается использовать ситуацию для приоритетного доступа к общим ресурсам фирмы, то в оппозицию перейдут и его коллеги). Руководитель предприятия здесь должен выступать арбитром, поддерживая перспективные начинания и блокируя передел власти. На этапе реализации утвержденного плана сопротивление минимально, т.к. работа выполняется прежними людьми в рамках давно достигнутых компромиссов с незначительным добавлением новых.

Если реформа проходит успешно, новые сбытовые технологии перенимаются другими подразделениями, создавая предпосылки для более глубокой реорганизации управленческих функций.

Выстраивание параллельной структуры - крайняя мера, применяемая лишь в исключительных случаях и только локально. (Например, можно создать альтернативу «проворовавшемуся» сбытовому отделу, замкнувшему на себя заказчиков). Создание параллельных подразделений ради «здоровой конкуренции внутри предприятия» обычно приводит к развалу фирмы.

Структура строится по проектному способу с минимальным дублированием рыночных технологий. (Например, параллельно пассивному сбытовому отделу вводится подразделение прямых продаж, решающее собственные задачи). Проекту предшествуют те же исследования и бизнес-план, а главные затруднения начинаются на этапе реализации. Здесь опасность еще возрастает, т.к. руководители параллельных служб являются конкурентами, а технологии смыкаются на использовании дефицитных ресурсов (и это ведет к снижению производительности всего предприятия).

Руководителю фирмы необходимо жестко контролировать проект на этапе становления новой структуры до получения первых результатов ее деятельности. Если результаты близки к расчетным, этот момент максимально удобен для ликвидации двоевластия и слияния параллельных структур. Дальнейшая реорганизация идет по проектному способу с его недостатками и достоинствами.

При любом способе внедрения изменений мощным инструментом поддержки реформ является система материального стимулирования. Она выстраивается под новые задачи и функции, делая невыгодным для персонала применение устаревших технологий. При этом обычно не предусматривается немедленное повышение заработных плат, но устанавливается новая зависимость вознаграждения от результатов. Разработка системы материального стимулирования становится возможной с появлением бизнес-плана для локальных задач, и общего плана реструктуризации для фирмы в целом.