В.А. Гончарук

Маркетинговое Консультирование

Москва 1998

Маркетинговое Консультирование, В.А. Гончарук, М.: Дело, 1998

Гончарук Валерий Анатольевич, консультант по маркетингу и управлению, кандидат социологических наук.

http://www.user.cityline.ru/~itbcons/

itbcons@cityline.ru

Настоящая книга написана с целью частичного заполнения информационного вакуума в вопросах консультирования. Она посвящена применению маркетингового подхода к консультированию (которому автор, безусловно, отдает предпочтение) на российском рынке, и составлена скорее в форме инструкции по эксплуатации консультанта для руководителей предприятий, чем справочника по консультированию. Для лучшего представления о действительных результатах консультирования в книге представлен обзор реально выполненных консультационных проектов. Дополнительную пользу книга может принести своей проработкой некоторых общих проблем российских предприятий и предложением путей их решения.

Книга предназначена для высшего руководящего состава предприятий, руководителей служб сбыта и маркетинга, внутренних консультационных подразделений предприятий.

СОДЕРЖАНИЕ.

СОДЕРЖАНИЕ. 3
ПРЕДИСЛОВИЕ. 5
План книги. 5
Терминология. 5
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ. 6
Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий. 6
Предпосылки к применению консультирования. 7
Подходы к консультированию. 8
Мода на консультирование. 9
ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ 11
Проекты консультирования. 11
Разработка стратегий предприятия. 12
Комплекс «цели — стратегии». 12
Цели 15
Потенциал предприятия. 16
Рыночные возможности. 19
Потребности рынка. 20
Емкость рынка. 21
Рентабельность. 22
Выбор возможностей. 22
Прогноз. 24
Детальная проработка стратегий. 25
Внедрение. 26
Оптимизация организационной структуры предприятия. 31
Подход к оптимизации. 31
Решение об оптимизации. 31
Предмет оптимизации. 35
Сбыт. 35
Дилеры. 42
Скидки. 43
Планирование сбыта. 45
Ассортимент. 49
Производство. 51
Закупка. 52
Вспомогательные службы. 56
Финансово–экономическая служба. 58
Кадры. 60
Маркетинг. 63
Система управления. 63
Финансовая информация. 64
Маркетинговая информация. 65
Внутренняя информация. 68
Система решений. 70
Делегирование полномочий. 71
Контроль. 71
Система планирования. 72
Программа оптимизации и отчет консультанта. 74
Внедрение. 75
Экспертиза бизнес–проектов и бизнес–планов. 88
Подход к экспертизе. 88
Предмет экспертизы. 89
Качество. 89
Цена. 90
Потребности конечных потребителей. 91
Каналы распределения продукции. 91
Методы продвижения продукции и стимулирования сбыта. 92

Скидки сравниваются на предмет конкурентоспособности со сложившимися в отрасли. 92
Отчет консультанта. 93
Обзор примера экспертизы бизнес–проекта. 93
Обзор примера экспертизы бизнес–плана. 96
Ревизия маркетинга. 98
Область маркетинга. 98
Оргструктура. Функции. Взаимодействие. 99
Ревизия методов. 105
Разработка маркетинговых стратегий. 109
Отчет консультанта. 110
Разработка рекламных кампаний. 110
Предпосылки к применению консультирования. 110
Этапы разработки рекламной кампании. 111
Определение целей. 112
Целевая аудитория. 114
Определение средств и носителей. 114
Определение бюджета. 116
Выбор исполнителей. Составление обращений. 116
Предварительные испытания. 117
Разработка системы контроля. 117
Результаты работы консультанта. 119
Обзор проекта консультирования по методике разработки рекламной кампании. 119
СПОСОБ ПРИМЕНЕНИЯ. 120
Решение о способе консультирования. 120
Выполнение проекта консультантом. 121
Разработка инструментария. 122
Сопровождение. 122
Консультирование. 123
Внутреннее консультирование. 124
Другие способы консультирования. 125
Ответственность консультанта. 125
Системы оплаты консультирования. 125
Проектное консультирование. 125
Разработка инструментария. 126
Сопровождение. 126
Консультирование. 127
Внутреннее консультирование. 127
Расценки на консультирование. 127
КАЧЕСТВО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. 128
Факторы, определяющие качество. 128
Время консультирования. 129
Подход консультирования. 129
Маркетинговый подход: 130
Выбор консультанта. 131
Независимый консультант. 131
Российское консультационное агентство. 132
Иностранное консультационное агентство. 132
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Воровство на предприятии. 135
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Некоторые возможности самодиагностики. 139
Проблема: «Перегрузка». 139
Проблема: «Советник». 139
Проблема: «Центр власти». 140
Проблема: «Координатор». 141
Проблема: «Функциональные бомжи». 142

ПРЕДИСЛОВИЕ.

Консультирование для решения проблем предприятий и общего повышения эффективности их деятельности пользуется постоянно растущим спросом на российском рынке. Соответственно, существует и предложение — сотни консультационных организаций и независимых консультантов предлагают предприятиям свои услуги.

Подходы и методы консультирования различны, но все их объединяет одно — тотальное отсутствие у Заказчика предварительной информации о консультировании. Руководители предприятий, как правило, имеют лишь отрывочные впечатления, почерпнутые из переводных публикаций и коммерческих предложений консультантов. Первые акцентированы, в основном, на теории, а если и касаются практики, то зарубежной. Вторые носят откровенно рекламный характер и не могут служить надежным источником информации.

Проблема отсутствия информации имеет двусторонний характер: для качественного консультирования необходимо взаимодействие консультанта и заказчика, которое достигается только в случае одинакового понимания своих ролей, целей задания обеими сторонами. Предварительная информированность экономит усилия, время и средства обеих сторон.

Настоящая книга написана с целью частичного заполнения информационного вакуума в вопросах консультирования. Она посвящена применению маркетингового подхода к консультированию (которому автор, безусловно, отдает предпочтение) на российском рынке, и составлена скорее в форме инструкции по эксплуатации консультанта для руководителей предприятий, чем справочника по консультированию. Для лучшего представления о действительных результатах консультирования в книге представлен обзор реально выполненных консультационных проектов. Дополнительную пользу книга может принести своей проработкой некоторых общих проблем российских предприятий и предложением путей их решения.

Книга предназначена для высшего руководящего состава предприятий, руководителей служб сбыта и маркетинга, внутренних консультационных подразделений предприятий.

План книги.

Книга состоит из 4–х основных разделов и 2–х приложений:

В разделе «Консультирование на российском рынке» рассматриваются особенности современной ситуации, некоторые общие предпосылки к применению консультирования, обозначается маркетинговый подход к консультированию.

В разделе «Область применения» рассматривается применение маркетингового консультирования в пяти наиболее распространенных на рынке проектах: разработка стратегий предприятия, оптимизация организационной структуры, ревизия маркетинга, экспертиза бизнес–планов, разработка рекламных кампаний.

В разделе «Способ применения» рассматривается целесообразность и возможность применения консультирования в различных режимах.

В разделе «Качество консультирования» рассматриваются вопросы выбора консультанта.

В приложении 1 рассматривается проблема воровства на предприятиях.

В приложении 2 представлена информация для диагностики некоторых типичных управленческих проблем.

Терминология.

Консультирование рассматривается в книге, как интенсивная профессиональная помощь на временной основе.

Консультант — человек или организация, оказывающие эту помощь.

Маркетинговый подход к консультированию или маркетинговое консультирование — консультирование, решающее задачу достижения целей предприятием через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.

Проблемы и задачи российских коммерческих предприятий.

В силу исторических причин российский рынок характеризуется отсутствием значительного предпринимательского опыта и отсутствием опыта потребительского. Экономические условия быстро меняются. Слабая правовая база обуславливает наличие у предприятий теневого оборота наряду с легальным. Российский менталитет сформирован 70–ю годами советской власти.

С точки зрения образования и развития российские коммерческие предприятия можно разделить на два рода:

Первый — предприятия, образованные номенклатурными работниками за счет околомонопольного доступа к определенной доле государственных ресурсов. В силу ряда особенностей, таких как жесткость традиций и «правил игры», специфики управленческой философии, отсутствия ориентации на рынок, решение их проблем в рамках маркетингового подхода нецелесообразно.

Второй — предприятия, образованные предпринимателями за счет собственной инициативы, без использования государственных ресурсов, с самого начала ориентированные на рынок. На их проблемах мы остановимся подробнее.

Специфика права и экономики в России создала ситуацию, достаточно уникальную в мировом опыте: основная масса коммерческих предприятий образовалась в короткий промежуток времени, практически одновременно, и одновременно же проходит стадии своего развития. В значительной мере предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами. Условно эти проблемы можно разделить на две группы:

- проблемы внутренние, обусловленные опытом, менталитетом и традициями;
- проблемы внешние, обусловленные экономическим развитием общества, в частности, ростом конкуренции и изменениями в налогообложении.

Для лучшего понимания первой группы проблем сделаем экскурс в историю гипотетического предприятия.

Группа единомышленников, возможно, родственников и друзей, регистрирует фирму. Опыта, естественно, нет. Фирма начинает функционировать, сплоченная энтузиазмом, поскольку больших денег пока не приносит. Разделение обязанностей слабое, все занимаются всем, дополняя друг друга. Мотивация максимальная. Весь коллектив, постепенно растущий, работает на одну идею, наравне выкладываясь. Скоро их уже не три человека, а двенадцать.

Начинает расти прибыль. Ее уже достаточно для самообеспечения предприятия, увеличения оплаты труда и расширения деятельности. Ее уже можно реинвестировать.

Первый комплекс проблем возникает во взаимодействии с партнерами. Недостаток предпринимательского опыта всех учредителей при организации предприятия приводит к регистрации равного участия партнеров в прибыли и управлении фирмой. Цели со временем меняются. Желания партнеров реинвестировать прибыль, распределить ее не совпадают. При соглашении о реинвестировании не совпадает объект либо способ реинвестирования. Часто на этом этапе партнеры расходятся, создавая конкурентные предприятия.

Второй комплекс проблем возникает во взаимодействии с сотрудниками. Особенности менталитета, сформированного годами советской власти, заставляют сотрудников, работающих на предприятии со дня основания чувствовать себя «отцами–основателями» предприятия. Следствием этого является осознаваемое ими право на долю прибыли предприятия, либо, в легком случае, право на долю управления предприятием. Претензии выражаются либо в открытой форме, тогда проблема может быть решена относительно безболезненно, либо в скрытой, приводя к саботированию деятельности предприятия и часто к воровству.

Третий комплекс проблем возникает в области управления предприятием и обусловлен традициями и опытом управленческой практики. Успешное функционирование и развитие предприятия сформировало у предпринимателя определенный стиль управления. Рост предприятия поддерживала стихийно сложившаяся организационная структура. То и другое вполне работоспособно для предприятий определенной величины. С ростом предприятия старые методы управления начинают тормозить прогресс, тогда как принятие новых методов не подкреплено собственным опытом. Высока вероятность ошибок, высоко оценивается риск.

Ощущается недостаток информации не столько о конечной цели, к которой надо придти, сколько о пути перехода. На практике предприятия часто останавливаются в данной точке развития, расширяясь экстенсивно до наступления кризиса.

Вторая группа проблем обуславливается внешними причинами. Предприятия, вышедшие на рынок 3–5 лет назад, начинали деятельность в условиях минимальной конкуренции. Значительная доля успеха была обусловлена низкой информационной насыщенностью рынка. То и другое позволяло предприятиям поддерживать наценки на товар на уровне 100 — 150 и даже 300 % при обороте капитала до 4–х раз в месяц. Развитие конкуренции и информированность, развитие экономики способствовали снижению наценок. Основная масса предприятий сейчас работает в диапазоне 10 — 60 % наценки при оборачиваемости капитала раз в 1 — 2,5 месяца.

Еще одна внешняя причина — развитие налогообложения. Не вдаваясь в вопрос, улучшается оно или ухудшается, отметим устойчивую тенденцию его изменения в сторону уменьшения и ограничения налоговых льгот, с одной стороны, и более плотного перекрытия нелегальных возможностей, с другой.

Развитие конкуренции и развитие налогообложения снижают прибыли предприятий и ставят перед ними острую проблему повышения эффективности деятельности. Затраты, ранее с избытком покрывавшиеся поступлениями, теперь необходимо минимизировать, а поступления при этом увеличить. Необходима оптимизация оргструктуры и проработка рынка. Опять вопрос — как?

Перечисленные проблемы присущи основной массе предприятий, находящихся сейчас на переходном этапе своей деятельности. Этот этап далеко не последний. Проблемы квалифицируются здесь именно как проблемы, потому что неудовлетворительное их решение не позволит выполнить необходимую функцию предприятия — выживание, причем в краткосрочной перспективе.

Проблемы, встающие перед предприятиями в долгосрочной перспективе, а также проблемы предприятий, преодолевших этот этап своего развития, мы квалифицируем, как задачи. Выживание в долгосрочном плане означает постоянное совершенствование и развитие, остановка — это всегда шаг назад. Задачи развития предприятий лежат в области поиска рыночных возможностей, присоединения и поглощения предприятий, диверсификации, создания холдингов и корпораций.

Предпосылки к применению консультирования.

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 обучение 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. В первую очередь это ревизия маркетинга и ревизия управления. Если ревизия управления применяется отдельно крайне редко, чаще — при разработке стратегий или оргструктуры, то ревизия маркетинга — обычная процедура, для которой не нужно специального повода. Основанием для ревизии маркетинга (если она вообще не заложена в график, как постоянно—периодическая) служит падение, стабилизация, или недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов, разработка крупной рекламной кампании, и т.д.

Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из—за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от «заводских» представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии Заказчика. Его рекомендации объективны.

Экономический эффект получается в виде повышения эффективности маркетингового комплекса (или, соответственно, качества управления). Он может выразиться в увеличении сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании, и т.д.

- Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Такими мероприятиями могут быть: поиск рыночных

возможностей, разработка стратегий, реструктуризация 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 необходимо иметь объективную 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. В основном, это маркетинговый и рекламный персонал. 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 незанятого персонала 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, соответственно, 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.

Подходы к консультированию.

На российском рынке распространено несколько подходов к консультированию, значительно различающихся между собой.

В общих чертах их можно охарактеризовать следующим образом:

- Управленческое консультирование имеет целью совершенствование управления предприятием. Подразумевается, что совершенное управление обеспечивает предприятию выбор адекватных методов и способов действия, сбор и анализ необходимой информации, подбор и обучение кадров. Концепция управленческого консультирования полагает, что достижению целей предприятия максимально способствует именно управление.
- Кадровое консультирование имеет целью подбор и расстановку кадров на предприятии. Подразумевается, что квалифицированные кадры обеспечат все необходимые функции предприятия, в том числе адекватное управление, внутренние взаимодействия, эффективную рыночную деятельность. Концепция кадрового консультирования полагает, что успех предприятия — это нужные люди на нужных местах.
- Обучающее консультирование имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов. Подразумевается, что обученный персонал в состоянии справиться с существующими и возникающими проблемами, необходимым образом организовать внутренние взаимодействия, эффективно работать с рынком. Концепция обучающего консультирования полагает, что успех предприятия — это обученный персонал.
- Психологическое тестирование имеет целью выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Подразумевается, что индивидуальный подход к каждому сотруднику способен повысить его отдачу, а общее улучшение психологического климата на предприятии — повысить эффективность последнего. Концепцию психологического тестирования можно сформулировать таким образом: здоровое предприятие — это здоровый психологический климат.
- Маркетинговое консультирование имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Консультирование направлено, в первую очередь, на разработку и внедрение эффективных методов работы предприятия с рынком, и во вторую — на совершенствование внутренних взаимодействий, обеспечивающих применение этих методов. Совершенствование управления, подбор и обучение кадров не являются самостоятельной целью маркетингового консультирования, а скорее средством для достижения цели. Подразумевается, что успешно действующее на рынке предприятие будет иметь и здоровый психологический климат. Концепцию маркетингового консультирования мы сформулируем следующим образом: достижение рыночных целей предприятием — результат адекватного взаимодействия предприятия с рынком.

Существуют также специальные виды консультирования, решающие специфические задачи, которые мы не будем здесь рассматривать. Это бухгалтерский аудит, юридическое и финансовое консультирование, и т.д.

Настоящая книга посвящена маркетинговому подходу к консультированию. На протяжении книги он рассматривается подробно с точки зрения практики применения, а также описан в общем виде в разделе «Качество консультирования».

Для изучения остальных подходов руководителям можно порекомендовать интервью с консультантами, представляющими соответствующие школы.

Мода на консультирование.

Как и за рубежом, где с середины семидесятых годов объем консультационных услуг вырос в десятки раз по сравнению с предыдущим двадцатилетием и продолжает стремительно расти, на российском рынке наблюдается взлет популярности консультирования. Отчасти он объясняется повышением информированности предприятий о возможностях применения нового инструмента, отчасти — модой.

Применение консультирования на своем предприятии становится социальным свидетельством о компетентности руководства (достаточные знания об инструменте и умение им пользоваться), прогрессивности предприятия (применение новых технологий, развитие), масштабности и задач (по пустякам консультанта не приглашают), возможности платить за качество (при всех преимуществах консультирования, гонорар консультанта не меньше зарплаты крупного руководителя). Социальная значимость — фактор моды, ее необходимо учитывать в своих действиях и Заказчику и консультанту.

Возросший спрос на консалтинговые услуги нельзя однозначно отнести к положительным, либо отрицательным факторам. В «плюс», несомненно, идет приток в консультирование высокооплачиваемых и компетентных специалистов, способных повышать эффективность консультирования, совершенствовать его теорию и практику. В «минус» — приток охотников за легкими деньгами, способных только дискредитировать консультирование. Их богатым источником являются все те же консультационные

агентства, которые тщательно отбирают персонал и, соответственно, многих отсеивают. Никто не мешает «отсеянным» организовать собственное дело.

Возросший спрос породил предложения всевозможных обучающих центров. Зарубежные фирмы охотно проводят семинары повышения квалификации консультантов, где за три недели гарантировано получение сертификата «международного образца».

Широкое предложение консультационных услуг отнюдь не облегчает Заказчику выбор. Вопросу качества приходится уделять первостепенное внимание. Трудность состоит в том, что проверка рекомендаций в консультировании почти всегда проблематична. Предмет консультирования, его объем и результат, в основном, составляют коммерческую тайну предприятий, достигнутые рыночные преимущества не афишируются. В этих условиях можно, конечно, проверить сам факт работы консультанта для предприятия и общее сложившееся впечатление, но, на наш взгляд, в этом мало смысла. Любой человек может заручиться двумя–тремя «общими» рекомендациями без подробностей, и строить на них выводы нецелесообразно. Более надежный способ основан на том, что каждый консультант, осваивая практику консультирования, обязательно на каком–то этапе деятельности сотрудничает с консультационным агентством. Рекомендация этого агентства, представленная этим агентством, по крайней мере, гарантирует от полного непрофессионализма свежеобученного стажера.

Вероятно, лучшим способом проверки качества консультанта будет глубокое интервью, при котором выясняется подход консультирования, определяются цели и оговаривается результат. Учитывая, что результат — всегда совместный продукт, создаваемый усилиями Заказчика и консультанта, этап интервью необходим в любом случае, и может нести полезную нагрузку определения качества консультанта.

Определение качества консультационного агентства — несколько другой аспект. Прежде всего, мы считаем, что индивидуальный подход маркетингового консультирования в большей степени зависит от индивидуальных качеств и опыта консультанта, а не высокой стандартизации методик агентства. Соответственно, обращаясь к агентству, надо производить выбор именно консультантов, вести переговоры с людьми, которые именно будут выполнять работу. Отсюда возможность глубокого интервью и подстраховка, что агентство если и направит стажера, то только вместе с компетентным консультантом.

С точки зрения консультанта может являться актуальным определение качества Заказчика. Если запрос на консультирование определяется модой, ее факторами социальной значимости, и Заказчика интересует не результат консультирования, а факт его применения, профессиональный консультант не возьмется за задание, либо попытается скорректировать представления Заказчика до заключения соглашения. Работа на моду не прибавляет профессионального опыта консультанту и не способствует достижению положительных результатов на предприятии Заказчика.

ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Проекты консультирования.

Консультирование применяется предприятиями для решения множества задач, обусловленных особенностями рыночной ситуации, спецификой конкретных предприятий, ресурсами, целями, и т.д. Рынок для каждого предприятия, сами предприятия уникальны. Точно также уникальны и проекты, выполняемые консультантами, комплекс методов и действий, применяемый в каждом случае.

В то же время по областям консультирования можно провести довольно четкое разграничение, позволяющее схематично выделить основные проекты консультирования, выполняемые в рамках конкретного подхода. Для маркетингового консультирования такими проектами являются:

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

Иерархическую связь проектов иллюстрирует следующая схема:

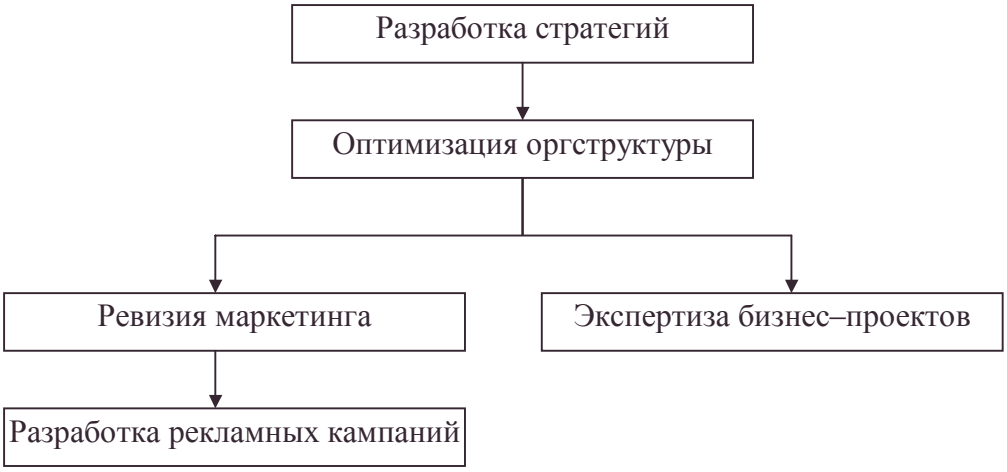


Схема 1. Иерархическая связь проектов

Выполнение проекта определенного уровня иерархии связано с поверхностной проработкой предыдущего уровня — для определения целесообразности формулировки задания — и более глубокой — 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 организационная структура выстраивается необходимым для стратегий образом, так же, как маркетинговые стратегии, и, тем более, рекламные кампании.

Оптимизация оргструктуры предусматривает оценку консультантом комплекса «цели–стратегии» 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 организационной структуре. 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, управление качеством, разработка стимулирования, и т.п., по большей части являются фрагментами перечисленных основных. При детальном рассмотрении основных проектов, которое мы проведем в данном разделе, мы так или иначе коснемся и локальных задач.

Разработка стратегий предприятия.

Комплекс «цели — стратегии».

Стратегии предприятия не существуют в пустоте, а всегда служат достижению конкретных целей. Маркетинговое консультирование пользуется следующими определениями целей и стратегий:

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

Стратегия предприятия — комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Цели и стратегии рассматриваются консультантом в комплексе, т.к. не только цели определяют стратегии, но и стратегии в значительной мере влияют на определение целей. Так, достижение некоторых 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, включения в него фурнитуры, мебельных тканей, поролона, и т.п., а также стимулирование сбыта через личные продажи — использование коммивояжеров. Если потенциал предприятия не позволяет создание необходимых товарных запасов и организацию агентской сети, должна быть пересмотрена не только стратегия, но и цель.

Теоретически, каждое предприятие имеет цели и стратегии, которые регламентируют его деятельность. Комплекс «цели–стратегии» задает основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и обнародованные на предприятии стратегии, заставляют персонал приспосабливать собственные цели к целям предприятия, собственные стратегии — к его стратегиям. Принятие предприятием 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» комплекса «цели–стратегии». 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 состава. Такая политика объясняется соображениями конфиденциальности, а чаще — неумением руководителя делегировать полномочия или недооценкой возможностей «автоматической» координации деятельности всего персонала, которые предоставляет «обнародованная» стратегия. Как следствие, персонал имеет собственные (и различные) представления о целях и стратегиях предприятия, которыми руководствуются в своей деятельности. Известен случай, когда сбытовой персонал предприятия оптовой торговли техническими видами бумаг разрабатывал сделки по реализации бензина, муки и замороженных продуктов, видимо, считая основной целью предприятия получение прибыли любым способом.

Существуют ситуации, когда разработку стратегий необходимо начинать «с нуля». Это происходит при резком изменении рыночной ситуации, например, появлении на рынке значительно более конкурентоспособной продукции, чем выпускаемой предприятием, либо при изменении собственных возможностей предприятия — ограничения возможностей в результате разделения предприятия (для

современного российского рынка характерен расход партнеров– учредителей), расширения возможностей в результате появления дополнительных источников финансирования. Также характерно для российских предприятий принятие решения о разработке стратегий при существовании «размытого» комплекса, когда финансовая ситуация длительное время ухудшается (иногда — годы), и предприятие, приносившее ранее прибыль, перешагивает точку безубыточности. (В этом случае предприятие часто 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.)

Стратегическое планирование является постоянной и обязательной функцией высшего руководства предприятия. Стратегия не может быть навязана со стороны, скопирована их «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 часто бывает чрезвычайно полезно. (Аналогичным образом ответственность за построение дома лежит на его собственнике, который определяет, какой дом ему необходим, когда, во сколько он обойдется. Но для собственно 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.

Основные факторы, влияющие на комплекс «цели–стратегии» могут быть сведены в следующую схему:

Схема 2 . Факторы, влияющие на комплекс «цели–стратегии».

Для качественной проработки стратегии могут быть существенны любые из указанных факторов, в зависимости от конкретной специфики предприятия. Самостоятельно предприятием они могут быть проработаны все, с той или иной эффективностью. В сложившейся практике маркетингового консультирования некоторые из этих факторов принимаются консультантом от предприятия в качестве исходных данных без всякой перепроверки. Такими факторами являются:

- финансы, в плане источника и стоимости финансирования;
- политические установки, в плане прогноза политической ситуации в России;
- криминальные.

Все прочие существенные данные подлежат обязательной перепроверке консультантом.

В принципе, стратегии предприятия необязательно должны предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками, либо стратегия

стабилизации прибыльности без увеличения существующих размеров предприятия. Однако такие стратегии редки. В основном, развитие бизнеса означает рост предприятия.

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 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 практике современных российских предприятий наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции и падением наценок эту возможность следует считать не столько стратегией роста, сколько стратегией выживания, применяемой большинством предприятий. Для принятия такой стратегии необходима глубокая проработка, в первую очередь, факторов управления, сбыта и маркетинга на предприятии, потребностей потребителей и посредников, поведения конкурентов.

Расширение границ рынка используется достаточно редко, что обусловлено общим низким качеством товаров собственного производства и преобладанием на рынке предприятий торговли. Для проработки такой стратегии наиболее важен потенциал исследовательской службы маркетинга по работе с конечными потребителями. В оценке рыночных условий наиболее важны потребности потребителей.

Совершенствование товара характерно для сферы услуг: страхования, туризма, программирования, грузоперевозок, и т.п. Для разработки стратегий наиболее важен потенциал исследовательской службы маркетинга и сбыта, потребности потребителей, емкость и платежеспособность рынка.

Регрессивная интеграция чаще выражается не в покупке готовых фирм поставщиков или производителей, а в их создании. Предприятия арендуются или строятся. Для разработки стратегий наиболее важны финансовый анализ и потенциал управления предприятия, а также функция прогнозирования ситуации маркетинговой службы. На рынке необходимо оценить его емкость и платежеспособность, потребности посредников. Из факторов макросреды наиболее важны технологические и экологические.

Прогрессивная интеграция практически не применяется в классическом виде. Вместе с тем собственные сбытовые сети активно формируются предприятиями–производителями и иногда — оптовыми торговцами. Для принятия такой стратегии наиболее существенны факторы финансов, управления, маркетинга на предприятии, емкость и платежеспособность рынка, потребности потребителей и поведение конкурентов.

Горизонтальная интеграция не применяется на российском рынке практически ни в каком виде. Покупка предприятий конкурентов просто нецелесообразна, т.к. они не имеют еще устойчивой репутации и верных марке потребителей. В ближайшей перспективе 3–х — 5–ти лет такая целесообразность может возникнуть. Основными факторами, существенными для принятия такой стратегии, будут 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 практически не применяется на российском рынке.

Конгломеративная диверсификация, сопоставимая с созданием предприятия «с нуля», применяется российскими предприятиями повсеместно. Предпосылками для нее часто является значительное накопление капитала в сочетании с нецелесообразностью его применения в основном бизнесе из–за ограниченной емкости рынка, и представления руководства о рыночных возможностях в несвязанных с основной деятельностью областях. Решение о конгломеративной диверсификации часто принимается под влиянием моды. Например, добрая половина из существующих в Москве 2500 туристических агентств является «жертвами» моды, созданными на основе радужных представлений руководства крупных предприятий о перспективах туристического бизнеса. Значительная часть агентств убыточна. Стратегия конгломеративной диверсификации требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансов и управления предприятия.

Зарубежные исследования (Дихтль и Хершген «Практический маркетинг», ИНФРА М и «Высшая школа», Москва, 1996 г.) показывают следующую вероятность успеха различных стратегий:

- старый продукт на старом рынке — 50%;
- новый продукт на старом рынке — 33%;
- старый продукт на новом рынке — 20%;
- новый продукт на новом рынке — 5%.

Расходы оцениваются следующим образом:

- обработка рынка — базис;
- развитие продукта — 8–ми кратный расход;
- развитие рынка — 4–х кратный расход;
- диверсификация — 12–ти и 16–ти кратный расход.

В практике маркетингового консультирования аналогичных исследований на настоящий момент не проводилось. Данные зарубежных исследований используются консультантами, как ориентировочные.

Процесс разработки стратегий может быть схематично представлен следующим образом:

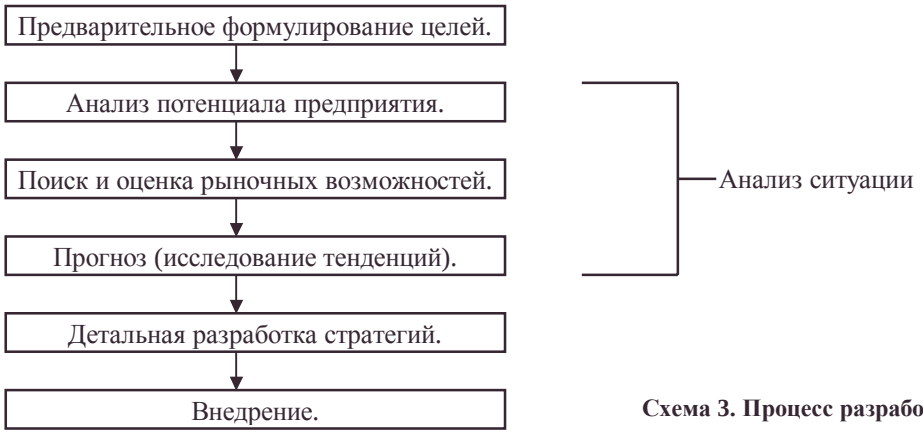


Схема 3. Процесс разработки стратегий

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 другими 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

Цель предприятия редко бывает единственной и почти никогда не сводится только к получению прибыли. Как правило, цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом.

Маркетинговое консультирование различает следующие основные 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».
- Комплиментарность: 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 же 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 комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет (если они прямо не подчинены друг другу). Существующие ресурсы предприятия и рынок не всегда позволяют достичь всех целей предприятия. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных.

Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

Потенциал предприятия.

Управление. Возможность применения той или иной стратегии, ее разработки, и сами цели ограничены определенным образом возможностями управления. (Оно, в свою очередь, зависит от мировоззрения руководителя, его предыдущего положительного и отрицательного опыта, сформировавшего мировоззрение). 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 зависит 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. При достаточном делегировании 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 над 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 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.
- 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, как правило, с помощью неструктурированного интервью с руководством и персоналом предприятия. Свободный опрос быстро выявляет точки напряженности и ключевые проблемы. В интервью с руководителем выясняется возможность изменения управленческого стиля.

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

Критерии, которые требуется оценить, оформляются в анкету: напротив каждого критерия участникам опроса предлагается либо проставить оценку (простая шкала), либо провести линию такой длины, насколько развит этот критерий (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 критериев.

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 критерия по сравнению с другими.

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

На практике при самостоятельной разработке стратегий к диагностике управления руководитель подходит в последнюю очередь.

Финансы. Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Как уже отмечалось, маркетинговое консультирование не занимается анализом источников финансирования или

поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые показатели:

- Объем собственных финансовых резервов. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда — в критический момент их может и не быть. На практике долгосрочные инвестиции осуществляются предприятиями, в основном, за счет собственных ресурсов.
- 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 редко существуют единовременно в полном объеме. Чаще это прибыль, постоянно получаемая предприятием от налаженной деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться.
- Управление финансами. Здесь оценивается, в основном, оперативность управления. На некоторых предприятиях процедура перечисления средств (из–за специфических схем) занимает несколько дней. Иногда значительные задержки создаются банком. В некоторых случаях «особо искушенная» бухгалтерия требует соблюдения давно не действующих инструкций 30–х годов и предварительного получения оригиналов договоров от региональных партнеров, что может занимать недели.

Производство. В производстве оцениваются следующие факторы:

- 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, проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

Сбыт. В сбыте консультантом оцениваются следующие факторы:

- Фаза жизненного цикла продукта. Наиболее просто она определяется по статистическим данным собственного сбыта предприятия совместно со статистическими данными отрасли. В условиях развивающейся российской экономики с относительной точностью можно диагностировать только фазу дегенерации по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли. При этом важно убедиться, что падение сбыта не вызвано общим падением платежеспособности, оценив один или несколько аналогичных продуктов.

- 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 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. 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.

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.

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 предоставляется отчет о результатах анализа ситуации), но не прорабатываются до рекомендаций к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

Оптимизация организационной структуры, предусматривающая построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающая рекомендации к конкретным действиям по всем выявленным недостаткам, является отдельным проектом консультирования, выполняемым 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 безвозмездно 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:

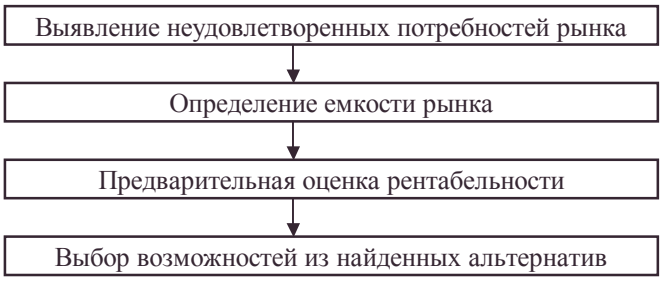


Схема 4. Этапы поиска рыночных возможностей.

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 материалов на предприятии и у его партнеров является свободное интервью, при котором собеседники поощряются к высказыванию любых, даже самых «бредовых» идей. (Последние довольно часто и отражают наиболее перспективные рыночные возможности). Инновации конкурентов отслеживаются через их рекламу и по данным маркетинга, торговых агентов и продавцов предприятия. Покупатели–частные лица могут быть опрошены анкетированием или в фокус–группе (данный метод описан в главе «Разработка рекламных кампаний»).

При самостоятельном построении гипотез предприятием целесообразно использовать метод интервью с поставщиками и контрагентами предприятия, а для получения предложений персонала использовать конкурс. Подача предложений при личном интервью руководителю для персонала не совсем то, что подача предложений консультанту. Консультанту можно предложить гипотезу, тогда как предложение руководителю должно быть обосновано.

Конкурс может 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 целесообразно 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 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 способов стимулирования сбыта на местах продажи, нетрадиционных для отрасли каналов распределения или мест продажи, — данные о реальной эффективности могут быть получены наблюдением. Таким образом можно отследить, например эффективность презентаций товаров и бесплатного распределения образцов в магазинах, эффективность предложения товаров на оптовых рынках.
- Опрос покупателей конкурентов. Такой опрос проводится методом свободного интервью и имеет целью определение действительного влияния инноваций на выбор покупателем поставщика.

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.

Рентабельность.

Поскольку ожидаемый объем сбыта известен из предыдущих исследований, 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, ужу 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, как правило, 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 производственников, сопоставлением цен на аналогичные услуги с существующей в отрасли наценкой.
- Стоимость материалов (для торговых предприятий — закупочная стоимость продукции) определяется изучением прайс–листов поставщиков, сложившихся на практике скидок в соответствующих отраслях.
- Заработные платы определяются на основании средних сложившихся на рынке для аналогичного персонала.
- 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 расчитывается 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 конкретных возможностей полностью принадлежит предприятию.

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 расчитана по приблизительным методикам.

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 отсечения 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 и культуры, социологи, маркетологи. Опрос проводится методом свободного интервью и занимает обычно значительное время — у действительно компетентных специалистов достаточно 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 Ленинской 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.

Детальная проработка стратегий.

Детальная проработка стратегий имеет два уровня: общий уровень предприятия, которым ограничивается проект разработки стратегий предприятия консультантом, и уровень маркетинговых стратегий, который является отдельным проектом 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».

- Определяется отношение к покупателям.

Определение отношения к покупателям имеет два аспекта: определения приоритетов по типам покупателей, и собственно отношения.

Например, в туризме в высокий сезон туристическое агентство–оператор должно делать выбор, кому в первую очередь продавать дефицитные путевки: «собственным» туристам, или другим туристическим агентствам — торговым посредникам. Приоритетная продажа собственным туристам повышает имидж агентства среди конечных потребителей, продажа агентствам — среди посредников.

В зависимости от целей может быть принято равное отношение к различным типам покупателей, или приоритетное.

Собственно отношение к покупателям можно подразделить на три типа:

– «умасливание» клиентов — проблемы покупателей приоритетны для предприятия. Помощь в их решении оказывается предприятием, даже если это сопряжено с некоторыми неудобствами и дополнительными затратами.

– «партнерство» — помощь в решении проблем клиента оказывается на взаимовыгодной (или, по крайней мере, безубыточной) основе.

– «выстраивание» — проблемы клиентов решаются предприятием только удобным для себя способом.

Отсутствие политических 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 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 собственно 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 определяется, 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.

- Принимается решение о движении средств.

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

- Определяются «контрольные точки» стратегий.

Расчитываются промежуточные показатели, которые должны быть достигнуты в краткосрочном плане, определяются сроки их контроля.

- Определяются точки мониторинга рынка.

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

Уровень маркетинговых стратегий мы рассмотрим в главе «Ревизия маркетинга».

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.

Стратегия предприятия, сформулированная и доведенная до каждого работника, способна 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 непременного 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 диалог 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 дополнительно 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 над 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. Наработки 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 необходим:

    - 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.

Оптимизация организационной структуры предприятия.

Подход к оптимизации.

Оптимизацию организационной структуры мы будем рассматривать, как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Решение об оптимизации.

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий предприятия, 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.

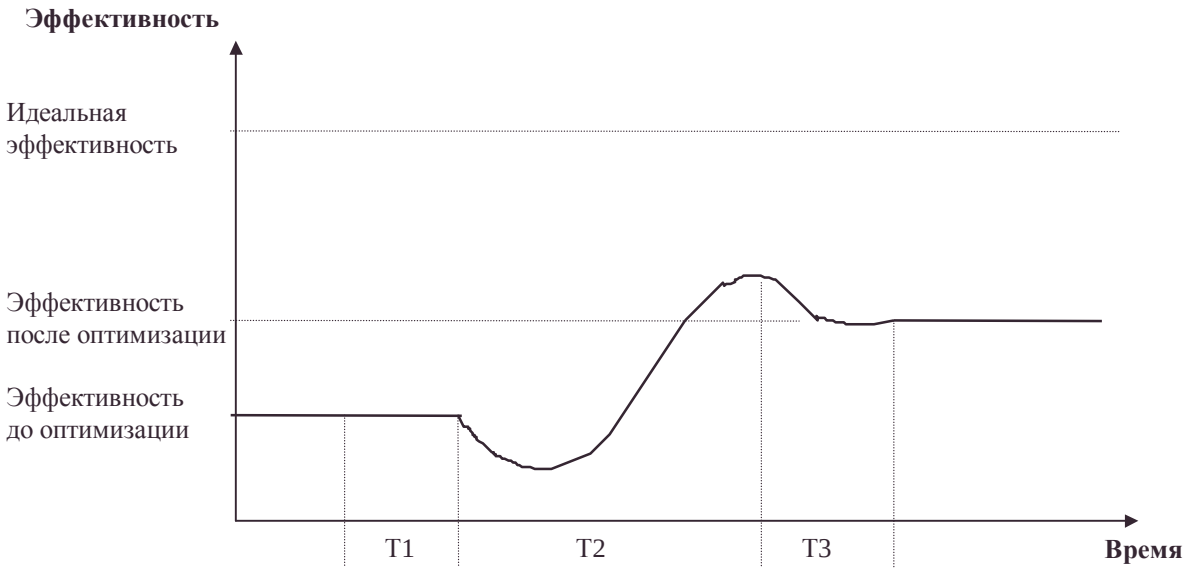
Эффект от оптимизации организационной структуры предприятия, в зависимости от ситуации, может быть, например, следующим:

- 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.

Схема 5. 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.

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 структура 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 несущественно. (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, себестоимость оптимизации может быть выше получаемого эффекта).

Предмет оптимизации.

Сбыт.

Функциональная область сбыта наиболее существенна для предприятия. Поступление средств с рынка обеспечивает именно сбыт. Львиная доля взаимодействий предприятия с рынком замыкаются на сбыте. В сбыте выявляются все проблемы, возникшие в стратегиях, управлении, оргструктуре предприятия.

По сути, сбыт является функцией маркетинга. Основные аспекты маркетинга, — это товар, цена, распределение и стимулирование. Сбыт занимается распределением продукции и стимулированием 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 распространения 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 продавцов (любой персонал, в чьи функции входит продажа товара самостоятельно обратившимся покупателям);
- через дилеров (любых торговых посредников, регулярно покупающих товар для последующей перепродажи).

Для рассмотрения некоторых существенных аспектов сбыта воспользуемся следующей условной схемой рынка предприятия:

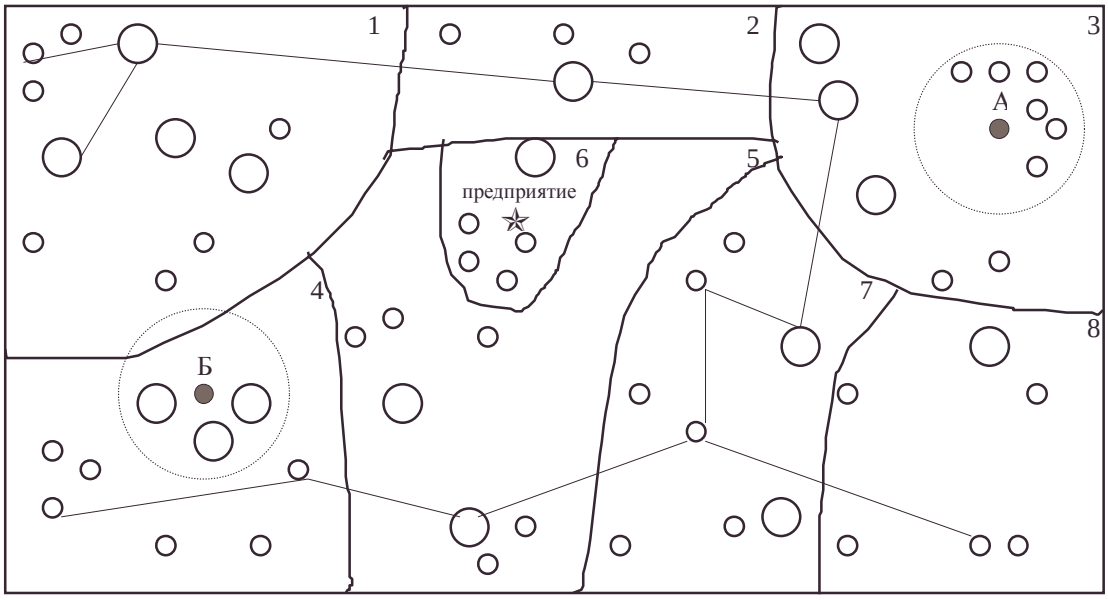


Схема 6. Условная схема рынка предприятия.

Кружками на схеме обозначены потенциальные покупатели. Величина кружков отображает возможный средний размер покупки. Расстояния между кружками адекватны реальным расстояниям между покупателями.

Первоочередной задачей сбыта является полный охват наиболее крупных покупателей и их удержание, затем охват средних, и, наконец, охват мелких.

Как правило, наиболее целесообразен охват крупных клиентов непосредственно предприятием через торговых агентов. Этот способ позволяет получать большие прибыли за счет устранения лишних звеньев. Кроме того, крупные покупатели в нормальных условиях предпочитают работать непосредственно с поставщиком. Средние покупатели обслуживаются агентами или дилерами, в зависимости от специфики предприятия. Мелкие покупатели обращаются по рекламе к продавцам предприятия или обслуживаются через дилеров.

Наиболее прогрессивным способом охвата рынка с помощью агентов в настоящее время считается территориальное разделение. На сх.6 показано деление рынка предприятия на 8 зон, в каждой из которых работает свой торговый агент. Основным преимуществом территориального деления является установление агентом прочных длительных связей с покупателями на своей территории. Общение с конкретным ответственным лицом на предприятии дает покупателю лишнюю гарантию надежности сделки. Преимуществами интенсивной работы с ограниченным контингентом покупателей на одной территории также являются вырабатываемый агентом индивидуальный подход, при котором для каждого покупателя устанавливается свой график общения, знание общей ситуации на территории.

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.

Просто уход агента на другую работу также может разрушить сложившиеся связи.

- 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 «щадящем» режиме, принося предприятию сотни миллионов (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 выявляться анализом отчета агента по его коммуникациям. Обычно агент отчитывается счетами за междугородние телефонные переговоры, по которым и 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 сбытом или маркетинге.

Компенсационная система выстраивается, там, где это возможно, через материальное 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.

Работа агента на конкурентов выявляется через интервью с клиентами, прекратившими закупки у предприятия.

Компенсационная система строится через функцию маркетинга, выполняемую независимо от агента. 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 функции маркетинга по исследованию причин прекращения закупок предупреждает злоупотребления со стороны агентов и компенсирует некоторые ошибки последних.

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 расčитать невозможно, но можно построить предположения на основе аналогов. Причиной одноразовой покупки может оказаться некомпетентность агента, случайно или намеренно исказившего 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, либо компенсационную выплату за достижение нормы, расчитанной 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 обстановки.

Проблема перераспределения территорий между агентами так или иначе встает перед предприятием при расширении или сужении ассортимента, изменении платежеспособности регионов, создании собственных филиалов или дилерской 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.

Другим способом охвата рынка является отраслевой. На сх.6 линиями связаны покупатели одной отрасли. Каждая отрасль обслуживается своим агентом или несколькими агентами. В последнем случае для них применяется дополнительно территориальное разделение.

Отраслевой способ имеет преимущество в глубине проработки агентом потребностей покупателя. Кроме того, расширение ассортимента не вызывает автоматически 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.

Еще одним распространенным способом охвата рынка является свободный поиск покупателей агентами. При этом агент не ограничивается ничем, кроме жесткой цены и условий поставок продукции предприятием. Этот способ эффективен для сбыта районного масштаба для предприятий, которых не интересует собственный имидж, и для товара, качество которого известно (марочные товары крупных производителей) или может быть определено при покупке. (Эффективность здесь понимается, как отношение прибыли к затратам).

Применение агентов в свободном поиске приводит к многократному назойливому «охвату» крупных и территориально близких клиентов, хаотичному охвату средних и игнорированию мелких. Агенты применяются низкой квалификации, предприятием не обслуживаются, не поддерживаются рекламой. Оплата строится на чистом проценте от реализации без гарантированного минимума. За счет своего количества агенты обеспечивают объем продаж.

Свободный поиск полезен в розничной торговле для товаров привычного спроса.

В связи с недостаточной перспективностью свободного поиска далее мы будем рассматривать, в основном, территориальный способ охвата рынка.

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 способом, 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.

Качество работы агента 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. Существующие базы данных также пригодны для этих целей.

В случаях, когда информация десятилетней 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 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, при коммуникации с покупателями выясняют, какие ближайшие предприятия с аналогичными потребностями им знакомы. 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.

Для предприятий, реализующих товар торговым посредникам, возможности справиться о соседях клиента не существует, т.к. соседи торговой фирмы — это ее конкуренты. Здесь корректировка списка агентом идет только в сторону удаления из списка устаревших сведений, тогда как задача добычи новых ложится на маркетинг.

Главная функция агента — продажа клиенту продукции предприятия. 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 ее 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: знаком ли клиент с продукцией предприятия; что в рекламе следует изменить для более полного удовлетворения потребности клиента в информации.

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. Либо, в силу особенностей характера, искать новых. Для 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 предоставить быстро, демонстрируя готовность к обслуживанию покупателя и четкость организации. Соответственно, агент должен иметь возможность самостоятельно отправить сообщение по факсу, либо в структуре сбыта предусматривается функция, реализующая оперативное предоставление нужной информации клиенту по запросу агента.

Договора о поставке обычно используются типовые для предприятия, и пересылаются покупателю по факсу агентом, либо соответствующей службой сбыта. 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 существовать 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. 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, 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 предоплаты — всегда центральный момент сделки, несущий элемент риска для покупателя. Приход денег фиксируется бухгалтерией, но идентификацию их целесообразно проводить агенту. 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. Дожидаться 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 инициируется 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.

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.

Часто 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 о меняющихся условиях продажи, наличии товара и перспективах его поступления, реальных возможностях отгрузки, которую он регулярно должен получать с предприятия, 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.

Продавцы — т.е. весь персонал, в функции которого входит продажа товара самостоятельно обратившимся на предприятие покупателям, — действуют по собственной технологии, часто являясь главным средством взаимодействия предприятия с рынком. 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 агента обычно строится на окладе, обеспечивающем прожиточный минимум, и проценте от реализации, который может быть одинаковым для любых объемов или разным. Заработок агента зависит от его инициативы и квалификации. Материальное стимулирование продавцов обычно

предусматривает более значительный оклад и премию, которая не является процентом от реализации, а отражает прибыльность предприятия, либо выполнение плана.

Продавцы, выполняя собственную работу, плюс рутинно–секретарскую за агентов часто получают зарплату, меньшую, чем у агентов. При этом у них 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 покупателей 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, возможности 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 покупателя с конкретной территории не всегда свидетельствует о хорошей работе 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 еще большее противостояние, снижает эффективность взаимодействия, переводит отношения в разряд неформальных.

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 «своими» клиентами, 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 работу в целом.

Дилеры.

Дилеры используются предприятием для эффективного охвата мелких и средних потребителей в регионах. В общем случае, экономическая выгода для дилера слагается из разницы цен на крупные оптовые партии товара и на мелкие партии, а также за счет экономии на транспортных расходах.

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.

По типу собственности в настоящее время существуют дилеры — государственные предприятия и дилеры — частные фирмы. Бывшие государственные оптовые базы «Главснаб», «Стройснаб», и т.п. во многих регионах сохранили доминирующее положение по обеспечению продукцией различного назначения промышленных и торговых предприятий. Такие базы обычно с достаточной эффективностью реализуют товар, однако брать его на реализацию готовы только на условиях товарного кредита.

Дилеры — коммерческие предприятия также предпочитают товарный кредит, но во многих случаях способны осуществлять предварительную оплату, что в большей степени устраивает предприятие–поставщика.

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 сх.6 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 качества 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 цен доставки. Например, потребности 50 мелких предприятий в 20 пачках писчей бумаги на каждое не удовлетворялись, т.к. при цене в 20 тыс. руб. за пачку доставка обошлась бы каждому предприятию в 1 млн. руб. Дилер доставит на свой склад 1000 пачек за тот же миллион, и сможет продавать по 21 тыс. 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 несущественна. 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.

Итак, основанием создания дилера на данной территории служит увеличение доходов предприятия за счет привлечения дополнительных покупателей, обслуживаемых через дилера; 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 наценка 30%, дилерская скидка за закупку товара оптом 10%, то привлечение дополнительных покупателей даст предприятию повышение валового дохода: сниженная за счет скидки наценка 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 расчитываются 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 некоторых случаях дилеры рассматриваются предприятием, как оптовые покупатели, их поддержка может просто не существовать. 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 оргструктуры осуществлять контроль;
- 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.

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

Скидки.

Важным вопросом оптимизации является отладка системы скидок и наценок, 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 способствуют сокращению расходов 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 единственной основой, на которой возможно сотрудничество предприятия с государственными оптовыми базами.

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 тыс. руб.) может быть применена система:

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

*** В клетках таблицы указана цена товаров, взависимости 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 млн. руб. — дополнительная скидка 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.

Реально применение метода порождает и дополнительные проблемы:

- Эффективная система скидок могла бы дать предприятию конкурентное преимущество, но в «закрытом» виде не дает. 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.

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 сбытом, как панацея, агентам рекомендуется акцентировать внимание на личной выгоде закупочного агента. Побочным эффектом данной практики реально 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 утрированно это можно изобразить следующим образом: вместо объяснения, как товар удовлетворит потребность предприятия клиента, агент объясняет, как взятка удовлетворит потребности закупочного агента. Если агент при этом сам оформляет необходимые документы и лично передает покупателю скидку — злоупотребления практически неизбежны.

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 выполняет 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: планирование деятельности агентов и планирование сбыта на территории. Первому предприятия 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 200 покупателей, 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. 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 сбыта, 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 1000 наименований) разработка плана по ассортименту, вмененная в обязанность агенту, может занимать неоправданно большое количество 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 +– 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 составляется прогноз изменения платежеспособного спроса на территориях и влияния конкурентов, оценивается количество неохваченных новых клиентов.
- Руководством 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 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 этот период за счет следующего, способствует переносу внимания с потребностей клиента на потребности (в выполнении плана) агента.

Логика развития сбыта производственного или крупнооптового торгового предприятия предусматривает охват в первую очередь крупных покупателей, затем средних, и наконец мелких. Структура предприятия эволюционирует, сначала делая упор на создании агентской сети, а затем — дилерской и сети собственных филиалов. 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.

Распространенная малоэффективная структура сбыта, при которой деятельность агентов осуществляется по собственной схеме, а создание и обслуживание дилеров есть функция специальных менеджеров, показана на Сх.7.

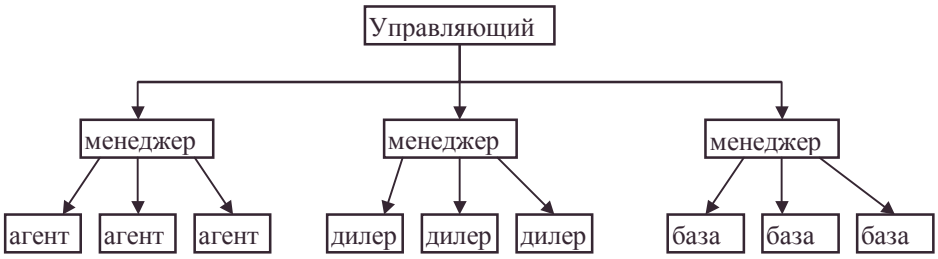


Схема 7. Функционально централизованная структура сбыта.

Здесь планированием деятельности агентов, созданием и обслуживанием дилеров, товарным кредитованием оптовых баз занимаются разные менеджеры. При такой организации нередки случаи, когда на территорию одновременно поставляется товар оптовой базе на условиях товарного кредита, дилеру на условиях частичной предоплаты, и непосредственно покупателям через агентов. В такой ситуации оптовая база не реализует товар и, соответственно, может не расплатиться, товар дилера частично разойдется по мелким и средним предприятиям, агент продаст меньше обычной нормы.

При использовании нескольких каналов распределения продукции управление всеми видами распределения важно координировать из одного центра. На приведенной Сх.7 таких центров 3.

Вариант, показанный на Сх.8, снимает проблему нескоординированности за счет концентрации управления (и ответственности) на каждой территории в одном центре.

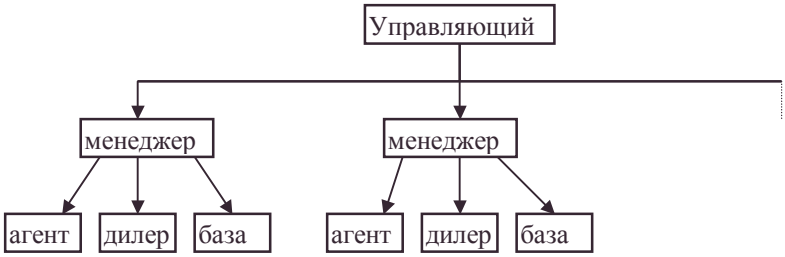


Схема 8. Территориально централизованная структура

Применение подобной схемы не означает, что на каждого агента должно приходиться по менеджеру. Реально средний менеджер способен координировать деятельность 6–7 агентов и 2–3 оптовых баз. При увеличении численности агентов и дилеров, возможно, введение функции помощника менеджера, который координирует работу агентов с учетом деятельности дилеров (Сх.9).

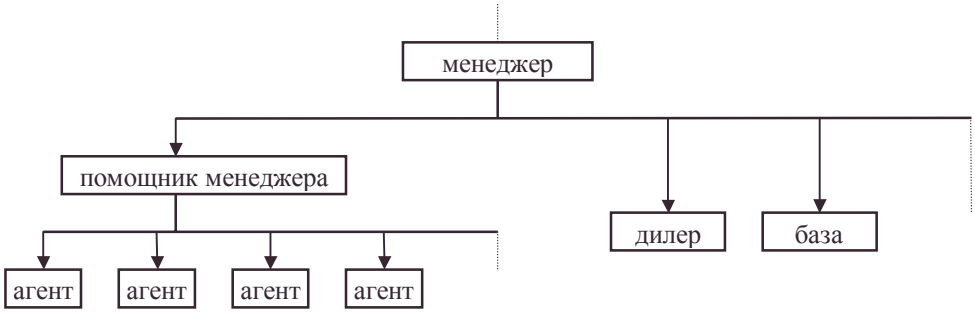


Схема 9. Развитие территориально централизованной структуры

Прикрепление агентов к менеджерам целесообразно производить по принципу смежных территорий. Для наглядности воспользуемся Сх.10:

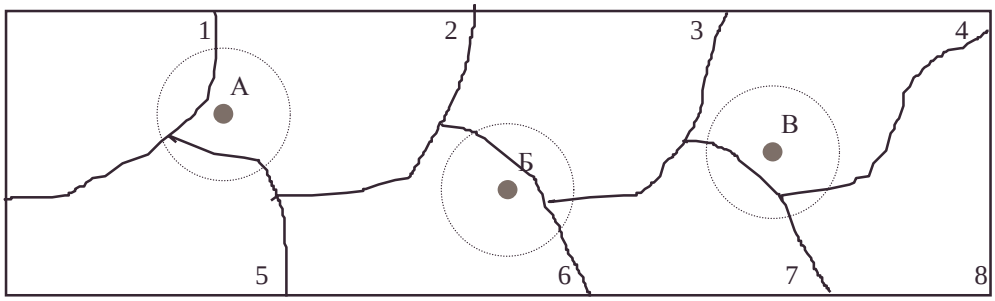


Схема 10. Условная схема рынка

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, следующем: 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, металл, стекло и бетон, 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, закупкой и производством.

Ни тот, ни другой способ, как правило, не могут быть применены в «чистом виде». Разделение по товарам замыкается на оптовых базах 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 разделении сбыта предваряет прогноз по сбыту в изменившихся условиях.

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 предприятиями используется 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 «неперекрытых» 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.

Взависимости от специфики предприятия, могут существовать и другие возможности повышения эффективности сбыта. Для розницы актуально внешнее оформление мест продажи и физическое размещение товаров в торговом зале. 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 функций сбыта.

Производство.

Опыт консультирования в производстве в малой степени наработан в России. Данный вид работ заказывают исключительно негосударственные предприятия, которые сравнительно недавно получили возможность организации собственных производств.

В рамках оптимизации оргструктуры предприятия консультантом рассматривается несколько групп вопросов в производстве:

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

Производительность рассматривается с точки зрения соответствия целям и стратегиям предприятия: т.е. анализируется возможность производства изготавливать планируемое количество продукции с планируемыми затратами. 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 по поводу производительности 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. В последнем случае предприятие, работая, фактически, 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.

Нормирование существенно для задания ориентиров по выпуску продукции и расходу материалов. В простейших случаях нормы существуют в отраслевых справочниках. Для новой продукции и нового оборудования они могут быть получены экспериментальным путем. Консультантом проверяется наличие норм и принципы их пересмотра.

Планирование и управление производством могут рассматриваться аналогично планированию и управлению предприятием. В управлении дополнительно необходима функция управления незавершенным производством. Планирование ориентируется на сбытовой план предприятия. Диагностика планирования и управления производством включает проверку качества выполнения всех функций.

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 может быть проведен 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.

Вопрос взаимодействия производства с другими подразделениями, как правило, остро стоит только со сбытом. Даже при ориентации предприятия на производство, оно редко может позволить себе затоваривание складов. Т.е. сбыт, не имея производства в подчинении, так или иначе управляет им. Наибольшее количество проблем появляется при гибком переналаживаемом производстве, работающем по заказу сбыта. В этом случае сбыт, принимая заказ от покупателя, не всегда учитывает возможности производства по срокам и качеству выполнения заказа. В других случаях производство склонно переоценивать важность своей продукции для покупателя, и неправомерно возлагает на сбыт ответственность за недостаточную реализацию. В каждом конкретном случае взаимодействие производства со сбытом может быть

регламентировано собственным образом. Консультантом исследуются действительные причины конфликта (если он имеет место) и предлагается соответствующая схема регламентации.

Подразделения, обеспечивающие деятельность производства, например, бухгалтерия, закупка, транспорт, и т.д., могут встраиваться в производство — передаваться ему в подчинение — или использоваться «общефирменные». Как и в сбыте, качественное выполнение производством необходимых функций важнее соответствия определенной типовой схеме. 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, используют закупку для создания и поддержания необходимого уровня товарных запасов. Одним из предметов оптимизации оргструктуры предприятия является управление товарными запасами, взаимодействие закупки и сбыта в этом вопросе.

Интересы сбыта, закупки и предприятия в целом в области управления товарными запасами не совпадают. Сбыт предпочитает иметь значительные товарные запасы по каждой товарной группе максимально широкого ассортимента, чтобы быть в состоянии немедленно удовлетворить любую заявку покупателей. Закупка предпочитает осуществлять максимально крупные оптовые поставки от ограниченного круга поставщиков. 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 сбыт или закупку 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 сбытом и закупкой согласовывается график поставок.
- В процессе деятельности по сбыту отклонения от плана компенсируются закупкой через поддержание минимальных товарных запасов по оговоренному ассортименту. Уменьшение запасов до нижнего предела служит основанием дополнительной закупки минимальной партии товара.

Этот метод работоспособен, но не всегда оптимален. Согласование планов закупки и сбыта реально 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 сбыт игнорирует, не принимая экстренных мер по продаже, т.к. оптимизация запасов не входит в его обязанности.

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

В некоторых случаях эффективное решение проблемы может быть получено подчинением закупки сбыту. При этом проводится переориентация материального стимулирования сбыта от валовой прибыли к прибыли чистой. Т.е., если раньше сбыт интересовал объем продаж и разница между закупочными ценами и ценами реализации, то теперь в круг его интересов попадает и товарный запас.

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

$$Пв = (Т2 + Д2 — К2) — (Т1 + Д1 — К1) + Вп — Р,$$

где: Пв — валовая прибыль до налогообложения,

Т2 — товарный запас в учетных ценах на конец периода,
Д2 — дебиторская задолженность на конец периода,
К2 — кредиторская задолженность на конец периода,

Т1, Д1, К1 — 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 деятельности 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 оборотного капитала предприятия.

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

Пу = Пв/Н — (ТЗ + ДЗ — КЗ) * Ко,

где: Пу — условная прибыль с учетом стоимости финансирования;

Пв/Н — валовая прибыль после налогообложения;

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

Ко — процент стоимости финансов.

В случае, когда финансы целиком собственные, Ко может быть принят равным проценту, получаемому от использования капитала в отрасли, на финансовом рынке или в наиболее рентабельной области деятельности предприятия. Условная прибыль Пу (которую можно считать чистой прибылью предприятия, поскольку она адекватно отражает последнюю) используется для стимулирования сбыта–закупки: с нее выделяется процент на премию персоналу, прежде всего управляющим. Действие этой системы поясним на примере:

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

Пв = (15 + 3 — 5) — (20 + 5 — 3) + 18 — 4 = 13 — 22 + 14 = 5 млрд.руб.,

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

Пу = (5 — 35%) — (17,5 + 4 — 4) * 15% = 3,8 — 2,6 = 1,2 млрд.руб.

Как уже отмечалось, итоговую цифру в 1,2 млрд.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 Ко = 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 млрд.руб., то результат изменится следующим образом:

Пв = (20 + 3 — 5) — (20 + 5 — 3) + 13 — 4 = 18 — 22 + 13 — 4 = 5 млрд.руб. (та же цифра)
Пу = (5 — 35%) — (20 + 4 — 4) * 15% = 3,8 — 3 = 0,8 млрд.руб.

Условная прибыль уменьшилась.

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

Пв = (20 + 0 — 8) — (20 + 5 — 3) + 19 — 4 = 5 млрд.руб.
Пу = (5 — 35%) — (20 + 2,5 — 5,5) * 15% = 3,8 — 2,55 = 1,25 млрд.руб.

**Примечание: во всех приведенных расчетах подразумевается, что средневзвешенные величины соответствуют средним.*

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

- Премия персоналу должна составлять не менее 25% величины Пу;
- Руководство сбыта и закупки, ответственный персонал должны быть ознакомлены с методом расчета премии, и быть способны самостоятельно отслеживать и прогнозировать результат каждой сделки.

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 сбытом 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. Желания сбыта максимально расширить номенклатуру, и закупки — 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 закупки 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 продажных цен, особенно, если предприятием применяется установление фиксированной наценки 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 закупке. При отсутствии общей автоматизированной системы информации отдельной проблемой становится внесение товаров в прайс–листы предприятия. Эту функцию может выполнять, например, маркетинг. 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, закупки, 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 в известной мере гарантирует надежность, ценой и качеством товара. Нередко закупка, один раз проработав рынок поставщиков, придерживается прежних партнеров даже при существенном изменении рыночной ситуации. Конкуренция заставляет поставщиков снижать цены и повышать качество, если не товара, то сервиса. Улучшение соотношения цены–качества иногда не затрагивает постоянных покупателей, которым товар предоставляется на прежних условиях. Консультантом проверяется наличие функции периодического мониторинга рынка в закупке или маркетинге, 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 закупки, маркетинга и сбыта для сбора и анализа информации. Распределение обязанностей может быть следующим: первичный сбор данных — закупка и маркетинг; анализ существенных данных о рынке — сбыт и маркетинг; перепроверка данных — маркетинг; эксперимент в реальных условиях — сбыт. Взависимости 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, и 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. В некоторых случаях с поставщиком достигается договоренность об эксклюзивных ценах: при этом предприятие необязательно добивается для себя льготных скидок, но может предложить повышение цен для всех прочих покупателей. Такая договоренность имеет смысл при околомонопольном положении поставщика и предприятия. Договоренности значительно способствует согласие предприятия на некоторое повышение цен и для него самого. Рентабельность такого соглашения поясним на следующем примере:

Если поставщик производит 1000 т продукции в месяц и отпускает предприятию 800 т по цене 90 ед. за тонну, а конкурентам предприятия — 200 т по 100 ед. за т, предприятием может быть предложено повышение цен для конкурентов до 150 ед., и для себя — до 120 ед. Если продукция действительно околомонопольна, сбыт предприятия не уменьшится. Поставщик получит за поставленные 800 т предприятию не 800 * 90 = 72000 ед., а 800 * 120 = 96000 ед., что перекрывает всю выручку (92000 ед.) до повышения цен. Безубыточность операции поставщику гарантирует предприятие. В то же время, оно само выигрывает за счет увеличения разницы в себестоимости своей и конкурентов. Дельта возрастает с 10 единиц (100 — 90) до 30 (150 — 120), т.е. валовая прибыль может быть увеличена до 3–х раз.

Опасность такой договоренности заключается в привлечении на рынок конкурентов поставщика за счет высоких цен, и в стимулировании поставщика к бесконтрольному, со стороны предприятия, увеличению цен впоследствии. Применение такой договоренности должно сопровождаться частым и тщательным мониторингом рынка, чтобы возможно быстрее обнаружить появление альтернативного продукта и альтернативного поставщика.

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.

Для некоторых предприятий может быть важна независимость от источников снабжения для общего повышения надежности функционирования. 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 некоторых предприятий, заготавливающих какую либо продукцию, 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 закупкой 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 закупки 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 «нормального» типа. Работа консультанта по оптимизации заготовительных предприятий проводится аналогичными методами.

Вспомогательные службы.

В рамках оптимизации оргструктуры предприятия вспомогательные службы рассматриваются с точки зрения их взаимодействия с закупкой, сбытом и покупателями. Их внутренние функции и технологии исследуются только тогда, когда влияют на качество выполнения основных функций предприятием. Задача оптимизации какой либо вспомогательной службы может быть поставлена консультанту отдельно.

Наиболее типично использование на предприятии следующих служб:

- складской;
- транспортной;
- офисной;
- программистов.

На практике наиболее серьезные проблемы со складской службой возникают в процессе ее взаимодействия с покупателями. Иногда покупатели лично приезжают на склад, чтобы вывезти товар собственным транспортом. Безотносительно, принято ли 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, взависимости от настроения могут поинтересоваться, «зачем он берет такую дрянь», или «не сошел ли он с ума» покупать по таким ценам. Постоянный контроль и система поощрений–штрафов неоптимальны в данном случае, проще 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.

Использование продавца на складе частично решает проблему пересортицы — вторую из наиболее серьезных, присущих складской службе. Многие товары имеют определенные небольшие 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 сбыта, сбыт 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 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 стоимость.

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

Для транспортной службы имеет место хроническое несовпадение ее интересов с интересами сбыта. Для обычной организации транспортной службы, как вспомогательного подразделения, характерно стимулирование ее экономичности: т.е., доставка товара покупателям проводится, 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. Сбыт же заинтересован 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 расходов в 4 раза). Для каждого конкретного предприятия необходимо искать компромисс, который закладывается в систему. Взаимодействие сбыта и доставки на основе периодических договоренностей, применяемое повсеместно, нерационально, т.к. заставляет заново решать одни и те же проблемы, порождает конфликты. Применение жесткого однозначного алгоритма действий повышает качество взаимодействия сбыта и транспортной службы и ликвидирует почву для конфликтов, т.к. при прописанности «правил игры» всегда видно, кто из «игроков» виноват.

Разработка системы доставки товара (алгоритма), учитывая приоритет рыночных взаимодействий предприятия, производится службой маркетинга или сбыта, с участием транспортного подразделения. Если материальное стимулирование сбытовой службы осуществляется по принципу, аналогичному применению формулы условной прибыли, описанной в части «Закупка» данной главы, то сбыт будет заинтересован именно в оптимальной системе доставки, а не в «быстрой», т.к. накладные расходы, в конечном счете, вычитаются из его заработных плат.

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: выделении «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 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 — сбытом.

Задачи офисной службы лежат в области обеспечения рабочих мест предприятия оборудованием и вспомогательными материалами, распределения коммуникаций (почта, курьерская пересылка, телефонная справочная, и т.д.), разгрузки основных служб от рутинной работы. Общей чертой таких служб является их стихийное образование и стихийное сложившееся управление. На предыдущих этапах деятельности предприятия административно–хозяйственный отдел, секретари и телефонисты подчинялись непосредственно руководителю предприятия и являлись только исполнителями. Их преобразование в самостоятельную офисную службу по мере роста предприятия не происходит эволюционным путем и требует вмешательства руководителя.

Обычный метод перестройки офисных служб предприятием — учреждение должностей администратора офиса и исполнительного директора. Первому может быть передана в подчинение офисная служба, второму — дополнительно склады и транспорт. Чаще всего этот метод обеспечивает удовлетворительный результат.

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.

Подразделение программистов также рассматривается с точки зрения функциональной нагрузки и системы принятия решений. В функциональной нагрузке важна правильность расстановки приоритетов задач, т.к. нередки случаи «узурпирования» услуг программистов одной службой (чаще всего — бухгалтерией) в ущерб остальным службам и предприятию в целом. Как правило, нет программных систем, которые не нуждались бы в доработке; программистам на предприятии всегда гарантирована полная занятость. Предпочтение должно отдаваться разработке действительно необходимых предприятию систем перед бесконечным «вылизыванием» действующих.

В свою очередь, программисты нередко пользуются своим исключительным приоритетом в оценке сложности и выполнимости заказов других служб. Желание программиста выполнить тот, а не другой проект, иногда ведет к отбраковке «другого». Предупредить эти случаи чрезвычайно трудно из–за отсутствия возможности перепроверки.

В плане принятия решений по программному комплексу особенно актуальна глубокая проработка их всеми службами предприятия, т.к. принятая концепция программного комплекса не может быть легко скорректирована на поздних стадиях реализации. Ошибки в принятии решений ведут к невосполнимой потере времени.

Финансово–экономическая служба.

Финансово–экономическая служба предприятия чаще всего 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. Как и в случае со вспомогательными службами, консультантом не рассматриваются внутренние взаимодействия этих подразделений. При желании Заказчика 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 с маркетингом и сбытом.

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 бухучетом — 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.

Взаимодействие финансово–экономической службы с маркетингом и сбытом особенно существенно в области планирования сбыта и в ценообразовании.

Планирование рентабельности предприятия строится на сбытовом плане. При различной функциональной организации предприятия сбытовой план может разрабатываться службой сбыта и контролироваться экономистом, либо приниматься совместно экономистом, сбытом и маркетингом. Встречается практика, при которой план предлагается сбыту экономистом в готовом виде, рассчитанный на основе определенной рентабельности предприятия. 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 сбытом, может быть выполним, 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 чисто ее прерогативой. Теория маркетинга рассматривает цену, как один из главных предметов своего исследования. При отсутствии на предприятии подразделения маркетинга в вопросах ценообразования должен быть активно задействован сбыт.

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 покрытие 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 маркетинга, экономистом, либо бухгалтерией. Такое ценообразование может являться симптомом косности руководства и общего неблагополучного 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. Возможности предприятия по установлению более высоких цен определяются его репутацией (имиджем) у покупателей. В некоторых случаях более высокие цены позволяет установить повышенный, по сравнению с конкурентами, сервис. Наиболее часто предприятия, все–таки, применяют цены, равные ценам конкурентов, или пониженные.

Для отслеживания цен конкурентов на предприятии должна существовать постоянная функция, которая может выполняться маркетингом, сбытом или закупкой, взависимости 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.

Данная система ценообразования прочно связана с рынком, и в этом ее неоспоримое достоинство. Также 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. Это могут быть вопросы типа: «Какую максимальную цену Вы готовы заплатить за этот товар?». Нижняя граница цен определяется затратами предприятия. При опросе достаточно большой выборки в целевом сегменте можно получить и прогноз функции сбыта в зависимости от цены, расширив вопросник (например: «По какой минимальной цене Вы купили бы этот товар, еще не сомневаясь в его качестве?»).

Такого рода определение цены является маркетинговой функцией, требует развитой службы маркетинга, а кроме того, — дорогостояще. 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 потребителей.

Использование связей в ассортименте и товаров–индикаторов позволяет предприятию получать дополнительную прибыль, но ставит и дополнительные проблемы в ценообразовании. Назначение цен для товаров связанного ассортимента выпадает из общей системы цен, требует индивидуального подхода. Использование индикаторов даже может потребовать 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, с точки зрения увеличения прибыли, 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 две группы проблем: привлечение квалифицированных кадров на предприятие; и их удержание.

Общая ситуация на рынке труда такова, что привлечь действительно компетентного специалиста очень трудно. Сложившийся стереотип о средних рыночных зарплатах отражает реальную ситуацию с кадрами низкой и средней квалификации. Специалист высокой квалификации может «стоить» в несколько раз дороже. При этом незанятых квалифицированных специалистов на рынке просто не существует. Поиск людей через кадровые агентства прибавляет шансов предприятию (особенно, если персонал заказывается сразу в 10–ти — 20–ти агентствах), но является операцией дорогостоящей. Для принятия решения о заработной плате специалиста и затратах на его поиск необходимо расчитать ожидаемую отдачу от заполнения существующей вакансии. Иногда она такова, что любой гонорар, который затребует кадровое агентство, любая заработная плата специалиста окупаются в первый же месяц работы последнего.

Привлечение специалиста — только половина дела. Для того чтобы получить от него отдачу, необходимо обеспечить ему адекватные условия работы и соответствующим образом стимулировать. Одной из особенностей современных российских собственников является нежелание делиться прибылью предприятия.

При этом они могут выплачивать зарплаты, превышающие любой разумный процент прибыли, и повышать их, в том числе, в условиях постоянно убыточной работы предприятия.

На наш взгляд, наиболее эффективная система стимулирования основывается именно на выделении процента с прибыли в качестве части заработной платы персоналу:

На нижнем (но важном!) уровне иерархии, для торговых агентов, применяется процент от реализации товара в качестве премиальных выплат, кроме основного оклада. Процент от реализации стимулирует выполнение основной функции агента — реализовывать товар.

Следующий уровень — региональные менеджеры — могут получать процент от валовой прибыли, т.к. отвечают за территорию, на которой используются и агенты, и дилеры, и оптовые базы, сами не реализуют товар, а управляют его распределением.

На верхнем уровне иерархии, кроме работы с рынком, необходимо стимулирование организации взаимодействий и оптимизации затрат, поэтому распределяется уже процент с чистой прибыли, которая только и способна быть критерием оценки деятельности руководящего звена.

Для оптимизации оргструктуры предприятия консультантом исследуются применяемые принципы стимулирования персонала, в первую очередь, сбытовых подразделений, а также методы подбора персонала.

Отдельным проектом консультирования является разработка системы заработных плат для предприятия, в которой некоторые руководители видят панацею, снимающую все проблемы с персоналом. Сбалансированная система действительно может помочь, но отнюдь не является главным значимым фактором в отношениях предприятия с персоналом.

Система заработных плат разрабатывается обычно на стадии внедрения оптимизации оргструктуры.

В подборе кадров для предприятия может быть, задействована внутренняя кадровая служба, функциональная нагрузка которой варьируется от подачи рекламных объявлений о приеме на работу, до психологического тестирования кадров и разработки корпоративной культуры. 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.

Одноэтапная система, применяемая из–за отсутствия кадровой службы на предприятии или нежелания руководителя заниматься отбором, чревата ошибками. Например, руководители готовы приглашать торговых агентов, пришедших от конкурентов с собственными связями и полной базой данных покупателей, не задумываясь, насколько можно доверять человеку, один раз уже укравшему информацию. Кадровая служба может совершить ошибку в профессиональных знаниях претендента, верно оценив его отношение к работе.

Российскими предприятиями практикуются также прием персонала на работу исключительно по личным связям (объясняется отношением: «лучше взять дурака», но надежного) и прием на основе формального уровня образования. Для первого случая характерно то же самое воровство, что и у «ненадежного» персонала, плюс потери из–за некомпетентности. Для второго — переоценка возможностей работника и те же потери из–за отсутствия у него реальной квалификации, организаторских способностей, либо из–за избытка амбиций.

Основой для выработки критериев подбора кадров почти всегда служат представления руководства, которые могут быть верными, либо нет. Некоторые предприятия приглашают бухгалтеров и производственников с 15–ти — 20–тилетним стажем работы по специальности. Другие дописывают в объявлениях: «с опытом работы в советской торговле не обращаться». Проверить правильность установленных критериев можно только по результатам работы отобранных по ним специалистов.

Консультантом проверяется система кадрового подбора в плане ее соответствия стратегическим целям предприятия, и практики применения.

Важность обучения персонала признается сегодня большинством предприятий. В качестве главной проблемы называется трудность выбора именно нужных курсов. С точки зрения консультанта важна не столько возможность послать нужных людей на нужные курсы, сколько создание у них желания учиться.

В плане решения этой проблемы предприятие может стимулировать рост персонала, поощрять его самостоятельное обучение через создание «автоматической» системы повышения должностных окладов по мере роста квалификации персонала.

Иногда предприятие, оплатив значительный счет за обучение менеджеров среднего звена, не только «замораживает» им зарплату, но и дает понять, что о повышении не может быть и речи до компенсации предприятием своих затрат. При этом и предприятие, и менеджеры понимают, что компенсация производится, как раз, через неповышение зарплат, а не за счет увеличения реальной отдачи персонала. Стимулирование роста персонала в этом случае проходит со знаком «минус».

Консультантом исследуется практика стимулирования профессионального роста работников предприятия, уровень мотивации к самостоятельному обучению персонала.

Оптимизация организационной структуры также 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 часто применяется «легенда» — персоналу сообщается об исследовании рыночных возможностей консультантом или разработке стратегий, которые касаются персонала (в его восприятии) в меньшей степени.

Разочарование наступает всегда при обнародовании 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, в первую очередь, 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 изменениям возникает, когда требуется скорректировать собственные представления руководителя.

Многим руководителям особенно трудно дается делегирование полномочий. 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).

«Проще сделать самому» — распространенный принцип, следование которому рано или поздно приводит руководителя в тупик, но отказ от которого проблематичен.

На этой стадии часто накладываются дополнительные ограничения на возможности оптимизации, т.к. сопротивление руководителя не может быть преодолено извне.

Адаптация руководителя характеризуется максимальной быстротой, т.е. момент преодоления внутреннего сопротивления для руководителя означает уже переход к развитию новых методик. Некоторые рецидивы обычно носят несерьезный характер.

В рамках проведения оптимизации оргструктуры задачами работы с персоналом являются снижение предварительных ожиданий, формирование чувства сопричастности, предупреждение и редуцирование сопротивления, ускорение адаптации.

Маркетинг.

Область маркетинга рассматривается консультированием, как приоритетная на предприятии, обеспечивающая адекватное взаимодействие предприятия с рынком. Подробное ее описание дается в главе «Ревизия маркетинга».

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

Система управления.

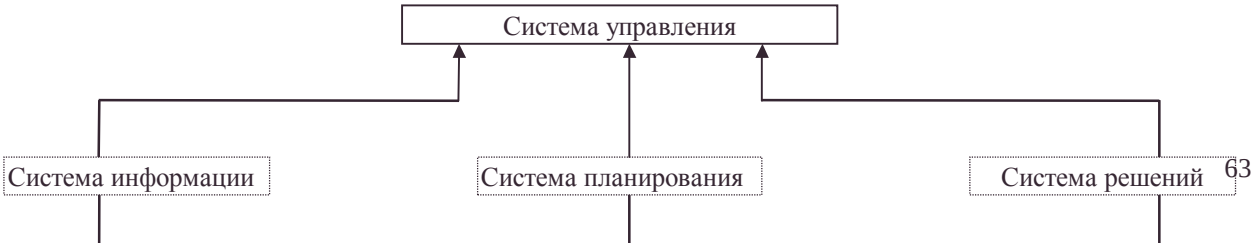
В рамках оптимизации организационной структуры совершенствованию управления уделяется значительное внимание. Любая законченная структура предприятия остается мертвой схемой без обеспечения ее адекватной системой управления. Для некоторых структур достаточно применить сбалансированное управление, чтобы 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.

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:



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 некоторой степени приближения отражающая величину капитала, может быть получена через применение связывающей 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:

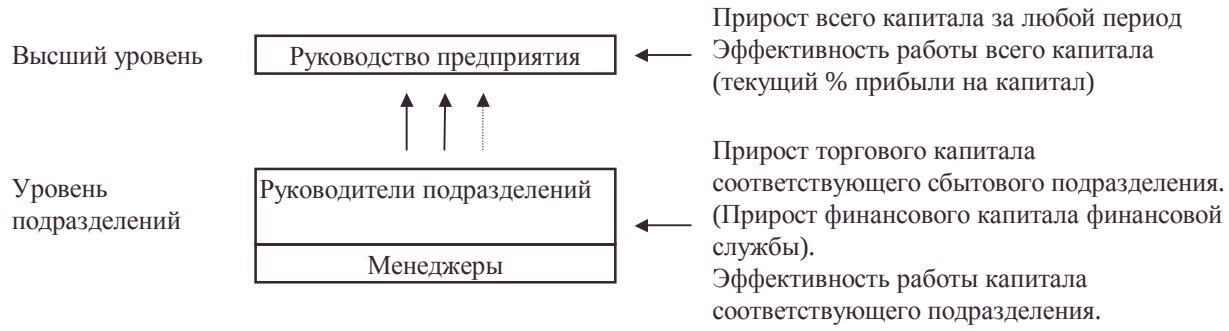


Схема 12. Управленческая финансовая информация.

Для контроля структуры капитала (контроль необходим при использовании условных цифр) расчитываются 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 маркетинговое консультирование не занимается детальной разработкой финансовых показателей и концепции автоматизации, однако консультантом оказывается 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 потребителях) 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:

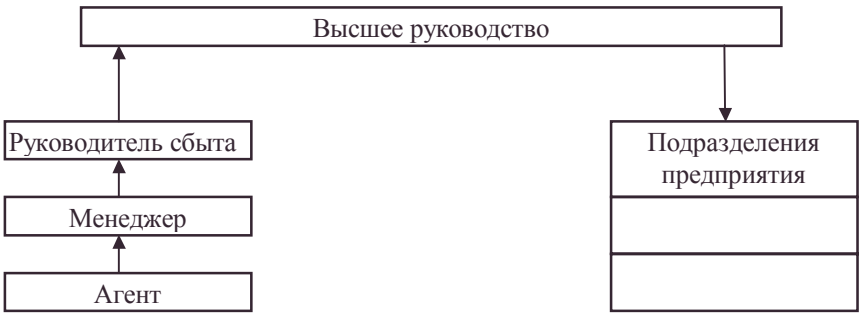


Схема 13. Вертикальная система информации.

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:

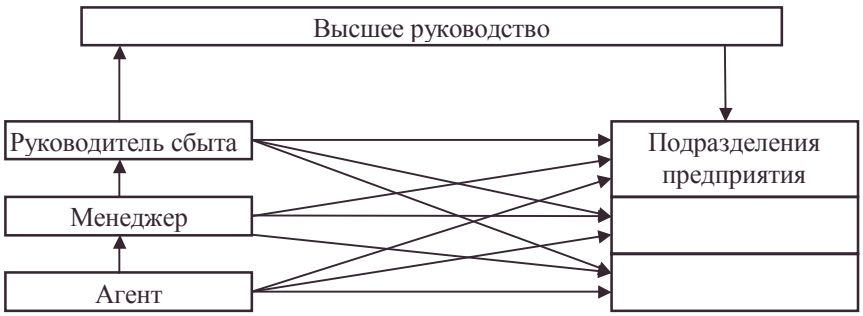


Схема 14. Горизонтальная система информации.

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:

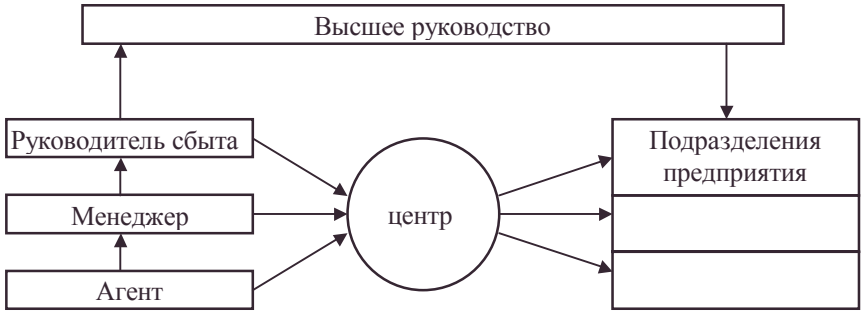


Схема 15. Централизованная информационная система.

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.

Активная централизованная информационная система включает в себя функцию маркетинга по контролю, анализу и распределению информации. Процедура информационного обмена регламентируется. Информация используется наиболее полно и эффективно. 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 спецификой последнего. 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 — может быть достаточно эффективна горизонтальная система. Централизованная система необходима предприятию, увеличивающему долю рынка, применяющего диверсификацию, или другую стратегию интенсивного развития.

Торговые 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 сбыта или маркетинга также целесообразны. На практике эта процедура эффективно выполняется, если количество дополнительных вопросов к 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, закупки или напрямую от клиентов, нуждается в перепроверке. Последнюю лучше проводить перекрестно: т.е. информацию, добытую агентами, проверять маркетингу; информацию, добытую маркетингом — через закупку или сбыт. Качество информации повышает даже не процедура проверки, а сам факт ее проведения: соответствующие подразделения более критично относятся к собственному стилю работы.

Обязанности по определению объема, качества и периодичности сбора информации возлагаются на подразделение маркетинга (если оно существует на предприятии) или на высшее руководство. Контроль использования информации производится маркетингом или сбытом. Построение информационной системы в наибольшей степени функция маркетинга, и при отсутствии последней на предприятии, должно выполняться руководством предприятия.

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

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 предприятия, удобство предоставления информации.

Внутренняя 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 взаимодействия между подразделениями предприятия, способствует или препятствует эволюционной оптимизации организационной структуры.

Наиболее важны 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 претензий и предложений по совершенствованию технологий взаимодействия структур (т.е. прохождение информации «вверх»).

Прохождение информации вниз удобно организовать через проведение регулярных совещаний и «оперативок», на уровне руководителей подразделений и 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. Производительность работников снижается.

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 получено 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 стимулирование ее через ввод приемных часов высшего руководства раз в неделю или в две. Реально прохождение информации вверх стимулирует ее востребованность: если по предложениям персонала принимаются соответствующие решения, претворяемые в жизнь, если предусмотрено материально или моральное 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.

Консультантом исследуется система внутренней информации частично включенным наблюдением (присутствием на совещаниях и оперативках), частично через 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.

Иногда консультантом или руководителем применяется 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 по вопроснику дается обычно неделя, на анализ может уйти примерно столько же. Анализ выявляет существенные противоречия в функциях, «провалы» в информации, симптомы проблем.

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 занимает время, 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. Это связано с изменяющейся платежеспособностью рынка.

Региональный российский рынок характеризуется сегодня порционным поступлением средств, и соответственно изменяющимся спросом. Когда правительство выплачивает задолженности по зарплатам и пенсиям, возрастающий спрос потребителей вызывает рост спроса розницы, мелких оптовиков, и т.д. Потребители — государственные предприятия также осуществляют закупки по появлению средств, которые вчера им были должны, сегодня они получили, и могут использовать, а завтра будут выплачены в покрытие собственных задолженностей. Момент «сегодня» и требует немедленных решений.

Повседневные решения принимаются самостоятельно руководителями всех уровней предприятия. 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. 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. Наработанный опыт позволяет руководителю регламентировать значительное количество типичных решений.

Выполнение принятых решений тем более эффективно, чем более персонал вовлечен в процесс их выработки. Для ключевых решений процедура рецензирования в значительной мере обеспечивает включение персонала в разработку, особенно, если в окончательном варианте принимаются предложенные изменения. Повседневные решения могут полностью принадлежать исполнителям, хотя ответственность за них всегда лежит на руководителе.

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 — серьезная область управления, в основном определяющая возможность распределения функций.

Высшее руководство часто склонно делегировать минимум полномочий, выставляя в качестве аргументов недостаточную компетентность персонала или недостаточную его надежность. Минимальное делегирование приводит к перегруженности руководителя 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 достаточное внимание. Делегирование полномочий настолько необходимо, что даже при резко негативном к нему отношении, руководители доверяют некоторые управленческие функции персоналу, причем далеко не самые «безобидные».

Недостаточная компетентность персонала часто является действительной трудностью делегирования. В этом случае эффективны все тот же алгоритм, устанавливающий рамки и правила, и процедура обязательного согласования решений на горизонтальном уровне. Так, решение 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 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 над 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 технологию руководителю.

Поскольку способность руководителя делегировать полномочия накладывает ограничения на возможность развития предприятия, в этом плане консультантом оценивается достижимость целей предприятия через применение выбранных стратегий. Выявленное несоответствие должно быть в обязательном порядке скорректировано. Для собственно оптимизации организационной структуры ограничения в возможностях делегирования важны, но не столь критичны.

Контроль.

Контроль является необходимой функцией предприятия, соответствующей функции принятия решений. В значительной мере качество выполнения решений определяется именно качеством контроля. Брошенные «в воздух» распоряжения, там и остаются, поскольку без контроля не имеют соответствующих стимулов к выполнению.

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.

Руководители часто не желают «связываться» с контролем, т.к., при их загруженности решениями, не представляют себе еще и дополнительного увеличения нагрузки контрольными функциями. На самом деле, 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.

Консультантом исследуется практика применения контроля в комплексе: «принятие решений — делегирование полномочий — контроль над выполнением».

Система планирования.

Система планирования может иметь разную организацию, в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Планирование сбыта в двух основных вариантах строится на директивном утверждении сбытового плана «сверху» или разработке его «снизу». Основой для разработки сбытового плана является информация, показанная на схеме:

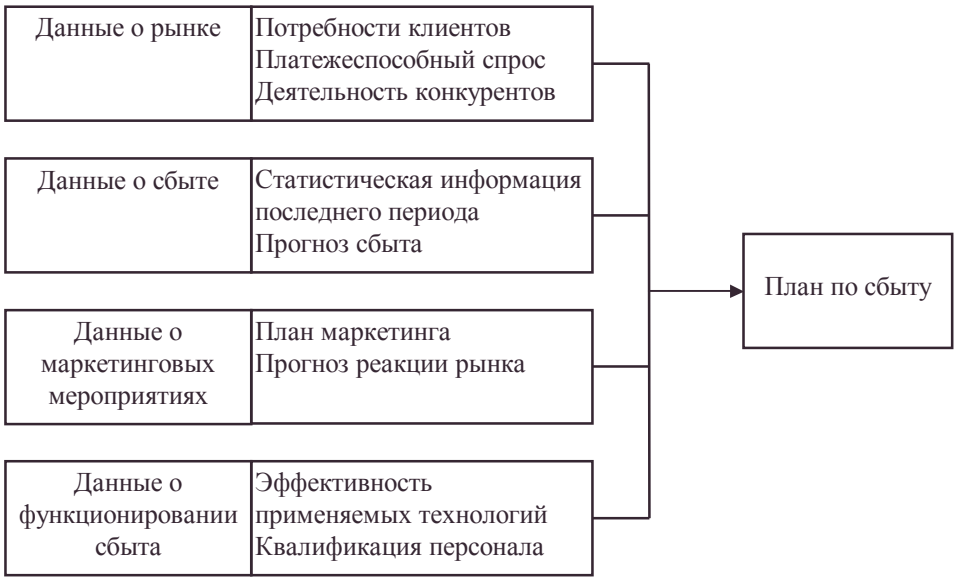


Схема 16. Информация для планирования сбыта.

Разработка плана «сверху» применяется при развитой службе маркетинга на предприятии. Сбыт в данном случае является функцией маркетинга и подчиняется ему. Формирование сбытового плана начинается с анализа рыночной ситуации и планирования маркетинговых мероприятий, имеющих целью оптимизацию охвата рынка.

Разработка плана «снизу» применяется при «размытой» или ограниченной функции маркетинга на предприятии. В этом случае сбыт является самостоятельным подразделением, а маркетинг, как подразделение, может отсутствовать вовсе. Формирование сбытового плана начинается с анализа статистической информации и прогноза сбыта; при этом маркетинговые мероприятия планируются, скорее, как поддержка достигнутого уровня сбыта.

Распространенной ошибкой является разработка сбытового плана экономистом, которая сводится к манипуляциям с наценкой и планируемым объемом сбыта, с целью достижения желаемого уровня прибыльности. Как правило, такое планирование не учитывает реалий рынка 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 сбыте и управляющем по сбыту.

План по сбыту служит основой для разработки плана закупок, финансового планирования, планирования деятельности и расходов вспомогательных служб.

Один из вариантов планирования закупок мы рассмотрели в части «Закупка» настоящей главы. Взависимости от конкретной организации предприятия, могут применяться и другие схемы, предусматривающие в том или ином виде согласование со сбытовым планом и оптимизацию товарных запасов.

Финансовое планирование является функцией финансового директора или руководителя предприятия. Маркетинговым консультированием не оптимизируются собственно финансы (помощь предприятию в этой части может оказать финансовый консультант); финансовое планирование рассматривается с точки зрения общей эффективности (возможность оптимизации распределения функций планирования, объем и качество используемой информации) и его влияния на рыночную деятельность предприятия.

Планирование бюджета и деятельности подразделений имеет следующую специфическую особенность:

Планы деятельности обычно составляются подразделениями для внутреннего пользования, тогда как бюджетная часть имеет выход на уровень предприятия. Согласование бюджета производится с финансово–экономической службой, однако ее возможности в этой области ограничены: необходимость и эффективность планируемых мероприятий, на которые закладываются соответствующие траты, не может быть ею оценена. При необходимости ограничения бюджета возникает патовая ситуация.

Принцип решения подобных ситуаций может быть применен следующий: бюджетные ограничения накладываются в первую очередь на внутренние потребности подразделений (в дополнительном персонале, автотранспорте, ремонте помещений, и т.д.) и лишь затем — на деятельность, обеспечивающую реализацию сбытового плана. Как показывает практика, временное ограничение внутренних потребностей подразделений в незначительной степени влияет на их деятельность (постоянное ограничение свидетельствует о неоптимальности взаимодействий). Возможна также ревизия применяемых подразделениями технологий, проводимая маркетингом (ревизия самого маркетинга проводится с помощью стороннего консультирования).

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, опять таки, 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 зависимость от уровня выполнения плана: если премия расчитывается, 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.

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.

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 некоторых наиболее распространенных проблемах предприятий.

Оптимизация же предполагает разработку конкретной программ 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 (обычно 2–3) вариантов оптимизационной схемы с описанием их достоинств и недостатков, прогнозом возможности внедрения, списком необходимых первоочередных действий.

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, или не очень, в зависимости от конкретной ситуации. Поскольку толчком к оптимизации часто является нарастание проблем на предприятии, решение последних по мере определения способов 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» 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.

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.

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.

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 взаимодействиям. 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.

Ожидания руководителей от оптимизации организационной структуры предприятия на различных этапах проекта изменяются следующим образом:

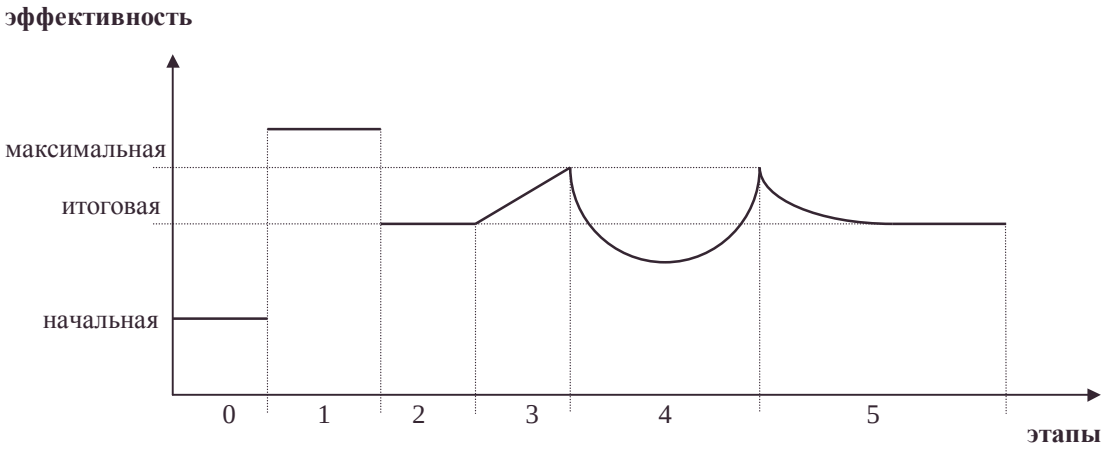


Схема 17. Изменение ожиданий руководителя на разных этапах оптимизации оргструктуры

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.

Притом, что достигнутая эффективность соответствует запланированной, руководитель может испытывать 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.

Способы применения консультирования в процессе внедрения и прочих случаях описаны в разделе «Способ применения консультирования» настоящей книги.

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 сбытом. 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.
- Неразвитость маркетинга. Хотя он существовал, как подразделение, однако, его функции ограничивались библиотечными — по приобретению всевозможных справочников, оформительскими — заполнение и тиражирование прайс–листа, рекламными — почтовая рассылка клиентам по спискам агентов. Участие в выставках готовилось маркетингом, в основном, формально: организация стендов удовлетворительная, любой комплекс стимулирования сбыта отсутствовал. В области ценообразования маркетинг информировал 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 договора 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 обеспечивала в полной мере их потребности.
- 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 над 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:

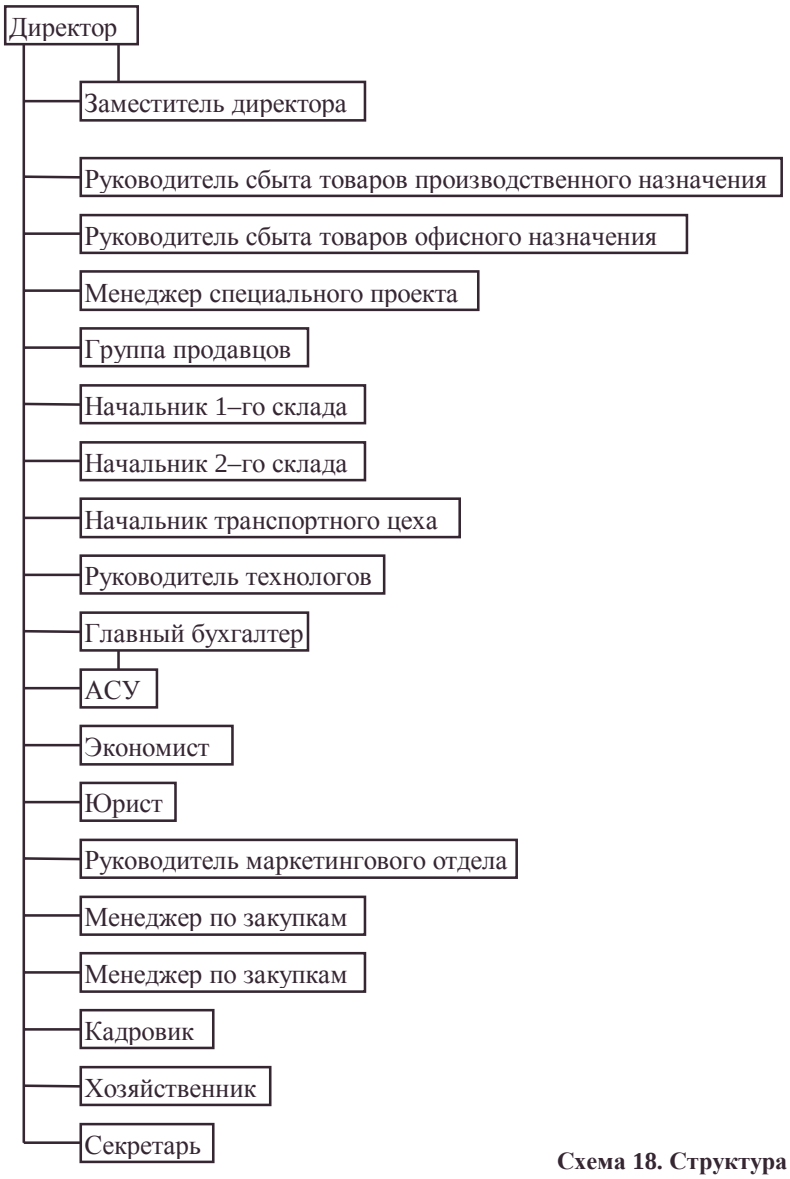
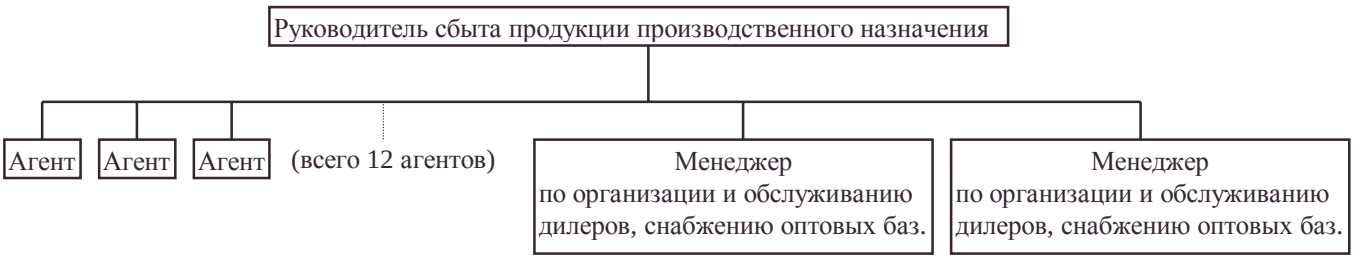


Схема 18. Структура предприятия до

Сбытовые отделы имели структуры:



Сх.19. Структурная схема отдела сбыта продукции производственного назначения.

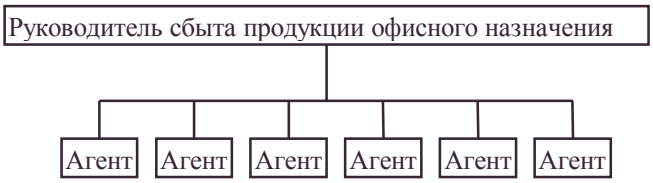


Схема 20. Структурная схема отдела сбыта продукции офисного назначения.

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:

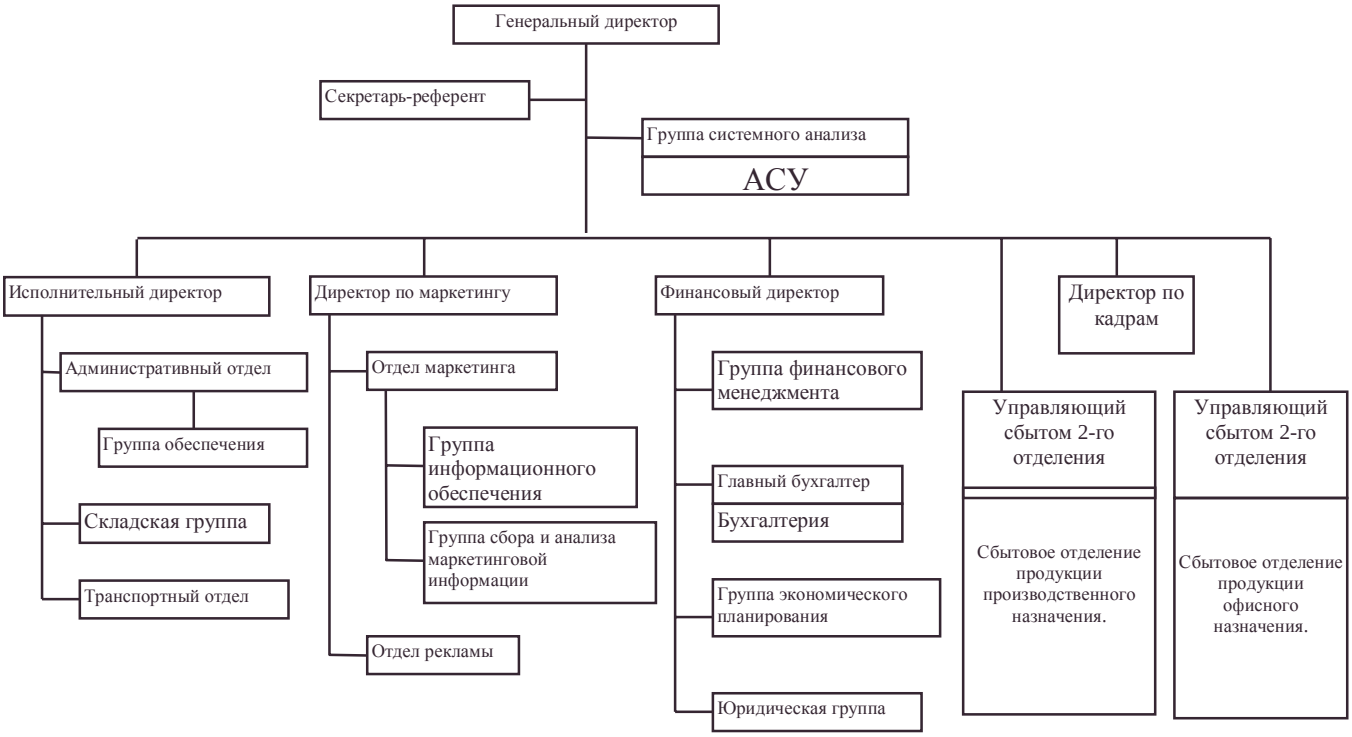


Схема 21. Перспективная схема организационной структуры предприятия

Структура сбытового отделения продукции производственного назначения планировалась следующая:

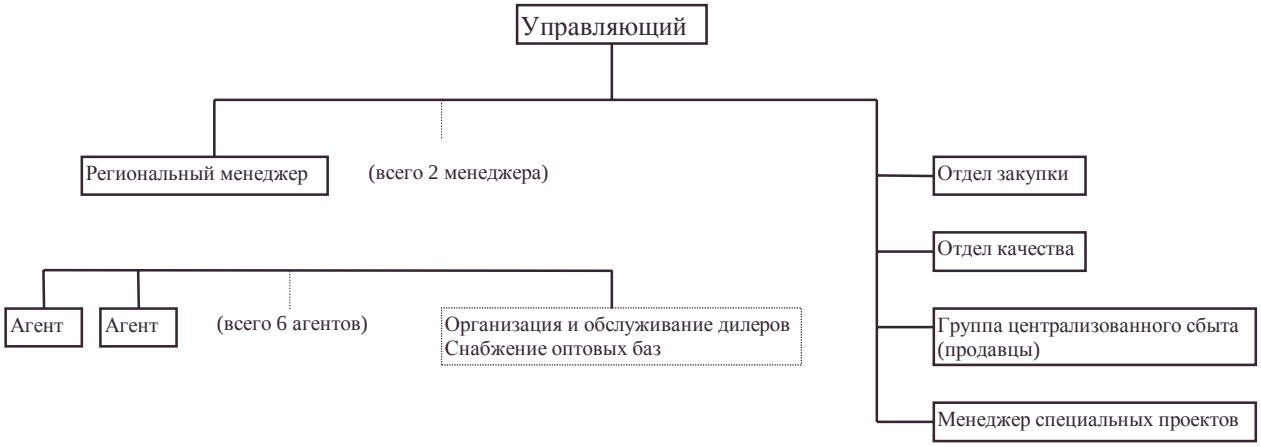


Схема 22. Структура 1–го отделения

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. Закупка, как и продавцы, была разделена 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 принято быть 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 сбытом, 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 закупкой функцию проработки рынка поставщиков (регламентировав процедуру). Данные функции должны были частично переходить к маркетингу, по мере роста его 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 сбыта. Для заполнения вакансии управляющего отделением продукции производственного назначения был объявлен конкурс внутри предприятия. По результатам конкурса управляющим был назначен бывший руководитель 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 неуменьшения доходов); 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:

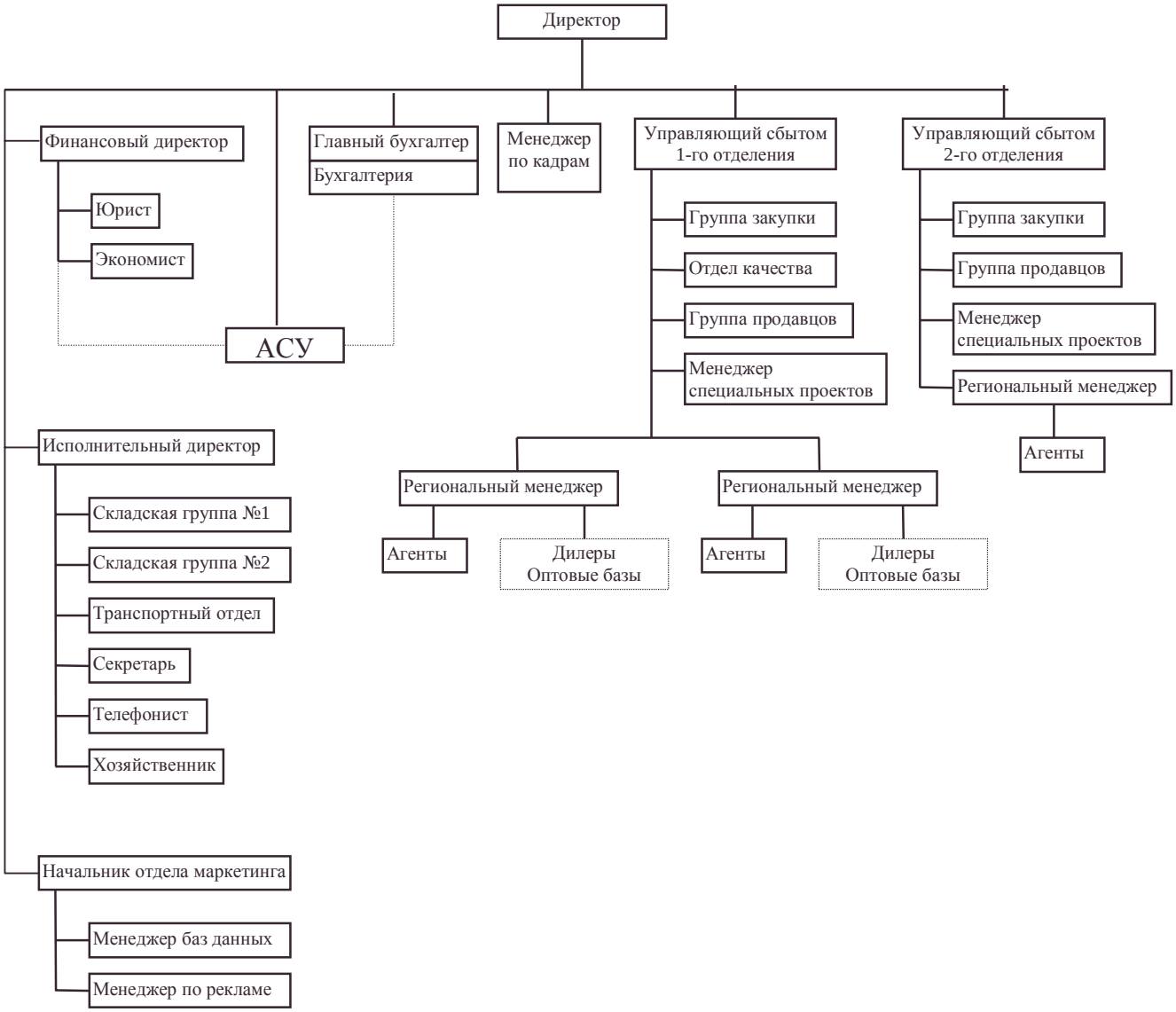


Схема 1. Структура предприятия на момент завершения работы

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 сбыта с обслуживающими подразделениями предприятия (за исключением АСУ). Реализована система стимулирования оптимизации товарных запасов (за 6 месяцев был высвобожден оборотный капитал около ¼ 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 и бизнес–планов.

Подход к экспертизе.

В данной книге мы будем понимать бизнес–проект, как предварительный план мероприятий по организации какой–либо экономической деятельности предприятия, осуществляемой впервые.

Под бизнес–планом мы будем понимать бизнес–проект на любой стадии его 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–плана характерно существование плана развития производства и плана по сбыту.

Общей особенностью российского рынка является составление предприятиями бизнес–планов на основе принимаемого без проверки прогноза сбыта (из практики конкурентов или по информации поставщика оборудования), а затем детальная проработка мероприятий по организации производства.

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 предприятии, 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 требует обычно значительных трат, 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.

Экспертиза бизнес–планов с применением стороннего консультирования имеет несколько меньшее распространение. Реализуемый проект окружен повышенным вниманием руководства предприятия; если все идет по плану — не требует вмешательства; при сбоях — причины выявляются самим предприятием. Использование здесь консультирования обуславливается чаще занятостью руководства, либо отсутствием квалифицированного маркетинга на предприятии. Обычно консультант приглашается при явном отставании бизнес–плана от графика, стойкой его убыточности «по ряду объективных причин».

Работа консультанта по экспертизе бизнес–планов и 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 и бизнес–планов 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). 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», и 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:

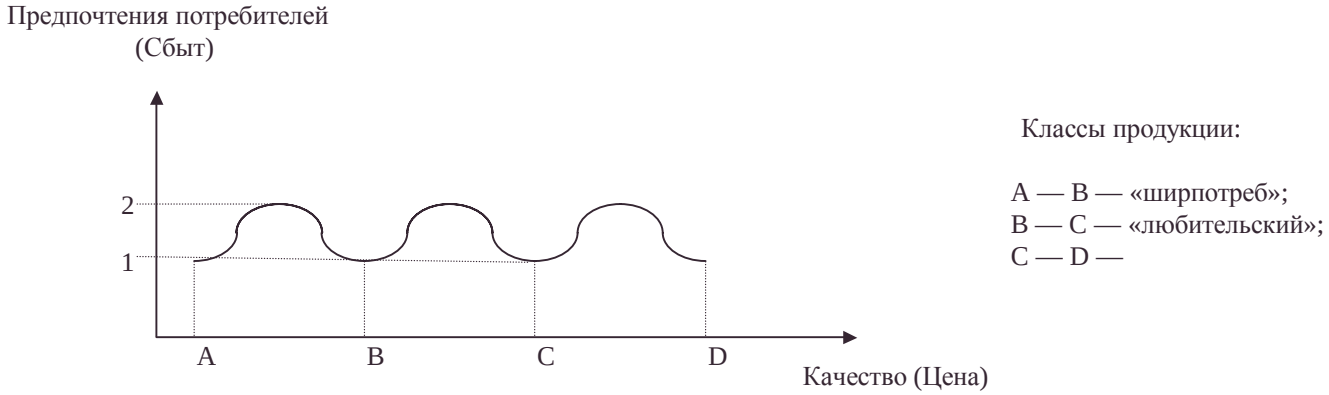


Схема 24. График потребительских предпочтений для товаров равного соотношения цена/качество.

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 объективного (например, объективное находится в середине отрезка B–C), то уровень сбыта 1 может устраивать предприятие, т.к. при этом установлена цена для качества C, 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.

Методом проверки является исследование технологий на работающем производстве: у поставщика 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 получает часть данных для определения качества закупаемого оборудования.

Еще одним направлением исследований, осуществляемых для долгосрочных производственных проектов, может являться определение тенденций совершенствования технологий. Этот специфический вид исследований требует проработки массы литературы, 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. — компенсируется за счет реализации произведенного объема продукции, соответственно, себестоимость расчитывается 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 очерченность поля 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 условиях: 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 и бизнес–планов 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 или бизнес–плана 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 планов включает следующие основные стадии:

- 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 бизнес–проекта, в данном случае уже существует статистическая информация, которая может быть изучена. К предметам исследования добавляется оргструктура предприятия (или его отделения, реализующего бизнес–план), система управления, система стимулирования персонала. Фактически, консультантом выполняется диагностика ситуации, включающая исследование рынка, предприятия, и иногда макросреды.

Бизнес–план далеко не всегда связан с производством. Бизнес–проект может предусматривать, например, реализацию схемы сложной бартерной операции. В каждом конкретном случае для экспертизы выбирается свой метод исследования, в соответствие 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 или бизнес–плана 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 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 расчитана 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 стоить 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:

- 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).
- Планируемая площадь цеха недостаточна для размещения оборудования.
- Кроме оборудования, перечисленного в контракте, необходима дозакупка вспомогательных приспособлений и технологической оснастки.
- Планируемый объем сбыта (800 кв.м. в месяц через 3 месяца) завышен, его достижение возможно только при нахождении крупнооптового покупателя, что маловероятно.
- В затратах на сбыт, кроме ранее запланированных, необходимо учесть дилерские скидки.
- Воспринимаемое качество рам турецкого производства значительно ниже качества австрийских рам. Ориентация проекта на розничные цены австрийских рам необоснованна.
- 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–плана.

Бизнес–план 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–план существовал и на бумаге: были расчитаны 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 расчитывался 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 расчитывалась для планируемого объема выпуска, который не был достигнут.

На текущий месяц планировался 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. По качеству продукции сбыт и производство однозначно утверждали, что качество 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 организовывает 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.

Ф. Котлер в работе «Основы маркетинга» («Бизнес–книга» 1995г «ИМА–Кросс Плюс») дает следующее определение маркетинга:

«Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена».

Немецкие профессора Е. Дихтль и Х. Хершген («Практический маркетинг» 1996г «ИНФРА–М» «Высшая школа») понимают маркетинг, как «...выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, для которого характерны творческие, систематические, и нередко агрессивные подходы».

В настоящей книге мы будем рассматривать маркетинг, как комплекс подходов и методов, ориентированный на рынок, служащий достижению целей предприятия.

Применение маркетинга начинается с определения целей и разработки стратегий предприятия, которые производятся на основе маркетингового анализа ситуации. Сфера охвата маркетинга включает предприятие, его ближайшее окружение — рынок, и макросреду. По сути, любая деятельность предприятия может направляться и координироваться маркетингом. Такой подход требует полной интеграции маркетинга на предприятие.

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. Предприятие 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, определение 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:

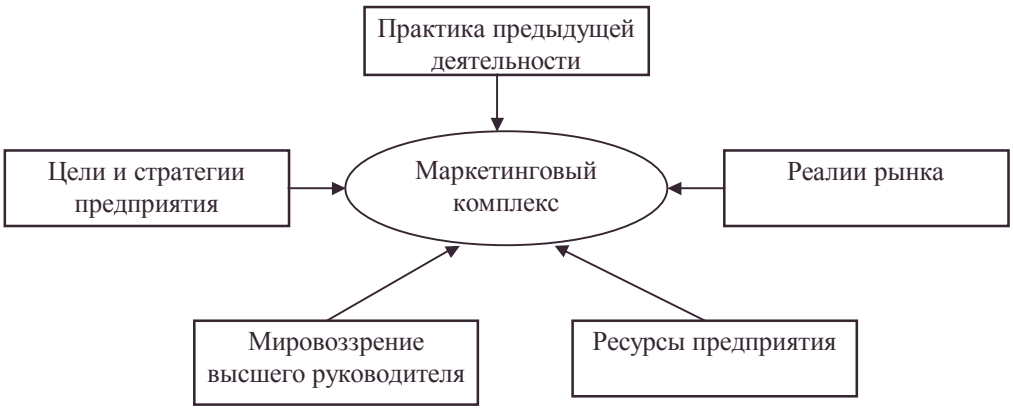


Схема 25. Факторы, влияющие на маркетинговый комплекс.

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 другими 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 с 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 маркетингового консультирования, оргструктура маркетинга может быть любой, при условии, что она обеспечивает выполнение основных функций. Для маркетинга в целом характерно также распределение его функций в сбыт, закупку, управление предприятием.

Для большинства российских предприятий, выделяющих в своей структуре подразделение маркетинга, характерны два основных вида интеграции маркетинга на предприятии: маркетинг, как функция управления, и маркетинг, как функция обслуживания. Два возможных варианта построения таких структур представлены на сх.26 и сх.27.

Схема 26. Маркетинг, как функция управления.

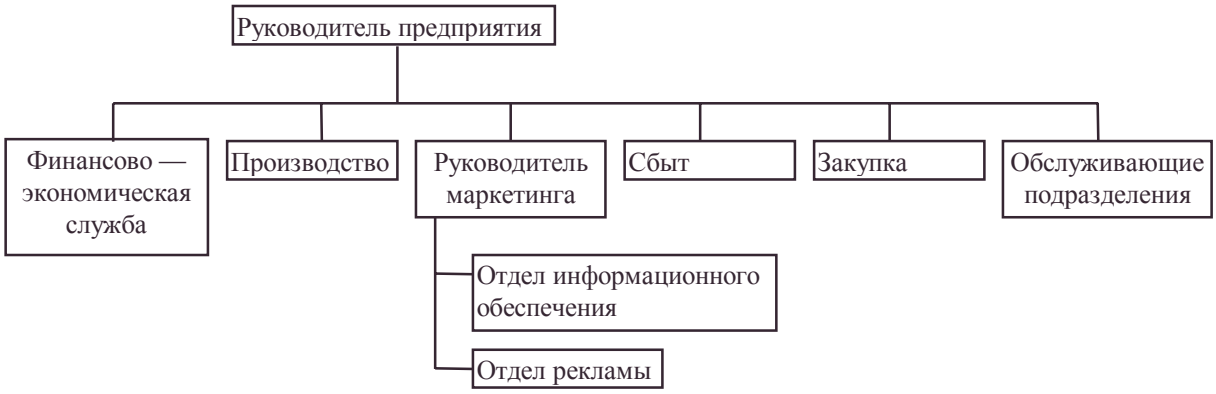


Схема 27. Маркетинг, как функция

Само по себе распределение полномочий ничего не говорит о качестве организации, хотя первая схема открывает большие возможности 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, и инициируются маркетингом, а во втором — по заказу подразделений.

Однако собственные «перекосы» 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. Групповые интересы маркетинговой службы не позволяют ей оставаться «на вторых ролях», поэтому уклона в формализм не происходит, однако функция управления, которую маркетинг пытается взять на себя, не подтверждается остальными подразделениями.

Для обеих структур маркетинга оптимальность определяется качеством выполнения основных функций и организацией взаимодействия на предприятии.

Некоторые основные функции маркетинга мы рассматривали в предыдущих разделах. 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. Поручать функцию отслеживания качества производству, 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 и совершенно другая, 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 закупке, однако есть прямой смысл дублировать ее в маркетинге:
- во–первых, у маркетинга, как правило, больше ресурсов и опыта для получения информации, что позволяет собирать более полные сведения и иметь более широкий выбор;
- во–вторых, в закупке существует тенденция к минимизации собственных усилий по проработке поставщиков. Выбрав один вариант поставки, закупка неохотно от него отказывается;
- в–третьих, закупка, как правило, не учитывает влияние макросреды на поставщика. Маркетинг имеет больше шансов спрогнозировать, как изменение местной политической ситуации или экологических требований повлияет на бесперебойность поставок;
- в–четвертых, маркетинг, в отличие от закупки, не может иметь материальной заинтересованности в конкретном поставщике, его информация имеет контрольный характер, снижает вероятность злоупотреблений.

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 маркетингом 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, которые 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 и 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» определенной марке 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.

- 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 потребителей.

- 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 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, минимально, 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.

Максимально, 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.

Минимально, 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).

Максимально, сервис может быть положен в основу маркетинговых стратегий, являться главным инструментом воздействия предприятия на рынок.

- Функция ценообразования. Не является чисто прерогативой маркетинга.

В минимальном варианте маркетинг обеспечивает финансово–экономическую службу предприятия информацией о ценах конкурентов и рекомендует верхнюю границу цен.

Максимально, 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 планируемую рентабельность сбытовой деятельности.

- Функция управления распределением продукции. Как правило, реализуется в структуре, предусматривающей подчинение маркетингу сбыта. В других структурах распределение делегируется сбыту, что сопряжено с некоторой потерей качества. Отдельные аспекты распределения могут быть полнее проработаны маркетингом, имеющим для этого необходимые инструменты. Так, сбыт обычно с опозданием отслеживает изменение эффективности каналов распределения, игнорирует собственную информацию о потребностях покупателей, хуже справляется с определением точек создания дилеров или организации филиалов.

Минимальное обслуживание маркетингом распределения состоит в периодическом предоставлении сбыту информации об эффективности каналов распределения, не используемых предприятием.

Максимально, маркетинг управляет сбытом, полностью координирует распределение продукции.

- Функция стимулирования сбыта. На основной массе предприятий признается за маркетингом 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.

Минимально, структура маркетинга должна обеспечивать соответствующую рекламу продукции предприятия.

Максимальная реализация функции стимулирования сбыта подразумевает подчинение сбыта маркетингу, комплексное применение методов стимулирования.

- Функция контроля. Может быть реализована в структуре любого типа.

Минимально, маркетингом 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.

Формальная организационная структура маркетинга не имеет самостоятельной ценности. Ее построение происходит не в пустоте, как правило, маркетинговая структура создается на действующем предприятии. 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 маркетинга 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.

- 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 квалифицированного персонала (некачественная информация будет немедленно отбракована подразделениями; некачественное управление вызовет сбои; повторить попытку внедрения будет много сложнее). Абсолютное невыполнение функции часто лучше некачественного ее выполнения.

Из всех правил существуют многочисленные исключения.

Функции маркетинга часто распределены между структурными подразделениями предприятия. Иногда некоторые из них выполняются недостаточно качественно, но передача их в реорганизованное подразделение маркетинга может способствовать росту напряженности на предприятии, возникновению конфронтации между маркетингом и соответствующим подразделением. В таких случаях может быть применено усиление маркетинговой поддержкой данных функций без перераспределения ответственности за их выполнение. Например, организацией филиалов может управлять сбыт, но прогноз по объемам сбыта и затратам для нескольких вариантов ему предоставляет маркетинг.

Уровень взаимодействия маркетинга 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 маркетинге. Для управляющего маркетинга актуальным остается вопрос горизонтального взаимодействия, которое прямо не вытекает из структуры, и требует специальной проработки. Для схемы маркетинга обслуживающего существуют и проблемы горизонтального взаимодействия, и проблемы ответственности, т.к. решения, принятые, например, сбытом на основании прогноза маркетинга, имеют, в сущности двух авторов, о чем сбыт немедленно вспоминает, когда решения оказываются ошибочными.

И для обслуживающего, и для управляющего маркетинга наиболее рациональной часто является регламентация ответственности и процедуры принятия решений. Детализация процедуры может сыграть роль тормоза, поэтому закреплению подлежит лишь суть взаимодействия. Например: маркетинг в обязательном порядке прорабатывает для сбыта точки организации филиалов (по предложениям сбыта, и по своей инициативе) и выдает прогноз рентабельности; сбыт в обязательном порядке выбирает только из проработанных маркетингом вариантов и принимает решение, основываясь на прогнозе рентабельности и собственных соображениях; ответственность за выбор лежит полностью на сбыте. При качественной работе маркетинга, его информация будет востребована, взаимодействие налажено.

Упрочению взаимодействия и повышению качества работы маркетинга способствует адекватная система материального стимулирования, которая для маркетинга может быть построена аналогично сбытовой. При существовании на предприятии единственного сбытового подразделения, системы материального стимулирования маркетинга и сбыта могут быть даже идентичными.

Ревизия методов.

Областью ревизии методов и подходов маркетинга не является исключительно маркетинговое подразделение предприятия. Функции маркетинга могут выполняться на предприятии, не имеющем отдельной структуры маркетинга, могут быть распределены между сбытом и управлением. Консультантом исследуется оптимальность выбора и использования маркетинговых методов, вне зависимости от конкретной принадлежности функций.

Маркетинговое консультирование различает две области ревизии методов: ревизия методов исследования рынка, и ревизия методов продвижения продукции.

Ревизия методов исследования имеет следующие основные аспекты:

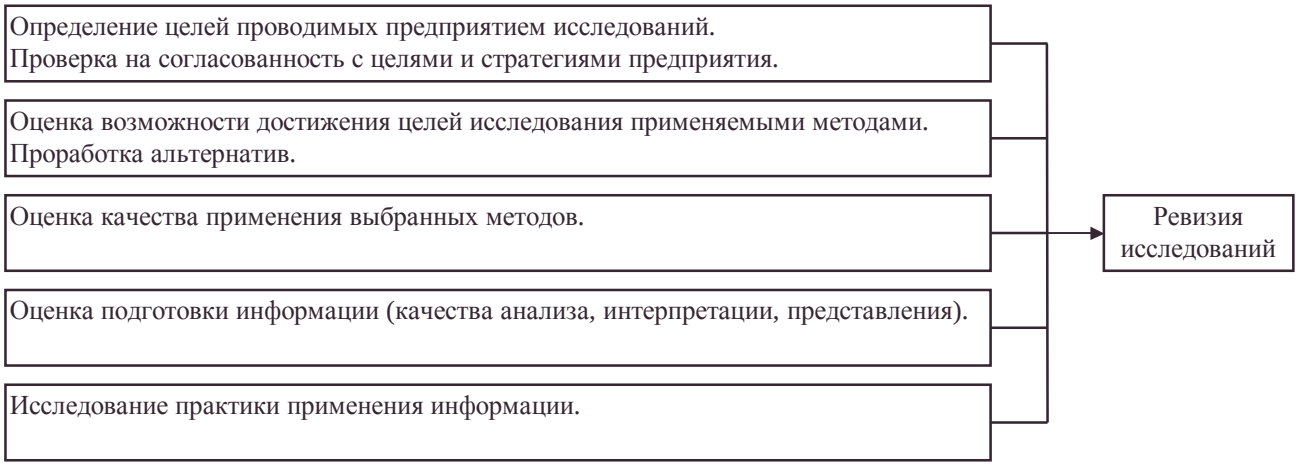


Схема 28. Основные аспекты ревизии методов

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 предпринимают исследования, предназначенные для получения «справочной» информации, иногда по инициативе 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 в маркетинге предприятия существует тенденция «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 маркетингом 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, т.к., 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 получит 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 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 маркетинг, скомплектованный из специалистов со «свежим» маркетинговым образованием, выдает информацию подразделениям предприятия в наукообразном виде: например, сбыт 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 делает маркетинг с точностью «до наоборот» понимаются сбытом. 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, откладываться «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:

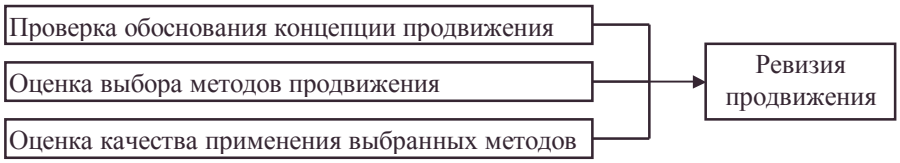


Схема 29. Основные аспекты ревизии методов продвижения

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 применения их 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 больше для предприятия, минимально использующего маркетинг (затраты около 0, 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.

Частично ответ на эти вопросы определяется применяемыми методами и подходами маркетинга. Другая часть ответа определяется оргструктурой предприятия и маркетинга, проработкой маркетинговых стратегий.

Разработка маркетинговых стратегий.

Маркетинговые стратегии, по сути, — стратегии предприятия, детализированные по областям деятельности предприятия, рынкам (сегментам рынков), по времени. Маркетинговые стратегии отвечают на вопросы: что, когда, как будет сделано для достижения целей предприятия, сколько это будет стоить.

Маркетинговые стратегии необязательно предполагают наличие подразделения маркетинга на предприятии. Подразделения может не быть, но маркетинговые мероприятия, тем не менее, выполняются предприятием. Ответственность за стратегии в этом случае лежит на руководителе предприятия.

В отличие от общих стратегий предприятия, маркетинговые стратегии подлежат регулярной ревизии и пересмотру. Общие установки могут оставаться неизменными, но, в зависимости от рыночной ситуации, для их выполнения должны применяться разные методы.

На реализацию маркетинговых стратегий, как составляющих маркетингового комплекса, основное влияние оказывают факторы, представленные на сх.25. Ограничения, накладываемые ими, необходимо учитывать при разработке стратегий.

Разработка маркетинговых стратегий может проводиться самостоятельно предприятием, или с помощью стороннего консультирования. «Обязательных» причин приглашения консультанта для выполнения данной задачи не существует.

Подзадачами разработки маркетинговых стратегий являются:

- Формулирование кратко — и среднесрочных целей.
- Выбор методов и подходов.
- Прогнозирование эффективности маркетингового комплекса.
- Планирование мероприятий по времени.
- Определение контрольных точек проверки.

Формулирование кратко — и среднесрочных целей, любая детализация начинается с комплекса «цели–стратегии» предприятия, разработанного на основе данных исследования рынка. При самостоятельной разработке стратегий предприятием проверяются на непротиворечивость и отсутствие разночтений формулировки комплекса «цели–стратегии». При разработке с участием консультанта проверяются на непротиворечивость цели предприятия, оценивается их достижимость в рамках принятых стратегий.

Выбор методов, подходов и инструментов маркетинга составляет комплекс маркетинг–микс, способствующий достижению целей предприятия. Разработка этого комплекса часто является отдельной задачей консультирования, поскольку обычно требует глубоких исследований для различных методов маркетинга и комплексного исследования для нескольких методов сразу. Знания результативности отдельных методов здесь часто недостаточно: если, например, известно, что эффективной ценовой политикой возможно привлечь дополнительно 10% покупателей в данном сегменте рынка, и расширенным сервисом — 20%, то результативная цифра еще не ясна; требуется определить, воздействуют ли данные методы на одну и ту же часть покупателей, или на разные. Для исследований такого рода консультантом предпринимаются опросы покупателей, организуются фокус–группы.

Самостоятельный выбор методов маркетинга предприятием производится, реально, на основе опыта руководителя маркетинга, его теоретических и практических знаний. В случае совместной с консультантом разработки стратегий, даже и без дополнительных исследований, возможности выбора увеличиваются, т.к. возрастает база опыта.

Выбор методов консультантом и передача их директивно руководителю маркетинга нецелесообразны, за исключением случаев, когда включенное присутствие консультанта на предприятии планируется на длительный срок.

Прогнозирование эффективности производится для каждого выбранного метода и для всего комплекса маркетинга в целом. Базой сравнения является прогноз сбыта, каким он был, если бы маркетинговые методы не применялись. Поскольку здесь существуют значительные возможности разночтений, в качестве базовых цифр могут использоваться, также, объем текущего сбыта и затраты на применяемый «текущий» маркетинговый комплекс.

Каждое мероприятие маркетинга оценивается по затратам. В разных случаях приоритетными могут быть ожидаемый эффект (увеличение доли рынка, объема сбыта, прибыли, и т.д.) или затраты. Соответственно, в первом случае сначала выбираются методы, а затем для них расчитываются затраты; во втором — планируется бюджет, в который «втискивается» необходимый минимум маркетинговых мероприятий.

Мероприятия маркетинга планируются по времени. Наиболее детально разрабатывается начальная фаза, ближайшая по срокам. Последующие намечаются все более схематично, поскольку сроки и объемы их проведения зависят от рыночной ситуации, которая быстро меняется. Неизменными могут оставаться политические установки стратегий (отношение к потребителям, отношение к конкурентам, и т.д.), сроки проведения конкретных мероприятий не догматичны.

С некоторой точки зрения, 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 системы контроля в сочетании с адекватным стимулированием превращает маркетинг в саморегулирующуюся систему.

Оптимальная глубина проработки маркетинговых стратегий целиком определяется спецификой предприятия. Масштабные и дорогостоящие исследования проводятся для масштабных целей. Для многих предприятий достаточно данных их собственных исследований, проведенных на этапе разработки общих стратегий предприятия. Во многих случаях дополнительные исследования ограничиваются контрольным опросом небольшой выборки покупателей и двумя–тремя интервью с экспертами.

В каждом конкретном случае глубина разработки является предметом предварительного соглашения Заказчика и консультанта.

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 функции 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.

Разработка рекламных кампаний.

Предпосылки к применению консультирования.

С точки зрения маркетингового консультирования, реклама — один из многих инструментов маркетинга, обеспечивающий важную функцию — коммуникацию. 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 полного ее спектра, включающего все возможные методы и средства.

В налаженном режиме функционирования рекламная стратегия реализуется предприятием без особых усилий: опыт предыдущей деятельности позволяет прогнозировать 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 продукции, 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 привлечения дилеров, торговых посредников.

Рекламная кампания, как правило, требует значительных затрат, львиная доля которых приходится на закупку рекламного места в носителях информации. Качественно спланированная кампания способна достичь своих целей и оправдать вложения, некачественная — означает безрезультатную трату средств. Понятно, что к разработке должны привлекаться квалифицированные специалисты.

Рекламная кампания разрабатывается на длительный срок (чаще — год), собственно разработка занимает значительно меньше времени. Постоянное содержание в штате квалифицированного специалиста просто нецелесообразно, кроме того, разработчик не «высидит» на рутинной нагрузке, уволится.

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 (в узком смысле материальной заинтересованности) состоит в создании эффективной рекламной кампании, поскольку, в большинстве случаев, премиальная часть гонорара выплачивается консультанту только при удовлетворительной оценке результата Заказчиком. Максимальная эффективность рекламной кампании означает максимальный гонорар консультанта.

Интерес рекламного агентства (в том же узком смысле) состоит в создании дорогой рекламной кампании, поскольку услуги агентства оплачиваются скидкой средств рекламы с закупленных объемов. Максимальные затраты Заказчика означают максимальный гонорар агентства.

Профессиональный интерес и перспектива последующих заказов стимулируют качество разработки кампании в одинаковой степени у консультанта и рекламного агентства.

Существует, также, разница в подходах: работа агентства строится на достижении целей рекламной кампании, заявленных предприятием; в основе разработки рекламной кампании консультантом лежит стратегия достижения целей предприятия.

Этапы разработки рекламной кампании.

Разработка рекламной кампании включает следующие основные этапы:

Схема 30. Этапы разработки рекламной

Определение целей.

Как правило, в качестве основной цели рекламной кампании предприятия 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 влияют в большей степени «нерекламные» факторы: товар, цена, распределение, стимулирование. Реклама влияет на сбыт, в основном, через повышение уровня известности продукта и предприятия, и через создание (коррекцию) 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 на определение целей рекламной кампании влияют следующие факторы:

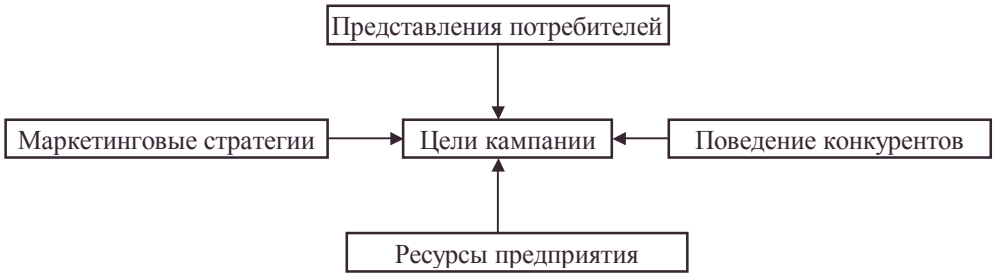


Схема 31. Факторы, влияющие на определение целей

Под потребителями здесь понимаются не только конечные потребители продукции, производимой предприятием, но все категории покупателей, приобретающие товар у предприятия. 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 таковой, консультантом предпринимается собственное исследование по сокращенной методике: выясняются гипотезы предприятия о представлениях потребителей, формулируются собственные гипотезы консультанта, производится опрос ограниченного количества потребителей методом глубокого интервью.

Как правило, представления потребителей допускают несколько возможных вариантов целей кампании.

Маркетинговые стратегии — основа определения целей рекламной кампании. Рекламе отведена своя роль, и отнюдь не главная, 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 через интервью с руководством предприятия.

Поведение конкурентов, настоящее и прогнозируемое, с одной стороны, ограничивают 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.

Ресурсы (фактически, финансовые возможности предприятия) часто являются основным ограничивающим фактором выбора целей рекламы. Некоторые цели могут быть достигнуты при определенном минимуме ресурсов, менее которого бессмысленно вкладывать в рекламу. Если рассматривать рекламу, как инвестиционные вложения, то существует и определенный максимум привлечения рекламы, выше которого невозможен возврат средств. Ввиду значительных ограничивающих свойств ресурсов, планирование рекламной кампании иногда с самого начала идет от бюджетирования; задание на разработку может предусматривать достижение кампанией максимального результата в рамках определенного бюджета. Принятие бюджета не отменяет действие других влияющих на цели факторов.

Все целеопределяющие факторы связаны между собой. Их согласование редко происходит по схеме отсечения 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 при одновременном расширении сети торговых агентов, увеличении интенсивности личных коммуникаций.

Ответственность за согласованное применение инструментов маркетинга всегда лежит на предприятии.

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. Максимально, может быть проведено исследование, какие еще типы предпринимателей и предприятий могут являться потенциальными дилерами. В этом случае, выявляются наиболее характерные черты дилеров, как существующих, так и потенциальных.

Проработка целевой аудитории может выявить 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, или следует разработать оригинальное предложение для каждой группы, или следует ограничить предложение направленностью на часть групп.

Наибольшие затруднения у предприятий вызывает определение целевой аудитории конечных потребителей. С одной стороны, такое исследование должно быть достаточно масштабным, репрезентативной выборка будет при достижении определенного минимума опрашиваемых, с другой, — предприятия уверены в своем знании основных характеристик групп (на практике такое представление чуть ли не в 50% случаев ошибочно).

Консультантом проверяется качество определения целевой аудитории предприятием, либо предпринимается собственное исследование (используется методика: «формулирование гипотез — проверка»). Для масштабных задач может быть проведено объемное исследование целевой аудитории.

Определение средств и носителей.

Подход маркетингового консультирования предусматривает выбор средств и носителей для рекламной кампании на основании данных, полученных от целевой аудитории. Использование вторичных источников (отчетов средств информации, данных рекламных агентств) ограничено, данные подлежат обязательной перепроверке. При выборе 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 глубокого 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 правило, существующие рейтинги средств информации 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 опроса 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 расчитывается 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 расчитывается, как стоимость объявления, деленная на 30 (30% * 100 тыс./ 1тыс. = 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:

$$К_повт. = \frac{20 * 2 + 80}{100} = 1.2 ;$$

если степень доверия аудитории к рекламе в журнале в 3 раза выше, чем в газете (принимаемой как база), — 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:

$$Эффективность = \frac{К_повт. * К_доверия}{_____}$$

- Формула представлена упрощенно. На самом деле, 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. Определение необходимых 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 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 работа творческая, и требует определенного профессионализма. Проведение кампании в едином ключе, именно, как кампании, а не серии разрозненных мероприятий, повышает ее эффективность. Обеспечить требуемые профессионализм и координацию способно рекламное агентство.

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 предприятия средствами рекламы. Предварительно отобранные агентства приглашаются к участию в конкурсе на разработку рекламной кампании предприятия. Цели рекламы, средства, 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.

На российском рынке существуют предприятия, чьи рекламные расходы оцениваются в миллионы долларов. Конкурсная борьба за крупный заказ заставляет агентства создавать для себя конкурентные преимущества, в том числе ценовые, предоставляя предприятию скидки. Даже 5 дополнительных процентов скидки с контрольной цифры бюджета стоят усилий по организации конкурса.

Действительно качественная рекламная кампания может быть разработана для предприятия, если ее идея основана на конкурентном преимуществе. Процесс коммуникации, которым является реклама, упрощенно может быть представлен следующим образом:

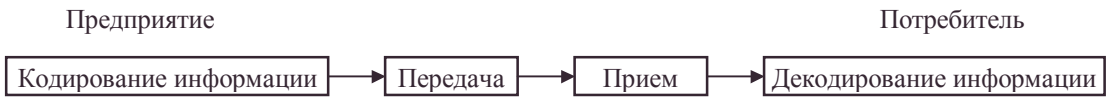


Схема 32. Прохождение рекламной информации

Наиболее полно, без существенных потерь, цепочку от предприятия до потребителя проходят идеи, несущие определенный минимум важной информации. Если таким минимумом будет конкурентное преимущество, цели рекламы, скорее всего, будут достигнуты.

Конкурентное преимущество предприятия с точки зрения целевой аудитории (именно ее нужно брать в расчет) могут быть выявлены опросом, проведенным подразделением маркетинга предприятия, либо 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 сымитировать. В последнем случае сервис ни в коей мере не приукрашивается (правдивая реклама — долгосрочный эффект), но внимание на нем акцентируется («золотые горы не обещаем, но с сервисом будет так, и так»). Конкурентное преимущество, как основа рекламной идеи, также может быть задано входным параметром для конкурса рекламных агентств.

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. Инициируется 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 лозунг: «С нами вы зависните». («Зависание» — неисправность компьютера на профессиональном жаргоне программистов).

Проведение фокус–группы, вероятно, заставило бы изменить рекламный лозунг 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, по результатам эксперимента, скорректирована.

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, однако, выбор ограничивается фокус–группой из соображений экономии средств, и в силу достаточной ее эффективности.

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 маркетинга. 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 сэкономит 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 (безотносительно, 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 применяется, поэтому поэтапная оплата работы консультанта — оплачивается затрачиваемое 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 отсняты 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 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 негомогенной, — 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.

СПОСОБ ПРИМЕНЕНИЯ.

Решение о способе консультирования.

Применение консультирования по большей части приносит эффект, несопоставимый с затратами. Эффективность консультирования зависит от многих факторов. Не последним в их ряду является способ применения консультирования.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о способе консультирования вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием. Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах применения консультирования, результативности, которой можно добиться с их помощью, и связанных с этим затратах.

Описанные ниже способы применения консультирования встречаются на практике наиболее часто, хотя и не в столь разграниченном виде. Выполнение проекта консультантом может быть связано с последующим сопровождением, консультирование — с разработкой инструментария, и т.д. Разграничение, применяемое при описании, служит для более четкого определения достоинств и недостатков способов, лучшего понимания их результативности. На практике могут применяться и некоторые другие способы консультирования, конкретный их выбор зависит от специфики задач.

Рассматриваемые здесь способы следующие:

- Выполнение проекта консультантом.
- Разработка инструментария.
- Сопровождение.
- Консультирование.
- Внутреннее консультирование.

Их применение предусматривает два обязательных условия:

- При любом из перечисленных способов 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.

- Заказ на консультирование может быть получен только от руководителя предприятия (для крупных предприятий — от руководителя высокого уровня, полномочного принимать решения по всему кругу вопросов, затрагиваемых консультированием). Исключение могут составлять отдельные исследования — проведение фокус–групп, опросов, и т.п. — не связанные с оценкой ситуации на предприятии.

Выполнение проекта консультантом.

Этот способ предусматривает постоянную координацию проекта консультантом, от начала до завершения. Консультант полностью включен в проект, затрачивает на него до 100% времени. Это не означает, что вся работа выполняется на предприятии Заказчика, но вся работа ведется для предприятия. Если у консультанта есть обязательства перед другими предприятиями (сопровождение, консультирование), Заказчик в обязательном порядке ставится об этом в известность.

Проектный способ консультирования может применяться для оптимизации организационной структуры предприятия (здесь он наиболее результативный), экспертизы бизнес–проектов, ревизии маркетинга, разработки рекламных кампаний. При разработке стратегий предприятия проектным способом могут осуществляться поиск или проверка рыночных возможностей.

В общем случае, проектный способ может использоваться в двух вариантах — режиме диагностики, и режиме внедрения.

Режим диагностики означает проведение консультантом исследований с минимальным вмешательством в текущую работу предприятия. Информация собирается, но не разглашается. Объявленная цель работы консультанта формулируется наиболее нейтральным образом (например, при работе по проекту оптимизации оргструктуры предприятия, персоналу может быть объявлено, что консультантом осуществляется поиск рыночных возможностей). Результаты исследований поступают непосредственно Заказчику, который решает, как их использовать.

Диагностический режим с «нейтральной» объявленной целью используется в случаях, когда ситуация на предприятии проблемна (утечка информации может спровоцировать конфликт), когда ключевой персонал может воспринять проверку, как личную обиду (например, руководитель маркетинга — ревизию маркетинга), когда Заказчик подозревает возможность злоупотреблений на предприятии. Диагностика с истинной объявленной целью используется в остальных случаях.

Режим внедрения предусматривает, с какого–то этапа диагностики, обсуждение консультантом выводов и гипотез с персоналом предприятия. С одной стороны, это способствует пониманию персоналом неизбежности перемен, с другой — обозначает направление изменений. Персонал оказывается вовлеченным в реорганизацию на этапе принятия решений, что способствует более надежному и долговременному закреплению новых методов взаимодействия.

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, заняв временно вакансию директора по маркетингу.

В каждом таком случае надо иметь в виду следующее: Любой руководитель настраивает структуру «под себя». Применяемые им методы обуславливаются его прошлым опытом. Профессионал, получая на руки готовую ситуацию, обязательно перепроверяет ее основные параметры и модифицирует, сообразно своим представлениям. На практике это означает, что новый руководитель маркетинга, приглашенный в готовое подразделение, созданное консультантом, неизбежно «перетряхнет» его, подвергнув ревизии и организацию, и методики.

Приглашение консультанта в штат целесообразно, если планируемый срок исполнения им должности достаточно велик. Например, через год ревизия маркетинга, с приходом нового руководителя, весьма желательна, т.к. к этому времени уже консультант будет находиться в плену привычных представлений предприятия. Планировать исполнение должности консультантом на 3 месяца, скорее всего, нецелесообразно, т.к. за это время едва можно достичь оптимального режима функционирования подразделения, и немедленно нарушать его не имеет смысла.

Приглашение консультанта в штат практикуется нечасто еще и по причине его занятости в других проектах или в штате консультационного агентства.

Хотя проектный способ и предусматривает координацию всего проекта консультантом, самоустранения Заказчика от участия в проекте невозможно. В редких случаях он может ограничиться содействием в получении консультантом информации от персонала предприятия. В большинстве же ему приходится выбирать из многих альтернатив в процессе исследований, применять власть для координации работ, если консультантом задействуется персонал предприятия. Любой проект расчитан на использование его результатов для действий, эти действия также координируются руководителем.

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.

Проектный способ консультирования дает максимальный результат, т.к. снимает проблему применимости методик исследования и проблему текущей корректировки. Его основным недостатком является высокая стоимость. Тем не менее, способ применяется как крупными предприятиями, располагающими значительными ресурсами, так и небольшими, с численностью персонала до 10–ти человек. Последние, по большей части, применяют консультирование для экспертизы бизнес–проектов и поиска рыночных возможностей.

Разработка инструментария.

Этот способ предусматривает разработку консультантом концепции сбора информации. Он может применяться во всех случаях, когда предприятие имеет ресурсы для самостоятельного квалифицированного проведения исследований. Предприятие определяет цели исследования, формулирует гипотезы. Задачей консультанта является самостоятельное или совместное с предприятием определение источников информации, метода сбора данных, объема выборки. Также в задачу консультанта могут входить предварительные испытания метода (оценка качества первых полученных данных).

На практике обычно консультант самостоятельно 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 профессиональными знаниями консультанта, при минимуме затрат. Однако он предполагает качественное предварительное определение целей предприятием, 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.

Результативность способа, практически, зависит только от предприятия.

Сопровождение.

Сопровождение предусматривает периодическое участие консультанта во всех фазах проекта, кроме полевых исследований.

Обычно, сопровождение применяется после выполнения проекта консультантом. Например, разработка рекламной кампании может предусматривать последующее сопровождение — контроль результатов, коррекцию кампании. Оптимизация оргструктуры предусматривает сопровождение почти всегда — если консультант и участвует во внедрении новых технологий, то полная включенность ограничивается, обычно, коротким промежутком времени, 1–3 месяца, тогда как график внедрения может предусматривать длительный процесс. В этом случае сопровождение (один день в неделю, одна неделя в месяц, или другой вариант) способствует эффективному внедрению изменений, адекватной корректировке.

Для сопровождения также может применяться включение консультанта в штат предприятия. Это зависит от конкретной задачи: иногда удобно стимулировать процесс изменений постоянным контролем; введение консультанта в штат изменяет его статус и позволяет участвовать в процессе принятия решений с определенным правом голоса.

Иногда сопровождение предваряется консультированием. 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.

Режим сопровождения, предусматривающий периодическую корректировку консультантом проекта, выполняемого Заказчиком, обходится последнему в 4–6 раз дешевле, чем «полномасштабное» привлечение консультанта к проекту. Однако при этом происходит потеря качества. Если рассматривать проектный способ применения консультирования, как базу, то, применительно к схеме анализа ситуации, снижение качества будет примерно следующим:

- Определение проблемы — 10–50% (проблема определяется на основании минимума данных, часть из которых не перепроверяется, все ее факторы не могут быть учтены).
- Выработка концепции сбора информации — 10% (разработка концепции в любом случае проводится консультантом, снижение качества происходит из–за недостаточности данных о применимости методик предприятием).
- Полевые исследования — 10–50% (исследования проводятся предприятием, качество зависит от квалификации персонала).
- Анализ данных — 10–40% (анализ проводится консультантом, но его качество не максимальное, т.к. снижена достоверность данных).
- Презентация — 0% (интерпретация данных и выработка рекомендаций производится консультантом).

Если подсчитать относительно базы, то оптимистический вариант будет:

0.9 * 0.9 * 0.9 * 0.9 * 1 = 0.65, или 65% базового качества.

Пессимистический вариант составит:

0.5 * 0.9 * 0.6 * 0.6 * 1 = 0.16, или 16% базового качества.

(Эти цифры получены эмпирическим путем на основании экспертных оценок нескольких консультантов, и не могут считаться научно обоснованными, но, с практической точки зрения, они дают достаточное представление о потере качества при использовании режима сопровождения, по сравнению с проектным способом консультирования).

Дополнительной пользой применения сопровождения может быть обучение персонала предприятия при совместной с консультантом работе по проекту.

Режим сопровождения применяется обычно крупными предприятиями. На практике, многие из них начинают с использования сопровождения для внедрения какого–либо проекта, выполненного консультантом, и в дальнейшем постоянно пользуются услугами консультанта уже и для других задач, не меняя выбранный режим.

Консультирование.

Режим консультирования предусматривает участие консультанта на этапе определения проблемы. Консультант структурирует проблему, изучает возможности ее решения, формулирует гипотезы. Иногда предлагает метод решения проблемы, чаще — направление поиска и альтернативные возможности.

Если рассматривать эффективность, как отношение полезного эффекта к затратам, режим консультирования можно назвать наиболее эффективным способом. Любому руководителю известно, какое развитие может получить удачная идея. В некоторых случаях для решения проблемы достаточно знать, что она в принципе решается. Такого рода информация может быть получена в одном интервью с консультантом.

«Абсолютная» эффективность режима консультирования значительно ниже. Ценность предложенных альтернатив зависит от качества структурирования проблемы консультантом, в первую очередь, точного ее определения, и от возможности применения рекомендаций Заказчиком. Заказчик формулирует проблему на основании собственных представлений о ее сути. Очень часто за проблему принимаются ее симптомы или следствия. В большинстве случаев консультант способен верно структурировать проблему на основании ее симптомов, 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 отношений на предприятии, или их применение создаст другую проблему.

Также существует потеря качества в процессе коммуникации: консультант предлагает решение, вербализируя его основную смысловую часть. В его представлении все нюансы применения самоочевидны. Заказчик понимает смысловую часть уже на основе собственного опыта и мировоззрения. Притом, что процесс коммуникации завершился к обоюдному удовлетворению, принято уже не то сообщение, которое было передано.

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, самостоятельно проверяет некоторые посылки. 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 проблемы локальны: например, определение необходимости структурной оптимизации, диагностика управления, и т.п.

Режим консультирования применяется крупными предприятиями для решения локальных задач, и мелкими — по всему спектру вопросов.

Внутреннее консультирование.

Внутреннее консультирование предусматривает постоянную работу консультанта в штате предприятия, с подчинением его руководителю предприятия. Теоретически, это снижает затраты предприятия (зарплата консультанта несколько меньше его гонораров) с сохранением преимуществ проектного способа консультирования. При достаточном объеме задач может быть целесообразным создание внутреннего консультативного подразделения на предприятии.

На практике необходимо учитывать следующие моменты:

- Объективное мнение консультанта — одно из преимуществ стороннего консультирования — в некоторой степени девальвируется. При проектном способе консультирования консультант знает, что его работа заканчивается вместе с проектом. Для него не имеет смысла встраивать в оргструктуру предприятия функцию консультирования. Единственной его целью является создание качественного продукта. Для внутреннего консультанта существует необходимость определить и свое место в структуре, поэтому его цель двойная — качественный продукт и удобное собственное положение. Нетрудно предугадать, что в каких–то случаях цели вступят в противоречие. «Объективное мнение» при этом пострадает.
- Независимость суждений — второе основное преимущество консультирования — также может быть поставлено под сомнение. Внутренний консультант может предполагать, что слишком частое обращение внимания руководства на недостатки управления может привести к увольнению или, по крайней мере, к неповышению зарплаты консультанта. Это стимулирует 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 для консультирования бесполезно.
- Делегирование консультанту полномочий, дублирующих управленческие функции, либо признание за ним права решающего мнения «де–факто» может привести к созданию второго 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);
- Персонал предприятия, руководители любого уровня знают, что их работа контролируется. Повышаются их требовательность к собственной работе и производительность труда;

- Предприятие может оказать помощь в решении проблем и создании эффективной организации дилерам, поставщикам, партнерам путем предоставления консультационных услуг, бесплатных или возмездных.

Перспективно применение внутреннего консультирования на контрактной основе: с консультантом заключается контракт на 0,5 — 1,5 года с оговоренными условиями оплаты и без автоматической пролонгации. Такая система частично снимает вопросы зависимости консультанта и объективности его мнения. Функциональное «встраивание» в структуру наиболее удобно через организацию экспертной оценки планируемых решений консультантом, равно как и руководителями подразделений: ничье мнение не является решающим, все мнения учитываются.

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 предприятия.

Иногда консультантами может выполняться построение предприятия «с нуля», например, организация банка торговым предприятием, или организация торгового предприятия банком.

Для каждого конкретного случая может быть разработан свой способ консультирования, наиболее целесообразный, с точки зрения затрат и достигаемого эффекта.

Ответственность консультанта.

Ответственность консультанта, как правило, ограничивается суммой его гонорара. Если работа выполнена некачественно, полученная консультантом оплата подлежит возврату Заказчику. Но это — предел ответственности. Дополнительные штрафные санкции могут налагаться на консультанта только на основании контракта, в случае, если консультантом является юридическое лицо.

Это обоснованно: гонорар консультанта не учитывает реальную прибыль, полученную предприятием в результате работы консультанта. С сэкономленных или дополнительно заработанных предприятием сумм консультанту не выплачивается %. Точно также с него не могут удерживаться и штрафы сверх суммы гонорара. Консультант должен рассматриваться предприятием, как временный работник (каковым он и является в действительности). Как персонал предприятия отвечает за свои просчеты заработной платой, так и консультант должен отвечать гонораром.

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.

Системы оплаты консультирования.

Для различных способов консультирования на российском рынке в настоящее время сложились следующие системы оплаты консультационных услуг:

Проектное консультирование.

1. Наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации оргструктуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется агентством на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, с Заказчиком обсуждается только конечная цифра.
   Оговариваются сроки выполнения проекта. Продление сроков дополнительно не оплачивается.

   Могут быть оговорены дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки, и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно привлечение специализированной организации, например, для проведения фокус–

групп (это целесообразно, поскольку экономит время: работы можно проводить параллельно), — их оплата либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится в случае достижения оговоренных результатов, или при положительной оценке выполнения проекта Заказчиком. Размер премиального гонорара составляет обычно 30–50% основной суммы.

Практикуется частичная предоплата услуг в размере 20–50% процентов основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе Заказчика, оплата перерасчитывается на основании действительно затраченного времени, по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату.

Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задание консультантом.

Применяется большинством агентств и частью независимых консультантов.

2. Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается понедельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму).
   Дополнительные услуги и расходы — аналогично предыдущей системы.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке Заказчиком результатов работы консультанта. Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через 2 месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара 30–50% основной суммы.

Предоплаты не существует. Прекращение работ по инициативе заказчика — аналогично предыдущей системы. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно, по соглашению с Заказчиком, если происходит по вине Заказчика.

Система в большей степени стимулирует Заказчика к экономии времени консультанта.

Применяется частью агентств и большинством независимых консультантов.

3. В принципе, любая из предыдущих систем, но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже; выбор предлагается сделать Заказчику.
   Данной системой в последнее время начинают пользоваться некоторые агентства.

Разработка инструментария.

Как правило, оговаривается цена и срок разработки. Поскольку качество исследований и их стоимость могут различаться на два порядка при использовании различного инструментария, разработка его, при сжатых сроках, достаточно дорога. Оплачивается не время, а продукт. Досрочное выполнение задания или задержка в выполнении не влияют на величину оплаты.

Дополнительные расходы оговариваются заранее, или оплачиваются консультантом.

Премиальный гонорар не предусматривается.

Как правило, практикуется 50% предоплата.

Сопровождение.

1. Оговаривается сумма и лимит времени. Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятие «в поле», вызов консультанта Заказчиком по мере необходимости — во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию с Заказчиком предусматривает пропорциональное увеличение оплаты; уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются Заказчиком.

Премиальный гонорар не предусматривается.

Предоплата составляет 20–50%. Оплата услуг осуществляется помесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом.

Применяется большинством агентств и консультантов.

2. Сумма оплаты зависит от времени, затрачиваемого консультантом (определяются часовые или дневные ставки).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает «автоматическое» увеличение оплаты, сокращение времени — «автоматическое» уменьшение.

Премиальный гонорар не предусматривается.

Предоплаты не существует.

Расчет производится помесячно.

Дополнительные расходы — аналогично предыдущей системы.

Система стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени.

Применяется отдельными агентствами и консультантами.

Консультирование.

Оговаривается почасовая или дневная ставка.

Премиальный гонорар не предусматривается.

Дополнительные расходы несет Заказчик.

Оплачивается фактически затраченное консультантом время. Подсчет ведется следующим образом:

- При интервью — обсуждении проблемы с Заказчиком, учитывается реальное время интервью (иногда плюсуется время ожидания консультантом Заказчика, если последний опаздывает);
- При работе консультанта вне предприятия — проработке литературы, письменном формулировании рекомендаций, проведении опросов — консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. (Интенсивность работы консультанта высока: большинство консультантов работают над проблемой Заказчика по 12–16 часов в сутки. Для предупреждения недоразумений с оплатой, данное обстоятельство следует оговорить сразу же). Если затраты велики для Заказчика, он может переформулировать задание на консультирование, либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются, как полный. Вызов консультанта может оплачиваться, либо нет, по предварительной договоренности. Время в пути не оплачивается, если речь не идет о дальней командировке.

Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно.

Командировки и работа в неурочное время, в зависимости от предварительной договоренности, могут оплачиваться по повышенной ставке.

Система применяется, практически, всеми агентствами и консультантами.

Внутреннее консультирование.

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесячная или поквартальная выплаты.

Расценки на консультирование.

На настоящее время (июнь 1997г) в Москве на услуги российских консультационных агентств сложились следующие расценки:

Консультирование по проекту	–	3000 — 4000$ в неделю
Разработка инструментария	–	3000 — 5000$ в неделю
Сопровождение	–	400 — 700$ в день
Консультирование	–	50 — 150$ в час

Расценки указываются с учетом премиального гонорара, в «повременном» виде для лучшего отражения стоимости для заданий различной сложности.

Т.к. для независимых консультантов соглашение с агентствами предусматривает выплату определенного процента общей стоимости работ, расценки на их услуги, соответственно, ниже:

Консультирование по проекту	–	1500 — 2500$ в неделю
Разработка инструментария	–	2000 — 3000$ в неделю
Сопровождение	–	200 — 300$ в день
Консультирование	–	50 — 100$ в час

Наблюдается определенная тенденция повышения расценок: по сравнению с прошлым годом они выросли на 50%.

КАЧЕСТВО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.

Факторы, определяющие качество.

Говоря о качестве консультирования, мы имеем в виду качество его результата, т.к. Заказчику всегда нужен результат, и никогда — процесс. Получаемый результат — продукт усилий двух сторон, Заказчика и консультанта. Заказчик имеет возможность влиять на качество консультирования в не меньшей степени, чем консультант.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

- Задача (само предприятие, микро– и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация).
- Консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы).
- Заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни Заказчик, ни консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для Заказчика только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны Заказчика не данном этапе невелики. Однако у Заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность Заказчика определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта мало что дает на практике. Заказчик не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение.

Факторы качества, подконтрольные Заказчику, должны быть обязательно им проработаны. Недостаточная предварительная проработка часто приводит к негативным последствиям. Приведем некоторые примеры:

- Девятидневные курсы для консультантов посещал руководитель одного из предприятий — «жертва» неверного выбора. До этого он сам пользовался услугами консультантов для оптимизации оргструктуры предприятия, получил схему, срисованную из книги «Менеджмент», и несколько цитат в качестве отчета, решил, что консультирование — «легкий хлеб», и поступил на курсы. По окончании курсов он получил сертификат «международного образца», подтверждающий его квалификацию консультанта.

«Негативными последствиями» здесь можно считать, во–первых, недостижение им полезного результата при использовании консультирования; во–вторых, его впечатление о консультировании, как о шарлатанстве, применить которое он готов, если удастся «подцепить» заказчика.

- Крупный банк объявил конкурс на проведение исследований для нового финансового проекта. Для выбора консультантов банк имел предварительную информацию — мнение экспертов — о лучших специалистах в нужной области. Тем не менее, главным критерием выбора стала стоимость услуг. Агентство, выигравшее конкурс, как самое «дешевое», после месяца работы предоставило отчет, который был полностью забракован Заказчиком. Банк прервал контракт, и пригласил для повторных исследований профессионалов.
- Крупное предприятие пригласило, в качестве внутреннего консультанта, профессора маркетинга. За пол года работы консультанта на предприятии была внедрена матричная структура маркетинга (при наличии единого рынка), организована поточная практика студентов ВУЗов. Объем отчетности увеличился на порядок, объем сбыта уменьшился.
- Предприятие оптовой торговли пригласило консультантов для оптимизации организационной структуры. «Консультанты» определили платежеспособность Заказчика в размере 5.000$ в месяц, и три месяца занимались психологическим тестированием персонала, пока Заказчик не решил, что неверно определил цель задания, — и прервал контракт.

В основном, Заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, подход консультирования и конкретного консультанта.

Время консультирования.

Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время, результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев, потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в момент, когда становится явной — время для бесконфликтных решений уже упущено.

Таким образом, для повышения качества консультирования Заказчику необходимо решить проблему своевременного приглашения консультанта.

В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием, и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка.

Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, затем оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководителем может быть получена применимая для его предприятия методика самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования. В других вариантах, по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс–диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только по получении достаточных данных.

Подход консультирования.

В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением различных подходов консультирования. Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов Заказчиком. Если подход непонятен или неприемлем для Заказчика — непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно, не будет достигнут результат.

Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых

консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя, поэтому имеет смысл лишь для предварительно выбранного подхода.

Настоящая книга посвящена маркетинговому подходу к консультированию. В разделе «Область применения» рассматриваются отдельные аспекты подхода. Здесь мы дадим его более общее описание:

Маркетинговый подход:

Цель консультирования: достижение предприятием его рыночных целей.

Метод консультирования: построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Факторы взаимодействия, *которыми оперирует метод:*

- Продукция (товар или услуги): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта.
- Информация: реклама, пропаганда, исследования.
- Денежные средства: структура, способ движения.

Принципиально можно выделить два рода взаимодействия предприятия с рынком:

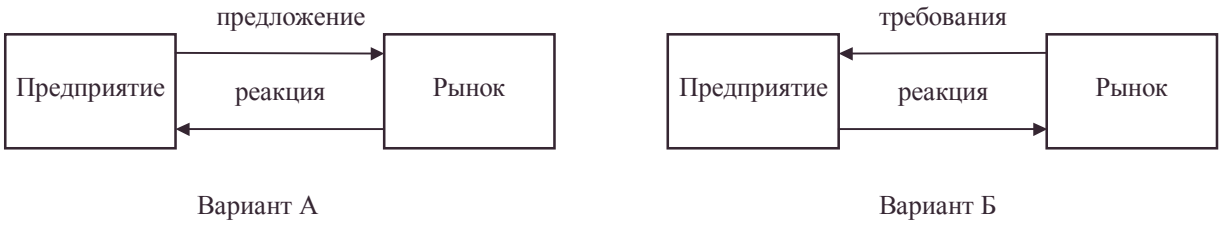


Схема 33. Два рода взаимодействия предприятия с

В варианте А предприятие предлагает рынку продукцию, информацию, денежные средства, оценивает реакцию рынка, модифицирует предложение, снова оценивает реакцию, и т.д.

В варианте Б предприятие оценивает рыночные требования (возможности) и реагирует на них адекватным предложением продукции, информации, денежных средств.

Очевидно, что вариант Б более эффективен, поскольку позволяет удовлетворить запросы рынка с минимальными затратами. На практике предприятиями применяется смешанный вариант, что обуславливается недостаточной информацией о требованиях рынка (отсутствуют методы, ресурсы или организация), инерционностью предприятия (недостатками технологий, управления).

Метод маркетингового консультирования модифицирует взаимодействие предприятия с рынком в сторону смещения к варианту Б.

Некоторые практические аспекты маркетингового консультирования следующие:

- Для предприятия выполняется действительно полезное для него задание.

Первоначальное формулирование задачи Заказчиком далеко не всегда соблюдает его действительные интересы. Заказчик не обязан досконально владеть методиками, его обращение к профессиональной помощи должно являться для него гарантией правильности последующих действий. (Сдать автомобиль в сервис также можно с собственным диагнозом, однако выполняется действительно необходимый ремонт). В случае расхождения задания с целями предприятия, в процессе переговоров или на этапе предварительной диагностики — непосредственно после выявления расхождения — производится переформулирование задания, либо принимается совместное решение о прекращении (непроведении) работ.

- Метод консультирования предусматривает индивидуальный подход к задаче.

Построение стандартных схем, широко описанных в литературе, методом не практикуется: такие схемы могут быть применены, если известна или может быть установлена их практическая эффективность для решения конкретной проблемы предприятия.

Как правило, стратегии предприятия разрабатываются, исходя из его опыта, ресурсов и конкретной рыночной ситуации. При существовании проблем с достижением целей, некоторые методы предприятия вполне работоспособны и эффективны. Отказ от них ради схемы нецелесообразен, встраивание в схему затруднено.

Использование стандартных схем также предполагает в некотором роде стандартную квалификацию ключевого персонала предприятия, чего на практике не существует. Подбор квалифицированных кадров сопряжен со значительными затратами времени и средств. Замена персонала ради внедрения стандартной схемы в высшей степени нерациональна.

Аналогично обстоит дело с управлением. Существуют «идеальные» стандартные модели, которые имеют единственный, но существенный недостаток — они не могут быть применены на конкретном предприятии. Стиль управления руководителя формируется всем его предыдущим опытом, незначительная коррекция стиля возможна, но коренная перестройка не приведет к положительному результату. При громадном желании сделать все «как положено», «идеальная» схема будет принята руководителем, но в процессе применения неизбежен «откат», возможно, сопровождающийся разрушительными последствиями. В «легком» случае, предприятие просто скатится в формализм, выполняя все предписанные схемой процедуры с нулевым качеством.

- Метод консультирования рассматривает задачу комплексно.

Согласно принятого нами определения, консультирование рассматривается, как интенсивная профессиональная помощь. Возможно два принципиальных подхода к решению задачи консультантом: исследование всех аспектов ситуации и синтез решения на основе полной информации; комплексное рассмотрение задачи, определение существенных аспектов, их проработка, и синтез решения на основе существенной информации. Критерию интенсивности в большей степени отвечает второй подход, который и применяется маркетинговым консультированием во всех случаях.

Ограничение в применении маркетингового консультирования вытекает из формулировки его целей: задачи предприятия, не имеющие отношения к рынку, подходом не решаются. (Например, задача получения максимальной дотации от государства или частного инвестора, и т.п.).

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание конфиденциальности. Она может не оговариваться в контракте специально, однако, необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает.

Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере, года, а для проекта разработки стратегий — двух лет с момента завершения задания.

Выбор консультанта.

Для удобства рассмотрения предположим сначала, что Заказчик обладает полным списком консультантов, и имеет возможность провести переговоры с каждым.

Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно следующим этапом выбрать тип консультанта, которому будет поручено задание. Реально выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

Приведем некоторые характеристики каждого типа консультантов, существенные для их выбора предприятием:

Независимый консультант.

Преимущества:

- Наиболее индивидуальный подход к проблеме Заказчика.
- Относительно низкие гонорары (до 0,7 от гонораров агентств).

- Возможность работы в штате предприятия.
- Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства: тот и другое приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы; независимый консультант не обязан ограничиваться штатом.

Недостатки:

- Невозможность использования режима горячей линии. (Независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо).
- Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство.

Преимущества:

- Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем привлечением нескольких консультантов одновременно.
- Возможность предоставления Заказчику дополнительных гарантий. (Финансовая ответственность).

Недостатки:

- Более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства.
- Более стандартизованный подход к проблеме Заказчика.
- 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.
- Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.

Недостатки:

- Еще более высокие гонорары.
- Максимальное применение «домашних заготовок».
- Широкое использование стажеров.
- Иногда недостаточный учет российской специфики.

В общем случае, использование независимых консультантов целесообразно для мелких и средних (до 500 чел. численности) предприятий для задач всех типов, для крупных предприятий — для локальных задач. Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий для задач всех типов. Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

После типа консультанта производится выбор конкретного специалиста, который будет выполнять задание. Это справедливо и для агентств, которые, как и любая организация, имеют персонал высокой квалификации и малоквалифицированный.

Кроме того, квалификация не является единственным критерием выбора. Поскольку результат консультирования зависит от сотрудничества Заказчика и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества. Консультант должен быть симпатичен Заказчику, вызывать доверие и уметь объясниться на понятном для Заказчика языке (с минимальным привлечением специальной терминологии).

Надежный, в принципе, метод определения квалификации — проверка рекомендаций от бывших заказчиков — мало применим именно для выбора консультанта. Причины этому следующие:

- Разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий. Достижение одинаковой цели, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположным способом.
- Конфиденциальность. Часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда — суть проекта. Равно как и бывшие Заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена.

Если речь идет об агентстве, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

Не имеет смысла определять квалификацию консультанта по формальным признакам. Сертификат «международного образца» от солидной иностранной консалтинговой компании на сегодня может получить любой желающий, заплатив 300$ и прослушав девятидневный курс. Членство в ФЕАКО — европейской ассоциации консультантов, возможное через членство в отечественной ассоциации, — стоит примерно столько же, хотя и сопряжено с дополнительными формальностями.

(Несомненно, недавно созданная отечественная ассоциация консультантов наберет необходимый опыт и завоюет авторитет; вероятно, она станет гарантом добросовестности и квалификации своих членов, но для этого необходимо время).

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться, в основном, на здравый смысл. Существуют области деятельности на предприятии, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов. На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для косвенной оценки его квалификации.

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Для любой работы по проекту консультант еще до начала работ объявляет ее стоимость. Исключение составляет режим консультирования, и иногда, сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата. Если задача многоэтапна, и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим — оптимизация оргструктуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих — вилка цен. Предложение консультантом повременной оплаты проекта без установления сроков — свидетельство непрофессионализма.

Наиболее результативным методом выбора, на наш взгляд, является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы: например, для экспресс–диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление), консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. (К этому времени консультант сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом»). При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания, негативных последствий для предприятия, практически, не ощущается: консультант еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока.

Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Отметим также некоторые особенности ситуации на предприятии, связанные с решением о привлечении консультанта. При наличии определенных проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (почему, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, в большей степени заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента. (До того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнить). Вследствие этого, решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. И по этой же причине делегирование функции выбора консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

Вернемся теперь к нашему предположению, что Заказчик обладает полным списком консультантов, из которого может выбирать. На практике это далеко не так. Если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно, от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не

существует и единого справочника консультантов, создающаяся база данных ассоциации консультантов не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (последнее редко). Также используются консультантами письма–предложения, обычно отправляемые руководителям предприятий по факсу.

Всякого рода публикации предпочтительны для выбора, т.к. консультант обосновывает в них свою точку зрения по какой либо проблеме. Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход неприемлем для Заказчика.

Практически, выбор для Заказчика ограничивается 5–ю — 6–ю консультантами, и не всегда возможно провести переговоры со всеми. Однако с 2–мя — 3–мя это необходимо, чтобы иметь альтернативы. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. 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. Закупка имеет дело со средствами предприятия, которые направляет 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 предприятия) 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, сбыт, чья деятельность становится затруднительной, но при «разумных» пределах воровства, оно не выявляется и сбытом.

Предотвратить такие случаи, как обычно, проще, чем выявить или исправить последствия. В областях деятельности, где имеют хождение наличные средства, необходимо организовать разделение функций: закупка может договариваться о поставке товара и объемах оплаты (это ее 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 маркетингом — мониторинга поставщиков (исследуются цены, качество, условия поставки продукции, существующие на рынке). Расход на данную функцию маркетинга минимален, в то же время, уверенность закупки, что любая сомнительная сделка немедленно «выплывет наружу» предостережет от необдуманных шагов. (Контроль

через предоставление закупкой прайс–листов альтернативных поставщиков недостаточен, т.к. информация может быть специально отобрана. То же предоставление прайс–листов маркетингом уже в какой–то степени 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 взяток 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 определенную газету формирует у менеджера предпочтение к этой газете, уже независимо, продолжает ли реклама в ней выполнять свою роль.

Потери от неэтичного поведения персонала в рекламе для предприятия происходят через неадекватный выбор носителей и некачественную работу агентств. Они, все же, не так значительны, 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. Реклама, как правило, находится в подчинении маркетинга, который 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. Маркетинг часто имеет дело со средствами предприятия, предназначенными для исследований рынка с помощью сторонних организаций. Это предоставляет маркетингу возможность манипулирования средствами. Наиболее распространенным способом манипулирования является покупка данных 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. Маркетинг 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. Сбыт не имеет прямого доступа к средствам предприятия, однако «владеет» 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 объяснит 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, маркетингом должны отслеживаться крупные клиенты: частота и объемы закупок (при изменениях — выяснение обстоятельств), воспринимаемое качество сервиса. «Переключение» клиентов не будет производиться производится 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 «теневого» предприятия, конкурирующего с основным. Это, безусловно, воровство, т.к. для достижения целей «личного» предприятия руководителю приходится саботировать деятельность предприятия, на котором он работает. Такие ситуации возникают достаточно редко, и быстро меняются: либо новое предприятие разваливается, либо разрастается — и руководитель переходит туда. Выявляет такие случаи также служба маркетинга, которая способна обнаружить нового конкурента через реакцию 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 маркетингом. 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 стимулирует 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 рутиной.

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 договора (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 предприятием.

Возможные причины возникновения:

- Трудности в делегировании полномочий (обычно не столько из–за отсутствия кадров, сколько из–за характера руководителя).
- Отсутствие контроля над 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, «закрыт».

«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 «кусок 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 «коллегиальных» 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 маркетинга характерно «научное представление информации». Широко применяются матрицы, таблицы и графики, которые должны составляться подразделениями по определенной форме и передаваться в маркетинг. Единожды принятые методы не меняются. Реальное применение данных маркетинг 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 миллиардов 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 «претендента», объявляются некомпетентными, либо делаются таковыми за счет создания искусственных препятствий к выполнению. С предприятия «выживаются» 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.