

**ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**REPLACEMENTS, LTD: ЗАМЕНЯТЬ  
НЕЗАМЕНИМОЕ**

---

# ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ.

Компания существует на рынке с 1981 года и прошла путь от хобби руководителя Боба Пейджа и его квартиры, до лидера рынка, 500 сотрудников, 1500 дилеров и 21000 кв.м площадей в 1996 году.

Прогнозируемый объем продаж в 1997 году - 60 млн.руб.

Тип организационной структуры компании (по Минцбергу) органический, форма - простая/предпринимательская.

Стиль управления компанией (по Blake and Mouton) «Команда в центре управления».

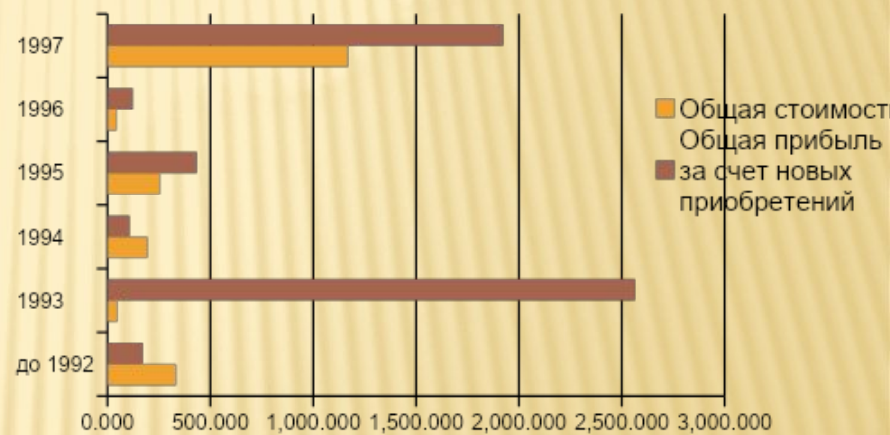
Тип управления компанией (по Ч. Хэнди) «Культура власти».

# АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЦЕЛЯХ ПРИНЯТИЯ ОПЕРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ О ДАЛЬНЕЙШЕМ РАЗВИТИИ.

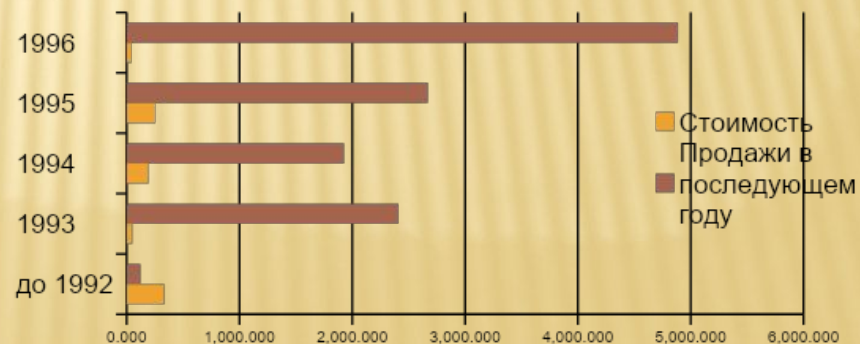
**Насколько эффективно с точки зрения получения прибыли компания осуществляет свои затраты?** В последнее время ставку делали на приобретение списков клиентов, но эффективно ли такое использование ресурсов, не стоит ли инвестировать средства в другие способы и инструменты рыночного и финансового развития.

**Анализ доходности вложений** в списки клиентов и зависимости получения прибыли и объема продаж от такого рода затрат показывает **низкий уровень отдачи**, что наглядно представлено в таблицах и графиках (тыс. долл.).

Год приобретения	Стоимость приобретения списков	Общая прибыль за счет новых приобретений	Доходность, %	Общее кол-во новых клиентов в год приобретения
до 1992	333,500	172,380	51,688	8 427,000
1993	49,300	2 564,436	5 201,696	129 045,000
1994	194,500	107,495	55,267	16 418,000
1995	255,000	434,655	170,453	66 103,000
1996	43,631	123,203	282,375	123 067,000
1997	1 169,931	1 923,895	164,445	123 905,000

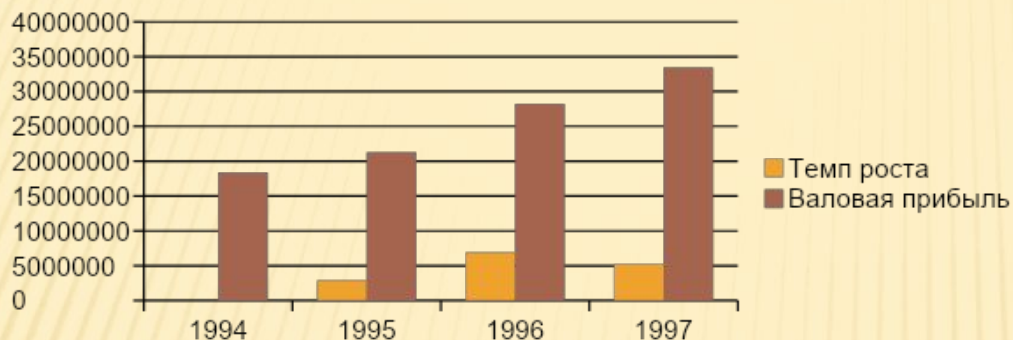


Год приобретения	Стоимость приобретения списков	Продажи в последующем году
до 1992	333,500	121,903
1993	49,300	2408,985
1994	194,500	1926,297
1995	255,000	2669,348
1996	43,631	4886,472





- ❑ Согласно Отчета о прибылях и убытках наблюдается снижение темпа роста валовой прибыли.



- ❑ и падение объема производственной прибыли по отношению к 1996 году на 11,5 %.
- ❑ Растет доля сверхурочных выплат в общем объеме затрат, что также свидетельствует о сбоях в планировании деятельности компании.
- ❑ Затраты на рекламу не меняются с 1994 года, хотя вложения в эффективную рекламную компанию могли бы оказать существенное влияние на рост продаж.
- ❑ Анализ баланса компании показывает постоянный рост дебиторской задолженности, что приводит к отвлечению средств из оборота.
- ❑ Неблагоприятно выглядит ситуация и с ростом запасов, на что влияет отсутствие современных методов управления складскими запасами в компании и невысоким уровнем затрат на информационное и программное обеспечение.
- ❑ Доля собственного капитала в общем капитале компании составляет 67%, а отношение заемного капитала к собственному (финансовый леверидж) всего 15%, что свидетельствует с одной стороны о высоком уровне финансовой независимости компании, а с другой стороны о недоиспользовании всех финансовых возможностей для развития.

## **В ЦЕЛЯХ ФИНАНСОВОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НЕОБХОДИМО:**

---

- ▣ Более четкое планирование затрат компании с перемещением акцента с приобретения списков клиентов на рекламную и маркетинговую стратегию.***
- ▣ Введение системы управления запасами и современной информационной системы.***
- ▣ Нахождение баланса между использованием внешних источников финансирования и собственной финансовой независимостью.***
- ▣ Работа по дебиторской задолженности, предполагающая совмещение политики сохранения взаимовыгодных партнерских отношений и более планомерного получения денежных средств от своих должников.***
- ▣ Разработка системы бюджетирования для контроля за денежными потоками.***

## ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН ВО ВНУТРЕННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ И СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- ❖ По мнению руководства Replacements, Ltd, компания уверенно смотрит в будущее, успешно преодолевая возникавшие проблемы роста.
- ❖ На самом деле это лишь кажущееся положение дел. У компании полностью отсутствует стратегия развития, бюджет, планирование, прогнозирование в любом виде. Фирма живет в режиме реагирования на текущую ситуацию.
- ❖ Основные клиенты фирмы – это состоятельные женщины в возрасте от 45 до 75 лет. Поэтому нужно четко понимать, что есть риск того, что в долгосрочной перспективе значительного роста в данной сфере не будет. Ведь эти женщины дорожат памятью прошлого. Молодое поколение, имеет свои ценности и устои и вряд ли будет активно пользоваться услугами компании в будущем.



## Недостатки системы «добровольцев»

- Покидая свое рабочее место, каждый сотрудник знает, что никто не сделает ту работу, от которой его оторвали, и по возвращению там образуется завал, разбирать который придется ему.
- Многие сотрудники идут в «добровольцы» вынужденно, так как не хотят настроить менеджера против себя или боясь показаться хуже чем их коллеги по работе. В результате у сотрудников происходит накопление раздраженности и усталости.
- Система «добровольцев» так же негативно сказывается и на качестве выполнения работы, так как выполняя

## Рекомендации:

- Полностью уйти от системы «добровольцев». Каждый сотрудник должен быть специалистом в своем деле.
- Замотивировать сотрудников на качественное и добросовестное исполнение своих непосредственных обязанностей.

## Недостатки системы обучения

- Обучение производят контролеры, постоянно оценивая действия новичков, вызывая негативными оценками обиды и раздраженность.
- Нельзя оценивать человека, не дав ему достаточного навыка и знаний. Оценка должна происходить по окончании периода обучения.

## Рекомендации:

- Обучение необходимо сделать наставническим. Каждый новичок должен нарабатывать первичные навыки под руководством закрепленного за ним более опытного сотрудника;
- Оценку каждому из новичков необходимо производить по окончании курса подготовки и прохождения испытательного срока, ориентируясь как на показатели работы новичка, так и на мнение его наставника;
- Театр начинается с вешалки, компания с центра по приему заявок, поэтому каждый новичок первый месяц работает на приеме заявок в колл-центре;
- Провокация новичка по истечении месяца работы путем предложения двухмесячной суммы на руки в обмен на отказ от трудоустройства в компании.

## Недостатки системы мотивации

- Существующая система мотивации построена на сугубом мнении контролеров, и фактически не зависит от реальных результатов работы сотрудников. Ориентируя сотрудников не на результат работы, а на выстраивание отношений с контролерами.
- В компании очень высока текучесть кадров – порядка 37 %.
- В компании не существует графика выхода сотрудников на работу. Работники могут «добровольно попросить» выйти на работу в выходные и праздничные дни, не предоставив после этого время отдыха, за отработанное время.

## Рекомендации:

- Разработать систему мотивации предельно справедливо поощряющую вклад каждого сотрудника в работу компании. Каждый сотрудник должен четко понимать чего от него хотят, и что он может сделать для того что бы заработать на порядок больше чем то, что он имеет выполняя лишь плановые показатели.
- Обеспечить разработку индивидуального плана развития для каждого из сотрудников компании. В разработке этого плана должен принимать участие как сотрудник так и его непосредственный руководитель. Особо выдающихся сотрудников ввести в статусный «золотой резерв» компании.
- Регулярно проводить обучение сотрудников, коучинги, тренинги.
- Материальная система мотивации премии, соцпакет (медстраховка, питание, связь, фитнесклуб...), бонусы по итогам периода;
- Нематериальная система мотивации – благодарности от руководства, дополнительные дни к отпуску, доска лидеров компании, корпоративные мероприятия.
- «Привязать» сотрудников к компании можно путем оплат обучения сотрудников или членов его семьи, помощь в покупке жилья, выдача беспроцентных кредитов...



## Недостатки этапа приема заявок и обеспечения обратной связи с клиентами

- Операторы не справляются с наплывом заявок. Заявки поступают циклически. Работа заявок в ночное время не производится.
- Обратная связь с клиентами практически отсутствует.
- «Код 2», когда любой из сотрудников может быть в экстренном порядке оторван от своей рабочей деятельности и привлечен к приему заявок не эффективен, а лишь способствует раздраженности и недовольству со стороны сотрудников

## Рекомендации:

- Дополнительные сотрудники для телефонного приема заявок. Круглосуточную работу центра по приему заявок, перевод части операторов в ночной режим работы по графику работы, работа 7 дней в неделю;
- Прием заявок факсом и электронной почтой;
- Интернет магазин с удобным интерфейсом и понятным алгоритмом поиска товара (обеспечить поиск по типу товара, по году выпуска, по производителю).
- Большую часть заявок нужно со временем перевести на созданный электронный интернет-магазин. Заказ через интернет магазин -скидка 5% от суммы;
- Организовать виртуальный выставочный зал, с возможностью 3D просмотра экспонатов.
- Для более востребованных и редких видов товаров -работа интернет аукциона, с указанием сроков окончания и подведением итогов прошедших аукционов, а так же с указанием минимальной цены товара и «шага» торгов;
- Постоянные распродажи со скидками залежалого и имеющегося в избытке товара, создав в интернет магазине отдельный отдел распродаж;
- Отзыв о работе компании на сайте интернет магазина, онлайн вопросы (внешнее доверие к магазину у потенциальных клиентов); Систему лояльности клиентов: клубные карты. За каждый сделанный и оплаченный заказ клиент -бонус в размере 5 % от стоимости заказа, с возможностью оплаты этими бонусными баллами последующих заказов;
- За каждого привлеченного клиента, пост. клиенту -5% от стоимости первого заказа приведенного в компанию клиента;
- Прием «нестандартных» заявок через сайт интернет магазина, путем заполнения клиентом определенной формы заявки и по возможности приложения фотографии искомого товара. «Скажите нам что Вы ищете – и мы найдем это

## Недостатки зоны хранения товаров

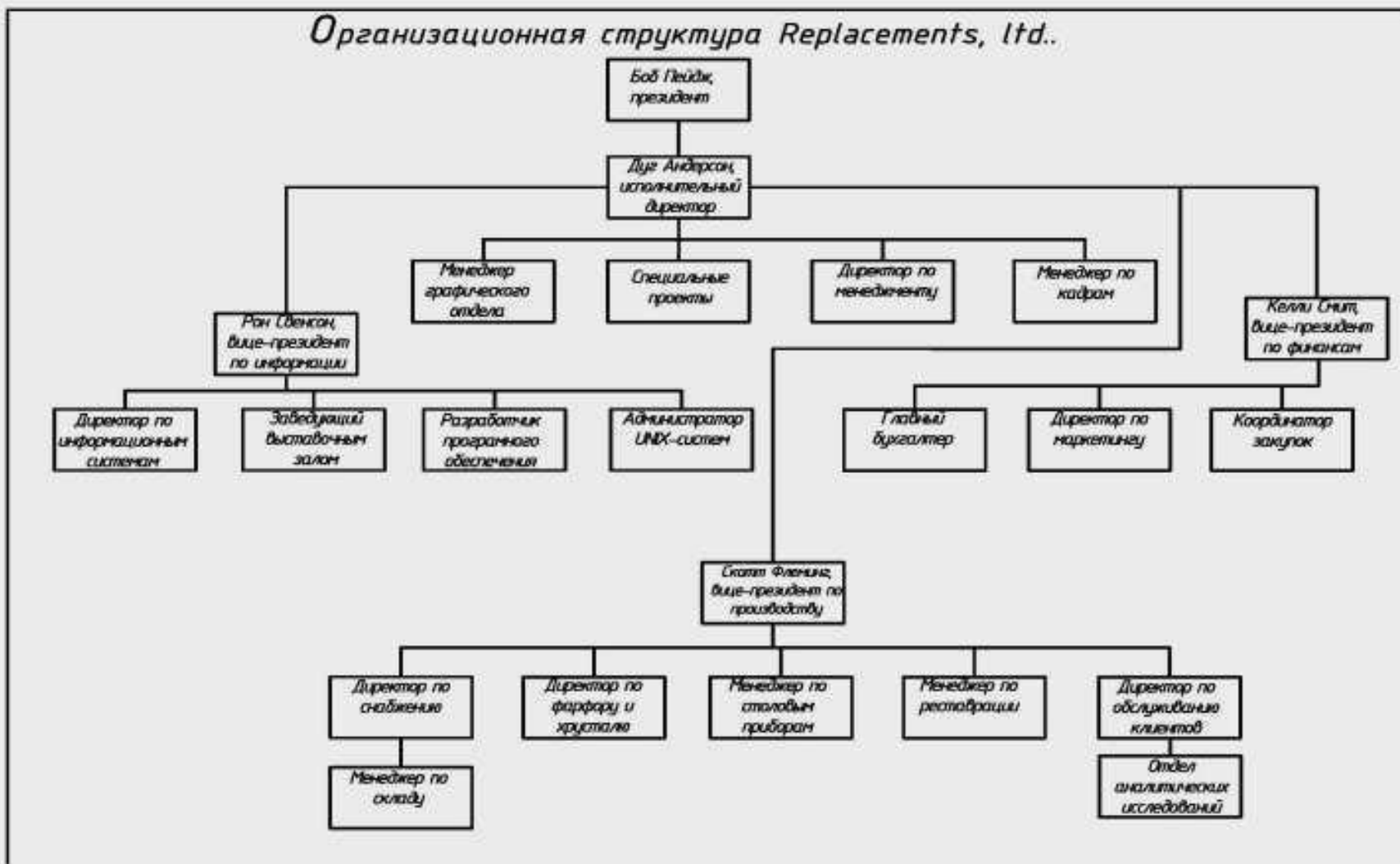
- Продукция складировается бессистемно, руководство компании признает, что на складах есть множество забытых всеми предметов. Поиск нужных предметов занимает много времени и сил.

## Рекомендации:

- Провести аудит складских запасов в реальном времени;
- Систематизировать и автоматизировать систему хранения товаров;
- Разбить складскую зону по видам товаров, каждой зоне присвоить свой цвет:
  - Хрусталь – синяя зона;
  - Фарфор – зеленая зона;
  - Столовые принадлежности – желтая зона.
- Стеллажи каждой зоны покрасить в соответствующие цвета, упаковочную тару так же применять того цвета, к какой относится товар (для уменьшения затрат по цветной таре можно использовать например цветной скотч);
- Ввести адресную систему хранения товаров. Каждому месту хранения присвоить адрес(код) обозначающий номер стеллажа, номер вертикальной секции и номер полки хранения;
- Ввести электронную систему учета адресного хранения товаров;
- Комплектовочные листы необходимо оформлять таким образом, чтоб перечень товара был составлен не в алфавитном порядке, а в порядке возрастания адресов хранения товаров, что уменьшит время на свободное перемещение комплектовщиков.

# РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Организационная структура Replacements, Ltd.





## Недостатки существующей системы:

- Чрезмерный поток информации проходящий через ТОП-менеджеров компании, что усложняет контроль над ситуацией.
- Необоснованно большое количество руководящих должностей, обязанности

## Преимущества в результате изменений организационной структуры:

- Президент освобожден от лишних обязанностей, синтезирует всю информацию, поступающую от его вице-президентов, и совместно с ними принимает стратегические решения для развития компании.
- Директора по менеджменту, менеджера по кадрам, менеджера по специальным проектам относим к вспомогательным отделам.
- Менеджера графического отдела относим к техноструктуре.
- Четкость в информационных потоках(разделение производства и финансов).

# SWOT-ANALYSIS. МАРКЕТИНГ. РЕКЛАМА

## Сильные стороны

Новая ниша рынка  
Нет конкурентов в сегменте рынка  
Продажа по частям "рассылка клиентам информации о товарах с ценами  
Хорошая представленность ассортимента  
Бесплатная экспертиза  
Реставрация столовых приборов  
Гибкая ценовая политика  
Выставочный зал продукции компании с экскурсиями  
Ориентированность на интересы клиента  
Быстрая обработка входящих звонков от клиентов

## Слабые стороны

Информационные каналы  
Коммуникация с клиентами  
Нет каталогов о продукции, которая компания готова купить  
Большое количество рассылок (рассылка по каждой категории)  
Редкое обновление своей базы данных  
Большое количество плохо работающих поставщиков  
Системы кодирования  
Источников рекламы  
Слабая мотивация поставщиков

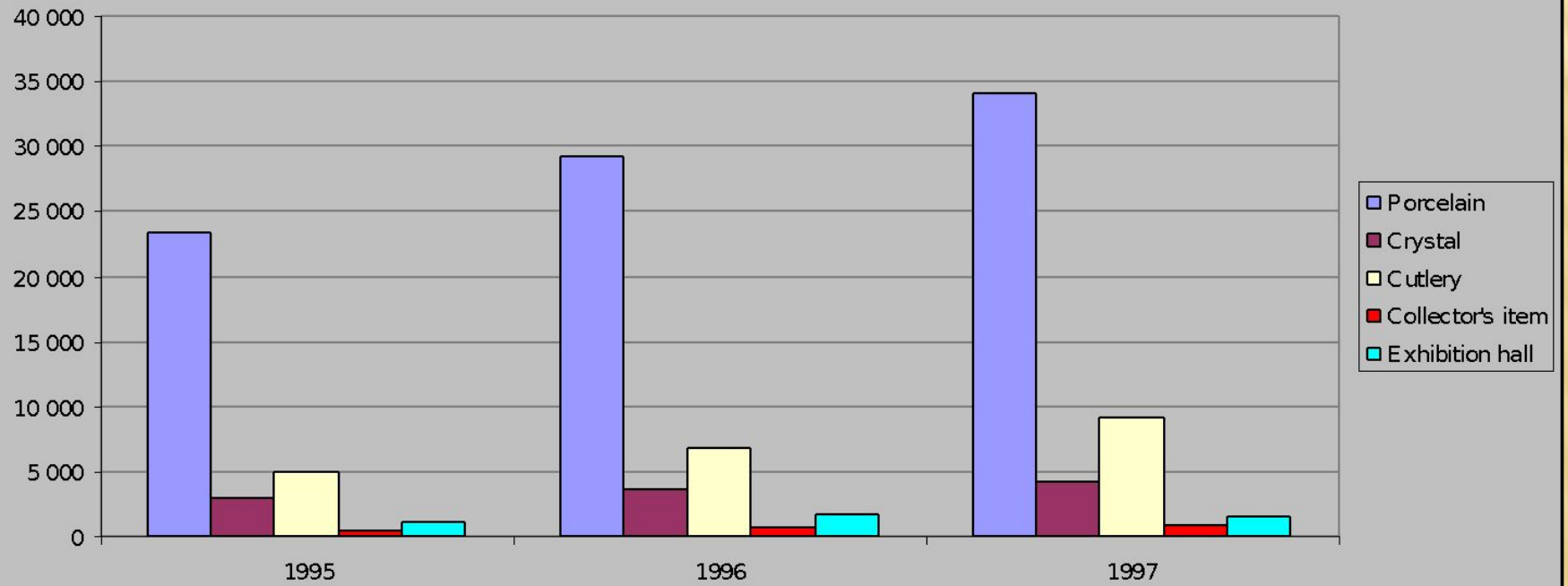
## Рыночные возможности

Возможность расширения целевой аудитории  
Рост спроса на праздничную посуду, качественную посуду и хрусталь  
Дизайн рассылки  
Дополнительная услуга - реставрация столовых приборов и фарфора  
Интернет магазин

## Рыночные угрозы

Заранее неизвестен спрос клиентов  
Постепенное вытеснение праздничной посуды более стандартной и дешевой  
реклама "надоедает"  
Быстрое устаревание данных о потребностях клиента  
Падение спроса на фарфор  
Молодое поколение больше времени уделяет проведению "вне дома"  
Вытеснение праздничной посуды более стандартной и дешевой

## Sales on product types





**Разработка  
стратегии и  
плана развития  
компании.**

# РАЗРАБОТКА МИССИИ КОМПАНИИ

**Девиз компании - вернем утраченное,  
восстановим цельность.**

**Миссия компании – Уют в дома и радость в  
семьи**

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ



## Укрепление позиций на рынке

- Разработка эффективных способов рекламы и современных информационных каналов.
- Совершенствование системы контактов с клиентами.
- Совершенствование системы работы с поставщиками
- Систематизация политики ценообразования



## Оптимизация работы внутри компании

- Совершенствование системы управления персоналом.
- Введение системы управления запасами и складским хозяйством.
- Внедрение современных информационных систем управления.



## Увеличение доли рынка за счет M&A

- Приобретение компаний-конкурентов.
- Создание стратегических альянсов с компаниями - крупными производителями посуды.







## Финансовая стабилизация

- Планирование затрат и финансовых результатов.
- Ввод системы бюджетирования.
- Оптимизация работы с дебиторами.
- Привлечение внешнего финансирования.



# ВЫБОР БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ

Базовая стратегия	Краткое описание стратегии	Применимость для компании	Выбор компании
<b>Лидерство в издержках</b>	Самые низкие издержки в отрасли/на рынке за счет экономии на масштабе, использования накопленного опыта, информационной систематизации процессов. Получение максимальной доли на рынке.	Применимая стратегия, позволяющая увеличить долю рынка, создать высокие входные барьеры для новых игроков, получать дополнительную прибыль .	
<b>Дифференциация</b>	Создание дифференцированных продукции/услуг. Получение прибыли выше среднеотраслевого уровня в одном из сегментов рынка. Увеличение лояльности потребителей и снижение их чувствительности к цене.	Частично применима за счет расширения диапазона продаваемых товаров на рынке посуды.	
<b>Фокусирование</b>	Фокусирование (концентрация) на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Лидерство в издержках в одном из сегментов рынка. Получение прибыли выше среднеотраслевого уровня.	Не обеспечивает необходимых результатов и достижение целей.	
<b>Синергия</b>	Создание дополнительной ценности для владельцев и потребителей посредством М&А, снижения операционных затрат и финансовых привлечений.	Применимая стратегия направленная на создание дополнительной ценности для владельцев и потребителей за счет эффективных корпоративных действий, увеличения доли на рынке посуды, экономии за счет масштаба и низких издержек.	

# ПЛАН РАЗВИТИЯ НА БЛИЖАЙШИЕ 100 ДНЕЙ

- - принять на работу дополнительных операторов на прием звонков;
- - обеспечить круглосуточный прием заявок;
- - разработать и внедрить систему мотивации сотрудников;
- - провести опрос среди сотрудников, с целью выявления их потребности в улучшении рабочих мест и микроклимата в компании;
- - начать разработку концепции интернет магазина;
- - организовать рекламу компании в сети Internet;
- -осуществить реструктуризацию согласно новой орг. структуре;
- -начать работу по ДЗ и выявлению проблемных должников.

# ПЛАН РАЗВИТИЯ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

---

- - запустить в работу интернет магазин;
- - провести аудит товаров на складе;
- - организовать прием и выполнение заказов по реставрации продукции;
- - снизить текучесть кадров до 25% в год;
- - разработать систему планирования и бюджетирования;
- - привлечь внешние источники финансирования;
- - запустить эффективную рекламную компанию



# ПЛАН РАЗВИТИЯ НА БЛИЖАЙШИЕ 5 ЛЕТ

---

- - построить новый складской комплекс на 500 000 кв.метров, с адресной системой складирования товаров и электронной системой учета;
- - скупать базы данных всех зарождающихся потенциальных конкурентов с целью их вытеснения с рынка;
- - продолжать оптимизацию работы интернет магазина;
- - снизить текучесть кадров до 7% в год;
- - довести прием заявок через интернет магазин до 70 % от общего числа заявок.

# **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ.**

## **По результатам исследования аналитической группы:**

- Проведен финансовый, маркетинговый и организационно-производственный анализ текущего положения дел компании.**
- Выявлены слабые стороны деятельности компании и даны рекомендации по их качественному изменению.**
- Разработана новая организационная структура компании.**
- Разработано стратегическое направление развития компании.**
- Предложены оперативные и стратегические планы развития**