

**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.**

- Эти три фактора - творческая атмосфера важнее механического выполнения должностных инструкций.
- Отсутствие четкой функциональной специализации, невыраженная формализация.
  - Отсутствие сложной менеджерской иерархии
  - Для деятельности комфортнее простая и динамичная среда
  - Координация достигается прямым контролем
  - Планирование и координация слабо выражены
  - *Исключение - наличие*

*профессионального обучения и системы оценок.*

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

- Важность «командного духа»
- Организационная гибкость
- Клиентоориентированность

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

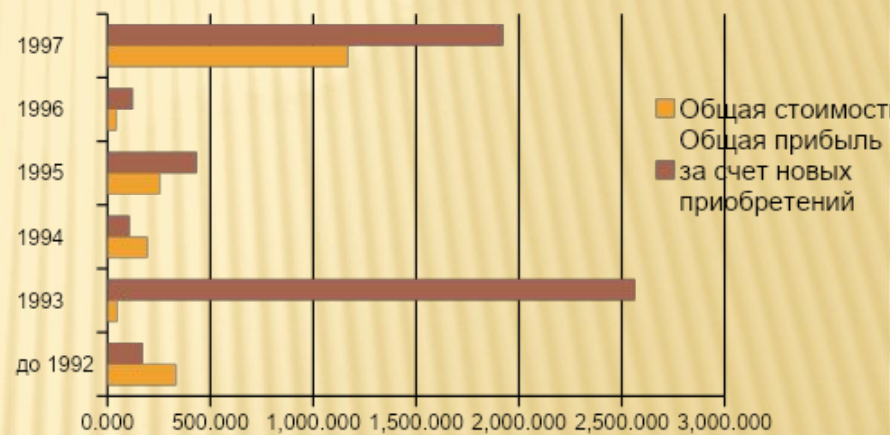
эи  
нэтпо  
э  
• Прямо  
татов  
результ  
ль  
контро  
и  
• Линия  
эон  
вятия  
консульт  
или  
тарное  
автори

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

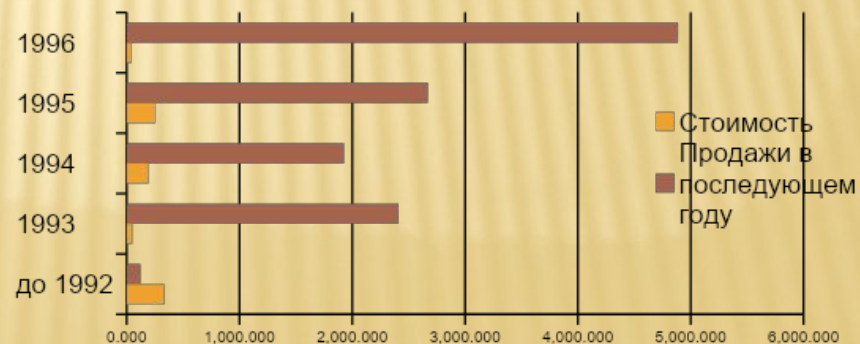
**Насколько эффективно с точки зрения получения прибыли компания осуществляет свои затраты?** В последнее время ставку делали на приобретение списков клиентов, но эффективно ли такое использование ресурсов, не стоит ли инвестировать средства в другие способы и инструменты рыночного и финансового развития.

**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.).

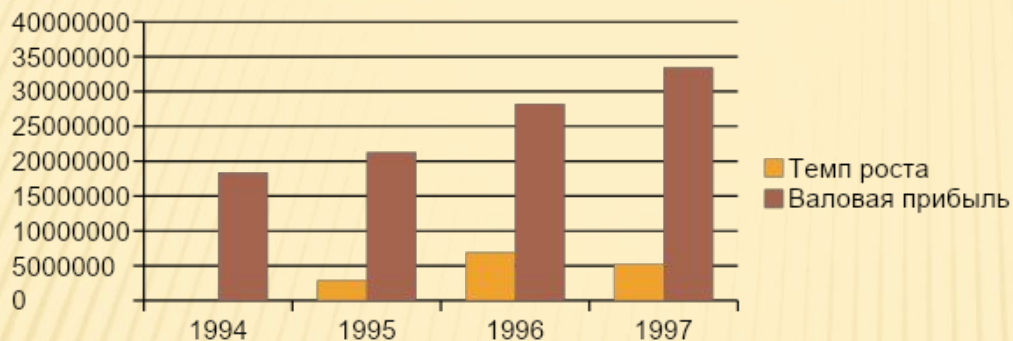
| Год приобретения | Стоимость приобретения списков | Общая прибыль за счет новых приобретений | Доходность, % | Общее кол-во новых клиентов в год приобретения |
|------------------|--------------------------------|--|---------------|--|
| до 1992          | 333,500                        | 172,380                                  | 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

### Рекомендации:

работу сотрудники допускают большее число ошибок, осознавая при этом что им за это ничего не будет.

- 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

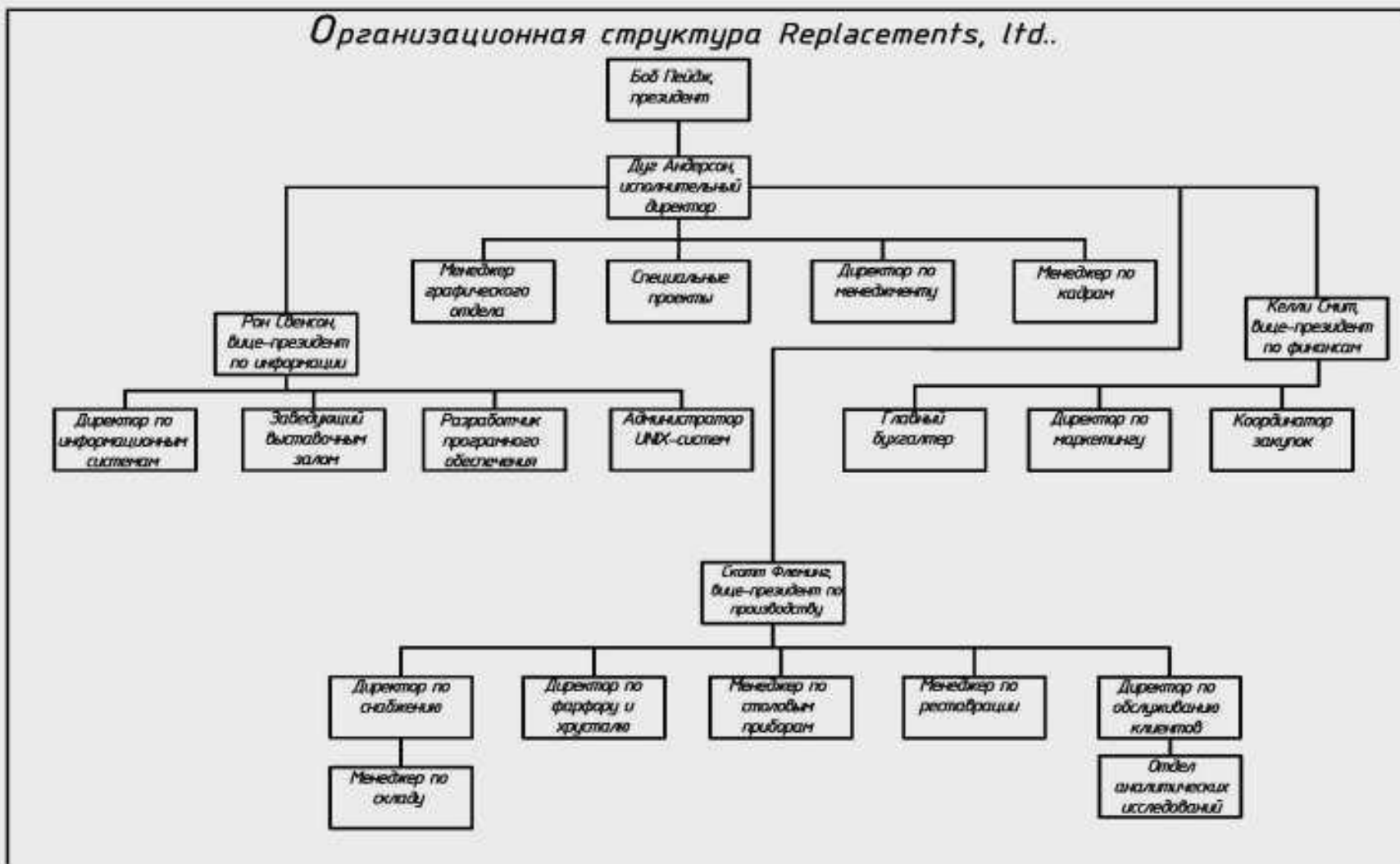
- Продукция складировается бессистемно, руководство компании признает, что на складах есть множество забытых всеми предметов. Поиск нужных предметов занимает много времени и сил.

## 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

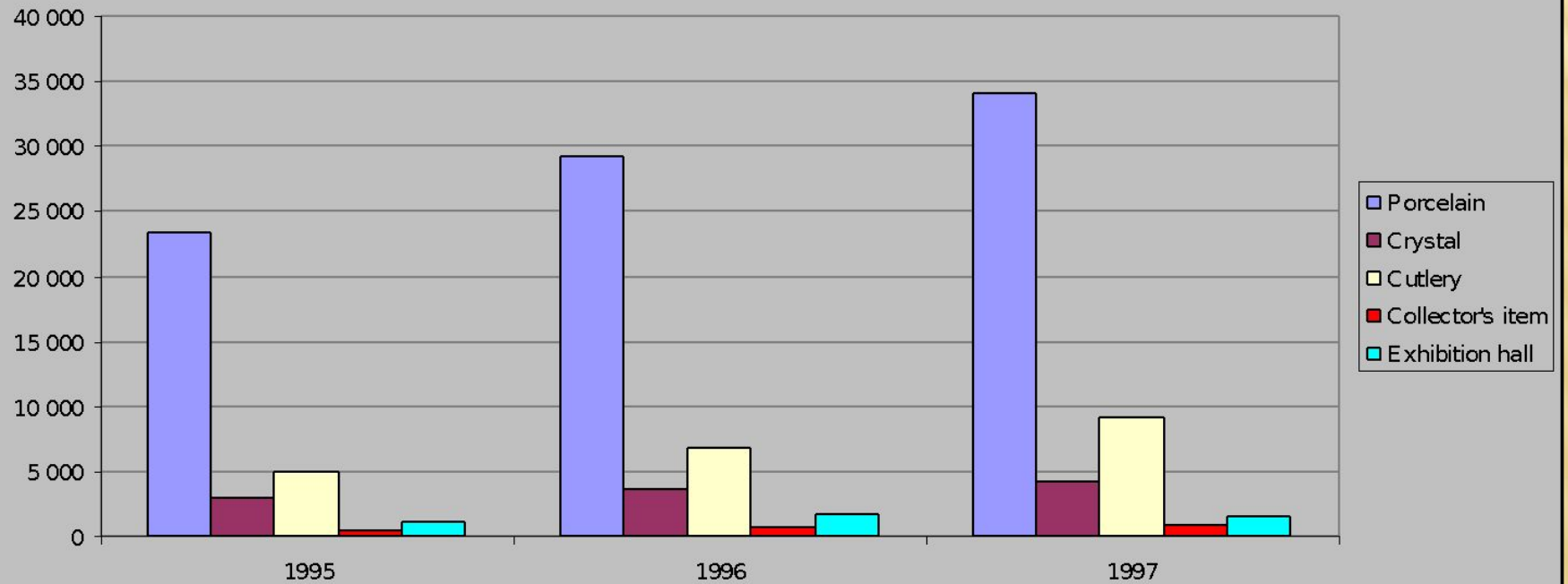
## Рыночные возможности

Возможность расширения целевой аудитории  
Рост спроса на праздничную посуду, качествен.стол.приборы и хрусталь  
Дизайн рассылки  
Дополнительная услуга - реставрация стол.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**