

УТВЕРЖДЕНО

Консалтинговая компания “BS Technology”

Директор

_____ Кравец Ю.А.

Компания «Лидер Поиска»

Директор

_____ Зелев П.А.

**Отчет о проделанной работе
по проекту «Лидер Поиска»**

Уфа – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ	3
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ	6
2.1. Внедрение системы управления Компанией на основе технологии Balanced Scorecard	6
2.2. Разработка и внедрение системы KPI	7
2.2.1. Система отчетности	8
2.2.2. Схема передачи данных	9
2.2.3. Регламент сбора ключевых показателей эффективности	10
2.2.4. Внедрение системы KPI	11
2.3. Разработка и внедрение системы оплаты труда по результатам	12
2.4. Создание регламентов отдельных бизнес-процессов	15
2.4.1. Регламент по взаимодействию с клиентами в части оплаты оказываемых услуг	15
2.4.2. Регламент по оказанию услуги «Контекстная реклама»	16
3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ	18

Компания «Лидер Поиска» на протяжении восьми лет занимается разработкой сайтов, поисковой оптимизацией, контекстной рекламой, а также продвижением в социальных сетях. Став лидером уфимского рынка SEO-продвижения (продвижение сайтов в поисковых системах Google и Яндекс), компания имеет все предпосылки для расширения бизнеса и открытия филиалов в других регионах России. Руководство Компании осознает, что для дальнейшего развития компании, необходимо систематизировать ключевые бизнес-процессы компании, начиная от процесса оказания услуг и заканчивая процессом управления. Основная проблема компании – отсутствие системности в управлении бизнесом и текущей работы компании. Для решения данной проблемы руководитель компании «Лидер Поиска» обратился за помощью в консалтинговую компанию «BS Technology».

1. АНАЛИЗ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Любой консалтинговый проект начинается с погружения в бизнес Заказчика, в ходе которого собирается информация об особенностях работы Компании, основных ее процессах, выявляются сильные стороны, проблемы и трудности в работе.

На этапе погружения в бизнес было проведено несколько встреч с руководителем Компании для ознакомления с особенностями ее работы. Дополнительно Заказчик представил отчет по итогам аудита бизнеса, подготовленного другой консалтинговой компанией. В данном отчете были выделены следующие проблемы компании «Лидер Поиска»:

- слабая структурированность бизнес-процессов (непонимание взаимосвязи структурных подразделений в рамках бизнес-процессов);
- отсутствие инструкций отдельных сотрудников и документально оформленной общей технологической цепочки;

- отсутствие привязки системы мотивации персонала к четкому выполнению регламентов работы.

Основываться в работе только на заключении других специалистов не всегда правильно. В любом случае необходимо тесное общение с руководителем компании. В результате личных бесед с собственником были определены дополнительные трудности в работе компании «Лидер Поиска». Во-первых, руководитель компании достаточно много времени тратил на управление бизнесом, то есть степень личного участия руководителя в решении текущих оперативных вопросов была достаточно высокой, в связи с чем он не мог выделять достаточно времени на стратегическое развитие и реализацию новых проектов в Компании. Во-вторых, Заказчик отмечал значительные трудности Компании в управлении дебиторской задолженностью.

Существующие проблемы Компании могли привести к достаточно серьезным последствиям:

- **Снижение доступных денежных средств** из-за высокой дебиторской задолженности, что могло привести к возникновению задолженности по заработной плате и высокой текучести кадров;
- **Потеря конкурентных преимуществ**, так как руководитель Компании погружен в решение текущих рабочих вопросов и не может уделять должного внимания изменению потребностей рынка;
- **Снижение качества работы**, так как система оплаты труда сотрудников привязана только к объему выполняемой ими работы (количество проектов), как следствие – **снижение спроса на услуги Компании**;
- Отсутствие реальных данных о состоянии различных бизнес-процессов Компании могло привести к **сокращению прибыли, снижению качества услуг, снижению уровня удовлетворенности клиентов, потере доли рынка и другим серьезным последствиям**

для Компании, так как руководитель может не заметить вовремя или не заметить вообще возникающие в бизнесе проблемы.

Для решения данных проблем был принят следующий план работы:

- внедрение в Компании системы управления компанией на основе технологии Balanced Scorecard, как инструмента системного управления и планирования развития компании;
- разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI), как инструмента сбора данных о реальном состоянии различных процессов, протекающих в компании;
- разработка и внедрение системы оплаты труда по результатам в целях мотивации сотрудников на достижение стратегических целей компании;
- создание регламентов отдельных бизнес-процессов Компании (в результате согласования объема работ с Заказчиком на начальном этапе было решено регламентировать только работу с дебиторской задолженностью).

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

После утверждения руководителем компании «Лидер Поиска» плана работы сотрудники консалтинговой компании приступили к работе над проектом, первым шагом в которой было внедрение системы управления Компанией на основе Balanced Scorecard.

2.1. Внедрение системы управления Компанией на основе технологии Balanced Scorecard

Balanced Scorecard или сбалансированная система показателей (далее – ССП) позволяет формализовать стратегию развития компании и увязать ее с оперативной деятельностью. В компаниях, применяющих технологию ССП в управлении, руководство определяет основной вектор развития, по которому следует двигаться компании для достижения главной цели – роста прибыли – через достижение других стратегических целей.

В ходе серии совместных мозговых штурмов Заказчиком были сформированы стратегические цели Компании, которые прямо или косвенно влияют на рост прибыли. Например, повышение качества работы с одной стороны может потребовать дополнительных затрат, что приведет к сокращению прибыли в текущем периоде. Но, с другой стороны, в долгосрочном периоде качественное оказание услуг положительно влияет на имидж Компании и приводит к росту спроса на услуги. То есть повышение качества в долгосрочном периоде приведет к росту числа клиентов, а, следовательно, и к росту прибыли Компании.

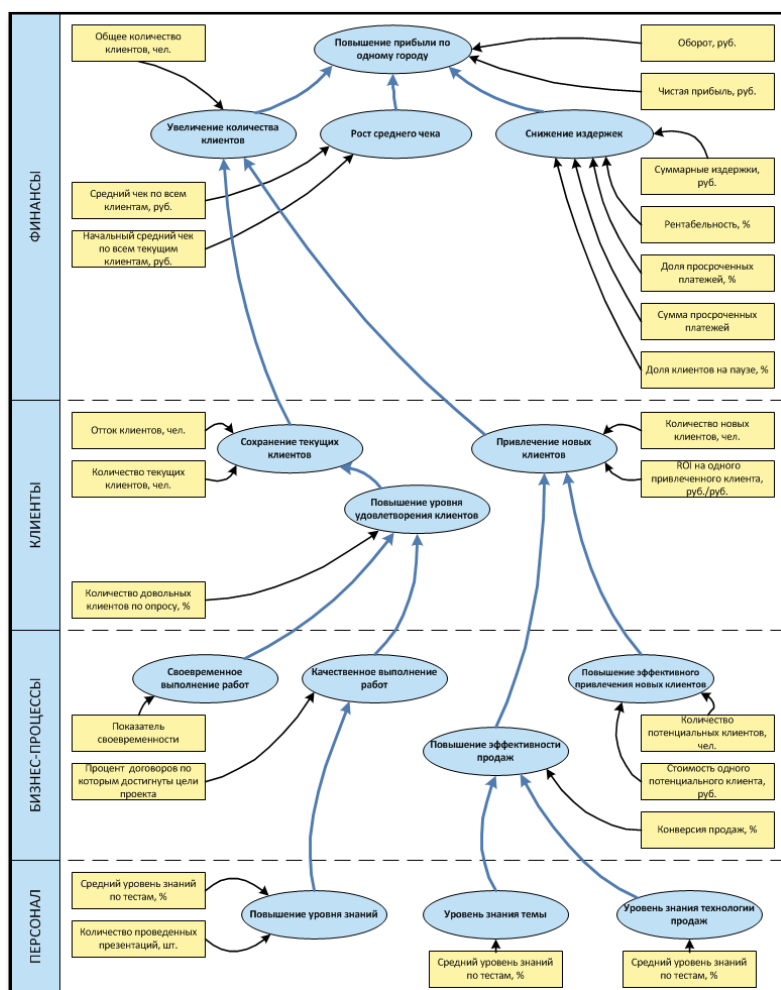
Все стратегические цели были сгруппированы по четырем перспективам (финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал). Сформулированные стратегические цели не дают гарантии их стопроцентного достижения к установленному сроку, поэтому руководству Компании необходимо регулярно отслеживать степень их достижения и корректировать работу Компании для достижения целей к установленному сроку. В связи с этим при внедрении

технологии Balanced Scorecard всегда разрабатывается система специальных показателей, позволяющих замерять степень достижения целей – система KPI.

2.2. Разработка и внедрение системы KPI

Система KPI представляет собой набор показателей, замеряемых в компании с определенной периодичностью. Каждый из показателей связан с определенной стратегической целью, то есть регулярное отслеживание данных показателей позволяет руководству оценивать степень приближения Компании к достижению целей. Показатели, характеризующие стратегические цели, были определены в результате дополнительных мозговых штурмов. Система целей компании и ключевые показатели, характеризующие степень их достижения, были оформлены в виде стратегической карты (см. Рисунок 1).

Рисунок 1. Стратегическая карта компании «Лидер Поиска»



Кроме изображенных на данной стратегической карте целей и показателей были разработаны подцели, позволяющие оценить состояние маркетинга в Компании. Подцели оформлены в виде дополнительной вложенной стратегической карты. Для вложенной стратегической карты были разработаны уникальные показатели, а также определены способы их замера.

Для каждого из показателей системы КРІ были определены зоны ответственности сотрудников за сбор и достижение. Это является важным элементом работы, так как только персональная ответственность сотрудников позволяет управлять компанией эффективно. Глядя на отчеты и зная зоны ответственности, руководитель может понять, кто из сотрудников не заполнил отчет или кто стал работать менее эффективно.

После утверждения набора показателей в системе КРІ необходимо приступить к разработке системы отчетов.

2.2.1. Система отчетности

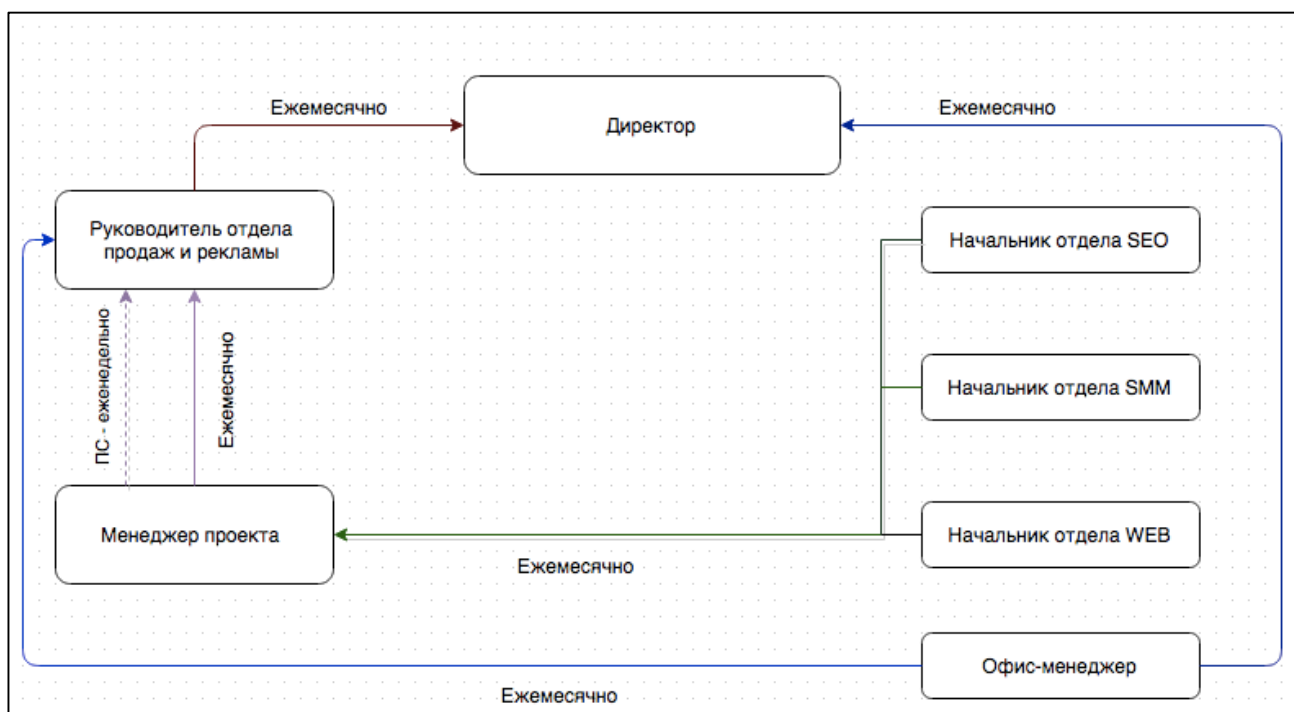
Периодичность сбора показателей определяет руководитель Компании. Для каждого сотрудника, участвующего в сборе показателей, должны быть разработаны формы отчетов соответствующей периодичности. Так, например, для менеджера проекта, который часть показателей должен фиксировать еженедельно, а часть - ежемесячно, были разработаны две формы сбора – еженедельная и ежемесячная. Отчет представляет собой таблицу MS Excel, имеющую формат заполнения план-факт. Сбор отчетов был по максимуму автоматизирован: например прибыль автоматически определяется как разность выручки и затрат, а отчет руководителя отдела продаж формируется в полуавтоматическом режиме (руководитель отдела продаж переносит ежемесячные отчеты менеджеров в определенные листы книги MS Excel, а сводный отчет по отделу формируется автоматически). Всего было

разработано четырнадцать форм отчетов для разных должностей компании для сбора всех KPI.

2.2.2. Схема передачи данных

Параллельно с системой отчетов была разработана схема передачи данных от сотрудников директору в соответствии с организационной структурой Компании, а также особенностями системы показателей.

Рисунок 2. Схема передачи данных внутри компании



Данная схема передачи данных позволяет директору формировать сводный отчет, пользуясь только отчетом руководителя отдела продаж и рекламы и отчетом отис-менеджера.

После разработки системы KPI необходимо обеспечить использование ее всеми сотрудниками Компании, для чего необходимо документальное описание показателей, правил их сбора, хранения и передачи.

Аналогичная схема была разработана для сбора показателей по маркетингу.

2.2.3. Регламент сбора ключевых показателей эффективности

Для Компании был разработаны отдельные документы по сбору ключевых показателей эффективности, характеризующие систему стратегических целей Компании, набор показателей, зоны ответственности сотрудников за сбор и достижение показателей, систему отчетов, правила передачи данных и порядок хранения отчетов. Для облегчения процесса внедрения системы KPI были разработаны два общих регламента и отдельные регламенты для сотрудников разных должностей:

- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности – общий документ, характеризующий порядок сбора показателей всеми сотрудниками по основным бизнес-процессам компании, кроме маркетинга,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для руководителя Компании,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности для менеджера проекта (общая форма),
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для менеджера проекта,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности для начальников отделов (общая форма одинакова для всех трех отделов),
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для начальника отдела SEO,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для начальника отдела SMM,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для начальника отдела WEB,

- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности для офис-менеджера,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для офис-менеджера,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности для руководителя отдела продаж и рекламы,
- Регламент по сбору ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу «Маркетинг» для руководителя отдела продаж и рекламы.

Общие регламенты в первую очередь предназначены для руководителя и характеризуют весь процесс сбора показателей. Для отдельных сотрудников же предназначены регламенты по должностям, в которых каждый сотрудник видит только свою зону ответственности.

2.2.4. Внедрение системы KPI

Самая сложная и важная часть работы – внедрение разработанных инструментов. Было проведено обучение всех сотрудников, ответственных за сбор показателей по следующей схеме:

- рассылка сотрудникам регламентов соответствующих должностей для ознакомления;
- изучение регламентов, подготовка вопросов и комментариев и пожеланий сотрудниками;
- обучение ответственных сотрудников заполнению отчетов в формате индивидуальной беседы и совместного заполнения.

У сотрудников **регулярно возникали вопросы и проблемы с заполнением отчетов и в течение первых трех месяцев отчеты заполнялись вместе с бизнес-аналитиком.** При этом основная проблема была связана с тем, что сотрудники невнимательно изучали свои регламенты, так как ответы на все поступающие от них вопросы можно было найти в документах. С другой

стороны, инициатором заполнения отчетов всегда выступали сотрудники консалтинговой компании. Персонал не видел требований по формированию отчетов со стороны руководства и считал, что данная работа не входит в их должностные обязанности.

Качественный скачок в этом процессе произошел уже после разработки и внедрения системы оплаты труда на основе KPI: в данном случае необходимость правильного расчета зарплаты подразумевает сбор и фиксацию всех показателей. Поскольку при незаполнении форм отчетности сотрудники сами себе снижают заработную плату, то вопрос заполнения всех отчетов разрешился сам собой.

2.3. Разработка и внедрение системы оплаты труда по результатам

Мотивировать сотрудников работать на достижение целей компании можно в первую очередь, привязав их заработную плату к выполнению планов по достижению данных целей. При этом важно, чтобы на заработную плату конкретного сотрудника влияли показатели, на которые он может непосредственно влиять своими действиями.

Сначала была разработана система оплаты труда, учитывающая текущий уровень заработной платы сотрудников и понижающие коэффициенты, влияющие на сокращение заработной платы при невыполнении плана по самым важным показателям, находящимся в зоне ответственности сотрудника. После обсуждения и согласования, Заказчику была предложена вторая схема финансовой мотивации, которая не только сокращала бы зарплату сотрудника при невыполнении плана, но и позволяла бы заработать больше при его перевыполнении. При этом компания гарантирует сотруднику определенный оклад и, в то же время, ограничивает рост заработной платы фондом оплаты труда Компании.

Разработка системы финансовой мотивации сотрудников проводилась в несколько этапов:

- **Определение состава показателей, влияющих на заработную плату сотрудников по должностям** – 5-7 показателей из разработанной ранее системы KPI и дополнительные показатели, которые решило замерять руководство, например, число случаев несвоевременной или ошибочной выплаты зарплаты сотрудникам для офис-менеджера;
- **Определение важности показателей**, так как степень влияния различных показателей на заработную плату может быть различной;
- **Определение верхней и нижней границы заработной платы** – оценка руководителем Компании диапазона заработной платы: минимальная гарантированная зарплата (оклад) и максимальная зарплата, выплачиваемая сотруднику при перевыполнении планов и ограниченная фондом оплаты труда. Руководитель компании был готов повысить заработную плату сотрудникам, работающим более эффективно. Важно, что в системе расчета зарплаты, премия сотрудников, выраженная в процентах от суммы договора с клиентом, была дифференцированной. Например, менеджер продаж при наиболее эффективном выполнении обязанностей, получал больший процент от суммы продажи;
- **Подготовка расчетных таблиц заработной платы по должностям.** Данный этап необходим для максимальной автоматизации системы расчета зарплаты. Расчетные таблицы оформляются в файлах MS Excel, в которых определяется зарплата сотрудников в зависимости от выполнения плана по показателям из их зоны ответственности;
- **Подготовка положения об оплате труда** – документа, характеризующего все особенности новой системы расчета зарплаты, правила применения, примеры расчетов и т.д.

На этапе передачи работ Заказчику возникли дополнительные трудности, связанные с отсутствием свободного времени у руководителя, что мешало ему внимательно ознакомиться с результатами. Было принято решение подготовить подробную отчетную презентацию, в которой руководителю компании демонстрировались расчеты заработной платы сотрудников по реальным данным за сентябрь и октябрь 2015 года, а также моделировались ситуации, при которых сотрудники получили бы максимум и минимум зарплаты. По итогам данной презентации Заказчик принял решение пересмотреть верхние границы заработной платы, так как первоначально установленные значения приводили к тому, что фонд оплаты труда при эффективной работе сотрудников составлял в некоторых случаях более 80% от суммы договора. Скорректированные значения, позволяющие получить Компании желаемую рентабельность, были учтены в расчетных таблицах и положении об оплате труда. После того как Заказчик утвердил работу, была подготовлена памятка по внедрению всей работы для руководителя, чтобы он знал, в какой последовательности необходимо выполнять работы по внедрению.

Только после того как компания перешла на тестовый расчет заработной платы на основе КРІ, произошел качественный скачок во внедрении: руководство требовало от сотрудников заполнения отчетов, и персонал не мог не выполнять поручения директора. При этом руководство компании «Лидер Поиска» приняло решение внедрять систему рейтингов постепенно, начиная с отдела продаж и отдела SEO. Уже в процессе внедрения стали появляться уточнения в разработанной системе, которые, тем не менее, Заказчик способен полностью реализовать самостоятельно. Это стало возможным, так как в процессе передачи результатов Заказчик смог полностью овладеть разработанной технологией.

2.4. Создание регламентов отдельных бизнес-процессов

На этапе согласования работ было принято решение создать регламент по работе с дебиторской задолженностью как наиболее проблемной области в текущей работе компании. Дополнительно к этому в ходе выполнения работ возникла необходимость создания регламента по оказанию услуг в области контекстной рекламы.

2.4.1. Регламент по взаимодействию с клиентами в части оплаты оказываемых услуг

Регламент по взаимодействию с клиентами в части оплаты оказываемых услуг был необходим для решения проблемы управления дебиторской задолженностью в компании «Лидер Поиска».

Данный регламент подробно рассматривает важнейшие элементы работы с дебиторской задолженностью:

- взаимодействие ответственных сотрудников (специалисты отделов, офис-менеджер, менеджер проекта) по вопросам оплаты услуг клиентами;
- сроки выполнения тех или иных действий ответственными сотрудниками;
- используемые в Компании системы расчетов с клиентами;
- скрипт общения с Заказчиками, задерживающими оплату;
- условия, при которых работы по клиенту приостанавливаются;
- самоконтроль менеджеров проектов по работе с дебиторской задолженностью.

За величину дебиторской задолженности отвечают менеджеры проектов и руководитель отдела продаж и рекламы, контролирующий их работу. В работе с дебиторской задолженностью самое важное – учет всей задолженности, планирование графика ее погашения и отслеживание платежей

в соответствии с планом. Для удобства самоконтроля менеджеров, а также для удобства работы руководителя отдела продаж и рекламы была разработана специальная форма в MS Excel.

Рисунок 3. Форма самоконтроля менеджера по работе с дебиторской задолженностью

ФИО менеджера: Иванов Иван Отчетный месяц: 2015										
Проект (название компании)	Оказываемая услуга	Вид обслуживания		Финансы			Отслеживаемые параметры			
	Контекст/Разработка/SMM/SEO	Способ оплаты (нал/безнал)	Система обслуживания (предоплата/постоплата)	Ежемесячные платежи по договору			Дата получения ежемесячного отчета от специалиста	Дата получения акта выполненных работ от офис-менеджера	Дата получения счета на оплату от офис-менеджера	Дата отправки документа по почте клиенту
				Июнь	Июль	Август				
Проект №1										
Проект №2										
Проект №3										
Проект №4										
Проект №5										
Проект №6										
Проект №7										
Проект №8										
Проект №9										
Проект №10										
Оборот										
Общая сумма долга										
Количество клиентов										
Количество должников										
Обработано заявок										
Количество новых договоров										
Средний чек				#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!				
Конверсия				#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!				

Отчетная таблица включает 16 показателей по каждому проекту менеджеров, в том числе один из показателей рассматривается в динамике за три месяца, а также 8 показателей в целом по всем проектам в динамике за три месяца. Подробные комментарии по работе с данной таблицей содержатся в регламенте.

Для внедрения регламента в работу была составлена анкета проверки знаний сотрудников и проведена аттестация персонала, ответственного за работу с дебиторской задолженностью на предмет знания регламента. Аттестацию проводили руководители компаний «Лидер Поиска» и «BS Technology».

2.4.2. Регламент по оказанию услуги «Контекстная реклама»

Данный регламент по оказанию услуги «Контекстная реклама» не входил в первоначально согласованный объем работы и был подготовлен по дополнительному согласованию. Документ раскрывает ряд вопросов:

- краткие теоретические сведения по оказанию услуги «Контекстная реклама»: примеры рекламных объявлений;
- порядок взаимодействия лиц, задействованных в процессе оказания услуги с подробной характеристикой каждого этапа;
- инструменты взаимодействия с клиентом;
- порядок составления прогноза рекламного бюджета;
- особенности заполнения брифа;
- порядок заключения договора на оказание услуг;
- технология оказания услуги;
- формы отчетов перед клиентом.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

По словам руководителя компании «Лидер Поиска», созданная система ключевых показателей позволила получить объективную картину по состоянию бизнеса. Сбор KPI позволил получить подтверждение субъективных ощущений руководителя по качеству работы сотрудника объективными численными данными. Другими словами руководство смогло «оцифровать» работу отделов и, получив актуальную информацию, перейти к системному планированию деятельности с упором на конкретные показатели.

Внедрение системы расчета заработной платы на основе KPI осуществляется сравнительно медленно, так как в компании предусмотрено 17 должностей, а внедрением до недавнего времени занимался только собственник. Тем не менее, процесс продолжается и для возможности большего контроля внедрения новой системы собственником подключается дополнительный управленческий персонал из числа текущих сотрудников.

Несмотря на то, что фактически заработная плата по новой системе пока начисляется не для всех, тем не менее уже сейчас можно сравнивать отдельных сотрудников по степени достижения планов по KPI. Это помогает включить элемент соревнования в их работу, а сами сотрудники могут оценить свои слабые и сильные стороны.

Руководитель компании отмечает, что сотрудники не сопротивляются изменениям и не саботируют выполнение новых требований. Интересным получилось то, что у каждого из них есть слабая сторона – показатель, по которому он значительно уступает своим коллегам. Уже сейчас они сами стали обращать на это внимание и работать над повышением своей эффективности. Очевидно, что согласно идеологии BSC, это должно в перспективе принести свой вклад в увеличение прибыли компании.

Стоит отметить, что, по мнению собственника, сотрудничество с консалтинговой компанией стало катализатором постоянного процесса

внедрения новых идей и улучшений. «Регламент по работе с контекстной рекламой» стал исходным пунктом в создании системы стандартов по оказанию услуг: руководитель компании принял решение полностью стандартизировать процесс оказания услуги «SEO-продвижение». Инструкции по своей работе пишут SEO-оптимизаторы, изучая профессиональную литературу и систематизируя собственный опыт. Еженедельно проводятся планерки по обсуждению того, как каждый из сотрудников справился со своим заданием по разработке стандарта работы компании.