

# АНКЕТА **ПРЕД-ПРОЕКТНОЙ ДИАГНОСТИКИ** системы управления бизнесом «как есть»

*Дата проведения:*

*Заказчики и контактные лица:*

*Провели бизнес-консультанты Компании «ПрактикуМ»:*

**Цель:** провести диагностику текущего состояния компании, форм и методов планирования, управления и способов организации бизнеса Компании с целью определения наиболее проблемных зон и формирования предложения по оптимизации системы управления бизнесом.

**Результатом диагностики** будет являться анализ и выводы по существующим методам внутренних коммуникаций, планирования и управления предприятием, способов ведения бизнеса, готовности команды управленцев к стратегическим изменениям, форм взаимоотношений и сформулированное предложение по оптимизации существующей или построению новой модели управления.

**Необходимая информация в области:** стратегии, менеджмента, коммуникаций, организационной культуры, орг.структуры, персонала, финансов, продаж, маркетинга, логистики.

**Участники интервью:** собственники, генеральный директор, ключевые топ-менеджеры (ответственные за финансы, маркетинг, продажи, производство, логистику, HR, ИТ).

## **Важно!**

### **Инструкция по заполнению анкеты:**

- Заполните в течение 5 дней. Старайтесь уложиться в срок, чтобы не потерять темп и качество анкетирования.
- Привлекайте ответственных менеджеров (соответственно разделам анкеты) к самостоятельному заполнению своих разделов.
- Принципиально важно мнение первых лиц! Собственники самостоятельно заполняют вопросы, помеченные знаком (!)
- Заполните в электронном виде правые столбцы «Ответы» нижеприведенных таблиц. Сведите результаты в ОДИН ФАЙЛ и проверьте результат!
- Отвечайте на вопросы, которые понятны. Пропускайте непонятные вопросы или уточняйте у консультантов по e-mail: [practicum@ukr.net](mailto:practicum@ukr.net)
- Если не знаете точных цифр, пишите приблизительно с допустимой погрешностью.
- Если не готовы предоставлять абсолютные финансовые цифры (оборот, прибыль, маржу), указываете относительный %-ый прирост!
- Ответственный за заполнение анкеты всеми участниками и предоставление результатов консультантам – непосредственно Заказчик!
- Обязательно перед отправкой Заказчик ПРОВЕРЯЕТ сведенную анкету, при необходимости – вносит правки.
- В течение 3 дней, результаты анкетирования обрабатываются, уточняются при необходимости.
- В течение 2-3 дней готовится консультантами отчет и предоставляется Заказчику.
- Результаты отчета комментируются консультантами при личной встрече с Заказчиком.
- После обсуждения и согласования результатов анкетирования, консультантами готовится предложение по оптимизации и решению проблем.
- В случае подписания контракта о сотрудничестве, данная диагностика для Заказчика является БЕСПЛАТНОЙ!

## 1. Краткая справка о КОМПАНИИ:

<i>№</i>	<i>Вопросы</i>	<i>Ответы</i>
1.	Название организации, форма собственности.	
2.	Месторасположение головного офиса компании (страна, город, адрес, контактный телефон, e-mail).	
3.	Возраст бизнеса (ов).	
4.	Основные виды деятельности, товары\услуги, рынок, на котором оперирует предприятие (по продукту или услуге).	
5.	Количество сотрудников в компании.	
6.	Рыночная доля на своем рынке (в %). Если не определена, то рыночная позиция (лидер, претендент, последователь, не определена).	
7.	Ключевые торговые марки компании.	

## 2. Вопросы к СОБСТВЕННИКАМ (!):

<i>№</i>	<i>Вопросы</i>	<i>Ответы</i>
8.	Собственники (к-во, ФИО)	
9.	Их долевое участие в бизнесе (пропорции в %) и зависит ли от размера доли степень влияния на	

	принятие решений?	
<b>10.</b>	Какое их участие в операционной деятельности (если участвуют, то кто именно, занимаемые должности).	
<b>11.</b>	Какие зоны ответственности собственников в бизнесе? (за что конкретно отвечает, какие процессы, функции)	
<b>12.</b>	Есть ли между собственниками согласованное и видение развития бизнеса в перспективе от 3 лет в виде документа? Как часто оно актуализируется?	
<b>13.</b>	Как часто встречаются собственники между собой для обсуждения стратегических и операционных вопросов? (каждый день, раз в неделю, в месяц, в год, никогда)	
<b>14.</b>	Есть ли регулярные регламентированные собрания акционеров или наблюдательные советы с ведением протоколов? Или просто встречи по мере необходимости?	
<b>15.</b>	Завязаны ли на работающих собственниках операционные решения (если да, то какие, пример), которые топ-менеджмент не может самостоятельно принять в рамках зон своей ответственности без согласования?	
<b>16.</b>	Как часто работающие собственники приходят на работу? (каждый день, несколько раз в неделю,	

	несколько раз в месяц, реже).	
<b>17.</b>	Есть ли процедура согласования стратегии развития бизнеса собственниками, предоставленная топ-менеджментом?	
<b>18.</b>	Получают ли работающие собственники зарплату, как топ-менеджер, или только дивиденды?	
<b>19.</b>	Как собственники ставят задачи топам: 1) каждый самостоятельно устно, 2) в письменном виде с копией партнеру, 3) на советах директоров \ акционеров в рамках стратегии с фиксацией в протокол?	
<b>20.</b>	Оцените по 5-ти бальной шкале уровень взаимопонимания с партнером\ми при решении сложных вопросов?	
<b>21.</b>	Каким образом принимаются сложные решение при разном видении среди партнеров: 1) эмоционально-силовым методом, 2) голосование, если не менее 3 партнеров, 3) обсуждение и согласование, поиск компромисса)	
<b>22.</b>	Готовы ли собственники полностью делегировать топ-менеджменту оперативные функции управления и не принимать участия в оперативной деятельности? (оставив себе генеральное управление в рамках периодических регламентированных собраний и форм	

	отчетности).	
<b>23.</b>	Есть ли наемный генеральный директор, ответственный за результаты деятельности компании перед собственниками?	

### 3. Вопросы по СТРАТЕГИИ (!):

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>24.</b>	Есть ли в компании сформулированная СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИДЕЯ – миссия, долгосрочное видение, корпоративные ценности? (если да, приведите отдельным документом). Являются ли они неформальными вводными для формирования бизнес-процессов, стратегии и целевых показателей компании?	
<b>25.</b>	Есть ли четко сформулированная СТРАТЕГИЯ развития в виде долго \ среднесрочного плана развития от 3 и выше лет с определением целевых показателей, способов их достижения, сроков и зон ответственности за цели?	
<b>26.</b>	Участвовали ли топ-менеджеры в разработке стратегии? Если нет, то знают ли они о стратегических целях и планах? Как до них доносится стратегия, кем и в каком виде?	
<b>27.</b>	Как часто пересматривается \ актуализируется стратегическая идея (миссия, видение, ценности)?	

	Это регламентированный процесс или ситуационный (по необходимости)?	
<b>28.</b>	Укажите наиболее приоритетные стратегические цели компании (в оригинальной формулировке с указанием значений целей).	
<b>29.</b>	Какие наиболее сильные и слабые стороны компании? (укажите не более 3-4 по каждой стороне).	
<b>30.</b>	Какие, на Ваш взгляд, критически важные изменения во внутренних коммуникациях, способах планирования и управления необходимы бизнесу сегодня?	
<b>31.</b>	Ваши ожидания от работы бизнес-консультантов Компании «ПрактикУМ»? Что хотели бы получить «на выходе» по итогам сотрудничества?	

#### **4. Вопросы по ОБЩЕМУ УПРАВЛЕНИЮ бизнесом (!):**

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>32.</b>	Укажите основные подразделения (департаменты) компании и должности руководителей 2-ого уровня управления - кто непосредственно подчиняется генеральному директору. Если возможно - приложите графическую схему орг.структуры компании.	
<b>33.</b>	Кто «2-ой человек» на предприятии после Ген.директора? (если такой есть, должность и ФИО).	

<b>34.</b>	Какой способ принятия стратегических решений? (кем и как? единолично первыми лицами, по ситуации, или есть ли центральный коллегиальный орган управления компанией - правление, совет директоров, другое).	
<b>35.</b>	Проводите ли Вы регулярные организованные совещания топ-менеджеров? Если да, то, какие именно и как часто? Ведутся ли протоколы совещаний? Анализируется ли их выполнение?	
<b>36.</b>	Сертифицировано ли предприятие по стандартам качества ISO?	
<b>37.</b>	Описаны и стандартизированы ли бизнес-процессы компании? Автоматизированы ли процессы, если да, в какой программе?	
<b>38.</b>	Какие бизнес-процессы являются наиболее ключевыми? (продажи, логистика, маркетинг, сервис и т.п.).	
<b>39.</b>	Стандартизирован \ описан ли четко процесс стратегического планирования? (этапы, сроки, ответственные, выходные продукты). Как часто происходит? Сколько времени он занимает? Кто ответственный за данный процесс?	



40.	Стандартизирован \ описан ли процесс годового бизнес-планирования и наличие годового бизнес-плана с определением показателей деятельности и способов их достижения? Если да, то какова его связь со стратегическим планом и финансовыми планами \ бюджетами?	
41.	Применяется ли в компании Система сбалансированных показателей - BSC (би-эс-си или ССП) с разбивкой показателей в разрезах ФИНАНСЫ-КЛИЕНТЫ-ПРОЦЕССЫ-ПЕРСОНАЛ и показатели персональной эффективности сотрудников - KPI (ки-пи-ай)?	
42.	Есть ли в компании стандарты отчетности по реализации годового бизнес-плана и достижения целевых показателей? Какие типы отчетов? (перечислите, приложите примеры ключевых отчетов).	
43.	Какие наиболее значимые изменения произошли на предприятии за последние 2 года? (как позитивные, так и негативные, назовите).	
44.	Прибегали ли к помощи бизнес-консультантов и тренеров за последние 2 года? Если да, то к кому именно и по каким вопросам? Довольны ли результатами?	

## 5. Вопросы по ОРГ.СТРУКТУРЕ и ПЕРСОНАЛУ:

№	Вопросы	Ответы
45.	Есть ли подразделение персонала (HR) во главе с руководителем? Есть показатели деятельности (KPI) руководителя по персоналу? Укажите, какие именно.	
46.	Определены ли четко зоны ответственности между подразделениями, формализованы ли процессы (функции) и целевые показатели деятельности подразделений?	
47.	Есть ли Карты должности (должностные инструкции) и Положения о подразделениях (структура и регламентация работы подразделений)? Являются ли они регламентирующими и актуальными документами в работе данных подразделений?	
48.	Кто отвечает за подбор сотрудников, кадровое делопроизводство, корпоративную культуру, мотивацию и стимулирование труда, за корпоративное обучение?	
49.	Кого бы из ключевых сотрудников Компании можно привлечь в проектную группу по выработке стратегии и системы корпоративного управления? (перечислите по должностям, не более, чем 15 чел.)	
50.	Проводится ли регулярное обучение персонала в Компании? Своими силами или внешние тренеры? Если да, то кого наиболее часто и регулярно обучаете? Кто ответственный за обучение?	

<b>51.</b>	<p>Есть ли регулярная система оценки профессиональных компетенций сотрудников (профессиональных знаний, навыков, умений)?          Каких сотрудников тестируете регулярно?          Как часто проводится и кто ответственный?          Какой метод используется?</p>	
<b>52.</b>	<p>Есть ли понятие переменной и постоянной части з\п?</p>	
<b>53.</b>	<p>Есть ли материальное стимулирование сотрудников за достижение результата на основе личных показателей деятельности KPI?</p>	
<b>54.</b>	<p>Применяется ли для определения постоянной части з\п для разных категорий сотрудников методика ГРЕЙДИРОВАНИЯ?</p>	
<b>55.</b>	<p>У каких сотрудников есть переменная часть за результат на основе KPI? (указать должности).</p>	
<b>56.</b>	<p>Оцените средний уровень з\п на предприятии (по 5-ти бальной шкале, 5 – наивысший бал конкурентоспособности з\п).</p>	
<b>57.</b>	<p>Какая текучесть кадров в компании? (1 – нет текучести, 5 – очень высокая).</p>	
<b>58.</b>	<p>Какова заполненность вакансий на сегодня по компании? (% заполненных вакансий к общему числу</p>	

	рабочих мест согласно штатного расписания).	
<b>59.</b>	Существует ли дефицит кадров на рынке труда? Если да, то каких именно? (перечислите по специальностям).	

## 6. Вопросы по КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ (!):

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>60.</b>	В чем Вы видите смысл существования Вашей Компании?	
<b>61.</b>	Есть ли в компании команда руководителей-единомышленников? Кто они?	
<b>62.</b>	Какие организационные изменения предпринимались Вами лично за последние 3 года (реструктуризации, изменения модели оплаты, внедрение систем учета и планирования и т.д.)?	
<b>63.</b>	Насколько Вам лично нравится Компания? Дайте оценку по пятибалльной шкале (5 – наивысший балл).	
<b>64.</b>	Приведите пример, когда Вы гордились компанией.	
<b>65.</b>	Какие формы групповых встреч проводятся в Компании (совещания, митинги, тренинги, комитеты)? С какой регулярностью (периодичностью)?	

	Сколько совещаний в неделю проводите Вы лично? Какова их общая продолжительность?	
<b>66.</b>	Назовите 3-4 качества, которые Вы больше всего цените в своих сотрудниках?	
<b>67.</b>	Опишите последний организационный конфликт, в котором Вы принимали участие.	
<b>68.</b>	Определите трех самых ценных сотрудников Вашей компании (должность, ФИО).	
<b>69.</b>	Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Вашей Компании?	
<b>70.</b>	Что движет Вами в работе, что вдохновляет? Назовите 3-4 пункта.	
<b>71.</b>	Что больше всего мешает Вам в работе? Назовите 3-4 пункта.	
<b>72.</b>	Какова психологическая среда в коллективе - общее настроение сотрудников, отношение к руководству, мотивированность, лояльность? Оцените по 5-ти бальной шкале (5 – наивысший балл).	
<b>73.</b>	Есть ли понятие «Корпоративные ценности»? Если да, укажите основные ценности (3-4). Являются ли ценности неформальные, следуют ли им	

	сотрудники в повседневной деятельности?	
74.	Празднуете ли корпоративные праздники? Если да, какие именно наиболее часто? Кто отвечает за их организацию и проведение?	

## 7. Вопросы по ФИНАНСОВОМУ УПРАВЛЕНИЮ:

№	Вопросы	Ответы
75.	Кто отвечает за управление финансами в компании? Кому напрямую подчиняется? Есть ли персональные показатели деятельности (KPI) ответственного за финансы? Укажите.	
76.	Какова структура подразделения финансов? (перечислите названия входящих отделов или должностей руководителей). Входит ли бухгалтерия в подчинение фин.директора?	
77.	По каким ключевым финансовым показателям определяется эффективность работы Компании? Перечислите.	
78.	Какие из приведенных показателей применяются в финансовом учете - EVA, ROI, ROE, EBITDA?	
79.	Какие финансовые документы используются в работе из перечисленных (Фин.результат, Баланс, Cash-Floor, Бюджеты затрат подразделений, Бюджет капитальных	

	затрат, Платежный календарь)?	
<b>80.</b>	Есть ли бюджет компании? Описан ли четко процесс бюджетирования? Если да, то кто ответственный за бюджет? Кто участники процесса бюджетирования?	
81.	Как процесс бюджетирования увязан с общим бизнес-планированием компании? Это отдельный независимый процесс или часть процесса общего бизнес-планирования?	
<b>82.</b>	Товарооборот по компании за 2009г.? Товарооборот по компании за 2010г.? Товарооборот по компании за 2011г.? Ожидаемая динамика в 2011 по сравнению с 2010г.?	
<b>83.</b>	Среднегодовой уровень накладных затрат (в %) за 2010г.? Динамика по сравнению с 2009г.? Плановый уровень накладных затрат в 2011г.?	
<b>84.</b>	Какая рентабельность оборота по компании в % за 2010г.? (Чп \ ТО) По сравнению с 2009г.? Ожидаемая рентабельность оборота в 2011г.?	
<b>85.</b>	Каково влияние фин.подразделения на затраты компании, себестоимость продукции \ услуг и ценообразование?	

<b>86.</b>	Основные источники финансирования бизнеса (собственные средства, кредиты, инвесторы). Соотношение собственных и заемных средств в бизнесе?	
<b>87.</b>	Наиболее проблемные зоны в финансовых показателях? (низкая наценка, высокий уровень затрат, рост цен на сырье, падение продаж, нехватка оборотных средств, большой склад и низкая оборачиваемость, доступность кредитования и инвестиций, высокая кредитная нагрузка и т.п.)	
<b>88.</b>	Автоматизирован ли управленческий учет (здесь - не бухгалтерский)? Если да, какая учетная электронная система? (версия 1С, Арис, Парус, Оракул, другая).	

## 8. Вопросы по МАРКЕТИНГУ:

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>89.</b>	Кто Ваши основные конкуренты, кого бы Вы выделили, как основных? (не более 4, название и род деятельности).	
<b>90.</b>	Есть ли критерии категоризации клиентов (сегментирование по определенным признакам)? Кто Ваши основные категории клиентов? Какой тип из них наиболее приоритетный для компании?	



<b>91.</b>	Знаете ли, что хотят ключевые типы клиентов от вашего бизнеса в первую очередь? (ключевые ценности для клиентов при работе с поставщиком). Если да, перечислите.	
<b>92.</b>	Как формируется цена на продукцию? (кратко – механизм). Кто ответственный за ценообразование? Кто формирует условия работы с клиентами (цены, скидки, оплата и т.п.)?	
<b>93.</b>	Уровень цены продукции на рынке? (высокий, средний, низкий). Конкурентоспособность по цене по сравнению с основными игроками (конкурентами) на рынке?	
<b>94.</b>	Есть ли подразделение маркетинга? Если да, то какова его структура? (перечислить должности). Сколько человек?	
<b>95.</b>	Кто отвечает за маркетинг в компании? Кому подчиняется? Какие основные показатели деятельности (KPI) ответственного за маркетинг?	
<b>96.</b>	Как и кем формируется ассортимент и продуктовый портфель компании? Как появляются новые продукты? Кто их «придумывает»	

	и кто принимает решения об их запуске? Отслеживается ли жизненный цикл продукции (методика VCG)?	
97.	На основе чего и кем определяется необходимое финансирование на новый продукт? Сколько новых продуктов было «запущено» в 2011 году? Какие именно?	
98.	Есть ли маркетинговый план? Кто его формирует? Укажите его основные разделы. Как он увязан с общим бизнес-планом компании?	
99.	Есть ли маркетинговый бюджет? Кем формируется и контролируется его исполнение? Размер бюджета на 2011г.? (сумма)	
100.	Есть ли система регулярного сбора и анализа рынка? Кто ответственный за маркетинговую аналитику? Кто основной пользователь рыночной информации? Как учитываются потребности пользователей аналитики при подготовке данных?	
101.	Проводится ли регулярная оценка удовлетворенности клиентов работой с компанией? Как именно (своими силами, опросы или с помощью сторонних организаций)? По каким основным критериям \ показателям измеряется удовлетворенность?	

<b>102.</b>	Проводится ли регулярная оценка узнаваемости и восприятия имиджа торговой марки или марок компании? Если да, то своими силами или сторонними организациями?	
<b>103.</b>	Есть ли комплект рекламных материалов для продвижения продукции (продвижение, каталоги, образцы, сувенирная продукция или подарки, сайт, обучающие семинары для клиентов, акции по стимулированию, программы лояльности для клиентов и т.п.)?	
<b>104.</b>	Кто отвечает за рекламу и маркетинговую поддержку продаж?	
<b>105.</b>	Есть ли стандарты фирменного стиля Brand Book? Кто отвечает за разработку и соблюдение стилевых стандартов?	
<b>106.</b>	Зарегистрирована ли торговая марка \ ки компании?	
107.	Есть ли Интернет сайт? (если да, укажите адрес).	
<b>108.</b>	Какую рекламу или меры продвижения Вы считаете наиболее эффективными для вашего бизнеса?	
<b>109.</b>	С какими агентствами (поставщиками маркетинговых	

услуг и рекламы) работали?  
 Какие виды работ заказывали?

## 9. Вопросы по ОПТОВЫМ ПРОДАЖАМ:

№	Вопросы	Ответы
110.	Есть ли ОПТОВЫЕ продажи в компании? Если да: Кто отвечает за ОПТОВЫЕ продажи? Должность? Кому подчиняется? Какие основные показатели деятельности (KPI) ответственного за продажи? (перечислить).	
111.	Какова структура отдела продаж? (сколько продавцов, какой принцип распределение территорий и т.п.)	
112.	Какой основной способ продажи? (розница прилавков \ самообслуживание, по телефону, ждем, когда к нам придут, активно идем сами, другое).	
113.	Есть ли подробные планы продаж? (по территориям, по- ассортиментно, по-клиентно, по-месячно, по менеджерам). Кто отвечает за планирование продаж?	
114.	Какова география продаж? Соотношение экспортных и внутренних продаж?	
115.	Как и кем осуществляется поиск новых клиентов? Есть ли понятие «аквизиция территории»?	

	Ставятся ли цели по привлечению новых клиентов?	
<b>116.</b>	Если есть оптовые продажи, внедрены ли в компании «активные формы продаж»? (полностью или элементы, укажите).	
<b>117.</b>	Что Вы знаете о своих клиентах? (информация о клиенте, классификация клиентов, сколько продали клиенту за определенный срок). Применяется ли терминология состояния клиентов - активный, пассивный, потенциальный, карандашный?	
<b>118.</b>	Есть ли сезонность продаж? Укажите пики сезона (верхние и нижние, месяца).	
<b>119.</b>	Количество работающих оптовых клиентов на сегодня всего в базе? Сколько новых и сколько потерянных клиентов за 2011г.? Какова динамика увеличения \ уменьшения к-ва клиентов?	
<b>120.</b>	Есть ли регламентированные условия и правила работы с разными категориями клиентов? Есть ли типовой прайс-лист или «Пакеты условий для клиентов» (для разных категорий клиентов по степени значимости для компании)? Предоставляете ли скидки клиентам? Если да, от чего они зависят?	

<b>121.</b>	Какие продукты (или товарные группы) являются лидерами продаж, а какие продаются хуже всех?	
<b>122.</b>	Какое соотношение постоянных и разовых клиентов? Строите ли особые личностные отношения с ключевыми клиентами и регулярно (системно) их поддерживаете?	
<b>123.</b>	Осуществляется ли сервис и послепродажное обслуживание оптовых клиентов? Какие основные элементы сервиса? Кто ответственный за сервис?	
<b>124.</b>	Описаны и регламентированы процессы и стандарты работы подразделения продаж \ торгового персонала (в опте)? Если есть, перечислите основные пункты, которые в нее входят.	
<b>125.</b>	Автоматизирован ли процесс прохождения заказа и выписки документов в учетной программе? В какой?	
<b>126.</b>	Есть ли работающая клиентская база компании или модуль CRM? Если да, название программы? Заносятся ли регулярно все данные о клиентах и операциях по клиентам в клиентскую базу?	

## **10. Вопросы по РОЗНИЧНЫМ ПРОДАЖАМ:**

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>127.</b>	Кто отвечает за РОЗНИЧНЫЕ продажи? Должность?	

	<p>Должность? Кому подчиняется?          Какие основные показатели деятельности (KPI) ответственного за розницу? (перечислить).</p>	
<b>128.</b>	<p>Какова структура подразделения розницы? (отдел и подразделения)</p>	
<b>129.</b>	<p>Сколько розничных точек всего?          Какие регионы \ города присутствия?</p>	
<b>130.</b>	<p>Есть ли подробные планы продаж для розницы? (по-ассортиментно, по-клиентно, по-месячно, по менеджерам). На какой максимальный период?          Кто отвечает за планирование продаж в рознице?</p>	
<b>131.</b>	<p>Описаны и регламентированы процессы и стандарты работы торгового персонала в рознице?</p>	
<b>132.</b>	<p>Как и кем осуществляется привлечение новых клиентов?          Ставятся ли цели по привлечению новых клиентов?</p>	
<b>133.</b>	<p>Что Вы знаете о розничных клиентах и какая информация заносится в базу?</p>	
<b>134.</b>	<p>Как контролируется работа в розничных точках руководителем розницы? Как ставятся задачи администраторам магазинов? Есть ли отчетность администраторов \ директоров магазинов перед</p>	

	«центром»?	
<b>135.</b>	Предоставляете ли скидки клиентам? Проводите ли акции и распродажи? Как часто?	
<b>136.</b>	Есть ли программы лояльности с персонификацией клиента и предоставлением льгот (скидки, бонусы, подарки и т.п.)?	
<b>137.</b>	Отслеживается ли соотношение постоянных и разовых клиентов? Если да, то какое на данный момент?	
<b>138.</b>	Осуществляется ли сервис и послепродажное гарантийное обслуживание клиентов? Какие основные элементы сервиса? Кто ответственный за сервис?	
<b>139.</b>	Есть ли стандарты мерчендайзинга и единого оформления розничных точек?	
<b>140.</b>	Есть ли у продавцов и администраторов переменная часть зарплаты? Если да, от чего зависит (показатели)?	
<b>141.</b>	Автоматизирован ли процесс выписки первичных документов в учетной программе? В какой?	
<b>142.</b>	Кто отвечает за ценообразование в рознице? Как устанавливаются цены?	



## 11. Вопросы по ЗАКУПКАМ и ЛОГИСТИКЕ:

№	Вопросы	Ответы
143.	Кто отвечает закупки продукции \ сырья? Кому напрямую подчиняется?	
144.	Какие основные показатели деятельности (KPI) ответственного за закупки и товарные запасы на складе? (перечислить)	
145.	Как, кем и на основе чего формируются планы закупок товара \ сырья? Как часто?	
146.	Кто отвечает за выбор стратегических поставщиков, проводит переговоры об условиях поставок и ценах?	
147.	Сроки формирования и выполнения заказа основными поставщиками? Периодичность закупки основных товарных групп?	
148.	Есть график оплат поставок? Кто его контролирует? Кто отвечает за срыв сроков поставок из-за неоплаты?	
149.	Кто основные поставщики сырья \ товаров (по типу сырья или товара для вашего бизнеса, названия, страны, ранжируйте по приоритетности в объеме закупок).	

150.	Кто отвечает за склад, складской учет, материально ответственный за сохранность товара? Кому подчиняется?	
151.	Кто формирует заказы клиентов, упаковывает и организывает доставку?	
152.	Кто отвечает за точность и своевременность выполнения заказов клиентов?	
153.	Есть ли гарантийные обязательства? Кто отвечает за соблюдение гарантии и работу с рекламациями клиентов?	
154.	Какие показатели эффективности по управлению товарными запасами используются (нормативы запасов, % неудовлетворенного спроса, кредиторка поставщиков, оборачиваемость, размер страхового запаса и т.п.)?	
155.	Объем среднемесячных товарных запасов на складах компании по сравнению со среднемесячным товарооборотом ха 1 кв. 2011г. Как он изменился по сравнению с аналогичным периодом 2010г.?	

## 12. Вопросы по КБ и ПРОИЗВОДСТВУ:

(если есть собственное производство в рамках данного бизнеса)

<b>№</b>	<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>156.</b>	Есть ли подразделение КБ (конструкторское бюро)? Кто ответственный (должность)? Кому напрямую подчиняется? Какие показатели его деятельности (KPI)?	
<b>157.</b>	К-во человек в КБ? Перечислите должности.	
<b>158.</b>	От кого КБ получает вводные для проектирования новой или усовершенствования существующей продукции?	
<b>159.</b>	Оцените степень квалификации сотрудников КБ по 5- ти бальной шкале (1 – самая низшая оценка)	
<b>160.</b>	Какие самые сильные стороны КБ и какие наиболее слабые и проблемные? (не более 4 по каждому пункту).	
<b>161.</b>	Отвечает ли КБ за качество продукции? Если да, то как?	
<b>162.</b>	Есть ли четкое взаимодействие КБ со снабжением и производством?	
<b>163.</b>	Согласована ли форма и удобство технической документации от КБ с непосредственным ее	

	потребителем – производством?	
<b>164.</b>	Какой основной результат деятельности КБ? Как оценивается качество работы данного подразделения?	
<b>165.</b>	Как часто проводятся внутренние встречи или собрания между производством, КБ и маркетингом (или продажами)?	
<b>166.</b>	Кто отвечает производство? Кому напрямую подчиняется? Какие основные показатели деятельности ответственного за производство (KPI)? (перечислить)	
<b>167.</b>	Сколько всего сотрудников на производстве? (управленцы и рабочие).	
<b>168.</b>	Как и на основе чего формируются планы производства? Кто ответственный за производственное планирование?	
<b>169.</b>	Кто отвечает за технические инновации и разработку тех.документации на новые продукты?	
<b>170.</b>	Описаны ли ключевые тех.процессы? Кто отвечает за описание, технологичность и соблюдение процессов, нормирование и формирование спецификаций?	

<b>171.</b>	<p>Определена ли себестоимость выпускаемой продукции?        Кто отвечает и контролирует производственную себестоимость?</p>	
<b>172.</b>	<p>Есть ли контроль качества выпускаемой продукции?        Какой именно (на входе сырья, внутренний по участкам, выходной на стенде, тестирование у клиента при запуске)?        Кто отвечает за качество?</p>	
<b>173.</b>	<p>Оцените качество Вашей продукции в сравнении с основными конкурентами (от 1 до 5, где 5 – наивысшая оценка).</p>	
<b>174.</b>	<p>Какое оборудование на заводе? (новое или старое, технологичное или нет). Какова суммарная мощность линий?</p>	
<b>175.</b>	<p>Какова средняя загрузка всех производственных линий? (средний % загрузки предельных мощностей за последний год).        Загрузка в пики сезона?        Есть ли возможность наращивать объемы производства без дополнительной модернизации? Насколько %?</p>	
<b>176.</b>	<p>Каковы наиболее узкие и критичные проблемные зоны на производстве?</p>	

**Примечание к выводам:**

- В выводах акцент делается только на проблематике без учета сильных сторон предприятия в области планирования и управления.
- Здесь анализируется только управленческая составляющая бизнеса (стратегическое и операционное планирование, способы оценки эффективности, способы принятия решений, постановки и делегирования задач, способы мотивации сотрудников и организации бизнес-процессов).
- Выводы формулируются путем наложения ситуации «как есть» (по результатам анкетирования) на понимание экспертов «как должно быть» (с точки зрения методов системного управления).
- Для объективного анализа желательно было привлечь собственника (ген.директора) и ответственных руководителей. Ввиду того, что анкету заполнял один ответственный руководитель (директор), возможна определенная субъективность и погрешность в результате «мнения одного».
- Возможны некоторые неточности в выводах, т.к. не проводилось прямое интервьюирование ключевых сотрудников.
- В выводах встречается терминология, которую использует Компания «ПрактикуМ» в рамках Модели системного управления.

**Выводы на основе анкетирования (делают консультанты):**

**Общие выводы:**

- 

**Взаимоотношение собственники-топы и эффективность внутренних коммуникаций:**

- 

**Стратегическое планирование и управление:**

-

**Годовое бизнес-планирование, мониторинг выполнения и отчетность:**

- 

**Бизнес-процессы:**

- 

**Орг.структура, персонал, стимулирование, мотивация и корпоративная культура:**

- 

**Фин.управление:**

- 

**Продажи и маркетинг:**

- 

**Производство и разработки:**

- 

**Резюме:**

- 

С уважением,  
Евгений Егоров  
Вадим Шепелев