

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
- 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?	
10.	Какое их участие в операционной деятельности (если участвуют, то кто именно, занимаемые должности).	
11.	Какие зоны ответственности собственников в бизнесе? (за что конкретно отвечает, какие процессы, функции)	
12.	Есть ли между собственниками согласованное и видение развития бизнеса в перспективе от 3 лет в виде документа? Как часто оно актуализируется?	
13.	Как часто встречаются собственники между собой для обсуждения стратегических и операционных вопросов? (каждый день, раз в неделю, в месяц, в год, никогда)	
14.	Есть ли регулярные регламентированные собрания акционеров или наблюдательные советы с ведением протоколов? Или просто встречи по мере необходимости?	
15.	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?	
16.	Как часто работающие собственники приходят на работу? (каждый день, несколько раз в неделю,	

	несколько раз в месяц, реже).	
17.	Есть ли процедура согласования стратегии развития бизнеса собственниками, предоставленная топ-менеджментом?	
18.	Получают ли работающие собственники зарплату, как топ-менеджер, или только дивиденды?	
19.	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?	
20.	Оцените по 5-ти бальной шкале уровень взаимопонимания с партнером\ми при решении сложных вопросов?	
21.	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)	
22.	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).	
23.	Есть ли наемный генеральный директор, ответственный за результаты деятельности компании перед собственниками?	

3. Вопросы по СТРАТЕГИИ (!):

№	Вопросы	Ответы
24.	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?	
25.	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?	
26.	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?	
27.	Как часто пересматривается \ актуализируется стратегическая идея (миссия, видение, ценности)?	

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

4. Вопросы по ОБЩЕМУ УПРАВЛЕНИЮ бизнесом (!):

№	Вопросы	Ответы
32.	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.	
33.	Кто «2-ой человек» на предприятии после Ген.директора? (если такой есть, должность и ФИО).	

34.	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).	
35.	Проводите ли Вы регулярные организованные совещания топ-менеджеров? Если да, то, какие именно и как часто? Ведутся ли протоколы совещаний? Анализируется ли их выполнение?	
36.	Сертифицировано ли предприятие по стандартам качества ISO?	
37.	Описаны и стандартизированы ли бизнес-процессы компании? Автоматизированы ли процессы, если да, в какой программе?	
38.	Какие бизнес-процессы являются наиболее ключевыми? (продажи, логистика, маркетинг, сервис и т.п.).	
39.	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?	

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

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

6. Вопросы по КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ (!):

№	Вопросы	Ответы
60.	В чем Вы видите смысл существования Вашей Компании?	
61.	Есть ли в компании команда руководителей-единомышленников? Кто они?	
62.	Какие организационные изменения предпринимались Вами лично за последние 3 года (реструктуризации, изменения модели оплаты, внедрение систем учета и планирования и т.д.)?	
63.	Насколько Вам лично нравится Компания? Дайте оценку по пятибалльной шкале (5 – наивысший балл).	
64.	Приведите пример, когда Вы гордились компанией.	
65.	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?	
66.	Назовите 3-4 качества, которые Вы больше всего цените в своих сотрудниках?	
67.	Опишите последний организационный конфликт, в котором Вы принимали участие.	
68.	Определите трех самых ценных сотрудников Вашей компании (должность, ФИО).	
69.	Как бы Вы охарактеризовали стиль управления Вашей Компании?	
70.	Что движет Вами в работе, что вдохновляет? Назовите 3-4 пункта.	
71.	Что больше всего мешает Вам в работе? Назовите 3-4 пункта.	
72.	Какова психологическая среда в коллективе - общее настроение сотрудников, отношение к руководству, мотивированность, лояльность? Оцените по 5-ти бальной шкале (5 – наивысший балл).	
73.	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)?	
80.	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?	
82.	Товарооборот по компании за 2009г.? Товарооборот по компании за 2010г.? Товарооборот по компании за 2011г.? Ожидаемая динамика в 2011 по сравнению с 2010г.?	
83.	Среднегодовой уровень накладных затрат (в %) за 2010г.? Динамика по сравнению с 2009г.? Плановый уровень накладных затрат в 2011г.?	
84.	Какая рентабельность оборота по компании в % за 2010г.? (Чп \ ТО) По сравнению с 2009г.? Ожидаемая рентабельность оборота в 2011г.?	
85.	Каково влияние фин.подразделения на затраты компании, себестоимость продукции \ услуг и ценообразование?	

86.	Основные источники финансирования бизнеса (собственные средства, кредиты, инвесторы). Соотношение собственных и заемных средств в бизнесе?	
87.	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.)	
88.	Автоматизирован ли управленческий учет (здесь - не бухгалтерский)? Если да, какая учетная электронная система? (версия 1С, Арис, Парус, Оракул, другая).	

8. Вопросы по МАРКЕТИНГУ:

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

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

102.	Проводится ли регулярная оценка узнаваемости и восприятия имиджа торговой марки или марок компании? Если да, то своими силами или сторонними организациями?	
103.	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.)?	
104.	Кто отвечает за рекламу и маркетинговую поддержку продаж?	
105.	Есть ли стандарты фирменного стиля Brand Book? Кто отвечает за разработку и соблюдение стилевых стандартов?	
106.	Зарегистрирована ли торговая марка \ ки компании?	
107.	Есть ли Интернет сайт? (если да, укажите адрес).	
108.	Какую рекламу или меры продвижения Вы считаете наиболее эффективными для вашего бизнеса?	
109.	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?	
116.	Если есть оптовые продажи, внедрены ли в компании «активные формы продаж»? (полностью или элементы, укажите).	
117.	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?	
118.	Есть ли сезонность продаж? Укажите пики сезона (верхние и нижние, месяца).	
119.	Количество работающих оптовых клиентов на сегодня всего в базе? Сколько новых и сколько потерянных клиентов за 2011г.? Какова динамика увеличения \ уменьшения к-ва клиентов?	
120.	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?	

121.	Какие продукты (или товарные группы) являются лидерами продаж, а какие продаются хуже всех?	
122.	Какое соотношение постоянных и разовых клиентов? Строите ли особые личностные отношения с ключевыми клиентами и регулярно (системно) их поддерживаете?	
123.	Осуществляется ли сервис и послепродажное обслуживание оптовых клиентов? Какие основные элементы сервиса? Кто ответственный за сервис?	
124.	Описаны и регламентированы процессы и стандарты работы подразделения продаж \ торгового персонала (в опте)? Если есть, перечислите основные пункты, которые в нее входят.	
125.	Автоматизирован ли процесс прохождения заказа и выписки документов в учетной программе? В какой?	
126.	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:

№	Вопросы	Ответы
127.	Кто отвечает за РОЗНИЧНЫЕ продажи? Должность?	

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

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

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

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

171.	<p>Определена ли себестоимость выпускаемой продукции? Кто отвечает и контролирует производственную себестоимость?</p>	
172.	<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>	
173.	<p>Оцените качество Вашей продукции в сравнении с основными конкурентами (от 1 до 5, где 5 – наивысшая оценка).</p>	
174.	<p>Какое оборудование на заводе? (новое или старое, технологичное или нет). Какова суммарная мощность линий?</p>	
175.	<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>	
176.	<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