

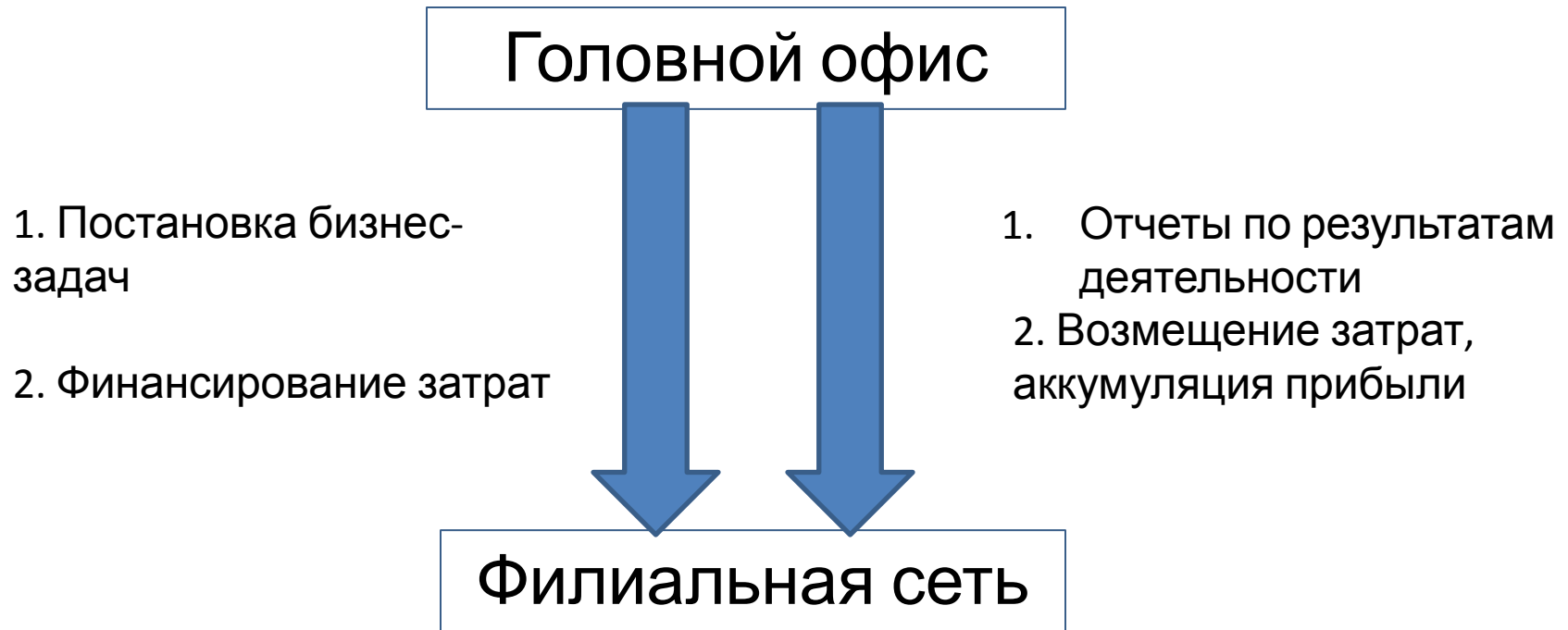
«Система показателей для эффективного управления филиальной сетью»

Автор: Крюков М.А.,
аспирант кафедры «Экономика и
антикризисное управление», Финансовый
университет при Правительстве РФ,
начальник отдела отчетности, ОАО «ОТП
Банк»

Цели развития собственной региональной сети

- 1. Замена торговых посредников в регионе.
- 2. Следование за сетевыми клиентами.
- 3. Выборочное региональное присутствие.
- 4. Агрессивная региональная политика.
- 5. Продвижение бренда.
- 6. Развитие бизнеса за счет расширения масштабов

Схема управления филиальной сетью



Алгоритм построения системы показателей эффективности

- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности;
- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп.

Критерии отбора КПЭ

- *Связь со стратегией*
- *Количественное выражение*
- *Доступность*
- *Доходчивость.*
- *Сбалансированность*
- *Релевантность*
- *Наличие общего определения*

Пример системы КПЭ для оценки эффективности региональных подразделений

Направление анализа	Показатели	Описание
Финансовые результаты	Рентабельность капитала (rent on equity, ROE)	Показывает, какую доходность получает головной офис компании с вложений капитала в конкретный филиал
	Отношение операционных расходов к операционному доходу (cost-income ratio, CIR)	Показывает, насколько затраты на функционирование филиала окупаются его доходами, какую прибыль он приносит со своих доходов (1-CIR)
Клиенты	Объем продаж на 1 клиента («средний чек»)	Показывает, какой объем покупок в среднем совершает клиент в данном филиале
	Процент постоянных клиентов	Может оцениваться по количеству клиентов, совершающих повторные покупки, по количеству активных карт постоянного клиента; показывает, насколько клиент привержен данному филиалу

Пример системы КПЭ для оценки эффективности региональных подразделений (часть 2)

Направление анализа	Показатели	Описание
Внутренние процессы	Средний срок ожидания какой-либо продукции	Свидетельствует об эффективности системы логистики (в отношении хорошо продаваемой продукции)
	Среднее время обслуживания 1 клиента	Рассчитывается по количеству клиентов в час- пик, оценивает эффективность системы обслуживания
Персонал	Объем продаж на 1 сотрудника продаж	Оценивает результативность работы подразделения продаж, а также достаточность (избыточность) сотрудников продаж
	Средняя заработная плата	Сравнивается со средним показателем в отрасли
	Общие расходы на 1 сотрудника	Оценивает помимо расходов по заработной плате, расходы на аренду, оборудование, обслуживание 1 рабочего места

Выводы

Для устойчивого развития организации с филиальной сетью **необходимо:**

1. Разработать собственную систему показателей эффективности для оценки деятельности филиалов.
2. Осуществлять мониторинг изменений показателей эффективности филиалов, проводить сравнительный анализ филиалов между собой и со среднеотраслевыми значениями показателей
3. Разделять филиалы на однородные группы по набору показателей эффективности для более адекватной оценки результатов