



УТВЕРЖДАЮ
ДИРЕКТОР

« ____ » _____ 201__ г.

РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА
Запуск Нового рынка

Статус:
Гриф доступа:

на согласовании/действующий
коммерческая тайна
Коммерческая информация
Общедоступная информация

Разработано:

Морозов А.В.

Согласовано:

Директор: _____

Подразделение назначения:

Оглавление:

1	Основные положения	3
1.1	Назначение	3
1.2	Термины и сокращения:	3
1.3	Участники процесса:	4
1.4	Цели процесса:	4
2	Диаграмма функционального взаимодействия	5
3	Краткое описание Подпроцессов	6
3.1	А6.1 Составление Технико-экономического обоснования проекта.....	6
3.2	А6.2 Формирование базы школ	7
3.3	А6.3 Анализ налогового и трудового климата, законодательных требований к коммерческой деятельности.....	8
3.4	А6.4 Определение организационной структуры и модели продаж.....	9
3.5	А6.5 Разработка и утверждение программы обучения и адаптации	9
3.6	А6.6 Подготовка инфраструктуры целевого рынка	10
3.7	А6.7 Подбор персонала.....	10
3.8	А6.8 Подготовка к запуску рынка.....	11
3.9	А6.9 Запуск нового Рынка	12
4	Лист ознакомления:	13
6	Приложения:.....	14

1 Основные положения

1.1 Назначение

Регламент Бизнес-процесса

«Запуск Нового рынка»

входит в состав процесса « A0 Модель КМ_media».

Основные функции Процесса:

Последовательность действий ответственных лиц Компании при запуске нового рынка (внешний рынок)

1.2 Термины и сокращения:

- **Владелец процесса** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Владельцу процесса даются все полномочия для качественного выполнения процесса, а также, чтобы по своему усмотрению инициировать перемены в процессе. Владелец процесса несет ответственность за постоянный мониторинг хода процесса. Владелец процесса несет ответственность за инициацию улучшения процесса. В случае возникновения необходимости улучшения процесса, владелец процесса должен создать инициативную группу. Эта группа обычно состоит из сотрудников, которые решают отдельные задачи по совершенствованию процесса;
- **Комплект** - партия книг, запланированная для раздачи в школе. Требования к Комплекту зависят от типов школ и количества запланированных презентаций а также сэмплов;
- **Сэмпл** - набор книг, утвержденный для раздачи в классе. Сэмплы могут отличаться тематически и количественно. Семпл определяется на этапе формирования годового плана индивидуально для каждой территории;
- **Маршрутный лист** – периодически создаваемый документ (план/график), в котором иерархически и логически прописываются задачи торговому юниту на определенный период (день, неделя, цикл продажи);
- **Дневной отчет Супервайзера** – электронный документ на базе Google Docs, служащий для сбора и систематизации показателей контрольных точек и мониторинга качества процесса;
- **ЦО** - центральный офис Компании;
- **ЦС** - центральный склад хранения продукции;
- **РС** - региональный склад хранения продукции;
- **ЛПР** – лицо, принимающее решения.

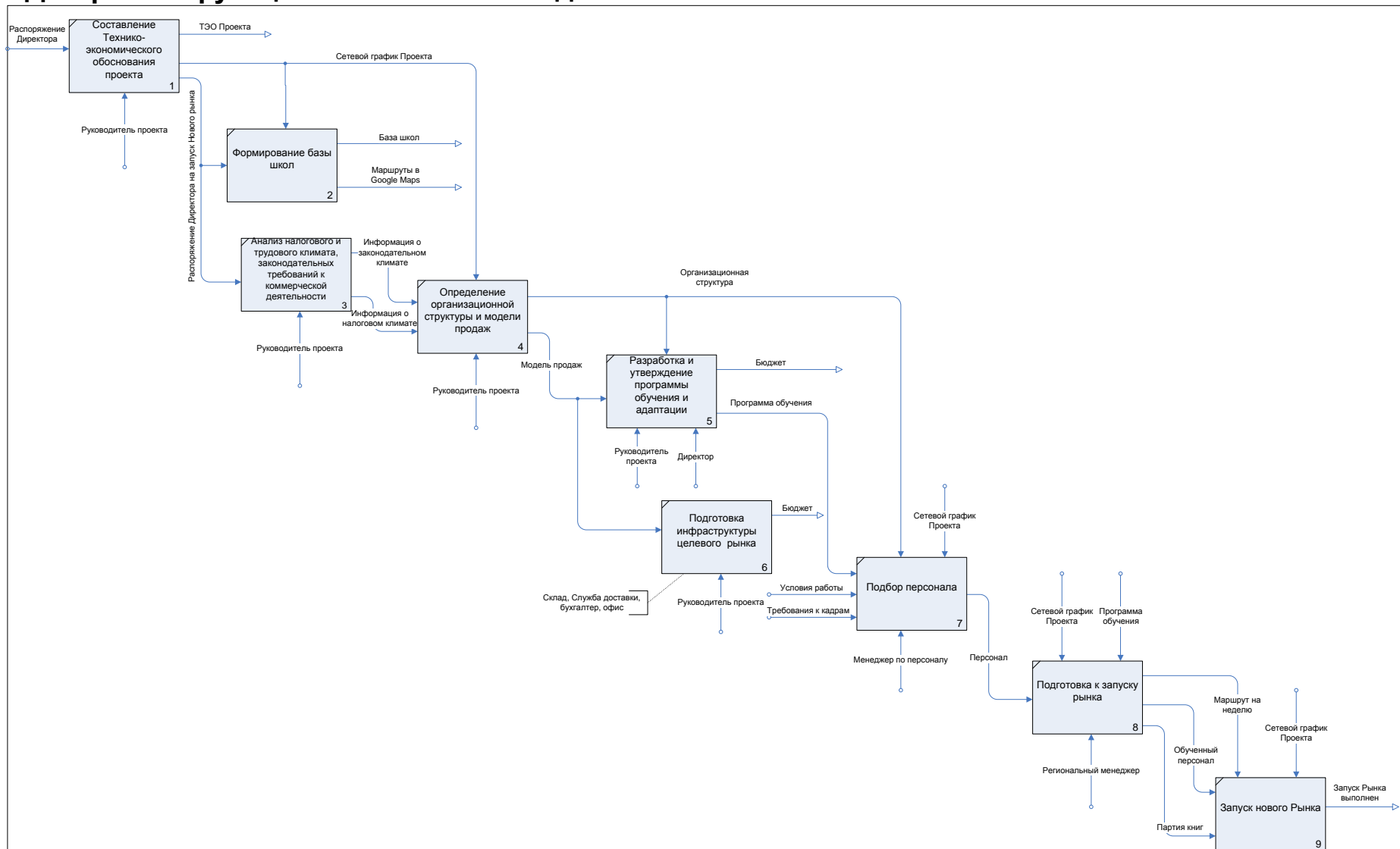
Начало деятельности по процессу: Поступило распоряжение Директора

1.3 Участники процесса:

Участник процесса	Роль в процессе
Директор	является владельцем
Руководитель проекта	выполняет
Региональный менеджер	отвечает за техническую часть
Супервайзер	выполняет
Менеджер по персоналу	выполняет

1.4 Цели процесса:

2 Диаграмма функционального взаимодействия



NODE: A6

TITLE:

Запуск Нового рынка

NO.: 1.1

3 Краткое описание Подпроцессов

3.1 А6.1 Составление Технико-экономического обоснования проекта

Содержание деятельности:

Составление Технико-экономического обоснования запуска проекта (запуска Нового рынка)

Начало выполнения (инициатор):

Поступило распоряжение Директора на изучение рынка

Описание Подпроцесса:

При составлении Технико-Экономического обоснования проекта Запуска Нового рынка происходит сбор, систематизация и предварительное (поверхностное) изучение следующих вопросов:

Сбор Информации:

1. Количество и плотность населения в крупных городах и сельской местности (общедоступные источники);
2. Количество начальных и общеобразовательных школ на территории рынка (специализированные сервисы, образовательные порталы);
3. Количество начальных и средних школ в городах (с общим количеством учеников 200 и более);
4. Предварительная оценка средней стоимости аналогичной обучающей литературы, для формирования продажной цены;
5. Возможность проведения продажи в школе, возможность получения соответствующего разрешения на законодательном уровне;
6. Оценка количества русскоязычного населения целевого рынка;

Обработка информации;

7. Предварительная оценка стоимости логистики (доставка, хранение), стоимости наемного персонала (из расчета применения модели продаж "Экипаж") и затрат на ГСМ на реализацию одной книги;
8. Расчет предполагаемого объема продаж и ожидаемой прибыли;

Составление и защита отчета:

9. Формирование сводного отчета ТЭО;
10. Защита ТЭО у Директора.

Ответственный за сбор информации и составление ТЭО (далее - Руководителем проекта) назначается Директором компании из числа ответственных сотрудников.

Руководитель проекта несет непосредственную ответственность за своевременность сбора необходимой информации, за корректность данных и своевременность формирования ТЭО.

После утверждения ТЭО проекта, Руководитель проекта готовит Сетевой график проекта, с указанием основных этапов, шагов проекта, с привязкой к конкретным срокам и назначением ответственных лиц (исполнителей этапов проекта)

Время выполнения - 5 рабочих дней

Особое условие:

Сетевой график проекта является основным регламентирующим документом. Отклонение от графика без уважительных причин не допустимо.

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

ТЭО составлено, получена резолюция Директора

3.2 А6.2 Формирование базы школ

Содержание деятельности:

формирование базы данных школ целевого рынка, формирование карты школ Google Maps, формирование маршрутов; заливка базы школ в STracker

Начало выполнения (инициатор): ТЭО запуска рынка утверждено Директором

Описание Подпроцесса:

1. После утверждения ТЭО проекта и Сетевого графика проекта, Руководитель проекта проводит анализ базы школ, полноту представленности базы школ на общедоступном сервисе, оценивает время оцифровки записи по одной школе (согласно требованиям к импорту базы школ в STracker) и определяет количество человеческого ресурса для своевременного формирования базы школ (но не дольше 14 дней).

2. Руководитель проекта согласовывает дополнительные затраты по привлечению персонала к оцифровке базы школ с Директором, после чего подает заявку на подбор персонала менеджеру по персоналу.

3. Руководитель проекта делит территорию целевого рынка в зависимости от количества привлеченных сотрудников и предоставляет сотрудникам, которые будут заниматься оцифровкой базы школ следующую информацию:

3.1. Принципы административного деления целевого рынка (соответствие административных единиц целевого рынка нашим единицам Область, Район);

3.2. Бланк в формате эксель для заполнения (соответствующий требованиям импорта данных STracker);

3.3. Конкретный перечень территориальных единиц целевого рынка к обработке для каждого сотрудника.

3.4. Карты Google Maps, для нанесения базы школ, с соответствующими допусками сотрудников для внесения коррекций и возможности заполнения;

3.5. Планы по заполнению базы данных в день.

4. Руководитель проекта на примере нескольких записей показывает привлеченным сотрудникам, каким образом необходимо заполнять базу школ, на какие моменты и особенности необходимо обращать внимание при заполнении и каким образом проверять заполненные данные.

Образец формы таблицы для заполнения:

Приложение 1.

Область	Район	Населенный пункт	Название школы	Улица	№ дома	Количество классов	Количество учеников	Широта	Долгота

Руководитель Проекта ежедневно контролирует прогресс заполнения базы данных и наполнения карты.

5. После заливки базы школ в Google Maps, Руководитель проекта самостоятельно или с привлечением компетентных сотрудников офиса проводит разбивку базы школ на Маршруты согласно стандарта Компании (один маршрут соответствует одному дню раздачи).

6. Каждый отмеченный Маршрут вносится в реестр маршрутом, Приложение 2.

Образец формы таблицы Реестра Маршрутов

Приложение 2.

Область	Район	Номер Маршрута	Название Школы	Прежние раздачи	Примечание

Время выполнения - не более 14 дней

Особые условия:

При необходимости, Руководитель проекта может задействовать временно-привлеченных сотрудников с почасовой оплатой или оплатой за конкретно выполненную работу.

После загрузки базы данных в Google Maps, отображение отметок школ должно настраиваться таким образом, чтобы на карту, рядом с отметкой школы, выводилось количество Учеников в школе.

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

База школ залита в STracker, база школ нанесена на Google Mas, сформирован каталог маршрутов в GDocs

3.3 А6.3 Анализ налогового и трудового климата, законодательных требований к коммерческой деятельности

Содержание деятельности:

обеспечение всех условий законодательного и налогового характера для начала деятельности на территории целевого рынка

Начало выполнения (инициатор): ТЭО запуска рынка утверждено Директором

Описание Подпроцесса:

Руководитель проекта самостоятельно, или с привлечением компетентных сотрудников выполняет следующие действия по созданию условий работы Компании на целевом рынке:

1. Изучает требования местного законодательства:
 - 1.1. Требования к разрешительной документации для проведения коммерческой деятельности на территории школы, ориентировочные сроки получения соответствующей документации;
 - 1.2. Перечень и контактные данные соответствующих органов управления целевого рынка, для получения соответствующий разрешений; смета затрат на получение соответствующих разрешений;
 - 1.3. Требования к Юристу (оформление, разрешительная документация), для совершения коммерческой деятельности на территории целевого рынка;
 - 1.4. Требования к проведению взаиморасчетов (необходимость наличия кассовых аппаратов/выписки квитанций), требования к регистрации операций и подачи отчетности на территории целевого рынка;
 - 1.5. Требования и условия оформления персонала на территории целевого рынка, формы трудовых договоров, возможность принятых сотрудников работать с денежной наличностью (получать и передавать выручку за проданные книги, условия оформления, форма оплаты);
2. Согласовывает с Директором сроки и условия выполнения условий пунктов 1-5, при необходимости привлекает дополнительных компетентных сотрудников для проведения командировок.
3. Контролирует выполнение требований пунктов 1-5, в разрезе утвержденного Сетевого графика проекта.

Время выполнения - 5 рабочих дней

Особое условие:

В случае, если при получении соответствующей разрешительной документации возникает необходимость сменить сроки запуска целевого рынка, Руководитель проекта вносит соответствующие изменения в сетевой график Проекта и согласовывает изменения сроков с Директором.

После согласования изменения сроков, Руководитель проекта доводит информацию о изменении сроков проекта до всех участников проекта.

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

Анализ требований законодательства целевого рынка выполнен. Меры для обеспечения условий работы приняты.

3.4 А6.4 Определение организационной структуры и модели продаж

Содержание деятельности:

разработка и утверждение организационной структуры подразделения целевого рынка

Начало выполнения (инициатор):

получена информация о требовании законодательства к совершению коммерческой деятельности на территории целевого рынка и и требованиях к трудоустройству персонала

Описание Подпроцесса:

1. После изучения законодательного, трудового и налогового климата, Руководитель проекта определяет наиболее эффективную модель продаж на территории целевого рынка;
2. Руководитель проекта формирует организационную структуру подразделения целевого рынка (численность, иерархию управления) и подает Организационную структуру на согласование Директору;
3. Руководитель проекта совместно с Директором утверждают Юридическое лицо, от которого будет проводиться работа на целевом рынке. При необходимости, принимаются меры по регистрации нового Юридического лица.
4. Утвержденная организационная структура передается менеджеру по персоналу.

Время выполнения - 1 рабочий день

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

согласована организационная структура и модель продаж на территории целевого рынка

3.5 А6.5 Разработка и утверждение программы обучения и адаптации

Содержание деятельности:

разработка и утверждение графика и программы обучения Консультантов. Формирование документа "Программа обучения", согласование алгоритма учета движения книг в процессе обучения.

Начало выполнения (инициатор): согласно сетевого графика проекта

Описание Подпроцесса:

Руководитель проекта определяет программу обучения Консультантов. При необходимости может быть использована однодневная или двухдневная программа обучения. В процессе планирования программы обучения должны соблюдаться следующие принципы;

- За один день РМ может обучить не более 2-х Консультантов;
- В день обучения каждый Консультант должен самостоятельно выполнить минимум 2 задачи в классах начальной школы и 2 задачи в классах средней школы;
- В программу обучения должен быть включен тренинг по составлению сэмплов (формированию комплекта для задачи).

1. Руководитель проекта определяет и согласовывает с Директором состав Региональных менеджеров для проведения обучения персонала

2. Исходя из количества РМ, которых возможно привлечь для запуска нового рынка и запланированного количества Консультантов, необходимых для старта проекта, Руководитель проекта составляет график обучения и план командировок для Региональных менеджеров.

3. Руководитель проекта формирует в GDocs документ "Программа обучения персонала". В Программу обучения вносится информация о данных Консультантов, РМ, которые будут принимать участие в обучении.

Программа обучения:

Приложение 3

ФИО Консультанта	Номер телефона	Город обучения	Дата обучения	Ответственн ый РМ	Готовность к обучению	Готовность работать	Резолюция руководителя

4. Руководитель проекта определяет и согласовывает с Директором алгоритм выдачи книг для раздачи в процессе обучения и способ учета выданных книг.

Особое условие:

В качестве Регионального менеджера для обучения Консультантов нового рынка могут быть привлечены сотрудники Компании со знанием языка целевого рынка (или английского языка), имеющие опыт продаж на территории Украины.

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

3.6 А6.6 Подготовка инфраструктуры целевого рынка

Содержание деятельности:

подготовка необходимой инфраструктуры для обеспечения работоспособности проекта целевого рынка

Начало выполнения (инициатор): согласована организационная структура и модель продаж на территории целевого рынка

Описание Подпроцесса:

Руководитель проекта обеспечивает выполнение следующих условий:

1. Поиск и аренда офисного помещения или коворкинга (по необходимости), полный список офисной техники и прочих ТМЦ, необходимых для полноценной работы офиса;
2. Поиск и наем (заключить договор) юрист-консультанта для оказания консультационный услуг;
3. Поиск и наем бухгалтера;
4. Поиск и аренда складского помещения (или помещений) в качестве регионального склада, или же поиск складов ответственного хранения;
5. Поиск и заключение договора с национальной курьерской службой, для доставки книг с регионального склада на локальные склады Консультантов;

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

инфраструктура Компании готова к запуску целевого рынка

3.7 А6.7 Подбор персонала

Содержание деятельности:

поиск и подбор персонала для запуска проекта нового рынка

Начало выполнения (инициатор): согласно сетевого графика

Описание Подпроцесса:

1. Согласовать и подключить каналы (ресурсы) по подбору персонала;
 - 1.1. Специализированные сайты по подбору персонала;
 - 1.2. Агентства по подбору персонала;
 - 1.3. Агентства промоутеров;
 - 1.4. Социальные сети.
2. Сформировать "Портрет" кандидата, формализовать портрет документально в виде задания на подбор персонала;

3. Сформировать и согласовать условия работы, целевые показатели эффективности и мотивацию для кандидатов;
4. Определить исполнителей (рекрутеров), как внутренних так и внешних;
5. Поставить задачи по поиску и подбору персонала на целевых территориях;
6. Поставить задачу по формированию базы кандидатов и кадрового резерва;
7. Ежедневно контролировать количество проведенных интервью и заинтересованных кандидатов;
8. Внести Кандидатов, прошедших интервью в Программу обучения, согласовать с Кандидатами время и место обучения.

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:
персонал подобран, запланировано обучение

3.8 А6.8 Подготовка к запуску рынка

Содержание деятельности:

подготовка к обучению персонала, обучение персонала и создание условий для самостоятельной работы Консультантов

Начало выполнения (инициатор): Согласно Сетевого графика;

Описание Подпроцесса:

1. Отправить партию книг на центральный склад целевого рынка
2. Подготовить договорной пакет для трудоустройства
3. Обеспечить перевод обучающей документации и видеоматериалов на язык целевого рынка, выложить обучающие материалы на ресурс GDisk, подготовить список ссылок с описанием, для предоставления Консультантам доступа к обучающим материалам
4. Обеспечить перевод интерфейса STacker на язык целевого рынка
5. Импортировать базу школ в STacker, проверить результаты импорта
6. Создать учетные записи для Региональных менеджеров в STacker
7. Обеспечить условия РМ для командировки и обучения Консультантов;
 - аренда жилья на время обучения
 - аренда автомобиля (при необходимости)
8. Обеспечить РМ возможности работать с денежными средствами (кассовый аппарат, квитанции)
9. Сформировать Маршруты на период обучения (по всем городам и направлениям), Маршруты оформить в виде датированных Маршрутных листов;
10. Провести полный инструктаж Региональных менеджеров относительно процесса обучения, выдать РМ Маршруты на период обучения, ссылки на обучающие материалы; Согласовать с РМ методы и способы предоставления обратной связи, отчетность;
11. Согласовать с Кандидатами, прошедшие первичный отбор окончательные сроки и условия прохождения обучения;
12. Отправить РМ на территорию, где запланировано обучение;
13. Провести обучение Консультантов (согласно принятого стандарта);
14. Провести трудоустройство Консультантов, успешно прошедших обучение;
15. Подготовить Маршруты на первые 4 цикла Консультантам, прошедшим обучение;
16. В случае, если Консультант работает через собственный локальный склад, сформировать первичный заказ, отправить заказ Консультанту с помощью местной (национальной) курьерской службы; В случае, если Консультант работает с центрального склада (склада ответхранения), сформировать заявку на отгрузку, отправить заявку на Центральный склад (склад ответхранения);
17. Создать и активировать учетную запись Консультанту в STacker;
18. Отправить Консультанту ссылки на обучающий контент, проинструктировать Консультанта базовому функционалу STacker и принципам работы с Маршрутными листами;
19. Проинструктировать Консультанта правилам коммуникаций с Супервайзером и отчетности;

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:
подготовка к запуску рынка выполнена

3.9 А6.9 Запуск нового Рынка

Содержание деятельности:

порядок сопровождения новопринятого Консультанта в период его адаптации

Начало выполнения (инициатор): подготовка к запуску нового рынка выполнена

Описание Подпроцесса:

В первый самостоятельный рабочий день Консультанта и на протяжении периода адаптации:

1. Проверить своевременность выхода Консультанта на маршрут, проверить соответствие фактически посещенной школы запланированной. Результат проверки внести в дневной отчет (9:00-10:30);
2. Проверить ритмичность проведение презентаций, выполнение дневного плана по раздам (11:30-12:30), получить обратную связь о возникших проблемах.

Особое условие:

В случае, если выполнение дневного плана менее 80%, ответственный супервайзер выясняет у Консультанта причины отклонения и включает Консультанта в ежедневную селекторную конференцию.

3. Проверить заполняемость STracker (15:00-16:00), оценить результативность рабочего дня.
4. Проинструктировать Консультанта относительно следующего рабочего дня (время выхода на маршрут, требования к количеству презентаций), предоставить необходимые рекомендации по борьбе с возражениями, которые могли появиться в предыдущие дни раздачи.
5. Потребовать от Консультанта провести обзвон Учителей классов, в которых днем ранее осуществлялась раздача книг и напомнить Учителям о дате выполнения сбора книг.
6. Все выполняемые действия внести в Дневной отчет супервайзера.

По истечению десятидневного испытательного срока (периода адаптации), Руководитель проекта проводит анализ степени адаптивности Консультантов и принимает решение о продолжении сотрудничества с Консультантом или расторжении договора.

Время выполнения - 10 рабочих дней

Результат эффективного выполнения Подпроцесса:

Консультант прошел адаптационный период и способен к самостоятельной работе

4 Лист ознакомлення:

Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника
Ф.И.О. сотрудника	Дата ознакомления	Подпись сотрудника



5 Приложения: