

Алексей Горбунов



# ФРАКТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОЧКОЙ ПРОДАЖ

Управление бизнесом

Алексей Горбунов

**Фрактальное управление точкой  
продаж. Управление бизнесом**

«Издательские решения»

**Горбунов А. С.**

Фрактальное управление точкой продаж. Управление бизнесом /  
А. С. Горбунов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-747346-4

Как часто нам попадаются книги по управлению (менеджменту), прочитав которые, мы уже на следующий после прочтения день в состоянии лучшим образом изменить результаты своей профессиональной деятельности? Это именно такая книга! Цельная система управления точкой продаж, подкрепленная рабочим инструментарием и конкретными примерами, позволит без излишней рефлексии добиться немыслимых ранее результатов в самый короткий период.

ISBN 978-5-44-747346-4

© Горбунов А. С.  
© Издательские решения

## Содержание

Рецензия	6
Дорогу осилит идущий!	7
Наиболее обширная группа – «начинающее»	8
Следующая группа – «теоретики»	9
Далее – «администраторы»	10
Пожалуй, равная предыдущей группе – «уставшие руководители»	11
Далее – «комбинаторы»	12
Далее – «лицедеи»	13
Наименьшая группа-«эффективные управляющие»	14
Конец ознакомительного фрагмента.	18

# Фрактальное управление точкой продаж Управление бизнесом

**Алексей Сергеевич Горбунов**

© Алексей Сергеевич Горбунов, 2016

© Людмила Николаевна Марченко, иллюстрации, 2016

Редактор Дмитрий Березин

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

*•Как часто нам попадают книги по управлению (менеджменту), прочитав которые мы уже на следующий после прочтения день в состоянии лучшим образом изменить результаты своей профессиональной деятельности? Это именно такая книга! Цельная система управления точкой продаж, подкрепленная рабочим инструментарием и конкретными примерами позволит без излишней рефлексии добиться немыслимых ранее результатов в самый короткий период времени. Не будет преувеличением сказать: это не только книга о фрактальности в управлении, эта книга сама фрактальна.*

**Фрактал** (лат. Fractus – дроблёный, сломанный, разбитый) – математическое множество, обладающее свойством самоподобия, то есть однородности в различных шкалах измерения. В математике под фракталами понимают множества точек в евклидовом пространстве, имеющие дробную метрическую размерность, либо метрическую размерность, отличную от топологической.

**Фрактальность** – свойство самоподобия в любой системе координат, метрических измерений и прочих шкалах, так или иначе описывающих свойство объекта.

**Фрактальное управление точкой продаж**<sup>1</sup> – управление через самоподобие, транслируемое руководителем и в полной мере принимаемое сотрудниками, реализующими максимально полно цели, установленные собственником точки продаж в краткосрочном периоде.

---

<sup>1</sup> Авторское определение

## Рецензия

Не погрешив против истины, можно сказать, что в современной управленческой парадигме данная работа чрезвычайно актуальна и востребована. Но, что самое интересное, это утверждение будет верно для любой организации, в любое время, при любом экономическом строе и в любой экономической ситуации: эффективность бизнеса зависит от качества управления, а значит от эффективности менеджеров на местах – главного ресурса, тех управленцев, которые ведут компанию к победе.

Причем эта работа будет интересна как самим управляющим подразделениями, так и собственникам компаний.

Управляющий подразделением, использующий эту работу как руководство к действию, сможет не только получить дополнительные преференции за успешное управление вверенным ему коллективом, но и существенно повысить свою «стоимость» в глазах руководства компании, а значит, получить возможность подняться на ступень выше в корпоративной иерархии. Более того, принципы, изложенные в данной работе, можно эффективно применять в организации любого масштаба – в этом-то и кроется преимущество фрактального управления. А это значит, что данная книга надолго станет руководством эффективного управляющего.

Собственнику бизнеса фрактальное управление, за счет повышения эффективности работы менеджеров, поможет решить две основные задачи: повысить прибыльность и упрочить конкурентные преимущества компании, то есть обеспечить стабильность ее развития в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Эта работа является итогом практики эффективного управляющего. Автор, используя личный опыт и накопленные теоретические знания, поэтапно раскрывает сущность фрактального управления. А, присутствующие в тексте, работы известных авторов (гуру бизнеса) служат лишь подтверждением тех методов, которые были использованы самим автором. Более того, все указанные в работе решения можно и нужно применять в повседневной деятельности Управляющего – автор показывает тот путь, который прошел сам, но очищенный от искажений и готовый к применению на практике.

Вы получили на руки пособие для эффективного управления подразделением, и теперь именно от вас зависит – насколько успешно вы сможете его реализовать. У автора это получилось, уверен, получится и у вас.

*Дмитрий Березин*

## Дорогу осилит идущий! (предисловие)



Дорогу осилит идущий!

Впервые с термином «фрактальное управление» я столкнулся в работе А. И. Кочетковой, однако в тот момент не придал должного значения, поскольку мои собственные изыскания в повышении качества управленческой функции были сосредоточены на поиске минимально необходимого набора инструментов для линии сотрудников, находящихся непосредственно на фронте продаж-конечных исполнителей. Позже, когда тестирование тех или иных инструментов показало необходимость основы (ядра) в трансляции и развитии инструментария на «местах», я сместил акцент с конечных исполнителей на линейных менеджеров, как гарант правильного восприятия и дальнейшего развития предложенного инструментария.

Проведя наблюдение и опросы более чем трехсот Управляющих в различных сферах деятельности, совместно с коллегами, мы определили семь групп, каждая из которых имеет свои общие характеристики:

## **Наиболее обширная группа – «начинающее»**

Не так давно бывшие продавцами сотрудники, стабильно показывающие в среднесрочном периоде (полгода – два года) высокие объемы личных продаж и (не обязательно в результате этого) имеющие некоторый авторитет среди коллег. Данной группе характерно:

- а) максимальная вовлеченность в процесс личных продаж;
- б) минимальная функция управления коллективом;
- в) практически полное отсутствие какой-либо иерархии и разделения труда внутри коллектива;
- г) низкие управленческие компетенции и нежелание их развивать;
- д) гипертрофированный страх вышестоящего руководства, в том числе объясняемый опасением того, что выстроенная «на словах», цифрах и в отчетах «картинка» будет раскрыта и миру предстанет истинная анархия и не состоятельность такого управляющего. Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «мы сами по себе, нам виднее, а вы (вышестоящее руководство) ничего не понимаете, пытаетесь заставить нас выполнять бесполезную работу ради работы».



## **Следующая группа – «теоретики»**

Молодые специалисты, показавшие высокие результаты в период обучения, на 100% владеющие теорией, но, к сожалению, не имеющие возможности применить эти знания на практике. Данной группе характерно:

- а) отсутствие авторитета среди сотрудников;
  - б) функция управления сводится к бесконтрольному декларированию задач (навязыванию «установок»);
  - в) только видимая иерархия, переходящая зачастую в истерику со стороны управляющего и постоянное стремление к обновлению коллектива;
  - г) гипертрофированное стремление к саморазвитию (без оглядки на факт необходимости для текущей ситуации наточке продаж);
  - д) скрытое, но реализуемое стремление к конфронтации с вышестоящим руководством.
- Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «когда уже все это закончится и что еще вам от нас нужно».

## **Далее – «администраторы»**

Бывшие военные, госслужащие, руководители получившие (в силу разных причин) понижение до уровня управляющего, бывшие преподаватели, «ветераны» личных продаж. Данной группе характерно:

- а) высокий авторитет среди сотрудников;
- б) абсолютно авторитарный стиль управления<sup>2</sup>;
- в) четкая иерархия и разделение труда среди сотрудников на усмотрение самого управляющего;
- г) показные процедуры саморазвития, «необходимые зачем-то» для вышестоящего руководства, но не имеющие никакого смысла и потому бесполезные для самого управляющего;
- д) искренняя лояльность и стремление выслужиться перед вышестоящим руководством. Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «мы вынуждены с вами работать, поэтому говорите как нужно, но не значит, что именно так мы и сделаем».

## **Пожалуй, равная предыдущей группе – «уставшие руководители»**

Управляющие-старожилы, по тем или иным причинам утратившие интерес к своей работе и всякую мотивацию к достижению целей, так же как и переставшие принимать эти цели как личные.

Данной группе характерно:

- а) именно личный, но не профессиональный, авторитет среди сотрудников;
- б) демократичный стиль управления или полное попустительство и отстраненность;
- в) условная иерархия, сотрудники предоставлены сами себе;
- г) открытый конфликт при любых призывах или принуждениях к саморазвитию;
- д) открытая конфронтация с вышестоящим руководством.

Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «ничего нового никто не придумает, лучше не будет и не нужно «лишних движений».

## **Далее – «комбинаторы»**

Достаточно опытные управленцы, сознательно или инстинктивно подстраивающие собственное отношение к выполняемым обязанностям, так же как и стили руководства, к каждой конкретной ситуации и «настроению на верхах». Данной группе характерно:

а) статус «отца-командира» – внешне высокий, но шаткий авторитет среди сотрудников, так как базируется только на факте «защиты» своих подчиненных от притязаний вышестоящего руководства;

б) отсутствие определенного стиля управления – все зависит от ситуации;

в) иерархия управления выстраивается через одного-двух особо приближенных и выделенных из общей группы сотрудников;

г) лояльное отношение к саморазвитию, продиктованное скорее личным интересом;

д) готовность к конфронтации с вышестоящим руководством в угоду комфорта собственных сотрудников.

Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «мы обязательно выполним то, что вы говорите, только если это не разрушит наш собственный мирок».

## Далее – «лицедеи»

Своего рода промежуточный этап развития между «начинающими» и «комбинаторами». Недостаток управленческого опыта с лихвой компенсируется богатым и переосмысленным опытом коммуникаций, как с подчиненными, так и с вышестоящим руководством. Руководитель в рамках данной группы скорее не управляет, но играет в управляющего-у него всегда самые красивые отчеты и яркие обещания светлого будущего. Данной группе характерно:

- а) фактически нулевой авторитет среди сотрудников;
- б) либеральный стиль управления;
- в) сотрудники предоставлены сами себе, но при этом четко понимают, какой должна быть иерархия управления;
- г) наигранное стремление к саморазвитию, скорее «для галочки, когда-нибудь пригодится»
- д) стремление любыми способами избежать конфронтации с вышестоящим руководством, вплоть до подмена понятий и явного обмана.

Характеристика, определяющая коллектив под управлением такого руководителя – «мы понятия не имеем, что он вам обещал, поэтому делаем так, как умеем и делали всегда».

## Наименьшая группа-«эффективные управляющие»

Действительно заинтересованные в своей работе, стремящиеся сами и подвигающие коллектив к достижению краткосрочных целей установленных собственниками компании.

Представить хоть как-то раскрывающее, даже в тезисах, определение пятой группы в рамках предисловия вряд ли удастся. Объем и сложность исследования – причины отдельной расширенной работы. Здесь же перечислим основные (повторяющиеся в рамках исследования) характеристики эффективных управляющих:

- а) заинтересованность в работе;
- б) мотивация на уровне признания;
- в) высокий авторитет среди сотрудников;
- г) в той или иной степени, элементы эмоционального управления.

Важное дополнение: в ходе наблюдений и интервью мы выявили интересный факт, несмотря на сопричастность характеристикам конкретной группы, сами по себе руководители не принадлежат лишь одной группе! Фактически, в силу личностной эволюции или каких-то внешних влияний, управляющий, как личность, склонен «переходить» из одной группы в другую и обратно-это постоянный процесс. И, тем не менее, каждому управляющему присуща своя «родная» группа, в которой управляющий пребывает больший промежуток времени и рано или поздно в нее возвращается.

Однако, несмотря на кардинально различные характеристики «родных» групп, ситуация не безнадежна. Для каждой группы (не для каждого человека!) есть свой мотив, подвигающий к повышению эффективности работы точки продаж.

### Коротко в форме тезисов:

*первая группа* управленцев – в силу отсутствия теоретического, да и практического опыта управления нуждается в четких инструкциях, основанных на конкретных примерах;

*второй группе* управленцев необходима поддержка и практические инструменты, которые можно реализовать без ущемления свободы сотрудников;

*третьей группе* управленцев достаточно четкого и понятного определения формулы результат = личная свобода действий;

*четвертой группе* управленцев – новых побед для воодушевления;

*пятой группе* управленцев недостает четкой системы координат и дополнительного контроля;

*шестой группе* управленцев иногда достаточно показать «зеркало», перестать наслаждаться актерской игрой и сконцентрироваться на фактической результативности;

пятой, не смотря на самодостаточность, нужны рамки, для того чтобы «не расплескать» собственную инициативу.

Итогом проведенной работы по классификации управляющих стало подтверждение в необходимости некой системы, регламента внутренних и внешних изменений самого руководителя, его личного отношения к занимаемой должности, ее функционалу и критериям оценки результатов. То есть такой системы координат управленческой функции (и определения самой этой функции) в рамках точки продаж, которая четко определит: что, где и как необходимо изменить, чтобы получить максимальный эффект в минимальные сроки.

Вот здесь, словно озарение, в памяти вновь всплыло «фрактальное управление», будто ждавшее своего наиболее подходящего момента.

Вернувшись к работе Кочетковой я, к сожалению, испытал некоторое разочарование, поскольку здесь «фрактальное управление» преподносилось как синоним, набиравшего популярность на период издания ее работы, «эмоционального управления».

Весь смысл самоподобия руководителя сводился к эмоциональному фону, который он (руководитель) выстраивал для себя и транслировал на подчиненных сотрудников. При этом постулировался факт данности: руководитель сам по себе уже фрактален, и потому эффективен.

К этому периоду мои собственные эксперименты в области управления показали, что одних только эмоций, хоть они и способны дать краткосрочный эффект и зачастую в разы увеличить продажи в короткий период, недостаточно для поддержания стабильно высокого уровня эффективности работы точки продаж. Кроме того, практика эмоционального управления «продиктованная» и активно муссируемая сверху, вплоть до некоторых злоупотреблений в погоне за ростом эффективности, морально и физически выматывает конечных исполнителей, в результате (за некоторыми исключениями):

а) эмоция перестает восприниматься и уже полученный уровень эффективности резко падает ниже предыдущего значения;

б) эмоциональное управление перерастает в авторитарное, без оглядки на фактические ресурсы конечных исполнителей, которые, не выдерживая постоянного прессинга, зачастую в итоге покидают команду.

Кочеткова декламировала фрактальность как данность, в том числе и как ментальное свойство (на примере китайских и иммигрировавших из Китая предпринимателей). Моей задачей было выстроить некую регламентированную систему работы точки продаж, исполнение которой позволило бы повышать и удерживать на необходимом уровне эффективность командной работы точки продаж в совокупности всех факторов. Таким образом, отчасти уже приняв идеи фрактального управления, мне нужно было сформулировать некий алгоритм эволюции:

Коллектив точки продаж – управляющий как основа коллектива –  
фрактальный Управляющий – фрактальная команда – эффективная точка продаж.

Именно эволюции, поскольку как будет видно ниже, фрактальность нельзя насадить сверху, только лишь через установку: «делай так!», и никакой регламент не даст результата без его принятия наличном уровне исполнителя.

Данная работа есть результат поиска этого алгоритма. Симбиоз теории и практики, отшлифованный личным опытом и доказавший свою состоятельность в различных сферах бизнеса.

Стоит оговориться, что точка продаж как объект фрактального управления в данной работе выбрана в качестве наиболее показательного примера для описания системы. Также важно, что подразумевается сетевая точка продаж, имеющая надстройку как минимум в виде некой управляющей компании (головного офиса).<sup>2</sup>

В тоже время, принципы фрактального управления не сложно перенести на иные уровни управления, что, конечно, потребует некоторого изменения инструментария, но в целом сохранит самое суть.

---

<sup>2</sup> Мы разделяем позиции управляющего сетевой точки продаж и управляющего-собственника точки продаж, т.к. собственник уже обладает большими ресурсами и возможностями и говорить только лишь о фрактальном управлении как возможности повышения эффективности только внутренних ресурсов, – преждевременно. Эффективность точки продаж как формы малого бизнеса требует отдельного более расширенного обсуждения, включает в себя не только и не столько вопросы управления, сколько спектр финансовых, менеджерских и маркетинговых инструментов соотнесенных со спецификой направления бизнеса

Понятие «точка продаж» так же не является абстрактным. Здесь под объектом управления мы понимаем условную точку продаж, имеющую в своей структуре: руководителя, продавцов, сопутствующий (обслуживающий) персонал, – всего от 5 до 20 человек<sup>3</sup>. При этом, для более яркой иллюстрации универсальности системы фрактального управления, условная точка продаж будет представлена в трех сферах: операционный офис (финансовая сфера), магазин (товарная розница), центр оказания услуг (офис прямых продаж).

**В ходе изложения, данная работа будет содержательно разделена на две части:**

1. Теория фрактального управления – общая для всех уровней и в целом описывающая суть фрактального управления.

2. Примеры и инструменты фрактального управления – единые, по сути, для всех сфер бизнеса на уровне конечной точки продаж, но требующие формальной адаптации под специфику продукта, именно для примера форм этой адаптации все инструменты будут проиллюстрированы на каждом из трех видов условной точки продаж.

При этом формального разделения на части не будет и предлагаемый инструментарий представлен дополнениями и практическими примерами того или иного принципа фрактального управления.

Цель, которую я ставил перед собой при свODE всех наработок в единую систему – получить «ту самую волшебную таблетку», способную максимально в рамках внутренних ресурсов точки продаж повысить ее эффективность. Уверен, среди читателей уже нашлось немало скептиков, саркастически процедивших сквозь зубы: «ну-ну еще один идеалист». И все же мне есть, что на это возразить.

Во-первых, под «волшебной таблеткой» я не предполагаю щелчок пальцами, в результате которого все в одночасье преобразится, как правило, в результате таких скоропалительных «чудес» становится только хуже. Забегая чуть вперед, основа фрактального управления – признание (цели, задач, требований, зачастую навязанных правил игры – на личном уровне, и заслуг и достижений внешним окружением). Главный мотив фрактального управляющего – я здесь, чтобы быть лучшим! Иная мотивация также присутствует, в том числе и основные потребности, но не выпячивается вперед и является скорее перспективой, чем требованием к исполнению здесь и сейчас.

Приведу пример:

*Однажды одному из управляющих операционного офиса Банка в малом населенном пункте, который показывал существенно выше среднего результаты по относительным показателям и имел высокий уровень авторитета среди коллег управляющих, был предложен переезд в центральный город одного из федеральных округов, при этом с переездом предполагалась существенная прибавка в денежной мотивации и пять вместо одного операционных офисов в управление. Итогом был весьма показательный отказ: «я не хочу покидать свой родной город, но прибавку я действительно УЖЕ заработал, это мое личное мнение, на сегодняшний день в нашем городе представлено 12 различных банков, среди всех я показываю 3-й результат по доходам, кроме того, я уже предварительно все рассчитал и уверен, что в текущем году исходя из расчетных относительных показателей нашей сети я имею все шансы получить номинацию „Лучший управляющий года“ в нашем банке. Вы меня немного опередили*

---

<sup>3</sup> Как правило, при штате сотрудников более 20 человек у руководителя появляется один или несколько заместителей, отвечающих за конкретное направление, именно они тождественны управляющему точкой продаж, точнее тому сектору, за который непосредственно отвечают



*со своим предложением, т.к. в январе я планировал сам просить прибавку, либо, безо всяких обид, перейти к конкурентам на большую мотивацию, если здесь я уже достиг верхнего возможного уровня, предложения у меня уже есть». Справедливости ради, стоит добавить, что повышение материальной составляющей мотивации, Управляющий получил в своем «родном» банке.*

Во-вторых, я еще раз акцентирую внимание на том, что рост эффективности подразумевается в рамках внутренних резервов точки продаж. Другими словами, здесь мы не говорим о бизнесе вообще, мы говорим о конкретной зоне ответственности Управляющего в рамках этого бизнеса.

Продукты, ставки, условия – в финансовом секторе; ассортимент, цена, формы оплаты – в товарной рознице; формы услуг, гарантийные обязательства, цены и система лояльности – в сфере услуг, – все это зона ответственности головного офиса!

Наш фрактальный Управляющий принимает в этом (только лишь консультационное) участие, но непосредственно работает именно с тем, что есть здесь и сейчас.

Внутренние резервы точки это:

- имеющиеся продукты, товарные запасы и перечень услуг
  - коллектив и его возможности, как в целом, так и индивидуально каждого сотрудника
- возможности самой точки продаж (география, техническая оснащенность и т.п.)
- внешний трафик

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.