

## Pioneer Petroleum

Наш третий пример иллюстрирует составляющую внутренних бизнес процессов, разработанную в компании Pioneer Petroleum. Как мы уже говорили в главе 4, Pioneer работает с двумя типами потребителей: прямые клиенты (дилеры) и покупатели продуктов компании на заправочных станциях. Упомянутая составляющая ССП компании сочетает в себе цели и показатели, которые должны отвечать ожиданиям и тех, и других. Для дилеров Pioneer установила в качестве потребительской цели удовлетворение запросов (см. рис. 5.8, правую колонку). Цель составляющей внутренних бизнес процессов включает два компонента:

- разработка новых продуктов и услуг;
- развитие дилерской базы.

Разработка новых продуктов и услуг фактически аналогична удовлетворению запросов дилеров и конечных покупателей. Pioneer может стать более привлекательным поставщиком для дилеров, предложив им широкий ассортимент продуктов и услуг и тем самым предоставив им возможность конкурировать за покупателя не только по ценовому параметру. То же самое можно сказать и о второй группе потребителей продукции компании. Показателем достижения этой цели являются доходы от продажи сопутствующих товаров, например продукции мини маркетов, на заправочных станциях и обслуживания и мелкого ремонта автомобилей. Этот показатель сравнивали с эталонными результатами лидеров индустрии, причем учитывали общий доход от продажи сопутствующих товаров, а также от продаж на квадратный метр площади торгового помещения.

Развитие дилерской базы характеризовалась двумя показателями. Компания Pioneer разработала специальную методику для своих торговых представителей, которая в значительной степени помогла им оценивать деятельность дилеров в соответствии со следующими параметрами:

- финансовый менеджмент;
- обслуживание и мелкий ремонт автомобилей;
- управление персоналом;
- мойка машин;
- мини маркеты;
- заправка;
- совершенствование опыта закупок.

Эта система оценок позволяет дилерам оценить возможности самосовершенствования. Компания использовала эту же систему показателей деятельности, для того чтобы понять, насколько качественно работают ее дилеры, а параметр сохранения дилерской базы свидетельствовал о том, насколько лояльны компании крупные партнеры.

**Финансовые показатели**

- Валовой объем продаж (в сравнении с конкурентами)

Рост доходов от улучшения качества

- Показатели клиентской составляющей**
- Доля сегмента
  - Рейтинг «главного покупателя»

Удовлетворение запросов потребителя

- Характеристики товара/услуги
- Имидж
- Опыт закупок

Удовлетворение запросов дилера

- Прибыльность дилера
- Улучшение качества работы дилера
- Увеличение стоимости лицензии

- Показатели внутренних бизнес-процессов**
- Инвестиции в новые товары/услуги
  - Отношение дилеров к новым программам
  - Рентабельность инвестиций в развитие нового продукта

Разработка товаров и услуг

- Инновации, ориентированные на потребителя
- Совершенствование обслуживания на заправках, дополнительные услуги
- Гарантия качества продукта

Работа с дилерами

- Программа улучшения качества
- Программа отбора дилеров

*Понимать потребителя*

*Понимать дилера*

**Рисунок 5.8. Взаимосвязь составляющих ССП — Pioneer Petroleum**

Для другой группы своих клиентов (конечных потребителей) в дополнение к цели разработки новых продуктов и услуг Pioneer определила еще одну цель – продвижение имиджа брэнда. Показателем ее достижения является доля компании на рынке в ключевых регионах в трех целевых сегментах потребительского рынка: «дорожные воины», «истинные консерваторы», поколение F3 (см. главу 4). Для того чтобы оценить качество услуг, предоставляемых лицензированными дилерами, Pioneer использовала методику «Таинственный покупатель». Она заключается в следующем: представитель независимой третьей стороны делает ежемесячные покупки на каждой заправочной станции, принадлежащей Pioneer, а раз в четыре месяца – у местного конкурента. «Таинственный покупатель» приобретает бензин и еду, после чего выставляет оценки в специальной карте, которые затем сравниваются с баллами конкурента. Обычно оценки выставляются по пяти параметрам:

- внешний вид;
- насыщенность региона заправочными станциями;
- зона продаж;
- персонал;
- состояние туалетов.

Рейтинг по системе «Таинственный покупатель» предоставлял лицензированным дилерам информацию с целью создания нового потребительского предложения, которое привлечет клиентов из указанных целевых сегментов рынка.