



Реинжиниринг бизнес-программы сбыта

**Литвинец Валерий Иванович, кандидат технических наук, доцент;
Селиванов Алексей Игоревич, студент**

Белорусский государственный экономический университет (г. Минск)

Современные методы эффективного управления бизнес- программой фирм культивируют глубокий анализ информации об основной деятельности предприятия и изменениях внешней среды. При значительном товарообороте нарастающий объем управленческой информации обращает динамизм автоматизированных систем как нематериальный актив в конкурентное преимущество. При наличии достоверной и своевременной информации можно говорить о возможности принятия обоснованных решений при установлении договорных и инвестиционных отношений с партнерами.

Важным элементом современных взглядов на методологию управления является концепция согласования деятельности предприятий, реализующих смежные процессы при производстве сложных видов продукции. Наиболее эффективным способом взаимодействия предприятий является обмен данными о поставках и согласование движения продукции по всей цепи поставок. Статистические исследования показывают, что затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего, а работа с крупными клиентами приносит прибыль после года работы с ними [1].

Следствие — вывод о необходимости прилагать максимум усилий для удержания существующих клиентов. Многие компании реализуют высокозатратные маркетинговые программы, стремясь захватить как можно большую долю рынка. Для повышения качества обслуживания клиентов существует концепция CRM (Customer Relationship Management), основными целями которой для повышения доходности каналов сбыта являются:

- обеспечение оперативного доступа к информации в ходе контакта с клиентом сбыта и снизить время реакции при сервисном обслуживании;
- анализ данных, характеризующих взаимоотношения с клиентом и их группами, выделенными по различным признакам;
- привлечение клиентов для обеспечения процессов разработки новых продуктов, их производства и сервисного обслуживания.

Современные CRM-системы разделены на ряд ключевых направлений:

- Оперативный CRM — это уровень автоматизации оперативных процедур исполнителей и оперативных руководителей разного уровня;
- Аналитический CRM — уровень автоматизации управленческих процессов, связанных с анализом данных о клиентской базе компаний;
- Коллаборационный CRM — это уровень автоматизации контактов с клиентами по различным каналам (телефон, личный, электронные каналы);
- Sales Intelligence CRM (на основе аналитических систем) для проведения экстр-продаж: перекрестных, дополняющих, подменяющих;
- CRM управления кампаниями — комбинация оперативных и аналитических систем. Позволяют выделять целевые группы, осуществлять двустороннюю связь посредством рассылки различных материалов [2].

Концепция CRM отработана многократно и ее использование гарантирует возвращение клиентов, но требует структурной перестройки. Оптимальным продолжением стратегии является проведение концепции реинжиниринга для обновления бизнес-процессов компании.

Реинжиниринг как способ выживания в конкурентной борьбе — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для коренного улучшения основных показателей деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы (М. Хаммер, Дж. Чампи). Реинжиниринг процесса сбыта модифицирован и включает следующие этапы:

1. Формирование имиджа будущего происходит в рамках стратегии фирмы, основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя;
2. Ретроспективный или обратный реинжиниринг. Создается система функций и моделей, реализуя которые компания достигает цели. Детальное описание и документирование операций, оценивается эффективность существующего бизнеса и для создания модели используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга;
3. Прямой реинжиниринг — модель нового бизнеса, технологий, циклов, процессов и, собственно, — информационной системы (ИС).

Для создания модели обновленного бизнеса действующей фирмы:

- а) виртуально перепроектируются выделенные процессы, создаются модели, эффективные рабочие связи и процедуры, определяются технологии;
- б) формируются структуры функций, связи персонала, определяется система мотиваций, рабочие команды, программы переподготовки людей;
- в) создаются информационные модули для проведения реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, ИС бизнеса.

4. Внедрение и тестирование модели нового бизнеса в практику фирмы. Воплощение замысла реинжиниринга и переход к новым процессам.

В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов — профессионалы в сфере бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показывает, что успешное внедрение информационных технологий явля-

ется уникальным творческим процессом: управляющие компаний и специалисты-технологи, создают в конкретном бизнесе новые стратегии и возможности их использования.

Таким образом, реинжиниринг нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и способствует взаимодействию всей системы отношений на получение мультипликативного эффекта, то есть эффекта оптимального взаимодействия и совместных усилий персонала.

Проведение реинжиниринга среднестатистического отдела продаж компании, состоящего из равнозначных менеджеров по продажам и маркетологов. Выявленные проблемы такой организации:

- Низкая реакция на изменения рынка сбыта;
- Слабый уровень коммуникации структурных подразделений отдела, отдела продаж и других структурных единиц Компании;
- Чрезмерная централизация. Согласование действий менеджеров Компании снижает общую динамику отдела продаж;
- Низкая заинтересованность в результатах труда;
- Высокая текучесть кадров в рамках отдела;
- Дефицит опытных кадров, необходимость их переподготовки.

Целесообразный план: пересмотреть должностные обязанности сотрудников отдела продаж и их подчинение, сформировав из них 3 функциональные ступени.

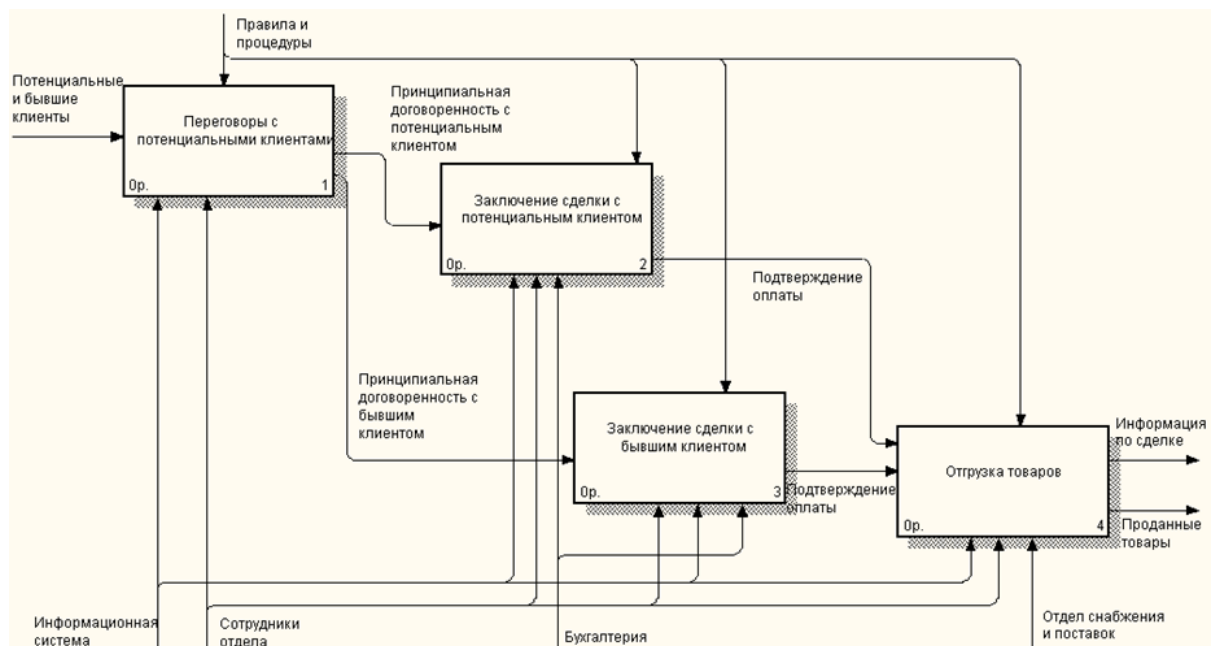


Рис. 1. Контекстная IDEF0-диаграмма деятельности перспективного отдела продаж Компании

На первой ступени – подразделение менее квалифицированных специалистов, задача которых – генерация новых клиентов. Вторая ступень – согласование условий сделки, сформирована из менеджеров по продажам с новой аттестацией навыков.

Оставшиеся специалисты по продажам – наиболее ценные кадровые ресурсы отдела, формируют третью ступень – подразделение по работе с наиболее важными и постоянными клиентами. Их основная задача – максимизировать повторные продажи товаров.

Такая реорганизация отдела продаж изменила уровень конвертации потенциальных клиентов в реальные, и, как следствие, – количество заключенных сделок компании. Ниже приведен сравнительный анализ результатов отдела, претерпевшего подобный реинжиниринг.

Таблица 1. Анализ некоторых показателей деятельности отдела продаж Компании

Характеристика	До РБП	После РБП	Итог рост, %
Среднее количество входящих звонков, в день	397	463	16,62%
Среднее количество звонков, переадресованных менеджерам продаж, в день	96	183	47,54%
Среднее количество заключенных сделок, в день	49	114	57,02%

По приведенным данным можно судить об эффективности преобразований. Следует отметить, что подобные преобразования снижают общие затраты, обеспечивают быстрое внедрение информационных систем в бизнес-офис, рост прибыльности – за счет оптимизации основной деятельности структурных подразделений торговых компаний.

Для одной компании внедрение системы IC:CRM в практику обновленного отдела продаж обеспечивает положительные результаты. Так, ориентировочная стоимость ПО с необходимыми лицензиями, обучением сотрудников и полным



внедрением составит ~ 5 тысяч долларов США. Сроки внедрения составят около трех месяцев. Реализация проекта ведется поэтапно силами организации-поставщика программного продукта 1С.

По экспертному мнению выверенная реализация проектов внедрения систем класса CRM на выходе приводит к увеличению годовой прибыли Компаний от реализации товаров примерно на 1-3% за счет:

- увеличения количества сделок с клиентами компании;
- общей оптимизации коммуникации сотрудников отдела продаж;
- систематизации хранящейся информации о клиентах;
- снижения потери сотрудников отдела продаж Компании.

Возьмем среднюю сумму прибыли компаний среднего бизнеса, для которых будет актуальным данное исследование, в 1 млн. долларов США. При такой прибыльности оценочный рост чистых доходов составит от 10 до 30 тысяч долларов США. Экономическую эффективность проекта по внедрению CRM-системы «1С: CRM» рассчитаем с помощью показателя возврата инвестиций – ROI (Return On Investment) – показатель рентабельности вложений. В процентном соотношении демонстрирует прибыльность или убыточность конкретной суммы вложения денежных средств в проект.

Рассчитаем коэффициент ROI (формула 1):

$$ROI = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Инвестиции}} \times 100\% = \frac{10\,000 \$}{5\,000 \$} \times 100\% = 200\% \quad (1)$$

Срок окупаемости проекта (формула 2):

$$ОП = \frac{\text{Затраты}}{\text{Прибыль}} = \frac{5\,000 \$}{10\,000 \$} = 0,5 \text{ года} = 6 \text{ месяцев} = 183 \text{ дня} \quad (2)$$

Такие результаты проекта по внедрению CRM-системы в отделе продаж компании можно считать успешным: минимальный годовой возврат инвестиций по проекту – за каждый вложенный 1 Доллар США Компания получит минимум 2 доллара США [4].

Литература:

1. Шуремов Е.Л., Чистов Д.В., Лямова Г.В. Информационные системы управления предприятиями. – Издательство Бухгалтерский учет, 2006. – 112с.
2. Сайт «Tadviser» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM> – Дата доступа: 13.05.2015.
3. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 238 с.
4. Виленский П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. — М.: Дело, 2008. — 1104 с.