

Рассмотренные выше проблемы рекламной деятельности характерны для аналогичных предприятий кондитерской отрасли. Пути их разрешения зависят от конкретных производственных условий и особенностей рынка, где они функционируют. Вместе с тем общая методология маркетинговых подходов может быть использована специалистами в рекламном деле, что будет способствовать повышению эффективности рекламных мероприятий и коммерческому успеху предприятия.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Синяева, И.М.* Маркетинговые коммуникации / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Сияев. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2007.
2. *Шарков, Ф.И.* Управление маркетинговыми коммуникациями / Ф.И. Шарков. — М.: Трикта, 2006.
3. Кондитерская фабрика “Слодыч” // ОАО «Кондитерская фабрика “Слодыч”» [Электронный ресурс]. — 2007. — Режим доступа: <http://www.slodych.by>. — Дата доступа: 15.09.2007.
4. Лаборатория аксиометрических исследований “Новак” // Лаборатория аксиометрических исследований “Новак” [Электронный ресурс]. — 2007. — Режим доступа: <http://www.novak.by>. — Дата доступа: 25.10.2007.
5. *Ховард, Р.А.* Динамическое программирование и марковские процессы / Р.А. Ховард. — М.: Сов. радио, 1964.

В.Л. КУЛЕШОВА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM-ТЕХНОЛОГИЙ И РЕИНЖИНИРИНГА В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ

В настоящее время в экономике Беларуси конкурентоспособность и рентабельность предприятий зависят не столько от материальных ресурсов (занимаемой территории, количества зданий и цехов, производительности станков и машин), сколько от эффективности их организации и управления, наличия развитых средств коммуникации и кооперации с клиентами и партнерами, объема накопленных сотрудниками профессиональных знаний и умений, а также возможностей их интенсивного использования [1, 40–84].

Для того чтобы обеспечить увеличение спроса и расширение рынков сбыта, предприятия должны повысить производительность существующих процессов путем снижения затрат, увеличения загрузки производственных мощностей. Это позволит снизить себестоимость единицы продукции. Но без идентификации процессов, которые являются стратегически важными и поэтому должны выполняться очень хорошо, такие улучшения дают временный результат.

Анализ состояния бизнес-среды и мониторинг ее динамики, анализ потребностей потребителей и мониторинг изменений в их предпочтениях и поведении стали стратегически важной задачей, определяющей всю дальнейшую деятельность предприятия по созданию продукта, его производству, доведению до потребителя и получению дохода.

Инструментарием для решения этой задачи является создание системы управления качеством (СМК) на базе требований ISO серии 9000.

Требования стандарта направлены главным образом на достижение удовлетворенности потребителя посредством предупреждения несоответствий продукции на всех стадиях производственного процесса. По фактам выявления несоответствий проводятся корректирующие и предупреждающие действия, которые основываются на жалобах потребителей, ошибках в обслуживании, проверках рабочих операций, записях по качеству, отчетах о техническом обслуживании. Их цель — выявить причины возникших несоответствий и скорректировать процедуры для предупреждения любого рода несоответствий продукции установленным требованиям [2].

Внедрение системы управления качеством почти всегда влечет за собой серьезную реорганизацию бизнес-процессов предприятия, т.е. требует проведения реинжиниринга бизнес-процессов [3]. Внедрять систему управления качеством для предприятия, в бизнес-процессах которого есть несоответствия и узкие места, не ликвидировав их, экономически не выгодно. Такая система управления качеством не повысит эффективности работы предприятия и не принесет никакой экономической выгоды.

Сдвиг бизнес-процессов к удовлетворению потребностей клиента осуществляется на основании маркетинговых процессов, которые часто либо отсутствуют на предприятиях и их приходится создавать “с нуля”, либо “размыты” и носят чисто административный характер, в то время как результаты реализации этих процессов определяют стратегию маркетинга и бизнеса в целом. Часто при создании продукта предприятие имеет смутное представление о том, будет ли этот продукт востребован рынком. В результате — падение объемов продаж, потери позиции на рынке, затоваривание склада, ухудшение финансовых показателей.

Решению этой проблемы способствует внедрение Customer Relations Management (CRM)-технологии — стратегии управления и оценки взаимоотношений с клиентами. В ее задачи входит увеличение доходности, прибыльности системы продаж и повышения клиентской удовлетворенности. Она обеспечивает предприятие инструментами, технологиями и подходами совершенствования его взаимоотношений с клиентами в целях увеличения объемов продаж. С этой точки зрения CRM в процедурном плане рассматривается как бизнес-процесс развития.

CRM-технология — это стратегия управления и оценки взаимоотношений с клиентами, которая предполагает, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов [4].

С приходом информационной революции CRM обрела новые вид и развитие, так как современные технологии позволяют реализовать ее на ином уровне функциональности с помощью интегрированных CRM-систем. Электронные средства позволяют значительно повысить качество взаимодействия предприятия с клиентом, влияют на функции управления и налаживания взаимоотношений между ними. CRM объединяет все инструменты, имеющие отношения к контактам с клиентом: систему управления территориальными продажами, систему клиентской поддержки, систему управления маркетингом и продажами, а также управление контактами и деятельностью предприятия. Разрабатываемые CRM-системы интегрированы с системами внутреннего учета типа ERP (система управления ресурсами предприятия).

Грамотно построенная и сертифицированная система управления качеством, отвечающая требованиям стандарта ISO 9001:2000, гарантирует оптимальную организацию бизнес-процесса на всех его стадиях — от разработки продукта до послепродажного обслуживания. При этом сертификация системы управления качеством должна помочь правильно организовать работу предприятия, четко распределить обязанности, процедуры, соблюдать технологию работы, разработать оперативные инструкции, документированные и известные всему персоналу, процедуру контроля выполняемых работ, сфор-

мировать профессиональный и хорошо обученный персонал, способный выполнять работу качественно и в срок [5].

Создание и внедрение системы управления качеством на предприятии включают этапы:

- обследование организации, выявление несоответствий и узких мест в бизнес-процессах и выдача рекомендаций относительно возможных путей устранения несоответствий;
- организация проекта создания и внедрения системы управления качеством, проведение обучения участников проекта;
- разработка документации системы управления качеством и ее внедрение в подразделениях предприятия;
- подготовка к сертификации и проведение сертификационного аудита качества;
- международная сертификация системы качества.

Форма изложения документов, необходимых для сертификации системы управления качеством предприятия, не регламентирована. Однако большинство инструкций представляют собой набор таблиц с указанием субъектов производства и их взаимодействия в той или иной ситуации и по содержанию аналогичны диаграммам, построенным в соответствии с методологией IDEF0 и часто используемым для формального представления схемы функционирования предприятия на этапе его информационного обследования при реинжиниринге бизнес-процессов. В документации, которую приходится разрабатывать, уже есть часть проекта реинжиниринга и внедрения поддерживающей его информационной системы. Это позволяет рассматривать проведение реинжиниринга и внедрение системы управления качеством как единую комплексную задачу.

Классические представления о реинжиниринге акцентируют внимание на его процессуальном характере, а также на отличиях по отношению к другим процессуальным стратегиям промышленного менеджмента. Так, по определению М. Хаммера и Дж. Чампи [6], реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности предприятий, таких, как стоимость, качество, обслуживание и сроки. Реинжиниринг означает развитие новых взглядов на построение предприятия как на инженерную деятельность [7], что предполагает формирование новых целей его деятельности и широкое использование передовых коммуникационных и информационных средств для их достижения. Основополагающая идея реинжиниринга состоит в “клиентоцентризме”, т.е. в реорганизации деятельности предприятия “сверху — вниз” исходя из принципа максимального удовлетворения текущих и будущих потребностей клиентов. Определение можно выразить общей формулой.

Реинжиниринг = Ориентация на процессы + Сдвиг к удовлетворению потребностей клиента + Новые правила работы + Широкое использование новейших информационных и коммуникационных технологий.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает проектирование “с нуля” процессов, отвечающих заданным показателям экономической эффективности (по времени и по затратам), актуальных для предприятия. Далекое не каждое предприятие может пойти на такой шаг и пройти этот достаточно сложный путь до конца. “Настоящий” реинжиниринг является “шоковой встряской” для любого предприятия. Чтобы осуществить его, требуются существенные финансовые резервы, которые поддержат предприятие в период проведения реинжиниринга. Однако в большинстве случаев все же проводится не полный реинжиниринг, а новых (вновь вводимых) и локальная оптимизация существующих бизнес-процессов, уже выполняющихся на регулярной основе.

При проведении реинжиниринга на предприятии выделяют четыре базовых категории бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления.

Основных бизнес-процессов на предприятии немного, обычно не более десяти. Обеспечивающие или вспомогательные бизнес-процессы формируют ресурсы всех бизнес-процессов предприятия. Понимание взаимодействия между основными и вспомогательными бизнес-процессами очень важно для определения доли обеспечивающих процессов в затратах на производство продукции и определения их истинной себестоимости.

Процессы управления — это бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. В основе построения технологии выполнения процессов управления лежит концепция контроллинга, которая позволяет сформировать полный цикл управления предприятием, начиная от стратегического планирования до анализа причин отклонения от плана и формирования управляющих воздействий.

К процессам развития относятся процессы совершенствования производимого продукта, технологии, оборудования, а также инновационные процессы.

Для реинжиниринга выбираются наиболее важные бизнес-процессы предприятия. Перепроектируются также те бизнес-процессы, в которых при обследовании обнаружены несоответствия и узкие места. Этот отбор осуществляется по таким критериям, как стратегическая важность процесса, качество выполнения процесса, возможность получения желаемого результата и др.

Стандарты ISO серии 9000 и реинжиниринга содержат требования к элементам системы управления качеством, соответствие которым обеспечивает выпуск продукции стабильно высокого качества, максимально удовлетворяющей запросам потребителей.

Недостаток реинжиниринга бизнес-процессов — высокий риск проекта. Успех проекта во многом зависит от того, насколько хорошо руководство предприятия представляет себе факторы риска, сопровождающие процесс реинжиниринга (табл. 1).

Таблица 1. Категории рисков проектов по бизнес-реинжинирингу

Категории рисков	Описание
Финансовые	Проект не окупается
Технические	Не доступны или не работают информационно-технологические решения, ориентированные на процессы
Общие	Предприятие ищет решения за пределами своей компетенции, или команда не справляется со своими обязанностями
Функциональные	Предприятие осуществляет реорганизацию, которая несовместима с его основной деятельностью
Политические	Люди сопротивляются реализации проекта, или постепенно теряется поддержка администрации

При проведении на предприятии реинжиниринга бизнес-процессов создается информационная система, выполняющая функции ERP-систем и CRM-систем. ERP-система направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов [8], в ней клиент рассматривается как «элемент внешнего мира» и определяющего влияния на работу предприятия не оказывает. Интегрированная с ней CRM-система позволяет «включить» клиента в сферу организации — предприятие получает максимально возможную информацию о клиентах и их потребностях. Исходя из этих данных оно строит организационную стратегию, которая касается всех

аспектов его деятельности: производства, рекламы, продаж, дизайна, обслуживания. CRM-система выступает как связующее звено между взаимодействующими отделами продаж, маркетинга и обслуживания клиентов, с одной стороны, и разработкой продукта и его дальнейшим продвижением на рынке — с другой. Необходимо на основе желаний и предпочтений клиента формировать спрос, а затем уже производить необходимый продукт, при этом учитывать все факторы — демографическую группу, моральные и культурные предпочтения, жизненные ценности и философские принципы, историю сделанных ранее заказов и кредитную историю и т.д.

При интегрировании ERP и CRM-систем необходимо:

- определить стратегические бизнес-цели предприятия;
- интегрировать ключевые блоки и модули CRM и ERP-систем;
- разработать формы отчетности по проекту;
- создать систему коммуникаций, обеспечивающую взаимодействие всех подразделений (маркетинг, продажи, сервис, бухгалтерия и др.);
- создать информационную базу о текущих и перспективных потребителях;
- разработать систему процедур, регламентов и алгоритмов взаимодействия работников предприятия с клиентами на основе общей стратегии предприятия;
- провести мероприятия по обучению персонала.

Для предприятий легкой промышленности информационная база CRM-системы имеет особенности, поскольку кроме стандартных данных, таких как персональные характеристики, контакты и т.п., по клиентам нужно вести сбор следующей информации:

- предпочтительный товарный портфель клиента в разрезе товарных групп;
- торговые/складские площади;
- целевые сегменты клиента (его покупатели);
- практика закупок (средний объем, периодичность);
- предпочтительные схемы оплаты и др.

Возможность получить, сохранить и обработать полную историю взаимодействия клиента с предприятием дает много преимуществ. Так, предприятие может, в частности, более точно специфицировать предложения конкретному клиенту, которые с большой долей вероятности могут быть им приняты, или провести сегментацию рынка, проанализировав эффективность работы конкретного канала сбыта или успешность рекламной кампании, и т.д. CRM-система позволяет повысить качество обслуживания клиентов: ни одно из пожеланий не пропускается и не остается без внимания. По мере накопления базы данных по клиентам работа CRM-системы становится эффективнее. Положительные результаты внедрения CRM-системы описаны в табл. 2.

Таблица 2. Результаты внедрения CRM-технологий

№	Результат	Возможности
1	2	3
<i>В отделе продаж</i>		
1.	Снижение текучести кадров	Сотрудник может соотнести успехи с действиями других сотрудников, получить информацию о прошлых и будущих бонусах и понять, как добиться большего путем концентрации усилий на более ценных сделках. Система дает сотруднику уверенность в том, что получаемое им вознаграждение зависит только от качества его работы
2.	Повышение производительности сотрудников	Управление возможностями, календарное планирование и средства работы с контактами позволяют эффективно использовать рабочее время
3.	Снижение издержек	Автоматизация процесса продаж позволяет автоматизировать рутинные операции, процессы контроля и управления.

1	2	3
4.	Повышение точности прогнозирования продаж	Статистическая информация позволяет оценить вероятность заключения сделки и прогнозировать скорость прохождения клиентов по воронке продаж, что поможет эффективно управлять денежными потоками предприятия
5.	Увеличивается вероятность заключения сделки	Автоматизация цикла продаж и распространение лучшего опыта на всех сотрудников отдела продаж повышает процент успешных сделок. База знаний по стандартным вопросам клиентов и ответам на них, база знаний по слабым и сильным сторонам работы конкурентов позволяет эффективно работать с клиентом даже начинающему сотруднику
6.	Увеличение прибыли	Предоставляет полную информацию о клиенте и истории продаж, что способствует увеличению количества сделок и скорости заключения их, сфокусироваться на наиболее выгодных сделках
<i>В маркетинге</i>		
1.	Расширение каналов маркетинга	Интернет является одним из эффективных и перспективных каналов взаимодействия с клиентами, и этот канал быстро растет
2.	Информация позволяет эффективно управлять рекламной кампанией	Рекламные кампании имеют более точную направленность и сфокусированы на нужной клиентской выборке. Профайлы клиентов основаны на совокупности данных, собранных на предприятии (например платежные предпочтения, цикл продаж и частота закупок)
3.	Направленный маркетинг	Управление маркетингом улучшается за счет использования системы планирования, разработки, управления и реализации маркетинговых кампаний
<i>В поддержке клиентов</i>		
1.	Улучшение качества сервиса	Полная информация о клиенте позволяет точнее идентифицировать категорию обращения и точно определить необходимый ресурс для решения проблемы. Не требуется переключаться на других представителей службы поддержки в процессе разговора с клиентом
2.	Снижение издержек на службу поддержки	Снижение издержек происходит за счет автоматизации рутинных операций, использования базы знаний об обращениях клиентов, автоматизации контроля прохождения заявок. Внедрение системы позволяет снизить время ответа на запрос клиента
3.	Повышение удовлетворенности клиента	Обеспечивается ожидание клиента работать с предприятием, которое всегда точно и своевременно предоставляет информацию, поддерживает регулярные контакты с ним
4.	Хороший сервис способствует повторным покупкам	Хороший сервис дает клиенту положительный опыт обращения с предприятием, повышая желание продолжать взаимодействие с ним и покупать дополнительные товары
5.	Служба поддержки может приносить прибыль	Обращение клиента в сервисную службу может быть хорошим шансом продать ему дополнительные товары. В дальнейшем появляется возможность предложить клиенту новые товары (cross-selling и up-selling)

Однако CRM-системы ограничены в возможностях внедрения в бизнес предприятия. Это связано с тем, что при их внедрении необходимо внесение доработок, настроек справочников и процессов и интеграции их с ERP-системами. Для того чтобы обеспечить “вертикальное” внедрение CRM-системы, следует провести “сквозную” интеграцию CRM-системы со всеми программными продуктами, используемыми на предприятии, и ее технологичную настройку по “мастер-шаблонам”.

В результате анализа возможностей CRM-технологии и реинжиниринга бизнес-процессов можно сделать вывод о том, что их использование позволяет разработать более эффективную систему управления качеством. Их комплексное использование позволяет:

- увязывать этапы разработки системы управления качеством, проведения реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения CRM-технологии на предприятии;

- использовать системой управления качеством, реинжинирингом бизнес-процессов, CRM-технологией одну и ту же бизнес-модель предприятия, построенную на этапе его информационного обследования, одну и ту же информационную систему;

- сокращать время внедрения системы управления качеством, CRM-технологии, реинжиниринга бизнес-процессов;
- повышать эффективность работы всех систем;
- уменьшать время выхода систем на проектную мощность;
- сокращать срок окупаемости систем.

Кроме того, комплексное внедрение системы управления качеством, CRM-технологии и проведение реинжиниринга бизнес-процессов создает на предприятии синергетический эффект, повышающий эффективность функционирования системы управления качеством на предприятии в целом.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Тарасов, В.Б.* Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям / В.Б. Тарасов // *Новости искусствен. интеллекта.* — 1996. — № 4.
2. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р ИСО 9001—2001. Введ. 31.08. 01. — М.: Изд-во стандартов, 2001.
3. *Абутидзе, З.С.* Управление качеством и реинжиниринг организаций / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас. — М.: ЛОГОС, 2003.
4. *Воронин, Б.* CRM — новая стратегия со старыми принципами / Б. Воронин // *KMSOFT / Статьи / Библиотека статей / Маркетинг [Электронный ресурс].* — 2005. — Режим доступа: <http://www.kmssoft.ru/LD/C007/102/1661654428.html>. — Дата доступа: 02.12. 05.
5. *Пономарев, С.В.* Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: учеб. пособие / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. — М.: Статистика и качество, 2004.
6. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. — СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.
7. *Ойхман, Е.Г.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. — М.: Финансы и статистика, 1997.
8. *О'Лири, Д.* ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация / Д. О'Лири; пер. с англ. Ю.И. Водяновой / науч. ред. С.Б. Аврин. — М.: Вершина, 2004.

ЧЖЕНЬЮАНЬ Э, А.Ф. ДЕМЬЯНЧИК

ОСОБЕННОСТИ ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

1. Теория преобразующего лидерства. Развитие конкурентной борьбы ставит руководителей в условия экстраординарной неоднозначности и неопределенности. Руководители должны справляться с неопределенностью, чутко реагируя на изменения и определяя стратегическое направление. Они должны смириться с сосуществованием очевидных противоположностей, убедить персонал в необходимости принять его и построить системы, способные обеспечить успех по всем направлениям (достижение высокого качества при низких

ЧЖЕНЬЮАНЬ Э, аспирантка Белорусского государственного экономического университета, КНДР;

Андрей Феофанович ДЕМЬЯНЧИК, ассистент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета.