

Author affiliation. *Piotr LESZCZYLOWSKI, Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus); Maryna MALAKHOVICH (malakhovich_m@mail.ru), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The article estimates the level of agrarian sector development in the Republic of Belarus; major factors are identified determining performance of the entities of the sector concerned; priority areas in enhancing efficiency of agribusiness are substantiated.

Keywords: agribusiness; agricultural production; corporate structures; competitiveness; priority areas of enhancing efficiency.

UDC 631.15(476)

*Статья поступила
в редакцию 03.02. 2016 г.*

Л. М. СИНИЦА, Д. В. ФИЛИПЧЕНКО

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНЖИНИРИНГА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (Часть 2. Начало в № 3 2016 г.)**

Исследованы и предложены варианты усовершенствования бизнес-процессов конкретной организации по продаже откосных систем. Инжиниринг бизнес-процессов с использованием программы Fox manager позволил четко прописать функции и распределить их за ответственными по всему процессу продаж, вплоть до управления дилерами.

Ключевые слова: бизнес-процессы; объем продаж; инжиниринг.

УДК 658.8:005.5(476)

В бизнес-процессе продаж выделены следующие группы процессов:

1. Управление продажами, подразумевающее под собой подготовительную и контрольную функцию по отношению к продажам и включающее следующие подпроцессы:

а) планирование объема продаж, что является очень важным, так как во многом определяет цель деятельности компании, и относительно несложным процессом в плане задействования персонала и количества потоков информации;

б) анализ результатов регулярных продаж в целом по предприятию, что позволяет оценить ситуацию на рынке, правильность и объективность составления плана;

в) стимулирование продаж, которое будет выполняться путем мотивации клиентов и персонала, обучения персонала, подготовки мероприятий на основе анализа результатов стимулирования отчетного периода.

На начальном этапе развития продаж необходимо привлечь дилеров для реализации продукции. Данный процесс, смоделированный до четвертого уровня с помощью программы Fox manager, включает:

Любовь Макаровна СИНИЦА (sinluba1944@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

Дарья Витальевна ФИЛИПЧЕНКО (dasha_phil@mail.ru), магистрант Института магистерской подготовки Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

- 1.1) поиск потенциальных дилеров;
- 1.2) продажу идеи сотрудничества потенциальным дилерам, включающую первый контакт (звонок, e-mail) с клиентом, подготовку коммерческого предложения по результатам переговоров, достижение первых договоренностей, презентацию и обсуждение коммерческого предложения, работу с возражениями, торги и закрытие сделки;
- 1.3) управление потенциальными дилерами, включающее получение и анализ обратной связи, управление дилерами в случае ситуации «прогресс», заключающейся в приближении к подписанию договора, управление в случае ситуации «отсрочка», которая подразумевает неопределенность и колебания партнера по поводу дальнейшего сотрудничества;
- 1.4) исключение дилера из списка потенциальных в случае невыполнения плана продаж либо иных условий договора;
- 1.5) регулярные продажи существующим клиентам — составляют костяк данного бизнес-процесса и обладают наибольшей значимостью среди всех подпроцессов, включая следующие:
 - а) оптовые продажи, подразумевающие непосредственно реализацию готовой продукции дилерам;
 - б) ежеквартальное подведение итогов и расчет премий — позволяет разрабатывать бонусную часть отношений с дилерами, принимать решение о дальнейшем ходе сотрудничества с партнерами (возможен перевод их на более низкий либо высокий уровень цены, пересмотр условий транспортировки, исключение из числа партнеров);
 - в) отгрузка товара клиенту как завершающий процесс продаж;
 - г) управление клиентом — во многом коррелирует со схожими перечисленными выше процессами. Но здесь подразумевается общая политика работы с клиентами, включающая анализ работы с ними, стимулирование продаж, поддержание отношений, обратную связь;
 - д) администрирование продаж, во многом связанное с юриспруденцией, документооборотом: заключение договора с согласованием требований обеих сторон с учетом законодательства, продление договора с учетом возникших пожеланий, работа с возникающими рекламациями.

Итак, начать необходимо с ключевого бизнес-процесса деятельности компании — процесса планирования объема продаж. Схема WFD-процесса планирования объема продаж, выполненная в программе Fox manager, представлена на рис. 1.

В планировании объема продаж на ООО «ЛидерСтройГрад» задействованы только экономист, маркетолог и директор, который получает и утверждает итоговый план продаж на год и по месяцам. Ввиду отсутствия продаж предшествующего периода анализ объема продаж на данный момент невозможен, однако при составлении плана объема продаж на 2016 г. с разбивкой по месяцам первым этапом будет непосредственно анализ продаж 2015 г., который выполнит экономист.

Начальным этапом планирования объема продаж откосной системы Qünell является оценка маркетологом ее конкурентоспособности как нового товара по сравнению с уже существующими на рынке подобными товарами. Ведь только после убеждения в конкурентоспособности этой откосной системы может идти речь о ее продажах.

Далее экономист рассчитывает емкость рынка и прогнозирует его развитие для определения потенциального и максимально возможного объема продаж на выбранном рынке.



Рис. 1. Схема WFD-процесса планирования объема продаж

После этого необходимо выделить ограничения по производству, обусловленные производственной мощностью. Экономист рассчитает пропускную способность оборудования и сбалансирует эти два показателя.

Так как одним из способов достижения баланса между емкостью рынка и производственной мощностью является сужение целевого рынка, маркетолог на следующем этапе определит целевой сегмент рынка.

Далее экономист сформирует структуру ассортимента и составит итоговый план продаж на год и по месяцам.

Через несколько лет также возможно добавление нового этапа в этом процессе, связанного с добавлением нового продукта в ассортиментную линейку. Однако на ближайшую перспективу это не планируется, поэтому он не включен в схему бизнес-процесса планирования продаж.

После составления плана объема продаж необходимо найти дилеров, при помощи которых данный план будет выполняться. Схема WFD-процесса поиска потенциальных дилеров, выполненная в программе Fox manager, изображена на рис. 2.

Поскольку на данный момент полностью отсутствует клиентская база, поиск потенциальных дилеров является самым важным процессом деятельности отдела маркетинга. Именно от результатов этого этапа во многом зависит реализация плана продаж.

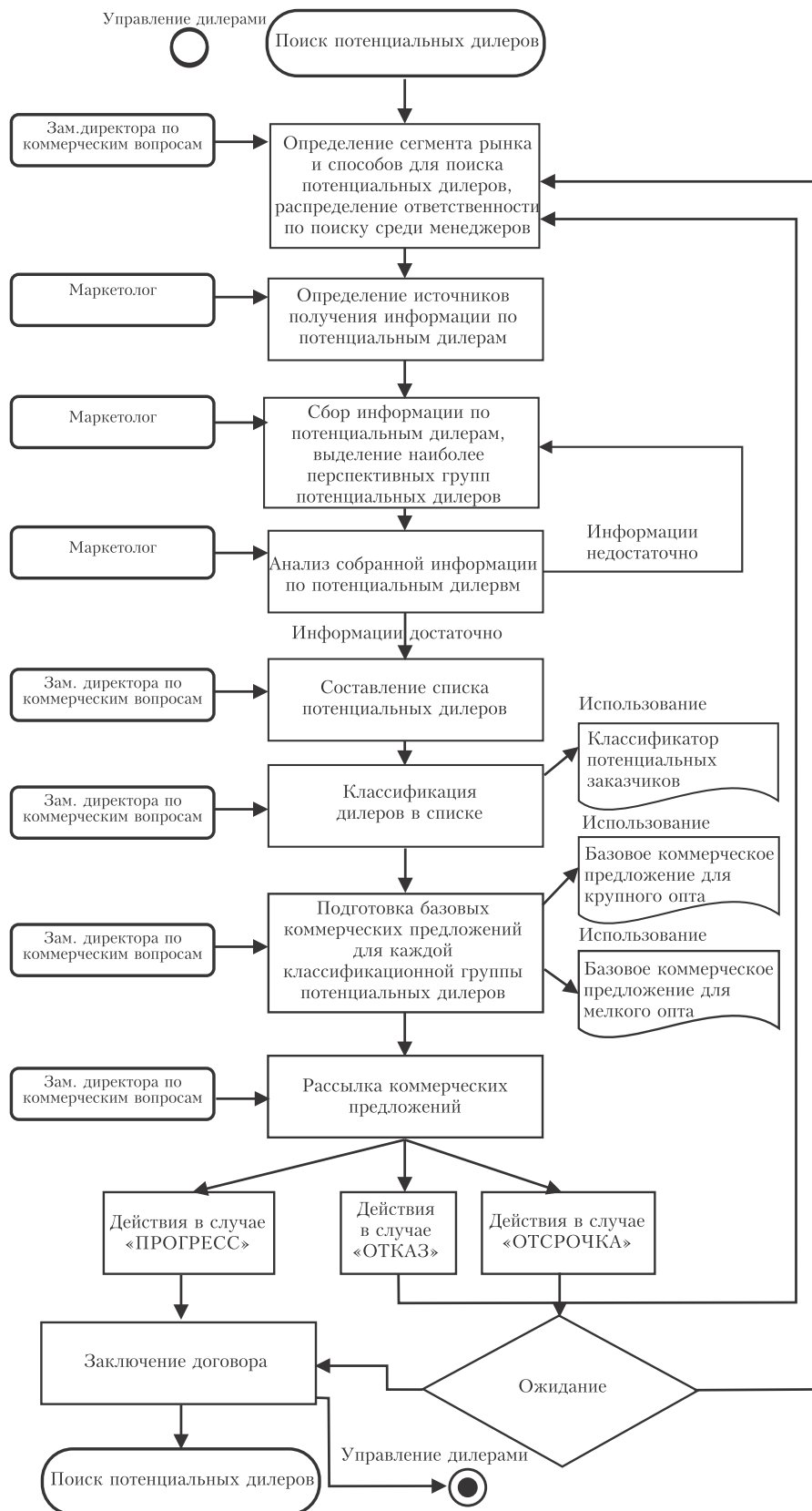


Рис. 2. Схема WFD-процесса поиска потенциальных дилеров

На данном этапе задействованы 2 человека — маркетолог и заместитель директора по коммерческим вопросам, еще 2 человека — экономист и директор — могут быть задействованы эпизодически и в случае необходимости.

Прежде всего определяется сегмент рынка и способы поиска потенциальных дилеров, распределяется ответственность среди менеджеров. Эти обязанности выполняются заместителем директора по коммерческим вопросам и маркетологом. Далее маркетолог приступает к определению источников для получения информации по потенциальным дилерам в выбранном сегменте. В качестве источников могут выступать статьи в СМИ, сайт дилера, тематические порталы, сайты и форумы, «сарафанное радио» и т. д.

После определения источников информации по потенциальным дилерам маркетолог приступает непосредственно к ее сбору и анализу. Затем представляет ее директору либо заместителю директора по коммерческим вопросам. В случае если собранной информации достаточно, заместитель директора по коммерческим вопросам приступает к составлению списка потенциальных дилеров в выбранном сегменте рынка.

Далее заместитель директора по коммерческим вопросам классифицирует дилеров в списке на крупных и мелких оптовиков и на выходе получается документ «классификатор потенциальных заказчиков». На основании всей имеющейся информации о потенциальных дилерах он готовит базовые коммерческие предложения с участием экономиста и под руководством директора для каждой классификационной группы потенциальных дилеров. На выходе получают документы «базовое коммерческое предложение для крупного опта» и «базовое коммерческое предложение для мелкого опта».

Далее происходит рассылка коммерческих предложений потенциальным дилерам, при этом возможны 3 варианта событий:

- 1) действия в случае «прогресс», ведущие к заключению договора, а потом переходящие в процесс управления дилерами;
- 2) действия в случае «отказ», ведущие к началу процесса поиска дилеров;
- 3) действия в случае «отсрочка», ведущие в конечном итоге либо к заключению договора, а потом переходящие в процесс управления дилерами, либо к началу процесса поиска дилеров.

Рассмотренный бизнес-процесс отличается абсолютной логичностью, лаконичностью и простотой. Отсутствует дублирование функций, зоны ответственности четко распределены, все фазы процесса прописаны и распределены по ответственным.

После поиска потенциальных дилеров при подписании договора следует процесс управления дилерами, в котором задействован только заместитель директора по коммерческим вопросам, эпизодически могут привлекаться директор и экономист.

Управление дилерами — одна из приоритетных задач, которые необходимо решить при организации продаж.

Схема WFD-процесса управления дилерами, выполненная в программе Fox manager, изображена на рис. 3.

Первым этапом процесса управления дилерами является ведение клиентской базы. Это важная составляющая деятельности компаний любого направления. Эффективные продажи и продвижение услуг начинаются с формирования и расширения базы клиентов. Клиентская база содержит информацию обо всех клиентах компании. Помимо тех, кто когда-либо пользовался услугами или продуктами данной компании, сюда также могут быть включены потенциальные клиенты. В клиентской базе хранятся общие и специфические сведения о клиентах компании. Общие данные включают название компании, реквизиты, контактные данные, адрес и др.

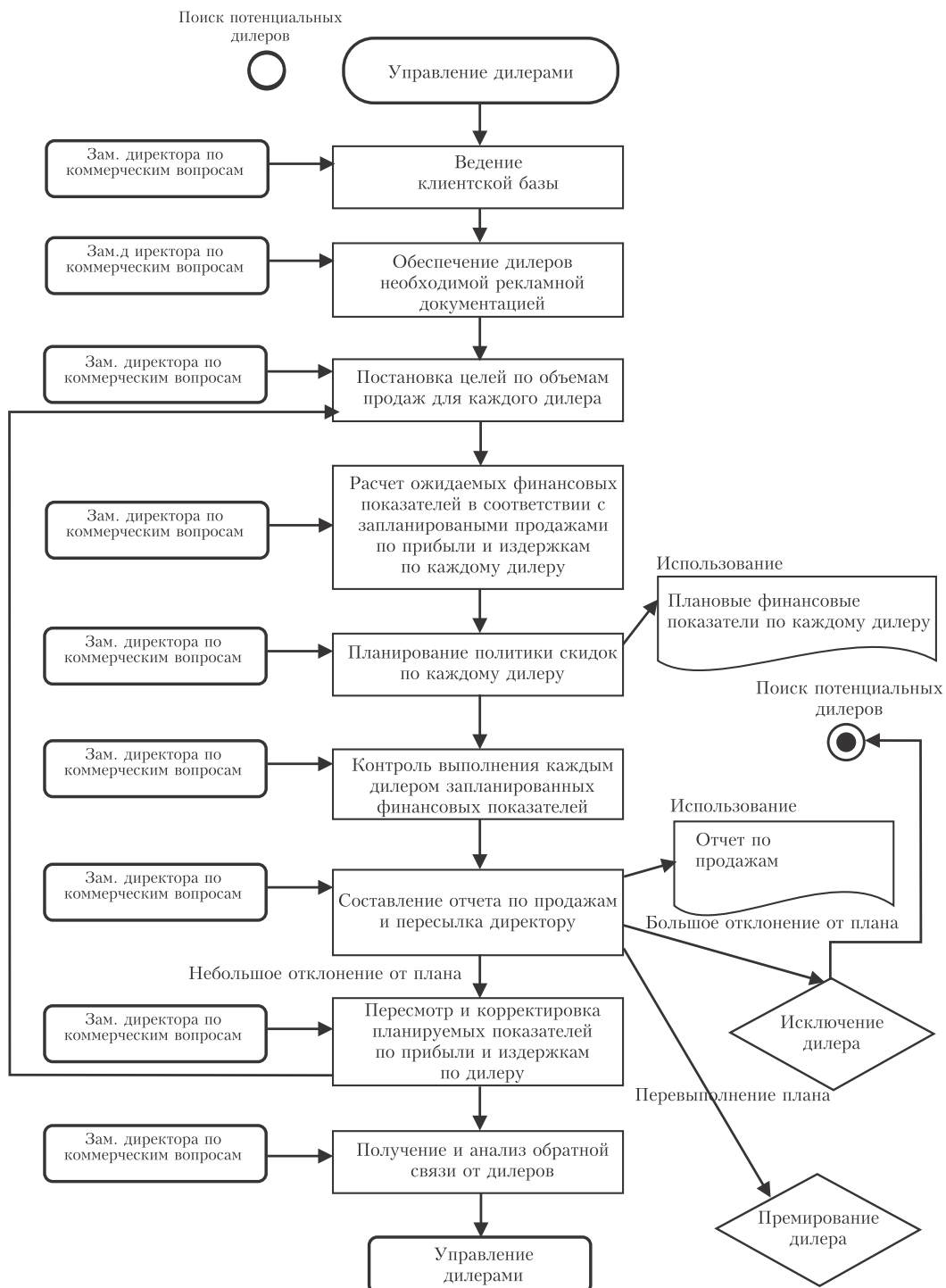


Рис. 3. Схема WFD-процесса управления дилерами

Всех клиентов следует постоянно обеспечивать необходимой рекламной продукцией. Для этого разрабатываются макеты листовок, плакаты А1, roll-up, Q-box, демо-проем Qünell, бумажные подарочные пакеты. Рекламная продукция выдается в качестве маркетинговой поддержки при определенных условиях сотрудничества.

Следующим шагом является постановка для каждого дилера цели по объемам продаж. Цели согласовываются с дилером и директором. Далее рассчитываются совместно с экономистом ожидаемые финансовые показатели в соответствии с запланированными продажами по прибыли и издержкам по каждому дилеру. Кроме того, планируется политика скидок и бонусов по каждому дилеру, которая будет учитывать уровень цены, бонусы, условия транспортировки. На данном этапе опять же может привлекаться экономист, а результаты согласовываются с директором. На выходе получается документ «Плановые финансовые показатели по каждому дилеру».

Все поставленные цели и запланированные финансовые показатели ежеквартально контролируются. На основе этого составляется отчет по продажам, который отдается на рассмотрение директору. В случае если дилер сильно недовыполнил план, он исключается из числа партнеров. При перевыполнении плана дилер премируется, а при небольшом отрицательном отклонении от плана дилер совместно с экономистом пересматривают и корректируют планируемые показатели по прибыли и издержкам по дилеру и возвращаются к постановке новых целей по объему продаж.

Конечный этап — получение и анализ обратной связи от дилеров. Причем при возникновении каких-либо рекламаций заместитель директора по коммерческим вопросам, привлекая экономиста или директора, возвращается на любой рассмотренный выше этап для согласования его с дилером.

Данный бизнес-процесс является более сложным, каждый этап подлежит согласованию с дилером, а принятые решения могут оказать значительное влияние на функционирование компании.

Ключевым и основополагающим процессом деятельности компании являются непосредственно продажи, которые задействуют несколько отделов и структур. Схема WFD-процесса оптовых продаж, выполненного в программе Fox manager, представлена на рис. 4.

Процесс оптовых продаж начинается с получения предварительной заявки на оптовую поставку от заказчика, которая в дальнейшем подлежит обсуждению с ним и директором на предмет номенклатуры, объема, цены и сроков изготовления. На выходе после согласования всех вопросов получается документ «Заявка».

Затем оформляется заявка на производство и начальник производства проверяет наличие нужного количества товара на складе. В случае нехватки до заказывает материалы. Данные действия подлежат детализации в рамках иных процессов.

Далее заместитель директора по производству (в будущем логист) согласовывает условия транспортировки (возможен самовывоз либо привлечение сторонней транспортной компании).

После этого экономист рассчитывает доходность заявки и бонусной части и результат передает на согласование директору. Заместитель директора по коммерческим вопросам на основании согласованной директором бонусной части составляет и согласовывает с заказчиком коммерческое предложение, включая бонусную часть. На выходе получается документ «Коммерческое предложение».

На основании заявки от заказчика и коммерческого предложения зам. директора по коммерческим вопросам составляет спецификацию, имеющую юридическую силу, после чего бухгалтер выписывает счет и отправляет его заказчику. Поскольку на начальном этапе отгрузка происходит по 100 %-ной предоплате, то при поступлении денежных средств на счет начинается производство продукции.

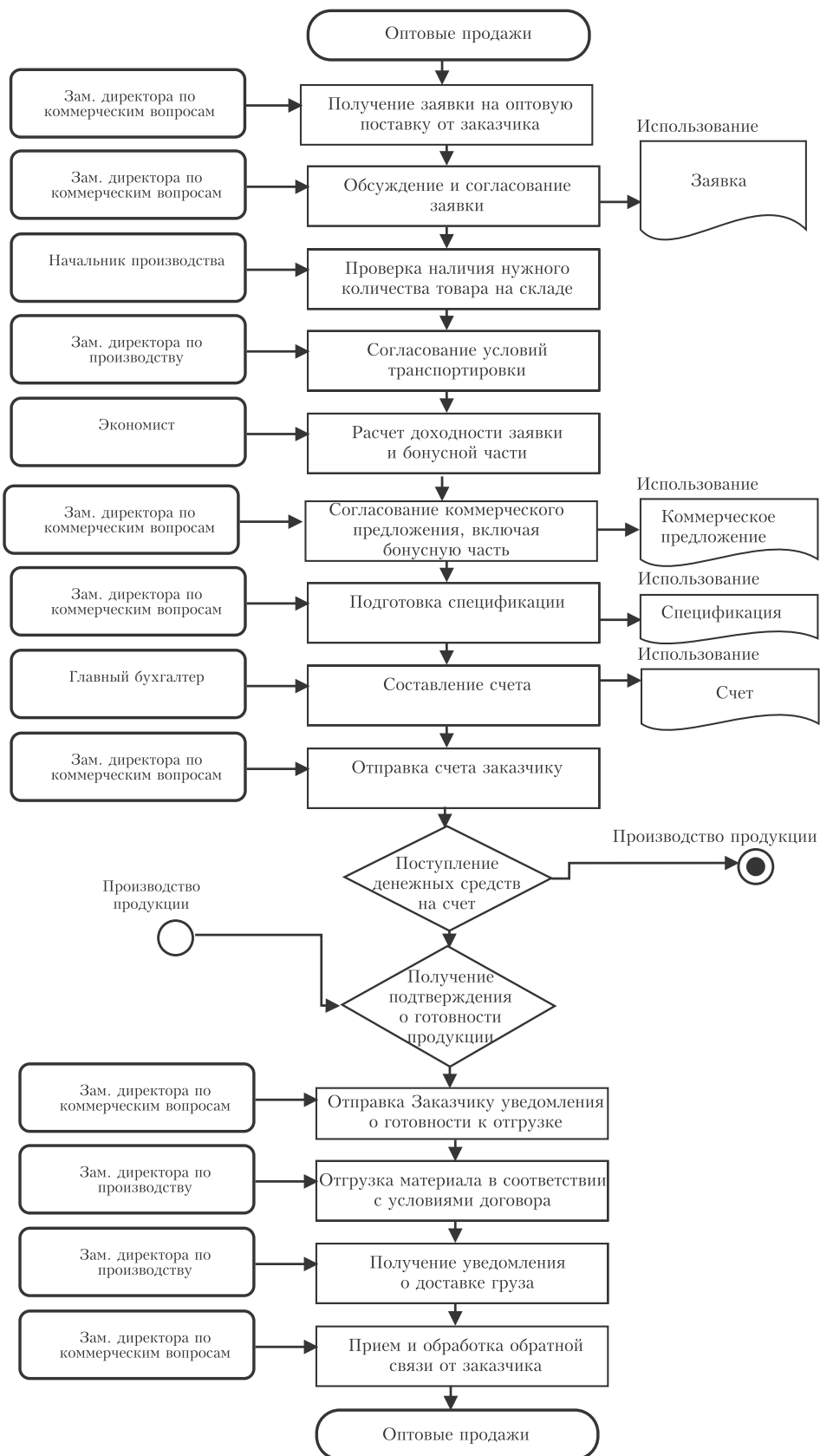


Рис. 4. Схема WFD-процесса оптовых продаж

После получения с производственного участка подтверждения готовности продукции зам. директора по коммерческим вопросам уведомляет заказчика о готовности к отгрузке. Заместитель директора по производству отслеживает процесс отгрузки в соответствии с условиями договора, зам. директора по коммерческим вопросам получает уведомление о доставке груза, принимает и обрабатывает обратную связь от заказчика.

Как видно, данный процесс является наиболее трудоемким, подключает специалистов разных направлений, однако результат данного бизнес-процесса во многом определяет результативность функционирования компании.

Таким образом, программа Fox Manager с модулем «Бизнес-процессы» позволила описать самые проблемные участки в работе ООО «ЛидерСтрой-Град», распределить ответственность между персоналом, сделать ссылки на документы, которыми следует руководствоваться при выполнении бизнес-процесса и выделить ключевые функции.

Инжиниринг бизнес-процессов помогает понять, как устроена работа, позволяет регламентировать ее, т. е. зафиксировать порядок исполнения, помогает управлять процессом. Другими словами, можно задавать параметры, планы, ресурсы, сроки исполнения работ, планировать эти параметры, обеспечивать организацию их исполнения, контролировать исполнение, регулировать ход исполнения.

Инжиниринг бизнес-процессов — это ответ практически на все вопросы, касающиеся совершенствования деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности. Руководитель или ее руководство, внедрившие у себя конкретную методологию, будут иметь информацию, которая позволит самостоятельно совершенствовать организацию и прогнозировать ее будущее.

**LIUBOU SINITSA,
DARYA FILIPCHANKA**

***IMPROVING ENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES
(Part 2, See Beginning in No 3 2016)***

Author affiliation. *Liubou SINITSA (sinluba1944@gmail.com), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus); Darya FILIPCHANKA (dasha_phil@mail.ru), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. Variants of improving business processes of a specific organization involved in selling wing wall systems are suggested and analyzed. Engineering of business processes based on the application of Fox Manager allows to specify the functions and allocate them to the employees accountable throughout the whole sales process up to dealer supervision.

Keywords: business processes; sales volume; engineering.

UDC 658.8:005.5(476)

*Статья поступила
в редакцию 24.12. 2015 г.*