

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ И ПРОДАЖАМИ»

© 2022 **Толмачев Михаил Николаевич**

доктор экономических наук, профессор Департамент бизнес-аналитики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
E-mail: MNTolmachev@fa.ru

© 2022 **Струбалин Павел Владимирович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем и моделирования
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А., Россия, Саратов
E-mail: pavel0@mail.ru

В статье рассматривается возможность анализа бизнес процессов на этапе планирования. Проводится сравнительный анализ результатов, полученных на этапе моделирования реинжиниринга компании с использованием диаграмм бизнес-процесса «Управление маркетингом и продажами» «как есть — как должно быть». В ходе моделирования предложен реинжиниринг двух подпроцессов «Продвижение продукции» и «Реализация продукции» за счет внедрения CRM системы и автоматизации данных.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, автоматизация, анализ, CRM система, нотация графического моделирования IDEF0.

Реинжиниринг бизнес-процессов часто рассматривается как управленческий инструмент для повышения конкурентоспособности организаций. В некоторых исследованиях рассматриваются различные точки зрения, которые позволяют раскрыть недостатки и преимущества реинжиниринга бизнес-процессов. Однако большинство авторов приходят к одинаковым заключениям, что реинжиниринг бизнес-процессов меняет устаревшие парадигмы, несет радикальные изменения, влияющие на всю организацию, приводит к применению инновационных технологий [1]. Также широко распространено мнение о том, что реинжиниринг — это не эволюционное изменение с течением времени и не просто применение новых технологий к существующим бизнес-процессам, а революция в развитии компании.

Изменения в бизнес-процессах, связанные с их реинжинирингом сильно различаются по своему масштабу. Реинжиниринг может быть проведен в различных структурах бизнеса: от одного бизнес-процесса до всей организации и ее многочисленных процессов.

Первый этап реинжиниринга — это разработка концепции CRM, плана по реинжинирингу и технического задания на внедрение. Для реализации этого этапа необходимо построить модель бизнес-процесса, выявить ключевые

и проблемные подпроцессы, требующие кардинальных изменений. «Данный этап заключается в схематичной проработке и формировании ожидаемой организационной структуры предприятия путем определения основных ориентиров развития предприятия и способов их достижения» [3].

Для визуализации бизнес процессов организации нами была использована нотация графического моделирования IDEF0, описывающая функциональную модель, ее структуру и функции, а также потоки информации и материальные объекты, связывающие эти функции, что позволяет выявить процессы, происходящие недостаточно эффективно.

Первый этап моделирования — это создание модели «как есть», то есть графическое представление бизнес-процессов с учетом текущей организационной структуры компании и всех информационных потоков, места использования автоматизированных функций процесса. В качестве объекта исследования выбран бизнес-процесс «Управление маркетингом и продажами» (рис. 1).

Проанализируем декомпозицию данного процесса на подпроцессы. В диаграмме A0 подпроцесс «Исследование рынка» использует механизм MS Excel, недостатками которого являются: во-первых, человеческий фактор ручной

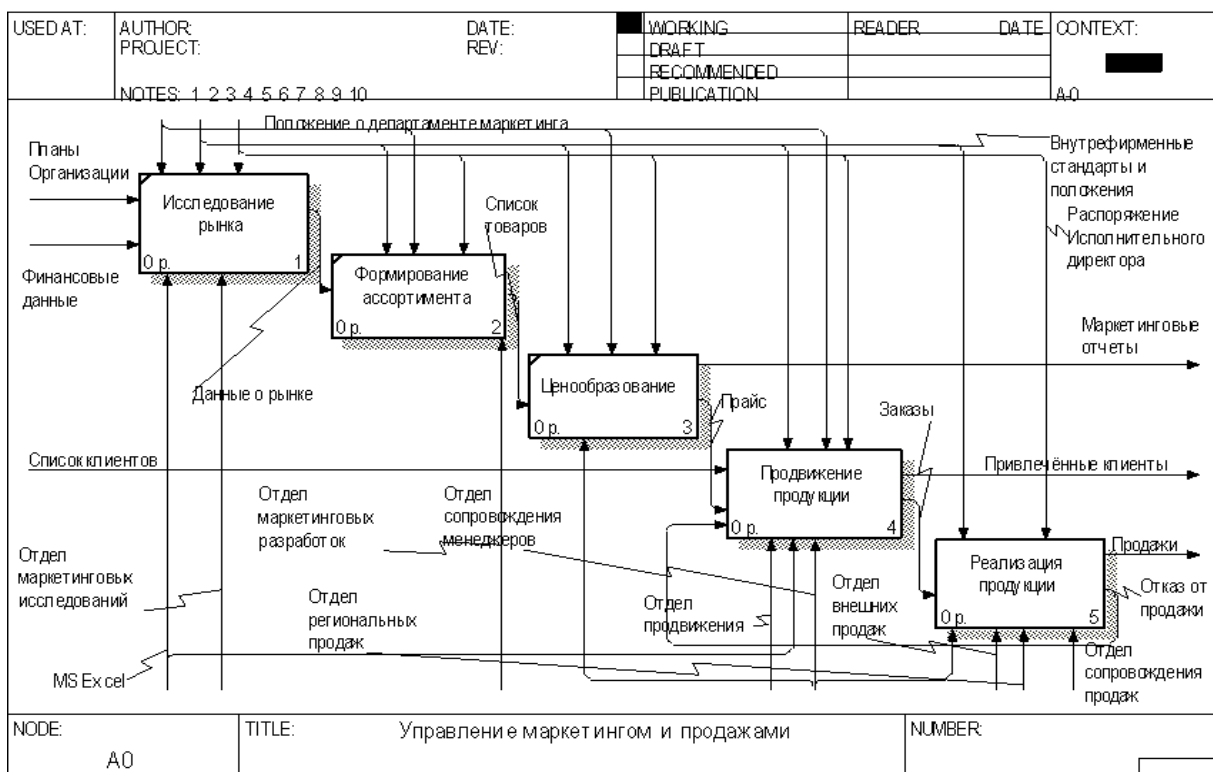


Рис. 1. Графическое представление бизнес-процесса «Управление маркетингом и продажами» – «Как есть»

обработки данных в MS Excel, имеющий высокую вероятность ошибок персонала этого отдела в корректности ввода и анализа данных; во-вторых, увеличение записей в MS Excel приводит к замедлению обработки информации.

Результатом данного процесса являются данные о рынках, к ним относятся: данные о конкурентах, о востребованности продукции, сегментировании клиентов, позиционировании компании на рынке. Эти данные, входящие в подпроцесс «Формирование ассортимента», являются основой для формирования структуры продаж по номенклатуре и ассортименту. Данные о списке товаров поступают на следующий подпроцесс «Ценообразование», где формируется прайс-лист. Затем в подпроцессе «Продвижение продукции» определяются и организовываются мероприятия, направленные на привлечение новых клиентов и новых заказов. В последнем подпроцессе «Реализация продукции» формируются документы для заказа и проходят согласования коммерческих предложений до выдачи заказа покупателю и составления отчёта. Результатом данного подпроцесса являются продажи клиентам.

Рассмотрев декомпозицию процесса «Управление маркетингом и продажами» следует перейти к дальнейшему анализу этого бизнес-процесса.

Вторым этапом моделирования является ранжирование процесса. Этот метод определяет приоритетность процессов и позволяет выделить критически важные из них, требующие изменения. «Для выбора бизнес-процессов, нуждающихся в реинжиниринге, строится матрица ранжирования бизнес-процессов» [5].

Как правило, в качестве основных критериев оценки берут три:

- важность процесса, определяющаяся по шкале от 1 до 8;

- проблемность процесса, определяющаяся по шкале от 1 до 5;

- возможность проведения изменений, определяющаяся от 1 до 5.

Итоговая оценка «Приоритетность» рассчитывается как сумма всех трёх критериев. В сумме они дают показатели от 3 до 18, где оценка 18 — это наиболее приоритетный процесс для изменения, обладающий наиболее низкой эффективностью. В соответствии с субъективной оценкой

сотрудников, участвующих в процессе, строится таблица ранжирования (таблица 1).

При моделировании и анализе бизнес-процессов AS-IS в компании были выявлены существенные недостатки подпроцессов «Продвижение продукции» и «Реализации продукции», связанные с неэффективностью осуществления взаимодействия с клиентом, поэтому одним из эффективных способов решить данную проблему является внедрение информационно-

аналитической системы для управления продажами, маркетингом и обслуживанием клиентов, CRM-системы.

Третий этап моделирования — это создание модели «как должно быть», то есть графическое представление бизнес-процессов с учетом новой организационной структуры компании и автоматизации всех функций процесса (рис. 2).

Внедрение CRM-системы способно кардинально повлиять на существующие в компании

Таблица 1. Ранжирование бизнес процесса «Управление маркетингом и продажами»

№	Бизнес-подпроцессы	Важность	Проблемность	Возможность проведения изменений	Приоритетность
1	Исследование рынка	2	2	2	6
2	Формирование товарного ассортимента	1	2	2	5
3	Ценообразование	2	3	2	7
4	Продвижение продукции	5	5	5	15
5	Реализация продукции	7	5	5	17

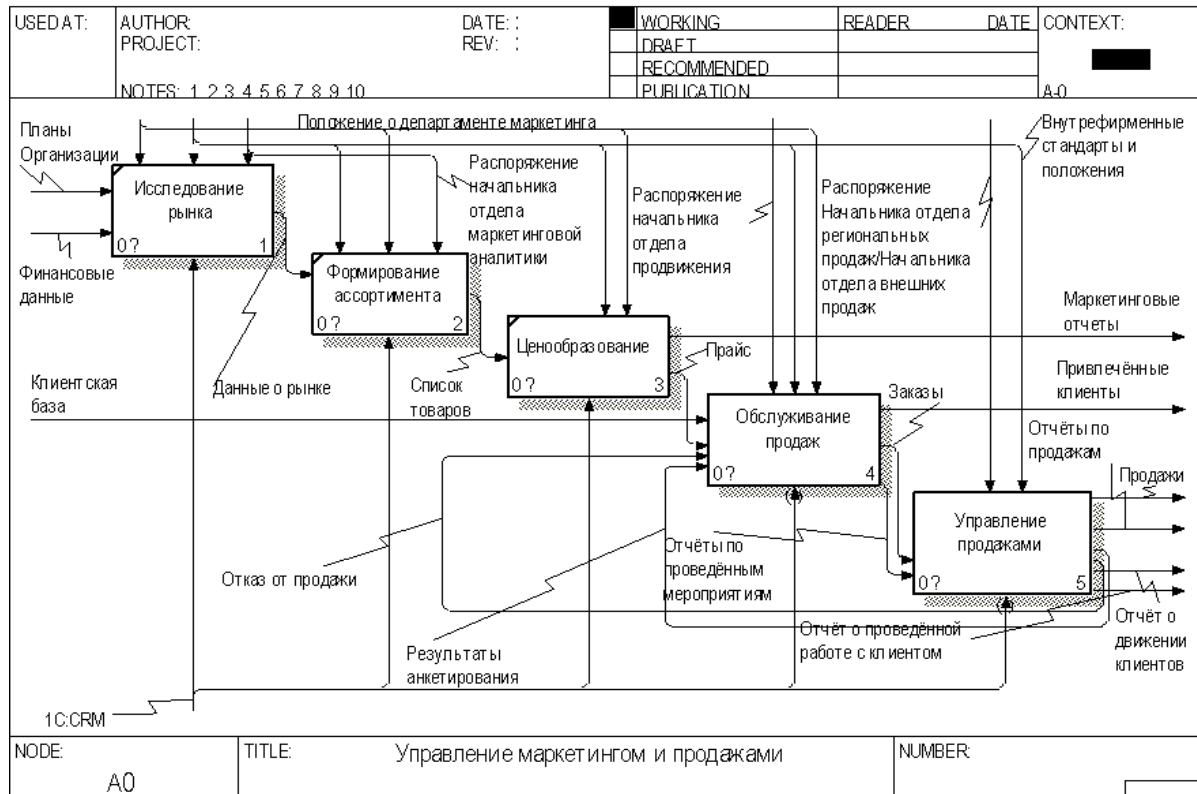


Рис. 2. Графическое представление бизнес-процесса «Управление маркетингом и продажами» - «Как должно быть»

бизнес-процессы. Так в перспективе внедрения этой системы в компании будет проведён реинжиниринг бизнес-процессов, связанных с продвижением и реализацией продукции. Также внедрение CRM-системы автоматизирует процессы исследования рынка, формирования ассортимента и ценообразования.

После преобразования процесс «Продвижение продукции» изменится на процесс «Обслуживание продаж». Теперь ориентация этого процесса будет направлена на клиента, а не на саму продукцию, то есть продажи клиенту будут стимулом для улучшения качества обслуживания продаж. При исследовании декомпозиции (рис. 3) «Обслуживание продаж» можно увидеть, что отправной точкой этого процесса является процесс «Анализ взаимодействий с клиентами», который выполняет CRM-система. Любой сотрудник отдела, участвующий в этом процессе может посмотреть актуальные данные по всем клиентам. Все отказы от продажи и результаты анкетирования поступают в него и фиксируются там автоматически. Все мероприятия, будь это маркетинговое мероприятие, трейд-маркетинговая акция, или PR-компания, направленные на продвижение товара учиты-

ваются в самой системе в процессе «Разработка маркетингового плана». В этот процесс поступают данные о потребностях каждого клиента и за счёт этого менеджеры по продажам разрабатывают мероприятия, подходящие каждому конкретному клиенту.

Параллельно с процессом разработки маркетингового плана идёт процесс «Прогнозирование продаж». Из процесса «Анализ взаимодействий с клиентами» в него входят данные об истории взаимодействий с каждым клиентом, что позволит прогнозировать продажи по клиентам, участвующим в маркетинговых мероприятиях, а также на ранней стадии анализировать остатки на складах в ещё одном основном процессе компании «Производство продукции», а также уменьшать время для отправки в процесс план производства. За счёт этого должно сократиться число отказов от продажи и время ожидания до отгрузки товара клиенту, что приведёт к большему числу удовлетворенных клиентов.

План продаж и маркетинговый план будут управлять ещё одним процессом «Реализация маркетингового плана». Входными данными для этого процесса будут PR-ресурсы и зарегистриро-

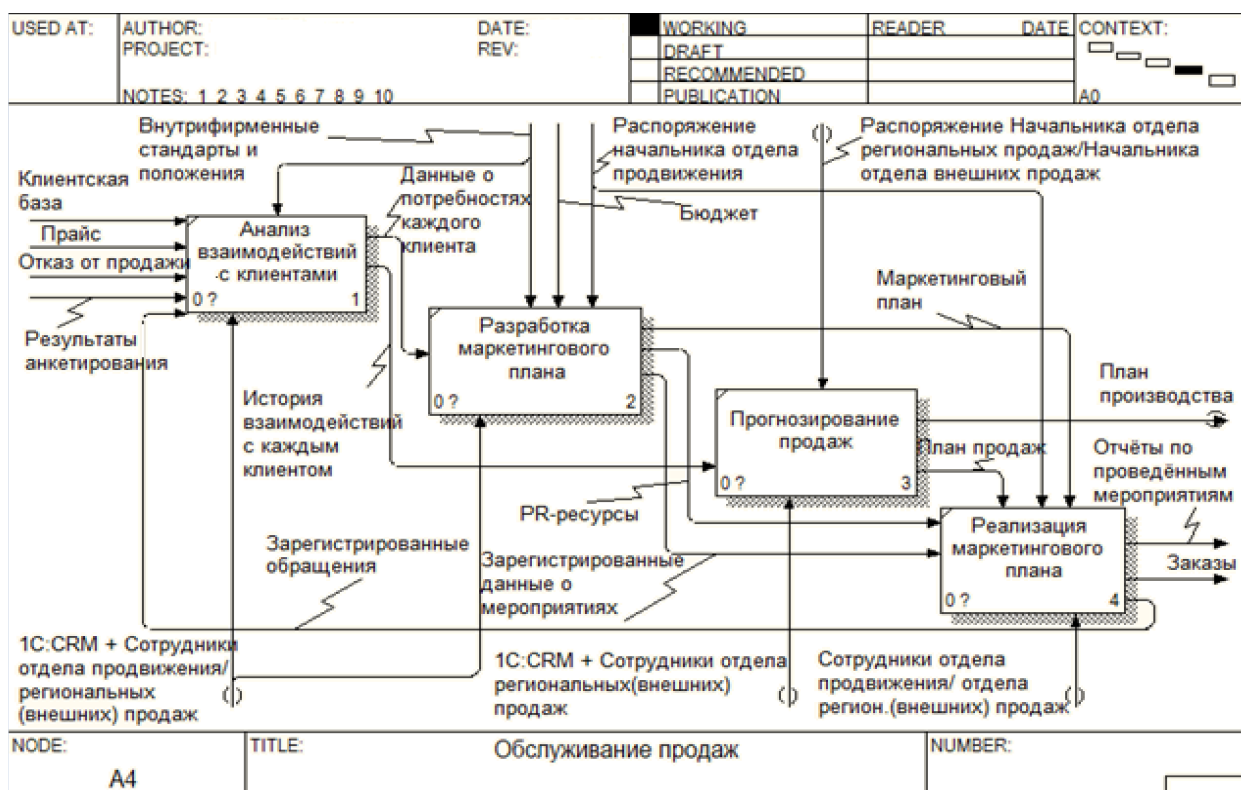


Рис. 3. Декомпозиция подпроцесса «Обслуживания продаж»

ванные в системе данные о маркетинговых мероприятиях. Это позволит анализировать данные по проведенным маркетинговым мероприятиям с помощью различных отчетов системы.

Следующий подпроцесс, подвергшийся реинжинирингу — это «Реализация продукции» (рис. 4). После реинжиниринга он будет перестроен в подпроцесс «Управление продажами», так как теперь он будет отвечать не только за сами продажи, но и за сохранение и поддержание взаимоотношений с клиентами.

В процесс «Заключение сделки» поступают данные по заказам и отчёты по проведенным мероприятиям. Теперь коммерческое предложение будет формироваться и рассылаться автоматически на основании истории взаимодействий с клиентом. Также это позволит автоматически создать шаблон договора, если выбранное коммерческое предложение совпадает с уже загруженным в базу договором. Это сократит работу менеджера по сопровождению продаж полностью (то есть всего отдела, так как их функции по заключению сделок можно передать менеджерам по продажам).

Теперь процессом «Отгрузка товара покупателю» будут управлять документы договор

купли-продажи и список товарных накладных зарегистрированных в системе, а на вход будут поступать документы об оплате, что также автоматизирует работу менеджеров, так как основные данные при составлении этих документов берутся из единой базы данных. Выходами из этого процесса являются сами продажи, то есть прибыль, и различные отчеты по продажам, такие как воронка продаж или продажи в разрезе маркетингового мероприятия.

Процесс «Поддержание взаимоотношений с клиентами» характеризуется выявлением качества обслуживания и удовлетворенности клиентов данной продукцией. На вход в этот процесс поступают отзывы, оценки и жалобы пользователей, что позволяет создать рейтинги оценок и, проанализировав ситуацию, принять наиболее оптимизированное решение. Также в этом процессе проводятся различные анкетирования, составленные менеджерами и отправленные сразу из системы (сюда же приходят и сохраняются ответы). Этот процесс приводит к тому, что теперь руководитель организации или начальник отдела может проконтролировать менеджеров, с помощью специальных отчетов в системе, показать статистику работы менеджера.

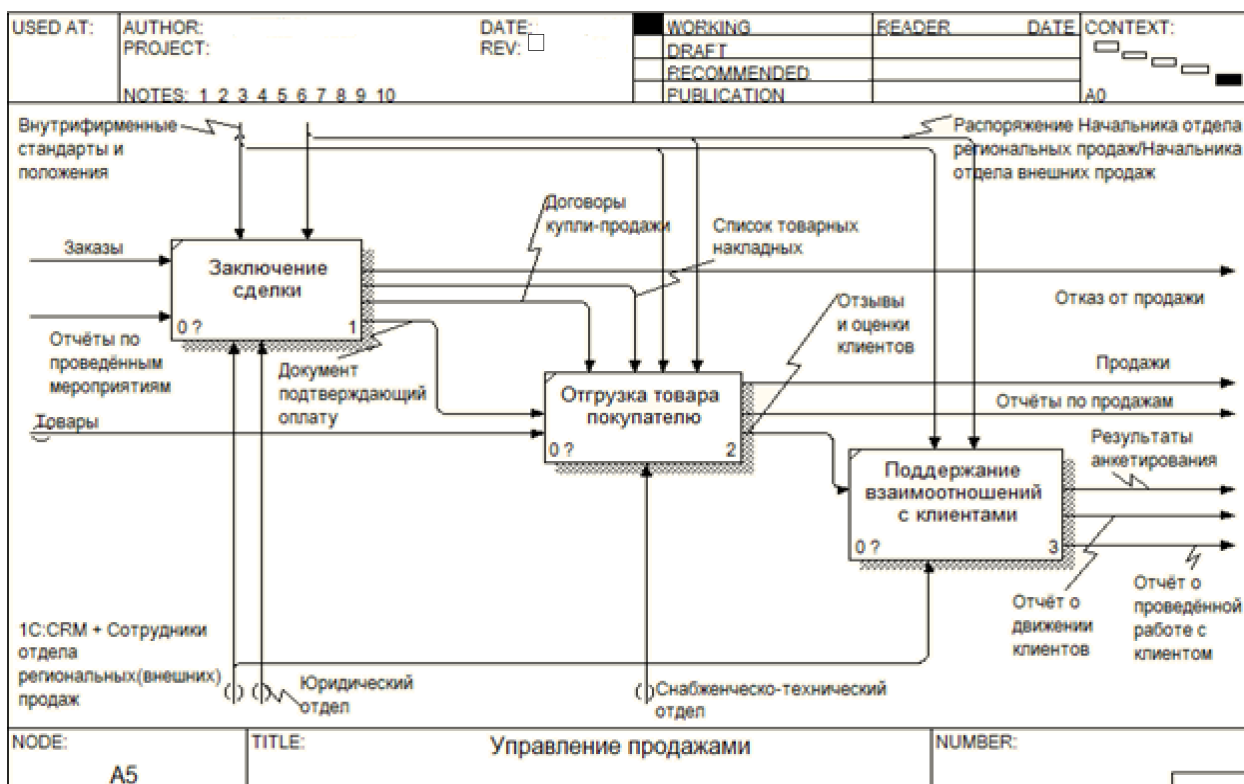


Рис. 4. Декомпозиция процесса «Управление продажами»

Таким образом, предложенная модель реинжиниринга бизнес-процесса «Управление маркетингом и продажами» за счет внедрения CRM системы и автоматизации большей части документооборота и анализа данных приведет к изменению организационной структуры — слиянию двух отделов: продаж и маркетинга, что позволит сократить количество ошибок при анализе, уменьшить трудозатраты и ускорить время на обработку данных, а также оценивать эффективность маркетинговых мероприятий,

анализировать работу менеджеров по продажам и повысить лояльность клиентов.

Главными преимуществами новой организационной структуры является то, что отделы маркетинга и продаж имеют единую целенаправленность, ориентированную на клиента и его потребности, согласования между отделами не происходят, так как ответственным становится начальник департамента маркетинга и продаж, который является единственным контактом с высшим руководством.

Библиографический список

1. Тараскина Ю.В. Планирование реинжиниринга бизнес-процессов как инструмент управления промышленными предприятиями / Ю.В. Тараскина, Е.А. Азизова, А.А. Кушнер // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2020. — № 1. — С. 37–47.
2. Глухова Л.В., Митрофанова Я.С. Управление информационным развитием предприятий с использованием инструментов стандартизации // Вестник ВУиТ. — 2017. — № 2. — С. 1–9.
3. Объедкова Е.Н., Ткаченко Я.Д. методическое обеспечение реинжиниринга бизнес-процессов в условиях инновационной экономики // Экономика строительства и городского хозяйства. — 2021. — Т. 17. — № 2. — С. 65–72.
4. Калдияров А.Д. Типы методологий моделирования и анализа бизнес-процессов. Журнал: Вестник университета ТУРАН. — 2017. — № 3 (75). — С. 153–157.
5. Гуськова И.В., Кузнецова И.Д. Реинжиниринг как метод оптимизации эффективности отечественных предприятий // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2017. — № 1 (49). — С. 27–35.