

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ АВТОМАТИЗАЦИЮ И РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ

ГРИГОРЬЕВ РОМАН

ГРИГОРЬЕВА ЕВГЕНИЯ

Итоговая аттестационная работа  
по дополнительной образовательной программе  
профессиональной переподготовки  
«Стратегический менеджмент в условиях  
цифровой трансформации», тип А

Научный руководитель:  
Лапиков Андрей Владимирович,  
Digital Future, CEO

# ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

ООО «Ромашка»

с 2009г.

Вид деятельности – продажа и сопровождение информационных систем ПродуктА и ПродуктБ

- В2В
- Прямые продажи
- Послепродажное обслуживание
- Модель «Подписка»
- ЦА – управленческий аппарат предприятий

## Требования потребителей

- ✓ Наличие всей информации по профилю специалиста
- ✓ Оперативное обновление информации
- ✓ Наличие аналитических материалов
- ✓ Наличие форм документов
- ✓ Наличие специальных сервисов (мастеров, планировщиков)
- ✓ Возможность бесплатного повышения квалификации пользователя
- ✓ Экосистема для бизнеса

## Оргструктура



## Бизнес-процессы



# ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

По клиентской базе и объему выручки



Самые  
маленькие по  
обороту и  
численности

По эффективности менеджмента



Первые по  
выручке на 1  
сотрудника

ПродуктА

ПродуктБ

Количество конкурентов в ближайшем  
окружении – 6

Самый крупный 133 сотрудника

Количество конкурентов в ближайшем  
окружении - 8

Самый крупный 105 сотрудников

# ПРОБЛЕМА

У руководителей появилось ощущение, что бизнес выходит из-под контроля. Нет ежедневного понимания, что и как происходит в операционной деятельности компании. Слабость системы управленческого учета. Неотлаженность и информационная непрозрачность основного бизнес-процесса.

1

Отсутствие  
глубокого  
стратегического  
анализа

2

Нет  
прозрачности и  
управляемости  
процессов в  
моменте

3

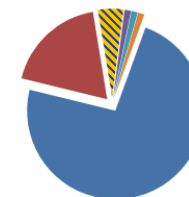
Нет  
управленческой  
ответности по  
процессам

Цель работы – моделирование эффективного процесса управления операционной деятельностью отдела продаж, который позволял бы ежедневно мониторить состояние процесса, оценивать его результативность и своевременно реагировать на отклонения от поставленных целей; **автоматизация мониторинга** состояния и результативности БП

# КОНКУРЕНЦИЯ В ОТРАСЛИ



Доля рынка Вendors "ПродуктА"



■ Вeндор1    ■ Вeндор2  
■ Наш ВeндорА    ■ Вeндор3  
■ Вeндор5    ■ Вeндор4

Доля рынка Вendors "ПродуктБ"



■ Вeндор1    ■ Наш ВeндорБ  
■ Вeндор2    ■ Вeндор3

| Факторы конкуренции | ПродуктА    |             |   | ПродуктБ |             |  |
|---------------------|-------------|-------------|---|----------|-------------|--|
|                     | Риски       | Возможности | Оценка влияния                                  | Риски    | Возможности | Оценка влияния   |
| Макросреда          | 2,72        | 0,72        | Риски почти в 4 раза превышают возможности      | 1,41     | 1,71        | Рисков и возможностей почти в равной степени                           |
| Ближайшее окружение | 2,47        | 0,46        | Риски почти в 5 раз превышают возможности       | 0,99     | 2,18        | Возможностей в микросреде по этому продукту в 2 раза больше чем рисков |
| Итого               | <b>5,19</b> | 1,18        | Риски в 4,5 раза превышают возможности, это --- | 2,4      | <b>3,89</b> | Возможности превышают риски в 1,6 раза, это +++                        |

# S W O T

## Сильные стороны

Персонал

Опыт в телефонных продажах

Эффективность использования ресурсов и персонала

Персонализированные решения

Высокая скорость реагирования

Оптимальные БП

Эффективная оргструктура

Хороший психологический климат

Низкая текучесть



## Слабые стороны

Финансы - отсутствие резервов,

Высокая зависимость от квалифицированных кадров

Уровень технической оснащенности - устаревший парк ПК

Недостаточно персонала

Имидж организации - микропредприятие, не престижно

Зависимость от поставщиков

Нет системы ежедневного учета КПЭ



## Возможности

Выход на крупные сделки

Интеграции в БП потребителей

Увеличения доли рынка

Темпы роста чистой прибыли могут превышать темпы роста издержек за счет крупных сделок

Повышения устойчивости на рынке за счет уникальных решений

Сбыт на всей территории РФ

Рост клиентской базы за счет стимулирования производств импортозамещения



## Угрозы

Потеря квалифицированного персонала

Потеря крупных клиентов

Расторжение договора с поставщиком

Потеря финансовой устойчивости

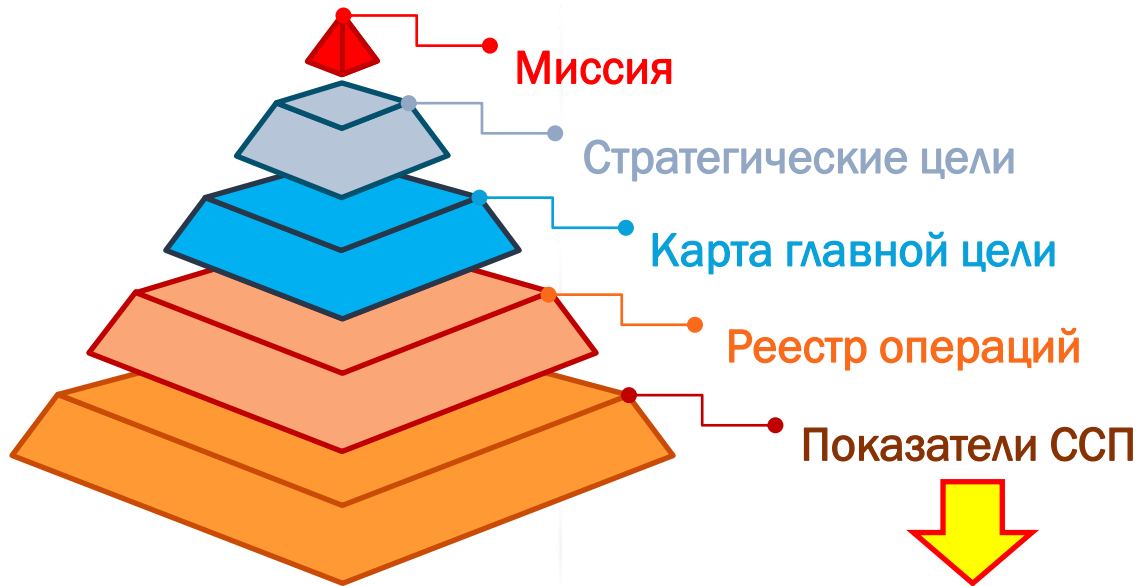
Потеря имущества (пожар)

Репутационные риски

Падения клиентской базы за счет сужения рынка и неблагоприятных событий в экономике



# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ



Главная стратегическая цель – увеличение объема продаж и доли рынка по «ПродуктБ» за счет выхода на крупные сделки и внедренческие проекты.



## РОСТ ПРИБЫЛИ

- ✓ Рост выручки на 1 сотрудника
- ✓ Переход в «Золотую категорию»
- ✓ Рост среднего чека сделки

## ФИНАНСЫ

## ВЫХОД НА КРУПНЫХ

- ✓ Скоринг клиента
- ✓ Не менее 4х внедренческих проектов
- ✓ Выполнение плана продаж в шт.

## КЛИЕНТЫ

## СОБЛЮДЕНИЕ ВОРОНКИ

- ✓ Описание процессов
- ✓ Разработка КФЭ
- ✓ Стандартизация процессов
- ✓ Автоматизация

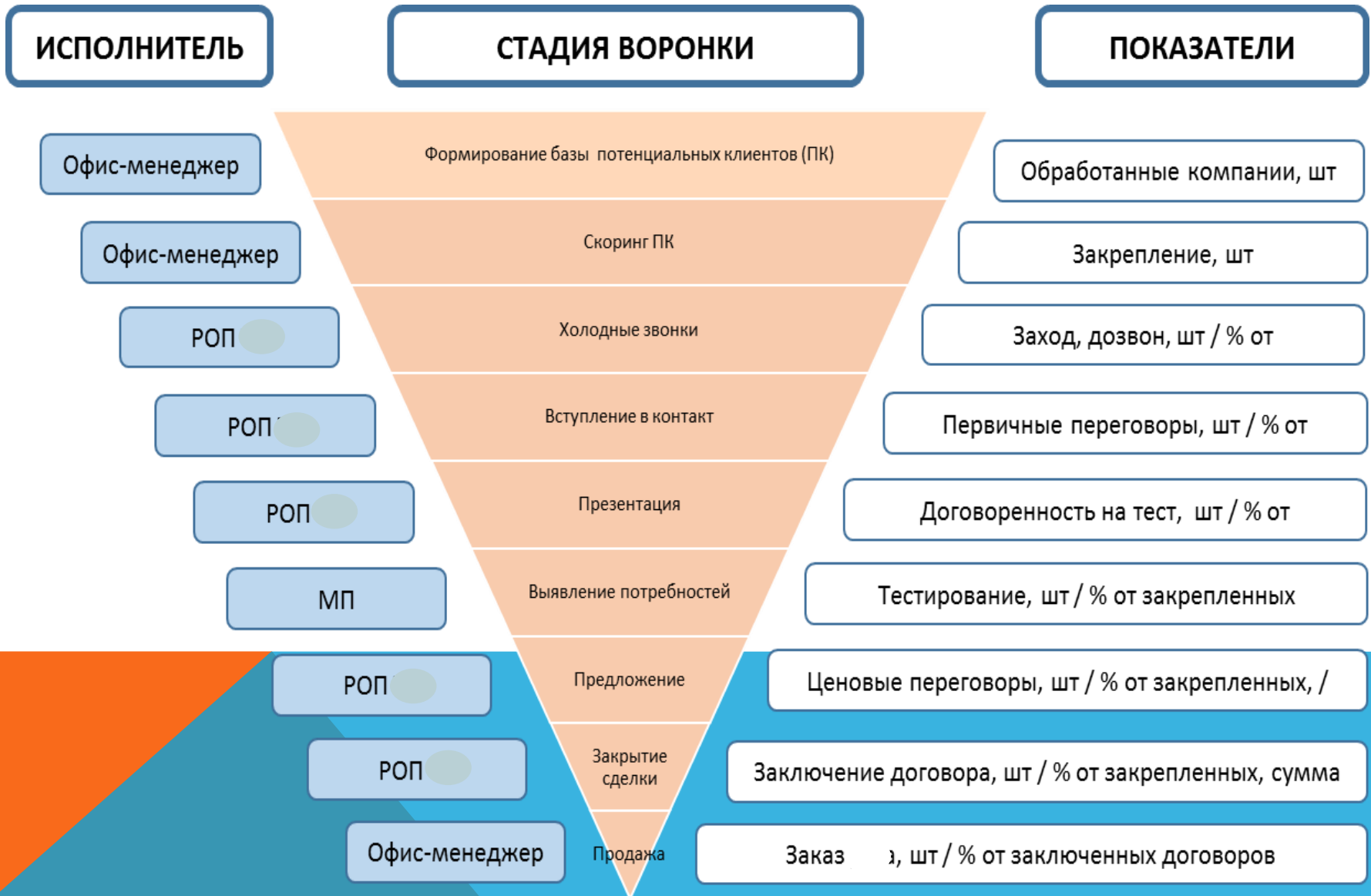
## ПРОЦЕССЫ

## СОХРАНИТЬ

- ✓ Повышение квалификации по внедрению
- ✓ Проект по повышению вовлеченности
- ✓ + 1 ОМ

## ПЕРСОНАЛ

# КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА





# НОРМИРОВАНИЕ ВОРОНКИ

|   | Стадии воронки            | Операции бизнес-процесса          | Код  | Распределение относительно кол-ва закрепленных | Кол-во ПК в месяц, шт | Кол-во ПК в неделю, шт | Кол-во ПК в день шт |
|---|---------------------------|-----------------------------------|------|--|-----------------------|------------------------|---------------------|
| 0 | Формирование базы ПК      | Обработанные компании             | T1   |  | 600                   | 150                    | 30                  |
| 1 | Скоринг ПК                | Закрепление                       | T2   | 100%   | 100                   | 25                     | 5                   |
| 2 | Холодные звонки           | Заход, дозвон                     | T3.1 | 70%  | 70                    | 18                     | 4                   |
| 3 | Вступление в контакт      | Первичные переговоры              | T3.3 | 50%  | 50                    | 13                     | 3                   |
| 4 |                           | в т.ч. Презентация внедрения      | T3.4 | 1%   | 4                     |                        |                     |
| 5 | Презентация               | Договоренность на тестирование    | T3.5 | 30%  | 30                    | 8                      | 2                   |
| 6 | Выявление потребностей    | Тестирование                      | T4   | 25%  | 25                    | 6                      | 1                   |
| 7 | Предложение               | Ценовые переговоры                | T6   | 6%   | 6                     | 2                      |                     |
| 8 | Закрытие сделки           | Заключение договора               | T7   | 2%   | 2                     | 1                      |                     |
| 9 | Продажа                   | Заказ рега (% от заключенных дог) | T7.9 | 100%   | 2                     | 1                      |                     |
|   | Пул клиентов в работе, шт |                                   |      | 100%   | 30-40                 |                        |                     |
|   | в тч Горячих              |                                   |      | 10%  | 8-10                  |                        |                     |
|   | в тч Корпоративных        |                                   |      | 10%  | 10                    |                        |                     |
|   | У 1 МП на разных стадиях  |                                   |      | 30%  | 10-15                 |                        |                     |

# КАРТА ПРОЦЕССА ПРОДАЖ



| Код  | Операции процесса    | Периодичность   | Ответственности | Вход процесса, требования ко входу                       | Поставщики входов | Выход процесса. Целевые показатели операции                 | Требования к выходам, значение | ед.изм, |
|------|----------------------|-----------------|-----------------|--|-------------------|---|--------------------------------|---------|
| T1   | Формирование базы ПК |                 |                 |  |                   |   |                                |         |
| T1.1 | Выгрузка стоп-листа  | ежемес 25 числа | ОМ              | Данные веб-сервис «*****»                                | **                | Файл с ИНН и датой  | ПК, шт                         | 500     |
| T1.2 | Выгрузка из сбис     | ежемес 5 числа  | ОМ              | Данные сервис Сбис                                       | Сбис              | Файл эксель с параметрами ПК соотв. треб.                   | ПК, шт                         | 1000    |
| T1.3 | Проверка закрепленй  | ежеднев но      | ОМ              | Данные файл эксель "На карауле", сделки "На карауле" Б24 | Б24               | Файл эксель с параметрами ПК соотв. треб.                   | ПК, шт                         | 1-30    |
| T1.4 | Скоринг клиента      | еждневн о       | ОМ              | Данные файл эксель с этапов 1.1-1.3                      | ОМ                | Список ПК на закрепление, соотв-х крит-ям отбора, файл ворд | ПК, шт                         | 3-10    |



Карты функций сотрудников

Листы несоответствий



# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КПЭ МП (ПРИМЕР)

|                |   | Показатель                         | Ед. изм. | Текущие значения |           |      | Отклонение от плана | Отклонение от плана | Допустимое отклонение | Требует срочных мер |
|----------------|---|------------------------------------|----------|------------------|-----------|------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
|                |   |                                    |          | Период           | План      | Факт |                     |                     |                       |                     |
| СТРАТЕГИЧЕСКИЕ | 1 | Объем продаж МП в месяц            | руб.     | март             | 300 000р. | -р.  | 300 000р.           | 100%                | 10%                   | ОПАСНОСТЬ           |
|                | 2 | Кол-во продаж МП                   | шт       | март             | 1         | 0    | 1                   | 100%                | 0%                    | ОПАСНОСТЬ           |
| ОПЕРАЦИОННЫЕ   | 3 | Количество презентаций у МП в день | шт./день | март             | 7         | 3    | 4                   | 57%                 | 28%                   | ОПАСНОСТЬ           |
|                | 4 | Количество звонков МП в день       | шт./день | март             | 100       | 100  | 0                   | 0%                  | 20%                   |                     |
|                | 5 | Кол-во результативных звонков МП   | шт./день | март             | 21        | 10   | 11                  | 52%                 | 20%                   | ОПАСНОСТЬ           |
|                | 6 | Трафик в день МП                   | мин/день | март             | 180       | 180  | 0                   | 0%                  | 20%                   |                     |

# РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦИИ БП И ВНЕДРЕНИЯ ССП

## Основной БП ДО

Каждый менеджер сам ищет себе клиентов, договаривается о презентации, ведет ценовые переговоры

**Проблема:** не хватает квалификации и опыта МП для переговоров на уровне руководства; трудоемко управлять воронкой каждого сотрудника

## Основной БП ПОСЛЕ

Поиск клиентов – ОМ

Первичные переговоры – РОП

Тестирование – МП

Ценовые переговоры РОП

Нет стратегического планирования, нет системы целей

Низкая эффективность основного БП за счет не оптимального использования персонала

Есть только КПЭ за месяц, нет детальных промежуточных нормативов и КПЭ операций

Воронка по принципу «как получилось»

Нет фокусировки сотрудников на ежедневной эффективности операций

Управление процессом «по ситуации», а не на основе системных данных

Прописаны стратегические цели и каскадированы до операционного уровня

Проведен реинжиниринг БП продаж, он оптимизирован и регламентирован

Определены индивидуальные ежедневные КПЭ и зоны ответственности

Воронка стала управляемой, автоматизирован расчет воронки

Есть фокусировка сотрудников на ежедневных целях

Есть ежедневный контроль показателей – есть управление процессом

ЕСТЬ  
ОПЕРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ ПО  
ЦЕЛЯМ

# МОТИВАЦИЯ И ССП

## Мотивация

- **Стратегические цели**
- объем продаж  
штуки/деньги
- Золотой статус



## Вовлечение

- **Операционные цели**
- Кол-во клиентов на  
тестировании
- Трафик по телефонии
- Активность в сделках



# ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ «ЕНОВАЯ ФЕРМА»



- Каждому действию менеджера – свой вес в Енотах
- Ежедневный подсчет «привеса»
- У кого за месяц больше Енотов – тому 1 дополнительный выходной

|   |               |  |
|---|---------------|--|
| Кол-во результативных звонков мп (более 3 мин) в день | шт./ день     | 1 Енот за каждый                         |
| Трафик в день мп в день                               | мин/день      | 0,3 Енота за каждую минуту сверх трафика |
| Количество активностей в сделках в день               | шт./ день     | 1 Енот за каждую сделку                  |
| Кол-во пользователей в тестировании в мес             | шт./ мес      | 2 Енота за каждого                       |
| Прохождение МП вебинаров и курсов по плану на месяц   | % от заплан-х | 5 Енотов за 90%, 20 Енотов за 100%       |

# КОНТРОЛЬ

## Карта контрольных мероприятий по обеспечению выполнения целей

|   |  |
|---|--|
| Контроль выполнения стратегических целей          | Ежемесячно до 5 числа  |
| Контроль выполнения воронки                       | Еженедельно с РОП по понедельникам, ежедневно через систему повышения вовлеченности "Енотовая ферма" |
| Контроль качества презентаций                     | Выборочно по каждому менеджеру 2 шт в месяц  |
| Контроль заполнения чек-листов                    | При подготовке и согласовании КП   |
| Контроль переговоров на этапе Ценовых переговоров | Еженедельно с  |
| Контроль выполнения ежедневных КРИ менеджеров     | Ежедневно вовлеченности  |
| Контроль повышения квалификации                   | По факту   |

- Сбор данных с помощью Битрикс24
- Ежедневные КПЭ
- Чек-листы
- Листы несоответствий

Сводный отчёт за 03.05.2023

| Сотрудник | Длительность | Всего звонков | Успешных | Продуктивных | Пропущенных | Неудачных |
|-----------|--------------|---------------|----------|--------------|-------------|-----------|
| Иванов    | 0:36:18      | 27            | 23       | 2            | 0           | 0         |
| Петров    | 0:31:05      | 29            | 24       | 1            | 0           | 2         |
| Сидоров   | 0:22:35      | 15            | 15       | 1            | 0           | 0         |
| Итого     | 1:29:58      | 71            | 62       | 4            | 0           | 2         |

← Новь Битри

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Планируемая эффективность проекта

| Показатель                           | Значение | Дата (период) |
|--------------------------------------|----------|---------------|
| Рост выручки по направлению ПродуктБ | 170%     | 31.12.2023    |
| Рост выручки на 1 сотрудника         | 34%      | 31.12.2023    |
| Рост среднего чека сделки            | 509%     | 31.12.2023    |
| Рост прибыльности клиента            | 38%      | 31.12.2023    |
| Рост количества продаж (шт)          | 33%      | 31.12.2023    |

## Оценка функциональных показателей (по результативности процесса)

| Показатель  | Значение | Дата (период) |
|---|----------|---------------|
| Увеличение «пула» клиентов в работе по воронке                  | 257%     | 31.12.2023    |
| Увеличение среднемесячного количества крупных клиентов в работе | 400%     | 31.07.2023    |
| Показателей в листах несоответствий в мес. на сотрудника        | 2        | 31.07.2023    |
| Количество клиентов в тестировании по отделу ежемесячно         | 20       | 31.07.2023    |
| Уменьшение срока сделки   | 2 мес.   | 31.12.2023    |
| Количество внедренческих проектов                               | 4        | 31.12.2023    |



**„Каждое утро я встаю  
и просматриваю список самых богатых  
людей , публикуемый Форбс. Если меня там  
нет, я иду на работу.“**

Роберт Огден Барнум