

ТЕМА 6

БІЗНЕС ПРОЦЕСИ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

1. Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: постачання, продаж і збут
2. Моделі управління торгово-комерційною діяльністю
3. Показники оцінки стану бізнес процесів «збут - постачання – торгівля»

1. Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: постачання, продаж і збут

Особливо актуальним постає питання розробки ефективних моделей управління бізнес-процесами. Для проведення раціонального скорочення затрат або підтримання існуючих обсягів роздрібного товарообороту необхідно створити механізм управління основними бізнес-процесами роздрібною торговельною компанією (категорійний менеджмент, логістика, закупівлі, продаж), вимоги до інструментарію підтримки ключових управлінських рішень, які б спростили процес концептуалізації і наступної автоматизації бізнес-моделей роздрібних торговельних компаній.

Оптимізація моделі управління торговельною діяльністю, як правило відбувається на рівні компанії – інтегратора торговельної мережі.

Ключовими передумовами успіху моделювання і актуалізації системи управління торговельною діяльністю можна вважати:

- *централізація процесів, в яких можлива економія завдяки масштабу;*
- *стандартизація процесів, що виконуються на рівні філій;*
- *тиражування взірців найкращої практики окремих торгових точок, що функціонують у мережі.*

Побудова системи управління бізнес-процесами завжди починається із проектування бізнес-структури і визначення ключових показників ефективності роботи кожного із підрозділів, а завершується контролем результатів діяльності роздрібною мережі у розрізі філій, окремих магазинів, товарних груп тощо. Складність і важливість вирішення задачі з побудови

системи управління і забезпечення оперативності, якої зовнішнє середовище вимагатиме як реакції на свої зміни, визначає необхідність концентрації ресурсів і вибору інструментів, адекватних масштабам задачі. Тому, інструменти, призначені для управління бізнес-процесами торгової мережі повинні цілком забезпечувати контроль їх протікання на всіх рівнях управління, зберігаючи при цьому гнучкість організації і її здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Подібні інструменти не можуть спиратися лише на вербальні комунікації та паперовий документообіг: для їх реалізації потрібні сучасні інформаційні технології, відповідне програмне забезпечення і мережі.

Узагальнене бачення бізнес-структури торгового підприємства наведено на рис. 6.1.: організаційно-управлінські процеси описані через сукупність бізнес-процесів 1-3, 7; процеси життєвого циклу (операційні процеси) представлені сукупністю 4-5; сукупність 6 описує забезпечуючі процеси.

| | | | | | | | | | | |
|----|------------------------------|---------------------|--|-----------------|-------------------------------|---|--|-------------------------------|--------------------|--|
| 1. | Формування баз даних | | Інформаційне забезпечення | | | Управління якістю | | Обслуговування і забезпечення | | |
| 2. | Управляти постачальниками | | | | | Управляти асортиментом | | Управляти клієнтами | | |
| 3. | Управляти постачанням | | Корпоративне планування | | | Прогнозувати і управляти попитом | | Управляти продажами | | |
| | | | Управляти збереженням товарних запасів | | | | | | | |
| 4 | Прийняти товар | Переупакувати товар | Розмістити товар на складі | Сортувати товар | Забезпечити збереження товару | Набрати товарну партію згідно специфікації замовлення | | Упакувати товар | Відвантажити товар | |
| | Здійснювати постачання | | | | | Здійснювати продажі | | | | |
| 6. | Здійснювати платежі | | Вести бухгалтерський облік і аудит | | | Вести облік затрат | | Отримувати грошові кошти | | |
| 7. | Управляти основними засобами | | | | | Управляти грошовими коштами | | | | |

Рис.1. Бізнес структура торгового підприємства

Наведений перелік бізнес-процесів, що формулюють зміст діяльності торговельної компанії і які потребують ґрунтовної інформаційно-аналітичної підтримки, є досить широким.

Безумовно, ступінь реалізації будь-якого сценарію торговельної діяльності великою мірою залежить від логістичного ланцюга, який включає

виробників, гуртових, роздрібних операторів і кінцевих покупців товару. Рішення з інформаційної підтримки управління бізнес-процесами фокусують на оптимізації операційних циклів і спрощенні взаємодії між діловими партнерами у цьому ланцюгу.

Процеси формування баз даних, інформаційного забезпечення і підтримки логістичних, закупівельних процесів торгово-комерційної компанії мають забезпечувати:

- *можливість вибору постачальників на основі звичайних і тендерних закупівель, а також інтернет-аукціонів, що дозволяє скоротити бюджет закупівель і отримати прозорий механізм аналізу пропозицій;*
- *наскрізне планування логістичних потоків, що дозволяє оптимізувати обсяги страхових запасів у всіх місцях зберігання, скоротити витрати на підтримання складських потужностей і зменшити транспортні видатки;*
- *спільне з постачальниками планування поставок і транспортування, що скорочує обсяги страхових запасів і зменшує ризики невиконання поставок;*
- *оперативний облік зобов'язань постачальників за всіма договорами, що ведеться у єдиному інформаційному середовищі;*
- *оперативний облік руху товарів вздовж усього логістичного ланцюга на основі інформації, яка надходить зі складських терміналів і розподільчих центрів у режимі онлайн;*
- *централізований контроль кредиторської заборгованості і платежів постачальникам, що дозволяє поліпшити управління грошовими потоками і забезпечити високу лояльність постачальників.*

2. Моделі управління торгово-комерційною діяльністю

Підприємство, діяльність якого організована за масовими і серійними технологіями просувають свою продукцію на ринок через дилерські мережі, - торгові організації, із якими підприємство, як правило, взаємодіє на підставі довгострокових угод і які передбачають передачу виробником готової

продукції дилеру для її реалізації на умовах відстрочки платежів. У випадках, коли продукція виробника є складовою товарної продукції іншого виробника, підприємства працюють на умовах договорів постачання, - виробник зобов'язується забезпечити постачання продукції у визначених обсягах, в обумовлені терміни, обумовленої якості і ціни. Процес «Управляти постачанням продукції» включає під-процеси «планувати поставки», (оперативне управління поставками), «аналізувати виконані поставки» і «коригувати обслуговування».

Підприємство виробник продукції, що призначена для кінцевого споживача може організувати її реалізацію і через власну торгову мережу.

В цілому, всі зазначені варіанти просування продукції на ринок можна об'єднати у бізнес-процес «Управляти комерційною діяльністю», продуктами якого можуть бути фінансовий результат, інформація про зміну дебіторської та кредиторської заборгованості, діловий і соціальний імідж підприємства, інформація про задоволення споживача, інформація про вимоги споживача, інформація про виконання дилерських договорів, інформація про стан продажу продукції, інформація про зміну складських запасів продукції інше.

Як приклад комерційної діяльності, розглянемо модель бізнес-процесу «Управляти орендою землі» в рамках діяльності сільськогосподарського холдингу, що займається вирощуванням рослинницької продукції (рис.2, рис.3).

Комерційну діяльність цього підприємства можна представити як сукупність (ланцюжок) бізнес-процесів життєвого циклу:

- відібрати сегмент споживчого ринку;
- залучити до співпраці;
- продати продукцію (послугу);
- утримати споживача.

Реалізація цих процесів підпорядкована регламенту, що наведений нижче.

Регламент забезпечення процесу «Управляти орендою земель»

Ціль: виконання планових показників стратегічного плану оренди землі через здійснення адекватних і своєчасних коригуючих, попереджуючих дій щодо стану протікання процесів, що передбачені моделлю «Управляти орендуванням землі» (рис. 2 та рис. 3).

Продукт процесу:

- реєстр і відповідно оформлені договори на право оренди землі;
- ринкова цінність компанії;
- аналіз даних щодо протікання та проміжний стан підпроцесів бізнес-процесу «Управляти орендою землі»;
- пояснення причин неадекватності протікання зазначених бізнес-процесів та їх результатів;
- пропозиції і управлінські рішення у формі доручень, проектів наказів генерального директора щодо коригування та попередження неадекватності протікання зазначених бізнес-процесів та їх результатів.

Критерії оцінки продукту:

1. Своєчасність

- наявність щоденної звітності від виконавців (директори регіональних офісів) про стан підпроцесів 1 рівня: відбір землі, залучення землі, підписання договорів, утримання землі (Табл.2. «Форма обліку даних про стан процесу «Управляти орендою землі»);
- наявність щотижневої аналітичної звітності про результативність бізнес- процесів;
- наявність щотижневої аналітичної звітності про собівартість бізнес- процесів.

2. Показники результативності:

- порівняння площ орендованої землі (га), що документально оформлена у електронному реєстрі (за тиждень і в цілому з початку року) із планом документовано оформлених площ орендованої землі.

3. Показники собівартості робіт:

- площа (га) орендованої землі, що оформлена в електронних реєстрах / затрати на виконання зазначених робіт (в розрізі місяця і в цілому з початку року регіональними офісами і компанією в цілому).

4. Кількість невідповідностей між даними аналітичної звітності директора за напрямком і даними аудиту стану підпроцесів 1 рівня: відбір землі, залучення землі, підписання договорів, утримання землі (Рис.2).

Споживачі продукту:

- генеральний директор,
- директор з організаційного розвитку,
- фінансовий директор,
- директор з операційної діяльності,
- комерційний директор.

Регламентні документи здійснення бізнес-процесу:

- показники бізнес-плану розвитку компанії на 201_ - 201_ рік.
- вимоги до планування роботи та звітності процесу «Управляти процесом оренди землі»;
- регламент процесу «Зберігання первинних документів на право оренди землі»;
- державні документи, що регламентують юридичне оформлення прав оренди землі;
- регламент роботи регіонального офісу;
- регламент юридично-правового забезпечення роботи компанії.

Ресурси процесу:

- легкові автомобілі (5 шт.), компютери (6 шт.);
- програмне забезпечення, приміщення регіональних офісів (4 шт.);
- телефонний і електронний зв'язок, штатні працівники в управлінській компанії ті регіональних офісах (11 чол.), працівників за сумісництвом (23 чол.).

Фінансове забезпечення виконання робіт:

- згідно показників консолідованого бізнес-плану і показників місячного плану руху грошових коштів.

Власник процесу: директор з набору землі.

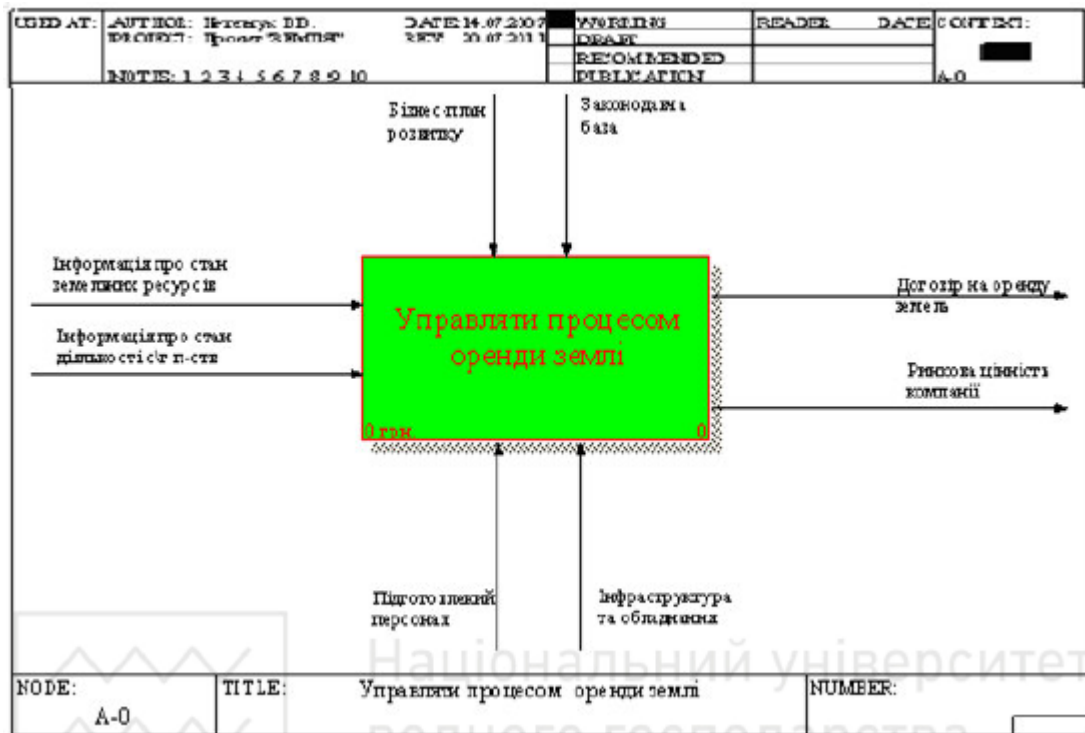


Рис. 6.2. TOP-модель процесу «Управління орендою земель»

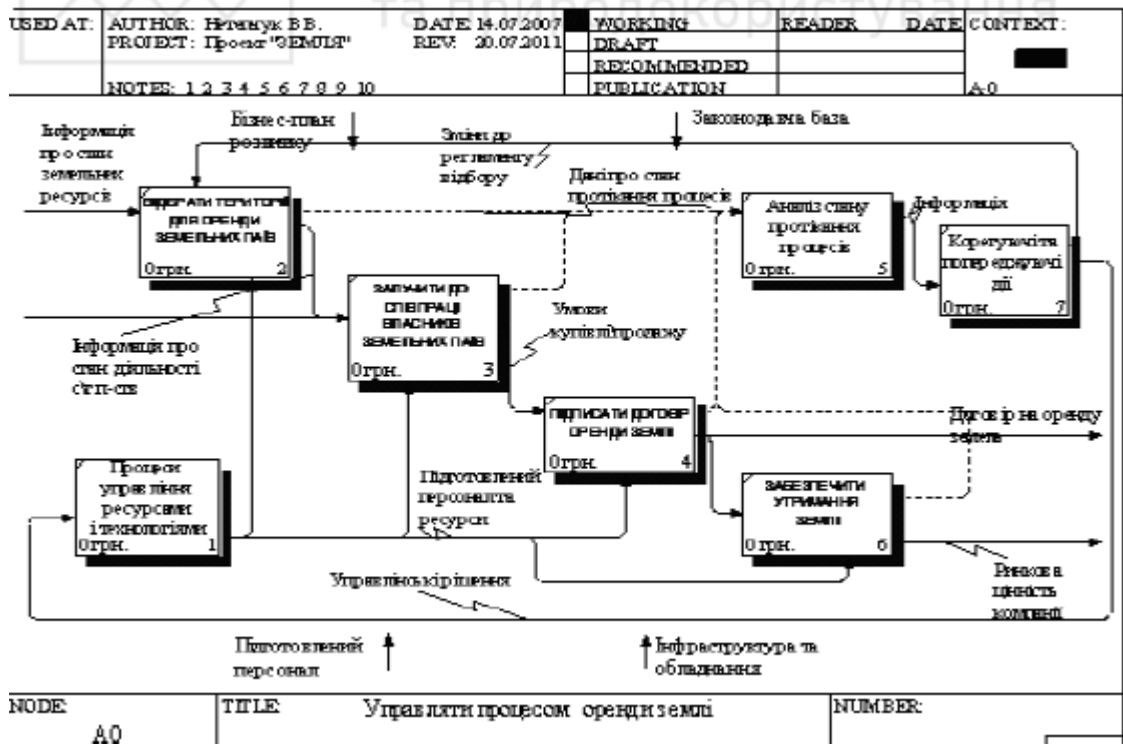


Рис.2. Модель ланцюжка процесів «Управління орендою землі»

3. Показники оцінки стану бізнес процесів «збут - постачання – торгівля»

Основними оціночними критеріями стану бізнес-процесів «збут – постачання – торгівля» є фінансовий результат і задоволеність клієнта (споживача) товаром чи послугою.

Дані про міру задоволеності клієнта товаром (послугами) організації можна отримати за допомогою двох способів:

- анкетування представників клієнта, споживача або замовника згідно спеціально створених анкет;
- аналіз взаємин із клієнтами, споживачами і постачальниками на підставі власних даних, що сформовані у звітах операторів та власників процесів (непряма оцінка задоволеності).

Анкетування клієнтів. Дані задоволеності клієнтів найпростіше отримати анкетуванням клієнтів, замовників і кінцевих споживачів. Для цього клієнту пропонують анкету, у якій просять зазначити інформацію про ступінь задоволеності продуктом і взаєминами з організацією-постачальником. При проведенні опитування в анкету можна включати оцінку значимості даного критерію для клієнта.

Непряма оцінка задоволеності клієнтів. Найчастіше вона буває більш об'єктивна, ніж оцінка методом анкетування. Усі основні дані для проведення такої оцінки є доступними і придатними для регулярної обробки.

З допомогою непрямої оцінки ступінь задоволеності клієнта можна оцінити за наступними показниками:

1. Ріст обсягу продажів продукції (послуг). Цей показник може коливатися близько середнього значення, тому для його адекватної оцінки краще скористатися тренд-аналізом або регресійним аналізом.

2. Тривалість ділових зв'язків. Даний показник зростає при стабільній роботі на ринку із постійними клієнтами і знижується, якщо компанія втрачає постійних клієнтів або часто обновляє їх перелік.

3. Кількість (відсоток) постійних клієнтів. Застосування цього показника потребує визначення, кого вважати постійними клієнтами компанії, який термін співробітництва можна прийняти за критерій сталості. Для молодих компаній зі швидким оборотом товарів такий термін може бути рівний 1-2 рокам. Для компаній із тривалою історією термін може сягати 10-15 років і т.д.

4. Кількість претензій, рекламацій, скарг, зауважень. Наявність обліку претензій і рекламацій є однією із обов'язкових умов для організації, що прагне досягти успіху

5. Кількість (відсоток) клієнтів, «втрачених» за період часу. Даний показник не завжди відображає реальну картину поліпшення або погіршення загального успіху організації, так як організація може свідомо скорочувати кількість невігідних клієнтів.

6. Частина ринку, що покриває продукт (послуга). Вимірюється, як правило, у відсотках від загальної місткості ринкового сегменту. Показник дозволяє організації оцінити власний стан у даному сегменті ринку. При аналізі слід враховувати, що зміна загальної місткості сегменту ринку, з однієї сторони, може сильно впливати на значення цього показника, але з іншої сторони, дає керівництву привід для міркувань щодо необхідності змін – розширення виробництва або перехід на випуск іншого продукту.

7. Кількість «іміджевих клієнтів». Показник використовують не дуже часто (як правило, при оцінці діяльності всієї організації або діяльності служб маркетингу і збуту).

Література

Основна:

1. Олійник О.М., Головань О.О., Чкан А.С. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнес-адміністрування". Запоріжжя : ЗНУ, 2017. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2017/12/0041476.pdf>

2. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. для студ. вищ. навч.

закл. реком. МОНМСУ. Київ : Центр учбової літератури, 2012. URL:
<http://ebooks.znu.edu.ua/files/TSUL/0013786.pdf>

Додаткова:

1. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підруч. Київ : Кондор, 2014. URL:
<http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Gribanova/0039764.pdf>

2. Поканевич Ю.В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНМСУ. Київ : Атіка, 2012.