30 апреля 2003 г.
v.0.91

Управление продажами

Модели и стратегии / дизайн и внедрение / планирование и принятие решений / контроль и отчетность

Михаил Козлов
Руководитель проекта
Развитие Бизнеса / ру
mkozloff@devbusiness.ru

Внедрение информационных технологий

Подходы к проектированию и внедрению

Оценка возврата на инвестиции

Примеры систем планирования и анализа продаж, дистанционного обучения, CRM, PRM

Цели

- Интеграция и оптимизация бизнес процессов продаж
  - Устранение ненужных циклов в цепи закупки > сбыт и координация процессов
  - Устранение дублирования ввода, проверки и согласования одной и той же информации
  - Предоставление управленческой отчетности в нужное время и в нужном месте
- Устранение барьеров
  - Создание единого информационного пространства
  - Объединение подпроцессов
  - Замена ручных операций автоматизированными
- Повышение эффективности процессво продаж
  - Увеличение скорости выполнения операций
  - Снижение стоимости операций
  - Внедрение новых процессов и услуг клиентам
    - Анализ и прогнозирование
    - Моделирование
    - Электронный бизнес

Методика внедрения

- Цели и задачи
  - Определение целей и задач, выбор процессов для оптимизации и Партнера по проекту
- Организация
  - Создание Проектной группы и Стратегического комитета – контроль над ходом проекта
- Проектирование
  - Разработка новых интегрированных процессов, отвечающих целям проекта
- Внедрение
  - «Запуск» новых процессов. Коммуникация изменений

Проектирование

- Пример иерархии:
  - Бизнес Система -- Информационная Система
  - Бизнес-процесс -- Блок ИС >
  - Функция -- Модуль ИС >
  - Задачи -- Меню модуля ИС >
  - Группы операций -- Экранные формы >
  - Операция -- Элемент экранной формы
- Конечный потребитель «во главе угла»
- У каждого процесса должен быть свой клиент
- Отдельный процесс должен быть спроектирован в рамках одного блока в системе
- Операции пользователей в системе не должны дублироваться
- Отдельный процесс должен поддерживаться одной базой данных

Ограничения КИС

Стандартизация процессов

- Должны ли подразделения выполнять операции одинаково или они могут адаптировать свои процессы под свои потребности?
- Возможные преимущества
  - Уменьшение накладных административных расходов
  - Единообразие со стороны клиентов и поставщиков
  - Повышается организационная гибкость
  - Проще внедрять систему франчайзинга

Внедрение

- Первый принцип
  - “Думать масштабно, начать с малого, делать быстро”
- Второй принцип
  - Постоянный информационный обмен между участниками проекта

Элементы возврата на инвестиции (ROI)

Источник: SalesForce.Com

Измеряемые показатели

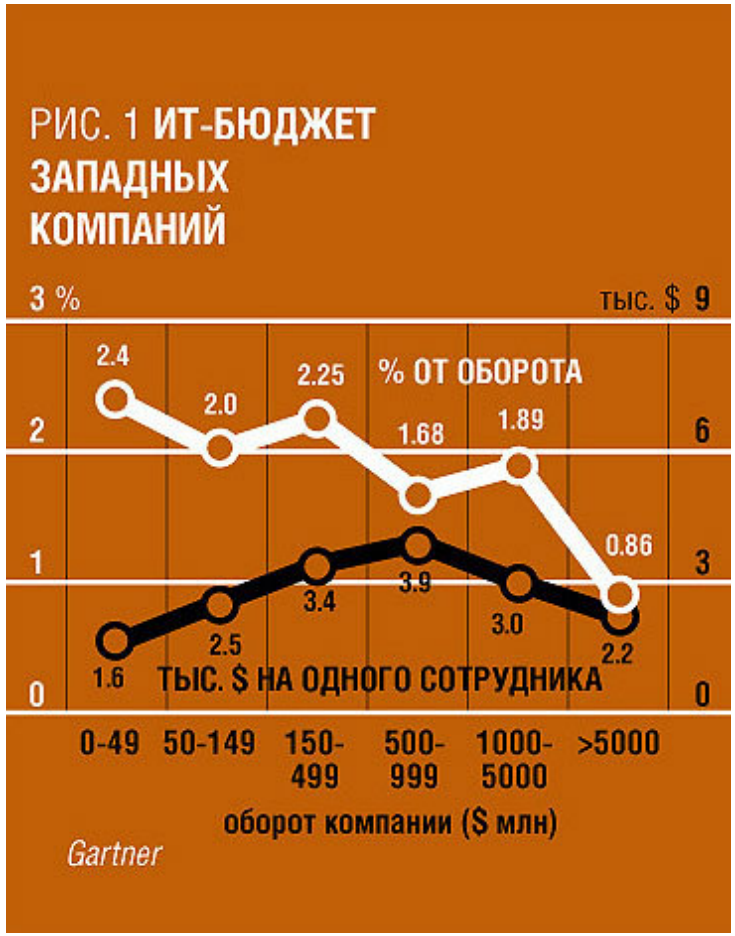
Доходы	**Расходы**
Продажи • Средний объем сделок • % вторичных сделок с клиентом • Отношение побед и проигрышей • Количество потенциально возможных сделок • Производительность новых продавцов	***Продажи*** • Стоимость обучения • Административные расходы • Расходы на коммуникации • Текучесть кадров • Ошибки в обработке заказов
Маркетинг • Отношение побед и проигрышей • Количество маркетинговых компаний • Лояльность клиентов	***Маркетинг*** - Стоимость привлечения клиента - Стоимость рекламы
Обслуживание и поддержка • % вторичных сделок с клиентом • Производительность новых сотрудников	***Обслуживание и поддержка*** • Стоимость предоставления поддержки • Стоимость обучения • Общее время звонков / выездов

Источник: SalesForce.Com

Общая стоимость владения (TCO) для CRM

- TCO может быть ниже и прогнозируемей для онлайн (ASP) CRM, т.к. меньше число носителей затрат

Пропорции ИТ-бюджетов...



Уровень автоматизации и отраслевые показатели ИТ-бюджетов

Отрасль	Средний ИТ-бюджет	
	% оборота	$/сотрудн.
Машиностроение	0,83	90,7
Металлургия	0,64	153,0
Розничная Торговля	0,95	352,0
Телекоммуникации	3,50	1 995,0
Производство ТНП	1,00	347,0
ТЭК	1,60	940,0
Транспорт	1,10	546,0
Финансы, фондовый рынок и страхование	3,87	1 760,0
Лесная и целлюлозо-бумажная промышленность	0,70	155,0

Тип	Консерваторы	mainstream	mainstream	Адепты ИТ
ИТ-бюджет (% от оборота)	**до 0,5%**	**от 0,5% до 1%**	**от 1 до 2%**	**> 2%**
% ответов	15,1	31,7	36,7	16,5

Источник: iOne, 21-02-03

Примеры информационных систем для автоматизации продаж

Планирование и анализ продаж в канале

Дистанционное обучение продавцов

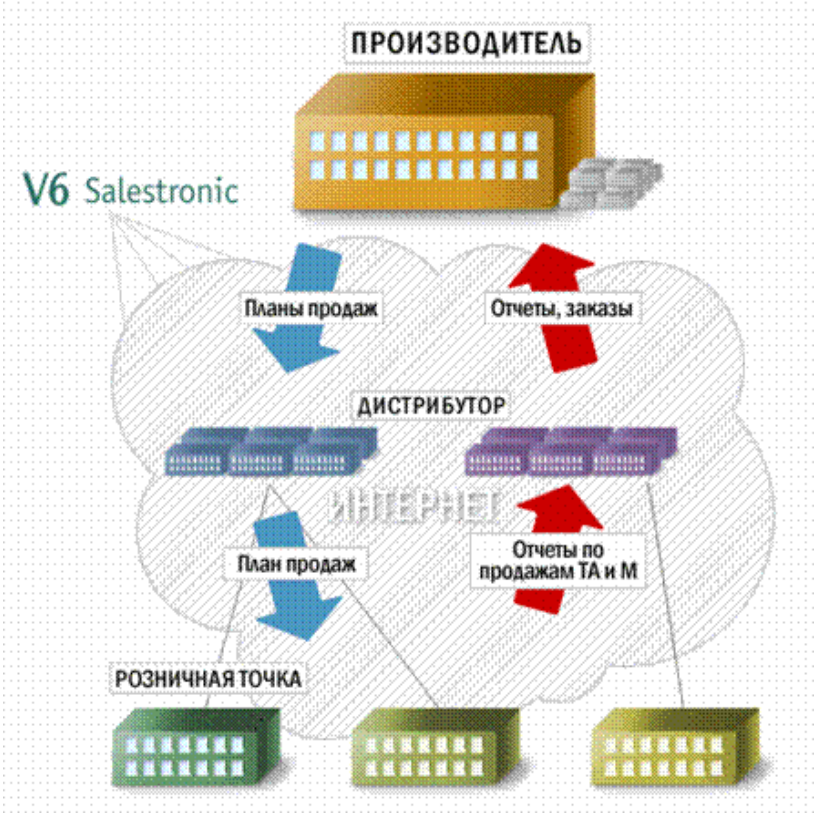
CRM

PRM

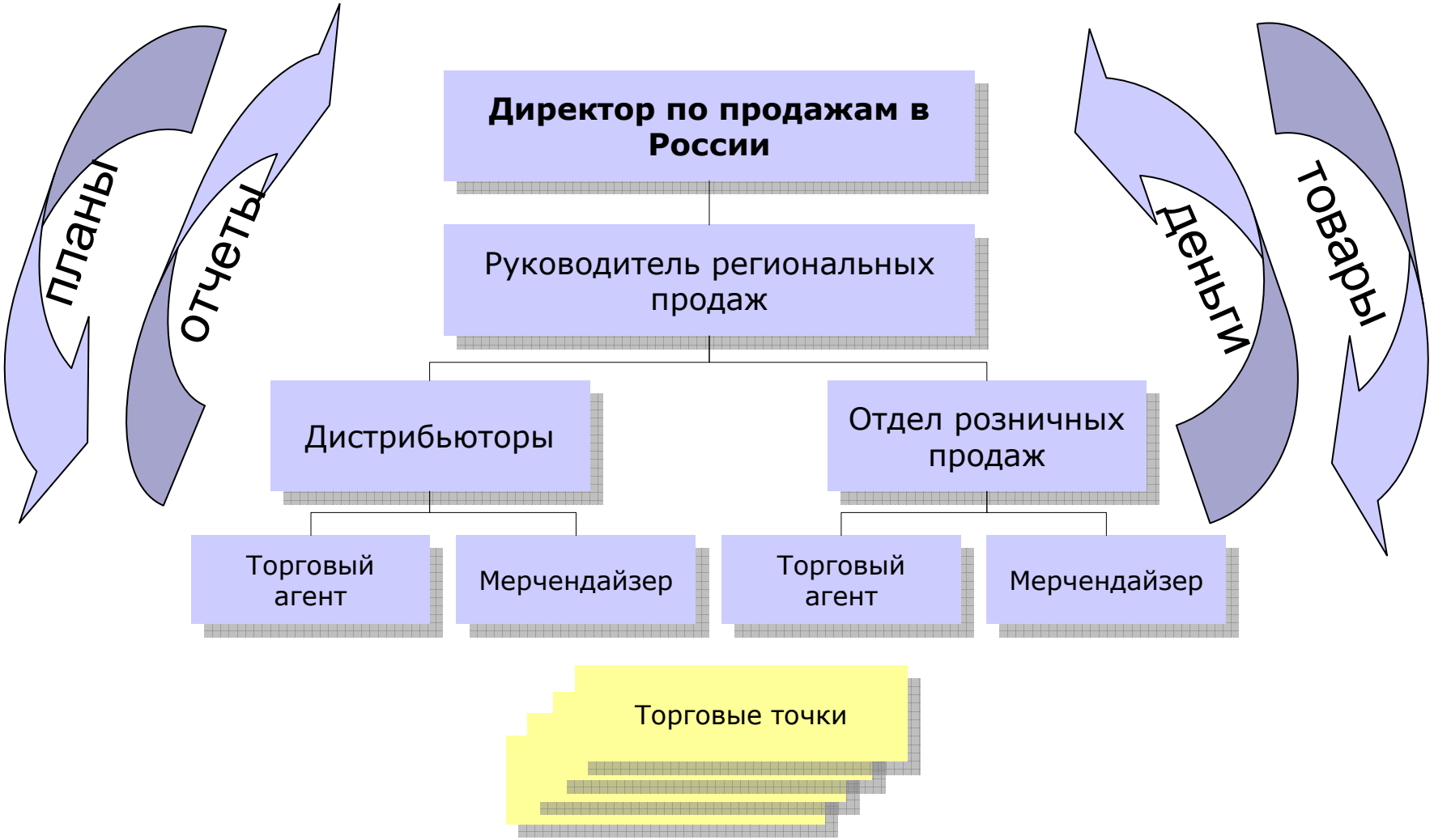
...

Пример системы планирования и анализа 2-х уровневых CPG продаж

- Распределенная по территории СНГ двухуровневая (дистрибуторы и розничные торговцы) система сбыта (один из крупнейших в РФ производитель шоколада и корма для животных) > 250 тыс. розничных точек
- Основные цели системы:
  - Повышение точности планирования поставок продукции дистрибьюторам и в розничные торговые точки
  - Оперативный контроль за состоянием продаж и анализ активности конкурентов в торговых точках



Структура продаж



Ключевое звено – дистрибьюторы

- Дистрибьютор отвечает за определенную территорию и располагает собственным штатом ТА и Мерчандайзеров
- Продажи дистрибьютора должен быть «прозрачны» для производителя
  - Желательно иметь данные о продажах розничным точкам и о том как в них представлены конкуренты в режиме реального времени (хотя бы на конец дня)
- Производитель должен стимулировать дистрибуторов предоставляют отчетность о продажах:
  - Условия поставки
  - Специальные скидки и бонусы
  - Дополнительные услуги (торговый маркетинг, обучение персонала, конкурсы для продавцов и т.д.)

Контролируемые показатели

- Ассортимент и цены продукции в торговых точках
  - Собственная продукция
  - Основных конкурентов
- Представление продукции потребителю (соблюдение правил выкладки)
- Используемое для этого оборудование
- Посещения агентами торговых точек
- Движение товаров (отгрузки, привозы)
- Выполнение планов продаж агентами, мерчандайзерами и дистрибьюторами (в т.ч. по деньгам, филиалам, территориям и т.д.)
- Аналитические отчеты в разных разрезах

Отчет по посещениям торговых точек

Outlet name, Address, Town										Outlet type	
Last Visit Date				Category	Number of sales	% sales	Lines	Displays	Sales RUR	Avg sales RUR
Calls made	Tactical records									
	1	2	3							
Итого по Base										
				KF	269	0,01	0,29	52	247621,17	247621,17
				MM	141	0,01	0,38	1	236826,91	236826,91
				PF	1526	0,08	6,97	1874	3448798,00	3448798,00
				SF	1267	0,07	6,61	1777	1047131,88	1047131,88
				Sug	990	0,05	3,68	1481	299344,06	299344,06
19298	1	1	2	Итого	2683	0,14		5185	5278722,00	5278722,00

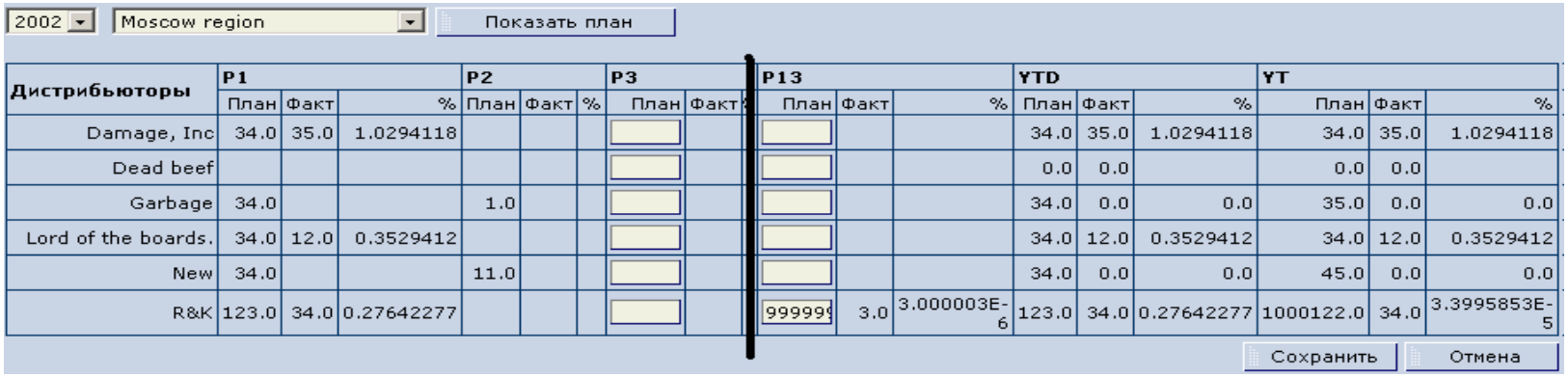
Основные возможности системы V6 Salestronic

- Планирование и контроль продаж продукции партнерами 1 уровня (дистрибуторами) партнерам 2 уровня (розничные торговые точки)
- Сбор отчетов торговых агентов и мерчандайзеров дистрибьюторов с заданной периодичностью, в т.ч. в реальном времени
- Управленческая отчетность: несколько видов агрегированных аналитических отчетов о продажах

План продаж

- Планы формируются менеджерами по продажам для дистрибьюторов и торговых агентов;
- Планы содержат прогнозы
  - по продукции компании
  - по территории для каждого продукта

Планы дистрибьюторов по объемам продаж



Дистрибьюторы	P1			P2			P3		P13			YTD			YT		
	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	План	Факт	%	План	Факт	%	План	Факт	%
Damage, Inc	34.0	35.0	1.0294118									34.0	35.0	1.0294118	34.0	35.0	1.0294118
Dead beef												0.0	0.0		0.0	0.0	
Garbage	34.0			1.0								34.0	0.0	0.0	35.0	0.0	0.0
Lord of the boards.	34.0	12.0	0.3529412									34.0	12.0	0.3529412	34.0	12.0	0.3529412
New	34.0			11.0								34.0	0.0	0.0	45.0	0.0	0.0
R&K	123.0	34.0	0.27642277						999999	3.0	3.000003E-6	123.0	34.0	0.27642277	1000122.0	34.0	3.3995853E-5

Операции планирования

- Создание плана продаж регионального руководителя продаж
- Создание плана продаж дистрибьютора
- Распределение торговых точек по агентам
  - Назначение территории
- Планирование работы агента
  - Создание/редактирование плана агента
  - Планирование посещений агента

Сбор отчетов и анализ продаж

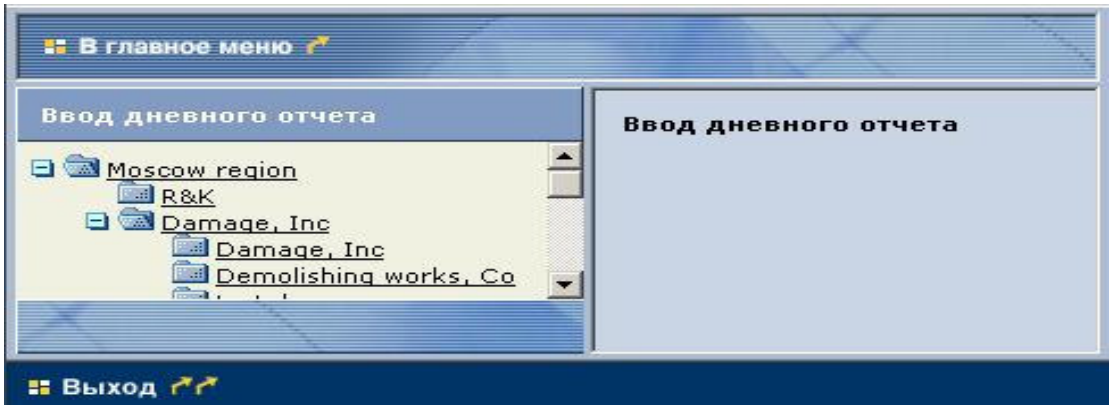
- Анализ выполняется на нужном уровне иерархии
- Полученные данные собираются от агентов дистрибьютором
- От дистрибьюторов региональным руководителям продаж
- От региональных руководителей продаж руководителю продаж по России

Отчеты агентов

Полевые агенты	27.01	28.01	29.01	30.01	31.01	01.02	02.02	03.02	04.02	05.02	06.02	07.02	08.02	09.02	10.02	11.02	12.02	13.02	14.02	15.02	16.02	17.02	18.02	19.02	20.02	21.02	22.02	23.02
Амирян Марат	32 / 0	22 / 0	19 / 0	15 / 0	23 / 0	_	_	32 / 0	22 / 0	19 / 0	15 / 0	23 / 0	_	_	32 / 0	22 / 0	19 / 0	15 / 0	23 / 0	_	_	32 / 0	22 / 0	19 / 0	15 / 0	23 / 0	_	_
Беляева Елена	25 / 0	19 / 0	21 / 0	9 / 0	_	_	_	25 / 0	19 / 0	21 / 0	9 / 0	_	_	_	25 / 0	19 / 0	21 / 0	9 / 0	_	_	_	25 / 0	19 / 0	21 / 0	9 / 0	_	_	_
Бобров Артем	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_	_
Бойко Дмитрий	23 / 0	22 / 0	21 / 0	23 / 0	22 / 0	1 / 0	_	23 / 0	20 / 0	20 / 0	16 / 0	21 / 0	_	_	23 / 0	22 / 0	21 / 0	23 / 0	22 / 0	1 / 0	_	23 / 0	20 / 0	20 / 0	16 / 0	21 / 0	_	_
Борцова Светлана	19 / 0	20 / 0	12 / 0	13 / 0	11 / 0	_	_	19 / 0	20 / 0	12 / 0	13 / 0	11 / 0	_	_	19 / 0	20 / 0	13 / 0	13 / 0	11 / 0	_	_	19 / 0	20 / 0	12 / 0	13 / 0	11 / 0	_	_

Операции для подготовки отчетов

- Ввод дневного отчета агента
- Ввод данных по выполнению планов дистрибьюторами
- Ввод объема продаж филиалов дистрибьюторов



Пример внедрения системы дистанционного обучения (eLearning)

- Один из крупнейших в РФ дистрибуторов фарм-препаратов внедряет СДО для обучения торговых представителей:
  - Цели проекта
  - Задачи
  - Факторы успеха
  - Факторы риска
  - Примерный план-график внедрения

Цель Проекта

- Основной целью проекта является переход от традиционного (дискретного в виде классных семинаров) обучения сотрудников к непрерывному обучению, включающему как традиционные, так и новые способы обучения и тестирования в среде интернет (eLearning/и-Тренинг).
- Основные задачи проекта:
  - С учетом факторов активного роста компании (география и число сотрудников) разработать курс для введения продавцов в должность:
    - Технология продаж
    - Ценообразование и скидки
    - Информационные системы и правила подготовки отчетности
  - Разработать систему оценки знаний и навыков продавцов
  - Уменьшить затраты на логистику учебного процесса для территориально распределенного штата продавцов

Задачи

- Подготовить и начать проект. Создать проектную группу (ПГ) и экспертную комиссию (ЭК). Разработать проектное задание, план график дальнейших работ и определить потребность в финансировании и других необходимых ресурсах.
- Определить потребность в обучении сотрудников. Провести ревизию имеющихся учебных материалов. Определить учебные и тренинговые курсы, обучение которым, целесообразно перенести в среду интернет.
- Разработать программу обучения, включая цели, задачи, глоссарий терминов, адаптированные учебные и тренинговые курсы, тесты…
- Установить и внедрить соответствующее программное обеспечение. Обучить пользователей системы, сотрудников отдела тренингов и технический персонал.
- Ввести учебные и тренинговые курсы в систему.
- Оценить эффект внедрения. Разработать регламент(ы) обучения сотрудников с использованием системы. Возможно, внести изменения в корпоративную политику обучения.

Факторы успеха

- Наличие корпоративной политики в области обучения и желание внедрить непрерывные процессы обучения сотрудников.
- Участие высшего руководства в проекте.
- Тщательность в проведении анализа работы и заданий в рамках бизнес процессов и определении потребности в обучении.

Факторы риска

Название	Серьезность последствий	Веро-ятность	Время появле-ния	Комментарий
Риск недостаточной квалификации пользователей системы и поддерживающего персонала	Средняя	Высокая	Пилотный проект	Подготовить документацию по создаваемым программным средствам, описать идеологию системы, обучить персонал
Риск задержки работ из-за сложности с формальной привязкой требуемых знаний и навыков к существующим бизнес процессам	Средняя	Высокая	Пилотный проект	Организовать взаимодействие рабочей группы с подразделением, отвечающим за описание бизнес процессов. Унифицировать информационный обмен, связанный с описанием бизнес процессов и привязкой требуемых знаний и навыков к выполнению бизнес процессов.
Риск потерь на стадии эксплуатации системы из-за старения учебного материала	Высокая	Средняя	Эксплуатация системы Пилотный проект	Политика в области обучения сотрудников должна предусматривать постоянный мониторинг изменений в бизнес процессах компании и внесение соответствующих изменений и дополнений в учебные курсы. Необходимо разработать методику определения потребностей в обучении с привязкой к бизнес процессам. Обновлять учебный материал в случае изменений потребности в обучении

Потребность в обучении

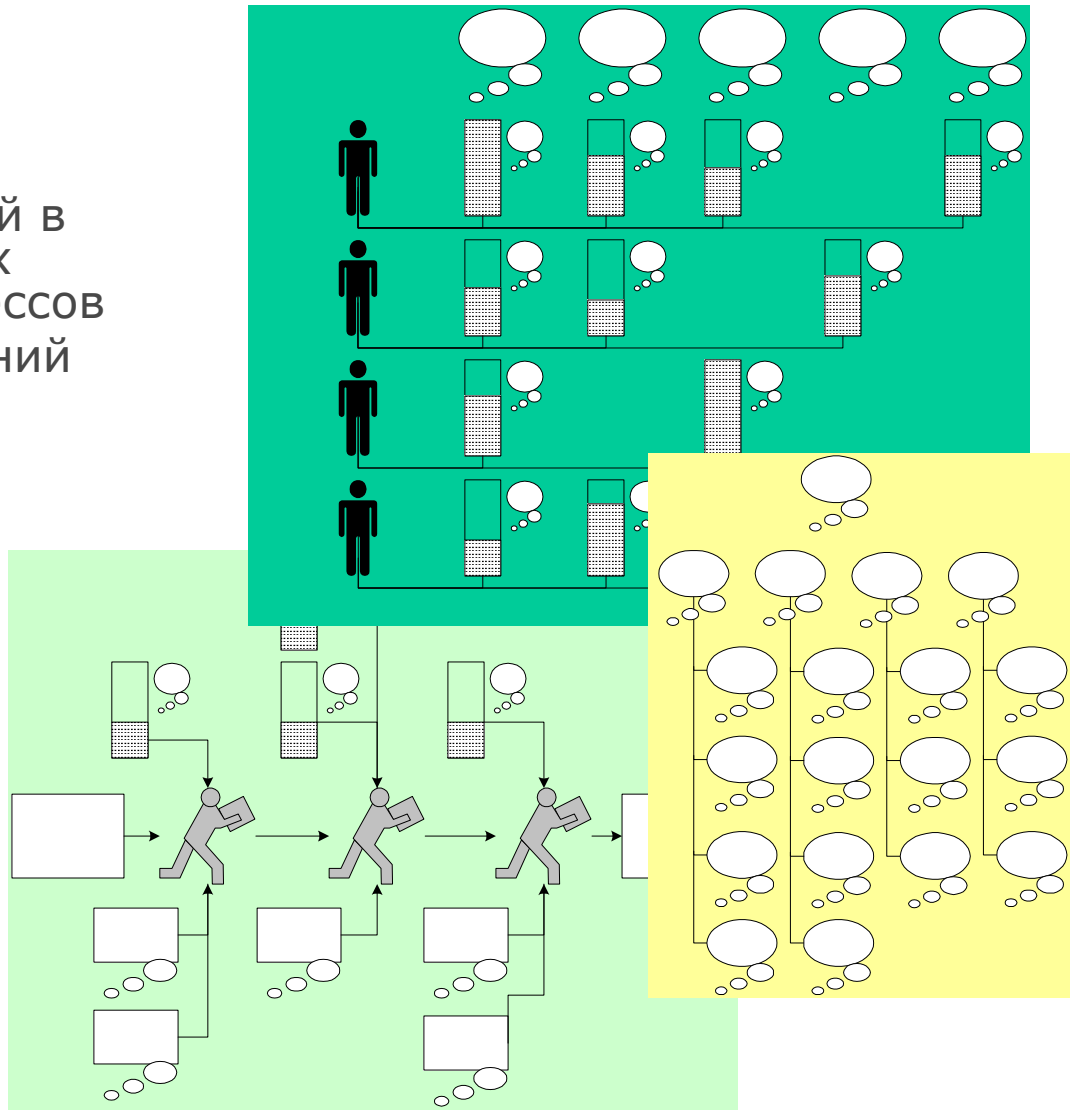
Потребность в обучении = Требования к выполнению должностных обязанностей – Имеющиеся знания и навыки

Имеющиеся знания и навыки = Знания и навыки, достаточные для найма + X

- Где **X** – опыт: знания и навыки, приобретенные сотрудником дополнительно с момента найма или последней аттестации / тестирования.

Анализ потребности в обучении (АПО)

- Анализ работы и заданий в рамках соответствующих бизнес функций и процессов
- Учет возможных изменений в бизнесе
- Оценка знаний и навыков
- Создание диаграмм и карт знаний



Анализ потребности в обучении (2)

- Разработка корпоративных процедур АПО и обучение персонала
- Проведение анкетирования и опросов сотрудников Заказчика
- Учет влияния возможных изменений в бизнесе Заказчика
  - Проверка готовности персонала к самостоятельной оценке потребности в обучении
  - Определение драйверов изменений, инициирующих изменение потребности в обучении
  - Анализ рассогласований производительности и квалификации в результате изменений (между состояниями ""как есть"" и ""как должно быть"")
  - Разработка Описания Рассогласований Производительности
- Анализ должностей и рабочих заданий сотрудников
- Анализ профессиональных знаний и навыков, имеющихся у персонала Заказчика
  - Разработка Структурной Диаграммы Знаний Заказчика
  - Разработка Карт Знаний для департаментов/отделов, создающих основную добавленную стоимость

Разработка программы обучения

- Цели и задачи обучения
- Глоссарий терминов
- Система кодирования курсов
- Система квалификационных стандартов
- Курсы и тесты
- Регламенты обучения сотрудников
- Для уменьшения затрат материал курса может разрабатываться силами клиента и затем проверяться и дополняться консультантами.

Внедрение программного обеспечения

- Установка и настройка ПО у Заказчика или внешний хостинг приложений (ASP)
- Обучение пользователей системы, поддерживающего и обслуживающего персонала Заказчика
- Поддержка и обслуживание ПО (обновления, исправления ошибок…)

Перенос учебных материалов в среду eLearning

- Перенос учебного материала в электронный вид в соответствии с требованиями системы
- Разработка системы оценок за правильные ответы на вопросы
- Проверка правильности ввода и целостности материала в учебной среде

Оценка результатов

- Оценка экономии издержек на обучение в сравнении с традиционными видами обучения.
- Анализ эффективности затрат на обучение в сравнении с выгодами от обучения в денежном выражении. Анализ трудностей, важности, частоты (ТВЧ):

Деятельность	**A**	**B**	**C**	**D**	
Трудность	1	2	3	4	
Важность	2	1	3	4	
Частота (%)	50	20	20	10	
Т x В x Ч	100	40	180	160	480
Относительный вес (ТВЧ/∑ТВЧ)	.21	.08	.38	.33	1
Затраты на деятельность	$4,200	$1,600	$7,600	$6,600	$20,000
Рейтинг эффективности	1.00	2.00	0.75	0.50	
Значение эффективности	$4,200	$3,200	$5,700	$3,300	$16,400
Обучение C & D дает эффективность			1.25	1.00	
Новое значение эффективности	$4,200	$3,200	$9,500	$6,600	$23,500
Возрастание значения эффективности					$7,100

Примерный план-график проекта

ID	Task Name	Duration
1	**Этап 1. Подготовительный**	**40 days**
2	Формирование Экспертной комиссии и рабочей группы.	1 day
3	Сбор информации для подготовки проектного задания	5 days
4	Первичный анализ бизнес функций, бизнес процессов, кадровой документации, имеющихся учебных материалов и другой и	5 days
5	Анализ основных проблем, которые будет необходимо учесть при разработке СИТ, и подготовка рекомендаций по методам	2 days
6	Подготовка и утверждение Проектного Задания (S1-TOR) для реализации следующих этапов работ.	8 days
7	*Утверждено Проектное Задание на последующие этапы работ*	0 days
8	Подготовка и подписание договора на выполнение следующих этапов	19 days
9	*Подписан договор на начало работ по следующим этапам договора*	0 days
10	**Этап 2. Внедрение программного обеспечения (ПО)**	**18 days**
16	**Этап 3. Ввод существующих учебных, методических и организационных материалов Заказчика в СИТ**	**45 days?**
22	**Этап 4. Опытная эксплуатация СИТ**	**20 days**
27	**Этап 5. Анализ потребности в обучении (АПО)**	**126 days**
28	**Разработка корпоративных процедур АПО и обучение персонала**	**38 days**
39	**Проведение анкетирования и опросов сотрудников Заказчика**	**15 days**
46	**Учет влияния возможных изменений в бизнесе Заказчика**	**28 days**
52	**Анализ должностей и рабочих заданий сотрудников**	**20 days**
55	**Анализ профессиональных знаний и навыков, имеющихся у персонала Заказчика**	**35 days**
60	**Уточнение проектного задания**	**10 days**
64	**Этап 6. Разработка программы обучения и учебных курсов**	**103 days**
65	**Разработка корпоративных процедур подготовки учебных курсов и создания программы обучения**	**18 days**
71	**Адаптация программы обучения в рамках СИТ (ITD-09)**	**25 days**
77	Разработка учебных курсов в соответствии с утвержденными регламентом и программой обучения	60 days
78	**Этап 7. Ввод учебных курсов в систему и-Тренингов**	60 days

CRM системы

- Список ведущих поставщиков CRM систем и дополнительные материалы по теме: http://www.devbusiness.ru/development/sales_crm.htm
- Пример простой системы учета показателей воронки продаж в рамках системы управления качеством на базе ISO 9000 http://www.devbusiness.ru/development/sales/mkozloff_sales_man.htm#FunnelTracker

PRM системы

- Список ведущих поставщиков PRM систем и дополнительные материалы по теме:
  http://www.devbusiness.ru/development/sales_crm.htm

Спасибо!

Михаил Козлов
Развитие Бизнеса / Ру
Партнер
E-mail: mkozloff@devbusiness.ru
www.devbusiness.ru