

И. А. Шнып

г. Гомель, ГГУ им. Ф. Скорины

**ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖМЕНТА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ**

Менеджмент современного торгового предприятия представляет собой сложный механизм, его нельзя свести к обеспечению торгово-технологических процессов, связанных только с

закупкой и продажей товаров. Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности в деятельности предприятия торговли путем рациональной организации торгово-технологического процесса, включая управление им и развитие материально-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Источником прибыли постепенно становится профессионализм управления в области приобретения устойчивых конкурентных преимуществ за счет повышения адаптационных возможностей организации, завоевания активной позиции в области формирования и удовлетворения спроса населения на товары и услуги [1].

Совершенствование процесса управления деятельностью торгового предприятия предполагает использование эффективных инструментов. Исследования, проведенные Bain&Company (международная консалтинговая компания, входящая в Большую тройку консалтинговых компаний вместе с McKinsey&Company и Boston Consulting Group, специализирующаяся на стратегическом консалтинге, имеет 48 офисов в 31 стране, где работает более 5500 консультантов), выявили наиболее эффективные инструменты менеджмента в мире [2]. К ним относятся стратегическое планирование, сегментация рынка, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), реинжиниринг бизнес-процессов, системы управления бизнес-процессами (BPM), бенчмаркинг.

Стратегическое планирование является главным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего предприятие хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий, способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. На сегодняшний день стратегическое планирование – это одно из последних достижений в стратегическом управлении, и самый высокоинтеллектуальный и дорогостоящий элемент в менеджменте. Сейчас на предприятиях торговли стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Сегментация рынка – деление большого рынка на более мелкие группы потребителей, которым свойственны некоторые общие характеристики, и могут требоваться разные товары. Сегментация рынка позволяет обеспечивать лучшее понимание нужд потребителей, природы конкурентной борьбы на конкретных рынках, предоставляет возможность концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее выгодных направлениях и др.

Внедрение на предприятиях торговли *систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)*. CRM – это объединение стратегии бизнеса, информационных систем и бизнес-процессов с целью внедрения в компании подхода, ориентированного на клиента.

Философия ориентированности на клиента затрагивает не только общую стратегию бизнеса предприятия, но и корпоративную культуру, структуру, бизнес-процессы, операции. Ключевым шагом для построения предприятия, ориентированного на клиента, является не только принятие стратегии, но и комплексная автоматизация процесса управления взаимоотношениями с клиентами с помощью CRM-систем [3].

CRM-система может включать: фронтальную часть, обеспечивающую обслуживание клиентов на точках продаж с автономной, распределенной или централизованной обработкой информации; операционную часть, обеспечивающую авторизацию операций и оперативную отчетность; хранилище данных; аналитическую подсистему; распределенную систему поддержки продаж. CRM – это система работы с клиентами на протяжении всего жизненного цикла клиента, направленная на достижение основной цели: создание конвейера по привлечению новых клиентов и развитию существующих клиентов. Цели использования CRM-системы на предприятии торговли могут быть разделены на пять взаимодополняющих групп:

- 1 Управление продажами (Sales Force Management). Прежде всего, CRM-система – это главный инструмент продавца. Именно в этой системе есть возможность планирования и выполнения всего процесса продаж. Именно с помощью CRM-системы решаются такие задачи, как увеличение доходности клиентов, предложение новых товаров определенной группе клиентов, увеличение продаж, расширение клиентской базы и др.

- 2 Повышение эффективности работы сотрудников (Performance Management). CRM-система управляет последовательностью выполнения задач менеджеров предприятия, позволяет

отслеживать все действия менеджеров, анализировать и улучшать процессы продажи. При использовании CRM-системы все сотрудники предприятия торговли, как опытные, так и недавно пришедшие, как в центральном офисе, так и в региональных отделениях, будут работать в соответствии с отлаженными автоматизированными процессами.

3 Организация информации о клиентах и управление элементами документооборота (Document Flow). В CRM-системе вся необходимая для привлечения и развития клиента информация доступна в одном информационном поле. В CRM-системе можно видеть по клиенту финансовые показатели, взаимосвязи с другими клиентами, знаменательные события, историю переговоров, переписку, документооборот и многое другое.

4 Планирование и анализ продаж (Analysis). CRM-система позволит в явном виде (буквально в одном окне интерфейса) получить информацию о самых главных событиях по клиентам. При планировании продаж будущих периодов проводится анализ количества потенциальных клиентов, вероятности соответствующих сделок, стадий переговоров.

Реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Порядок реинжиниринга бизнес-процессов: а) разработка корпоративной стратегии; б) определение ключевых компетенций, которые необходимы для внедрения стратегии; в) подробный анализ существующих процессов; г) выявление процессов, требующих изменения; д) определение ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов; е) оптимизация бизнес-процессов; ж) стратегический и оперативный контроллинг, постоянное совершенствование новых процессов на основе ключевых показателей эффективности [4].

Для предприятий торговли становится необходимостью использование комплексных технологий управления на оперативном, тактическом и стратегическом уровне. Эти уровни должны быть максимально приближены друг к другу, чтобы в результате действия обратной связи максимально быстро реагировать и вносить соответствующие коррективы в стратегию поведения банка на современном рынке. Данный подход к управлению обеспечивают BPM-системы.

BPM (Business Process Management, управление бизнес-процессами) – концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на принципы, как понятность и видимость бизнес-процессов в организации. Эта концепция реализуется за счет моделирования бизнес-процессов с использованием формальных нотаций (методик), использования программного обеспечения моделирования, мониторинга и анализа бизнес-процессов, возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

Как система управления, BPM-решение представляет собой комбинацию пяти основных элементов: 1) участники процесса управления; 2) бизнес-процессы управления; 3) теории и методы управления; 4) информационные системы; 5) цикл управления. Сущность BPM-решения как системы управления, состоит в том, что она позволяет системно и комплексно подойти к задачам управления крупными предприятиями и торговыми сетями. В рамках BPM-решений задачи стратегического и тактического уровней оказываются логически и технологически увязанными в единый комплекс. Возрастает «прозрачность» предприятия, руководители разных уровней начинают лучше осознавать ключевых факторы, обеспечивающие успех бизнеса. Это дает возможность более широко применять практику делегирования полномочий. Система управления становится более гибкой, в большей степени, нацеленной на конечный результат, а, следовательно, – более эффективной, в современных условиях конкурентной борьбы на рынке предоставления банковских услуг.

Бенчмаркинг – это процесс сравнения своей деятельности с лучшими предприятиями на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности. В качестве деловой практики бенчмаркинг стал использоваться в 1980-е гг. и постепенно был принят предприятиями во всем мире. В конце первого десятилетия XXI в. по результатам исследований бенчмаркинг впервые признан самым популярным инструментом управления (Rigby & Bilodeau, 2009). Отчасти эта практика является ответом на недавний экономический спад, который привлек внимание предприятий к вопросу о повышении эффективности бизнес-процессов и конкурентоспособности предприятий. Искусное применение

бенчмаркинга позволяет решить обе эти задачи. С годами, по мере разработки компаниями собственных методов бенчмаркинга и опубликования бизнес-аналитиками его теоретических основ, понимание того, что представляет собой эталонное сопоставление и каким образом его лучше проводить, претерпело определенные изменения. В общих чертах бенчмаркинг – это системный метод выявления наиболее высоких стандартов продукции, услуг и процессов с помощью сопоставления такой продукции, услуг и процессов в различных компаниях. Более того, важнейшей частью бенчмаркинга является использование полученной информации в качестве руководства к действию или, другими словами, для внедрения изменений и улучшения положения с целью достижения тех наиболее высоких стандартов, которые обычно называют передовыми методами работы.

Сегодня социальные медиа меняют способы проведения бенчмаркинга. Они предоставляют компаниям новые инструменты коммуникации. Благодаря этому снижается необходимость в командировках для проведения работы на местах, поскольку значительную часть этих задач теперь можно решать в режиме онлайн. В результате бенчмаркинг становится менее затратным. А это в свою очередь позволяет компаниям снизить порог эталонного сопоставления друг с другом и превращает бенчмаркинг из одноразового мероприятия в непрерывный итеративный процесс. Общепринято определять бенчмаркинг как процесс сравнения своего предприятия с лучшими компаниями на рынке или в отрасли и последующей реализации изменений с целью достижения и сохранения конкурентоспособности. Данный подход подчеркивает наличие в бенчмаркинге двух отдельных этапов. Если на первом этапе работа нацелена главным образом на получение информации, то второй связан с реализацией изменений и поэтому является не менее важным.

Обучение на примере других предприятий считается подлинным только в том случае, если оно приводит к повышению эффективности. Следует отметить, что именно второй этап обычно лежит в основе решения о проведении бенчмаркинга. Хотя в теории процесс сбора информации и сравнения предшествует управлению изменениями, в действительности компания, начавшая проведение бенчмаркинга, уже решила измениться и развивать корпоративную культуру непрерывного совершенствования. Поэтому бенчмаркинг – это просто проявление инициативы по ускорению бизнес-процессов, повышения их качества и эффективности. Другим значительным аспектом бенчмаркинга является его постепенное превращение в непрерывный процесс. Хотя бенчмаркинг проводится в форме индивидуальных проектов, эти проекты следуют друг за другом, обеспечивая компании непрерывный процесс обучения и самосовершенствования. Это явление только ускорилося с появлением социальных медиа, которые значительно снизили затраты и время на проведение каждого цикла бенчмаркинга.

Список использованных источников

- 1 Короленок, Г. А. Менеджмент в торговле : учебник / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. – Минск : БГЭУ, 2012. – 335 с.
- 2 Сайт компании Bain&Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bain.com>. – Дата доступа : 15.04.2015.
- 3 Особенности внедрения CRM-системы при массовых продажах [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ab.bl.by/articles/113609.php>. – Дата доступа : 15.04.2015.
- 4 Центр бизнес решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cbr.by/uslugi>. – Дата доступа : 15.04.2015.