



О главных ошибках и заблуждениях, с которыми сталкиваются владельцы бизнеса или наемные менеджеры, начиная процесс реформирования компании, мы поговорили в статье [«Процессу реформирования необходима юридическая поддержка»](#). Сегодня хочу сказать о реинжиниринге бизнес-процессов как важной составляющей борьбы за общую эффективность компании, сделав упор на непрерывность процесса реформ.

Многие считают, что проведя анализ существующих бизнес-процессов, выявив проблемные точки, проведя изменения, которые позволяют «расширять» выявленные недочеты и получить желаемый результат, можно успокоиться и наслаждаться достигнутым. Однако предпринимательская среда является чрезмерно подвижной системой, и то, что эффективно сегодня, завтра может привести компанию к стагнации и проигрышу в конкурентной борьбе. Чтобы этого не произошло, бизнес должен быть гибким, чутко реагировать на первые сигналы дисбаланса и смело применять еще «не распробованные» большинством конкурентов новации.

Рассмотрим пример из опыта деятельности отдела продаж компании-автодилера.

В свое время (лет 5 назад, когда официальные сети автопроизводителей в России находились на стадии становления) все продвинутые авторитетные компании перенимали опыт дилерских сетей США и Европы, брали на вооружение стандарты продаж, разработанные автоконцернами для своих дилеров, выстраивали работу отделов продаж на основе этих передовых методик и инструкций. Казалось бы, наши дилеры взяли на вооружение самые оптимальные инструменты продаж.

К примеру, стандарты продаж каждого концерна предусматривают определенные алгоритмы работы с клиентами в шоу-руме, регламентируют, сколько времени продавец должен уделять клиенту, сколько машин в месяц продавать, как вести себя в той или иной ситуации. Существуют даже формулы, позволяющие определить оптимальное число продавцов, работающих одновременно в демонстрационном зале. Регламентируется, сколько времени продавец должен тратить на общение с первичным посетителем, оформление документов на автомобиль, выдачу машины, телефонное общение с клиентами - как новичками, так и теми, кто уже заказал автомобиль и теперь его ожидает.

Через некоторое время дилеры заметили, что продавцы все больше и больше времени тратят на телефонные разговоры, что незамедлительно приводит к дефициту внимания к посетителям шоу-рума. Большинство дилеров в такой ситуации автоматически увеличили число работающих в смену. Как итог: эффективность работы отдела продаж снижалась: ФОТ - одна из главных затрат подразделения - резко «скакал» вверх, маржинальность продаж падала.

Наиболее прогрессивные компании пошли другим путем. Они забрали у менеджеров функцию приема первичных телефонных звонков и звонков клиентов, уже заключивших контракт и интересующихся теми или иными вопросами организационного плана. Для выполнения этой функции были созданы так называемые call-центры отдела продаж. Операторы call-центра отвечают на вопросы потенциальных клиентов о модельном ряде, представленном в салоне, кредитных программах, режиме работы салона, дополнительных услугах и т. д. Они, по сути, продают визит в салон. Менеджеры по продажам при этом концентрировались на своих прямых обязанностях – знакомили уже подготовленного клиента с конкретным автомобилем, помогали ему выбрать сопутствующие продукты и услуги, заключали договор и т.д. Продавцу не приходилось во время общения с клиентом постоянно отвлекаться на телефонные разговоры.

В итоге у одного из таких дилеров-новаторов соотношение ФОТ к валовой прибыли сократилось с 16,5% до 11% при общем увеличении численности сотрудников подразделения. Это связано с тем, что зарплата сотрудников call-центра на порядок ниже, чем у сотрудников отдела продаж. При этом одним из мотивирующих факторов сотрудников call-центра является возможность дорасти до менеджера по продажам.

Но этот дилерский центр не остановился на достигнутом, а пошел дальше. Теперь он готовит новую услугу, позволяющую за счет введения инструмента интернет-мониторинга состояния заказа оптимизировать время сотрудников салона. Клиент в режиме реального времени будет прослеживать все этапы работы с его заказом – от отправки заказа на завод до времени появления автомобиля в салоне и назначения даты его выдачи. А значит, нагрузка на менеджеров и операторов call-центра будет уменьшена. Следующий шаг – более активное освоение инструмента интернет-продаж новых автомобилей.

Поскольку наша компания очень плотно работает с автодилерами (это одна из отраслевых специализаций), могу уверенно сказать, что те компании, которые несколько лет назад создали свои подразделения продаж по лучшим западным лекалам, сегодня начинают отставать от тех, кто, получив в подарок чей-то опыт, принялся искать собственные пути оптимизации своей службы продаж.

Источник: Finam.info