

Бюджетирование и управление ресурсами

Приобретенные навыки и компетенции:

- Опыт анализа распределения бюджета между процессами в зависимости от состояния бизнеса (капитализация/профит).
- Умение проводить реаллокацию бюджета для повышения эффективности, учитывая ролевую модель и компетенции руководителей.

1. Описание кейса

Небольшая компания выполняет заказы на пошив одежды в течение семи лет. Отдел продаж успевает обрабатывать только 50 обращений из 100. Компания придерживается капитализационной модели бизнеса и выделяет ресурсы на развитие отдела продаж.

Модель руководства компании:

- Руководитель маркетингового отдела — специалист с пятилетним стажем, всегда вовремя предоставляет отчёты и безошибочно распределяет бюджет компании.
- Руководитель отдела продаж — новый сотрудник компании, работает шесть месяцев. Не всегда отслеживает работу подчинённых, некорректно составляет отчётность.
- Начальник производственного цеха — основатель компании. Глубоко понимает процессы бизнеса и грамотно распределяет бюджет.

Таблица распределения бюджета между процессами компании:

	Распределение бюджета	Основные процессы	Вспомогательные процессы
Производство	60%	Пошив изделий по индивидуальным заказам (15%) Закупка тканей и других материалов (25%)	Проверка качества материалов (5%) Проверка размеров изделий (2%)

		Обслуживание швейных станков (13%)	
Маркетинг	10%	<p>Реклама на сайтах и в соцсетях, email-рассылки, а также СМС (2%)</p> <p>Реклама в СМИ, в том числе в местных печатных изданиях (1%)</p> <p>Распространение рекламных буклетов и визиток среди розничных клиентов, в торговых точках, ателье (1%)</p> <p>Система скидок, бонусов и премий, бесплатные консультации (2%)</p>	<p>Ведение социальных сетей (3%)</p> <p>Проведение розыгрышей для повышения лояльности (0,5%)</p> <p>Заказ визитных карточек и листовок (0,5%)</p>
Продажи	30%	<p>Услуги доставки готовой продукции (6%)</p> <p>Выезд консультанта на дом (2%)</p> <p>Заказ и доставка тканей по каталогу от ведущих</p>	<p>Написание и использование скриптов продаж (2%)</p> <p>Ведение таблиц Excel с данными о клиентах (3%)</p>

		<p>производителей (5%)</p> <p>Обработка входящих обращений клиентов (4%)</p> <p>Ведение (аккаунт) постоянных клиентов (3%)</p> <p>Поиск и привлечение новых клиентов (5%)</p>	
--	--	---	--

2. Анализ компании

Проанализировав все данные о компании выявлены узкие места в бизнес-процессах.

Низкая эффективность работы отдела продаж. Отдел продаж успевает обработать только 50% обращений, что может быть связано с отсутствием автоматизации процессов или недостаточной квалификацией персонала (руководитель отдела продаж — новый сотрудник компании, работает шесть месяцев. Не всегда отслеживает работу подчинённых, некорректно составляет отчётность). Это приводит к потере потенциальных клиентов и снижению объёма продаж.

Низкая доля бюджета на маркетинг (10%). Это может свидетельствовать о недостаточном внимании к продвижению и развитию бизнеса. Возможно, стоит пересмотреть маркетинговую стратегию и выделить больше средств на продвижение.

Невысокая эффективность основных маркетинговых процессов (6% от общего бюджета). Некоторые из них имеют относительно небольшой вес в общем бюджете: реклама в СМИ и печатных изданиях (1%), распространение рекламных буклетов и визиток среди розничных клиентов, в торговых точках, ателье (1%). Эти каналы могут быть не самыми эффективными для привлечения целевой аудитории. Стоит рассмотреть возможность перераспределения бюджета в пользу более современных и перспективных каналов продвижения.

Большая часть бюджета основных производственных процессов уходит на закупку тканей и других материалов (25%) и обслуживание швейных станков (13%), а на

пошив изделий по индивидуальным заказам остаётся только 15%. Это может указывать на проблемы с эффективностью процессов или на недостаточное внимание к качеству продукции.

Проверка качества материалов. Хотя это вспомогательный процесс, он имеет важное значение для обеспечения высокого уровня продукции. Малая доля бюджета выделена на вспомогательные процессы (7%). Проверка качества материалов и проверка размеров изделий имеют важное значение для обеспечения высокого уровня продукции. Если на эти процессы выделяется недостаточно средств, это может привести к увеличению количества брака и снижению удовлетворённости клиентов.

Процессы снижающие эффективность компании:

1. Обработка входящих обращений клиентов (4%)
2. Поиск и привлечение новых клиентов (5%)
3. Написание и использование скриптов продаж (2%)
4. Пошив изделий по индивидуальным заказам (15%)
5. Проверка размеров изделий (2%)
6. Реклама на сайтах и в соцсетях, email-рассылки, а также СМС (2%)
7. Реклама в СМИ, в том числе в местных печатных изданиях (1%)
8. Распространение рекламных буклетов и визиток среди розничных клиентов, в торговых точках, ателье (1%)
9. Проведение розыгрышей для повышения лояльности (0,5%)

3. Определение изменений процессов: капитализация или профицирование

Капитализировать основной процесс путём расширения отдела продаж, внедрения CRM-системы для автоматизации рутинных задач и обучения персонала новым методам работы. Увеличить бюджет возможно сократив основные неэффективные процессы: поиск и привлечение новых клиентов (5%), написание и использование скриптов продаж (2%).

Профицировать вспомогательный процесс путём увеличения бюджета на проверку качества материалов, найма дополнительных специалистов по контролю качества и внедрения системы контроля качества на этапе приёмки материалов. Процессы обслуживания швейных станков и пошив изделий по индивидуальным заказам, если эти процессы занимают много времени и ресурсов, но не приносят значительного дохода, можно оптимизировать их. Отказаться возможно выезда консультанта на дом.

Профицирование вспомогательного процесса путём изменения условий участия в розыгрышах, предложения более привлекательных призов и использования социальных доказательств для стимулирования участия. Стоит отказаться от распространения рекламных буклетов и визиток среди розничных клиентов, в торговых точках, ателье. Эти каналы могут быть не самыми эффективными для

привлечения целевой аудитории. Стоит рассмотреть возможность перераспределения бюджета в пользу более современных и перспективных каналов продвижения.

Капитализация процесса путём обновления дизайна визиток и листовок, заказа печати у надёжного типографского партнёра и обеспечения высокого качества печати. Сократить бюджет от рекламы в СМИ и печатных изданиях.

4. Корректировка бюджета

- Увеличить бюджет на проверку качества материалов от общего бюджета. Это повысит качество продукции.
- Перераспределить бюджет с рекламы в СМИ (1%) на продвижение в социальных сетях . Это привлечёт больше целевой аудитории и повысит узнаваемость бренда.
- Сократить бюджет на обслуживание швейных станков (13%) до 10%. Это может быть достигнуто за счёт более эффективного использования оборудования и снижения простоев.

	Распределение бюджета	Основные процессы	Вспомогательные процессы
Производство	60%	<p>Пошив изделий по индивидуальным заказам (15%)</p> <p>Закупка тканей и других материалов (25%)</p> <p>Обслуживание швейных станков (13%)0</p> <p>Оптимизация производства. Внедрение систем автоматизации производства, таких как роботизирован</p>	<p>Проверка качества материалов (5%)0</p> <p>Проверка размеров изделий (2%)0</p> <p>Улучшение качества продукции. Использование систем контроля качества, включая автоматизированные системы проверки</p>

		<p>ные швейные машины или системы автоматического раскроя тканей, может значительно повысить производительность и точность производственных процессов. 6%</p> <p>Системы управления производством (MES) помогут оптимизировать производственные процессы, контролировать выполнение заказов и отслеживать использование ресурсов. Они могут автоматически планировать производство, отслеживать перемещение материалов и изделий, а также предупреждать о возможных проблемах. 7%</p>	<p>размеров и качества швов 7%</p>
Маркетинг	10%	<p>Реклама на сайтах и в соцсетях, email-рассылки, а также СМС (2%) 0</p>	<p>Ведение социальных сетей (3%) 0</p> <p>Проведение розыгрышей для повышения</p>

		<p>Реклама в СМИ, в том числе в местных печатных изданиях (1%)0</p> <p>Распространение рекламных буклетов и визиток среди розничных клиентов, в торговых точках, ателье (1%)0</p> <p>Система скидок, бонусов и премий, бесплатные консультации (2%), 0,5%</p> <p>Внедрение CRM систем 8,5%</p>	<p>Лояльности (0,5%)</p> <p>Заказ визитных карточек и листовок (0,5%)</p>
Продажи	30%	<p>Услуги доставки готовой продукции (6%)</p> <p>Выезд консультанта на дом (2%)0</p> <p>Заказ и доставка тканей по каталогу от ведущих производителей (5%)</p> <p>Обработка входящих обращений клиентов (4%)0</p>	<p>Написание и использование скриптов продаж (2%)0</p> <p>Ведение таблиц Excel с данными о клиентах (3%)0</p>

		<p>Ведение (аккаунт) постоянных клиентов (3%)0</p> <p>Поиск и привлечение новых клиентов (5%)0</p> <p>Внедрение CRM систем 19%</p>	
--	--	---	--