

Кейс

- 0. Система согласования новых сделок в компании
- 1. Описание текущего процесса
 - 1.1 Участники
 - 1.2 Описание
 - 1.3 Документы, используемые в процессе
 - 1.3.1 Информация по новой сделке
 - 1.3.2 Справка о клиенте
- 2. Системы, с которыми требуется интеграция
- 3. Требования заинтересованных сторон



Данная страница содержит описание кейса. Доступ к ее редактированию будет ограничен, однако, если вы нашли ошибку, опечатку или элемент, который мешает пониманию текста, то можете его закомментировать. Иначе лучше обратиться в [FAQ](#) в таблицу "Дополнительные вопросы"

0. Система согласования новых сделок в компании

Российская компания «IT-case» занимается разработкой ПО продажей и настройкой ИТ-оборудования, поддержкой. Компания предоставляет:

- услуги по разработке бизнес-приложений (Разработка ПО)
- инфраструктурные решения (Продажа и настройка оборудования, предоставление виртуальных сервисов)
- сервисную поддержку (Поддержка оборудования и ПО, Коллцентр)

Каждая новая сделка — это новый проект для компании. К рассмотрению каждой новой сделки менеджмент подходит с осторожностью. Команды набираются из специалистов как внутри, так и снаружи компании. В штате работает на постоянной основе 350 человек, но под определенные проекты часто набираются дополнительные сотрудники.

Генеральный директор установил цель на текущий год – увеличить доход компании на 20%. Это планируется достичь в первую очередь за счет увеличения количества новых сделок. Топ-менеджмент понимает, что для достижения этой цели нужно, в первую очередь, разобраться с плохо выстроенным процессом - согласование новых сделок в компании. Вот какие проблемы видит топ-менеджмент в процессе:

- Компания слишком долго готовит предложение и соглашение, не все клиенты готовы ждать. Примерно 40% клиентов уходят или не готовы ждать.
- В среднем процесс занимает 25 рабочих дней;
- Половину новых сделок компания получает с тендерных площадок, но часто не успевает подготовить конкурсную заявку в срок;
- Компания плохо прорабатывает риски, связанные с проектом, и формирует некорректный финансовый расчет. Были случаи, когда компания уходила в минус и выходила в 0 из-за невыгодных условий, объявленных клиенту на старте;
- В процессе принимают участие несколько подразделений, все взаимодействие происходит через электронную почту, документы готовятся в word и excel;

В связи с этим, Руководство приняло решение разработать систему, которая позволит:

- быстрее проводить согласование между всеми участниками процесса,
- готовить корректный расчет проекта,
- учитывать все риски для финального принятия решения по сделке.

Текущий процесс «согласование новой сделки» формализован, описание приведено ниже.

1. Описание текущего процесса

1.1 Участники

Роль	Описание
Менеджер по продажам (Менеджер)	Взаимодействует с клиентами Готовит коммерческое предложение и согласовывает его с клиентом

Сотрудник тендерного отдела (СТО)	Производит поиск подходящих конкурсов на тендерных площадках, готовит документацию и подает заявку на конкурс
Маркетинговый аналитик	Проверяет клиентов на благонадежность Подготавливает справку о клиентах на основании данных из открытых источников
Сотрудник группы поддержки клиентов	Заполняет справку о клиенте информацией о взаимоотношениях с клиентом
Финансист	Проверяет условия по сделке, связанные с оплатой, отсрочкой, получением денег. Проверяет расчет рентабельности по сделке
Руководитель юридического отдела	Занимается распределением всех входящих запросов между юристами
Юрист	Проверяет условия соглашения, связанные с правовыми рисками
Руководитель департамента	Принимает решение об участии подразделения в проекте. В компании 3 департамента: <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-приложения • Инфраструктурные решения • Сервисные решения
Исполнительный директор	В некоторых случаях принимает решение о реализации проекта компанией
Генеральный директор	В некоторых случаях принимает решение о реализации проекта компанией, когда решение не могут принять подчиненные или высоки риски

1.2 Описание

В компании существует два источника сделок:

- Продажа – Менеджер прорабатывает сделку с клиентом, узнает все подробности, а потом переходит к согласованию проекта внутри компании.
- Конкурс – СТО находит информацию о новом конкурсе на тендерной площадке и направляет ее Менеджеру. Менеджер должен рассмотреть конкурс, узнать все подробности сделки, может отказаться от конкурса, но если конкурс подходит, то переходит к согласованию сделки внутри компании.

Процесс начинается, когда **Менеджер по продажам** принимает решение, что сделка достаточно проработана для ее согласования внутри компании. К этому моменту, Менеджеру должны быть известны все временные, финансовые, юридические условия проекта. У менеджера должен быть шаблон соглашения с клиентом, расчет рентабельности по сделке.

1. **Менеджер по продажам:** готовит информацию по сделке и направляет ее маркетинговым аналитикам.
2. Если источник сделки = конкурс, то **Менеджер по продажам** также направляет информацию по сделке сотруднику тендерного отдела для подготовки документации и заявки на конкурс.
 - a. **Сотрудник тендерного отдела:** регистрирует заявку на новый конкурс в системе TMS и начинает готовить комплект документов для конкурса. Когда комплект готов, Сотрудник ожидает от менеджера решение – подаваться документы на конкурс или нет.
3. **Маркетинговый аналитик:** производит проверку клиента на благонадежность - собирает информацию по клиенту в открытых источниках, проверяет наличие санкций на клиенте, подготавливает справку о клиенте и направляет ее для заполнения сотруднику группы поддержки клиентов.
4. **Сотрудник группы поддержки клиентов:** проверяет сотрудничала ли компания с клиентом раньше, если да, то дозаполняет справку и направляет ее **Менеджеру**.
5. **Менеджер по продажам** ознакомляется с информацией по результатам проверки клиента на благонадежность и:
 - a. Если был выявлен высокий риск работы с клиентом, то **Менеджер по продажам** должен согласовать сделку со **всеми руководителями департаментов**, чьи ресурсы будут задействованы в проекте и после с **генеральным директором**.
 - b. Если выявлен средний риск работы с клиентом, то **Менеджер по продажам** должен согласовать сделку со **всеми руководителями департаментов**, чьи сотрудники будут задействованы в проекте.
 - c. Если согласование не требует и завершено положительно, **Менеджер по продажам** направляет всю информацию на юридическую проверку сделки **Руководителю юридического отдела**.
6. **Руководитель юридического отдела** распределяет новый запрос от менеджера на свободного юриста.
7. **Юрист** изучает шаблон соглашения и все условия, а также возможные правовые риски. Если есть вопросы или необходимо внести изменения, Юрист взаимодействует с **Менеджером по продажам**, а он при необходимости с клиентом. По результатам своей проверки, **Юрист** составляет заключение и передает его менеджеру.
 - a. При необходимости, **Менеджер по продажам**, корректирует расчет рентабельности и согласовывает условия с клиентом.
8. **Менеджер по продажам** получает информацию от юриста и направляет ее на проверку финансисту.

9. **Финансист** проверяет расчет рентабельности на основании согласованных условий и ресурсов необходимых в проекте. Если есть вопросы или необходимо внести изменения, Финансист взаимодействует с Менеджером по продажам, а он при необходимости с клиентом. По результатам своей проверки финансист составляет заключение по своей проверке и передает его менеджеру
 - а. При необходимости, **Менеджер по продажам**, корректирует расчет рентабельности и согласовывает условия с клиентом.
10. **Менеджер по продажам** получает информацию от финансиста и направляет все документы по проекту **руководителями департаментов**, чьи ресурсы будут задействованы в проекте. Даже если согласие уже было получено для проекта с риском, все равно требуется повторное согласование, так как расчет рентабельности и соглашение могли измениться к текущему моменту.
11. После получения согласия от **руководителей департаментов**, если по проекту на первых этапах был выявлен средний риск, то **Менеджер по продажам** направляет всю информацию **Исполнительному директору** на согласование.
12. В случае положительного решения **Исполнительного директора** и если на первых этапах был выявлен высокий риск, то **Менеджер по продажам** должен получить согласие от **Генерального директора**
13. В случае положительного решения, **Менеджер по продажам** для конкурсов направляет сотруднику тендерного отдела всю информацию для подачи документов на конкурс. Для продаж отправляет соглашение и предложение клиенту и начинает процедуру заключения соглашения.
 - а. Для конкурсов **Сотрудник тендерного отдела** вносит изменения по запросу в систему TMS, формирует необходимый комплект документов и направляет заявку на конкурс.

1.3 Документы, используемые в процессе

1.3.1 Информация по новой сделке

Наименование проекта	Заполняется менеджером по продажам
Дата начала	Заполняется менеджером по продажам
Дата окончания	Заполняется менеджером по продажам
Продолжительность	Заполняется менеджером по продажам
Менеджер по продаже	Заполняется менеджером по продажам
Департаменты	Указать один или несколько департаментов участвующих в проекте <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-приложения • Инфраструктурные решения • Сервисные решения
Тип сделки	Оставить одно: <ul style="list-style-type: none"> • Продажа • Конкурс
Информация о конкурсе	Удалить раздел если тип сделки продажа
Ссылка на конкурс	Заполняется менеджером по продажам, указывается ссылка на конкурс на тендерной площадке
Ответственный от тендерной группы	Заполняется сотрудником тендерной группы
Закон	Указывается закон по которому играется тендер. Оставьте один вариант: <ul style="list-style-type: none"> • 44-ФЗ • 223-ФЗ • 275-ФЗ (Гособоронзаказ) • Коммерческий
Крайний срок ответа	Заполняется сотрудником тендерной группы, указывается дата и время
Дата объявления результата	Заполняется сотрудником тендерного отдела
Контакты организатора торгов	Удалить раздел если тип сделки продажа
ФИО	Заполняется сотрудником тендерного отдела
Телефон	Заполняется сотрудником тендерного отдела
Email	Заполняется сотрудником тендерного отдела
Юридическая проверка	
Юрист	Заполняется руководителем юридического отдела, указывается ФИО сотрудником
Дата начала проверки	Заполняется руководителем юридического отдела
Дата завершения проверки	Заполняется юристом

Заключение	Заполняется юристом			
Финансовая инфо				
Сумма соглашения	Заполняется менеджером по продажам			
Валюта	Заполняется менеджером по продажам			
Отсрочка платежа клиенту	Заполняется менеджером по продажам			
Финансист	Заполняется финансистом, указывается ФИО сотрудником			
Дата начала проверки	Заполняется менеджером			
Дата завершения проверки	Заполняется финансистом			
Заключение	Заполняется финансистом			
Необходимые специалисты				
Заполняется менеджером по продажам, заполняется для департамента Бизнес-приложения и Инфраструктурные решения, Сервисные решения				
Роль	Трудозатраты	Период	Ставка	Сумма
...
Необходимое оборудование				
Заполняется менеджером по продажам, заполняется для департамента Бизнес-приложения				
Наименование	Кол-во	Цена за единицу	Сумма	
...	

1.3.2 Справка о клиенте

Краткая справка о клиенте	Заполняется маркетинговым аналитиком
Год основания	Заполняется маркетинговым аналитиком
Совладельцы Головная компания Наименование	Заполняется маркетинговым аналитиком
Город нахождения	Заполняется маркетинговым аналитиком
Кол-во филиалов, представительств	Заполняется маркетинговым аналитиком
Численность сотрудников	Заполняется маркетинговым аналитиком
Уставной капитал	Заполняется маркетинговым аналитиком
Индекс должной осмотрительности	Заполняется маркетинговым аналитиком, значение от 0 до 1
Индекс финансового риска	Заполняется маркетинговым аналитиком, значение от 0 до 1
Индекс платежной дисциплины	Заполняется маркетинговым аналитиком, значение от 0 до 1
Выручка от продаж за предыдущий год	Заполняется маркетинговым аналитиком
Прибыль (убыток) за предыдущий год	Заполняется маркетинговым аналитиком
Риск	Выбрать одно значение: <ul style="list-style-type: none"> • Высокий • Средний • Низкий
Заключение (Комментарий к риску)	Заполняется маркетинговым аналитиком
Текущая сумма по соглашениям с клиентом на данный момент	Заполняется сотрудником группы поддержки клиентов
Задолженность	Заполняется сотрудником группы поддержки клиентов
Наличие судебных дел с клиентом	Заполняется сотрудником группы поддержки клиентов, дается развернутая инфо когда, почему, кто выиграл

2. Системы, с которыми требуется интеграция

TMS (tender management system) – система управления тендерами, в ней ведётся и хранится вся информация по конкурсам в которых планирует, участвует, участвовала компания. В системе готовится тендерная документация, а также подготавливаются конкурсные заявки. Из системы формируются отчеты для руководства по результатам участия компании в конкурсах. Система предоставляет готовые REST интерфейсы для интеграции:

- Создание нового конкурса (POST)
- Изменение информации о конкурсе (PUT)
- Получение информации о конкурсе (GET)

Контур-фокус – сервис, из которого маркетинговые аналитики получают всю необходимую информацию о клиенте. Используют сервис через браузер, копируют информацию с сайта сервиса. Сервис предоставляет готовый REST интерфейс для интеграции:

- Получить информацию о клиенте (GET)
-

3. Требования заинтересованных сторон

Требования заинтересованных сторон находятся на странице [FAQ](#) в таблице "Интервью с клиентом"