



**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«КОРМОВИТ»**

**Описание проекта на конкурс «ВРМ-проект года»**

**«Как увеличить прибыль предприятия в 3 раза  
за счёт изменения бизнес-процессов продаж и закупок»**

**МОСКВА, 2022**

## **1. АННОТАЦИЯ.**

### **Цель проекта**

Увеличение прибыли торговой компании «Кормовит» за счёт повышения эффективности бизнес-процессов продаж и закупок.

### **Бизнес-задачи**

1. Расширить клиентскую базу, увеличить продажи новых групп товаров и при этом снизить издержки на работу с заказчиками.
2. Устранить убытки, которые возникают при длительном резервировании товаров с ограниченными сроками годности, улучшить процесс резервирования товара, регламентировать сроки оплаты и резерва.
3. Улучшить процессы планирования закупки товаров и формирования прайс-листов, чтобы повысить рентабельность работы.

### **Итоги проекта**

В результате изменения, регламентации и автоматизации бизнес-процессов продаж и закупок годовая прибыль у компании «Кормовит» выросла за 3 года (с 2019 г. по 2021 г.) в 3 раза – с 70 млн до 210 млн рублей. При этом значительный прирост выручки произошел не за счёт увеличения сотрудников в отделе продаж (их количество увеличилось всего лишь с 14 до 17 человек), а за счёт улучшения эффективности управления бизнес-процессами и принимаемых руководством компании решений на основе информации в автоматизированной системе управления.

## **2. ВВЕДЕНИЕ.**

Компания «Кормовит», основанная в 2007 г., занимается оптовой поставкой витаминов, кормовых добавок и другой продукции для кормления сельскохозяйственных животных и птиц. С самого начала своей деятельности компания ориентирована на продукты лидирующих брендов мировых и отечественных производителей с гарантированным качеством и работает по прямым контрактам с компаниями-производителями. «Кормовит» на протяжении почти 15 лет динамично развивается,

расширяет ассортимент продуктов и направления работы, внедряя инновационные методы и предлагая новые препараты и технологии для улучшения продуктивности животных и повышения рентабельности предприятий сельского хозяйства России.

Значительный рост бизнеса «Кормовита» привел к увеличению его клиентской базы, а значит, возросло количество звонков и заявок от потенциальных клиентов и нагрузка на менеджеров по продажам. При этом далеко не все обращения в компанию «Кормовит» заканчивались успешной сделкой. Например, из-за своей загруженности менеджеры могли «закрутиться» и не дать вовремя ответ заказчику, который в таком случае уходил к более оперативным конкурентам. Или сотрудник «Кормовита» мог зарезервировать товар для покупателя, но не контролировал сроки оплаты – в итоге, неоплаченные заказы могли надолго зависнуть в системе и товары невозможно было продать другим желающим.

Ещё одна важная проблема возникла с заметным увеличением контрактов от поставщиков и объёмов товаропотока – речь пошла о сотнях различных наименований продукции – в оперативном режиме стало трудно контролировать формирование прайс-листов для клиентов «Кормовита». Как показала практика, поставщики периодически повышали цены на тот или иной товар, но при закупках огромных партий в «Кормовите» могли узнавать об изменении цены поставщика уже тогда, когда товар прибыл к ним на склад. В этом случае бухгалтерия, проводя процесс оприходования, замечала, что на конкретный товар закупочная цена повысилась, и сообщала об этом руководству. Из-за таких задержек пересмотр цен для клиентов «Кормовита» шёл с опозданием, что негативно влияло на прибыль предприятия, а в некоторых случаях могло приводить к убыткам.

В итоге, руководство «Кормовита», значительно увеличив объёмы закупаемого и реализуемого товара, поставило перед собой задачу перейти на новый уровень управленческого учета, смоделировав и регламентировав все необходимые бизнес-процессы и затем автоматизировав их. Целью проекта стало увеличение прибыли компании «Кормовит» за счёт повышения эффективности бизнес-процессов продаж и закупок.

### **3. БИЗНЕС-КОНТЕКСТ.**

---

В ходе начального этапа «Концептуальное проектирование» был проведён аудит, который показал значительный рост бизнеса «Кормовита» за год и, в соответствии с ним, необходимость автоматизации всей системы управления компанией. Но поскольку

основной вид деятельности «Кормовита» – это оптовая поставка витаминов и кормовых добавок, а также другой продукции для кормления сельскохозяйственных животных и птиц, то начать работы по автоматизации было решено с блока по управлению торговлей.

На втором этапе работ были смоделированы и структурированы все необходимые бизнес-процессы «Кормовита» для того, чтобы настроить автоматизированную систему управления специально под задачи компании. В процессе внедрения подсистемы «Управление торговлей» в «Кормовите» были проведены работы по адаптации плана закупок и автоматизации блока по управлению продажами, включая бизнес-процессы по работе с клиентами и контролю за остатками на складах. Также с учетом современных потребностей к коммуникациям было разработано мобильное приложение, благодаря которому «Кормовит» может получать и согласовывать заявки от клиентов.

Важно отметить и технические проблемы, которые необходимо было решить в процессе внедрения автоматизированной системы управления. Это необходимый апгрейд серверного оборудования, который пришлось провести, и отработка вопросов информационной безопасности. В компании «Кормовит» предъявляются высочайшие требования к безопасности обмена информацией. Эти процессы также были регламентированы и отработаны в связи с внедрением новой системы управления.

#### **4-5. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС И ИННОВАЦИОННОСТЬ.**

За время выполнения проекта в «Кормовите» было описано около 30 основных бизнес-процессов, которые охватывают все стороны жизнедеятельности предприятия (управление закупками, продажами, доставкой, складом и др.), и была создана организационная структура компании. Далее остановимся подробнее на том, как были решены три важнейшие бизнес-задачи, поставленные руководством «Кормовита».

**1. Бизнес-задача: расширить клиентскую базу, увеличить продажи новых групп товаров и при этом снизить издержки на работу с заказчиками.**

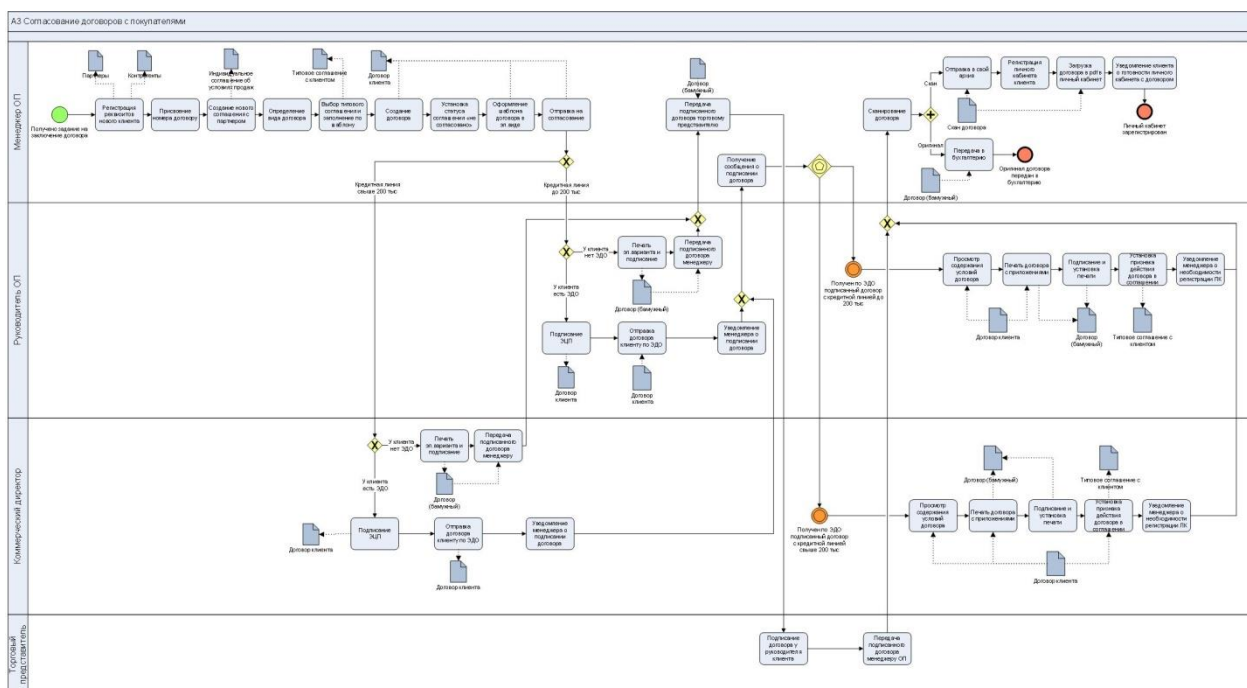
Для достижения данного результата в компании «Кормовит» было принято решение максимально автоматизировать работу с клиентами юридическими лицами с помощью создания системы личных кабинетов, что обеспечит удобство совершения заказов, прозрачность выбора товаров и позволит покупателям отслеживать процесс доставки в онлайн-режиме. Потенциальные клиенты, получившие доступ в личный кабинет, становились почти в 100% случаев реальными клиентами, поскольку не возникало больше проблем с менеджерами и их забывчивостью (человеческого фактора), как это было ранее,

за счёт этого клиентская база «Кормовита» значительно расширилась. При этом, не будем забывать, что зачастую юридические лица в поисках больших партий товаров обращаются в несколько компаний, чтобы понять, с каким поставщиком выгоднее и удобнее работать, поэтому наличие личных кабинетов и автоматизированного удобного процесса для заказа товаров у «Кормовита» по сравнению с остальными компаниями этого сектора стало его новым конкурентным преимуществом, выгодно отличающим его. Это оценили и потенциальные клиенты, которые стали делать выбор именно в пользу «Кормовита», а не конкурентов.

Также личные кабинеты для юридических лиц способствовали увеличению продаж за счёт появления рекомендаций по дополнительным товарам в тот момент, когда клиент формирует заказ. Благодаря такому информированию заказчик может ознакомиться с новыми позициями, их стоимостью и при желании добавить в свою корзину. Это удобно клиенту и позитивно влияет на рост выручки «Кормовита». Важно отметить, что интерфейс личных кабинетов интуитивно понятен, не требует обучения по работе с ним, но при возникновении любых вопросов существует обратная связь – в чате клиент пишет сообщения, на которые оперативно отвечают консультанты «Кормовита».

Для того, чтобы клиент получил доступ в такой личный кабинет, он должен пройти процедуру заключения договора с компанией «Кормовит». Этот бизнес-процесс был смоделирован с помощью специальных графических схем.

**Рис. 1. Согласование договоров с покупателями.**



Бизнес-процесс оформления договорных отношений с заказчиком описывает и регламентирует все возможные варианты развития событий от обращения потенциального клиента в компанию «Кормовит» до момента, когда ему дают доступ в личный кабинет. Этот сценарий был прописан в графическом виде – последовательная цепочка выполнения определенных действий и наступления событий, при которых бизнес-процесс заключения договора завершается успешно, либо предусмотрены ситуации, когда необходима корректировка процесса по оформлению договорных условий.

**2. Бизнес-задача: устранить убытки, которые возникают при длительном резервировании товаров с ограниченными сроками годности, улучшить процесс резервирования товара, регламентировать сроки оплаты и резерва.**

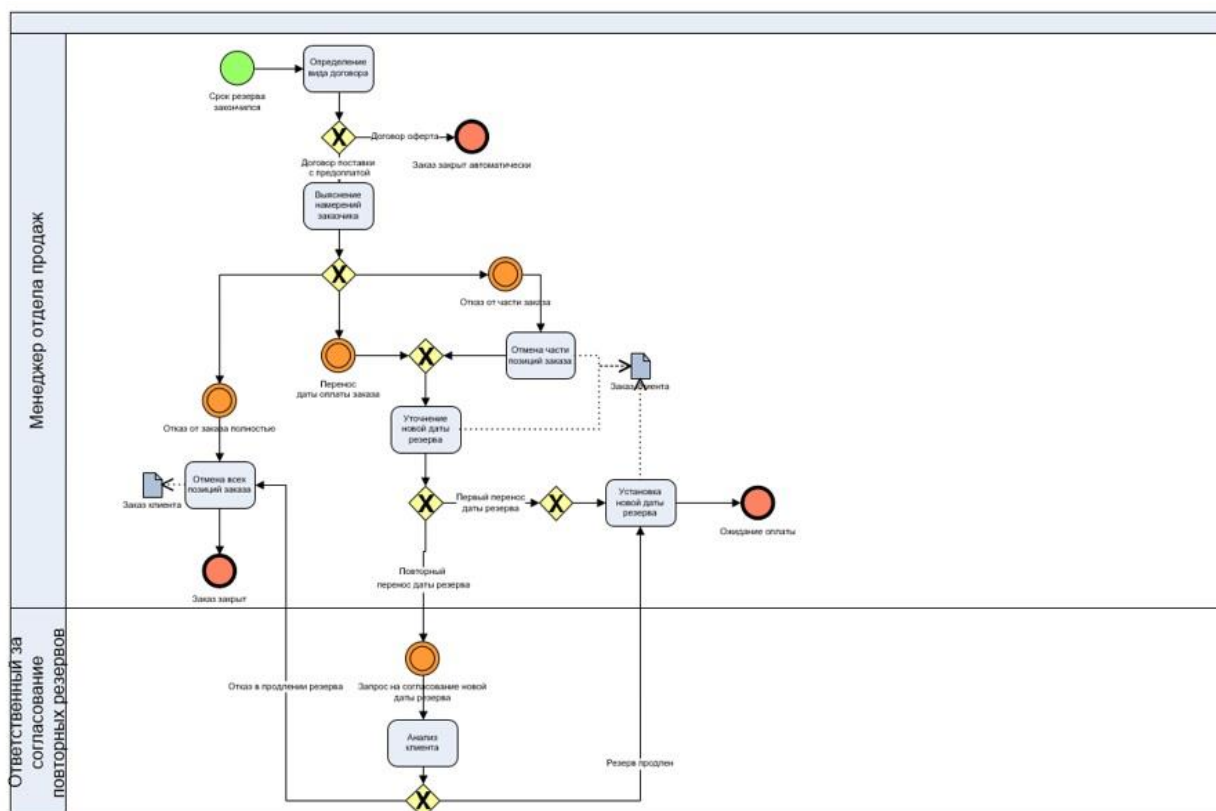
Изучение процесса резервирования товаров в компании «Кормовит» показало, что периодически возникают следующие проблемы:

- менеджеры резервируют товар для клиента, но не всегда при отмене резервирования или отсутствии предоплаты контролируют снятие резерва – в таких случаях заказ не может быть выполнен, при этом зарезервированный товар нельзя продать другим клиентам, и компания теряет прибыль;
- наличие большого количества дефицитных для России товаров, что является конкурентным преимуществом компании – при этом любое резервирование и бесконтрольность выполнения условий по постановке заказов в план отгрузок приводит к задержкам с доставкой, из-за чего конкурентное преимущество дополняется негативом;
- заказы отгружаются, но стихийно, нет никаких регламентов, которые устанавливали бы определенные сроки (например, 5 дней, чтобы отследить оплату товара, если её нет, то резерв отменяется, и товар поступает в продажу);
- группы товаров с ограниченными сроками годности (жиры, ферменты и пр.) – любая бесконтрольность по работе с таким товаром и нарушение сроков его реализации может привести к порче продукции и прямым убыткам компании.

Эти проблемы были проанализированы, в результате чего был смоделирован бизнес-процесс резервирования товаров «как должно быть» в графических схемах и введены регламенты – сроки, рамки для контроля. Благодаря внедрению данного бизнес-процесса в работу компании «Кормовит» с помощью автоматизации и личных кабинетов клиентов

теперь резерв автоматически снимается в программе, если в течение пяти дней не получена оплата по заказу – таким образом был убран «человеческий фактор».

**Рис. 2. Корректировка резерва товара.**



В результате изменения регламента бизнес-процесса резервирования товаров, включая дефицитные и с ограниченными сроками годности, в компании «Кормовит» были устранены убытки из-за порчи товара, задержек с его доставкой и бесконтрольного неоплаченного резервирования. Данный процесс был автоматизирован с помощью специальной программы.

**3. Бизнес-задача: улучшить процессы планирования закупки товаров и формирования прайс-листов, чтобы повысить рентабельность работы.**

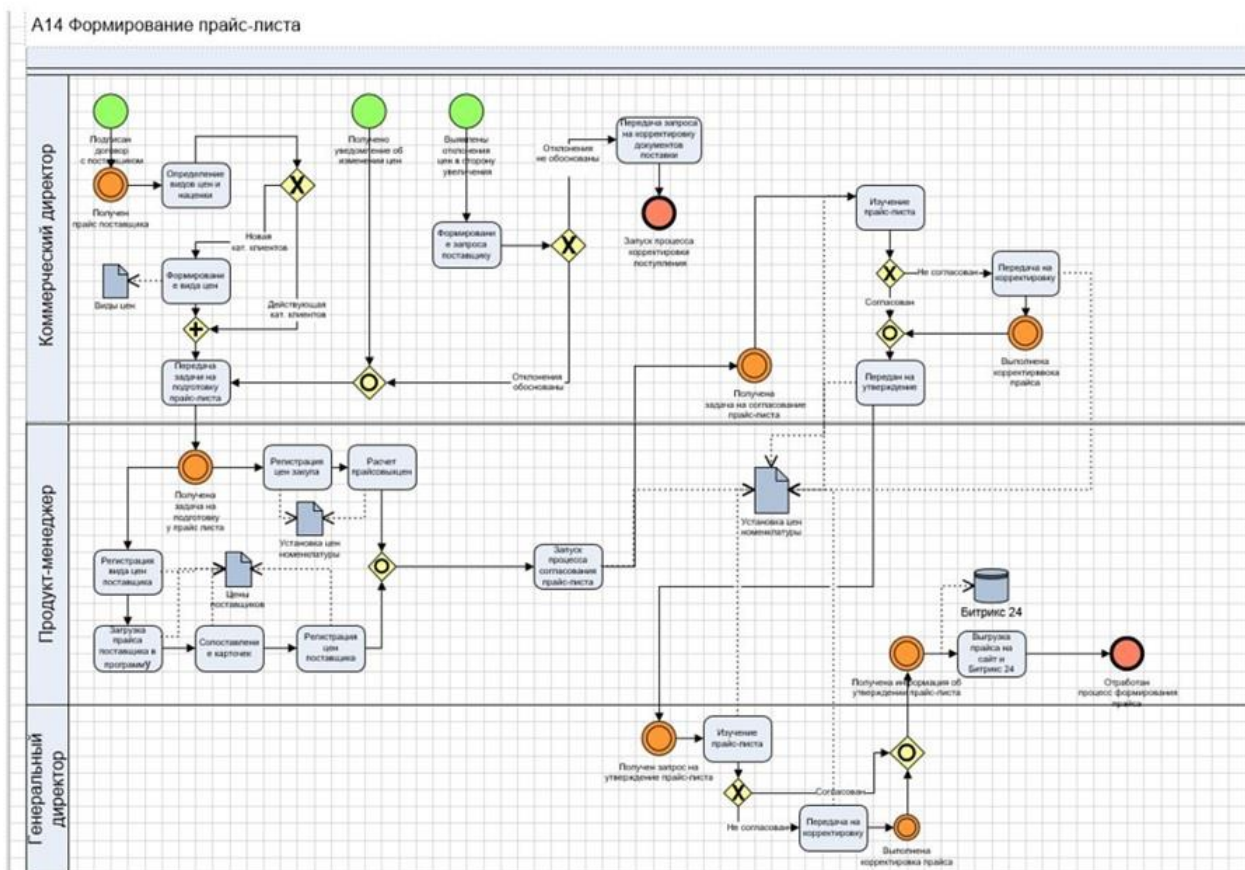
Компании «Кормовит», безусловно, необходимо продавать свои товары многочисленным клиентам юридическим лицам с прибылью, а не «в ноль» или тем более в убыток. Поэтому перед руководством «Кормовита» встала задача получить оперативный контроль над рентабельностью всех наименований своих товаров и в автоматизированном режиме управлять процессами закупок и реализации. Весь этот комплекс мер был

направлен на то, чтобы повысить рентабельность работы компании и увеличить её прибыль.

Для этого был разработан регламент процесса закупки товаров, который предусматривал контроль цен, по которым закупается товар у поставщиков, а также сравнение с ценами конкурентов, чтобы понимать ситуацию на рынке. Закуп товара у поставщиков по ценам ниже рыночных может приводить к увеличению прибыли – от того, по каким ценам закупается товар напрямую зависит привлекательность цен реализации.

С помощью графических наглядных схем был смоделирован бизнес-процесс по формированию прайс-листов, согласно которому менеджеры «Кормовита», отвечающие за закупки, должны регулярно осуществлять регламентный запрос по поставщику и оперативно фиксировать новые закупочные цены в своей системе.

**Рис. 3. Формирование прайс-листа.**



Также был реализован автоматизированный обмен между системой комплексной автоматизации и бухгалтерской программой, благодаря чему руководство «Кормовита»



получило возможность контролировать рентабельность каждого наименования товара, его себестоимость, цену реализации и текущую рентабельность как за месяц, так и в разрезе дней. Это необходимо было сделать, поскольку в бухгалтерской программе нет необходимого аналитического функционала и с её помощью невозможно посчитать себестоимость партии или какого-то конкретного контракта.

В итоге, если раньше у компании не было чёткого понимания, как оперативно осуществлять процесс формирования прайс-листа, то сейчас есть регламент, чтобы предупредить проблемы с задержкой пересмотра цен, чтобы они всегда были актуальны – до того, как сотрудники «Кормовита» получили товар на склад, они уже смогли бы рассчитать новые цены по той партии, которая ещё в пути к ним. Для этого разработан специальный бизнес-процесс, в котором коммерческий директор, продакт-менеджер и генеральный директор согласовывают в определённом порядке цены на свои товары. Этот процесс был автоматизирован с помощью программы комплексной автоматизации.

## **6. ТРУДНОСТИ.**

---

В процессе моделирования бизнес-процессов приглашённые консультанты показали сотрудникам «Кормовита» для ознакомления несколько форматов представления бизнес-моделей – текстовое описание и в таблицах. Наиболее приемлемым для большинства оказался табличный формат, но при этом всё равно возникали недопонимания в том или ином построении процесса – сотрудникам не всё было понятно из множества таблиц. Тогда им был предложен третий вариант визуализации бизнес-процессов – в виде графических схем из специальной системы бизнес-моделирования, который и был выбран руководством «Кормовита» из-за его максимальной наглядности по сравнению с другими форматами.

Но после проведения этапа моделирования необходимо проводить уже сами работы по изменению бизнес-процессов – так, как они были согласованы на графических схемах. И вот тут возникают трудности, связанные с процессом адаптации персонала компании под новую, меняющуюся систему работы. И далеко не все сотрудники поначалу хотят изменений. Как же этот процесс эффективно запустить, чтобы персонал его не саботировал?

Во-первых, заинтересованность руководства компании «Кормовит» в процессе изменения бизнес-процессов была главным фактором для успешной реализации этого проекта. На основе смоделированных схем были определены регламенты, где что в

бизнес-процессах стоит поменять, какие подчиненные в этом процессе участвуют, какие документы появляются, кто с кем коммуницирует.

Во-вторых, каждый отдел «Кормовита» был ознакомлен с новыми регламентами по их ключевым функциям, в которых подробно разъясняется, как теперь можно и нельзя поступать в той или иной ситуации. Например, в регламенте «Условия отгрузки» чётко прописано, какие условия должен выполнить при отработке заявки менеджер, чтобы отправить эту заявку на согласование или поставить ее в план отгрузок. Также в регламенте описан ряд условий, при нарушении которых отправлять заявку на согласование нельзя.

После моделирования и регламентации бизнес-процессов наступил процесс их автоматизации. Он начался с создания демо-модели в автоматизированной системе управления и проверки её в опытной эксплуатации, когда пользователи уже взаимодействуют друг с другом согласно новым правилам работы.

Пока 15-20% активных сотрудников, так называемых лидеров мнений в коллективе, не начали погружаться в обучение, трудно мотивировать всех остальных переходить «на новые рельсы». Сотрудники объясняют свою занятость текущей работой, им якобы некогда участвовать в обучающих онлайн или офлайн-мероприятиях – когда могут одни, не могут другие, трудно собрать группу в подходящее всем время. И здесь два способа решения, которые были отработаны в компании «Кормовит»:

1. Мотивировать активных 15-20% сотрудников начать процесс обучения – проводить с ними беседы и психологически их готовить, что им будет удобнее работать в системе.

2. Обучение проводить не в группах, а индивидуально и в удобное каждому сотруднику время с помощью записи обучающих видеороликов. Для этого привлечённые на проект консультанты создали видеотеку роликов по каждому новому бизнес-процессу – они записали ролики, озвучивая обучающий текст и показывая запись экрана: какие кнопки нажимать, как формировать в программе отчеты и пр. – всё наглядно демонстрируется.

Но тут в «Кормовите» столкнулись с новой проблемой: как проверить, все ли сотрудники посмотрели видеоролики? Для этого были подготовлены анкеты, которые каждый пользователь должен был заполнить после просмотра роликов, согласно его функциональным обязанностям. Пользователи заполняли протокол о просмотре

видеоролика, где они должны были дать обратную связь и написать, всё ли им понятно или есть вопросы. Если возникал вопрос, то с сотрудником проводили дополнительные разъяснения, пока ему не всё стало понятно.

Для просмотра видеороликов и заполнения протоколов сотрудникам «Кормовита» руководство компании выделило 2 недели, поскольку должны были быть ограничивающие временные рамки.

## **7. РЕЗУЛЬТАТЫ.**

---

### **Сделано**

1. Автоматизирована работа с клиентами юридическими лицами с помощью создания системы личных кабинетов, что обеспечило удобство совершения заказов, прозрачность выбора товаров и позволило покупателям отслеживать процесс доставки в онлайн-режиме.

2. Пересмотрен и автоматизирован бизнес-процесс резервирования товаров, введены регламенты – сроки, рамки для контроля. Благодаря внедрению данного бизнес-процесса в работу компании «Кормовит» с помощью автоматизации и личных кабинетов клиентов теперь резерв автоматически снимается в программе, если в течение пяти дней не получена оплата по заказу – таким образом был убран «человеческий фактор» и устранены убытки из-за порчи товара, задержек с его доставкой и бесконтрольного неоплаченного бронирования.

3. Получен оперативный контроль над рентабельностью всех наименований товаров в «Кормовите» и проведена автоматизация управления процессами закупок и реализации. Весь этот комплекс мер направлен на то, чтобы повысить рентабельность работы компании и увеличить её прибыль.

### **Итоги проекта**

В результате изменения, регламентации и автоматизации бизнес-процессов продаж и закупок годовая прибыль у компании «Кормовит» выросла за 3 года (с 2019 г. по 2021 г.) в 3 раза – с 70 млн до 210 млн рублей. При этом значительный прирост выручки произошел не за счёт увеличения сотрудников в отделе продаж (их количество увеличилось всего лишь с 14 до 17 человек), а за счёт улучшения эффективности управления бизнес-процессами и принимаемых руководством компании решений на основе информации в автоматизированной системе управления.

Также благодаря внедрению личных кабинетов и автоматизации процедуры управления заказами произошло заметное сокращение затрат на менеджеров, которые раньше принимали заказы по телефону. Сейчас часть функций по обработке заказов была передана непосредственно самим клиентам – они сами делают заказы, которые сразу же интегрируются с системой «Кормовита», и заказывают доставку, видя в системе время, когда она доступна. Это удобство работы и для клиентов, и для компании «Кормовит», что стало его новым конкурентным преимуществом.

## **8. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.**

В ходе данного проекта в компании «Кормовит» было проведено внедрение автоматизированной системы на базе программы «1С: Комплексная автоматизация».

Проектирование внедряемых бизнес-процессов и подготовка ТЗ на их автоматизацию осуществлялись консультантами группы компаний «Формула» с помощью системы Business Studio – это собственная разработка системы бизнес-моделирования группы компаний «Современные технологии управления».

Применение системы Business Studio на проекте позволило снизить стоимость работ для «Кормовита» на этапе бизнес-моделирования, поскольку эта технология снижает количество часов консультантов, затрачиваемых на создание визуальной модели бизнеса, и даёт возможность быстрее описать бизнес-процесс с помощью графических схем по сравнению с текстовым или табличным форматом.

## **9. ПАРТНЁР.**

Партнёром проекта по моделированию новых бизнес-процессов в компании «Кормовит» и их автоматизации (внедрению автоматизированной системы на базе программы «1С: Комплексная автоматизация») выступила группа компаний «Формула».

Основанная в 2006 г., ГК «Формула» предоставляет весь комплекс услуг для улучшения финансового состояния предприятий: от предпроектных работ, анализирующих состояние компании, аудита, консалтинга, аналитики до разработки и внедрения ИТ-проектов. Три основных направления деятельности ГК «Формула» – это «Формула-Консалт» (бизнес-консалтинг), «Формула-Софт» (цифровые технологии, автоматизация предприятий) и «Формула-Аналитик» (бизнес-аналитика).