

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники

УДК 339.187+658.8

Кротов  
Александр Николаевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПТОВЫХ  
ПРОДАЖ МАТЕРИАЛОВ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ В  
МЕБЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ  
CRM СИСТЕМЫ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на соискание степени магистра экономических наук  
по специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным  
хозяйством»

---

Научный руководитель  
Журавлев Валерий Александрович  
кандидат экономических наук, доцент

---

Минск 2015

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

На протяжении более 70 лет мебельного производства главной задачей было удовлетворение спроса населения и не уделялось должного внимания качеству и ассортиментному разнообразию мебельной продукции. Отсутствие собственной дизайнерской школы, недостаточный уровень квалификации персонала и устаревшая техническая база отразились на том, что большинство мебельных производителей в Беларуси приходят к единственному возможному варианту поиска новых идей – копированию. А более качественную и оригинальную мебель можно приобрести только под заказ и по более высоким ценам.

В настоящее время в мебельной отрасли значительно усилилась конкуренция между поставщиками комплектующих и материалов. Для успешного ведения бизнеса фирмам необходимо использовать передовые маркетинговые инструменты. В новых реалиях все большую популярность приобретают практики управления лояльностью потребителей, основанные на концепции CRM (CustomerRelationshipManagement– Управление Взаимоотношениями с Клиентами). Концепция предполагает использование информационных технологий (так называемых CRM-систем) для сбора и анализа разнородной информации из баз данных по клиентам для дальнейшего использования в целях повышения их лояльности и оптимизации корпоративного управления. Пока еще не распространенный повсеместно в Республике Беларусь этот инструмент обладает большим потенциалом, позволяя повысить качество работы с клиентами.

CRM использует все существующие каналы коммуникации с клиентами предприятия и самые современные информационные технологии для управления бизнесом. Особое внимание CRM в своих работах уделили: Свифт Р., Андерсон К., Керр К., Рафел Н., Дэйвис Д., Бонд Э., Брендлер Б., Уильяме Д., Ханке Дж., Димитрис Н., Гринберг П., Купер К. и др., а также российские специалисты по внедрению: Картышов С.В., Поташников Н.М., Самохвалов Р.И., Воронин Б.Д., Соломатин Е.П., Рамзаев М.Е., Галкин Г.П., Зимин К.П., Шантаренкова М.П., Спиридонов Д.С.

Недостаточное изучение обозначенных проблем обусловило выбор темы диссертационной работы, ее актуальность, цель и основные задачи.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с научными исследованиями университета.** Результаты диссертационного исследования использованы при написании статьи «Внедрение CRM-систем важное направление повышения эффективности

сбытовой деятельности предприятий», опубликованной в 2015г. в сборнике статей БГУИР «Информационное общество и электронная экономика» под редакцией Беяцкой Т.Н.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является обоснование эффективности применения CRM-систем для совершенствования организации оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли.

В соответствии с этой целью в диссертации поставлены и решены следующие задачи:

- 1) проанализировать состояние и развитие мебельной отрасли Республики Беларусь;
- 2) проанализировать организацию оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли РБ;
- 3) изучить практику применения CRM-подхода, изучить классификацию и стоимость внедрения CRM на белорусские предприятия;
- 4) предложить свою концептуальную модель построения информационной системы CRM на предприятии
- 5) предложить методику оценки эффективности внедрения CRM в мебельной отрасли
- 6) произвести технико-экономическое обоснование апробации и внедрения CRM системы на предприятии

В качестве объекта исследования выступает система продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли Республики Беларусь.

Предметом исследования являются CRM системы как инструмент совершенствования системы продаж и взаимосвязей с клиентами в мебельной отрасли РБ.

**Научная новизна полученных результатов.** Новизна диссертационного исследования заключается в разработке научно-методических и практических рекомендаций по повышению эффективности организации оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли на основе применения CRM-подхода. Проанализирован рынок материалов и комплектующих в мебельной отрасли.

**Положения выносимые на защиту.**

1. Анализ развития мебельной отрасли за 2008-2013гг. Выявление проблем в отрасли. Прогноз развития отрасли на 2014-2015.
2. Анализ рынка оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли. Анализ организации оптовых продаж в мебельной отрасли.
3. Предложение CRM-системы, как инструмента повышения эффективности организации оптовых продаж материалов и комплектующих на предприятиях мебельной отрасли.

4. Методика внедрения CRM-системы на предприятии мебельной отрасли. Технико-экономическое обоснование внедрения CRM-системы на предприятиях мебельной отрасли.

**Апробация результатов диссертации.** Основные результаты исследования представлялись на 49-ой научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР «Экономика, управление, информационные технологии» (Минск, 2013г.)

**Опубликование результатов исследования.** По теме диссертационного исследования опубликована 1 научная работа - статья в сборнике научных статей и трудов.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, четырех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Полный объем диссертации составляет 81 страниц. Объем, занимаемый 19 таблицами, 22 рисунками, 2 приложениями, библиографическим списком, включающим 42 наименования, составляет 32 страницы.

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе «**Анализ развития мебельной отрасли Республики Беларусь**» представлен анализ структуры мебельной отрасли Республики Беларусь, проанализированы показатели экспорта и импорта в мебельной отрасли за 2008-2013гг, а также сделан прогноз развития отрасли в РБ на 2014-2015гг.

Исследование показало, что мебельное производство является лидирующим среди других отраслей лесопромышленного комплекса. Современный уровень развития мебельной промышленности позволяет рассматривать ее не только в рамках лесопромышленного комплекса, но и в системе народнохозяйственного комплекса. Использование материалов из дерева имеет тенденцию к сокращению, а использование ламинированных плит (МДФ, ДСП), металла, стекла, пластика – растет. Данный факт позволяет говорить о мебельной промышленности, как об отрасли, обладающей мультипликативным эффектом.

Кроме лесопромышленного комплекса мебельная промышленность затрагивает машиностроительный комплекс; производство стекла, зеркал, металлической фурнитуры; химическую промышленность; текстильное и кожевенное производство.

В настоящее время мебельная промышленность Республики Беларусь находится в стадии интенсивного развития. В период 2009-2013г. объем производства мебели на территории республики увеличился в 2 раза.

Ежегодные темпы роста в тот же период составили порядка 13%, а в отдельных регионах достигли и 18% в год. Дальнейшее развитие мебельной отрасли регионов во многом будет зависеть от действий, предпринимаемых местными властями в поддержку регионального производителя, и самих компаний, понимающих тенденции рынка и развивающих перспективные направления производства и сбыта собственной продукции.

Мебельный рынок Республики Беларусь, по оценкам различных экспертов, ежегодно прирастает на 15-25%. Рынок мягкой мебели будет, несомненно, расти.

В соответствии со статистическими данными о потребительских расходах домашних хозяйств на покупку мебели, в процентах к предыдущему году, можно отметить, что рост потребительских расходов на мебель значительно вырос и население готово тратить свои доходы на мебельную продукцию.

В 2013 году половина производимой в Республике Беларусь мебели пошла на экспорт. При этом 50% экспортируемой продукции отправилось в Россию, 35% мебели разошлось по странам СНГ, а оставшаяся часть - в страны Евросоюза.

Рост объема теневого мебельного сегмента (вплоть до 30%) наблюдался в кризисные для республики годы – 2009-й и 2011-й, когда потребитель отдавал предпочтение более дешевой мебели. В 2012 году его объем в денежном эквиваленте достиг примерно 115 млн долларов. В итоге объем мебельного рынка с учетом "серого" сектора приблизился к отметке 575 млн долларов.

Аналитики оценивают белорусский мебельный сегмент как имеющий высокий потенциал к росту - до 930 млн долларов к 2015 году, но при этом увеличение объема рынка напрямую зависит от уровня доходов населения, ведь около 90-95% внутреннего рынка занимает бытовая мебель.

Быстрое развитие мебельного рынка ставит большинство производителей в сложное положение в свете быстро устаревающей технической базы. Постоянное появление новых дизайнерских и технических решений требует использование все более современного оборудования. Но, как известно, техническое перевооружение предприятия требует больших инвестиций.

В настоящее время в целях совершенствования технологий производства, формирования конкурентоспособного инновационного мебельного комплекса и наращивания экспортного потенциала отрасли разработана Концепция развития мебельного производства на 2015-2020 гг для предприятий мебельной промышленности Беларуси.

В первую очередь необходимо проводить полную модернизацию уже устаревших производств и активно внедрять на предприятия новое

оборудование и новые технологии. Далее, необходимо увеличить производительность труда в данной отрасли, ведь она очень мала, по сравнению с ведущими странами по производству мебели.

Во второй главе **«Анализ системы оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли»** дана характеристика видов оптовых продаж, исследована логистика оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли, а также рассмотрено применение CRM-систем при оптовой продаже товаров.

Исследование показало, что оптовые торговые организации – это независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. В разных сферах деятельности их называют по-разному: оптовые фирмы, базы, дистрибьюторы, торговые дома.

Оптовые торговые организации бывают двух видов - с полным и ограниченным циклом обслуживания.

Дистрибьютор – юридическое лицо, которое работает под торговой маркой поставщика и представляет только его товары. Дилер – юридическое лицо, которое работает под своей маркой и может представлять товары разных фирм.

Оптовая продажа товаров осуществляют оптовые торговые предприятия, а также производственные предприятия, реализующие свою продукцию оптовым и розничным торговым предприятиям и организациям на основе уже заключенными между ними договоров. Экономическая сущность оптовой продажи товаров народного потребления, в отличие от розничного, заключается в том, что товары продаются не для личного потребления, а для дальнейшего перепродажи в сфере обращения.

Отношения предприятия-производителя со сбытовыми структурами могут быть как договорными (на основе контракта), так и корпоративными, предполагающими подчинение сбытовой организации интересам предприятия-производителя.

Основным направлением использования логистики в оптовой торговле может происходить по двум направлениям, первое из которых предусматривает развитие оптовой торговли во взаимосвязи с технико-технологическим и организационным совершенствованием всей системы товародвижения. Второе направление предусматривает совершенствование внутрискладских грузоперерабатывающих систем.

Оптовые организации могут использовать логистику, как эффективный инструмент по оптимизации своей деятельности, на макро-, и микроэкономических уровнях.

Задачей логистики на микроэкономическом уровне является формирование логистических сетей для звеньев логистической системы, между которыми установлены взаимосвязи по основным или сопутствующим потокам в рамках контроллинга или проектирования цепи поставок.

Макроуровень логистики оптовой торговли подразумевает оптимизацию материального потока на всём его протяжении. На этом логистическом уровне предприятие решает вопросы оптимальных товарных запасов, оптимального места расположения складов, оптимальных путей доставки товара на склад от поставщиков и со склада покупателям.

Рыночная борьба приводит к тому, что использование возможностей логистики для снижения затрат, обретения конкурентных преимуществ становится принципиальным в стратегическом развитии компаний.

Для управления ассортиментной политикой нужно объединить клиентов в группы по неким общим признакам, определяющим их практику закупок и положение на рынке. Эти признаки нужно зафиксировать в клиентской базе. Это можно сделать, внедрив в коммерческой службе оптового предприятия CRM-систему. Кроме общеизвестных выгод использования данных систем мы получим определенный набор факторов, на основании которых сможем клиентов классифицировать.

Эффективность использования такой CRM-системы будет зависеть от правильного внедрения. Аналитическая составляющая данного ПО будет востребована, прежде всего, службами маркетинга, тогда как CRM-функции, традиционно, прерогатива коммерческой службы. Только тесное взаимодействие этих двух подразделений даст ожидаемый результат.

В третьей главе **«Анализ оптовых продаж на предприятии»** проведен конкурентный анализ рынка материалов и комплектующих в мебельной отрасли. Проанализирована структура оптовых продаж материалов и комплектующих, а также исследована деятельность по организации продаж на предприятии мебельной отрасли.

Конкурентный анализ показал, что на рынке материалов и комплектующих присутствуют 4 основных игрока: ООО «Диабайт», ЧТУП «Тексимат», ООО «Виптекс», ОДО «Винил-Импорт».

Длительное время ООО «Диабайт» являлся единоличным лидером на рынке. Однако с появлением новых конкурентов ООО «Диабайт» потерял значительную часть клиентов и потерял лидерские позиции, в том числе из-за устаревших методов управления и организации.

На основе анализа отрасли, а также анализа системы оптовых продаж можно выделить ряд приоритетных направлений развития для участников рынка материалов и комплектующих в мебельной отрасли: внедрение новых

технологий, расширение ассортимента, внедрение новых методов маркетинга, внедрения новых методов организации продаж, совершенствование логистики.

Внедрение CRM-системы позволит в той или иной степени найти решение по данному комплексу вопросов и, соответственно повысить уровень конкурентоспособности предприятий, внедривших данную систему.

На основании отчета о деятельности организации оптовой торговли ООО «Диабайт» за 2011 и 2012, а также отчета о финансово-хозяйственной деятельности субъекта малого предпринимательства за 2013 год был проведен анализ товарооборота. В 2013 году общий товарооборот ООО «Диабайт» составил 5835 млн р., что больше аналогичного показателя 2012 года на 1452 млн р., или на 33%. Увеличение объясняется расширением ассортиментного перечня (по коже искусственной), а также активной рекламой данной продукции в специализированных периодических изданиях.

В 2013 г. в структуре товарооборота имеет место увеличение доли кожи искусственной до 70%.

В целом финансовое состояние ООО «Диабайт» на конец отчетного года можно охарактеризовать как относительно устойчивое. В структуре товарооборота ООО «Диабайт» преобладает кожа искусственная. Мебельная фурнитура, в виду возросшей конкуренции, стала пользоваться меньшим спросом.

На основе проведенного SWOT-анализа, для улучшения конкурентоспособности ООО «Диабайт» на рынке, а также для улучшения экономических показателей рекомендуется внедрить на предприятии CRM-систему. Данная система позволит: оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность маркетинговой политики, снизить текущие затраты по разным позициям, повысить эффективность работы менеджеров по продажам, исключить потерю части клиентской базы в случае с увольнением ключевых сотрудников.

В 4-ой главе «**Разработка плана внедрения CRM-системы в систему организации оптовых продаж**» рассмотрены и систематизированы этапы внедрения CRM-системы, проанализированы показатели эффективности внедрения CRM-системы на предприятиях мебельной отрасли, проведено технико-экономическое обоснование внедрения CRM-системы в данной отрасли.

Выделены 3 основные этапа внедрения CRM-системы: выбор программной платформы, выбор организации-интегратора, настройка безопасности.

Эффективность использования любой информационной системы управления будь то ERP или CRM определяется в первую очередь тем,



насколько внедрение данной системы способствует реализации поставленных задач и соответствует стратегии развития бизнеса.

В соответствие с целями внедрения CRM-системы на ООО «Диабайт» определены следующие показатели эффективности внедрения: повышение эффективности работы персонала, устранение потерь клиентов, снижение складских запасов, снижение издержек управления, снижение рисков в связи с увольнением ключевых сотрудников, повышение имиджа компании.

В результате расчетов единовременные затраты на внедрение CRM-системы на ООО «Диабайт» составят 25,59 млн. руб.; эксплуатационных затраты в 1-ый год составят 5,81 млн. руб., в последующие – 4,16 млн. руб.

Экономический эффект от внедрения CRM-системы выступает в виде прироста чистой прибыли. В 1-ый год эксплуатации прирост чистой прибыли составит 83,25млн. руб. Во 2-ой и последующие годы 83,75млн. руб.

Срок окупаемости внедрения CRM-системы равен 3,624месяца.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Основные научные результаты диссертации.**

1. Анализ развития мебельной отрасли Республики Беларусь показал, что мебельное производство является лидирующим среди других отраслей лесопромышленного комплекса. Современный уровень развития мебельной промышленности позволяет рассматривать ее не только в рамках лесопромышленного комплекса, но и в системе народнохозяйственного комплекса.

В настоящее время мебельная промышленность Республики Беларусь находится в стадии интенсивного развития. В период 2009-2013г. объем производства мебели на территории республики увеличился в 2 раза. Ежегодные темпы роста в тот же период составили порядка 13%, а в отдельных регионах достигли и 18% в год. Дальнейшее развитие мебельной отрасли регионов во многом будет зависеть от действий, предпринимаемых местными властями в поддержку регионального производителя, и самих компаний, понимающих тенденции рынка и развивающих перспективные направления производства и сбыта собственной продукции.

Мебельный рынок Республики Беларусь, по оценкам различных экспертов, ежегодно прирастает на 15-25%. Аналитики оценивают белорусский мебельный сегмент как имеющий высокий потенциал к росту - до 930 млн долларов к 2015 году, но при этом увеличение объема рынка

напрямую зависит от уровня доходов населения, ведь около 90-95% внутреннего рынка занимает бытовая мебель.

Как показал анализ развития отрасли, для того чтобы конкурировать на отечественном и зарубежных рынках необходимо проводить полную модернизацию уже устаревших производств и активно внедрять на предприятия новое оборудование и новые технологии. Далее, необходимо увеличить производительность труда в данной отрасли, т.к. она очень мала, по сравнению с ведущими странами по производству мебели.

2. Проведенное исследование показало, что многие предприятия на рынке оптовых продаж материалов и комплектующих в мебельной отрасли могут значительно повысить свою конкурентоспособность путем внедрения CRM-системы. Данная система, среди прочего, позволяет решить комплекс проблем выявленный у предприятий, работающих в данной направлении: оптимизация бизнес-процессов; повышение эффективности маркетинговой политики; снижение текущих затрат по разным позициям; повышение эффективности работы менеджеров по продажам; исключение потери части клиентской базы в случае увольнения ключевых сотрудников.

3. В результате проведенного исследования описан жизненный цикл CRM-системы применительно к данной отрасли. Выделены этапы внедрения CRM-системы. Представлена методика внедрения данной системы на примере одного из предприятий отрасли. Выявлены и описаны показатели эффективности внедрения CRM-системы, которые могут использоваться для оценки прибыльности ее внедрения. Проведено технико-экономическое обоснование внедрения CRM-системы на предприятии мебельной отрасли, которое показало, что срок окупаемости подобных систем довольно не большой – на выбранном предприятии он составил 3,6 месяца.

Результаты диссертационного исследования результаты исследования имеют практическую значимость и могут быть использованы предприятиями мебельной отрасли, занимающимися сбытом материалов и комплектующими, для решения комплекса актуальных для данной отрасли проблем и, как результата, повышения уровня конкурентоспособности

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**

1. Кротов, А.Н. CRM-системы и эффективность от их внедрения на предприятии / А.Н. Кротов/ Информационное общество и электронная экономика : сб. статей БГУИР ; редактор Т.Н. Беляцкая – Минск, 2015