last-1.qxd 03.04.2007 22:36 Page 34

Инструменты CRM-стратегии в DeloPro 3.0: бизнес-процессы и средства коллективной работы

В. М. Лунин

канд. техн. наук,
директор
ООО «КСИКОМ КОНСАЛТИНГ»
(г. Киев)

Успешность реализации CRM-стратегии во многом зависит от развитых средств коллективной работы для координации, кооперации и коммуникации участников бизнес-процессов по всей цепочке создания добавленной стоимости. Описаны подходы к реализации CRM-стратегии с использованием инструментов системы управления предприятием, реализованной на базе Web-технологий.

Для реализации CRM-стратегии необходимо, по крайней мере, наличие нескольких составляющих: инструмента (корпоративной информационной системы, КИС), бизнес-процессов и регламентов, имплементирующих эту стратегию в повседневную деятельность компании, а также соответствующей системы мотивации персонала. При этом успешность реализации CRM-стратегии во многом зависит от наличия «информационного клея» — развитых средств коллективной работы для координации, кооперации и коммуникации участников бизнес-процессов по всей цепочке создания добавленной стоимости.

ИНСТРУМЕНТЫ CRM-СТРАТЕГИИ

Продвижение большого числа CRM-систем их производителями часто приводит к смещению акцентов на те или иные сильные стороны продуктов, что искажает полноту и целостность самой концепции управления взаимоотношениями с контрагентами. А потенциальные пользователи могут понимать под CRM-системой все что угодно — от Call-центра и системы управления контактами до системы управления продажами. Ниже изложены подходы, используемые компанией «КСИКОМ КОНСАЛТИНГ» при реализации проектов автоматизации управления предприятием на базе Системы *DeloPro 3.0* (в дальнейшем ПО).

CRM — бизнес-стратегия компании, в основе которой лежит использование всей доступной информации о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними с целью повышении доходности и рентабельности бизнеса (рис. 1). Концепция CRM включает:

last-1.qxd 03.04.2007 22:36 Page 35

- *управление маркетингом* — создание новых видов продукции и ее продвижение, маркетинговые коммуникации, анализ возможностей конкурентов;
- *управление продажами и сервисом*, включая предпродажные коммуникации, документооборот, доставку товаров и послепродажное обслуживание, а также оценку степени удовлетворенности клиентов;
- *управление контрагентами* — фиксация сведений об организациях клиентов и их персонале (контактных лицах), а также обо всех взаимодействиях с ними;
- *аналитику* — всесторонний анализ информации о клиентах с целью ранжирования их по степени важности для компании (ABC и XYZ-анализ) и выработки индивидуального подхода.

Концепция CRM предполагает *информационную* и *аналитическую* составляющие. Информационная составляющая подразумевает накопление сведений о контактах с персоналом контрагентов, их количественную и качественную оценку, фиксацию исчерпывающих данных о движении товаров, денег и документов, а также информацию об удовлетворенности клиентов товарами и услугами.

Аналитическая составляющая базируется на ряде специализированных отчетов, которые позволяют реализовать основную цель CRM-стратегии — определить 20% клиентов, приносящих 80% прибыли, и выстраивать с ними долгосрочные и взаимовыгодные отношения. Для этого используются механизмы сегментирования и профилирования контрагентов — индивидуальные цены и условия поставки, персональные менеджеры, приоритетность обслуживания и т. п.

В ПО для реализации CRM-стратегии используются возможности подсистем ОРГАНИЗАЦИИ, ОРГАНАЙЗЕР, КАДРЫ, ПРОДАЖИ, ПРОЕКТЫ, ЗАКУПКИ, СЕРВИС, E-SHOP, ДОКУМЕНТЫ и др.

Управление контрагентами. Вся информация о взаимоотношениях с контрагентом аккумулируется в его карточке в подсистеме ОРГАНИЗАЦИИ. Это сведения о персонале контрагента и контактах с ним, реквизиты, документы и другие необходимые сведения о нем, условия долгосрочных контрактов и т. п. Отображается история взаимоотношений с ним в разрезе проектов, сделок и хозяйственных операций, включая on-line баланс в валюте баланса. Если контрагент — поставщик, в карточке отображаются условия поставки товаров (прайс-листы поставщика).

last-1.qxd 03.04.2007 22:36 Page 36

По результатам ABC и XYZ-анализа в карточке клиента указывается его принадлежность к соответствующему сегменту. Индивидуальный *профиль клиента* может содержать информацию о размере и глубине предоставляемого кредита, индивидуальных ценах и скидках и др.

Управление маркетингом. С помощью ПО можно вести учет промоакций и хранить связанную с ними аналитическую и финансовую информацию — бюджеты, целевую направленность, результаты и др. Возможен импорт прайс-листов конкурентов с их последующим анализом. Маркетинговые мероприятия, в том числе разработка и вывод на рынок новых видов продукции и услуг, могут быть представлены как проект, в котором подробно расписываются этапы и задачи исполнителей, задается смета (бюджет) и отслеживаются ее исполнение. Это позволяет оценивать эффективность проведенных мероприятий и промоакций.

Управление продажами и закупками. В сделках консолидируется полная информация об условиях ее реализации, движении денег и товаров, комиссионных вознаграждениях, хранятся связанные документы, история контактов. В сделках можно регистрировать качественные параметры их проведения, уровень удовлетворенности клиентов, а также оценку взаимодействия с поставщиками.

Аналитика. Ряд специализированных аналитических отчетов по продажам товаров в разрезе клиентов позволяет эффективно анализировать дебиторскую и кредиторскую задолженности, доходность продаж и на их основе корректировать политику взаимоотношений с контрагентами. Например, запрещать отгрузку товаров при превышении глубины товарного кредита, автоматически формировать предупреждающие e-mail или SMS-сообщения и др. К таким отчетам относятся *Дебиторская задолженность и долг на дату* (по периодам), *Доходность продаж*, *Задержки оплат* и др. Тонкая настройка параметров формирования этих отчетов с помощью множества фильтров позволяет получать всю необходимую информацию в виде, удобном для принятия решения о сегментировании клиентов (отнесения к ABC и XYZ классу).

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И CRM-СТРАТЕГИЯ

Внедрение CRM-стратегии нужно рассматривать как неотъемлемую часть проекта автоматизации оперативного учета компании. Кроме того, CRM-стратегия должна найти свое отражение в организационной структуре компании, а также в системе мотивации персонала. В противном случае мы не достигнем желаемого результата — повышения доходности и рентабельности бизнеса в долгосрочной перспективе за счет фокусирования ресурсов на максимальное удовлетворение потребностей основной группы лояльных клиентов, приносящих 80% прибыли, постоянного мониторинга удовлетворенности клиентов товарами и услугами компании.

Очень важно, чтобы при внедрении процессного управления компанией, CRM-стратегия органично вошла во все бизнес-процессы. Она должна касаться не только непосредственных потребителей товаров и услуг компании, но и всех участников бизнес-процессов по всей цепочке создания добавленной стоимости. Каждому работнику компании, выполняющему конкретную роль в различных бизнес-процессах, присуща двойственность — он одновременно является исполнителем и клиентом по отношению к связанным с ним участникам бизнес-процессов. Т. е. выстраивать отношения нужно не только с клиентами, но и внутри компании. От степени осознания этого факта руководством и персоналом компании, закрепления такого подхода в системе мотивации персонала зависит успех реализации клиент-ориентированной стратегии.

Проектирование бизнес-процессов. При реализации проекта автоматизации оперативного учета в компании с помощью ПО, автоматизируемый бизнес-процесс рассматривается как повторяющаяся последовательность взаимосвязанных технологических операций, преобразующих входы в выходы и представляющих ценность для потребителя. Технологическая операция предполагает выполнение за неделимое время одним человеком какой-либо функции (работы) с выделенными ресурсами и преобразует вход в один выход — материальный и/или информационный (документ). Для реализации CRM-стратегии необходимо разработать регламенты (кто, когда и каким образом обязан вносить в базу необходимую информацию о взаимоотношениях с клиентами) для всех участников бизнес-процессов в соответствии с их ролями, а также обеспечить механизмы контроля полноты, целостности и завершенности бизнес-процессов.

Проект автоматизации разрабатывается с использованием подсистемы БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, в основу которой положены следующие концепции:

- основными объектами являются бизнес-процесс и технологическая операция. Бизнес-процесс может состоять из других бизнес-процессов и технологических операций;
- бизнес-процесс описывается блок-схемой, имеет условия перехода, точки входа и выхода;
- технологическая операция характеризуется набором связанных с ней объектов и со-

last-1.qxd 03.04.2007 22:36 Page 37

ответствующих функциональных прав, а также содержит информацию о связи с типовыми ролями (группами пользователей);
- технологическая операция содержит инструкцию по ее выполнению (регламент) с помощью ПО — пользовательскую процедуру, хранящуюся в *репозитарии*.

Задание прав пользователей и формирование регламентов. Технологические операции выполняются пользователями программы путем проведения действий над объектами программы с использованием доступных им функций. Права доступа пользователей к объектам и функциям программы задаются в соответствии с их функциональными обязанностями (ролями), вытекающими из участия в бизнес-процессах. Интерфейс ПО для пользователя коррелирован с его правами.

Управление правами пользователей производится с помощью подсистемы ПРАВА. Объектами с персонифицированным доступом являются склады, валюты, расчетные счета, типы цен, сделок и хозяйственных операций, члены корпорации (филиалы), категории товаров, прайс-листы, разделы справочника, отделы и типы приказов, секретность сотрудников и документов и др. Индивидуально задаются права на все отчеты, а также права доступа к заказам, закупкам, хозяйственным операциям и производственным заданиям других пользователей.

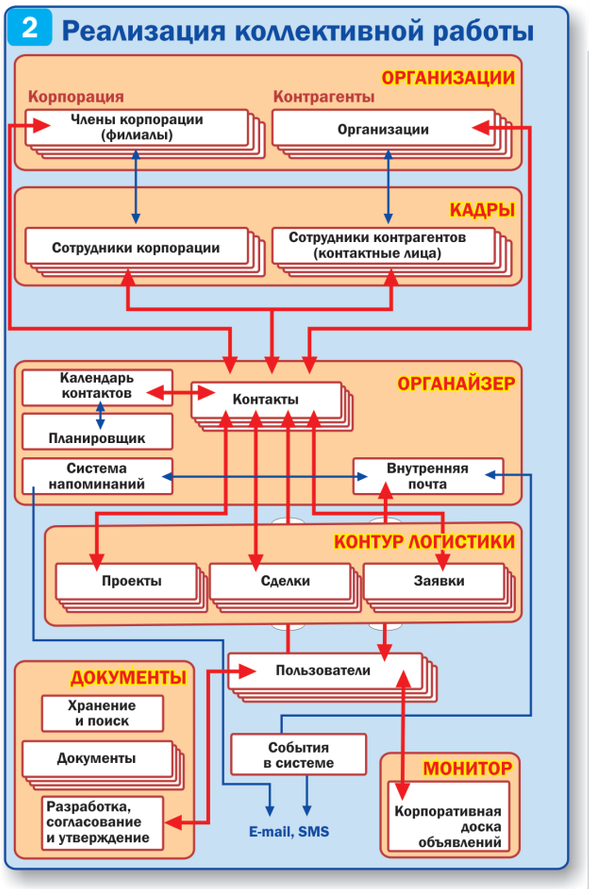
Матрица бизнес-процессов устанавливает взаимосвязь всех уникальных технологических операций проекта с типовыми ролями (группами пользователей), а матрица активности определяет связь участников бизнес-процессов (пользователей) с типовыми ролями.

Первоначальная матрица бизнес-процессов по проекту формируется автоматически, а затем корректируется. Затем права пользователей уточняются с использованием матрицы объектов и матрицы значений по умолчанию. После этого автоматически формируются инструкции пользователей — регламенты их работы в соответствии с выполняемыми ролями в бизнес-процессах.

В этих регламентах должна находить свое отражение CRM-стратегия компании, доведенная до каждого участника бизнес-процессов.

СРЕДСТВА КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

Коллективная работа компании в едином информационном пространстве имеет три базовых измерения — коммуникация, кооперация и координация. Возможности ПО в каждом из этих измерений, представленные ниже, позволяют обеспечить эффективное прохождение бизнес-процессов, по определению имеющих коллаборативную природу.



Координация. Для координации работы пользователей ПО используются органайзер, электронный календарь, а также система автоматических напоминаний и оповещений (рис. 2).

Управление контактами и контактными лицами. Подсистема ОРГАНАЙЗЕР, основным объектом которой являются *контакты*, позволяет планировать встречи и совещания, ставить задачи участникам бизнес-процессов.

Контакты представляют собой фиксацию в базе данных планируемого события или работы (задача), а также результатов и других параметров произошедшего события или выполненной работы (например, проведенных переговоров).

Подсистемы КАДРЫ и ОРГАНИЗАЦИИ позволяют фиксировать информацию о сотрудниках контрагентов, в т. ч. и контакты с ними.

Пользователи ПО имеют персонифицированный доступ к информации о клиентах в соответствии со своими правами.

Контакты можно вводить в базу данных и просматривать со стороны соответствующего объекта ПО — сделки, заявки, проекта, органайзера, карточки контактного лица или контрагента и т.д.

Электронный календарь позволяет планировать и просматривать контакты по дням, а *планировщик* — в течение дня с заданным интервалом.

last-1.qxd 03.04.2007 22:36 Page 38

Система напоминаний дает возможность создавать оповещение о предстоящем событии (дни рождения, встречи и т.д.) в указанное время с необходимой периодичностью.

Автоматические оповещения о происшествии системного события (отгрузка и прием товаров, поступление денег и т.п.) могут быть отправлены пользователям или контактным лицам контрагентов по внутренней или внешней электронной почте, а также в виде SMS-сообщения на мобильный телефон

Коммуникации. Для обеспечения эффективных коммуникаций между участниками бизнес-процессов используются внутренняя почта, корпоративная доска объявлений, форумы и голосования.

Внутренняя почта дает возможность создавать сообщения для пользователей системы с уведомлением о прочтении.

Корпоративная доска объявлений позволяет отображать для каждого пользователя:

- *объявления* (индивидуальные, групповые или общие);
- *сообщения* (оповещения о событиях в системе и непрочитанная почта);
- *бюджеты* (для ответственных за бюджет пользователей);
- *контакты* (текущие задачи, в т. ч. назначенные сверху);
- *монитор* (контроль важнейших параметров текущего состояния бизнес-процессов, в которых участвует пользователь).

Форумы и *голосования* дают возможность пользователям обмениваться мнениями на произвольные темы.

Кооперация. Выражается в совместной работе пользователей с объектами учета. К последним принадлежат практически все объекты контура логистики — сделки (продажи и закупки), проекты, производственные задания, различные заявки, а также электронные документы.

Подсистема ДОКУМЕНТЫ предназначена для управления документооборотом компании. С ее помощью можно регистрировать и хранить в базе данных документы в произвольных форматах. Документ представлен в базе данных как самостоятельный объект. Для удобства поиска и работы с документами их можно представить, с одной стороны, в дереве типов документов, а с другой стороны — в дереве папок. Возможно установление связи документов между собой и их подчиненности, а также сроков исполнения и ответственных исполнителей. Храниться документы могут в произвольном формате как в базе данных, так и в отдельном каталоге на сервере.

Контроль подписания и исполнения. Документы могут иметь произвольное число подписантов. ПО содержит механизм для управления процессом редактирования и подписания документов. Можно устанавливать очередность подписантов, а также давать право подписывать за всех. После подписания документа автоматически вступает в силу запрет на его корректировку.

Хранение образов документов. При необходимости, пользователи могут хранить в базе данных образы всех документов, формируемых в цикле операционной логистики, — хозяйственные договора, счета, накладные, сертификаты, входящую и исходящую корреспонденцию и т. д. и т. п.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПО И CRM-СТРАТЕГИЯ

При реализации CRM-стратегии активно используются технологические возможности ПО — доступ к базе данных в режиме on-line через Интернет или Интранет с использованием Web-браузера.

Клиенты могут быть непосредственно вовлечены в бизнес-процессы компании как пользователи ПО. Они имеют возможность самостоятельно разместить заказ, проследить его выполнение, сверить взаиморасчеты, внести свои замечания и предложения, оценить качество обслуживания и др. Причем сделать это они могут в удобное для себя время из любой точки мира.

ВЫВОДЫ

Система *DeloPro 3.0* обладает необходимым инструментарием, технологией и функциональными возможностями для реализации CRM-стратегии компании путем ее имплементации в бизнес-процессы и создания соответствующей системы мотивации персонала. Это позволяет, наряду с четким распределением обязанностей и ответственности в компании и детальной регламентацией выполнения своих ролей всеми участниками бизнес-процессов, выстраивать клиент-ориентированные взаимоотношения по всей цепочке создания добавленной стоимости.

Коммуникационные возможности ПО позволяют добиться высокой координации и эффективного взаимодействия всех участников бизнес-процессов компании, снижая внутренние транзакционные издержки за счет автоматизации движения информационных потоков, а также повысить управляемость и прозрачность бизнес-процессов посредством их мониторинга и оперативной корректировки в нужном месте и в нужное время.

Все вместе это обеспечивает решение главной задачи бизнеса — удовлетворение потребностей клиента с максимально возможным качеством.

Владимир Михайлович **Лунин**