

image not found or type unknown



ERP (английская аббревиатура слов **EnterpriseResourcePlanning**, в переводе как – «планирование ресурсов предприятия») — это системная и организационная стратегия объединения различных направлений производственного процесса и его управления, такие как управление активами производства и финансовых операций, управление трудовыми ресурсами, организация финансового менеджмента, и при этом данный процесс ориентирован на постоянную балансировку и максимальную оптимизацию всех имеющихся ресурсов данного предприятия с помощью специально разработанного общего пакета программ прикладного программного обеспечения, которые могут создать и вывести общую модель данных и ведения всех необходимых процессов для всех направлений деятельности предприятия, на котором используется данная система. **ERP-система — это определенный программный пакет, который оптимизирует и помогает реализовать общую стратегию ERP.**

Понятие CRM система.

Определение или аббревиатура **CRM** расшифровывается как **Customer Relationship Management**, то есть «управление отношениями с клиентами». CRM при помощи автоматизации процессов помогает эффективнее выстраивать диалог с покупателем, не допускать ошибок в работе и в итоге продавать ему больше.

Как это выглядит в CRM? Представьте таблицу Excel с вашей клиентской базой, но только при щелчке на имя клиента открывается удобная карточка, в которой содержится вся хронология работы с ним — от первого звонка до покупки. Здесь можно прослушать звонки, посмотреть историю покупок, создать документы по шаблону, написать e-mail или sms, поставить задачу.

Когда клиент звонит вам, CRM предлагает открыть его карточку, и вы сразу приветствуете его по имени. Даже если раньше этого покупателя вел другой менеджер, вы легко ответите на его вопросы без всяких «уточню и перезвоню». CRM сама отправит клиенту sms-сообщение о статусе заказа и напомнит о встрече. В итоге вы экономите время — и свое, и клиента. А значит, делаете его более лояльным и настроенным на покупку.

Понятие SCM.

CM - Supply Chain Management - Управление цепочками поставок

Система управления цепочками поставок (SCM) – современный инструмент для автоматизации процессов планирования, управления всеми этапами снабжения на предприятии. Точное планирование, контроль и управление цепочками поставок позволяет предприятию оптимизировать товарные запасы с учетом сезонности спроса, рекламной активности, наличия товаров с разной скоростью оборота, производственных мощностей.

SCM-решения необходимы при многоканальном сбыте, компаниям, осуществляющим реализацию товаров через развитую филиальную сеть партнеров, через интернет – магазины.

Понятие BPM.

BPM (Business Process Management) системы или системы управления бизнес-процессами — это класс корпоративных информационных систем, позволяющих автоматизировать процесс управления компанией и эффективностью бизнеса. BPM-системы осуществляют мониторинг, поиск несоответствий и возможностей улучшения процессов, происходящих в компании. При помощи BPM-систем отдел информационных технологий компании может моделировать существующие бизнес-процессы и вводить в действие новые. BPM позволяет компании быть гибкой и быстро подстраиваться под изменения окружающей бизнес-среды. Именно поэтому крупные игроки на всех рынках начали активно внедрять BPM-системы.

BPM-системы помогают в управлении многообразием бизнес-процессов, существующих на предприятии. С их помощью становится возможным создавать наглядные графические схемы, анализировать ситуацию и совершенствовать, оптимизировать деятельность предприятия. Таким образом, ключевая цель систем — повышение «отдачи» от управления и работы компании в целом. Для этого при разработке BPM-систем предусматриваются механизмы определения слабых, уязвимых «точек» в подразделениях организации.

Основная часть.

Анализ и спецификация (подготовка проекта) - планирование и организация работ по проекту, определение рамок проекта, определение и принятие языка

моделирования и анализа процессов, введение стандартов проектирования, анализа и отчетности, построение модели системы.

Спецификация требований (разработка проекта) - построение системного прототипа, отображающего все процессы и процедуры в компании в принятых нотациях и стандартах.

Внедрение и тестирование (реализация) - данная стадия предваряет запуск системы в производство: установка на рабочих местах и документирование системы, обучение сотрудников, перенос данных из существующих систем в разработанную, передача системы в промышленную эксплуатацию.

Контроль качества и тренинг осуществляются в течение всего жизненного цикла системы.

Внесение изменений и поддержка - сбор замечаний от пользователей и разработка процедур по внесению изменений в систему.

Непрерывное совершенствование и оптимизация осуществляются в течение всего жизненного цикла системы.

Рассмотрим преимущества использования процессно-ориентированного подхода на каждой стадии проекта по внедрению ERP-системы.

Подготовка проекта. На этой стадии строится модель системы, которая позволяет определить рамки проекта, получить представление о конкретных объектах, а также описать правила поведения системы в целом. Здесь часто используются так называемые отраслевые референтные модели. Они разрабатываются коммерческими и некоммерческими организациями, а также консультантами на основании их опыта работы с предприятиями определенной отрасли. Референтная модель - совокупность моделей самых лучших бизнес-процессов, оргструктур, шаблонов документов и т. д., которые реализованы предприятиями - лидерами данной отрасли. Соответствующая референтная модель может быть использована в качестве стартовой при моделировании бизнес-процессов предприятия и их анализе, что позволяет упростить работы на этом этапе, сведя их к анализу и изменению или доработке уже описанных процессов в модели-прототипе.

Процессно-ориентированный подход на стадии подготовки проекта позволяет объединить описания организационной структуры, структуры данных и функций в единую модель взаимосвязанных бизнес-процессов, что, в свою очередь, дает

возможность получать представление о работе организации с различных точек зрения:

организационной - доступ сотрудников подразделений к функциям и элементам данных бизнес-процессов системы;

функциональной - элементом какого бизнес-процесса является та или иная функция, какое событие является первопричиной выполнения функции, какие документы являются входящими, а какие исходящими, кто отвечает за выполнение функции;

информационной - какие данные необходимы на каждом этапе бизнес-процессов для выполнения той или иной функции;

процессной - как функции объединены в процесс, какие данные необходимо передавать от функции к функции в рамках процесса, как участники процесса (сотрудники) взаимодействуют.

По своей сути ERP-системы являются интегрированными, и при их внедрении ранее определенные функции отделов предприятия часто пересекаются. В силу этого при внедрении системы происходит перераспределение функций между представителями различных подразделений [3]. Процессно-ориентированный подход позволяет учесть эту особенность ERP-систем уже на этапе планирования (моделирования).

Разработка и реализация. На этих стадиях происходит постепенное погружение в бизнес-процессы предприятия. Такая стратегия носит название Стратегия итеративной разработки и характеризуется наличием нескольких итераций, на каждой выполняются шаги по разработке и реализации системы, удовлетворяющей набору требований к проекту в целом.

Раньше стадии разработки и реализации были, как правило, разделены, но в соответствии с предлагаемой стратегией они протекают одновременно. Такой подход дает возможность непосредственного использования знаний стадии разработки при реализации проекта, а также знаний, полученных при реализации, для изменения модели системы (модели-прототипа). Значит, на каждой последующей итерации по разработке и реализации можно использовать более адаптированную для данного предприятия модель-прототип системы и проводить работы по проекту более качественно.

Стратегия итеративной разработки в совокупности с процессно-ориентированным подходом характеризуется тем, что на каждом этапе-итерации внедрения рассматривается единый сквозной процесс, характеризующийся определенными условиями входа и выхода (результатом). Например, на первой итерации осуществляются реализация и внедрение сквозного процесса. Результатом этого этапа будет работающая система, объединяющая функции добычи, производства и сбыта, направленные на получение конкретного результата - реализацию продуктов нефтепереработки на внутреннем рынке по договорам купли-продажи. Стратегия итеративной разработки в совокупности с процессно-ориентированным подходом имеет своей целью на каждом этапе-итерации охватывать все большее число бизнес-процессов предприятия (конечных продуктов или секторов рынка), в отличие от функционально ориентированных стратегий разработки, где на каждом этапе отрабатываются конкретные функции отдельных подразделений.

При таком подходе на каждом этапе разработки и внедрения особое внимание уделяется именно механизмам взаимодействия структурных подразделений, нацеленных на получение конечного продукта, а не на фиксирование разработки на конкретных функциях. Это позволяет внедрять систему не помодульно, а по процессно, т. е. на каждом этапе внедрения автоматизировать выделенный сквозной процесс. В последующих итерациях разработки происходит подключение новых процессов к системе - это либо разработка новых модулей, либо развитие функционала существующих.

Если на этапе подготовки проекта было выделено несколько продуктов, которые характеризуются определенными бизнес-процессами, объединяющими в единый процесс подразделения (например, добыча, производство, вспомогательное производство), а также работу планового отдела и бухгалтерии, то при использовании процессно-ориентированного подхода на первом этапе будут внедрены все модули, отвечающие за работу этого процесса. Такой вариант позволяет сразу же выявить недостатки, допущенные на этапе планирования системы по всем участкам. Можно сразу же проанализировать эти недостатки и внести изменения в модель-прототип системы. Если основываться на функциональном подходе, то первые результаты несоответствия межмодульного взаимодействия будут обнаружены только на этапах внедрения второго и последующих модулей системы, что, в свою очередь, может привести к значительному изменению уже внедренных модулей системы. Внесение же изменений в уже работающие модули обязательно повлечет за собой усложнение -

повышение энтропии системы, но никак не оптимизацию их работы.

Постоянное внесение изменений в систему приведет в конечном итоге к необходимости перепроектирования системы в целом. В случае функционально ориентированного подхода это обычно выливается в реорганизацию. При использовании процессно-ориентированного подхода для внедрения системы появляется прекрасная возможность заняться перепроектированием системы уже на первых этапах реализации, а не применять реорганизацию на более поздних этапах проекта как некий временный вариант выхода из создавшейся ситуации.

Контроль, поддержка и оптимизация. Результатом проведения полнофункционального внедрения при процессно-ориентированном подходе является хорошо структурированная система, а также набор стандартных моделей функционирования и взаимодействия подразделений, использование которых намного упростит работы по дальнейшему развитию, модернизации, обучению и контролю системы.

Таким образом, использование процессно-ориентированного подхода к организации системы управления позволяет: наилучшим образом отразить идею вертикальной интеграции и понятия естественной бизнес-единицы, уже заложенных в структуру управления этих компаний; лучше представить систему на этапе планирования; выявить структурные и процедурные ошибки управления и выработать процедуры по их устранению; получить наилучшие результаты на этапе внедрения, снизить трудозатраты на поддержку и развитие системы (это обусловлено хорошей структурированностью полученной системы и введением стандартов); снизить стоимость проекта в целом и сократить сроки его внедрения.

Внедрение системы управления также дает прекрасные результаты, такие как: быстрая реакция на изменения окружающей среды; заинтересованность всех сотрудников в конечном результате; оптимальный механизм обмена информацией между функциональными подразделениями - это основополагающий принцип процессно-ориентированного подхода.

В итоге имеем оптимально спроектированную систему управления, позволяющую уменьшить затраты на:

развитие системы - ограничиться своими внутренними сотрудниками, а не привлекать разработчиков системы каждый раз для внесения изменений;

обучение новых сотрудников - хорошо структурированная система становится более прозрачной для понимания.

Кроме того, значительно упрощаются процедуры координации, контроля и организации работ и ресурсов.

измененный цикл клиента, или ЖЦК (customer life cycle, или CLC) – термин, описывающий весь спектр взаимодействия клиента с компанией от момента знакомства с ее продуктами или услугами до совершения покупки и прекращения сотрудничества (ухода). Приобретение товара – это далеко не конец жизненного цикла клиента. Ни одна компания не заинтересована в том, чтобы клиент приобрел ее продукт только один раз. В идеале, все стремятся получить постоянного, лояльного покупателя, даже «адвоката бренда», рекомендующего компанию своим близким и друзьям. Поэтому для любого бизнеса важно сделать жизненный цикл клиента как можно более долгим.

Принято выделять пять стадий ЖЦК: привлечение/первичное знакомство, заинтересованность/рассмотрение, покупка, владение/использование продукта, лояльность. То есть происходит следующее: потенциальный покупатель знакомится с компанией, рассматривает целесообразность совершения покупки, далее приобретает продукт и становится его владельцем. Совершит ли клиент повторную покупку? Это будет зависеть от опыта использования товара: понравился ли продукт, хорошим ли было сервисное обслуживание, есть ли эмоциональная привязка (удалось ли продавцу построить работу так, что покупатель владеет не просто товаром, а брендом?), может ли компания предложить что-то взамен, если товар морально или технически устарел? И, наконец, стадия «лояльность»: покупатель либо всем доволен и продолжает взаимодействие с компанией, либо прекращает его.

Использование концепции жизненного цикла клиента – одна из наиболее удачных возможностей достижения высокой окупаемости маркетинговых мероприятий. К клиентам, находящимся на разных стадиях жизненного цикла, нужен свой подход, свои методы и инструменты взаимодействия. Например, когда потенциальный покупатель только знакомится с компанией, большую роль играет предвосхитительное информирование: он должен понять, что продукт соответствует его потребностям. Когда клиент рассматривает возможность совершения покупки, важно поддержать его интерес. На стадии «покупка» нужно обратить внимание на процесс продажи, чтобы остались самые положительные впечатления. А на стадии «владение» важно сделать все, чтобы клиент стал

лояльным – в этом помогут контроль качества продажи, послепродажное обслуживание, активизация интереса. Таким образом, благодаря методам CRM и масс-маркетингу (брендингу / рекламе / собственно качеству товара), используемым с учетом стадии, на которой находится покупатель, можно управлять жизненным циклом, эффективно привлекать и сохранять клиентов, а значит, максимизировать прибыль.

Анализ ЖЦК (RFM-анализ, классификация, кластеризация, моделирование) позволяет спрогнозировать, как поведет себя тот или иной покупатель при наличии разных условий. К примеру, можно ответить на следующие вопросы: когда клиент прекратит покупки? Как эффективно отсрочить его уход? Какова ценность клиента в течение жизненного цикла? Как ее повысить? Это дает возможность выработать правильную стратегию взаимодействия с каждой группой покупателей.

Сколько денег может принести клиент компании на протяжении всего жизненного цикла? Для ответа на этот вопрос используется показатель customer lifetime value (CLV) – жизненная ценность клиента. Существуют разные способы подсчета CLV: например, на основе среднего дохода на клиента или с помощью когортного анализа. Лучше всего CLV работает в отраслях, где затраты на привлечение и удержание клиентов высоки (финансовые услуги, авиалинии, отели).

Понятие жизненный цикл клиента сегодня активно используется в разных отраслях, но прежде всего в сегменте b2c: в финансовой сфере (банки, страхование), автомобильной и мебельной промышленности, издательском бизнесе, ритейле, туризме, в сфере образования, HoReCa, e-commerce и т.д. При этом ЖЦК очень сильно зависит от специфики бизнеса. Например, есть компании, которые могут сначала продавать товар по себестоимости или даже в убыток (допустим, производители бритв, которые впоследствии зарабатывают на сменных лезвиях): в данном случае прибыль приносит не первая продажа, а последующие, то есть ценен именно жизненный цикл клиента. Или взять, к примеру, крупные покупки (недвижимость / яхты / вертолеты): казалось бы, о каком жизненном цикле клиента может идти речь, когда покупатель, вероятно, обратится в компанию всего один-два раза в жизни? Однако он может впоследствии порекомендовать агентство недвижимости или застройщика своим близким и друзьям и, таким образом, привести в компанию новых клиентов.

Своя специфика ЖЦК в сегменте b2b: он намного меньше зависит от эмоциональной привязанности к поставщику. Вместе с тем, в b2b-сегменте сильнее действует вынужденная лояльность: переход на бизнес-продукт другого

производителя может вызвать определенные сложности и оказаться весьма затратным.

В каждый момент времени у любой компании должны быть клиенты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Кто-то из них активно покупает и обеспечивает основные объемы продаж, кого-то нужно привлекать, кого-то – «будить». Лояльные покупатели кормят компанию, однако работа с клиентами на других стадиях тоже важна: это дает возможность бизнесу существовать и приносить прибыль не только сегодня, но и завтра, и через год.

Вывод:

Нужно также понимать, что увеличение продолжительности жизненного цикла клиента лежит не только на плечах **CRM**-менеджеров ERP, SCM, BPM. В этом должна участвовать вся компания: и служба продажи, и отдел сервисного обслуживания и т.д. Только в том случае, когда все работают слаженно, можно достичь главной бизнес-цели – доведения покупателей до высшей степени лояльности и использования их в качестве адвокатов бренда.

„То, что мыслимо, то осуществимо.“ — Мао Цзэдун