

РАЗРАБОТКА ПЕРЕЧНЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ КОРПУСНОЙ МЕБЕЛИ (ООО «СТЕЛЛА»)

Шумкина Анна Андреевна*

Магистрант

an.nikiforowa@mail.ru

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»,
г. Саранск, Россия

Аннотация:

Статья посвящена анализу и оптимизации бизнес-процесса управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в компании ООО «Стелла», специализирующейся на производстве корпусной мебели. В работе исследованы существующие проблемы в CRM-процессе, выявлены ключевые факторы, влияющие на его эффективность. В статье рассмотрен перечень рекомендаций по развитию бизнес-процесса управления взаимоотношениями с клиентами посредством внедрения CRM-системы. Оценен уровень зрелости процессов ООО «Стелла» и построены схемы «To Be».

Ключевые слова:

CRM, управление взаимоотношениями с клиентами, бизнес-процессы, уровень зрелости

УДК 331.108:005.4

DOI: 10.24411/2658-6932-2024-08-30-38

Для цитирования: Шумкина А. А. Разработка перечня рекомендаций по развитию бизнес-процесса управления взаимоотношениями с клиентами компании по производству корпусной мебели (ООО «Стелла») / А. А. Шумкина // Контентус. – 2024. – № 8. – С. 30 – 36.

Деятельность компании по производству корпусной мебели ООО «Стелла» многогранна и неоднородна. Компания существует на рынке достаточно давно. При планировании руководством организации выйти на новый уровень объемов производства, необходимо учитывать многие факторы. В условиях современной цифровизации особую роль занимают информационные технологии и их внедрение в существующие

бизнес- процессы компании. «Отличие цифровой трансформации от обычной автоматизации состоит в радикальном повышении эффективности. Поэтому успешное претворение трансформации в жизнь, как правило, и приводит к созданию новых бизнесов и бизнес-моделей. Таким образом, не каждый проект внедрения или модернизации информационных систем предприятия заслуживает того, чтобы называться цифровой трансформацией» [2].

Для совершенствования процесса построения бизнес-процессов через использование информационно-технологических средств, необходимо понимать текущий уровень зрелости архитектуры предприятия организации. Такой подход позволит более точно понять «узкие места» компании, её бизнес-процессов, а также определиться с направлением деятельности по модернизации и цифровизации таких процессов. «Оценка зрелости архитектуры предприятия позволяет выявить пробелы в существующей архитектуре, оценить ее соответствие стратегическим целям компании и определить направления дальнейшего развития для повышения эффективности деятельности» [Козлов]

Для этого можно воспользоваться шкалой Meta Group, которая поможет определить, на каком уровне находится архитектура предприятия и какие улучшения необходимо внести для развития бизнес-процессов. Шкала Meta Group является одной из самой популярных и актуальных методик. Таким образом, шкала Meta Group — это инструмент для диагностики и планирования развития архитектуры предприятия.

Критериями оценки являются пять показателей:

- начальный, характеризующейся хаотичностью и непоследовательностью большинства БП, а также отсутствием у руководителей организации понимания их важности. На этом уровне зрелости руководство организации не видит для себя выгод от внедрения передовых технологий;
- повторяемый, характеризующийся дублированием операций, заинтересованность высшего руководства отсутствует;
- определенный уровень описывает явный контроль за процессами, характеризуется стандартизацией процессов, их комплексным взаимодействием на всех уровнях декомпозиции;
- управляемый, для которого характерен постоянный контроль соответствия архитектуры предприятия, вовлеченность руководителей и других подразделений. На этом уровне руководство организации понимает необходимость всех изменений и активно финансирует их;

– оптимизирующий, предполагающий постоянное развитие архитектуры предприятия, БП их адаптацию, а также обучения сотрудников и привлечение специалистов высшего класса.

Таким образом выделяют пять уровней зрелости бизнес-процессов (БП) в организации, начиная от начального хаотичного состояния до оптимизирующего уровня, где архитектура предприятия постоянно развивается. Оптимизация БП — это не одноразовая задача, а комплексный процесс, требующий последовательного развития и постоянного контроля. Стоит отметить, что Успех зависит того, как организация может перейти от хаотичного состояния к постоянному развитию зависит от вовлеченности руководства и инвестиций в развитие, чтобы перейти от начального уровня к управляемому и оптимизирующему. Согласно автору Бьёрну Андерсону «бизнес-процесс – хорошая отправная точка для работ по улучшению» [1]

Оценка зрелости архитектуры предприятия нужна для понимания текущего состояния, планирования развития, снижения рисков, повышения эффективности, обеспечения долгосрочной устойчивости и улучшения коммуникации. Для анализа и обоснования необходимости совершенствования бизнес-процессов компании, специализирующейся на производстве корпусной мебели для физических и юридических лиц, обратимся к таблице 1.

Таблица 1 – Оценка зрелости процессов ООО «Стелла»

Характеристика критерия	Соответствующий уровень зрелости АП
1. Связь с миссией организации	
<p>ООО «Стелла» имеет следующую миссию: изготовление качественной недорогой мебели для населения и гос. учреждений. Торгово-производственная компания развивается в зависимости от спроса потребителя, налаживает связи с партнёрами как в Республике Мордовия, так и за её пределами. Все подразделения имеют представления о БП, понимают их связь с миссией.</p>	<p>Определенный (3) уровень зрелости</p>
2. Вовлеченность высшего руководства	
<p>Орг. структура ООО «Стелла» линейная. Возглавляет предприятие Генеральный директор. Он руководит всеми отделами, осознает важность разработки архитектуры предприятия, но как директор не принимает активного участие непосредственно в процессе моделирования БП (имеется незначительное сопротивление изменениям)</p>	<p>Повторяемый (2) уровень зрелости</p>
3. Участие бизнес-подразделений	

Характеристика критерия	Соответствующий уровень зрелости АП
<p>Ген. директор поддерживает и понимает значимость совершенствования БП. Вся организация проектирования, развития и модернизации архитектуры предприятия возложена на директоров отделов и их подчиненных. В связи с этим, в случае необходимости совершенствования БП будут задействованы все подразделения предприятия. На данный момент подразделения предприятия признают факт больших вложений в модернизацию, но готовы к переменам</p>	<p>Определенный (3) уровень зрелости</p>
4. Описание процесса разработки БП	
<p>Описание процессов разработки БП не регламентированы, однако большинство подразделений имеют представление</p>	<p>Определенный (3) уровень зрелости</p>
5. Распространение описания архитектуры в предприятии	
<p>В настоящий момент предприятие имеет БП, нуждающиеся в совершенствовании, однако их описание почти отсутствует.</p>	<p>Повторяемый (2) уровень зрелости</p>
6. Контроль за применением стандартов	
<p>В ООО «Стелла» осуществляется контроль основной части стандартов, но не всех (тех, что связаны с исследуемым БП)</p>	<p>Повторяемый (2) уровень зрелости</p>
7. Управление проектом разработки архитектуры	
<p>Производится планирование и оценка рисков разработки АП</p>	<p>Повторяемый (2) уровень зрелости</p>
8. Организация закупок ИТ	
<p>Миссия, требования к данным и приложениям определены только в принципе, модели неполны или отсутствуют вообще</p>	<p>Повторяемый (2) уровень зрелости</p>

Таким образом, оценка уровня зрелости должна проводиться по определенным критериям, предложенным моделью Capability Maturity Зрелость ООО «Стелла» находится между 2 и 3 уровнем. Стоять на втором уровне – нецелесообразно, перейти на уровень, выше третьего, не рационально, поскольку «Если компания дорожит отношениями с другими компаниями и людьми, делает все возможное для оптимизации данного процесса, то, безусловно, ее можно назвать клиентоориентированной» [5]. Исследуемая компания имеет все предпосылки развития бизнес-процесса, а значит это позволит обеспечить переход к цифровизации и 3-му уровню зрелости. Высшему менеджменту стоит уделить внимание проблемным областям с целью повышения уровня зрелости, поскольку по мере перехода на более высокий уровень повышаются возможности контроля над процессами и их эффективность. Как отмечают авторы «В цифровой

трансформации производства люди, машины, продукты и системы объединяются в динамическую, самоорганизующуюся сетевую структуру, работающую в режиме реального времени с использованием ИКТ и Интернета. В результате все этапы производственно-сбытовой цепочки становятся прозрачными, с бесшовными информационными связями. Большая гибкость будет достигаться вплоть до стадии массового производства единичной продукции при экономической и технологической эффективности серийного производства» [1].

Одним из эффективных инструментов для развития бизнес-процесса управления взаимоотношениями с клиентами является CRM-система. Внедрение такого продукта позволит ООО «Стелла» стать более клиентоориентированной, обеспечить развитие бизнес-процесса и перевести компанию на новый уровень в рамках цифровой трансформации. «Клиент – самый ценный актив компании. Используя новые, постоянно открывающиеся технологические возможности в понимании, оценке и управлении отношениями с каждым покупателем, компании должны сконцентрировать усилия на продуманном увеличении ценности своей клиентской базы» [6]. Таким образом, данное решение сократит дублирование операций, высвободит дополнительное время для работы с клиентами и обработки их возражений. Все заявки с сайта компании будут автоматически переноситься в CRM-систему и быть доступны всем её пользователям.

Модель «To Be» после внедрения CRM-системы построена для бизнес-процесса «Управлять взаимоотношениями с клиентами ООО «Стелла»» (рисунок 1).

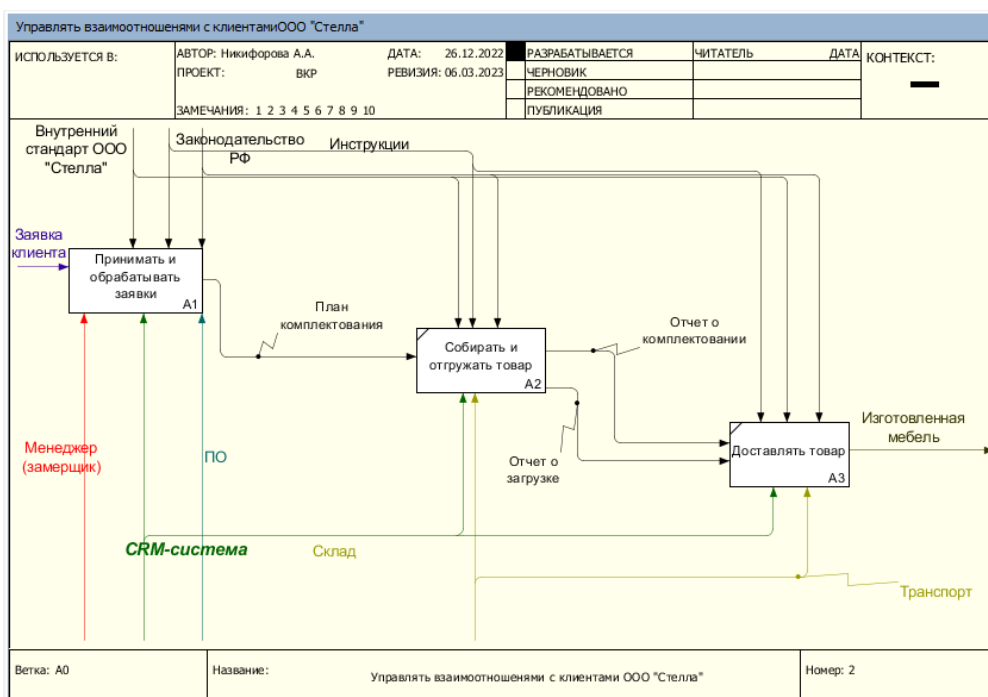


Рисунок 1 – Модель TO BE бизнес-процесса «Управлять взаимоотношениями с клиентами ООО «Стелла»».

Основным отличием является отсутствие экземпляра «Анализировать и контролировать выполнение заявки» как отдельного бизнес-процесса, поскольку с применением CRM-системы этот процесс осуществляется на всех этапах автоматически, без дублирования операций сотрудников. Ранее было выявлено, что данный БП осуществляется бухгалтерами квартально на основе отчета грузчиков. В случае выявления недочетов компания ООО «Стелла» связывалась с клиентами для уточнения деталей заявки. Теперь же отчет не составляется грузчиками (как отчет о проделанной работе), а ведется в CRM-системе автоматически, что позволяет прозрачно вести бухгалтерский учет. Бухгалтерский отдел также не затрачивает время на составление отчетности о проделанной работе для руководства организации (что не входило в компетенции отдела). Также основным отличием является замена механизма исполнения «Интернет сайт» на «CRM-система». В отличие от модели «AS IS», где интернет-сайт использовался на этапе принятия и обработки заявки, в модели «TO BE» CRM-система используется во всех бизнес-процессах, что позволяет всем участникам иметь более детальную информацию о заявке.

В ходе исследования деятельности ООО «Стелла» также была построена модель «Как должно быть» для бизнес-процесса «Принимать и обрабатывать заявки», поскольку изменение этого процесса коренным образом меняет логику остальных процессов компании (рисунок 2).

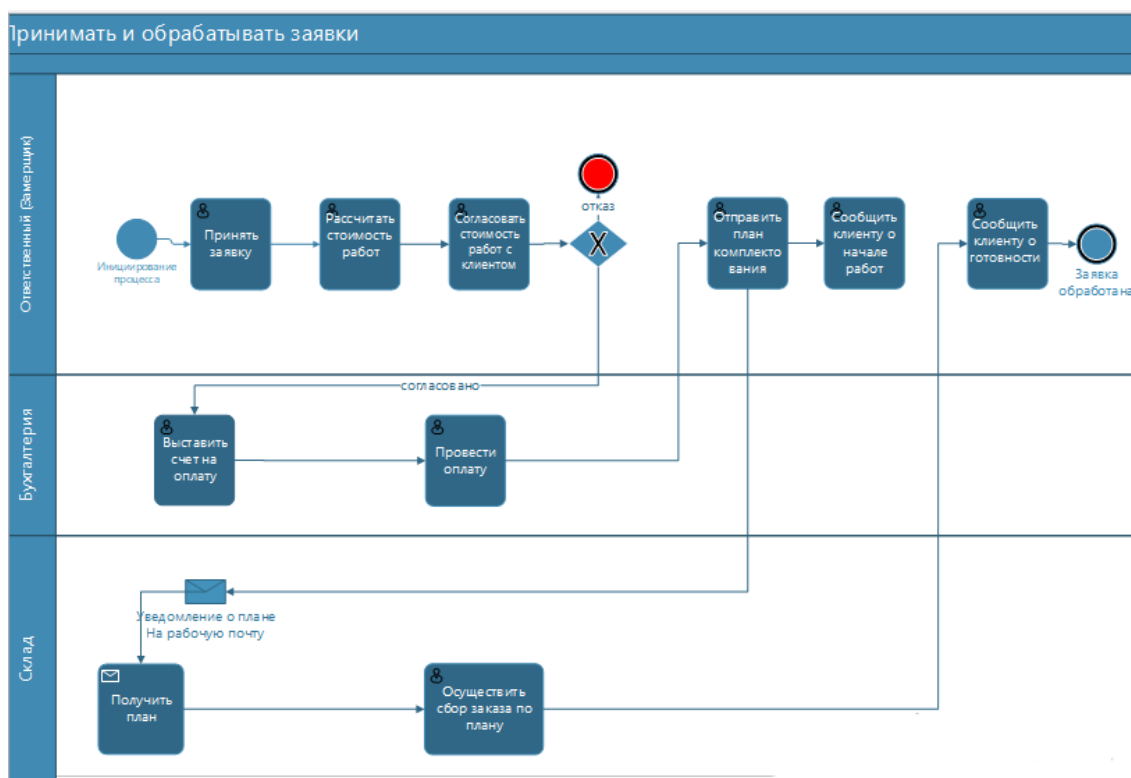


Рисунок 2 – Модель TO BE декомпозиции бизнес-процесса «Принимать и обрабатывать заявки»

После внедрения CRM-системы упрощается разложение изучаемого бизнес-процесса. Задачи «Проверить почту» и «Заполнить карточку БП» исчезают, так как ИТ-решения автоматизируют их выполнение. Оплата теперь не требует отправки уведомлений на почту, так как все этапы сделки отслеживаются в системе. Информация о готовности заказа больше не отправляется менеджеру по почте, она записывается в CRM как часть сделки.

Таким образом, использование нового решения упростит управление взаимоотношениями с клиентами на рынке B2C в рамках цифровой трансформации.

Исследование уровня зрелости архитектуры предприятия показало, что ООО «Стелла» находится между повторяемым и определенным уровнем зрелости. Если руководство примет соответствующие меры, это позволит повысить эффективность внедрения CRM системы и поможет компании достичь нового уровня.

Стоит подчеркнуть, что не каждая CRM-система способна достигнуть поставленных целей компании, поэтому важно выбрать подходящую систему, которая лучше всего соответствует требованиям ООО «Стелла».

Список использованных источников

- 1. Андерсен Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
- 2. Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Лебедева А.С., Леонтьева И.Н., Литвинова Н.А., Кан Е.Н., Сатторов Ф.Э.** Инфраструктура и ресурсное обеспечение цифровой экономики – СПб: Университет ИТМО, 2021. – 190 с.
- 3. Прохоров А., Коник Л.** Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. Издание второе, исправленное и дополненное. — М.: ООО «КомНьюс Групп», 2019 — 368 с.
- 4. Козлов Александр** Архитектура предприятия: концепции, методы, инструменты : Учебное пособие / В. Александр Козлов. – Москва : Издательство: «ДМК Пресс», 2018. – 314 с.
- 5. Кудинов А. В.** Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами / А. В. Кудинов, А. А. Мироненко. – Москва : IC-Пабблишинг, 2019. – 324 с.
- 6. Пепперс Д.** Управление отношениями с клиентами : как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс, М. Роджерс. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

DEVELOPMENT OF A LIST OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT THE BUSINESS PROCESS OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT OF A CABINET FURNITURE MANUFACTURING COMPANY (STELLA LLC)

Shumkina Anna Andreevna**

Master's student

an.nikiforowa@mail.ru

**National Research Mordovia State University,
Saransk, Russia

Abstract:

The article is devoted to the analysis and optimization of the business process of customer relationship management (CRM systems) in the company Stella LLC, specializing in the manufacture of cabinet furniture. The paper examines the existing problems in the field of CRM process, identifies the key factors affecting its effectiveness. The article considers a list of recommendations for the development of the business process of customer relationship management through the implementation of a CRM system. He mastered the skills of communicating with the people of Sella LLC and the spatial concepts of «Being».

Keywords:

CRM, customer relationship management, business processes, maturity level.