

ИЗ ПРАКТИКИ

ПРОЗРАЧНАЯ СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ УВАЖЕНИЯ

Поряднев Кирилл,
генеральный директор, партнер,
ООО «Унисервис - Консалтинг»

Информационная система, помогающая управлять взаимоотношениями клиентами (Customers Relationship Management, CRM), воспринимается часто как «волшебная таблетка» для увеличения продаж. Но никакая таблетка не окажет лечебного действия, если ее принимать бездумно. Так и CRM-система поможет эффективно управлять многими процессами в компании, четко организовать совместную работу различных специалистов, руководителей и сотрудников, при этом упростив ее, снизить трудовые конфликты только, когда структура отношений становится прозрачной и всем ясны их задачи.

Компания ООО «Унисервис - консалтинг» входит в многопрофильную структуру «Унисервис», в рамках которой присутствуют организации, занимающиеся правовым и финансовым консалтингом, бухгалтерским учетом, аудитом, оценкой. Есть компания, которая занимается логистикой и транспортом. Имеются также производственные предприятия и ряд представительств, расположенных удаленно.

Встал вопрос, как объединить процессы всей многопрофильной компании в единое информационное пространство, поскольку нужно управлять предприятием в целом и его процессами, в частности, взаимоотношениями с клиентом (Customers Relationship Management, CRM). Автоматизации учетной деятельности для решения этих задач было недостаточно.

Поскольку 90% финансовой информации, существующей в компании, хранится и обрабатывается в информационных системах на платформе «1С:Предприятие», то выбрали программный продукт «CRM-Рарус» на той же платформе, которая и позволяет объединить используемые в компании информационные системы в единой информационной среде.

Сегодня большинство задач компании решается в рамках выбранной CRM-системы. Кроме того, эта система имеет большой задел на будущее, и многие ее возможности раскрываются в процессе работы по мере возникновения новых задач.

ИЗ ПРАКТИКИ

Особенности правового консалтинга

Структура юридических групп имеет обычно неустойчивый характер. Как правило, талантливые юристы организуют компанию, которая оказывает правовые услуги клиентам. Постепенно количество клиентов растет, и у юристов уже не хватает на всех времени для качественного обслуживания. Приходится часть работы перераспределять между помощниками либо младшими юристами и организовывать между ними взаимодействие.

Обычно юридические компании — это небольшие группы специалистов, которые ведут дела своих клиентов. Однако не всякую задачу можно и нужно решать в рамках одной такой группы. Например, клиенту необходимо составить договор. В консалтинговой компании имеется договорная группа, которая и решает такого рода задачи. Однако возникает вопрос, а как этот договор будет рассматриваться с точки зрения налогообложения? Юристы-договорники и налоговые юристы — это разные специалисты. Следовательно, полученный от клиента заказ нужно передавать из одной группы в другую. С одной стороны, такой ход событий крайне не удобен клиенту. С другой стороны, договорная группа, пытаясь удержать своих клиентов, старается не передавать их дела в другую группу. Отсюда и неустойчивость юридических групп. Ведущие специалисты компании обслуживают «своих» клиентов, и клиенты работают со «своим» партнером.

Но бизнес должен развиваться, и чтобы деятельность каждой группы была экономически выгодной, у нее должно быть много клиентов. Когда клиентов много, то тот или иной специалист вынужден одновременно решать проблемы нескольких клиентов и каждому обеспечить необходимый уровень услуг и никого не потерять. Вот тут-то и помогут современные информационные технологии и их эффективное использование.

Организация процессов

Внедрение CRM-системы можно проводить двумя способами. Первый предполагает автоматизацию простых процессов, состоящих, например, из трех задач, и далее осваивать более сложные процессы. Другой способ сводится к тщательной и подробной детализации больших бизнес-процессов. Мы пошли по второму пути.

Средний по своим размерам консалтинговый проект объединяет в себе около 60—70 задач. Поэтому все задачи детализированы до простых и конкретных действий. Так, для создания юридического лица нужно:

- напечатать заявление;
- подготовить устав;
- проверить документы;
- заверить у нотариуса;
- проверить юридический адрес;
- открыть расчетный счет.

ИЗ ПРАКТИКИ

Обычно новый сотрудник, пришедший в компанию и участвующий в программах кадровой адаптации, начинает реально работать не ранее одного месяца. У нас после внедрения системы специалист уже через 3 дня выполняет конкретные задачи и получает результат.

Вся информация, в том числе, и статистическая, собирается в системе, и в ней видно, на каком этапе исполнения находится каждая задача. Теперь не надо собирать совещания, чтобы обсудить текущее состояние дел, что сделано, какие возникли трудности и т.д.

Детализация бизнес-процессов и выстраивание четкой последовательности выполнения задач позволяют специалистам сконцентрироваться на тех или иных моментах их решения или перераспределить эти задачи внутри всей нашей компании.

Совместная работа

Обычно внедрение CRM-системы рассматривают как инструмент организации продаж, и базовую задачу использования системы формулируют как четкое отслеживание ситуации взаимодействия с клиентом. Но возможности системы шире — она позволяет организовать согласованную работу различных специалистов компании.

Предположим, что на определенном этапе выполнения проекта необходимо уплатить госпошлину или отправить заказное письмо. Предварительно необходимо получить деньги в кассе. Но для этого нужно посетить бухгалтерию, подписать какие-то бумаги у руководителя. А если руководитель будет только на следующий день, а в кассе перерыв и т.д. Получается, что прошло 2—3 дня, а письмо так и не отправлено.

CRM-система позволяет организовать бизнес-процесс «расходование денежных средств». У участников этого процесса появляются соответствующие их полномочиям свои задачи, например, утвердить заявку на расходование денежных средств, выдать денежные средства и пр. При этом юристу не надо разбираться в тонкостях бухгалтерского учета, каждый занимается своим делом, и никуда не надо ходить.

Или другой пример. Допустим, в рамках оказания клиенту услуги было предусмотрено, что 50% ее стоимости оплачивается сразу, а оставшаяся часть — после окончания работ. Поступление денег либо бухгалтер, либо экономист, либо менеджер по работе с клиентами должны подтвердить.

В CRM-системе к задаче «привязывается» документ — платежное поручение (входящее), которое отражается в системе учета, в нашем случае в системе «1С:Управление производственным предприятием». Бухгалтер делает отметку о поступлении денежных средств, и у юриста, который ведет проект данного клиента, в CRM-системе появляется задача, к решению которой он сразу же может приступить. Ему не надо запоминать, какую из имеющихся 60—70 задач проекта надо выполнять сейчас, какую потом, кому, когда и что передавать.

Если в рамках выполнения проекта юристу необходимо в интересах клиента поехать в командировку и после возвращения отчитаться в потраченных деньгах, то в CRM-системе

ИЗ ПРАКТИКИ

к этой задаче могут быть прикреплены документы, созданы события. Тем самым, происходит распределение задач между специалистами компании.

Экономическая составляющая

Поскольку организовано единое информационное пространство, то финансовый управленческий учет, реализуемый в других системах, позволяет оценить экономику каждого проекта. Руководитель в любое удобное ему время может проконтролировать в CRM-системе ход выполнения каждой задачи и всего бизнес-процесса в целом. А переходя к системе отчетов, оценить, сколько денег уже потрачено на тот или иной проект, сколько и в какой период должно поступить, каковы суммы планируемого и фактического дохода компании, каковы затраты и издержки.

В бизнесе все важно — и учет, и бухгалтерия, и документы, и дисциплина, и организация деятельности. И чем больше сил и средств требуют центры затрат (а это бухгалтерия, технические службы) для того, чтобы обеспечить работу центра доходов, тем последние работают менее эффективно. Необходимо внимание каждого специалиста концентрировать на его основной деятельности. Система позволяет решить и эту задачу.

Если средняя продолжительность проекта составляет «X» дней (недель, месяцев), а численность сотрудников, выполняющих задачи этого проекта — «У», то можно рассчитать рейтинг каждого из них. Допустим, сотрудник А выполняет 100 задач, а сотрудник Б за то же время выполняет 20 задач. Но каждая его задача «стоит», скажем, 100 единиц, а задачи, выполняемые сотрудником А — по 5 единиц. В системе видно, какие задачи выполняются, как они движутся, когда к их решению подключаются те или иные специалисты. Сколько времени длится каждая из задач, каковы причины переноса сроков их завершения и т.д.

По сути, созданные бизнес-процессы, которые позволяют перейти к творческой деятельности. И опять же, для разных специалистов она разная. Специалист, которому сложно развиваться профессионально как юристу, будет выполнять более простые задачи — отправлять письма, посещать присутственные места и нормально выполнять свою работу. Специалисты, которые в силу личных амбиций стремятся развивать свои компетенции, выполняют соответствующую творческую работу. Каждый может использовать систему как некую ступеньку в своей карьере, поскольку сразу понятно, кто и за что отвечает, как выполняет свою работу.

Начало и конец взаимоотношений

В процессе внедрения CRM-системы мы задумались о том, где в нашем бизнесе завершаются взаимоотношения с клиентом, в какой момент? Понятно, что начинаются с момента поступления от клиента звонка или письма с просьбой о помощи. А завершаются лишь в том случае, если это единичный проект, имеющий строго определенные начало и конец.

ИЗ ПРАКТИКИ

В нынешних экономических условиях мы должны постоянно поддерживать взаимоотношения с клиентами, информировать о том, что у нового происходит, предлагать какие-то услуги, подключить рассылку. В рамках системы мы можем запускать бизнес-процессы общего плана такие, как проведение семинаров. Поэтому, у одного клиента может быть несколько проектов. И моментом завершения каждого из них в нашей компании считается момент получения от клиента отзыва, мнения о выполненной нашими специалистами работе.

Используемые блоки позволяют вести список контрагентов, классифицировать их, собирать о них информацию. С каждым следующим проектом информация обновляется. Начиная работу с клиентом, сотрудник может открыть карточку клиента и получить всю собранную информацию. Например, не стоит звонить клиенту до 11 часов дня, поскольку по утрам он проводит совещания и на телефонные звонки не отвечает. Такой подход помогает выстраивать индивидуальные отношения с каждым клиентом. Пока внедрили не все возможности CRM-системы. Особых доработок не делали, используем то, что есть.

Ошибка большинства компаний, которые пытаются внедрить CRM-системы в том, что они видят в ней «волшебную таблетку» и полагают, что придет добрый дяденька, поставит им CRM-систему и клиенты сами к ним побегут. Но всякая «таблетка» не существует без собственной идеологии

А наша идеология довольно проста. Я сторонник взаимоотношений на основе уважения, а не жесткого командования, когда сотрудники боятся своих руководителей и работают, не понимая, зачем они работают, лишь бы начальство было довольно. Когда структура отношений становится прозрачной, когда всем ясны их задачи, у компании появляется возможность продвигаться намного дальше. И CRM-система как инструмент управления помогает делать это эффективно.