

Модель разработки и внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами, в региональной компании профессиональной радиосвязи

© 2009 Е.А. Коробейников
Пермский филиал

Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Представлена авторская модель разработки и внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения с клиентами в компании, работающей на рынке профессиональной радиосвязи. Рассматриваются основные этапы разработки и внедрения стратегии, их существенные характеристики и факторы влияния.

Ключевые слова: разработка стратегии, управление отношениями с клиентами, региональный рынок, телекоммуникации.

Современная теория стратегического менеджмента уделяет вопросу разработки стратегии большое внимание. В условиях повышенной неопределенности внешней среды компаниям приходится выбирать подходы к разработке стратегий, которые позволят им не только справиться с текущими сложностями, но и обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Получившая в последнее время развитие методология управления взаимоотношениями позволяет решить эти задачи. В настоящее время компании, работающие на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, ощущают нехватку методологического инструментария для разработки стратегии развития предприятия, прежде всего в сфере управления взаимоотношениями с клиентами. Кроме того, текущая экономическая ситуация, характеризующаяся турбулентностью внешней среды, предъявляет повышенные требования к принимаемым решениям относительно основных направлений стратегии компаний и к используемым инструментам по максимизации потенциала существующих рыночных возможностей.

Для внедрения стратегии, ориентированной на отношения с контрагентами, была разработана модель, представленная на рис. 1, в основу которой положен идеологический и методический инструментальный концепции управления взаимоотношениями.

Внедрение стратегии, ориентированной на взаимоотношения, включает в себя пять этапов.

Анализ. Процесс анализа позволяет выявить, насколько компания готова к внедрению стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами. Здесь необходимо, во-первых, оценить степень развитости и зрелости системы управления взаимоотношениями с клиентами

(CRM) в организации. Во-вторых, выявить, с какими препятствиями компания столкнется на пути развития и внедрения CRM. В-третьих, провести аудит общей готовности к внедрению. И наконец, нужно выяснить, какие из процессов в рамках внедрения CRM требуют первоочередного внимания.

Разработка стратегии. В случае разработки стратегии, ориентированной на взаимоотношения, наиболее важным является вопрос определения основных направлений, в рамках которых будет происходить реализация стратегии, поскольку этому аспекту в литературе уделено недостаточно внимания. Можно сказать, что они являются и принципами стратегии, ориентированной на взаимоотношения. По нашему мнению, основными направлениями реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения, должны быть:

- акцент на качество;
- удовлетворение потребностей и создание ценности;
- инвестиции в людей;
- диалог с контрагентами;
- установление целей и оценка деятельности;
- средства коммуникации, ориентированные на контрагентов.

В качестве одного из прикладных инструментов, вбирающего в себя все вышеперечисленные принципы построения стратегии, ориентированной на взаимоотношения с клиентами, предлагается интегрированная информационная система управления взаимоотношениями, представленная на рис. 2.

В основе создания подобной системы лежат четыре основные задачи-принципы: постоянный диалог с контрагентами, скорость выполнения

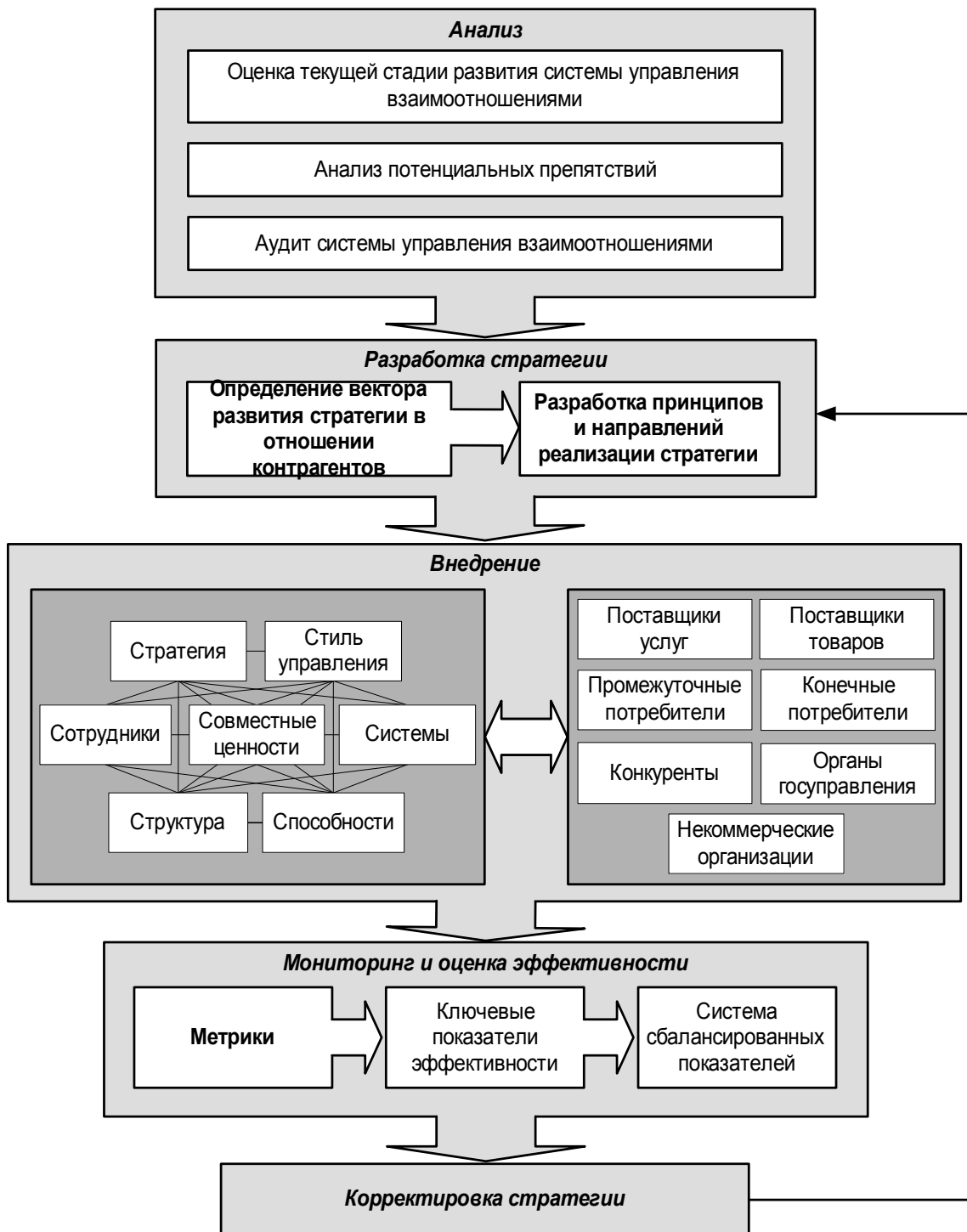


Рис. 1. Модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами

операций и принятия решений, качество предоставляемых услуг, оценка эффективности решаемых задач по построению взаимоотношений.

Стоит обратить внимание на ключевые технологические факторы предлагаемого решения: ими являются сервисно ориентированная архитектура и адаптируемые бизнес-процессы.

Сервисно ориентированная архитектура - это стратегия построения всех средств программно-

го обеспечения в компании с использованием сервисно ориентированной методики. Сервисы - это компоненты программного обеспечения, построенные таким образом, чтобы они могли легко объединяться с другими компонентами. Поэтому компоненты внедряемой системы будут легко совместимы как между собой, так и со сторонним программным обеспечением, которое уже может быть инсталлировано в компании.



Рис. 2. Схема интегрированной информационной системы управления взаимоотношениями

Способность адаптировать бизнес-процессы под изменяющиеся нужды компании очень важна, если компания хочет динамично развиваться и своевременно реагировать на возникающие возможности внешней среды и новые потребности контрагентов. Путем простой модификации настроек любой процесс может быть изменен.

Ключевой идеей предлагаемой схемы построения интегрированной системы управления взаимоотношениями является предоставление сотрудникам компании возможности для всеобъемлющего и полного контакта с контрагентами посредством комплекса интегрированных коммуникаций. Взаимодействие в рамках процесса продаж и предоставления обслуживания, а также получение обратной связи будут осуществляться с помощью почты (в том числе электронной), факсимильных сообщений, телефона, Интернета, а также общения «один на один».

Предлагаемая интегрированная система управления взаимоотношениями решает поставленные задачи следующим образом:

- диалог с контрагентами ведется в постоянном режиме посредством всего спектра средств коммуникации. Постоянно меняющиеся потребности учитываются посредством гибкого и быстрого изменения бизнес-процессов компании;
- сервисно ориентированная архитектура позволяет настроить функционирование различных приложений, обеспечивающих работу сотрудников таким образом, что скорость обслуживания и принятия решения значительно возрастут;
- средства автоматизации бизнес-процессов позволят снизить количество рутинных опера-

ций, а менеджерам сосредоточиться на качественном и индивидуальном обслуживании клиентов;

- эффективность постоянно оценивается за счет встроенных средств бизнес-аналитики, которые помогают выявить, какие из действий сотрудников и инициатив компании приносят наибольшую прибыль. Кроме того, ведется анализ клиентов, благодаря которому компания может сегментировать их по группам в зависимости от прибыльности и разработать в отношении каждой группы свою стратегию поведения.

Внедрение. Стадия внедрения - это переход от определения стратегического направления развития к воплощению намеченных стратегических инициатив. Главной идеей концепции внедрения является взаимосвязанность всех ключевых элементов в организации. Для того чтобы намеченные стратегические изменения прошли успешно, все элементы данной схемы должны быть приведены в соответствие с остальными и не противоречить друг другу.

Совместные ценности. Они являются ключевым параметром успешности перехода компании к стратегии, ориентированной на отношения, и отражают взгляды, устремления, принципы, установки, мотивации сотрудников организации. Чем более схожи они будут между собой и с теми принципами, которые положены в основу стратегии, тем более успешными окажутся ее внедрение и реализация. Основными философскими и мировоззренческими принципами, которые должны быть положены в основу разрабатываемой стратегии для исследуемой компании, являются доверие, уважение, привержен-

ность целям, лояльность, общие ценности, удовлетворенность, обязательность, честность, отзывчивость.

Стратегия. Клиентская стратегия, являясь частью общекорпоративной стратегии, должна дополнять генеральные цели. Стратегия исследуемой компании - "Энергичное стремление к получению доли на рынке - быстрый рост", т.е. занятие лидирующего положения на рынке проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи. В области построения взаимоотношений было принято решение двигаться в сторону индивидуализированного CRM. Учитывая особенности рынка и исследуемой компании, можно сказать, что они не только не противоречат друг другу, но, более того, гармонично дополняются.

Сотрудники. Люди, работающие в компании, составляют ее главный актив. От того, насколько они будут подготовлены к воплощению планов руководства, зависит успех реализации предлагаемой нами стратегии. Поэтому топ-менеджмент компании должен провести большую работу по формированию стратегии развития и реализации человеческого потенциала организации, созданию четкой системы мотивации и развития персонала, обеспечивая комфортные условия труда, конкурентоспособную компенсацию, программы профессионального и личностного развития, а также, что немаловажно, кросс-функционального взаимодействия. Важно выстроить систему внутренних коммуникаций и обратной связи, поскольку для успешной реализации стратегии, ориентированной на взаимоотношения, необходимы полное осознание и принятие сотрудниками компании целей, задач и принципов внедряемой стратегии.

Структура. Поскольку стратегией в отношении клиентов в исследуемой компании будет являться индивидуализированный CRM, традиционные типы организационных структур не будут способствовать достижению поставленных целей. Мы считаем, что одним из инструментов перехода к индивидуализированному CRM будет использование организационной схемы, где основной акцент сделан на клиента, т.е. менеджер по клиентам будет возглавлять группу, называемую портфелем клиентов. В каждом из портфелей будут уникальные клиенты. Главная задача портфельного менеджера - максимизация долгосрочной ценности его портфеля за счет удержания и создания условий для роста прибыльности каждого из клиентов, который захочет воспользоваться услугами компании на рынке системной интеграции в сфере профессиональной радиосвязи.

Способности. К этому параметру относят возможности и ключевые компетенции компании, которые помогут ей реализовать намеченную стратегию. К числу важнейших отличительных черт исследуемой компании можно отнести:

- высокий профессионализм сотрудников на всех стадиях выполнения проектов по системной интеграции в сфере проектирования, построения и эксплуатации систем профессиональной радиосвязи, большой опыт их реализации;
- умение выстраивать долгосрочные и надежные отношения с ключевыми контрагентами;
- высокую степень ответственности и независимости работников. Существует возможность проявления инициативы;
- способность менеджмента эффективно организовывать проектную работу.

Безусловно, комбинация перечисленных компетенций сможет обеспечить надлежащее внедрение стратегии, ориентированной на отношения.

Системы. Важным этапом в реализации стратегии управления взаимоотношениями с клиентом будет внедрение ERP-системы. Хотя в базовом функционале предлагаемой системы управления предприятием имеется модуль CRM, мы считаем, что для полноценного решения поставленных задач необходимо использовать самостоятельную CRM-систему. Благодаря этому могут быть сняты следующие проблемы:

- ручное ведение процесса продаж, повышающее операционные расходы;
- большие временные затраты менеджеров по продажам на административные задачи, например, на отчеты о проделанной работе;
- недостаток информации о клиенте, что ограничивает возможности перекрестных продаж;
- необходимость многократного повторения одной и той же информации различным сотрудникам отдела обслуживания;
- длительность разрешения обращений клиентов;
- неэффективная обработка данных после маркетинговых кампаний.

Стиль управления. Подход к управлению определяет, какими чертами будет обладать руководство организации в процессе движения к намеченному результату. Каждому типу руководителя соответствует определенный набор жизненных взглядов, целей, установок и способов достижения цели. Из существующих теорий лидерства целесообразно принять модель Блейка - Моутона. Наиболее подходящим стилем управления для предлагаемой стратегии является стиль под названием "Корпоративное управление", который предполагает достижение целей деятельности организации усилиями преданных делу

работников, объединенных в группу единомышленников, что создает атмосферу уважения и взаимодоверия.

Оценка эффективности. Вопрос эффективности принимаемых решений всегда является для менеджмента компаний очень актуальным, поэтому выбор инструментов оценки эффективности внедряемой стратегии, ориентированной на взаимоотношения с контрагентами, является очень важным. На данный момент среди специалистов нет единого мнения относительно методики оценки эффективности внедрения стратегии CRM, поскольку это явление весьма новое. Поэтому в качестве методик оценки эффективности необходимо использовать следующие инструменты:

1) метрики, касающиеся тех действий в рамках CRM, которые поддаются измерению. Это показатели операционного уровня. Предлагается использовать четыре группы метрик;

2) ключевые показатели эффективности, в отличие от метрик, - это показатели стратегического уровня, критические для успеха внедрения концепции CRM, которые должны отслеживаться на уровне руководства;

3) использование системы сбалансированных показателей (ССП). В ССП показатели эффективности связаны друг с другом в четкой иерархической структуре, которая позволяет расставлять приоритеты между различными показателями за счет изменения весовых коэффициентов. ССП интерпретирует задачи компании в измеримые показатели эффективности и каскадирует их на все организационные уровни.

Таким образом, предлагаемая модель внедрения стратегии, ориентированной на взаимоотношения, выступает в качестве ключевого элемента разрабатываемой стратегии. Во-первых, она формирует цель деятельности, которая состоит в том, чтобы добиться компанией высшей степени клиентоориентированности в своей деятельности. Во-вторых, модель определяет подход к стратегической и операционной деятельности, который заключается в установлении, развитии и поддержании взаимовыгодных отношений, направленных на создание дополнительной ценности для всех сторон, участвующих во взаимоотношениях. В-третьих, разработанная модель предлагает концептуальные направления для разработки алгоритма дальнейших действий.

Поступила в редакцию 06.04.2009 г.