

Автоматизация процессов E-commerce компании Clarins (ООО «Кларанс»)

Аннотация

В данном документе рассматривается проект автоматизации бизнес-процессов E-commerce подразделения Clarins. В рамки проекта вошли процессы пополнения и обогащения клиентской базы, приема и обработки заказов, а также управления маркетинговыми кампаниями и оптимизации коммуникационной стратегии с покупателем. Пользователями внедренной системы являются 4 подразделения E-commerce Clarins, а база контактов содержит более полумиллиона аккаунтов на территории России.

Перед началом работы над проектом были поставлены следующие цели:

- Консолидировать и связать между собой данные по контактам, клиентам, заказам;
- Упростить процессы обработки заказов, исключить возникающие ранее ошибки;
- Повысить скорость обработки заказов и соответственно, ускорить доставку до клиента;
- Свести к минимуму ручную работу операторов колл-центра (далее КЦ), повысить эффективность и дать новые инструменты работы с клиентами;
- Повысить продажи за счет внедрения механизмов привлечения клиентов;
- Повысить продажи за счет внедрения механизмов программы лояльности;
- Завязать процессы продаж, маркетинга, сервиса друг на друге;
- Связать между собой данные по контактам, продажам, обращениям, маркетинговым коммуникациям.

Старт проекта: 30.01.2018. Завершение проекта: 24.09.2019

Введение

Компания Clarins (Франция) является крупным зарубежным производителем косметической продукции сегмента люкс, самостоятельно осуществляющим импорт и дистрибуцию своей продукции на территории Российской Федерации на эксклюзивной основе. Одной из глобальных целей компании является индивидуальный подход к взаимодействию с покупателем.

В сегменте традиционных продаж (мульти-брендовые парфюмерно-косметические сети) в полной мере реализовать персонализированный сервис клиенту сложно, поэтому развитие собственного E-commerce является одним из фокусных направлений бизнеса. В связи с этим в 2018 году были проанализированы текущие процессы подразделения E-commerce и выявлены точки роста.

В первую очередь было принято решение оптимизировать и автоматизировать бизнес-процессы обработки заказов и работы с клиентской базой, используя инструменты системы Creatio (ранее - bpm'online).

Бизнес-контекст

Направление E-commerce сравнительно молодое для российского подразделения Clarins, и при этом показывает стабильный рост показателей. Одной из целей компании является достичь больших темпов роста и нарастить объем товарооборота, приходящийся на собственную электронную торговлю.

Для достижения этой верхнеуровневой цели требовалось усовершенствовать процессы:

- Улучшение уровня сервиса;
- Усиление анализа данных и построение работы на основании этих знаний;

- Стимулирование возврата покупателя;
- Up и Cross sale;
- Удержание, контроль оттока;
- Защита от фрода/ неправомерных действий;
- Защита от юридических рисков;
- Увеличение эффективности работы сотрудников.

Реализовать эти цели при существующих на тот момент процессах и отсутствии автоматизации было невозможно по следующим причинам:

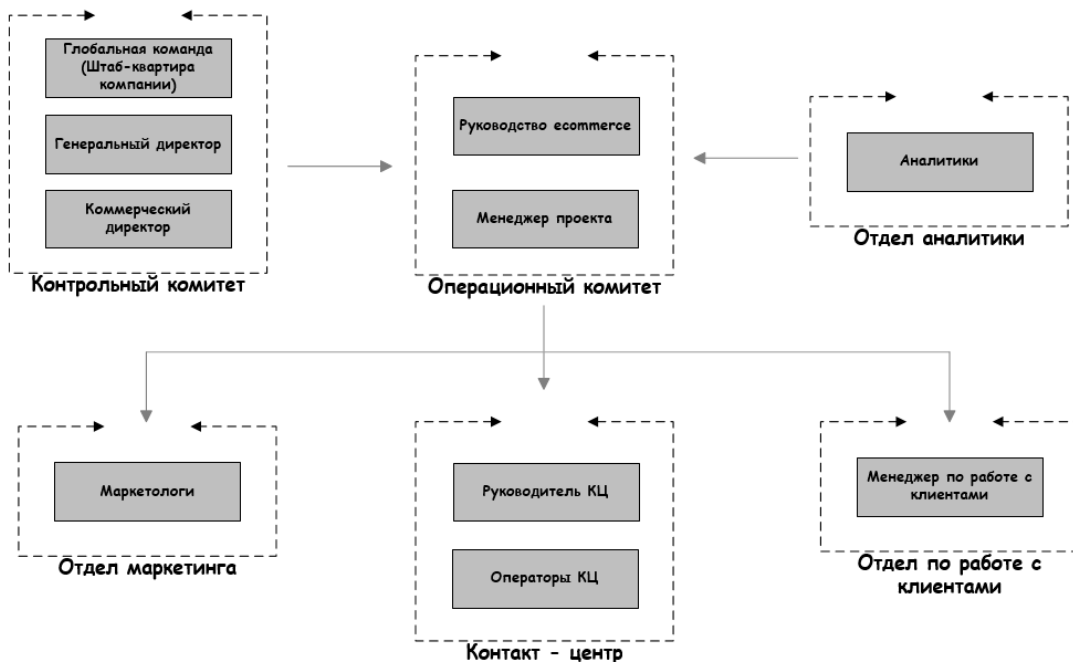
1. Процесс обработки заказов предполагал большое количество ручного труда, из-за потребности в обзвоне клиентов, отсутствии простейших фильтров, поиска по заказам, распределения между операторами. Попытки фрода отслеживались вручную глазами операторов.
2. Регулярно появлялись ошибки в обработке из-за не оптимально построенных связей между системами, ограничений самой системы обработки и сделанных за несколько лет ручных до-настроек и полумер.
3. Процессы маркетинговых коммуникаций были не связаны с процессом продаж;
4. Имеющаяся программа лояльности была коммерчески неинтересной для покупателя и сложной для понимания;
5. Невозможно было анализировать или использовать данные единого профиля клиента, так как информация по покупателям хранилась в нескольких системах (покупки и ЛК на сайте, покупки в учетной системе, подписки в сторонней базе, результаты рассылок в другой сторонней базе, процессы сервиса не были автоматизированы и информация была в почте);
6. Полное отсутствие логирования действий;
7. Использование несколько разных систем, иногда без интеграции между собой (база данных подписчиков, платформа сайта, телефония, etc).

Бизнес-процесс

Для выполнения целей компании, описанных в разделе «Бизнес-контекст», было принято решение провести анализ бизнес-процессов и разработать план изменений. Для того, чтобы все процессы E-commerce работали в едином информационном пространстве, опирались на единые достоверные данные, а также для того, чтобы информация по продажам могла быть органично учтена в маркетинговых процессах, было принято решение о внедрении информационной системы.

В первую очередь, была сформирована проектная команда: определен руководитель проекта, предметные эксперты от каждого отдела и основные стейкхолдеры, напрямую не участвующие в проекте, но на которых результат проекта влиял. Организационная структура проекта была следующей:

Рисунок 2 Организационная структура проекта

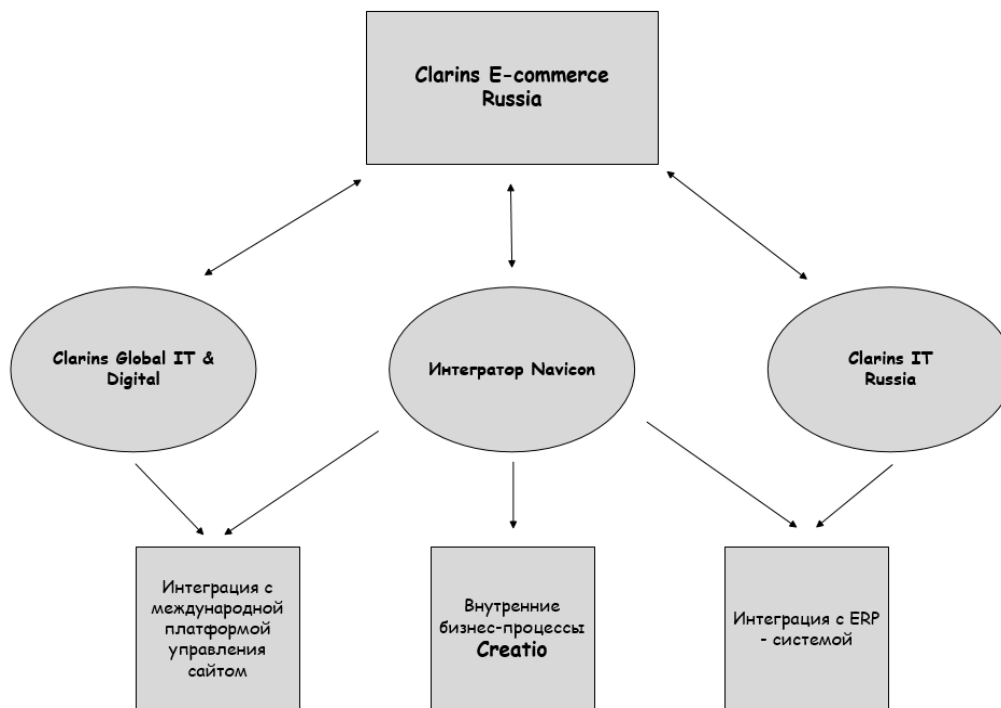


Операционный комитет – основной орган предстоящего проекта, занимался планированием и выполнением работ, на еженедельной основе отслеживал

статус проекта. Контрольный комитет осуществлял мониторинг проекта, принимал решения по изменению границ проекта, бюджета или сроков.

Исполнителями проекта являлись 3 команды, которые взаимодействовали между собой на всем пути жизненного цикла проекта:

Рисунок 3. Исполнители проекта



На первом этапе проектная команда сфокусировалась на следующих задачах: было необходимо описать текущие процессы, выявить точки оптимизации, сформировать видение реестр бизнес-требований (*целевых процессов*) и согласовать внутри компании.

Следующим шагом следовало выбрать информационную систему, которая:

- Оптимально была бы встроена в существующую ИТ инфраструктуру;
- Заменяла бы часть подсистем;

- Функционал которой позволил бы поддерживать требования, определенные бизнесом.

По результату анализа рынка была выбрана система Terrasoft Creatio. Основным ее преимуществом является то, что это low-code платформа, и процессы настраиваются в ней аналитиками/бизнес-администраторами. Возможность гибкого и оперативного изменения бизнес-процессов была особенно важна по двум причинам:

- В ходе старта промышленной эксплуатации по новым процессам могло потребоваться оперативное вмешательство в логику и корректировка;
- В долгосрочной перспективе требовался инструмент, который бы поддержал стремление бизнеса к внедрению принципа непрерывного совершенствования процессов.

Еще одним немаловажным преимуществом является постоянное развитие системы вендором Terrasoft посредством обновления (релизы), а также активная оперативная поддержка.

Следующим шагом был проведен анализ рынка и определен интегратор будущей системы - компания Navicon.

Таким образом, после выбора платформы и интегратора, наступил третий этап проекта: внедрение системы. В первую очередь, интегратором совместно с проектной командой Clarins была проведена череда интервью и архитектурных сессий и с целью детализации требований к системе и описания TO-BE процессов. Так как фокусная группа со стороны Clarins до этого не работала с системами класса BPM, и не было сформировавшегося представления реализации, проектная команда и интегратор использовали подход WorkShop. В системе проводилась кастомизация форм и бизнес-процессов под собранные требования Clarins. На очной встрече проектная команда получала возможность увидеть, как именно целевой процесс может быть воплощен в системе. Подход WorkShop показал свою эффективность, так как имея визуальную составляющую будущего процесса, проектная команда давала перечень важных функциональных

В ходе проектирования ТО-ВЕ процессов фокусной группой Clarins и интегратором была выявлена возможность полностью автоматизировать одну из веток бизнес-процесса и исключить ручную обработку части заказов оператором. По предварительной оценке, 40% всех поступающих заказов должны будут автоматически обрабатываться и поступать на отгрузку.

Также с точки зрения оптимизации процессов по заказам были выявлены и заложены в ТО-ВЕ процессы следующие ноу-хау:

- Реализовать единое решение для хранения базы данных, обработки заказов, программы лояльности на основании заказов и системы для маркетинговых коммуникаций.
- Концептуально изменить процесс подтверждения Заказа. Если раньше операторы выполняли обзвон покупателей с целью подтверждения состава корзины и даты доставки, то в конечной модели был достигнут автоматический расчет даты доставки на основании географии и условий логистики. По электронной почте покупателю приходит информация по Заказу, далее в течение определенного времени система отслеживает реакцию от покупателя. При выбранном сценарии поведения покупателя система автоматически синхронизирует заказ с учетной системой.
- Максимально вывести коммуникации с покупателем в электронную почту, sms, чаты. Для выполнения звонков решили провести интеграцию с телефонией - система определяет контакт, фиксирует звонки, связывает обращения с контактом.
- На основе выбранных критериев реализовать несколько систем оценки (скоринга) клиентов. Это позволило сегментировать клиентов, отслеживать недобросовестных покупателей (частые отмены заказов, обход коммерческой политики), и, в зависимости от присвоенной категории, использовать ветвление бизнес-процессов для диверсификации работы с клиентом.

По имплементации новых процессов, в основном маркетинговых, был выбран следующий подход, определяющий цели: мотивация покупателей, многоуровневые программы лояльности (привлечение и удержание клиентов), а также маркетинговая стратегия с персонализированными предложениями. Так как изначально перечисленные процессы не были автоматизированы и структурированы, было принято решение сначала внедрить самые простые процессы с небольшим количеством ветвлений и шагов. В рамках внедрения были выделены наиболее приоритетные и сложные кампании, которые были настроены в системе. Так как инструментарий внедряемой системы дает очень гибкий конструктор по построению маркетинговых кампаний, то все необходимые триггеры по заказам планировалось учесть в системе для работы операторов КЦ.

Спроектированные ТО-ВЕ процессы проходили согласование с фокусной группой и координационным комитетом. В результате нескольких итераций согласования и корректировки процессов описание было зафиксировано, интегратор приступил к реализации проекта. Имплементация всего функционала оценивалась в 6 месяцев, последний из которых был отведен на проведение приемо-сдаточных испытаний. Внедряемая система должна была быть имплементирована в core-процесс, условно между получением заказа с сайта и передачей в учетную систему. Поэтому требовалось максимально качественно пройти тестирование и приемку системы, чтобы процесс запуска не повлиял на продажи.

В конце сентября 2019 г. был осуществлен бесшовный запуск системы в промышленную эксплуатацию. В течение месяца (на этапе опытно-промышленной эксплуатации) после запуска были выявлены некоторые узкие места процессов, которые были оперативно проанализированы и доработаны.

Инновационность

Таким образом, проект по изменению бизнес-процессов и внедрению новой информационной системы был завершен в течение года после инициации и позволил воплотить следующие нововведения:

- Создать единое информационное пространство для хранения и обогащения информации по покупателю (обзор 360 °);
- Отправлять маркетинговые коммуникации по триггеру на активности покупателя (продажа, отмена, подписка, накопление баллов лояльности).
- Оптимизировать процесс работы с заказом, автоматизировать его часть, сократив нагрузку на операторов КЦ на 25%. Уменьшение рутинных операций позволило подразделению Customer care повысить эффективность работы с обращениями, с целью улучшить клиентский сервис и обеспечить дополнительные продажи;
- Повысить лояльность сотрудников, так как внедренная система стала удобным инструментом и помощником в работе. Это было достигнуто за счет продуманного интерфейса и реализованных подсказок, включенной интеграции с телефонией, email, sms и прочими средствами коммуникации.

Трудности

В ходе проекта команде пришлось преодолеть ряд препятствий, что достаточно обычно для внедрений информационных систем. По всем ним был проведен анализ, который, поможет минимизировать влияние подобных рисков в будущем.

- **Внутрикорпоративное согласование проекта.**

С этой сложностью пришлось столкнуться в самом начале. Специфика заключается в том, что автоматизация E-commerce управляется на уровне штаб-квартиры компании. Со стороны российского подразделения была проделана большая работа для проработки обоснования и защиты концепции внедрения

локальной системы в России. Достичь положительного финального решения было бы невозможно без активного вовлечения топ-менеджмента Clarins в процесс.

- **Ресурс и вовлеченность со стороны Clarins.**

В целом, на этапе проектирования целевых и детализированных бизнес-процессов с интегратором потребовалось значительное вовлечение сотрудников. Были затрачены десятки часов на интервью с вовлеченными лицами и проект стоял главным приоритетом у всей команды E-commerce. У руководителя проекта со стороны заказчика 90% рабочего времени было отведено под менеджмент проекта. Также активная фаза планировалась на низкий сезон, когда была возможность более плотно вовлекать предметных экспертов.

- **Лучшее – враг хорошего!**

В ходе проектирования новых процессов мы руководствовались этим принципом. Причины было две:

- Чем сложнее планируемая логика процесса, тем больше факторов могут потенциально на него влиять. Для нового процесса крайне сложно их предусмотреть на этапе проектирования. А это, в свою очередь, в промышленной эксплуатации приведет к сложно-прогнозируемым последствиям, в случае, если неучтенный фактор «сыграет» против вас.
- Бюджетный вопрос. Спроектировав сразу сложный процесс и реализовав его, имеется большой риск, что процесс не запустится с первого раза. Придется вносить правки и изменения, что по факту будет являться двойными затратами.

- **Учет данных (продукции) в интегрируемых системах.**

Каждая интеграция уникальна и имеет свою методологию. Внедряемая система должна была учитывать все особенности смежных систем, а также получать, хранить и обрабатывать данные. Было сложно вести учет остатков продукции в нескольких интегрируемых системах, а именно:

- Изначально было сложно определить MasterData (главный источник продуктового каталога);
- Необходимость учитывать расчеты по проданным продуктам и остаткам;
- Обмен остатками продукции и необходимость их сравнения в нескольких интегрируемых системах без конфликтов по расчетам;
- Сложность обновления остатков при смене статусов/состояний заказа

- **Адаптация пользователей к системе и работа с конфликтами**

Мы разово запускали большой объем функционала и переводили операторов на работу только во внедряемой системе. Конечно, это был стресс для пользователей и мы начали работать с ним заблаговременно:

- Проводили обучающие семинары;
- Внутренние пиар-мероприятия по системе: рассказывали преимущества и удобные функциональные возможности системы;
- В ходе проектирования максимально проработали сторону user experience: минимальные клики до получения результата, оптимизация форм и группировка информации, подсказки в бизнес-процессах. Отдельно здесь следует отметить, что интерфейс системы выглядит современно и нативно понятным.

- **Проектная команда**

На протяжении проекта мы практически не меняли проектную команду. Мы добились того, что те же сотрудники, кто определял ТО-ВЕ процессы и требования к системе, полностью участвовали в ее приемке. Это позволило точно подтвердить, что внедряемая система отвечает изначальным бизнес-запросам. Также это позволило нам несколько минимизировать количество запросов на изменения. Предметных экспертов мы формировали по принципу наличия необходимого опыта и внутреннего положения в коллективе, то есть в проекте участвовали неформальные лидеры. В итоге это позволило достичь эффекта, что проектная команда стала визионером внедрения новой системы в Clarins.

- **Запуск в промышленную эксплуатацию.**

При внедрении информационных систем часто используют принцип маленьких шагов. И это концептуально правильно, в случае если внедряется новая stand alone система, автоматизируется более-менее автономная группа процессов. Но в нашем проекте мы должны были изменить самое сердце наших процессов – так, чтобы негативно не повлиять на продажи в этот период. Рамки нашего проекта были большими и сокращать их, разделять на релизы было невозможно. Нам удалось бесшовно запустить систему только благодаря очень тщательному тестированию и приемке, которые длились месяц. До этого порядка месяца систему тестировал интегратор самостоятельно.

Результаты

Изменение бизнес-процессов, внедрение новой системы, комплексно автоматизирующей продажи, диджитал маркетинг и сервис, принесла значительную ценность для всех групп пользователей:

Операторы Customer Care:

- Единый профиль клиента, возможность оценить покупателя при поступлении обращения с точки зрения надежности, истории взаимодействий.
- Единая система получения обращений по телефону и электронной почте непосредственно на сайте.
- Переход от рутинных процессов к Cross/Up Sale;
- Автоматизация процесса отчетности, повышение прозрачности данных (в части обработанных заказов)

Маркетинг:

- Обзор профиля покупателя по системе «360 градусов».
- Инструменты вовлечения клиента с помощью программы лояльности

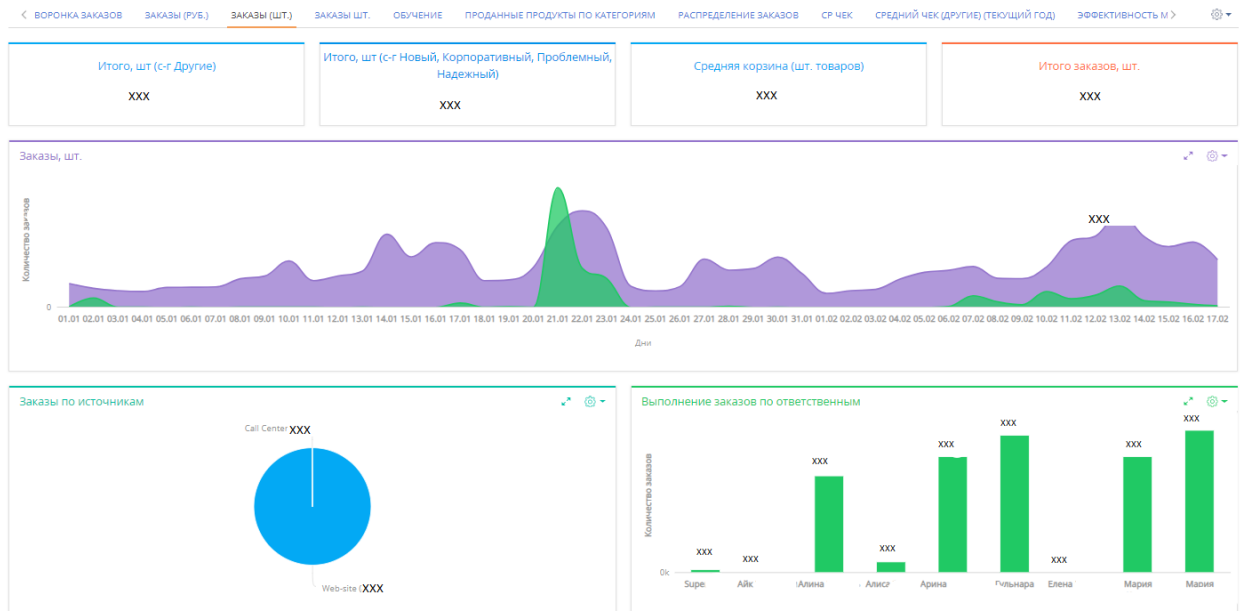
- Накопление информации по продажам, обращениям, эффективности коммуникаций).
- Возможность построения сегментированных маркетинговых кампаний исходя из данных о покупателе и его активностей.
- Возможность отслеживания конверсии коммуникаций в продажи.

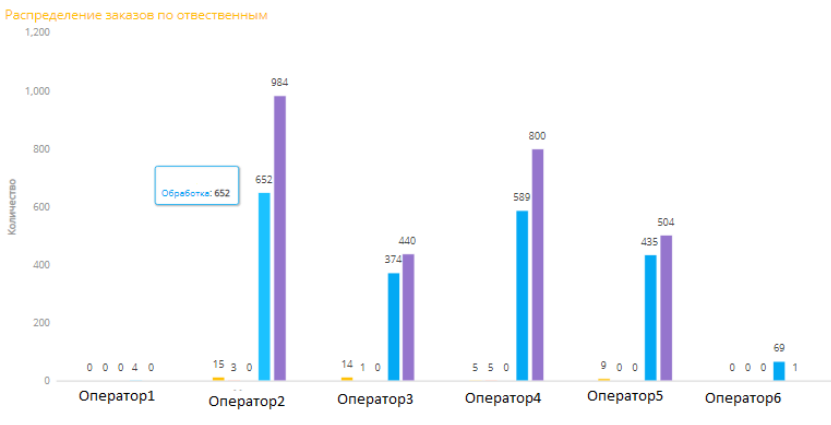
Менеджеры:

- Описанные и зафиксированные бизнес-процессы. Возможность оперативного внесения изменений при обнаружении точек неэффективности или потенциала роста.



- Получен инструмент по отслеживанию **выполнения KPI**.





- Получен инструментарий автоматического скоринга клиентов, на основании которого удалось реализовать различные бизнес-процессы работы с покупателями;
- Обеспечено соответствие юридическим нормам с точки зрения хранения персональных данных согласно ФЗ-152. Так как глобальная система по автоматизации сайта развернута в глобальной инфраструктуре, требовалось обеспечить первичное сохранение персональных данных на территории Российской Федерации. При этом, было обеспечено сохранение этих данных сразу в единой клиентской базе.
- Для соответствия корпоративным нормам безопасности внедренная система позволила обеспечить значительный контроль работы сотрудников:
 - По входу в систему;
 - Изменения данных (за счет расширенного механизма аудита записей), в частности аудита изменения подписок на рассылки;
 - Срока обработки по жизненному циклу заказа;
 - С точки зрения соответствия коммерческим условиям добавлен механизм визирования изменений линейным менеджером;
- Оптимизация работы колл-центра:
 - До 40% заказов автоматически обрабатываются в системе без привлечения Операторов КЦ;

- Добавлен механизм автоматического равномерного распределения заказов по Операторам КЦ с учетом рабочего времени, количества заказов в обработке по оператору.

Эффект в цифрах:

1. С момента запуска более 200 тысяч заказов обработано в системе;
2. Совершено более 50 млн коммуникаций;
3. Каждые 1,5 месяца мы получаем обновленный функционал от вендора, регулярные релизы функциональных доработок от интегратора.

Информационные технологии

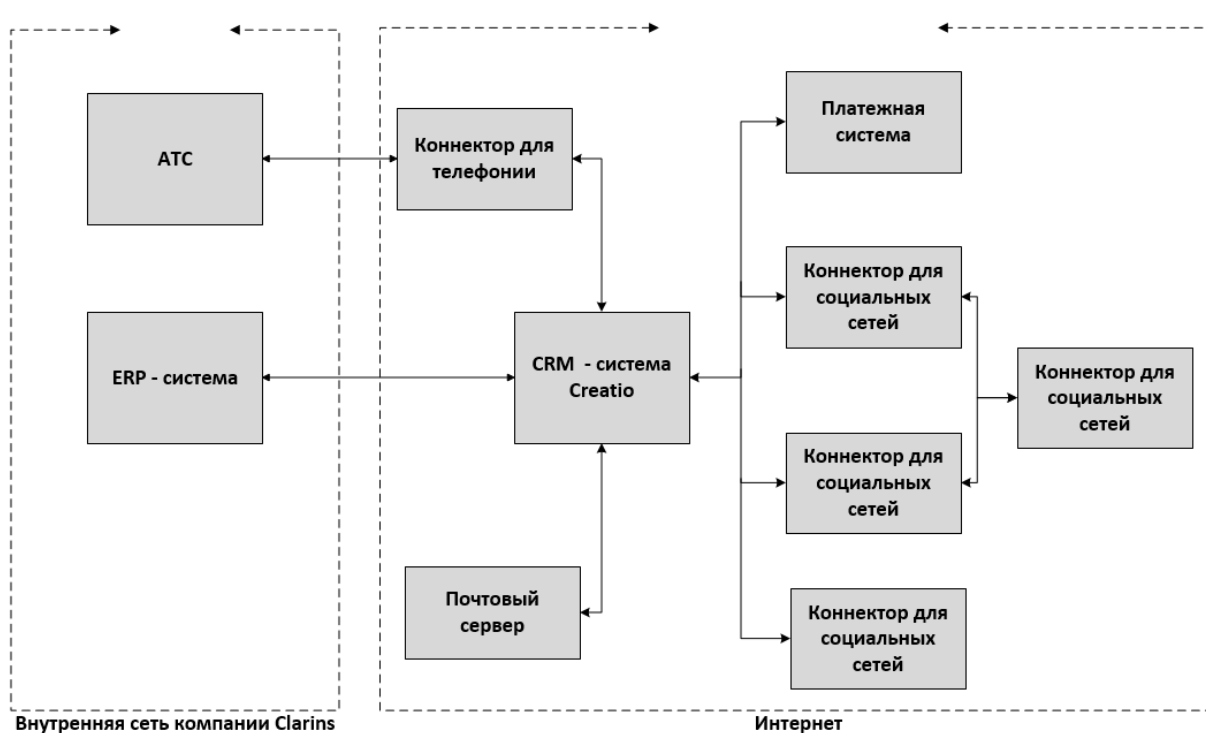
Для автоматизации бизнес-процессов, протекающих в E-Commerce, было решено использовать платформу системы Terrasoft Creatio (ранее - bpm'online).

Система была выбрана за счет следующих преимуществ:

1. Гибкость изменение бизнес-процессов
2. Регулярные обновления вендоров
3. Хостинг в Российском облаке по ФЗ 152
4. Обширный маркетплейс

На рисунке представлена архитектура внедряемой системы, которая соответствует собранным требованиям:

Архитектура внедряемой системы



Партнер

Navicon - один из российских лидеров в области экспертного консалтинга и системной интеграции.

Компания выступает в роли бизнес-партнера Clarins, обеспечивая его конкурентоспособность за счет внедрения лучших мировых практик и развертывания IT-продуктов российских и зарубежных вендоров, решений собственной разработки, оказания полного комплекса услуг по обучению и поддержке пользователей. Компания входит в топ-10 игроков рынка BI, CRM и НСИ.

В активе Navicon более 450 успешно реализованных проектов в российских и международных компаниях.