



Конкурс «VRM-проект года 2020»

Описание проекта

**«Автоматизация процессов управления сервисом  
с помощью VRM-платформы»**

Москва, 2021

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Аннотация	3
Введение	3
Бизнес-контекст	4
Бизнес-процесс	6
Инновационность	7
Трудности	9
Результаты	10
Планы на развитие	11
Информационные технологии	11
Партнер	11
Приложение 1 Модель процесса «УС-03-01 Создание и обработка обращения по коммерческому сервису»	12
Приложение 2 Модель процесса «УС-03-02 Обработка заказ-наряда»	13
Приложение 3 Карта извлеченных уроков	14
Глоссарий	15

## АННОТАЦИЯ

**Проект:** Автоматизация процессов управления сервисом с помощью BPM-платформы

**Заказчик:** ООО «АТОЛ»

**Исполнитель:** ООО «АТОЛ»

**Сроки проекта:**

- Старт: декабрь 2019
- запуск пилота: май 2020
- завершение: май 2021

**Целевая аудитория:**

- Все клиенты Компании (владельцы продукции АТОЛ)
- Партнеры АТОЛ (более 800 организаций в 250 городах)

**Задачи:**

1. Оптимизация процессов работы сотрудников сервисного подразделения компании за счет автоматизации процессов планирования обслуживания и обработки обращений клиентов и партнеров
2. Повышение контроля за работой инженеров, проводящих сервисное обслуживание
3. Организация коммерческого сервиса для предоставления оплачиваемых услуг клиентам без действующей технической поддержки

**Результаты:**

Благодаря проекту удалось изменить подход в предоставлении услуг сервиса и сократить стоимость выполнения процессов, повысить лояльность клиентов и партнеров.

## ВВЕДЕНИЕ

АТОЛ – одна из крупнейших Российских компаний, занимающаяся полным циклом производства оборудования: от идеи до готового продукта. Спектр продукции АТОЛ очень широк — от автоматизации предприятий торговли, общественного питания и сферы услуг до создания продуктов для автомобильного рынка.

Мы предоставляем широкий ассортимент продуктов и программного обеспечения (ПО) для решения задач, связанных с маркировкой товаров: от ввода в оборот и отгрузки до маркировки остатков, приёмки и продажи покупателю. В линейке – более 20 онлайн-касс, соответствующих требованиям 54-ФЗ, принципиально новый класс контрольно-кассовой техники –

«Ньюджеры», смарт-терминалы. Облачный сервис компании, «АТОЛ Онлайн», является первым и одним из самых крупных в РФ среди KaaS-решений («касса как сервис») по занимаемой доле рынка. Также АТОЛ поставляет POS-оборудование и решения для автоматизации склада. Мы работаем через дистрибуторскую сеть, которая насчитывает свыше 800 партнеров и субпартнеров.

Одной из базовых ценностей АТОЛ является ориентация всех сервисов на потребности клиентов и партнеров.

До реализации проекта существовали следующие проблемные симптомы в части предоставления сервисных услуг:

1. Сложно было контролировать одновременное выполнение множества процессов, принимать правильные решения (неполнота данных в отчетности, длительность получения и достоверность данных)
2. История коммуникаций с клиентом централизованно не фиксировалась
3. Деятельность выездных инженеров трудно было планировать
4. У партнеров отсутствовала возможность самостоятельно регистрировать обращения и следить за ходом их выполнения
5. На предоставление развернутых ответов по типовым обращениям тратилось больше времени, чем сейчас

Для повышения уровня удовлетворенности конечных потребителей сервисными услугами, руководством АТОЛ было принято решение об автоматизации процессов управления сервисом с помощью BPM-платформы.

## БИЗНЕС-КОНТЕКСТ

До реализации проекта сервисные обращения от партнеров и клиентов АТОЛ поступали по нескольким каналам: электронная почта, телефонный звонок, формы на сайте. Учет этих обращений был разрознен, по некоторым направлениям сервиса фиксация осуществлялась вручную.

В ходе аудита бизнес-процессов категории «Управление сервисом» были выявлены следующие проблемные симптомы и определены необходимые результаты по их преодолению (см. таблицу 1).

Таблица 1. Проблемы сервиса и результаты их устранения

№	Симптом проблемы	Причина проблемы	Ожидаемый результат устранения проблемы
1	История коммуникаций с клиентом не фиксируется	Отсутствие единого инструмента для учета обращений, поступивших из разных источников	Единое информационное пространство, с возможностью: <ul style="list-style-type: none"> <li>- отслеживать историю взаимодействия участников процесса обработки обращений</li> <li>- настройки workflow-процессов</li> <li>- контролировать ход работ по обращениям</li> <li>- планировать деятельность инженеров</li> </ul>
2	Потеря обращений, пришедших по e-mail		
3	Инициатора обращения не информируют на регулярной основе о статусе обработки		
4	Сложно планировать деятельность выездных инженеров и сервисных партнеров	Отсутствие инструмента для анализа узких мест текущих процессов обслуживания и принятия решения об изменениях в процессах поддержки, схемах премирования и прочих моментах, напрямую влияющих на деятельность компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать эффективность работы сервисной службы и выявления узких мест в процессе</li> <li>- ведения учета информации об оборудовании и конфигурационных единицах</li> <li>- настройки интеграции с мессенджерами (Telegram)</li> </ul>
5	Жалобы на обслуживание		
6	Сложно контролировать одновременное выполнение множества процессов, принимать правильные решения (неполнота данных в отчетности, длительность получения данных, достоверность данных)		
7	Сложно получать оперативную информацию по конфигурационным единицам	Отсутствие инструмента для ведения информации по учету оборудования и лицензий	
8	У партнеров нет возможности самостоятельно регистрировать обращения и следить за ходом их выполнения	Отсутствие инструмента, позволяющего партнерам самостоятельно регистрировать обращения, не связываясь напрямую с сервисными инженерами посредством телефонных звонков или email-сообщений	Настройка интеграции с порталом ATOL Connect, на котором партнеры смогут: <ul style="list-style-type: none"> <li>- отслеживать выполнение работы по обращениям</li> <li>- контактировать с сервисными инженерами в форме переписки</li> <li>- искать решение самостоятельно при помощи статей базы знаний</li> </ul>
9	На предоставление развернутых ответов по типовым обращениям тратится продолжительное время	Отсутствие структурированной Базы знаний, на которую можно ссылаться при ответах на типовые обращения	

На момент старта проекта в Компании уже была внедрена CRM-система на базе BPM-платформы Creatio. В целях сохранения инвестиций, обеспечения преемственности, сокращения эксплуатационных и операционных издержек,

было принято решение использовать существующую BPM-платформу, тем более возможности этой платформы шире наших потребностей.

## БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

На карте процессов АТОЛ категория БП «Управление сервисом» (Владелец: Директор департамента сервиса) входит в блок основных процессов. Частичная декомпозиция категории на группы БП, которые были автоматизированы в рамках проекта, представлена в таблице 2:

Таблица 2. Декомпозиция категории БП «Управление сервисом» (частично)<sup>1</sup>

Код группы БП	Группа БП	Описание границ	Менеджер процессов
УС-01	Управление технической поддержкой	Процессы обработки сервисных обращений от партнеров; эскалация; оценка качества обслуживания	Руководитель службы технической поддержки
УС-02	Управление сервисом направления SIGMA	Процессы управления сервисными обращениями от конечных клиентов по направлению SIGMA, обслуживанию касс и POS-терминалов	Руководитель клиентского сервиса
УС-03	Управление коммерчески м сервисом	Обработка обращений от «крупных / корпоративных» клиентов; планирование деятельности выездных инженеров; управление заказ-нарядами на обслуживание с учетом их распределения между инженерами АТОЛ и сервисными партнерами; управление конфигурационными единицами	Руководитель службы коммерческого сервиса

Автоматизация каждой из групп БП являлась отдельным блоком проекта.

В проектную команду были включены восемь представителей бизнеса:

- Владелец
- Менеджеры процессов категории «Управление сервисом» (3 человека)
- Эксперты-участники БП (4 человека).

Общее количество участников автоматизированных процессов категории «Управление сервисом» из сотрудников АТОЛ составляет 26 человек.

На этапе проектирования:

- проведен цикл интервью с менеджерами и экспертами БП

<sup>1</sup> В соответствии с политикой конфиденциальности подробная карта бизнес-процессов не предоставляется

- сформирован реестр требований к автоматизации с целью преодоления озвученных ранее проблем
- разработаны и согласованы модели БП (as is, to be). Примеры моделей процессов to be (создания и обработки обращений и заказ-нарядов коммерческого сервиса) представлены в Приложениях 1 и 2
- продумана логическая структура и модель данных системы
- сформирован каталог предоставляемых услуг с нормативными сроками их оказания

На этапе реализации в BPM Creatio:

- разработаны более 150 исполняемых процессов, относящихся к управлению сервисом
- созданы новые сущности и справочники в соответствии с разработанной моделью данных
- доработан стандартный раздел «Обращения» BPM Creatio под требования АТОЛ
- разработаны разделы «Заказ-наряды», «Конфигурации», «Итоги»
- настроены панели визуализации (дашборды)
- настроена телефония для фиксации звонков и автоматического создания карточки обращения в системе

## ИННОВАЦИОННОСТЬ

Проект является уникальным, поскольку включает в себя цифровую трансформацию бизнес-процессов всей категории «Управление сервисом», а не простое внедрение «коробочного» ServiceDesk. Благодаря проекту состоялась реорганизация бизнес-процессов категории «Управление сервисом» с широким применением цифровых инструментов для исполнения процессов.

Рассмотрим её подробнее на примере автоматизации процесса «Планирование регламентных работ кассового оборудования».

До автоматизации менеджеры коммерческого сервиса АТОЛ:

- вручную отслеживали перечень конфигурационных единиц (более 7 тысяч строк), по которым необходимо было проводить регламентные работы в отчетном периоде
- вручную формировали заказ-наряды на плановое обслуживание (файл по согласованной форме) и распределяли их между выездными

инженерами АТОЛ и сервисными партнерами, отправляя письма по электронной почте

Эта работа отнимала значительное время, плюс существовал риск несвоевременного планового обслуживания из-за человеческого фактора и ошибок планирования.

После автоматизации:

менеджер коммерческого сервиса АТОЛ в BPM Creatio запускает процесс по созданию плановых обращений и заказ-нарядов.

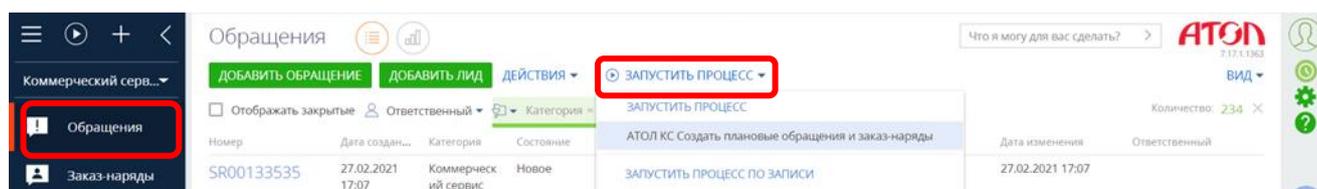


Рисунок 1. Интерфейс рабочего места менеджера при планировании работ

Данный процесс автоматически создаст обращения и заказ-наряды по следующему алгоритму:

- Выбираются конфигурационные единицы (КЕ), чья дата планового обслуживания приходится на текущий месяц
- Заполняется атрибут «Ответственный» в заказ-наряде согласно справочникам
- КЕ в обращениях и заказ-нарядах группируются по признаку одинакового адреса (т.е. один адрес – один заказ-наряд / обращение)
- Если дата планового обслуживания приходится на текущий месяц, но по КЕ уже создан заказ-наряд, и он находится в активном состоянии, то по данным КЕ обращения / заказ-наряды не создаются.

По завершению процесса создания обращений и заказ-нарядов BPM-система автоматически отправит электронные письма с созданными заказ-нарядами ответственному исполнителю.

После выполнения плановых заказ-нарядов исполнители отправляют ответное письмо с той же темой (если исполнитель - инженер АТОЛ, то он меняет статус заказ-наряда в Creatio). Далее BPM-система автоматически создает задачу менеджеру АТОЛ о необходимости проверки заказ-наряда.

В карточке КЕ автоматически проставляется атрибут «Дата последнего планового обслуживания» (равна дате выполнения заказ-наряда, в котором присутствовала данная КЕ с услугой «Плановое техническое обслуживание»), атрибут «Плановая дата обслуживания» автоматически заполняется по принципу «Дата последнего планового обслуживания» + «Периодичность обслуживания КЕ».

По завершению опытно-промышленной эксплуатации BPM-системы планируем реализовать запуск этого процесса «по таймеру».

На данный момент исполняемая модель процесса выглядит следующим образом:

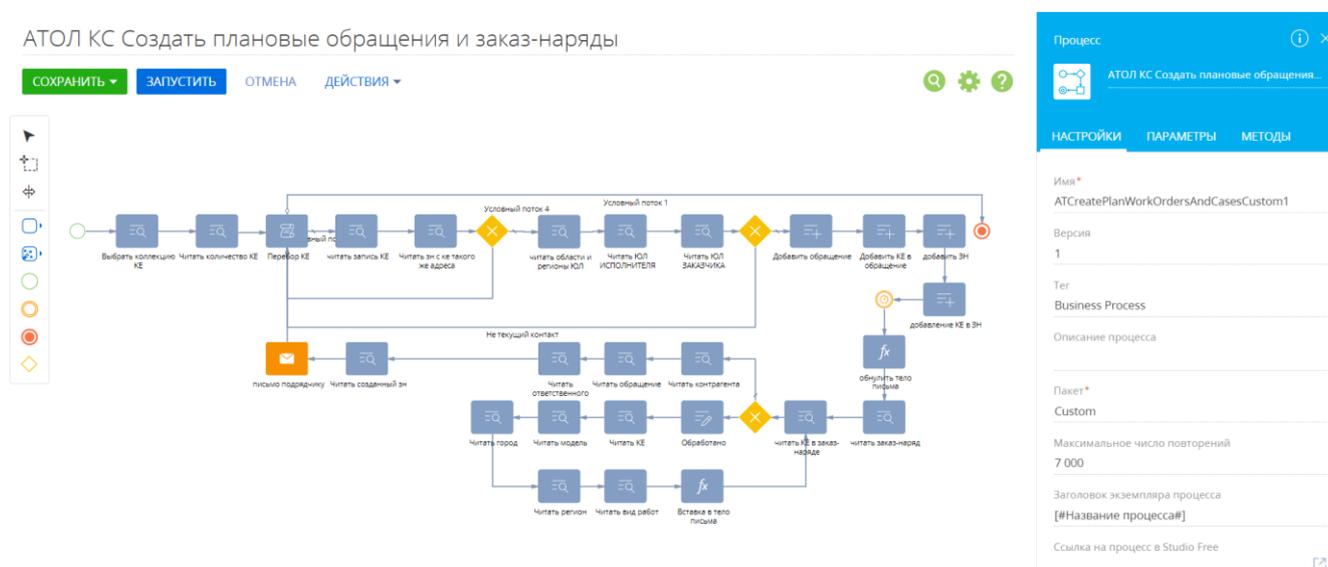


Рисунок 2. Модель исполняемого процесса по созданию плановых обращений и заказ-нарядов в Creatio

## Инновационность для партнеров АТОЛ:

Для удаленного обслуживания касс партнеры АТОЛ используют портал АТОЛ Connect (web-сайт, созданный ранее в нашей Компании). В рамках текущего проекта была настроена интеграция BPM Creatio с указанным порталом. То есть технически BPM Creatio выступает в качестве бэкенда для выполнения процесса «Управление обращениями», а портал АТОЛ Connect – в качестве фронтенда.

Благодаря этой интеграции у партнеров появилась возможность:

- подавать сервисные обращения прямо на портале, не переключаясь на сторонние ресурсы (телефон / почту / форум / отдельный портал самообслуживания)
- контактировать онлайн с сервисными инженерами в чате карточки обращения
- отслеживать выполнение работ и соблюдение SLA

## ТРУДНОСТИ

В ходе реализации проекта мы столкнулись со следующими трудностями:

- Неполная документация (в том числе отсутствие технического дизайна) к имеющейся BPM-платформе, на базе которой функционировала CRM и

планировалась реализация текущего проекта. Потребовалось уделить дополнительное время на изучение имеющейся в системе модели данных

- Переназначение менеджера группы БП «Управление технической поддержкой» на этапе начала автоматизации процессов. Этот факт увеличил ранее запланированный срок внедрения на месяц, так как новому руководителю потребовалось время на изучение процесса, а процессной команде – на дополнительные интервью, разработку и согласование новой версии моделей to be

Перечень основных нюансов в виде карты извлеченных уроков представлен в Приложении 3.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

- С помощью BPM-платформы процессы категории «Управление сервисом» стали автоматизированы и прозрачны для всех участников
- Настроена телефония для фиксации звонков и автоматического создания карточек обращений
- Настроены дашборды, позволяющие анализировать эффективность работы сервисной службы и выявления узких мест в процессе<sup>2</sup>
- Настроена интеграция BPM Creatio с сайтом АТОЛ Connect для партнеров. Это обеспечивает:
  1. удобство партнеров, позволяя дополнительно использовать привычный им сайт и для работы с обращениями
  2. ежегодную экономию для нашей компании за счет отсутствия необходимости приобретения дополнительных лицензий к порталу самообслуживания (если бы его реализовали отдельным сервисом для партнеров на текущей платформе BPM)

По итогам анализа результатов проекта можно сказать, что:

1. Повысился уровень удовлетворенности сервисным обслуживанием
2. Увеличилась скорость обработки обращений
3. Минимизировалось количество обращений, связанных с жалобами на обслуживание
4. Сократилось время на планирование регламентных работ

---

<sup>2</sup> Онлайн рассчитываются такие показатели, как: количество обращений по различным каналам коммуникации, оценка удовлетворенности, количество просроченных обращений, срок реакции на обращение, среднее время обработки обращений, динамика регистрации и закрытия обращений по сервисам и другие

Значения метрик по состоянию на начало и завершение проекта сможем предоставить по запросу.

Главным достижением проекта является тот факт, что **удалось изменить подход в предоставлении услуг сервиса**, сократить стоимость выполнения процессов, повысить лояльность клиентов и партнеров.

## ПЛАНЫ НА РАЗВИТИЕ

На текущем этапе проекта планируем завершить настройку и тестирование интеграции BPM-системы с мессенджером Telegram.

Также в планах оптимизация процесса контроля и списания запасных частей при выполнении сервисного обслуживания с помощью BPM-системы.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для моделирования и описания бизнес-процессов использовали продукт Studio Creatio free (разработчик: Terrasoft), который позволяет экспортировать созданные модели процессов в нашу BPM-систему.

Для автоматизации процессов и кастомизации бизнес-решений использовали low-code платформу для управления бизнес-процессами BPM Creatio (разработчик: Terrasoft).

Использование единой экосистемы, включающей продукты для моделирования и последующей автоматизации, позволяет быстрее подвергнуть цифровой трансформации текущие бизнес-процессы.

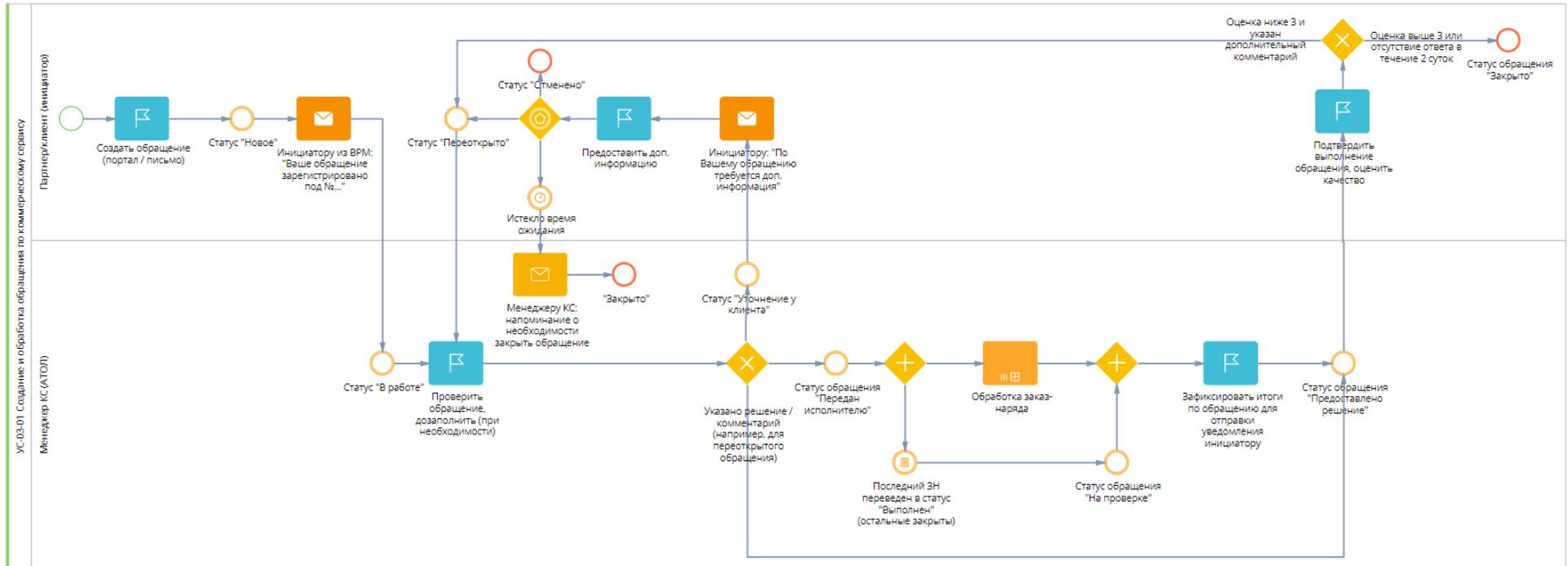
В существующую ИТ-инфраструктуру платформа Creatio была интегрирована:

- с текущей ERP-системой, корпоративным порталом используя шину данных
- с порталом [АТОЛ Connect](#) (web-сайт для партнеров, позволяющий удаленно обслуживать кассы АТОЛ) используя API BPM Creatio

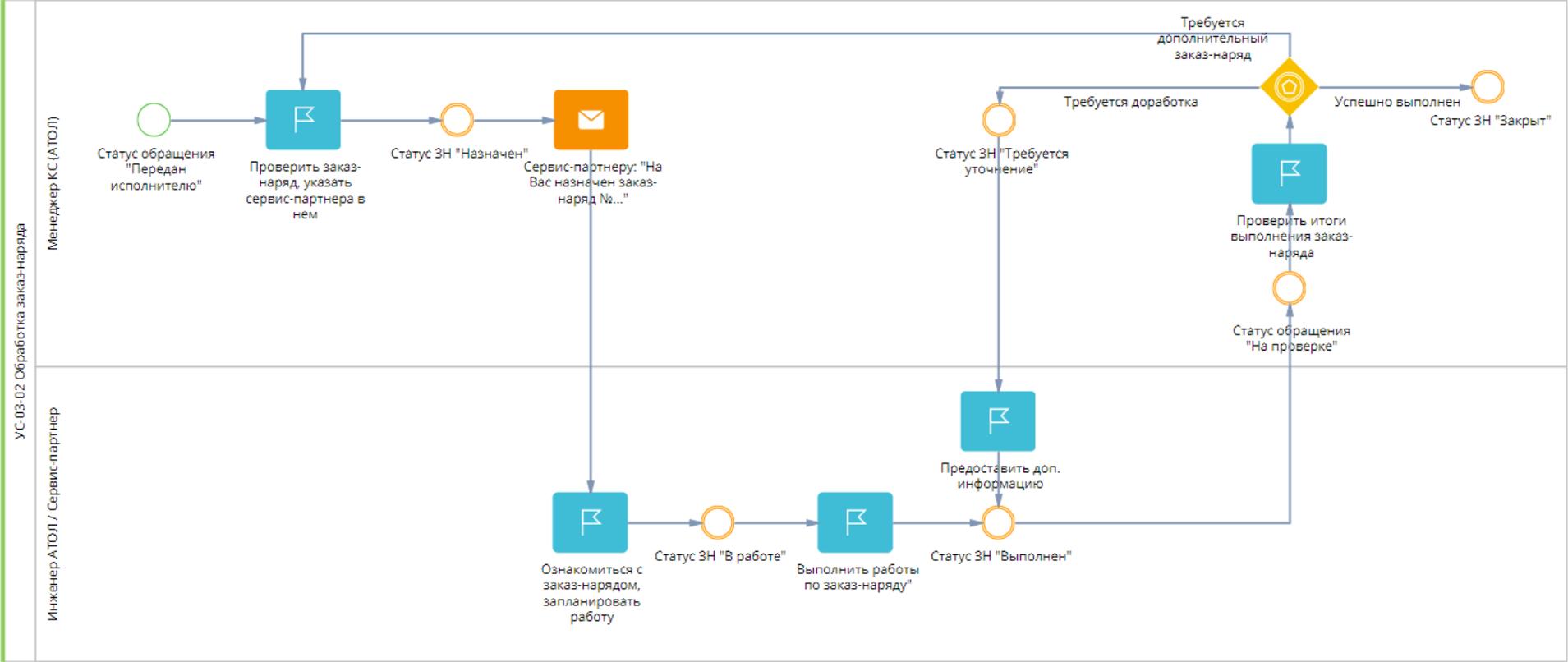
## ПАРТНЕР

Проект выполняется своими силами — сотрудниками департамента развития систем управления в лице: руководителя проектов, 2-х разработчиков, 1 аналитика. Для инсталляции платформы были привлечены инженеры отдела сопровождения программно-аппаратных комплексов.

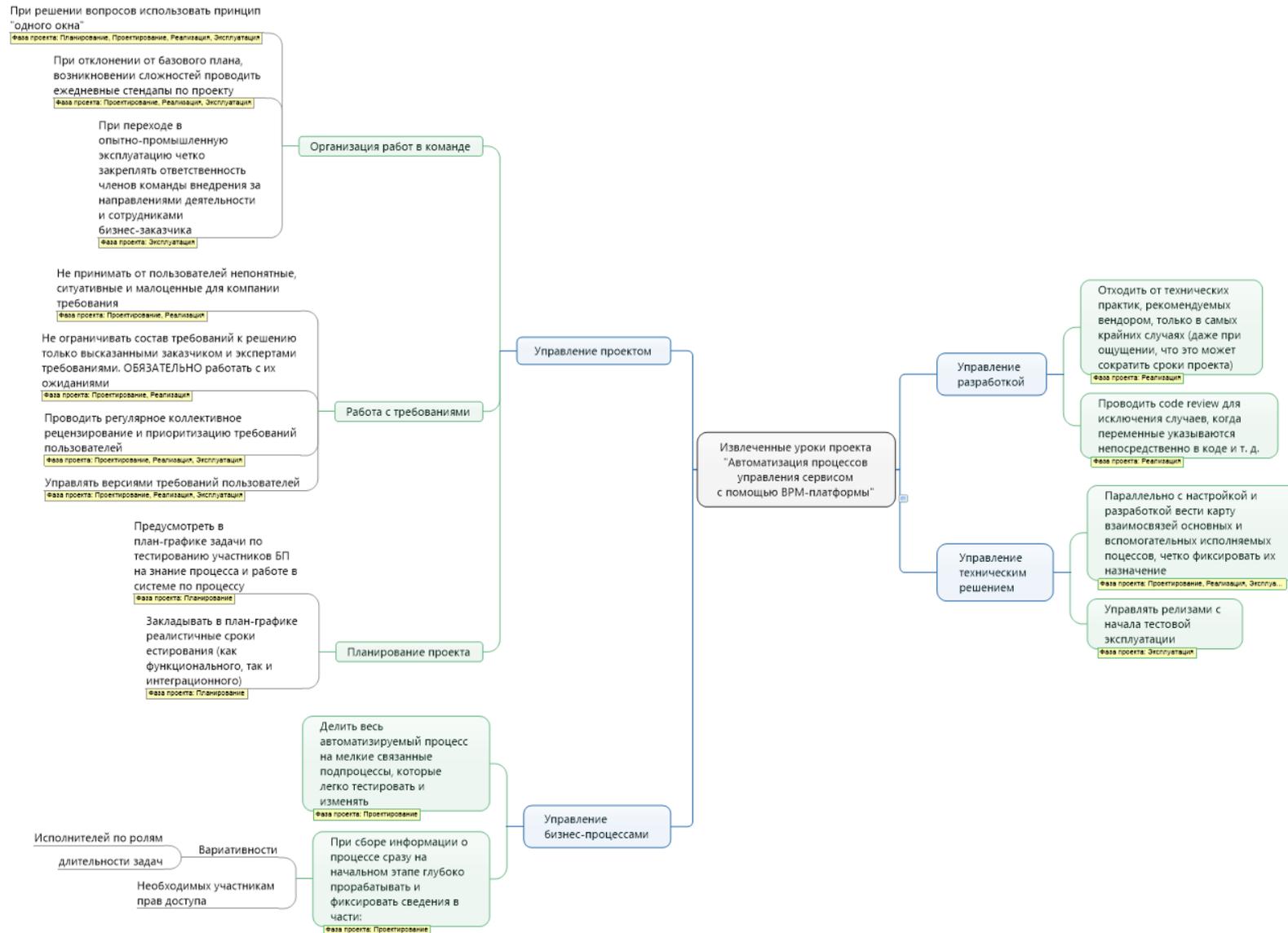
# Приложение 1 Модель процесса «УС-03-01 Создание и обработка обращения по коммерческому сервису»



# ПРИЛОЖЕНИЕ 2 МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА «УС-03-02 ОБРАБОТКА ЗАКАЗ-НАРЯДА»



# ПРИЛОЖЕНИЕ 3 КАРТА ИЗВЛЕЧЕННЫХ УРОКОВ



## ГЛОССАРИЙ

Термин	Сокращение	Определение
Категория бизнес-процессов		Совокупность бизнес-процессов, связанных единством предметной области и принадлежностью одному владельцу
Группа бизнес-процессов		Совокупность бизнес-процессов, объединенных по критерию единства поставленных целей и общности методов создания ценности
Бизнес-процесс		Совокупность взаимодействующих подпроцессов, объединенных по критерию получения общих результатов их деятельности, имеющих ценность для Компании
Обращение		Зафиксированная информация об инциденте или запросе на обслуживание, поступившая в Департамент сервиса
Заказ-наряд	ЗН	Заявка на выполнение услуг коммерческого сервиса, назначенная на исполнителя (инженера АТОЛ или сервисного партнера)
Конфигурация / конфигурационная единица	КЕ	Единица оборудования (принадлежащая клиенту), для которой предоставляются услуги коммерческого сервиса