

## «CRM Pharma» для крупнейшей международной фармацевтической компании (АстраЗенека)

### *Аннотация*

*Цель проекта* – импортозамещение текущей CRM системы Veeva от западного поставщика с оптимизацией бизнес-процессов работы полевых сотрудников, а также процессов маркетингового продвижения своих продуктов.

#### *Задачи проекта:*

- Выбор платформы и партнера;
- Описание архитектуры процессов с учетом миграции на новый инструмент;
- Пилотное внедрение одного функционального модуля для проверки гипотез;
- Оптимизация и оцифровка бизнес-процессов работы полевых сотрудников и поддерживающих процессов;
- Внедрение новой CRM системы «CRM Pharma» с реализованными процессами работы полевых сотрудников в промышленную эксплуатацию.

#### *Реализация:*

В рамках проекта были описаны и оптимизированы все процессы работы полевых сотрудников, начиная от подготовки маркетинговых материалов, завершая расчетами KPI и план-фактным анализом достижения целей периода.

#### *Эффекты:*

Внедрение новой CRM системы с сопутствующей переработкой процессов позволило:

- Существенно ускорить имплементацию новых инструментов и решений;
- Повысить удовлетворенность пользователей;
- Увеличить охват целевой аудитории;

#### *Примеры реализованных в рамках проекта инициатив:*

- Процесс «Подготовка маркетинговых материалов», до внедрения изменений срок выпуск новых материалов с офлайн согласованием и временем доставки материалов до конечных пользователей составлял от 7 до 14 дней, после внедрения изменений данный срок удалось сократить до 3 дней за счет внедрения гибкого управления цепочками согласований, автоматизированного напоминания о задачах и их крайнем сроке, а так же автоматизированных процессах перемещения контента с между средами и доставки до конечных пользователей;
- Процесс «Обновление клиентской базы». В модели AS IS данный процесс состоял из множества шагов, которые включали в себя многочисленные перегрузки данных из одной БД в другую, и занимал до 4 рабочих дней в зависимости от качества получаемых данных (из-за большого кол-ва промежуточных шагов данные могли уже успеть потерять актуальность или просто «попортиться»). Благодаря прямой интеграции с поставщиком данных новой CRM системы срок актуализации клиентской базы удалось сократить до нескольких часов, а также дать возможность пользователям самостоятельно управлять своей клиентской базой за счет механизма «прямых привязок» - пользователь по умолчанию ограничен своими клиентами, которые получил согласно географическому распределению, но имеет возможность с помощью глобального поиска найти нужного клиента и добавить в свою базу.

## ***Введение***

«АстраЗенека» – международная инновационная биофармацевтическая компания, которая присутствует более чем в 100 странах мира и специализируется на таких терапевтических областях, как онкология, кардиология, нефрология и метаболизм, респираторные и аутоиммунные заболевания, а также редкие заболевания.

В России мы работаем с 1993 года. Все это время мы неизменно следуем нашей миссии – сделать инновационные препараты более доступными для российских пациентов. Миллионы людей в нашей стране страдают от онкологических, сердечно-сосудистых и иных тяжелых хронических заболеваний, однако мы уверены в том, что благодаря современной терапии можно продлить жизни этих людей, и используем свой глобальный научный опыт и экспертизу для того, чтобы этого достичь.

На данный момент в России зарегистрировано 58 препаратов «АстраЗенека», многие из которых входят в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов и клинические рекомендации Минздрава России. Производство четырех лекарственных средств полностью локализовано на нашем заводе в Калужской области

## ***Бизнес-контекст***

В 2022 году после ухода многих западных вендоров и необходимости в развитии и совершенствовании процессов стала весьма актуальной задача по локализации всех используемых в компании ИС. Но такие изменения приводят так же и к изменению процессов, которые данные ИС и обеспечивают. Первым шагом был составлен перечень системы, которые требовалось импортозаместить в первую очередь – в этот список вошли системы, которые обеспечивают основные бизнес-процессы компании, туда вошла и CRM система. С помощью CRM системы в нашей компании реализуется маркетинговая стратегия продвижения, работа полевых медицинских представителей с врачами и аптеками по обучению новшествам в фармакологической отрасли, а также сбор метрик для оценки эффективности работы полевых сотрудников.

Далее требовалось определиться с новой платформой, на базе которой бы строилась работа по реализации указанных выше процессов. Одним из основных наших требований – это было требование к гибкости и возможности быстрого внесения изменений в процессы. Ранее, при использовании Veeva, мы были в некоторой зависимости и от возможностей самой системы и от коллег из других страны, поскольку все процессы были общими и требовалось любое изменение согласовать на самом высоком уровне. Тут как нельзя лучше подходят BPM платформы, самыми яркими представителями которых являются ELMA и BPMSoft на рынке России. Наш выбор пал на решение «CRM Pharma» по некоторому ряду причин, в частности, требования к нагрузке – у нас только полевых сотрудников более 1000 человек, плюс еще служба поддержки, администраторы, руководители, сотрудники поддерживающих подразделений. Так же нам более подошла платформа BPMSoft, на которой сделан продукт «CRM Pharma» и тот набор инструментов low code и no code разработки, которые она предоставляет.

## ***Бизнес- процесс***

Основной процесс, который нам требовалось перенести – это Процесс посещения врачей полевыми медицинскими представителями. В рамках этой деятельности медицинские представители проводят комплекс обучения врачей новым исследованиям препаратов, обсуждают с ними насущные вопросы по диагностике и лечению заболеваний, которые являются профильными для нашей компании. Данный процесс является одним из ключевых в работе любой фармакологической компании, однако есть ряд процессов, которые предваряют его, к примеру, Управление пользователями, Обновление клиентской базы, Распределение клиентской базы, Подготовка маркетинговых материалов, Управление набором сотрудника (каждый сотрудник работает с определенным портфелем препаратов), Администрирование

опросников, Администрирование мероприятий, Управление интеграцией мобильного приложения (полевые сотрудники не работают в CRM системе напрямую – у них есть мобильное приложение, которое установлено на планшеты и интегрировано с CRM системой по принципу «клиент - сервер»). Так же есть процессы, которые выполняются наряду с посещением врачей – это Проведение опросов клиентов, Проведение мероприятий, Проведение двойных визитов (комплекс мероприятий по оценке качества работы медицинского представителя и предоставлению ему обратной связи). И есть набор процессов, которые занимаются оценкой результатов, такие как Контроль выполняемости целей, Контроль качества выполняемых визитов, Процесс расчета KPI, Процесс план-фактного анализа. Помимо этого, есть технические процессы Поддержка внутренних приложений, Процесс внедрения изменений.

По всем вышеописанные процессы нам было необходимо:

- Актуализировать их описание;
- Оптимизировать их с учетом текущих накопленных проблем, а также с учетом перехода на новую систему «CRM Pharma», чтобы внутренние администраторы могли их изменять в дальнейшем;
  - Здесь стоит сделать отступление и указать, что практически все функциональные модули мы проектировали по принципу «конструктора», то есть все настройки по возможности должны были администрироваться через интерфейс не разработчиком или системным аналитиком с глубоким знанием платформы, а администратором системы, прошедшим обучение. Так же интерфейс должен был быть интуитивно понятным, что накладывало дополнительные требования при проектировании процессов.
- Провести комплекс по согласованию новых процессов с заинтересованными лицами:
  - На уровне Совета директоров, который был спонсором проекта, был согласован общий концептуальный подход к изменению процессов, а также выбор новой платформы;
  - С каждым из глав бизнес-подразделений были согласованы изменения в процессах работы их сотрудников – медицинских представителей;
- Вместе с партнером разработать и утвердить план работ по разработке и внедрению новой CRM системы;
- Проводить поэтапную имплементацию каждого функционального модуля с привлечением конечных пользователей для получения обратной связи о качестве реализованных процессов;
- Запуск пилотной группы после готовности MVP системы;
- Запуск промышленной эксплуатации.

В проекте с нашей стороны участвовали бизнес-аналитики, которые занимались сбором требований, актуализацией описания процессов и работой с конечными пользователями по согласованию изменений в процессах. Так же привлекалась группа разработки для реализации интеграций с решением «CRM Pharma». При запуске пилотной группы и промышленной эксплуатации была так же привлечена Группа сопровождения внутренних корпоративных приложений для оказания поддержки конечным пользователям.

В ходе работы над проектом мы так же неоднократно сталкивались со следующими проблемами:

- Описанные процессы при их реализации в системы были неэффективными или избыточными, в связи с чем нам требовалось их оперативно переделывать. Но, благодаря ранее проведенной работе по актуализации описаний бизнес процессов и формированию Библиотеки процессов, данные изменения мы могли внести достаточно быстро и с минимальной затратой ресурсов;
- При получении обратной связи от пользователей нам требовалось внести изменений в реализованные процессы – здесь себя так же полностью оправдали Библиотека процессов и концепция «конструктора» - 80% изменений можно было внести за 1-2 рабочих дня, после чего снова сделать демонстрацию пользователям. Это так же подтвердило верность выбора в сторону BPM системы, поскольку их инструменты

работы над процессами позволяют реализовать выбранные нами подходы, хотя их стоимость несколько выше, чем коробочных, но закрытых CRM систем

### *Инновационность*

На наш взгляд основными инновациями можно назвать:

- Разработка и внедрение методологии управления CRM системой – 80% функциональности администраторы и третья линия поддержки могут изменять «на лету», благодаря чему пользователи сразу видят эффект;
- Создание интерактивных дашбордов для отслеживания параметров работы процессов – сколько времени занимает каждый шаг процесса, где происходят ошибки.
- Возможность быстрой поддержки новых требований рынка и бизнеса – процессный подход и внедрение BPM платформы позволяют за короткий срок изменить точно необходимый процесс за более короткий срок, чем раньше занимал процесс имплементации изменений.

### *Трудности*

В ходе реализации проекта мы столкнулись со следующими сложностями и ограничениями:

- Сроки разработки проекта и решения – нам требовалось за 8 месяцев сделать практически полный аналог системы, которая развивалась 20 лет, со всеми необходимыми процессами;
- Сложность и разветвленность внутренних процессов и процедур.

Преодолеть сложности и ограничения нам помогли:

- Системный подход;
- Внутренняя команда, которая на протяжении многих лет работала с данными процессами и являлась центром компетенции;
- Внешние специалисты партнера, которые привнесли экспертизу по оптимизации процессов, а также по работе с новой платформой и реализацией процессов на ее базе.

## ***Результаты***

Самым главным результатом данного проекта стало успешное и, что очень важно, выполненное в срок внедрение новой CRM системы. Срок здесь важен по той причине, что при более позднем сроке внедрения компании пришлось бы понести дополнительные расходы на лицензионные отчисления. Так же текущие новости показывают, что наша стратегия импортозамещения западных ИС полностью себя оправдала, поскольку все больше и больше вендоров объявляют об уходе из РФ.

Так же нельзя не отметить эффект от проведенной работы по оптимизации и автоматизации процессов в ходе их переноса из старой CRM системы в новую:

- Сформирована библиотека процессов, что существенно упрощает процессы поддержки и внесение изменений, а также подготовку обучающих материалов;
- Процесс имплементации изменений сокращен до 1 рабочей недели (усредненное значение);
- Процесс «Подготовка маркетинговых материалов» – устранены узкие места на этапах согласования изменений, сроки выполнения процесса сокращены с 7 до 3 дней;
- Процесс «Обновление клиентской базы» - убраны лишние шаги по перегрузке данных, сроки выполнения процесса сокращены с 4 дней до нескольких часов.

## ***Информационные технологии***

### ***ПО***

Для реализации проекта применялось следующее программное обеспечение:

- для построения бизнес-архитектуры и моделирования процессов - «Bizagi» и «Draw.io»
- для реализации процессов – BPMSoft + «CRM Pharma» (решение, построенное на базе платформы BPMSoft)
- для мониторинга процессов – Microsoft Power BI

### ***Интеграции***

- «CRM Pharma» интегрирована с:
  - Поставщиком клиентской базы
  - Системой корпоративной отчетности
  - Платформой для рассылок
  - Системой управления пользователями
  - Системой управления бриками (географическим распределением клиентской базы)

### ***Партнеры***

Находится под NDA

