Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет   
Высшая школа экономики

Факультет Бизнес-Информатики

Кафедра Корпоративных Информационных Систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**На тему «Проектирование информационной системы управления взаимодействиями с арендаторами»**

Студентка группы № 472 Левицкая М.П.

Научный руководитель

Замыслов А.Н., преподаватель

Москва 2013

Аннотация

Рынок сдачи в аренду торговых площадей является относительно молодым сегментом рынка аренды в России. После 2008-2009-х годов рынок находится в стадии роста. В последнее время, помимо крупных игроков, данный сегмент рынка стал доступен для среднего и малого бизнеса. Таким образом количество игроков на рынке растет, усиливается конкуренция. Для эффективного ведения бизнеса компаниям необходимо уделять повышенное внимание процессу сдачи помещений в аренду и управлению взаимодействиями с арендаторами. Для этой цели требуется усовершенствованная информационная поддержка вышеописанных процессов.

Основным решением подобных задач можно считать внедрение информационных систем класса CRM. Каждая информационная система внедряется согласно определенной методологии внедрения ИС. В данной работе рассматривается стадии анализа и проектирования согласно методологии Microsoft Sure Step. Будет выбрана компания, занимающаяся сдачей в аренду торговых площадей. На основе данных по компании будет проведен анализ структуры компании и бизнес процессов, сформулированы результаты анализа и спроектирована логическая модель базы данных. В заключении будут рассмотрены преимущества внедрения информационной системы.

Ключевые слова

CRM-система, рынок сдачи в аренду торговых площадей, Microsoft Sure Step, логическая модель базы данных.

Оглавление

[Термины и сокращения 3](#_Toc357688031)

[Введение 5](#_Toc357688032)

[Глава 1 11](#_Toc357688033)

[CRM концепция. Основные цели и процессы 11](#_Toc357688034)

[ЖЦ внедрения ИС 13](#_Toc357688035)

[Использованный подход для проведения анализа 14](#_Toc357688036)

[Моделирование БП и структуры предприятия 15](#_Toc357688037)

[Проектирование БД 16](#_Toc357688038)

[Глава 2 17](#_Toc357688039)

[Анализ рынка аренды коммерческой недвижимости 17](#_Toc357688040)

[Возможность применения CRM 18](#_Toc357688041)

[Анализ структуры и бизнес процессов Компании 22](#_Toc357688042)

[Организационная диаграмма 22](#_Toc357688043)

[Основные бизнес процессы 24](#_Toc357688044)

[Взаимосвязь используемых ИС и бизнес процессов 29](#_Toc357688045)

[Структура клиентов 30](#_Toc357688046)

[Результаты проведенного анализа 32](#_Toc357688047)

[Глава 3 35](#_Toc357688048)

[Проектирование БД системы 35](#_Toc357688049)

[Взаимодействие CRM системы с существующей инфраструктурой отдела Leasing 41](#_Toc357688050)

[Преимущества внедрения 42](#_Toc357688051)

[Заключение 45](#_Toc357688052)

[Список используемой литературы 46](#_Toc357688053)

[Приложение 1. Диаграмма бизнес процесса Sale process 47](#_Toc357688054)

# Термины и сокращения

**Customer Relationship Management** (Управление взаимоотношениями с клиентами) – Это стратегический подход, направленный на увеличение прибыли акционеров посредством выстраивания подходящих взаимоотношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами.[1]

**CRM-системы** – программное обеспечение, используемое для автоматизации процессов работы с клиентами (маркетинг, продажи и сервисное обслуживание) и последующего анализа на основе накопления и обработки информации о клиенте.

**Торговый центр** – это объект недвижимости, часть площади которого может выступать объектом недвижимости для лизинга коммерческих недвижимости (торговых помещений).

**Арендатор** – компания, которая получает право пользоваться имуществом на период действия договора аренды. В рамках данной работы имуществом, сдаваемым в аренду, выступает торговая недвижимость.

**Помещение** – объект договора аренды.

**Магазин** – определенный магазин в определенном торговом центре в определенном помещении, на которое арендатор заключил договор аренды на определенное юридическое лицо и бренд.

**Юридическое лицо** – это официально зарегистрированная организация, действующая на основании учредительного документа, имеющая в собственности, либо в хозяйственном ведении, либо в оперативном управлении какое-либо обособленное имущество, отвечающая по всем ее обязательствам таким имуществом, способная самостоятельно приобретать и осуществлять как имущественные, так и неимущественные права, а также нести обязанности, выступать в суде как истцом, так и ответчиком. [2]

**Бренд** - это комбинация названия, символов, утверждений, дизайна и стиля, которая идентифицирует и дифференцирует продукт в глазах клиента. [3]

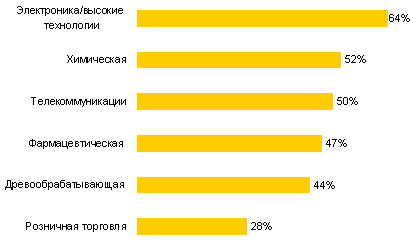
# Введение

Customer Relationship Management (CRM) представляет собой менеджмент управления взаимоотношениями с клиентами. Исторически изначально маркетинговая активность компании была ориентирована на продукт. Так называемый маркетинг 1.0 имел целью продавать как можно больше товаров и услуг. Для осуществления этой цели основной акцент в маркетинге 1.0 делается на характеристики продукта, компания в целом сфокусирована на разработку новых товаров и услуг с улучшенными характеристиками. Но ориентация на продукт оказалась неэффективной на современном рынке. Современный покупатель лучше информирован о продуктах на рынке по средством современных технологий. За исключением редких случаев, покупатель не привержен к определенному бренду. Современный клиент хочет получать информацию о товарах, подходящих исключительно ему. В большинстве случаев клиент хочет получать круглосуточный сервис и легкий доступ для получения услуг. На современном рынке наступила эра роста конкуренции между компаниями и сокращения их прибылей. Изменения запросов потребителей требуют изменений от компаний. Поэтому маркетинг 1.0 эволюционировал, взяв за основную цель удовлетворение запросов и поддержку лояльности потребителя. Покупатели стали занимать ключевую позицию в бизнесе клиенто-ориентированной компании. Ключевой принцип стратегии современной компании – установление взаимовыгодных устойчивых взаимоотношений с клиентами. Для этого используется CRM - менеджмент управления взаимодействиями с клиентами. Согласно Э.Пейну, создателю концепции Customer Relationship Management, CRM – это область деятельности предприятия, нацеленная на привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения взаимоотношений с ними. [1] Customer Relationship – это процесс, посредством которого компания собирает максимально доступное количество информации о клиенте, которая в дальнейшем может быть успешно использована для увеличения лояльности потребителя и улучшать качество предоставления сервисов предприятия. Важно подчеркнуть, что CRM сам по себе не является программным продуктом, CRM - это ориентация менеджмента организации. Зачастую использование концепции CRM в организации влечет за собой перестройку логики процессов организации на клиенто-ориентированные.

Для эффективной поддержки CRM-концепции в компании в большинстве случаев требуется внедрение подходящего программного обеспечения – CRM-системы. К основным задачам, которые должна выполнять система этого типа, можно отнести:

1. Функциональность продаж. Включает в себя управление контактами (управление контактной информацией и историей контактов) и управление клиентами. Также в этот блок включается управление всеми взаимодействиями с клиентами, управление коммерческими предложениями и заказами.
2. Функциональность управления продажами. Позволяет строить воронку продаж, анализировать цикл продаж, осуществлять прогнозирование.
3. Функциональность телемаркетинга. Функциональный блок включает создание списка потенциальных клиентов, распределение звонков, регистрация звонков и прием заказов.
4. Функциональность маркетинга. Включает в себя управление маркетинговыми кампаниями, сегментация клиентской базы, управление потенциальными сделками, поддержка полной маркетинговой энциклопедии – информации по всем продуктам и услугам компании.
5. Функциональность обслуживания клиентов и поддержки. Функциональный блок состоит из регистрации и переадресации обращений, управление гарантийным и контрактным обслуживанием, управлением заявками от клиента внутри компании, управление решением проблем и отчетность.
6. Управление временем. Функциональный модуль включает календарь и планирование (индивидуальное и рабочих групп)
7. Функциональность для топ менеджмента. Включает расширенную и легкую в использовании отчетность.
8. Функциональность электронной торговли заключается в управлении сделками через Интернет, включая b2b и b2c приложения.
9. Функциональность мобильных продаж. Работа с заказами и передача инфомрации торговым представителям в режиме реального времени через мобильные устройства. [4]

В целом, главной целью CRM-системы является автоматизация и повышение эффективности бизнес-процессов, связанных с взаимодействиями с клиентами. Поэтому, первопроходцами во внедрении систем класса CRM были компании, для которых потребитель играл наиболее существенную роль в бизнесе. Примерами таких бизнесов можно назвать компании в отраслях оптовой торговли, финансовом секторе, авиа перевозок. Позже CRM начинают успешно использовать отрасли фармацевтики и образования. На диаграмме представлена диаграммы влияния CRM на рентабельность продаж по отраслям. [5]



*Рис.1. Влияние CRM на рентабельность продаж по отраслям*

Рынок аренды торговой недвижимости не был в числе первопроходцев по использованию CRM. В отличие от фармацевтической отрасли или оптовых продаж, где применимость CRM ясна, использование CRM в сфере аренды торговой недвижимости не столь очевидно. Традиционно коммерческая аренда отличается долгим циклом продаж, сложными и долгими переговорами, большим объемом коммуникаций с существующими арендаторами. В то же время, после кризиса 2008 года рынок уверено растет. Максимальным спросом как в Европе, так и в Российской Федерации пользуются офисные помещения и торговые площадки (26%), также производственные помещения (28%). Причем наиболее быстрый рост заметен в аренде торговой недвижимости, который превышает 30% в год. Отличительной особенностью сегмента торговой недвижимости является общее количество арендаторов и потенциальных арендаторов, которое у подобных компаний крайне велико. Говоря об этом рынка необходимо отметить, что общее количество торговых центров в России стабильно растет и влечет за собой рост конкуренции. Поэтому важной задачей для компаний, занимающихся сдачей торговой площади в аренду становится сохранение прибыли. Цель таких компаний - сдать помещение наиболее выгодному клиенту. Для осуществления этой задачи компаниям необходима информация по всем клиентам и всем потенциальным клиентам, с которыми когда-либо велась работа. На основании данной информации они смогут провести адекватный маркетинговый анализ и разработать оптимальную стратегию. Для выполнения подобных задач компаниям потребуется CRM система.

В основу данной работы легло изучение внедрения CRM системы для компаний, сдающих в аренду торговые площади. Типовым примером предприятия в этом сегменте является компании, занимающиеся сдачей в аренду помещений в торговых центрах. Процесс сдачи помещений в аренду является долгосрочным, за различные этапы проекта зачастую отвечают узко специализированные рабочие группы. В связи с этим возрастают трудозатраты и затраты времени на сбор полой информации по клиенту, обмен информацией между участниками процесса. Отсутствие единой базы данных приводит к росту противоречивой или дублирующей информации, что приводит к росту процента ошибок.

**Актуальность** темы работы обусловлена несколькими причинами:

1. Во-первых, рынок аренды коммерческой, в т.ч. торговой недвижимости в России достаточно молодой и показывает активный рост после кризиса 2008-х годов. Растет конкуренция компаний. Таким образом, внешняя среда заставляет компании предъявлять повышенные требования к процессу сдачи помещений в аренду и управлению взаимодействиями с арендатором.
2. Во-вторых, в ходе анализа компании – типового представителя рынки были выявлены существенные трудозатраты и временные затраты на управление взаимодействиями с арендаторами. Обнаружены объективные причины, влияющие на принятие ошибочных решений и неэффективную работу специалистов. Таким образом, существует внутренняя потребность в усовершенствовании информационной поддержки процесса.
3. В-третьих, внедрение менеджмента управления клиентами и системы CRM класса стали неотъемлемой частью концепции маркетинга 2.0 и современного бизнеса.

Итак, **основной целью** данной работы усовершенствование информационной поддержки процесса управления взаимодействиями с арендатором. Для выполнения поставленной цели предлагается внедрить информационную систему класса CRM.

Внедрение любой информационной системы осуществляется согласно определенной методологии внедрения информационных систем. В данной работе за основу была взята методология Microsoft SureStep. Были рассмотрены стадии Анализа и Дизайна и для достижения поставленной цели ставятся следующие **задачи исследования**:

* Анализ рынка, основные тенденции и проблемы
* Возможность применения CRM-системы
* Анализ структуры типовой компании отрасли и построение AS-IS бизнес процессов
* Проектирование структуры базы данных системы
* Описание взаимодействий с инфраструктурой предприятия
* Определение основных преимуществ от внедрения системы

В рамках выполнения поставленных задач будут использованы следующие подходы:

* Нотация BPMN для моделирования рабочих бизнес процессов;
* Методология Microsoft SureStep для рассмотрения жизненного цикла ИС и проведения этапов анализа, и дизайна;
* Нотация UML для моделирования логической модели базы данных.

# Глава 1

## CRM концепция. Основные цели и процессы

В первую очередь, рассматривая вопрос CRM, следует уделить внимание терминологии. Зачастую, когда компании говорят о CRM, имеется в виду программный продукт. Однако CRM – это не информационная система и не набор скомпилированных кодов. В первую очередь, это стратегический подход, направленный на увеличение прибыли акционеров компании посредством выстраивания подходящих взаимоотношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами. [6] Основными целями использования CRM-концепции в компании являются:

* Усовершенствовать процессы взаимодействия с клиентами, с целью минимизировать негативный опыт взаимодействия клиента с компанией. Тем самым стать «ближе» к клиенту.
* Удовлетворить потребность клиента как в продукте/услуге компании, так и в оказываемом сервисе, что приведет к росту лояльности клиента.
* Выстроить долгосрочные отношения с клиентом.
* Максимизировать прибыль компании, учитывая сказанной выше.

Поставленные цели невозможно достигнуть только в рамках одного департамента компании, к примеру маркетинга. CRM является кросс-функциональной деятельностью организации, которая фокусируется на взаимоотношениях с клиентом или сегментами клиентов. Выделяют пять кросс-функциональных процессов, присущих CRM:

1. Процесс разработки стратегии;
2. Процесс создания ценности;
3. Процесс многоканальной интеграции;
4. Процесс управления информацией;
5. Процесс оценки эффективности.

Каждое внедрение CRM концепции должно начинаться с разработки стратегии и завершаться оценкой эффективности. На данный момент подавляющее большинство компаний признают, что будущее зависит от прочности взаимоотношений с клиентами. Поэтому имеет смысл прорабатывать две стратегии: бизнес-стратегию компанию и ее стратегию в отношении клиентов. Процесс создания ценности заключается в максимизации прибыли организации от желательных клиентских сегментом. Именно этот процесс призван оптимизировать и улучшать привлечение и удержание клиентов за счет увеличения ценности, получаемой клиентом от взаимодействий с компанией. Процесс многоканальной интеграции фокусируется на определении, какие комбинации из каналов взаимодействия наиболее выгодно использовать. Четвертым кросс-функциональным процессом является управление информацией. Он включает сбор, хранение, сравнение и применение информации о клиентах. За счет процесса управления информацией у организации появляется возможность создавать и обновлять полные профили своих клиентом, что позволяет улучшать обслуживание клиентов и продажи. Именно для этого процесса требуется мощная поддержка ИТ средств, так как для качественного управления информацией требуется репозитарий данных (включающей базу данных и в определенных случаях хранилище данных) и аналитический инструмент и приложение для отдела продаж, маркетинга, сервиса. Для этого внедряются CRM-системы.  
Финальным процессом является оценка эффективности, заключающаяся в определении, как достичь и насколько достигнуты стратегические цели компании относительно CRM. Состоит этот процесс из двух компонентов: макрообзор взаимоотношений компании и клиентов и мониторинг эффективности.

Внедрение CRM-системы предоставляет IT поддержку последним двум процессам: управление информацией и оценку эффективности. К основным задачам, решаемым системами CRM, является хранение полной информации по клиенту, хранение информации по взаимодействиям с ним, предоставление аналитических инструментов для принятия решений с учетом клиентской информации.

## ЖЦ внедрения ИС

Любое внедрение информационной системы имеет свой жизненный цикл, который заключается в прохождении процесса внедрения через определенный набор этапов. Согласно методологии внедрения ИС Microsoft Sure Step, жизненный цикл состоит из следующих стадий:

* Диагностика;
* Анализ;
* Проектирование;
* Разработка;
* Развертывание;
* Начальное сопровождение;
* Эксплуатация

Этап *диагностики* начинается с процесса продажи и завершается с принятием предложения (технического задания) для следующей части проекта по внедрению. Ключевые цели для этого этапа: сформировать высокоуровневый устав проекта, сформировать высокоуровневый план проекта и коммерческое предложение.

Этап *анализа* представляет собой официальный старт внедрения. Этот этап определяет действия для эффективного начала и планирования проекта. Ключевые цели для этого этапа: формирование и согласование устава проекта, проведение совещаний руководства и проектной команды по запуску проекта, формирование и согласование функциональных требований, проведение Fit/Gap анализа, формирование и согласование плана проекта. На этапе Анализа определяются ключевые стадии будущих бизнес процессов. Собираются и документируются бизнес-требования заказчика для определения целей, которые должны быть достигнуты внедрением CRM. Создается документ Функциональные Требования, которые являются базой для проведения Fit/Gap анализа, который определяет какие бизнес требования могут быть реализованы за счет функционала CRM, а какие остаются за рамками функционала системы.

Этап *Проектирование* - это этап проектирования решения и формирования требований к производственной среде. Ключевые цели для этого этапа: формирование и согласование Функционального дизайна решения, формирование требований к Производственной среде и актуализация плана проекта для следующих этапов. Этап Дизайна полностью базируется на результатах проведения анализа. На этапе Дизайна определяется, каким образом будет осуществляться реализация требований, определенных на этапе анализа.

Для проектирования информационной системы по управлению взаимодействиями с арендаторами, в первую очередь, будет проведен этап анализа. Для этого будет выбрана типовая компания на рынке аренды торговой недвижимости. На базе проведенного анализа будет спроектирована база данных информационной системы и представлена будущая инфраструктура компании.

## Использованный подход для проведения анализа

В первую очередь, для проектирования информационной системы по управлению арендаторами будет проведен этап анализа. В работе будет представлен обзор рынка и выявлены ключевые особенности ведения бизнеса в данной области (в отношении взаимодействия с клиентами). На основании рассмотрения общих тенденций и особенности рынка рассмотрим основные возможности применения CRM для типовой компании рынка. Таким образом мы выделим ключевые точки интереса для внедрения ИС.

Далее будет выбрана компания – типовый представитель рынка. Именно на основе данных, полученных в ходе проведения анализа предприятия, его структуры, бизнес-процессов, инфраструктуры и структуры клиента будет предложена универсальная модель базы данных, подходящая для данного рынка (отраслевое решение).

## Моделирование БП и структуры предприятия

Моделирование бизнес процессов организации является одним из ключевых инструментов для изучения деятельности компании. Под моделированием бизнес-процессов подразумевают описание текущей деятельности предприятия с помощью построения моделей. Существует множество подходов к описанию деятельности компании в зависимости от выбранной нотации (правила построения диаграмм). В данной работе будут использованы следующие типовые диаграммы:

1. Диаграмма организационной структуры компании
2. Диаграмма процессов верхнего уровня
3. Диаграммы рабочих процессов
4. Диаграмма взаимосвязи используемых ИС и бизнес процессов

В дополнение к графическому методу представления информации о бизнес процессе также будет использован словесный метод описания бизнес процессов.

Для описания рабочих процессов будет использована нотация BPMN, позволяющая четко визуально разделять бизнес-роли, выполняющие операции бизнес процесса, а также отслеживать события, влияющие на ход процесса.

## Проектирование БД

На основе проведенного анализа будет проведено логическое проектирование базы данных, результатом которой будет представлена модель базы данных. Для построения ER-модели будет использована нотация UML (инструментом проектирования будет MS Visio). В процессе построения ER-модели будут выделены основные сущности и обозначены связи между ними. ER-модель будет сразу же преобразована в схему базы данных на основе реляционной модели данных. Диаграмма будет содержать указание первичных ключей и внешних ключей. Помимо графического отображения информации будет проведено также словесное описание с учетом результатов проведенного анализа.

# Глава 2

## Анализ рынка аренды коммерческой недвижимости

Рынок сдачи в аренду коммерческой недвижимости является достаточно молодым сегментом на рынке аренды в России. Его появление можно отнести на период 1990-х – 2000-х годов, а первые статистически значимые данные возможны только с 2004 года. В период своего появления до кризисных 2008-2009 годов сегмент аренды коммерческой недвижимости показал впечатляющие объемы роста. К основным факторам, повлиявшим на рост, можно отнести выравнивание экономической ситуации в России, рост рынка ритейла, рост потребности в коммерческих помещениях у компаний сегмента малого и среднего бизнеса и общий рост рынка коммерческой недвижимости. В кризис ситуация изменилась. На фоне дефицита ликвидности и резкого падения цен на недвижимость, рынок аренды коммерческих помещений стал эффективным инструментом и положительно повлиял на выход из кризиса. На текущий момент рынок аренды находится в стадии роста. Важно отметить, что постепенно рынок коммерческой недвижимости становится доступным для предприятий малого и среднего бизнеса. [7]

В сегменте сдачи в аренду коммерческих помещений предприятия чаще всего сдают офисные или торговые помещения, реже производственные. Доля сдачи в аренду гостиничных комплексов невелика. Как в Европе, так и в России, наибольшим спросом пользуются офисные и торговые помещения (26%), производственные помещения (28%). Спрос на гостиничную недвижимость не превышает 7%.

В зависимости от типа помещения, сдаваемого в аренду, можно выделить сегмент рынка аренда коммерческой недвижимости. Темпы роста у каждого сегмента отличаются, максимальный темп роста у сдачи в аренду торговых площадей – 30%. [8] В первую очередь, это связано с ростом количества объектов торговой недвижимости, строящихся или построенной в России за последнее время. Причем основной тренд на рынке - строительство крупных торговых центров, назначение которых не ограничено торговой зоной и включает кафе и рестораны, развлечения. [9] К примеру, в Москве в 2012 году было введено в эксплуатацию 8 крупных торговых центров, а на 2013 год планируется открыть 637,3 тысячи квадратных метров торговых площадей. [10] Во-вторых, аренда торговых площадей доступен для малого и среднего бизнеса в большей степени, нежели другие типы недвижимости. В свою очередь компании среднего и малого бизнеса предъявляют повышенный спрос на торговые помещения. В дальнейшем в данной работе будет рассматриваться только аренда торговых площадей.

## Возможность применения CRM

Рынок аренды в целом, и сегмент рынка по аренде торговых площадей в частности, не был в числе первопроходцев по использованию CRM. До сих пор, у некоторых компаний возникает вопрос: «Зачем использовать CRM?». Действительно, выгоды от внедрения CRM не столь очевидны, как в отраслях ритейла или фармацевтики. Это достаточно необычно, ведь традиционно рынок аренды зависит от продаж и взаимодействий с арендаторами. Компания, работающая на рынке сдачи в аренду торговой недвижимости зачастую имеет долгий цикл продаж, а также сложный процесс согласования и утверждения документов. Переговоры с арендаторами сложные и долгие, а результат переговоров (условия сделки) в большинстве случаев уникален. Компании ведут свою деятельность на очень конкурентном рынке, где лояльность арендаторов и успешные продажи напрямую связаны со стоимостью активов и нормой прибыли. В целом, условия ведения бизнеса компаниями не просты, и арендаторы являются ключевым фактором успеха предприятия. В сегменте есть целый ряд отличительных особенностей, которые необходимо рассматривать при внедрении управления взаимоотношениями с клиентами.

Во-первых, это множественность источников информации о контактах или их отсутствие. Информация об арендаторах, потенциальных арендаторах и взаимоотношениях между ними хранится различных источниках (несколько изолированных баз данных или таблиц в Excel, контактная информация в почтовом клиенте). По этой причине становится практически невозможен обмен полной информацией, а также дублируются информация, что приводит к росту административных расходов и некорректному представлению о структуре клиента. Помимо имен и контактной информации, особенно важна информация о взаимоотношениях внутри клиента и структуре клиента. Операторам торговой недвижимости необходимы ответы на вопросы: кто ключевые люди в принятии решений на этом уровне, какая сфера ответственности этих людей, кто в моей организации взаимодействуют с этими людьми.

Второй отличительной особенностью является большой объем коммуникаций с арендаторами и потенциальными арендаторами. Традиционно в сфере управления недвижимости объем коммуникаций велик. Переговоры с потенциальными арендаторами сложные и долгие. Договора аренды в среднем заключаются 2-7 лет, в этот период арендаторам лизингодатель оказывает поддержку и услуги, что также отражается на большом объеме коммуникаций.

В-третьих, у компаний на рынке аренды сложный процесс продаж и прогнозирования продаж. Управление лизингом недвижимости фокусируется на краткосрочном и долгосрочном бюджетировании, повторном прогнозировании прибыли на основе текущих результатов и оперативной отчетности о достигнутых результатах. Ключевым компонентом для прогнозирования выручки является воронка продаж. Воронка продаж строится на соотношении предполагаемой прибыли по сделкам на различной стадии переговоров. Без единой информации по клиенту прогнозирование продаж осуществляется, обычно, частично в ручном режиме, с погрешностями и недостаточно быстро, для оперативной отчетности, требуемой ключевым заинтересованным сторонам.

Четвертой особенностью бизнеса в сегменте лизинга коммерческой недвижимости являются системы back-офиса. В лизинге системы back-офиса предназначены для поддержки сложного и детального процесса заключения договоров аренды, расчета и хранения базовых ставок арендной платы, операционных задач и бухгалтерии. Зачастую у подобных систем нет возможности управления контактными данными, а если и есть, данный модуль не предназначен для front-офиса.

Последней пятой отличительной особенностью компаний рынка аренды торговой недвижимости, которую необходимо учитывать при внедрении Customer Relationship Management системы, является уникальный процесс продаж. Когда каждая транзакция или сдача в аренду отличается, а связанный с ней процесс уникален, повышаются административные усилия и высок риск административной ошибки.

Учитывая вышеописанные особенности бизнеса на рынке лизинга коммерческой недвижимости необходимо понять, какие выгоды принесет внедрение CRM-системы.

1. Использование CRM системы позволит создать единую базу данных для хранения контактных данных арендаторов, потенциальных арендаторов и других контрагентов. Единая база данных является одним из ключевых достоинств CRM. Улучшив процесс хранения информации, ключевой для бизнеса, компания улучшит ее качество и снизит риск ее потери.
2. CRM решает задачу с отслеживанием большого объема коммуникаций с арендаторами, что является отличительной особенностью лизинговых компаний. CRM позволяет отслеживание активностей, таких как встречи, звонки и письма. Таким образом, отдел продаж может оперативно отчитываться о проведенных активностях по продажам, дате последнего взаимодействия и запланированным действиям.

CRM предоставляет функционал по созданию встреч и мероприятий, нацеливанию маркетинговых активностей. Централизованная база данных и автоматизация взаимодействий с арендаторами выводят взаимоотношения с арендаторами на новый профессиональный уровень.

1. Возможность интеграции с back-office и почтовым клиентом. Хорошие CRM системы проектируются для front-офиса удобны в использовании и имеют интуитивно-понятный интерфейс. В большинстве случаев они интегрированы с системами back-office для синхронизации ключевой информации по клиентам и отображения обобщенной финансовой информации, к примеру задолженностей.

Отдельно стоит обратить внимание на интеграцию с почтовыми клиентами, такими как Microsoft Outlook. Подобная опция позволяет с легкостью синхронизировать такие активности, как письма и электронную почту.

1. Визуальное отображение. Пользователям топ-менеджмента зачастую не требуется детальная информация по каждому из арендаторов, им необходимо глобальное понимание ситуации на текущий момент для принятия управленческих решений. На этот случай CRM позволяет настроить графическое отображение данных, к примеру воронка продаж, или топ-10 арендаторов.
2. CRM система позволяет автоматизировать общие бизнес-процессы и настраивать уведомления. Пользователи системы могут получать уведомления о ключевых событиях в жизненном цикле работы с арендатором, к примеру, об истечении договора аренды. Также стандартные бизнес процессы, такие как согласование договора аренды, могут быть автоматизированы. В целом, поддержка бизнес процессов позволит стандартизировать и повысить эффективность общих бизнес процессов компании. [11]

Рассмотрев ключевые особенности бизнеса на рынке аренды коммерческих помещений и задачи, решаемые CRM системами, выгоды от внедрения становятся очевидны.

## Анализ структуры и бизнес процессов Компании

Для проектирования отраслевого решения информационной системы класса CRM для сегмента рынка лизинга коммерческой недвижимости в разделе 2.1. и 2.2. мы рассмотрели основные тенденции рынка и особенности бизнеса, а также задачи, решаемые CRM. Следующим этапом станет анализ определенной компании представленной на рынке сдачи в аренду торговой недвижимости.

Для анализа была выбрана «Компания Х», представитель рынка сдачи в аренду торговых площадей. «Компания Х» - крупная организация, имеющая несколько функциональных направленностей бизнеса. За сдачу площадей в аренду отвечает департамент Leasing (департамент аренды). В дальнейшем рассмотрение «Компании Х» будет сужено до рассмотрения деятельности департамента Leasing.

### Организационная диаграмма

Рассмотрим детальнее работу департамента Leasing. По результатам анализа департамента Leasing была сформирована его организационная диаграмма.



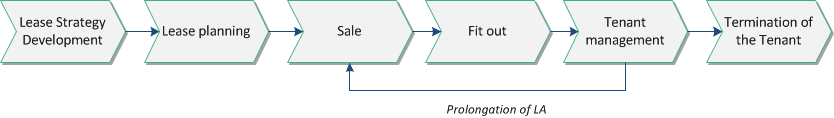
*Рис.2. Организационная диаграмма отдела Leasing*

Отдел Leasing (департамент Аренды) состоит из пяти групп, руководители которых напрямую подчиняются руководителю отдела Leasing.

* Группа Lease Managers состоит из менеджеров отдела аренды, которые отвечают за заключение и перезаключение сделок аренды, поиск потенциальных арендаторов и переговоры с потенциальными клиентами. Фокусом сотрудников группы Lease Managers является клиент.
* Группа Lease Specialist обеспечивают поддержку работы Lease Managers. Они занимаются заключениями договоров аренды и дополнительных приложений к ним.
* Группа Lease Administrators поддерживают документооборот как на этапе продажи, так и на этапе обслуживания действующего договора. Они проверяют корректность всех документов.
* Lease Coordinators занимается разработкой стратегии продвижения торгового центра, разработка и реализацияYear Lease Plan (годовой план сдачи помещений в аренду). Главный фокус сотрудников группы Lease Coordinators – помещения.
* Группа Tenant Managers обеспечивает взаимодействие с арендаторами в период действия договора аренды, решают поступающие запросы, отслеживают эффективность работы арендаторов.

### Основные бизнес процессы

Анализируя деятельность подразделения Leasing были выявлены следующие бизнес процессы верхнего уровня. В первую очередь разрабатывается стратегия лизинга (Lease Strategy), разработка базируется на анализе рынка, предыдущих сделок аренды, также учитываются стратегические цели компании в целом. На основании разработанной стратегии составляется Year Lease Plan (годовой план сдачи помещений в аренду). Для составления плана берутся данные по всем помещениям и договорам арендаторов, на основании стратегии и rent roll (минимальной арендной платы для арендаторов в зависимости торгового центра и категории) принимается решение, с какими арендаторами продолжать работу, а с какими прекратить отношения. За осуществление Lease planning отвечает группа Lease Coordinators. Процесс продаж (Sale) основывается на результатах процесса планирования. Процесс продаж выполняется группой Lease Managers и группой Lease Specialists, которые ответственны за поиск арендаторов, ведение переговоров и согласование условий лизинга, подготовку и согласование договоров. Когда договор аренды подписан с двух сторон процесс лизинга помещения считается завершенным и инициируется процесс Fit out. Процесс Fit out покрывает жизненный цикл помещения от момента заключения договора до открытия магазина и включает в себя проверку депозита, подготовку и согласование дизайн проекта, отделка помещений и принятие работ. По завершению процесса Fit out магазин открывается и с этого момента начинается группа процессов Tenant Management. Группа процессов Tenant Management включает в себя обработку запросов арендаторов, контроль нарушений условий договора аренды со стороны арендатора, проведение встреч по контролю эффективности работы арендатора. По завершению срока действия договора возможны два варианта: если арендатор и «Компания Х» хотят продолжить сотрудничество, возможно пролонгирование договора; если арендатор или «Компания Х» не желают продолжать сотрудничество, договор аренды истекает и инициируется процесс Termination of the Tenant. Процесс пролонгирования договоров не отличается от процесса продаж (Sale). Диаграмма бизнес процессов верхнего уровня отдела Leasing представлена ниже.



*Рис.3. Диаграмма бизнес процессов верхнего уровня отдела Leasing*

Рассмотрим детальнее бизнес процессы Lease Planning, Sale и Tenant Management.

Lease Planning

Процесс разработки плана аренды (Lease Planning) инициируется менеджером группы Lease Coordinator. Каждый Lease Coordinator ответственен за несколько торговых центров, каждый год он обязан предоставить план аренды по своим торговым центрам.

* Для формирования Year Lease Plan, в первую очередь, Lease Coordinator заполняет текущую аналитику по каждому помещению в торговом центре в таблицу. Примерами таких данных служит площадь торгового помещения, технические условия.
* Затем Lease Coordinator вносит данные по арендатору, который на данный момент арендует помещение. К таким данным относятся бренд, которым оперирует арендатор, сроки договора аренда, установленные размер арендной платы, оборот арендатора, объем продаж на квадратный метр и другие показатели.
* На основании вышеописанных данных Lease Coordinator по каждому помещению и арендатору, у которых истекает срок аренды, принимает решение, следует ли оставить арендатора, следует ли переместить магазин в новое место торгового центра или следует прекратить взаимоотношения с арендатором.
* Принятое решение согласуется с Tenant Coordinator in MEGA, сотрудником «Компании Х», непосредственно осуществляющим управление торговым центром.

Если по арендатору с истекающим договором аренды принято решение “Out”, то инициируется бизнес процесс Termination of the Tenant. На освободившееся помещение требуется найти нового арендатора.

Если по арендатору с истекающим договором аренды принято решение “Stay”, то есть оставить арендатора в том же помещении, или решение “Relocate”, то есть сдать в аренду другое помещение, то создается новый договор аренды с новыми условиями. Условия новых договоров вносятся в Year Lease Plan.

Результирующая таблица с решениями по истекающим арендаторам является входными данными для процесса продаж.

Диаграмма бизнес процесса Lease Planning представлена ниже.

 *Рис.4. Диаграмма бизнес процесса Lease Planning*

Sale process

Процесс продаж инициируется менеджером группы Lease Managers. На основании данных из Year Lease Plan, Lease Managers получают информацию о помещениях, которые освобождаются и им требуется найти арендатора, и об арендаторах, с которыми требуется продлить договор.

Рассмотрим первый случай, который включает поиск арендатора на свободное помещение.

В целом, у менеджера отдела аренды есть два способа поиска арендатора на свободную торговую площадку:

* Lease Manager может активно искать новых арендаторов и первым устанавливать контакт с ними по средством участия в выставках, тематических мероприятиях, телемаркетинга;
* Текущие арендаторы и компании могут оставлять заявки на сайте. Когда возникает потребность найти нового арендатора Lease Manager может использовать список заявок для поиска подходящего арендатора.

Когда лист возможных арендаторов сформирован с ними начинают вести переговоры. Предоставляют информацию о имеющемся помещении, запрашивают требования и пожелания, данные юридического лица. В процессе переговоров с арендатором Lease Manager используют несколько различных каналов связи: деловая переписка по электронной почте, персональные встречи, звонки. Вследствие специфики бизнеса переговоры могут длиться долгое время, поэтому критически необходимо сохранять информацию о всех договоренностях.

Далее инициируется процесс подготовки коммерческого предложения. Если в ходе переговоров получены требования по изменению (перестройке, расширении) помещения, все изменения координируются с менеджером группы Lease Coordinators. После коммерческое предложение высылается потенциальному арендатору. Если получено контрпредложение, менеджер должен оценить, приемлемы ли новые условия и сформировать новую версию коммерческого предложения.

Когда потенциальный арендатор соглашается на коммерческое предложение, Lease Specialist начинает подготовку договора аренды (Lease Agreement). В первую очередь, он вносит юридические данные и наименование бренда в финансовую систему Maconomy. В ней формирует объект Lease Agreement, связывая его с юридическим лицом и брендом) и заполняет условия аренды, оговоренные в коммерческом предложении. Система Maconomy поддерживает модули печати договоров аренды, поэтому из системы Lease Specialist распечатывает договор и отправляет арендатору на подписание.

Когда получено подписанный договор аренды, Lease Manager подписывает его со своей стороны и далее инициируется процесс обработки договора, процесс Fit out помещения.

Диаграмма процесса продаж доступна в Приложении 1.

### Взаимосвязь используемых ИС и бизнес процессов

В целом в отделе Leasing основными ИТ средствами для поддержки бизнес процессов являются программы Microsoft Office, такие как Excel, Word, Outlook. Также используется финансовая система Maconomy, в которой хранится информация о юридических лицах, брендах, договорах, в ней ведется биллинг. Ниже представлена диаграмма взаимосвязи используемых ИС и бизнес процессов.



*Рис.5. Диаграмма взаимосвязи используемых ИС и бизнес процессов*

Нужно отметить, что отсутствует система, для поддержки пресейловой активности, кроме MS Outlook. Так как взаимоотношения с арендаторами являются долгими и сложными, требуется структурированно хранить информацию о клиенте, коммуникаций с ним и достигнутых договоренностях.

### Структура клиентов

Следует отдельно рассмотреть структуру клиента отдела Leasing, так как она является не тривиальной и критична для проектирования базы данных. В рамках работы департамента Leasing, «Компания Х» взаимодействует с компаниями, которые желают снять или уже снимают торговую площадку. Каждая компания оперирует брендом или несколькими брендами. Бренд (в узком смысле) - это то название магазина, которое будет использоваться в торговом центре. Существует несколько разных способов оперировать брендом:

* Компания может быть владельцем бренда (Brand Owner). В этом случае она обладает юридическим правом использовать этот бренд (зачастую сама его создает).
* Компания может быть франчайзи ( Franchisee ). Если компания является франчайзи определенного бренда, значит она купила право оперировать брендом на определенной территории (франшизу) и может открывать один или несколько магазинов. Компания выплачивает определенную пошлину со своих продаж франчайзеру, соблюдает требования к дизайну и качеству продукции и обслуживания, предъявляемые франчайзером.
* Компания может быть Master Franchiser. Если компания является Master Franchiser это означает, что на определенной территории компания может продавать права на саб франшизу другим компаниям, таким образом разделяя издержки на франшизу и наращивая прибыли. Также компания становится ответственна за поиск и обучение новых франчайзи.
* Компания может быть Sub franchiser. Sub franchiser также напрямую продает франшизы на определенной территории и получает от 1/3 до 2/3 первоначальной платы за франшизу и такую же долю повторяющихся плату за франшизу.

Для бизнеса необходимо понимание каким образом арендатор оперирует брендом, чтобы определять, на каком уровне вести различные переговоры. К примеру, нет смысла обсуждать глобальные вопросы дизайна с франчайзи, ведь основные требования предъявляет франчайзер.

В дополнение к описанному выше, необходимо понимание, что один и тот же бренд может быть представлен различными компаниями в разных регионах. Приведем пример: в пяти регионах бренд 5 KармаNов представлен владельцем бренда компанией «5 карманов», но в Новосибирске существует компания-франчайзи «Сибирский джинсовый центр». Также, случается, что компания Brand owner не оперирует на российском рынке, а бренд представляют только франчайзи или Master Franchiser.

Отдельно стоит рассматривать ситуацию с юридическими лицами. В России частой практикой является наличие нескольких юридических лиц у одной компании. Существует несколько причин использования нескольких юридических лиц:

1. Разделение может быть вследствие территориальной распределенности. К примеру, в Южном и Приволжском федеральном округе для деятельности организации используется одно юридическое лицо, в Центральном – другое. Обычно, подобные юридические лица имеют территориальное обозначение в названии, к примеру, «Аптеки О3 Юг».
2. Разделение по принципу деятельности организации. Крупные компании, имеющие несколько функционально различных направлений бизнеса, могут заводить несколько юридических лиц под каждую функциональную направленность. Яркий пример этой ситуации – «Компания Х». Для розничного бизнеса юридического лица используется одно юридическое лицо, в то время как для сдачи помещений в аренду – другое.

Так как для одной компании может существовать несколько юридических лиц, необходим инструмент, чтобы отслеживать взаимосвязь с компанией. Это критичный вопрос с точки зрения безопасности и эффективности ведения бизнеса лизинговой компанией: если хотя бы у одного из юридических лиц арендатора есть крупные задолженности, стоит задуматься, заключать ли новые договора с этой компанией.

## Результаты проведенного анализа

1. В процессе проведения анализа «Компании Х» было проведено моделирование организационной структуры отдела аренды, рассмотрены бизнес процессы верхнего уровня. Ключевой рабочий бизнес-процесс продаж и планирования был смоделирован с использованием нотации BPMN.Был проведен анализ взаимосвязи существующих информационных систем и ключевых бизнес-процессов. Также, в ходе анализа была рассмотрена структура клиента, с которым взаимодействует компания. На основании полученных данных, стало возможно выявить существующие проблемы в работе и сформировать основные функциональные требования к системе CRM.Структура клиента компании достаточно сложная. Информация хранится разрозненно по брендам и юридическим лицам. Зачастую менеджеры отдела аренды мыслят категориями брендов, в то время как back-office понимает клиента исключительно как юридическое лицо. Из-за взаимного непонимания увеличивается время сбора данных по клиенту и снижается качество подготовки к коммерческим предложениям и договорам. Требуется разработать единую структуру клиента, принятую в департаменте. Структура должна покрывать все ключевые особенности: наличие нескольких юридических лиц и брендов, различный тип оперирования брендом.
2. Для «Компании Х» характерна высокая специализация рабочих групп внутри отдела. Группы Lease Managers и Lease Specialists ответственны за заключение и перезаключение договоров аренды. Они владеют в полной мере информацией, касающейся этого вопроса. Lease Coordinators в курсе доступных помещений в торговых центрах, эффективности арендаторов и концепции стратегии, на основании которой они составляют план сдачи помещений в аренду. Tenant Managers отвечают за поддержку арендаторов в процессе действия договора аренды. Они имеют полную информацию по текущим вопросам от арендатора, заявкам и нарушениям. Группы Lease Administrators полностью ответственны за качество документов как в процессе сдачи помещения в аренду, так и в процессе оставшегося жизненного цикла арендатора. В результате подобной высокой спецификации возрастают трудозатраты на сбор полной информации о клиенте. К примеру, рассмотрим процесс подготовки YLP специалисту группы Lease Coordinators, которому требуется принять решение по каждому арендатору в МЕГЕ, остается ли он в том же помещении, переместить ли его в другое помещение или прекратить сдачу в аренду помещения. Специалист группы Lease Coordinators может получить часть информации из Maconomy, другую часть информации, касающуюся бренда или процесса продаж он запрашивает у Lease Manager-а. Информацию о текущих жалобах или нарушениях арендатора следует запросить у Tenant Manager-а. Таким образом, чтобы получить полное досье по арендатору стоит приложить значительные усилия, а ведь в каждом торговом центре расположено большое количество арендаторов. Внедряемая система должна решить вышеописанную проблему, возникающую из-за высокой специализации рабочих групп.
3. Помимо высоких трудозатрат на сбор полной информации по клиенту отдельно стоит отметить разрозненность и неоднородность информации. Так как каждая группа отдела аренды ведет свой блок информации по арендатору и использует при этом средства, подобные Excel, возникает неоднородность и не единообразие данных. Для описания одной и той же ситуации или данных различные люди могут использовать отличающиеся форматы. Простой пример – категоризация брендов. Каждый отдел вел свою категоризацию брендов: к примеру, в финансовой системе существовало несколько категорий: Ключевые клиенты, Спорт, Одежда, Обувь и др. В то же время, для категоризации брендов Lease Manager-ы и Lease Specialist-ы использовали широкий набор категорий и подкатегорий. Lease Coordinator-ы, в свою очередь, вели третий список категорий. Подобных примеров множество, и их наличие усложняет процесс анализа существующих данных и значительно повышает трудозатраты на его проведение. Внедряемая система должна позволять унифицировать типы клиентских данных.

# Глава 3

## Проектирование БД системы

Основываясь на проведенном в Главе 2 анализе была спроектирована модель базы данных системы. Схема базы данных представлена на диаграмме ниже:



*Рис.6. Логическая модель базы данных*

Основной сущностью, отражающей клиента «Компании Х», является объект **Компания**. Название Компании является уникальным идентификатором объекта. У Компании предусмотрен атрибут Тип, в котором можно указать, является ли компания арендатором или потенциальным арендатором. В сущности Компания будет храниться общая информация об арендаторе (потенциальном арендаторе), такая как фактический адрес, телефоны, емейл, менеджер и специалист отдела Leasing, отвечающий за эту компанию. Также на Компании реализована рекурсивная связь для отображения родительских и дочерних компаний.

Ниже представлен пример формы объекта, с которой будут работать пользователи системы.

 *Рис.7. Форма Компании*

Как было выявлено в ходе анализа у одной компании может быть от одного до нескольких юридических лиц. Поэтому для объекта Компаний реализована связь один ко многим к объекту **Юридическое лицо.** Первичным ключом для объекта является Название ENG, также объект хранит информацию по ИНН, юридическим реквизитам, реквизитам банка, подписантам со стороны арендатора, менеджеру и специалисту отдела Leasing, отвечающих за это юридическое лицо. Ниже представлен пример формы для этого объекта.



*Рис.8. Форма Юридического лица*

В ходе взаимодействия с арендаторами, переговоров и согласования условий менеджеры отдела Leasing взаимодействуют не с юридическими лицами (отражены в базе данных объектами Компания и Юридическое лицо), а с сотрудниками Компаний, с людьми. В связи с этим, реализован объект **Контакт** и связь один ко многим между Компанией и Контактом. На объекте Контакт хранится общая информация а физическом лице: фамилия и имя, должность, рабочий и мобильный телефоны, почтовые адреса, номер и марка машины, информация о линейном руководителе.

Рассмотрим теперь, каким образом будет реализована взаимосвязь Компаний и Бренда. Как было выяснено в ходе анализа, Одна компания может оперировать несколько брендами, в то же время один бренд может быть представлен различными компаниями. Также существует четыре типа оперирования брендом: компания может быть владельцем бренда, Franchisee, Master Franchiser или Sub Franchiser.

В базе данных будет реализован объект **Бренд**, первичным ключом которого будет его Название ENG. На объекте Бренд будет храниться вся информация о бренде: категория и подкатегория, информация о целевой аудитории, информация о концепции, информация о предпочтениях в дизайне и размере помещений.

Для отражения связи между Брендом и Компанией будет использоваться третий объект **Отношение с Брендом** (Brand Relationship). В нем хранится лукап на Компанию и на Бренд (внешний ключ на схеме базы данных), чтобы реализовать взаимосвязь Бренда и Компании. Для отображения типа оперирования брендом предусмотрено поле Тип оперирования Брендом (Relationship type), в котором определены значения «Brand owner», «Franchisee», «Master Franchiser» и «Sub Franchiser». Если тип оперирования «Franchisee», «Master Franchiser» и «Sub Franchiser», то будут доступны поля для заполнения информации о франшизе. Форма объекта представлена на рисунке ниже:



*Рис.9. Форма Отношения с Брендом*

Объект **Магазин** отражает реально существующий магазин, расположенный в определенном торговом центре. Магазин является объединяющей сущностью, в которой содержатся внешние ключи на Компанию, Бренд и Юридическое лицо. Также на этом объекте предусмотрено хранение информации, связанной с конкретным магазином. К такой информации относится площадь помещения, технические характеристики, условия аренды.

Список **Торговых центров** хранится отдельным справочником.

Одной из основных целей внедрения CRM системы в лизинговой компании является отслеживание и хранение информации по взаимодействиям с арендаторами и потенциальными арендаторами. В ходе анализа, представленного во второй главе, было выяснено, что основными каналами коммуникации с клиентами являются звонки, электронная почта и персональные встречи. Таким образом, в базе данных будут реализовано 3 объекта: **Звонок, Email** и **Встреча**. На диаграмме они объединены в единую область под названием Действия. Учитывая сложную структуру лизингового клиента, объекты действий должны одновременно отслеживаться в разрезе трех объектов: компании, бренда и магазина. Поэтому объекты Звонок, Встреча и Email содержат внешние ключи на сущности Компании, Бренда и Магазина.

## Взаимодействие CRM системы с существующей инфраструктурой отдела Leasing

Увеличение эффективности внедряемой системы класса CRM может быть достигнуто за счет интеграции с существующими системами back-офиса и почтовыми системами.

Рассмотрим возможности для *интеграции с системами back-офиса*. Как было проанализировано в главе 2, лизинговые системы back-офиса созданы для поддержки сложного и детального процесса заключения договоров аренды, расчета и хранения базовых ставок арендной платы и биллинга. В большинстве случаев у подобных систем нет возможности управления контактными данными и поддержки пресейовой активности. Именно CRM-система призвана поддерживать эти бизнес процессы. Для наиболее эффективного внедрения CRM-системы следует разработать интеграцию с системами Back-офиса.   
В ходе проведенного анализа было выявлено, что в компании используется финансовая система Maconomy для поддержки договоров и текущих бухгалтерских операция. Предполагается реализация асинхронной двухсторонней интеграции. Данные по клиентам, требуемые для заключения договоров юридические реквизиты и названия брендов, должны передаваться из CRM в Maconomy. При принудительном запуске интеграции будет формироваться xml файл, содержащий данные по заранее определенному перечню атрибутов. Веб-сервис Maconomy принимает xml файл и создает или обновляет запись в базе Maconomy. Из Maconomy аналогично передается информация по клиенту: наличие задолженностей, специфичные условия заключенных договоров.

Схема интеграции представлена на рисунке ниже.



*Рис.10. Схема интеграции с Maconomy*

Помимо интеграции с системами back-офиса для эффективного использования CRM системы требуется интеграция с почтовыми системами. В отделе Leasing менеджеры используют Microsoft Outlook с MS Exchange Server для получения и отправки почтовых сообщений и организации встреч. Чтобы качественно отслеживать коммуникации с текущими и потенциальными арендаторами, сотрудники отдела Leasing должны иметь удобный функционал для синхронизации почты и встреч с CRM. Для этих целей реализована двусторонняя интеграция CRM с Microsoft Outlook по объектам Звонок и Email.

## Преимущества внедрения

Итак, на основе проведенного анализа была спроектирована информационная система для поддержки процесса управления взаимодействиями с арендаторами. Рассмотрим преимущества от внедрения данной ИС в компании:

1. В ходе анализа было выявлено, что одной из основных проблем компаний были высокие трудозатраты на сбор полной информации о клиенте и обмен ею. Одной из причинами данной ситуации была высокая специализация рабочих групп: каждый ответственный вел свою часть информации в отдельном файле. В связи с этим возникала множественность источников клиентской информации. На сбор полной информации по клиенту уходило значительное время и трудозатраты. Для решения вышеописанной проблемы была спроектирована единая база данных. Все рабочие группы получили возможность оперативно иметь доступ к полному клиентскому профилю, таким образом сократив процесс сбора и обмена информацией до нескольких кликов.
2. Внедрение информационной системы с жесткими форматами ввода ключевых показателей и единой базы данных позволило также решить вторую проблему: неоднородность, избыточность и противоречивость информации. В связи с тем, что каждая рабочая группа вела свой блок данных по клиенту в средствах, подобным Excel, одну и ту же информацию они могли представлять в разных форматах. В результате был затруднен анализ клиентской информации, возникали ошибки интерпретирования данных и менеджеры принимали ошибочные решения. Внедрения информационной системы позволило, во-первых, определить единые базовые справочники (такие как категории), задать жесткие форматы вводы ключевых данных и отслеживать изменения. Единая база данных, с предопределенной логикой отслеживания дубликатов, позволила предотвратить избыточность информации и заведение клиентов-дубликатов. Результатом является снижение трудозатрат на анализ клиентских данных и снижение уровня ошибок.
3. Отличительной особенностью сферы сдачи в аренду коммерческой недвижимости являются коммуникации. Точнее их большой объем, сложность и длительность взаимодействий (переговоров и сроков аренды). Компании требуется централизовано хранить все коммуникации с клиентом, отслеживать договоренности. Требуется минимизировать риск потери данных и знаний, к примеру, при увольнении менеджера, отвечающего за группу арендаторов. Хранение и отслеживание коммуникаций является одной из целей внедрения CRM. Предложенная структура данных предусматривает хранение электронных писем, встреч и звонков. Причем учитывается сложная структура клиента и записи отслеживаются сразу в разрезе трех объектов: компаний, магазинов и брендов. В дополнение к описанному выше, предусмотрена интеграция CRM системы и MS Outlook, что позволит менеджерам оперативно синхронизировать данные по коммуникациям и эффективно работать с ними.

# Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что в основной целью этой работы было усовершенствование информационной поддержки процесса управления взаимодействиями с арендаторами. Для этого было предложено внедрение информационной системы класса CRM. Согласно методологии внедрения ИС был проведен этап анализа и дизайна. Был проведен анализ рынка сдачи коммерческой недвижимости, и в частности сегмента сдачи в аренду торговых площадей, что легло в основу анализа возможности применения CRM для компаний этого рынка. Для получения детальной информации по основным бизнес-процессам, свойственным для компаний этого рынка, и структуре клиентов, была выбрана типовая компания сегмента сдачи в аренду торговой недвижимости. Базируясь на проведенном анализе была спроектирована модель базы данных информационной системы и определены точки интеграции с системами back-офиса и почтовыми клиентами. После чего были рассмотрены преимущества от внедрения CRM- системы в компании, занимающейся сдачей в аренду торговых площадей.

По результатам проведенной работы можно получить представление о выгодах применения CRM в этой компании. Разработанная модель базы данных будет пригодна для всех компаний сегмента сдачи в аренду торговых площадей. В дальнейшем данную модель можно дополнить таким образом, чтобы она покрывала не только коммерческую недвижимость, но и аренду недвижимости в целом.

# Список используемой литературы

1. Пейн Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. М: Гревцов Паблишер, 2007.
2. Юридическое лицо – это…, <http://www.morebis.ru/articles/29/>
3. Качественные определения бренда, <http://marketolog.biz/brand-page-104.html>
4. Голденберг Б. CRM Automation. Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2002.
5. Рынок CRM-систем, <http://www.cnews.ru/reviews/free/hardnsoft/soft/crm.shtml>
6. Пейн Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. М: Гревцов Паблишер, 2007.
7. Обзор рынка лизинга, <http://www.rbc.ru/reviews/leasing-2008/chapter2-leasing-commerce-realty.shtml>
8. Потенциал лизинга, <http://www.all-leasing.ru/analitic/detail/5742/?sphrase_id=156256>
9. Общие тенденции развития в строительстве Торгово-развлекательных (торговых) центров. <http://www.videoradio.ru/videonablyudenie/obschie-tendentsii-razvitiya-v-stroitelstve-torgovo-razvlekatelnich-torgovich-tsentrov.html>
10. В Москве за год было открыто 8 торговых центров. <http://www.malls.ru/rus/news/110550.shtml#ixzz2Tod5Svby>
11. Anne Taylor. CRM FOR REAL ESTATE. February, 2012 <http://hipercept.com/white-paper/CRM-For-Real-Estate-Why-CRM-byHipercept.pdf>

# 

# Приложение 1. Диаграмма бизнес процесса Sale process

