

28 июня 2024

Цифровизация продаж в PRO AQUA: опыт внедрения современной CRM- системы

Цифровизация промышленности — это сложный процесс, который затрагивает все области работы производственного предприятия. От мониторинга оборудования и разработки цифровых двойников до создания промышленных и складских роботов, от беспроводных датчиков и 3D-печати до технологий машинного зрения и внедрения инструментов искусственного интеллекта – все это задачи, которые стоят перед промышленными компаниями. Аналитики MarketsandMarkets прогнозируют, что мировой рынок «Индустрии 4.0» будет расти в среднем на 20,6% в год и достигнет \$165,5 млрд к 2026 г. Среди задач, которые решает промышленный сектор, важными являются и вопросы сбыта произведенной продукции, что приводит к спросу на решения по взаимодействию с заказчиками, партнерами и дистрибуторами. О том, как идет цифровизация продаж в производственно-торговой компании PRO AQUA рассказывает **директор по проектам Сергей Сироклин**.



РАССКАЖИТЕ, ЗАЧЕМ ВООБЩЕ PRO AQUA БЫЛА НЕОБХОДИМА CRM-СИСТЕМА? ВЫ ЖЕ РАБОТАЛИ МНОГО ЛЕТ УСПЕШНО И БЕЗ НЕЕ?

Конечно, мы могли бы продолжить работать и по-старому. Но, понимая, что рынок движется вперед, меняются схемы взаимодействия с партнерами, постоянно увеличивается объем значимой информации, требующей возможности структурированного хранения и обработки, в конце концов меняется поколение сотрудников и мир вокруг нас и, если мы не возьмем на вооружение современные технологические решения, мы просто упустим момент.

Более того, у нас уже был внедрен модуль CRM на базе Microsoft Dynamics AX, однако, функционально и технологически устаревший, в виду чего требовалось осуществлять достаточно много неудобных ручных операций для управления потоком информации, связанной с работой с клиентом. Крайне несовременный интерфейс и сложность, а местами невозможность, реализации интеграции с такими базовыми сервисами, как телефония, мессенджеры, почта, web-формы для лидогенерации – все это сдерживало нас от дальнейшего развития. К тому же система в целом морально устарела и инвестировать в ее развитие не было смысла, особенно при наличии большого количества многофункциональных решений вокруг.

Вот это и стало основной технической предпосылкой для поиска и внедрения нового продукта. Потребность в новой современной системе со стороны бизнеса связана с ростом отдела продаж и маркетинга, компании в целом и повышения сложности внутренних бизнес-процессов. У нас есть три канала продаж с абсолютно разным жизненным циклом и процессами обеспечения отгрузки товара – продажи через крупную дилерскую сеть, DIY-ритейл и прямые продажи на объекты строительства. Как вы понимаете, в такой ситуации достаточно сложно контролировать и управлять процессом продаж, а также оценивать качество работы департамента — нет метрик для оценки эффективности работы, разве что план-фактный анализ.



Обычно внимание производственных компаний сфокусировано на системах, связанных именно с управлением производством (MES-системы), планированием загрузки производственных мощностей и диспетчеризации (APS-системы), а также решениях, позволяющих мониторить состояние оборудования и параметры технологических процессов, вести учет плановых и аварийных ремонтов, например, ТОиР. Однако сейчас проявляется тенденция на использование решений, которые автоматизируют процессы по работе с клиентами, включая как непосредственное взаимодействие с партнерами, так и внутренние процессы компании, направленные на реализацию клиентских сервисов (доставка, техническая поддержка, управление претензионной работой и пр.). Практически у всех крупных производственных компаний есть дистрибуторская сеть и инструмент для работы с дилерами, партнерами и филиалами становится необходимостью.

Маргарита Иванова,
руководитель направления «Битрикс24» департамента CRM ГК
«КОРУС Консалтинг»

В итоге мы поняли, что нам нужна не просто CRM-система, а необходимо решить четыре большие задачи. Во-первых, внедрить современный

инструмент для оптимизации работы отдела продаж, упрощающий работу как офисного, так и «полевого» сотрудника. В том числе для того, чтобы все коммуникации велись внутри одной системы, чтобы карточки взаимоотношений с клиентом обогащались дополнительной информацией.

Во-вторых, мы хотели повысить эффективность взаимодействия между подразделениями. Департаменты в PRO AQUA ставили друг другу задачи в почте, и они часто там терялись среди большого количества сообщений от сотрудников и контрагентов. Поэтому нам нужна была система, которая позволила бы легко вести как персональные задачи, так и задачи проектных групп, отделов и пр., повысить прозрачность работы по задачам и как следствие эффективность совместной работы.

В-третьих, нам нужно было создать единое информационное пространство с общим файловым хранилищем, единым мессенджером, базой знаний, местом обмена важной информацией о событиях в компании, департаменте или у конкретного пользователя, чтобы сотрудники быстро и просто общались, а поиск нужной информации для реализации бизнес-процессов не вызывал сложностей даже у новых коллег.

Ну и четвертая задача – хотелось внедрить не просто CRM-систему, а решение, которое автоматизировало ряд процессов, которые велись на тот момент в электронной почте, что делало их непрозрачными, сложно контролируемые и сильно зависящими от конкретных персоналий. Это позволило бы нам выявить и улучшить узкие места в управлении компанией.

ПРО ПРЕДПОСЫЛКИ ПОНЯТНО, НО ВСЕ-ТАКИ ПОЧЕМУ ИМЕННО CRM-СИСТЕМА ДОЛЖНА БЫЛА РЕШИТЬ ЭТИ ЗАДАЧИ?

Мы поставили перед собой три цели и CRM идеально им отвечала. Первая цель – сделать прозрачным процесс постановки и реализации задач в компании. Это помогает правильно оценить и спланировать загрузку персонала, перестроить неэффективные процессы, а также улучшить качество управления портфелем стратегических проектов компании.

Вторая цель — увеличить объем значимой информации по клиенту. Для этого CRM надо интегрировать с современными средствами коммуникации и создать удобный интерфейс работы. Еще мы хотели оптимизировать время сотрудников отдела продаж. Ведь раньше процесс происходил так: менеджер выгружал из почты письмо, переносил его в CRM и вручную фиксировал факт отправки или получения сообщения или телефонного звонка.

Современная CRM-система сама фиксирует звонки, письма и прочие коммуникации в карточке клиента. Это значительно сокращает время, затрачиваемое сотрудниками на рутинные операции, и высвобождает его для работы по развитию взаимоотношений с клиентом. И последнее, нам важно было повысить прозрачность процесса работы с объектами строительства.

Данное направление продаж с точки зрения процессов, жизненного цикла взаимодействия с клиентами значительно отличается от оптового канала и имеет совершенно другую «воронку продаж». Необходимо вести учет работы по стадиям воронки в корреляции со стадиями строительства объекта.

В секторе производства и дистрибуции в отличие от других отраслей достаточно легко устанавливать KPI для отделов продаж. Например, одни компании отталкиваются от объема коммуникации менеджеров с партнерами\дистрибуторами или клиентами и ставят KPI на количество проведенных встреч, другие на количество проведенных демонстраций продукта. Отслеживание этих показателей позволяет быстро увидеть эффективность работы отдела продаж. Помимо этого, можно отслеживать реализацию потенциальных продаж (upsell) внутри своих клиентов, аналитику по конкретным SKU, и то, насколько менеджеры по продажам выполняют продуктовые планы внутри направлений.

Маргарита Иванова,
руководитель направления «Битрикс24» департамента CRM ГК
«КОРУС Консалтинг»

ПОМЕНЯЛИ ЛИ ВЫ ЦЕЛИ, КОГДА ЗАПУСТИЛИ ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ CRM?

Глобально нет, но в процессе внедрения системы фокус сместился на автоматизацию внутренних бизнес-процессов, зачастую не связанных напрямую с клиентскими сервисами. Например, кросс-функциональных, между департаментами, так как у нас много подразделений, которые оказывают услуги другим отделам. Мы поняли, что, если автоматизировать размещение заявок на внутренние услуги, процесс становится более прозрачным, появляются показатели, по которым можно оценить его эффективность, снизить вероятность сбоев, определить, как заявки (нагрузка) распределяются между сотрудниками и нужны ли они в принципе. Ну и как следствие – повысить эффективность и качество внутреннего взаимодействия.

Как следствие автоматизации внутренних процессов, мы увеличили количество интеграций между системами нашего ИТ-ландшафта. Сначала мы думали, что просто интегрируем основную ERP-систему, в которой реализуются все бизнес-процессы и операционная деятельность, с CRM-системой. Однако, в итоге в общий контур погрузили все системы – аналитические и 1С и интегрировали их между собой.



НА РЫНКЕ СУЩЕСТВУЕТ МНОГО ИТ-РЕШЕНИЙ, КАК ВЫ ПРИШЛИ К ВЫБОРУ «БИТРИКС24 CRM»?

После того, как мы нашли для себя ответ на вопрос, какие задачи хотим решить путем внедрения CRM решения, работу над проектом мы начали с исследования рынка. Разделили системы на три большие категории – для крупного бизнеса, продукты для среднего сегмента и узкоспециализированные, облачные решения. После провели сравнительный анализ всех систем по следующим критериям: функциональность, цена, наличие квалифицированных кадров и подрядчиков на рынке, возможность быстрого старта с «коробкой», наличие простой и легкой поддержки, развитие системы вендором.

Еще оценивали возможность доработки логики и интерфейса. Система должна максимально покрывать наши функциональные требования. Мы искали CRM с простым стеком реализации, так как в настоящее время дефицит квалифицированного персонала может тормозить развитие. Кроме того, смотрели на схемы лицензирования и возможность локализации CRM на различные языки. Также для нас было важно видеть реализованные кейсы вендора в схожих компаниях по бизнес-моделям и рынкам сбыта. После такого многофакторного анализа систем выбрали «Битрикс24 CRM» в коробочной версии.



Так как мы хотели решить задачу хранения информации в едином информационном пространстве с удобным доступом и простым поиском, нас порадовало наличие в «Битрикс24» модуля базы знаний и раздела «Диск». Система легко дорабатывается, масштабируется и интегрируется с внешними системами. «1С-Битрикс» часто выпускает релизы, у них большой маркетплейс приложений. Все это привело нас к пониманию, что «Битрикс24 CRM» — это та система, которая нам нужна.

Последний этап — выбор подрядчика. Мы изучили российский рынок, пообщались с разными компаниями и специалистами. Я искал команду с глубокой отраслевой экспертизой, которая сможет разделить мою философию – максимальную гибкость с опорой на указанные ключевые точки и готовность к форме реализации проекта для достижения максимально быстрого результата. Команда «КОРУС Консалтинг», несмотря на свой масштаб, — гибкая в плане взаимоотношений компания, которая готова помогать на всех этапах проекта.

РАССКАЖИТЕ, С КАКИМИ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ CRM?

CRM плотно взаимодействует в две стороны с нашей мастер-системой, ERP, в которой ведется учет всей операционной деятельности компании: продажи, логистика, кадровый учет, зарплата, планирование, бюджетирование,

процессы казначейства, блоки WMS, YMS, TMS и пр. Кроме того, CRM работает в связке с решением 1С ТОиР и, конечно же, является источником данных для аналитических систем OLAP, BI.

Многие воспринимают CRM как изолированный продукт и оценивают только результат, который принесет непосредственно система. Однако тот эффект, который можно получить при интеграции CRM с другими информационными системами, может быть даже более значимым. Именно поэтому в ходе проекта важно правильно вписывать систему в общий ИТ-ландшафт. В случае с «Битрикс24» это может быть единое информационное пространство с корпоративным порталом, автоматизацией кадровых процессов, CRM-системой, B2B-порталом и многим другим.

Маргарита Иванова,
руководитель направления «Битрикс24» департамента CRM ГК
«КОРУС Консалтинг»

**ЗАМЕТИЛИ ЛИ ВЫ КАКОЙ-НИБУДЬ
СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
СИСТЕМ?**

Когда мы думали про внедрение CRM-системы и ролевую модель, то четко разделили, кто работает в ERP-системе, а кто и с какими сценариями в CRM, чтобы не дублировать работу в двух системах. Например, в PRO AQUA есть отдел по работе с клиентами, который занимается обработкой клиентских заявок, резервированием товаров и последующим сопровождением отгрузки. Сотрудники отдела продолжают работать в ERP-системе (уровень операционных процессов).

Менеджеры, которые работают с лидами и сделками, заводят клиентов и ведут их до стадии подписания контракта, работают в CRM (уровень процессов по работе с клиентами). Конечно, это не означает, что менеджер не может войти в ERP, если нужно посмотреть операционный контур, отгрузки и так далее, но до момента заключения контракта он работает в CRM. И так как мы заранее планировали такое разделение, то какого-то синергетического эффекта от внедрения еще одной системы мы не заметили. Однако, мы нашли другие интересные сценарии взаимодействия между ERP и «Битрикс24 CRM».

1. Наглядно и понятно. Например, мы обнаружили, что в Microsoft Dynamics AX видим все транзакционные процессы, но не понимаем, на каком этапе они находятся. Новая CRM-система помогает визуализировать стадийность процесса.

2. Все процессы под контролем. В ERP происходит какое-то операционное событие, в CRM формируется задача или процесс по разбору этого события. Приведу пример. Есть процесс проведения аудита на складе по итогам

недогруза товара клиенту. И раньше он выглядел так: руководитель склада делал отчеты из АХ, видел, что были недогрузки и инициировал процесс проверки, пересчета и инвентаризации. Был высок уровень влияния человеческого фактора на проведение данного аудита, поэтому мы решили, что требуется сделать автоматический триггер, который фиксирует недогруз и автоматически заводит задачу в CRM-системе по разбору этого процесса. «Битрикс24» создает задачи на основании события, зафиксированного в ERP с определенным форматом, содержанием, сроком рассмотрения и ответственными. Задача руководителя склада — просто на «доске» задач департамента логистики внутри системы отслеживать, как идет работа по этим задачам. Тем самым, мы убрали человеческий фактор, сделали прозрачной ситуацию и нормировали процесс в плане сроков выполнения и ответственных. Теперь ни один недогруз не происходит без разбора.

3. Работа с претензиями. Представьте себе, в прошлом году на крупнейшем отраслевом мероприятии мы услышали жалобы наших ключевых дистрибуторов, что долго даем ответы по претензиям, такими как недогруз, перегруз и другое. Раньше цепочка работы с рекламациями была такая: запросы поступали в отдел продаж, пересылались в отдел по работе с претензиями, и затем долго разбирались. Мы разложили этот проект по стадиям в CRM, теперь, как только в ERP заводится претензия, определяется ее этап и стадия, далее она отображается на «доске» в «Битрикс24 CRM» в соответствующем этапе «воронки» по работе с запросами клиентов. Визуализация процесса помогла нам обнаружить проблему в неожиданном месте. Мы внедрили прозрачный процесс, который показывает, на какой стадии находится работа с претензией, создали контролирующие механизмы,

включая отслеживание срока жизни претензии, реализовали получение обратной связи от клиента по итогам закрытия обращения. В результате нам удалось значительно снизить негативную обратную связь, улучшить коммуникацию с клиентами и повысить лояльность наших партнеров. Именно «Битрикс24 CRM» помог нам увидеть полную картину процесса и изменить его.

ОТОЙДЕМ НЕМНОГО В СТОРОНУ ОТ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ CRM. РАССКАЖИТЕ О ТОМ, КАК ПРОХОДИТ ЦИФРОВИЗАЦИЯ В PRO AQUA?

Процесс цифровизации идет вместе с развитием бизнеса уже почти 20 лет, и начали мы с внедрения ERP-системы. Сейчас плотно занимаемся вопросами оптимизации, автоматизацией процессов контроля состояния оборудования, внедряем ТОиР, аналитику данных, упрощаем работу с данными, пересматриваем процессы, которые автоматизировали ранее, минимизируем человеческий фактор и снижаем риск ошибок за счет инструментов роботизации.

Если все-таки вернуться к CRM, то при внедрении мы придерживались курса на MVP в формате «quick win». Мы хотели реализовать проект быстро, получить первый эффект в виде работающей системы для определенной

группы пользователей, запустить блок постановки задач и сделать базовую интеграцию с ERP, и после уже понять, куда нам двигаться дальше. В рамках MVP за два месяца мы сделали базовую интеграцию, синхронизировали данные, настроили систему, подключили пользователей, реализовали блок задач и сделали базовые версии воронок по сделкам. Запустили проект внедрения CRM 9 января, а уже в марте все сотрудники отделов продаж и маркетинга уже работали в системе.

В итоге за шесть месяцев автоматизировали гораздо больше внутренних процессов, чем планировали. Параллельно отказались от старого интранета-портала и начали использовать «Битрикс24» в качестве корпоративного портала с базой знаний.

ИСПЫТЫВАЛИ ЛИ ВЫ КАКИЕ-НИБУДЬ ТРУДНОСТИ В ПРОЦЕССЕ?

Это был первый проект для PRO AQUA, который мы делали по гибкой методологии. Такой подход был нетипичен для нас, так как раньше все проекты характеризовались большим количеством кастомизации. Мы всегда сначала формировали требования, а потом понимали, что часть не сделана, а часть сделана не так, как хотелось, что приводило к дополнительным трудозатратам и смещало сроки реализации проекта. Перестроить понимание менеджмента и понимание команды, что мы будем работать по-

другому, было сложно для меня как для куратора проекта, который занимался коммуникацией с пользователями системы и руководителями.

Также мы решили ничего не кастомизировать, за исключением разработки интеграционного блока. Не назову это сложностью, но тут важно было поработать с ожиданиями и коммуникациями внутри команды проекта. Тем не менее, при таких многих неизвестных мы абсолютно не заметили характерного для любого проекта сопротивления «снизу». Так как мы внедряли не мастер-систему, и ролевая модель была изначально хорошо продумана и реализована совместно со специалистами «КОРУС Консалтинг», никакого влияния на процесс отгрузок не было, и мы запустили CRM без единого сбоя.

Главный урок, который мы вынесли из проекта по внедрению CRM: можно быть гибким и быстрым. Внедрение системы такого класса с возможностью автоматизации процессов вскрыло много интересных моментов – «незрелые» процессы, которые можно убрать или изменить, внутренние процессы между департаментами, которые можно регламентировать, и многое другое.

Многие промышленные предприятия развивают только производственный блок — повышают эффективность процессов, улучшают условия труда, внедряют передовые решения в области компьютерного зрения, — забывая о том, что успех бизнеса зависит не только от качества продукции, но и от грамотного продвижения и продажи товаров.

Возможности по увеличению доли рынка напрямую зависят от эффективности процесса продаж. Поэтому для достижения действительно сильной позиции на рынке, для обеспечения конкурентоспособности и гибкого управленческого подхода промышленным предприятиям стоит обратить внимание на цифровую трансформацию и такую важную область, как автоматизация взаимодействия с клиентами.

Маргарита Иванова,
руководитель направления «Битрикс24» департамента CRM ГК
«КОРУС Консалтинг»