

Адаптация СRМ-решения для автоматизации работы менеджеров по продажам в условиях отключения облачных решений

Описание проекта на конкурс «ВРМ-проект года 2024»

Москва, 2024

Оглавление

Оглавление

Аннотация	3
Введение	
Бизнес-контекст	
Бизнес-процесс	
Управление проектом	
Инновационность	14
Трудности	15
Результаты	16

Аннотация

SAP CRM (SAP Customer Relationship Management) – программно-аппаратный комплекс для автоматизации взаимодействий с партнерами, сбытовых процессов и обслуживания, а также для управления программой лояльности и маркетинговыми кампаниями.

Продукт CRM предоставляет пользователям функциональную возможность фиксировать коммуникации с клиентами (как исходящий, так и входящий поток), индивидуальные ценовые условия сотрудничества, выписанные и отгруженные заказы, настраивать пакеты сервисов особых условий доставки.

В «Комусе» SAP CRM является мастер-системой ведения клиентской базы и управления взаимоотношениями с партнерами, единым информационным пространством для координированного управления отношениями с несколькими сегментами партнеров: массовый (включая E—commerce B2B), E—commerce B2C, конкурсный и премиальный.

В начале 2022 года в связи с возникшими нестабильными условиями на российском рынке «Комус» перешел с облачного CRM-решения для бизнеса на внутреннее в рекордно короткий срок.

Компания смогла обеспечить непрерывную работу с клиентами на разных сегментах бизнеса — малого, среднего, крупного, премиум, стратегического и бюджетного кластера по всей России.

СRM-система стала эффективным внутренним корпоративным инструментом, дающим возможность повысить выработку менеджера по продажам в традиционном и развивающихся рынках, наладить сбор и анализ производственных и экономических показателей эффективности работы, а также настроить алгоритм работы для каждого жизненного цикла клиента.

Введение

«Комус» — федеральная рознично-торговая компания, которая является лидером на рынке канцелярских и офисных товаров и одним из крупнейших поставщиков бумаги, картона и пластиковой упаковки в России. К тому же компания предлагает товары для упаковки и маркировки, профессиональную химию, рабочую одежду, офисную и складскую технику, офисную мебель и оборудование для торговых залов, гостиничную косметику и товары для медицины.

Несколько сотен тысяч бизнесов по всей России сотрудничают с нашей компанией. Своими поставками мы помогаем обеспечить стабильность работы других компаний из многих отраслей экономики, поэтому ритмичность работы «Комуса» может значительно повлиять на непрерывность функционирования большинства.

Когда в 2022 году на российском рынке начались изменения, «Комус» спрогнозировал возможное отключение облачного решения SAP C4C, которым пользовалась компания. Не дожидаясь официального заявления внешнего вендора, компания приняла решение об адаптации on-premise CRM-решения, чтобы сохранить стабильность и непрерывность бизнес-процессов.

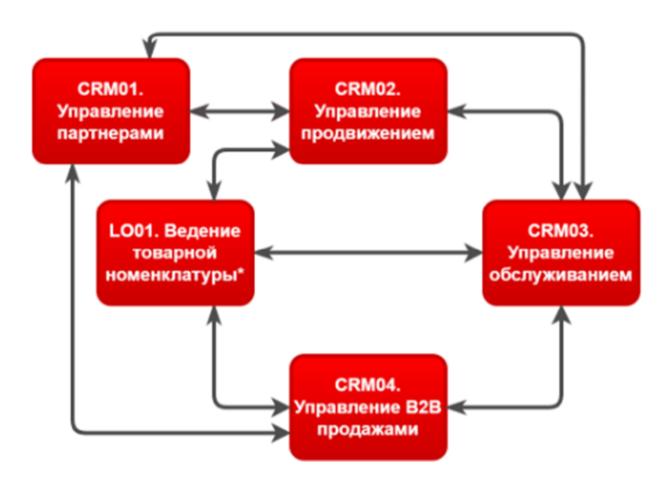
Проведенные мероприятия позволили не только сохранить текущую эффективность процессов, но и повысить ее, что положительно отразилось на финансовых результатах работы компании.

Бизнес-процессы, которые SAP CRM позволяет автоматизировать:

- Управление взаимоотношениями с партнерами:
- ✓ Ведение профиля всех видов партнеров (заказчиков, поставщиков, конкурентов, покупателей, сотрудников);
- ✓ Проведение опросов покупателей;
- ✓ Фиксация истории взаимодействия с партнерами.
- Управление продвижением
- ✓ Управление маркетингом (процессы ведения ценовых и подарочных акций, выпуск подарочных и бонусных карт);
- ✓ Управление программой лояльности (настройка правил начисления/сгорания бонусов, создание заявок для регистрации участников, создание заявок для изменения данных участий программы, начисление и списание бонусов, начисление, списание и перевод бонусов между счетами, регистрация и идентификация участников).
- Управление обслуживанием партнеров (процессы оформления заказов, управление работой Контакт-центра)
- Управление B2B продажами (процессы управления работой сбытового персонала, закрепление партнеров за сбытовым персоналом, фиксация коммерческих условий взаимодействия с партнером)

Без CRM-системы, то есть в случае несвоевременной реализации проекта по адаптации системы, у «Комуса» мог начаться регресс: переход с цифровых носителей на бумажные. А такого компания допустить не могла.

Схема бизнес-процессов CRM



Бизнес-контекст

Уже несколько лет мы наблюдаем тенденцию к автоматизации бизнес-процессов и оптимизации кадрового ресурса, сокращению потребления канцелярских товаров, изменению формы оформления заказов. Это существенно меняет требования заказчиков к компаниям-поставщикам и их торговым представителям.

Мобильность и скорость реакции на запрос клиента — ключевые требования к нашему сотруднику, осуществляющему коммуникацию с клиентом. Такие же требования мы предъявляли к CRM-системе. В связи с этим в 2018 году было внедрено облачное CRM-решение (SAP C4C), реализованное на мобильных устройствах.

В условиях 2022 года и с учетом, что SAP C4C изначально было облачным решением только для полевого персонала, мы определили срок реализации проекта по адаптации onpremise версии за 3 месяца.

За короткий срок требовалось адаптировать SAP CRM под функционал, реализованный в SAP C4C, включая процессы по формированию требований и финальный вывод решения в продуктовую среду и поддержку системы.

Основная функциональность облачного решения, которую переносили на on-premise версию:

- Внедрение функционала мобильного рабочего места;
- Настройка работы менеджеров по продажам;
- Создание различных сценариев работы менеджеров по продажам;
- Использование дополнительных функций коммуникации;
- Интегрирование клиента.

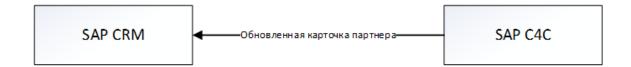
При этом первостепенная задача — обеспечение непрерывной и стабильной работы сбытового персонала.

Проект отличался повышенной сложностью и степенью важности. Объем включал:

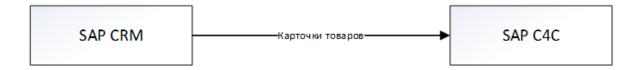
- Объединение базы данных контактных лиц клиентов и всех заказов;
- Перенос данных в новую систему;
- Доработку функционала и его развитие (в т.ч. систему отчётности).

При этом у проекта было 2 главных риска:

- 1. Возможное увеличение срока внедрения проекта;
- 2. Затруднение адаптации менеджеров по продажам к новым технологиям.



Данные в карточке партнера может изменить менеджер по продажам. Обновленная карточка партнера из C4C должна передаваться в CRM.



Карточки товаров выгружаются в C4C из CRM. Обратная передача отсутствует.



Обновление и закрытие задач происходит в C4C, данные передаются в CRM.



Карточки контактных лиц создаются и обновляются как в SAP CRM, так и в SAP C4C.

Бизнес-процесс

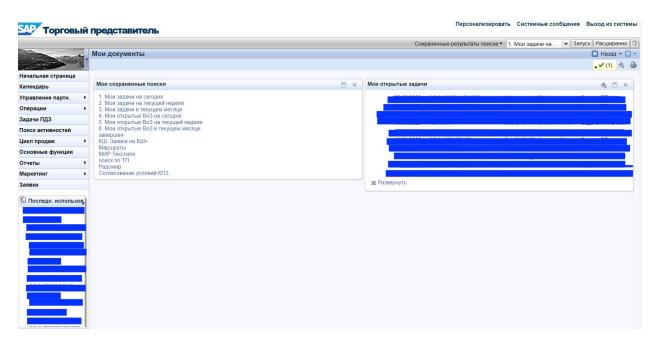
Как сказали выше, внедрение решения по адаптации CRM состояло из 2 этапов: реализации основного и дополнительного функционала.

Первый этап — по интеграции C4C — CRM — занял 3 месяца. Миграция данных осуществлялась по блокам, которые затрагивали главные бизнес-процессы менеджера по продажам: от контактов до истории продаж.

Здесь же нам удалось предоставить менеджерам базовый функционал системы и обеспечить непрерывность их работы:

- Управление визитами (работа с активностями) и маршрутами (карточки и карты, территории);
- Управление задачами и активностями.

Скриншот главной страницы SAP CRM



Скриншот главной страницы SAP CRM с мобильного устройства в браузере

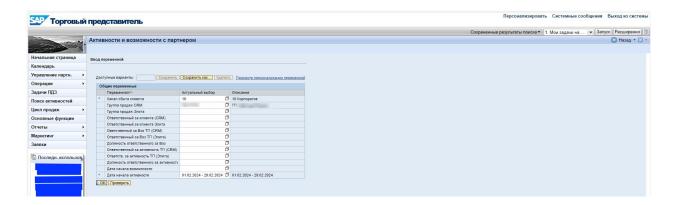


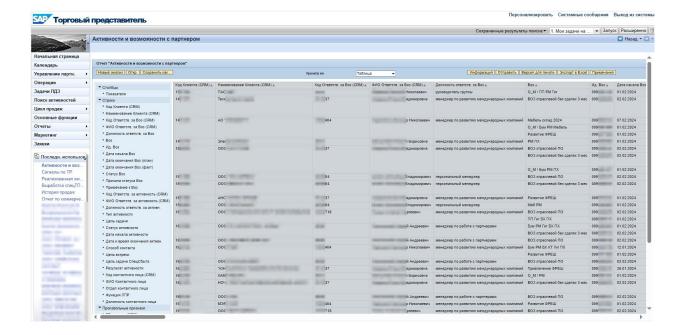


После реализации базовых инструментов, которые закрывали основные бизнеспотребности менеджеров, приступили к реализации дополнительных:

- Ценообразованию;
- Коммерческому предложению;
- Сервисным заявкам;
- Отчетности.

Пример одного из 14 отчетов, доступных менеджеру по продажам в SAP CRM





Успешно интегрировав все функции во внутреннее корпоративное решение за 3 месяца, начали следующий этап — по подключению менеджеров к системе.

Так как «Комус» — федеральная компания, подключение происходило постепенно, начиная с нескольких территорий, в течение 1 месяца. После успешного подключения до 300 сотрудников к CRM начали масштабное тиражирование.

Затем, чтобы избежать ошибок в работе менеджеров по продажам, мы отключили введение данных в систему С4С в течение нескольких дней после перехода на СRM-решение. После в течение 2 месяцев произвели миграцию данных из одной системы в другую.

В настоящий момент сотрудников-пользователей системы более 1500 человек по всей территории России.

Управление проектом

Лидер проекта: Бигичева Венера Куратор проекта: Щенников Алексей

Команда проекта: Внутренняя команда бизнеса и технологического блока

Совокупное количество участников проектной команды на протяжении всех жизненных

этапов проекта насчитывало и насчитывает до сих пор более 100 специалистов.

На постоянной основе команда ведет бэклог задач, в котором:

- Фиксируют и оценивают бизнес-требования;
- Проводят оценку сроков реализации, тестирования и выхода в продуктовую среду;
- Информируют пользователей-сотрудников о доработках в системе CRM.

Но не только эти процессы помогают управлять нашим внутренним корпоративным решением. В начале 2023 года мы поняли, что большинству сотрудников сбытового направления, которые являются пользователями CRM-системы, нужен «наставник».

Тот, кто мог бы ответить на вопросы о работе системы, а нам, как бизнесу, мог помочь в обучении и тестировании знаний. Так мы создали Институт ключевых пользователей.

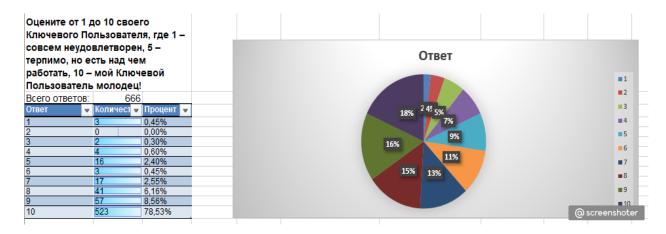
Ключевой пользователь — сотрудник стандартной сбытовой должности, который хорошо знает SAP CRM и обладает лидерскими качествами.

Благодаря помощи и проактивности ключевых пользователей, которых сейчас больше 250 человек, «простые» пользователи знают, куда обращаться за помощью по вопросам SAP CRM, когда в продуктовую среду выпускаются доработки. А также все вместе занимаются на групповых занятиях и прорабатывают повторяющиеся ошибки, которые допускают в работе.

Ниже — результаты опроса сотрудников-пользователей SAP CRM о работе Института ключевых пользователей и взаимодействию с системой.

Я знаю к кому	обратитьс	я за		
помощью в решении вопросов по				
SAP CRM				
Всего ответов:	680			
Ответ	Количество	Процент		
да	676	99,41%		
нет	4	0,59%		
свой ответ	0	0,00%		
Я знаю когда выходят релизы/дайджесты доработок SAP				
	честы дора	OOTOK SAP		
СRМ Всего ответов:	677	OOTOK SAP		
CRM				
СКМ Всего ответов:	677			
СRМ Всего ответов: Ответ	677 Количество	Процент		

У нас есть гру	пповые зан	нятия
Всего ответов:	675	
Ответ	Количество	Процент
да	626	92,74%
нет	49	7,26%
свой ответ	0	0,00%
Я знаю куда со баге/ошибке/н CRM	_	e SAP
Всего ответов:	675	
Ответ	Количество	Процент
да	657	97,33%
нет	17	2,52%
свой ответ	1	0,15%
Я не боюсь за Ключевому По группу	ользовател	_
Всего ответов:	673	_
Ответ	Количество	
да	634	94,21%
нет	B9	5,79%
свой ответ	0	0.00%

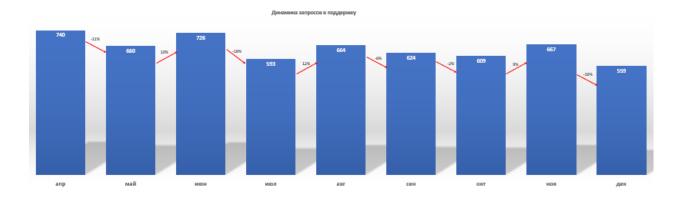


Как можно заметить, 523 пользователя из опрошенных 666 высоко оценивают работу своего «лидера». Благодаря ключевым пользователям нам удалось снизить нагрузку с первой линии технической поддержки.

В апреле 2023 года, на момент запуска Института, количество обращений было 740, к июлю их стало 593, а декабрю – 559.

Благодаря уменьшению количества обращений команда разработчиков быстрее получает информацию об ошибках в системе, которые возникли не по пользовательской вине.

Статистика обращений пользователей SAP CRM в техническую поддержку в 2023 году



Неотъемлемой частью проекта является сбор обратной связи пользователей SAP CRM. В облачном пространстве для командной работы созданы отдельные таблицы, в которых сотрудники могут делиться пожеланиями о доработках системы.

Благодаря такому подходу разработчики и бизнес-аналитики своевременно получают обратную связь, учитывают ее в работе и настраивают систему под необходимые бизнеспроцессы. А сотрудники-пользователи принимают активное участие в развитии «Комуса» в целом.

Пример предложения сотрудника по доработке системы SAP CRM

Nº	Дата	Проблематика
1	30.05.23	Предлагаю доработать ракурс контактные лица, который отображается при формировании ВоЗ. Хотелось бы, чтобы при занесении нового КЛ через ВоЗ были доступны те же ракурсы, что и при занесении через карту партнера , т.к МРП работает через Воз удобнее при совершении контакта и выявлении нового ОЛ заносить его в Воз, когда заносишь новое КЛ через карту организации больше возможностей для занесения информации, в т.ч. можно выбрать формализованный выбор должности, ТР, за которые отвечает ОЛ и прочее.

Инновационность

Реализованное CRM-решение способствует:

- Повышению дохода компании за счет оптимизации управления продажами, маркетинговыми коммуникациями и обслуживанием клиентов;
- Сокращению расходов и затрат времени, требуемых на доведение потенциальных клиентов до заключения договора;
- Объединению сотрудников Компании и ее клиентов в рамках полного цикла взаимодействия;
- Установлению надежных и доверительных отношений с заказчиками с первого контакта и в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что продукт от ведущего иностранного вендора, он не до конца отвечал бизнес-потребностям «Комуса». В частности, в СRM-решении отсутствовал блок для активностей сотрудников сбытового направления по проработке клиентской базы.

Инновация проекта состоит в том, что ни один готовый продукт не предоставляет такого функционала, которым обладает наше корпоративное решение. Так как оно включает процессы и цепочки, которых для сбытовых сотрудников раньше не было.

В рамках работы над проектом по адаптации мы создали отчетность, в которой нуждались торговые представители.

На данный момент пользователям в web-версии CRM-системы доступно 14 видов отчетов. Они включают:

- Историю закупок партнера;
- Анализ положительных и отрицательных приростов;
- Поставленные цели и задачи сотрудников с отображением актуальных статусов;
- Оценку проработки сбытового ресурса.

Возвращаясь к цели по увеличению качественного эффекта по взаимодействию с партнерами: мы нашли решение, как вести реестр всех партнерских обращений в СRM. Потому что до этого в продукте вендора не было единой системы регистрации и обработки обращений клиентов.

Раньше вся обратная связь партнеров велась сотрудниками с помощью различных систем и в нескольких каналах коммуникации. При этом все обращения фиксировались и хранились в Excel-таблицах.

Из-за этого контролировать и отслеживать повторяющиеся обращения, а также оказывать высококачественную поддержку клиентам было невозможно. И это значительно отражалось на лояльном отношении к компании и приводило к дополнительным финансовым издержкам.

Параллельно мы нашли функциональную возможность использовать web-версию CRM-решения на мобильных телефонах или планшетах. Так мы упростили и ускорили работу сотрудников сбытового сегмента. Теперь при проработке задач на территориях клиентов им не нужно иметь при себе ноутбук и запрашивать доступ к интернету.

Трудности

Время — главное препятствие, которое стояло перед командой разработчиков «Комуса». Всего за 2-3 месяца нужно было создать корпоративное решение и не допустить внутреннего регресса.

Времени на тестирование и проверку гипотез разрабатываемого решения и MVP практически не было. Нам пришлось опираться на личную экспертизу специалистов, лабораторные исследования, статистику и аналитику данных. И усиливать темп работы. В этом помогло переключение от каскадного метода управления проектом к Agile.

Кроме того, мы столкнулись с дублированием данных при их миграции из одной системы в другую. Но, вовремя отследив ошибки и получив обратную связь от пользователей SAP CRM, мы внесли необходимые доработки в систему и не остановили работу менеджеров. Заказы клиентов принимались и обрабатывались в прежнем режиме.

Что именно помогло преодолеть все сложности в работе над проектом?

1. Команда профессионалов

Каждый из сотрудников «Комуса» умеет работать с разными людьми и находить с ними общий язык

2. Кросс-функциональные команды

Одна команда = одно решение

3. Проактивность

Каждый сотрудник – от команды разработчиков SAP CRM до отдела обучения – готов принимать участие в развитии компании и оказывать бесперебойную поддержку клиентам-партнерам по всей России

Результаты

На начальном этапе проекта по адаптации CRM-решения выполнили следующее:

- Провели аудит цепочек взаимодействия менеджера по продажам с клиентами:
 - ✓ Определили требования к функционалу системы;
 - ✓ Выявили требования к настройкам решения;
 - ✓ Определили возможные риски проекта и возможности по их управлению.

На этапах реализации:

- Предоставили рабочий функционал и обеспечили непрерывную работу компании
 - ✓ Подготовили обучающие материалы по работе в системе SAP CRM;
 - ✓ Создали новый метод обучения сотрудников с помощью интерактивных тренажеров;
 - ✓ Произвели модерацию внутренних процессов компании совместили каскадное проектирование и управление проектом по Agile-методике;
 - ✓ Провели обучение и тестирование знаний системы;
 - ✓ Перевели все необходимые данные из С4С в SAP CRM;
 - ✓ Внедрили работу в системе CRM на каждой территории присутствия компании.

Дополнительно получили:

- Повышение производительности сотрудников на 40% (объема проработанных клиентов);
- Реинжиниринг процессов и увеличение качественного эффекта по взаимодействию с партнерами на 50% (совокупное сокращение трудозатратных операций пользователя по отражению результатов взаимодействия с клиентом в системе).

Над аннотацией работали: Батищева Светлана, Бигичева Венера, Яковлева Дарья, Воронцова Варвара, Шарифуллин Айдар, Щенников Алексей.