

УДК 339.187:687

ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ В ШВЕЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**¹Алексеев И.В., ²Сидоренко Л.Л., ³Радзевич А.В.**¹*Омский государственный технический университет, Омск, e-mail: aleksira.1310@mail.ru;*²*ООО «Дести», Омск, e-mail: desty@desty.ru;*³*ПАО Сбербанк, Омск, e-mail: radbron@mail.ru*

Статья посвящена автоматизации процесса обслуживания клиентов швейного производства. Рассматривается концепция управления взаимоотношениями с клиентами Customer Relationship Management на предприятии швейной промышленности ООО «Дести» г. Омска. Приводится характеристика особенностей, ресурсов и условий производства компании, которые способствуют внедрению CRM-системы. Обосновывается выбор CRM-решения для данного предприятия. Описывается опыт подготовительного и основного этапов тестирования «универсального» программного обеспечения Битрикс24 на предприятии. Представлены показатели эффективности внедрения CRM-системы и особенности их определения. Обсуждаются риски клиентов и компании, возникающие на этапе постановки задачи и опытной эксплуатации системы. Раскрываются проблемы внедрения CRM на ООО «Дести» г. Омска. Приводятся направления совершенствования программного обеспечения для эффективного применения CRM-системы в условиях швейного производства.

Ключевые слова: швейное производство, автоматизация обслуживания клиентов, система управления взаимоотношениями с клиентами, показатели эффективности внедрения CRM

THE EXPERIENCE OF APPLICATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM IN SEWING PRODUCTION**¹Alekseenko I.V., ²Sidorenko L.L., ³Radzevich A.V.**¹*Omsk State Technical University, Institute of design and technology, Omsk, e-mail: aleksira.1310@mail.ru;*²*LTD «DESTY», Omsk, e-mail: desty@desty.ru;*³*PSC «Sberbank», Omsk, e-mail: radbron@mail.ru*

The article is devoted to the automation of customer service process of sewing production. The concept of Customer Relationship Management on the enterprise of apparel industry Omsk LTD «DESTY» is considered. The characteristic of features, resources and conditions of production of the company which promote implementation of Customer Relationship Management is presented. The choice of CRM for the factory is substantiated. The experience of the preparatory and main stages of testing «universal» software Bitrix24 in the company is described. Performance indicators of CRM implementation and features of their definition are presented. Risks for customers and company arising at the stage of statement of the problem and trial operation of the system are discussed. The challenges of CRM implementation at LTD «DESTY» of the city of Omsk are presented. The directions for the improvement of software for the effective use of CRM in conditions of sewing production are presented.

Keywords: sewing production, automation of customer service, Customer Relationship Management, performance indicators of CRM implementation

Одной из первостепенных задач отечественных предприятий швейной промышленности является организация сбыта готовой продукции. В условиях усиления конкуренции выживание производства зависит от выявления и привлечения новых клиентов и удержания уже существующих. Препятствия взаимодействия с потребителем не работают или же устаревают, что приводит к необходимости улучшения не только качества товаров, но и обслуживания клиентов [1]. Для того, чтобы из множества компаний клиент выбрал одну, максимально соответствующую его ожиданиям, необходимо в центр внимания поставить его потребности и нужды, ожидания и сервис обслуживания.

Автоматизация различных процессов швейного производства стала уже привычным явлением. На предприятиях активно

используются различные автоматизированные системы планирования и управления предприятием (АСУП), системы автоматизированного проектирования одежды (САПР). Однако взаимоотношения с клиентами и потенциальными потребителями часто остаются на уровне холодных звонков, что сказывается не только на прибыли предприятия, но и на лояльности заказчиков к определенной организации.

Эффективным способом повышения качества взаимодействия с клиентом является Customer Relationship Management (CRM, CRM-система). CRM (в пер. с англ. Управление Отношениями с Клиентами) – это прикладное программное обеспечение для организаций, которое выполняет функцию автоматизации взаимоотношений с клиентами.

Существует мнение, что CRM-система актуальна только для организаций, обслу-

живающих большое количество клиентов. Именно поэтому она так активно используется в банковской сфере и торговле. Однако необходимо учитывать, что за любой системой, в том числе в швейном производстве, стоит человек. CRM же позволяет упорядочить работу персонала и увеличить эффективность продаж даже при минимальном количестве заказов, не говоря уже об объемах, к которым стремится любое предприятие.

Следует отметить, что на российском CRM-рынке для предприятий швейной промышленности не представлены CRM-пакеты отраслевого характера. В связи с этим актуальным представляется исследование возможности автоматизации процесса обслуживания клиентов швейного производства на основе применения существующего «универсального» программного обеспечения.

Платформой для исследования стала омская компания ООО «Дести». Торговая марка «Desty» («DST», Desty Street Trend) успешно зарекомендовала себя на рынке детской моды, и на сегодняшний день сотрудничает с партнерами по всей России. Предприятие активно развивается и за 14 лет своего функционирования достигло существенных результатов: производственные площади выросли в два раза; в швейных цехах установлено новейшее оборудование; внедрена АСУП «Стилон – швейное производство»; компания имеет свой официальный сайт; открыто ее Московское представительство; работает фирменный магазин в Омске и интернет-магазин. Предприятие ведет активную деятельность по продвижению своей торговой марки, ежегодно принимает участие в федеральных и международных выставках. Высокое качество изделий отмечено наградами Автономной некоммерческой организации «Союзэкспертиза», Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. В 2014 году торговая марка «Desty» стала финалистом Федерального конкурса «Школьная форма» [2].

Руководство компании постоянно осуществляет поиск средств и методов повышения эффективности производства. В настоящее время сотрудничает со специалистами Омского государственного технического университета в направлении совершенствования маркетинговой деятельности посредством тестирования CRM-системы на предприятии и разработки рекомендаций по адаптации программного обеспечения к особенностям швейного производства. Для этого на предприятии

сформировались необходимые потребности и условия: все бизнес-процессы компании являются устоявшимися и повторяющимися; функции отделов и исполнителей четко распределены и выполняются с высоким уровнем дисциплины, но нет опыта использования успешных скриптов при обслуживании клиентов; у компании есть положительный опыт внедрения программного обеспечения АСУП «Стилон – швейное производство»; персонал осознает необходимость развития компании и обеспечения ее конкурентоспособности на рынке детской одежды. Теперь, когда качество продукции налажено, и выпуск новых коллекций является неотъемлемой частью работы предприятия, прежние модели увеличения рентабельности не работают, и необходимо искать другие способы развития производственной системы.

В результате анализа существующего на рынке программного обеспечения для управления отношениями с клиентами (AmoCRM, Мегаклан, FreshOffice, Terrasoft и др.) выбор сделан в пользу Битрикс24. Основными критериями выбора стали: соответствие функциональных возможностей системы целям бизнеса и стратегии компании; возможность интеграции с другими корпоративными информационными системами и социальными сетями; возможность доработки CRM-системы ее разработчиком с ориентацией на потребности компании; соответствие CRM техническим требованиям; совокупная стоимость владения CRM-системы (стоимость лицензий, внедрение, техническое сопровождение); доступность услуг по внедрению и поддержке в регионе.

Действующая система работы с клиентами на предприятии основана на деятельности маркетингового отдела, в функции которого входит консультация постоянных и новых клиентов по существующим коллекциям швейных изделий, прием и оформление заказов, передача созданных заявок в производственные подразделения. При этом диалог с клиентом специалисты ведут в свободной форме, не придерживаясь готовых скриптов. Консультации сотрудников предприятия отследить довольно трудно, при этом этапу установления контакта с клиентом, а также технологии продаж уделяется наименьшее внимание. В компании не определены какие-либо стандарты, характеризующие эффективность работы с заказчиком. Внедрение CRM-системы на ООО «Дести» преследует две основные цели: улучшение качества обслуживания клиентов и получение дополнительной прибыли.

При внедрении новшеств могут возникнуть некоторые сопротивления со стороны персонала. В связи с этим на подготовительном этапе сотрудники подвергались тестированию для определения содержания сопротивлений. Была создана команда проекта. Проводились курсы обучения приемам выполнения операций в программе и собеседование с целью донесения основных целей компании и выгод, которые может принести CRM-система сотрудникам и предприятию в целом. Рассматривался вопрос мотивации участников проекта.

Основными ресурсами компании при тестировании CRM-системы являются производственный состав предприятия, организационная структура производства, количество заказов, наличие предложений, используемая схема работы с клиентом, а также информация о клиентах и история их предыдущих заказов.

Тестирование программного обеспечения осуществлялось в течение 12 недель (с 1 марта по 31 мая 2016 г.). Анализ результатов тестирования представлен показателями, которые были выбраны руководством компании как приоритетные для ее развития (таблица).

Анализ показателей предприятия до и после применения CRM

Наименование показателя	Изменение показателя в результате применения CRM, %
Количество сделок	11,2
Объем продаж	9,5
Прибыль	9,3
Клиентская база	3,5
Время подготовки к продаже	15,7
Длительность этапа продаж	10,1
Эффективность работы сотрудника	10,0
Организация карточки клиента	15,3
Доступ к необходимой информации	19,5

Процент изменения показателей рассчитывался через их значения на начало и конец периода тестирования. Следует отметить, что значения изменений показателей могут отличаться в разные периоды календарного года, что обусловлено влиянием ряда объективных и субъективных факторов.

Для расчета процента изменения показателей, таких как количество сделок, объем продаж, прибыль, время подготовки к продаже, длительность этапа продаж, клиентская база, использовались их абсолютные значения.

Показатель эффективности работы сотрудника включает количественные критерии (количество звонков и сделок, объем продаж, число новых клиентов) и качественные (компетентность, вежливость, надежность). Количественные показатели определялись на основе финансовой отчетности предприятия методом «критических случаев» и результатов отчета CRM в разделе «Отчет сделок сотрудников», качественные – на основе анкетирования клиентов. Такие показатели, как организация карточки клиента и доступ к необходимой информации были выявлены из результатов анкетирования сотрудников предприятия до и после тестирования программного обеспечения.

Количество сделок ориентировочно совпадает в процентном соотношении с прибылью и объемом продаж. Клиентская база увеличилась, так как применение CRM-системы позволяет не только удерживать существующих клиентов, но и привлечь новых. Время подготовки к продаже, а также длительность этапа продаж возросли в связи с тем, что сотрудники осваивали новые приемы работы с клиентом, а это требует временных затрат. Показатель эффективности работы сотрудника коррелирует с показателем увеличения прибыли предприятия.

Безусловно, при реализации любого проекта возникают риски. Основным риском для предприятия на этапе внедрения программы является риск невыполнения финансового плана. На первом этапе, когда сотрудники только знакомятся с программой и начинают работать по новым скриптам и алгоритмам, могут возникнуть трудности, связанные с человеческим фактором, когда увеличивается время обслуживания клиента. Минимизация данного риска происходит за счет постоянных клиентов компании, которые давно сотрудничают с предприятием и проявляют терпение при временных задержках формирования заказа. Такой риск вскоре исчезает.

Риск потери мотивации сотрудников и неприятия системы присутствует практически при любых нововведениях в работу персонала. Организм человека устроен так, что при любых изменениях требуется энергия, а базовая потребность человека – выживание и сохранение энергии. Потому на первом этапе внедрения системы необходимо объяснить персоналу основные выгоды системы, выслушать все опасения и недовольства, если таковые возникают. Основным инструментом вовлечения сотрудника в процесс внедрения программы является пересмотр мотивации работы персонала и добавление бонусной системы премирования.

При внедрении CRM-системы может возникнуть риск превышения запланированных затрат. Поскольку тестирование программы проводилось на базе пробной версии Битрикс24, являющейся бесплатной, данный риск отсутствовал. В дальнейшем, при реализации доработок системы под данное производство, этот вид риска контролирует руководитель компании, поскольку решает, когда бюджет предприятия готов себе это позволить.

Риск запоздания эффекта от внедрения CRM-системы присутствует и является одним из актуальных, поскольку предугадать на сто процентов эффективность системы, учитывая качественные показатели, невозможно. Здесь же стоит отметить и риск ошибочного прогнозирования эффективности системы, которое имеет место быть.

Риск снижения эффективности продаж также присутствует при тестировании системы и обусловлен человеческим фактором. При работе с клиентами сотрудники предприятия могут использовать различные методы продаж и применять их по-разному. Гибкость технологии продаж – это показатель того, насколько сотрудник чувствует себя свободно при обслуживании клиента и может самостоятельно подбирать привлекательные условия сделки. При этом гибкость технологии продаж должна увеличиваться, так как сотрудник может самостоятельно и оперативно принимать решения. Однако для предприятия это значительный риск, поскольку на этапе нестандартной сделки сложно предвидеть экономический эффект от продажи, более того, может иметь место коррупционная составляющая.

Присутствует риск неоправданной затраты времени на тестирование и обучение программе. Но актуальность его невелика, так как основная задача бизнеса – меняться, иначе конкуренты станут лидерами в борьбе, и сохранение времени в данном случае станет крахом для компании и бизнеса.

На этапе постановки задачи и опытной эксплуатации системы на предприятии наблюдались как положительные результаты, так и ситуации, требующие решения.

1. Сопротивление сотрудников. Любое нововведение добавляет менеджеру работы. Если раньше он мог позвонить и оставить результат звонка у себя в голове, то сейчас нужно его зафиксировать. Это сопротивление несложно преодолеть: сотруднику достаточно увидеть результаты в работе.

2. Отсутствие регулярности работы персонала в CRM. Сотрудники должны понимать, что работать в системе нужно обязательно и на постоянной основе, тогда привычка внедрится быстрее, и сопротивление

сотрудников пройдет, благодаря чему будет быстрее достигнута цель. Регулярность всех действий в системе – это основной закон внедрения CRM.

3. Желание увеличить функционал системы. Очень часто желание реализовать все возможные функции приводят к выбору сложной системы, что приводит к длительным срокам и запредельной цене запуска, а в некоторых случаях из-за непонимания разработчиком задач заказчика проваливается даже само внедрение. Поэтому необходимо четко понимать, что действительно нужно от системы, и как это использовать, и всегда соотносить усложнение системы и выгоды, которые это дает. При прочих равных условиях нужно всегда упрощать систему, так как это увеличивает шанс успешного запуска CRM-системы в компании в разы.

4. Снижение продаж. Раньше менеджеры только продавали, а теперь еще выполняют дополнительную работу. У них объективно становится меньше времени на продажи. А явного результата от сделок еще нет. Практика показывает, что в большинстве компаний результаты от правильного внедрения CRM наступают уже в первом месяце.

При тестировании программы было выявлено следующее:

- прямая экономия времени менеджеров. Они не тратят время на подготовку ежедневных (еженедельных) отчетов для руководства, быстрее ищут необходимую информацию, тратят меньше времени на подготовку стандартизированных документов;

- исключение ошибок в процессах. Формализация процедур продаж и связанных с ними процессов позволяет снизить вероятность ошибок сотрудников, явных и неявных. Это может быть несделанный своевременный звонок, обернувшийся потерей заказа, неверный размер скидки, своевременно не поставленный заказ и др.;

- повышение оперативности и достоверности информации о продажах для руководства. Руководитель имеет возможность получать информацию не в результате процесса сведения данных от сотрудников, а непосредственно из системы, когда ему это требуется;

- новое качество информации о клиентах. Накопление базы данных о клиентах и статистики продаж позволяет сделать качественные изменения – применять методы, которые были нереализуемыми без CRM-системы. Опыт показывает, что после завершения внедрения CRM-системы сотрудники сами находят новые эффективные способы использования накопленной клиентской информации.

Изложенное выше дает основание полагать, что с помощью CRM процесс взаимодействия с клиентом приобретает некий алгоритм, упрощающий работу сотрудника и выводящий швейное предприятие на максимально эффективный уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособное положение на рынке.

Опыт тестирования CRM-системы показал, что дополнительно в системе должно быть:

– база данных новых предложений: компания регулярно создает новые коллекции, и с целью их активного продвижения сотрудникам необходимо видеть, какой продукт можно предлагать. При этом продвижение товара должно осуществляться по готовым скриптам, которые максимально подводят клиента к принятию положительного решения;

– наличие инструмента фиксации предложения менеджера и ответа клиента: при повторном звонке покупателя сотрудник компании должен знать, что предлагалось клиенту, и какой был его ответ, во избежание повтора ситуации;

– возможность в автоматизированном режиме отправить клиенту каталог по электронной почте, сформировать и отправить смс-сообщение с контактными номерами

лефона, реквизитами организации или поздравлением в связи с оформлением сделки;

– функция ограничений сделки при наличии задолженности клиента;

– возможность формирования претензий и пожеланий клиента;

– наличие инструмента создания заявки на товар и др.

Руководству предприятия остается принять решение о продолжении сотрудничества с разработчиками программного обеспечения Битрикс24 с целью его доработки и дальнейшего его внедрения в производство.

Список литературы

1. Бронникова А.В. Customer relationship management как способ повышения качества взаимодействия с клиентом // «Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки»: электронный сборник статей по материалам XXXVII студенческой международной научно-практической конференции [Электронный ресурс]. – Новосибирск: Изд. АНС «СибАК» – 2015. – № 10 (37). – С. 14–18; URL: <http://sibac.info/studconf/econom/xxxvii/43550> (дата обращения 09.10.2016).

2. Алексеенко И.В., Сидоренко Л.Л. Омская торговая марка «DESTY» – финалист Федерального конкурса «Школьная форма» // Проблемы и перспективы развития легкой промышленности и сферы услуг: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием [Электронный ресурс]. – Омск: Омский государственный институт сервиса, 2015. – С. 11; URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24266353> (дата обращения 09.10.2016).

3. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=24266353/>