

Из Excel в retailCRM. Магазин нижнего белья с собственным производством.

Дано

Клиент: Интернет-магазин женского нижнего белья с индивидуальным пошивом.

Принцип работы: Заказы поступают с сайта, из социальных сетей, мессенджеров и по телефону. Менеджеры вводят информацию о заказах в Excel-таблицу и передают её на производство. Данные о статусах заказов не фиксируются. Менеджеры работают в нескольких окнах. Это занимает время, что снижает продуктивность. Акционер вынужден привлекать больше сотрудников. Время от времени менеджеры допускают ошибки, что ведет к проволочкам в обработке заказа, а иногда к их потере. Общая продуктивность менеджеров непостоянна.

Цель проекта

Ускорить генерацию дохода с минимальными инвестициями и минимальными изменениями в бизнес-процессах.

Задачи

1. Собрать все данные в одном месте.
2. Снизить количество ошибок сотрудников.
3. Ускорить процесс обработки заказа.

Ограничения проекта

Бюджет этапа: до 200 000 рублей

Срок: 1 месяц

Приоритеты: Масштаб → бюджет → срок

Стек технологий: retailCRM, Почта России API, СДЭК API.

Выявленные проблемы

Хаотичная коммуникация между отделом продаж и производством

При заказе клиент не указала один из своих размеров. Менеджер не уточнил этот параметр и передал заказ в производство. На следующий день со стороны производства приходит запрос на уточнение размеров. Менеджер не дозванивается до клиента с первого раза и переключается на другие задачи. Производство ждет информацию о размерах и не готовит заказ. Менеджер занимается другими делами и возвращается к уточнению размера, когда вспомнит. В итоге срок изготовления заказа сдвигается. Производство работает медленнее, компания недополучает прибыль, уровень клиентского сервиса падает.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Дата заказа	Номер заказа	Комментарии по оплате	Источник заказа	ФИО/Никнейм	Номер телефона	Первичный заказ/нет	ФИО, Адрес доставки, индекс	Вид доставки	Название комплекта (заказа)	Цвет/ткань	Размер (Обхват под грудью/размер груди/размер бедер)	Дополнительные пожелания	Стоимость заказа
1										№4	плотный белый, бежевая фурнитура	Обхват груди 84		2000
2										№11	персик с черной фурнитурой	Обхват под грудью 88		3650
3										№12	фуксия с белой фурнитурой	Обхват талии 68		2000
4	11.09	632	Оплачено	иг 11.09	@masha51dust		да	141202 Московская область, г. Ивантеевка, ул. Труда д.81, кв.32	Почта	№2	черный, атлас	Обхват бедер 92		1800
5										№8	черный с черной фурнитурой	Размер одежды 44-46		3400
6														

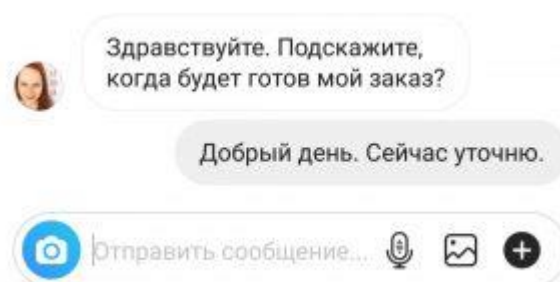
Бывает, что после передачи заказа в производство клиент хочет дополнить свой заказ или внести изменения. Менеджер добавляет информацию в уже созданный в Excel заказ и звонит на производство, чтобы продублировать информацию, иначе швеи могут упустить этот момент.



**- Алло, Наташ.
Там к черным трюсам из
позавчерашнего заказа еще
добавляются одни такие же,
только серые. Я тебе в таблице
отправила.**

Отсутствие системы информирования клиентов

Клиенты ждут своих заказов несколько дней, не получая от магазина своевременных уведомлений. Информация о готовности и сроках доставки предоставляется по запросу. Клиенты звонят в отдел продаж, менеджеры ищут нужный заказ, после чего отвечают клиенту. Порой это занимает длительное время. Менеджеры становятся менее эффективными. Уровень клиентского сервиса падает.



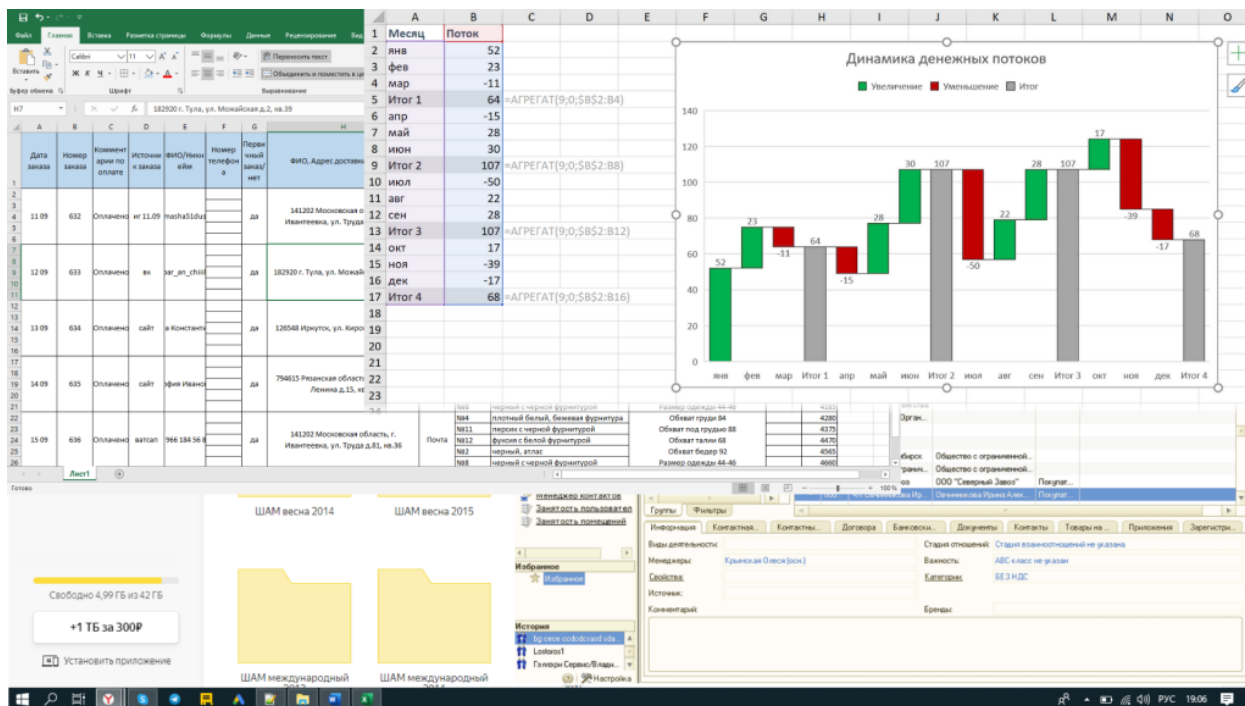
Несистематизированные данные

Менеджеры заполняют данные о заказе вручную и не всегда по единому шаблону. Например, при заполнении адреса доставки, менеджеры самостоятельно пишут название города: Нижний Новгород, Нижний-Новгород, Н.Новгород и Н-Новгород. В выгрузке это будет расцениваться, как 4 разных города. Это усложняет анализ продаж и построение полезных отчетов.

Стоимость заказа	Кол-во заказов	Город
31800	15	Нижевартовск
6360	3	Нижекамск
9300	3	Нижний-Новгород
33920	16	Нижний Новгород
2120	1	Новокуйбышевск
8480	4	Новосибирск

Хранение данных в разных системах

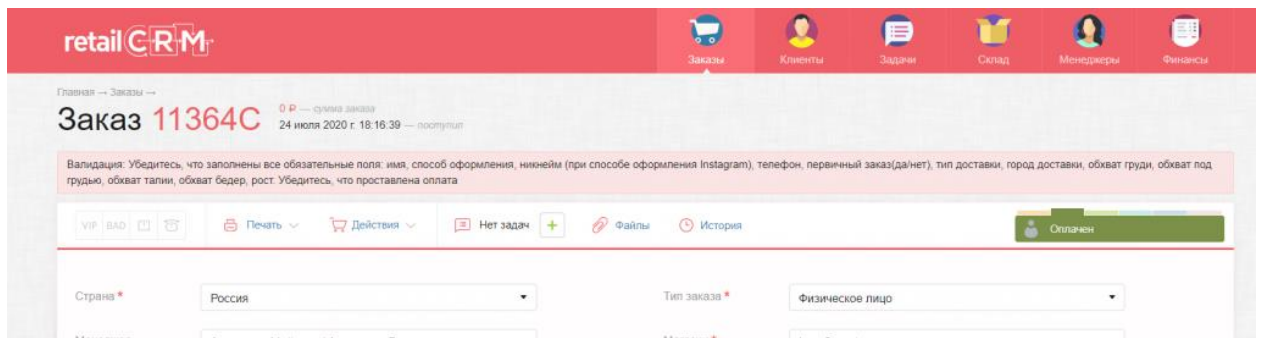
Чтобы проанализировать показатели бизнеса в целом, топ-менеджмент тратит полный день на сбор данных из разных источников. Вместо управленческой деятельности, руководство занимается административной. Время на управление бизнесом снижается прямо пропорционально его росту. Это бомба замедленного действия.



Решения

Систематизация процессов в едином интерфейсе retailCRM и интеграция с внешними службами.

Установлены обязательные поля, без заполнения которых оформление заказа невозможно. Заказ не уходит в производство, пока менеджер не укажет нужные данные. Благодаря этому производство работает с заказами, не требующими уточнения, что привело к большей загрузке и меньшему простоя производства. Сотрудники производства практически перестали задавать уточняющие вопросы менеджерам.



Дополнительный эффект: спустя небольшое время «обучения на ошибках», которые выдавала система, менеджеры перестали заполнять заказы с ошибками. Система переобучила менеджера к более продуктивной работе.

Начальник цеха начинает рабочий день с проверки уведомлений в CRM-системе, просматривает заказы, которые необходимо взять в работу. Сотрудник работает в удобном интерфейсе, где все изменения в заказах не требуют дополнительных пояснений.

Задачи

Создать задачу +

Дата выполнения	Задача	Заказ / клиент	Назначена на	Статус
СРОКИ НЕ ЗАДАНЫ				
-	Писала последний раз 19.07. Написать через неделю	10763С	Ольга Ольгова	<input type="checkbox"/>
-	добавили комплект Найт 3-ку	10798С	Елена Еленова	<input type="checkbox"/>
-	добавили наоми и лию на другие размеры (дозаказ)	10743С	Елена Еленова	<input type="checkbox"/>

С помощью интеграции retailCRM, служб доставки и СМС-уведомлений клиенты в курсе статусов своих заказов. Сообщения отправляются в момент подтверждения заказа, начала пошива, передачи посылки в службу доставки.

SMS «Отправка SMS с трек-номером СДЭК» ✕

Статус доставки: ✓ Доставлено

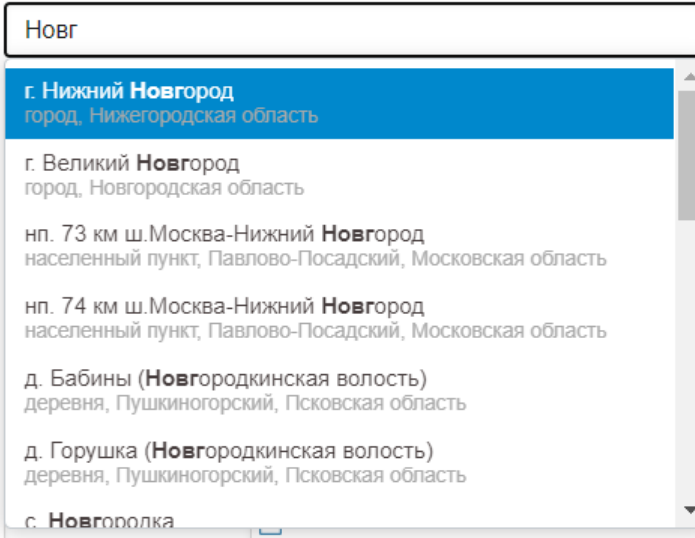
Дата: 17.07.2020 14:26

Кому: +79998887766

Текст сообщения: Здравствуйте, Евгения! Ваш заказ уже в пути! Отследить его можно на сайте www.cdek.ru по номеру 1234567890. Интернет-магазин «Shopname»

Стандартизированы поля, в которых раньше было возможным допустить различное написание одного и того же наименования. Теперь можно выбрать нужный пункт из выпадающего списка и обеспечить чистые данные для анализа.

Город	Новг
Метро	
Адрес	
Дата доставки	



The image shows a dropdown menu with the following items:

- г. Нижний **Новгород**
город, Нижегородская область
- г. Великий **Новгород**
город, Новгородская область
- нп. 73 км ш. Москва-Нижний **Новгород**
населенный пункт, Павлово-Посадский, Московская область
- нп. 74 км ш. Москва-Нижний **Новгород**
населенный пункт, Павлово-Посадский, Московская область
- д. Бабины (**Новгородкинская** волость)
деревня, Пушкиногорский, Псковская область
- д. Горушка (**Новгородкинская** волость)
деревня, Пушкиногорский, Псковская область
- с. **Новгородка**

Весь учет ведется в единой системе, построение нужных отчетов происходит в несколько кликов.

По завершении этапа, системный аналитик FATFOX провела личное обучение всех сотрудников с разбором штатных и предполагаемых нештатных ситуаций. В дополнение к обучению сотрудники заказчика получили иллюстрированные персональные инструкции по работе с retailCRM. В них учитываются рабочие процессы, развернутые в системе, сконфигурированной специально компании заказчика.

Итоги

Внедрена и настроена система retailCRM, внутри одного интерфейса собраны данные из различных источников, сокращено количество ошибок, ускорена работа отдела продаж и производства без расширения штата. Благодаря этому компания клиента обрабатывает больше заказов, уровень клиентского сервиса вырос.

Цели этапа достигнуты, не выходя за рамки ограничений, с учетом расставленных клиентом приоритетов.

Менеджер по цене 0,5 млн Р / месяц

Дано

Клиент: компания по аренде автомобилей Mercedes S-class с водителем. Работа с физическими лицами, корпоративными заказчиками, государственными ведомствами и звездами шоу-бизнеса.

Принцип работы: входящие звонки принимает и распределяет заказы между водителями единственный менеджер Владимир. Клиентская база и история взаимодействий ведется в тетради, стикерах, телефонной книге, голове Владимира. Водители сидят по домам на окраинах Москвы в ожидании заказов. Все сотрудники компании получают фиксированный оклад. Выручка компании считается нерегулярно «на глазок».

Проблема: затраты на рекламу растут, число входящих обращений растет, число заказов и прибыль падает.

Цели проекта

1. Найти причины низкой конверсии в заказ.
2. Устранить корни этих проблем.

Задачи

1. Провести аудит бизнес-процессов.
2. Провести аудит работы персонала.
3. Устранить человеческий фактор, отрицательно влияющий на конверсию.

Ограничения проекта

Бюджет до 300 000 Р

Срок 1 месяц

Стек технологий: на усмотрение FATFOX

Проблемы, выявленные в результате аудитов

Низкое качество обработки входящих звонков

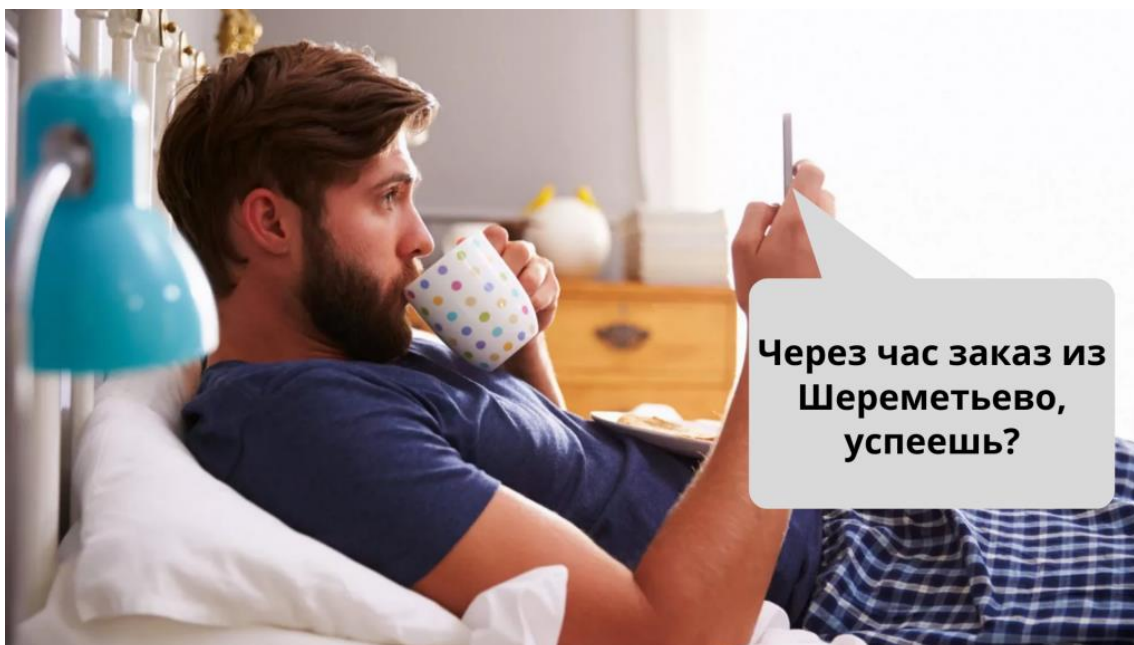
1. Клиенты ожидают на линии более двух минут. В итоге, не дождавшись ответа, кладут трубку.
2. Владимир перебивает собеседника, кладет трубку, не дослушав клиента. Низкий уровень клиентского сервиса и потеря заказов. Уровень культуры

общения не соответствует статусу услуг по аренде автомобилей представительского класса

Предполагаемый корень проблемы: отсутствие мотивации принимать звонки и доводить их до сделки.

Бесконтрольное перемещение автомобилей

1. Выявлено, что водители параллельно зарегистрированы в агрегаторах такси. Водитель отказывается от заказов основного работодателя в пользу заказов агрегатора, ссылаясь на затянувшееся обслуживание предыдущего пассажира. Финансовые убытки из-за ложной занятости водителя.
2. Пробег автомобиля и маршрутный километраж не сверяются. Фактический пробег превышает маршрут в некоторых случаях в два-три раза. Водители используют автомобили в личных целях. Техническое обслуживание производится за счет компании. Компания теряет деньги на неоправданно частом ТО.
3. Водитель ожидает заказы у себя дома. На сбор и подачу автомобиля требуется минимум 2 часа. Менеджер Владимир отказывает клиентам, запрашивающим оперативную подачу, потому что у менеджера нет связи между зарплатой и выполненными заказами. Водители, получая стабильный оклад, также не заинтересованы в выполнении большего объема заказов. Компания теряет все оперативные заказы, доля которых 30%. Приходится работать только по предзаказу. Компания теряет деньги.

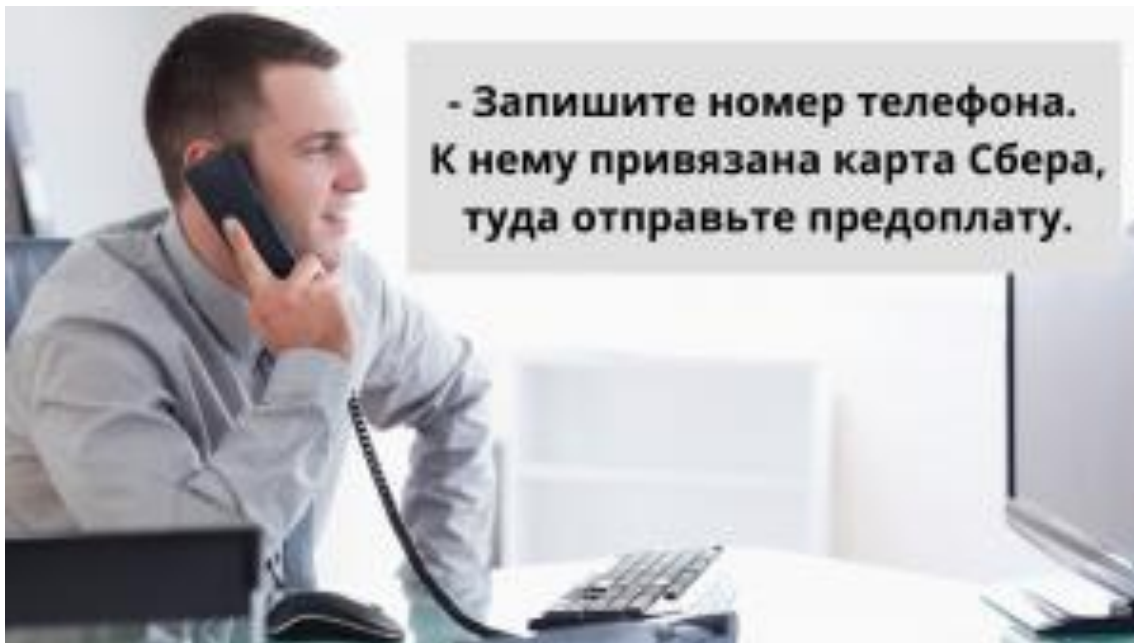


Через час заказ из
Шереметьево,
успеешь?

Предполагаемые корни проблемы: отсутствие системы контроля амортизации автомобиля. Отсутствие финансовой мотивации водителя выполнять как можно больше заказов.

Предоплата на карту

Владимир игнорирует инструкцию о приеме безналичных платежей от частных лиц. Он предлагает им сделать перевод на свою личную карту без чека, вместо отправки ссылки на популярный сервис приема онлайн платежей. Клиентский сервис не соответствует услуге. Надежность, доверие и привлекательность компании в глазах клиента существенно снижается. Огромное пространство для «серого» заработка менеджера и водителей.



Предполагаемые корни проблемы: отсутствие контроля исполнения процесса. Отсутствие контроля финансовых потоков.

Безынициативность менеджера

Директор хочет чтобы любой человек мог заказать машину с водителем. Если заказанной машины нет в парке компании, есть возможность передать заказ партнеру, сохранив клиента. Менеджер игнорирует пожелания директора, потому что это никак не контролируется. Вместо того, чтобы звонить партнерам и перезаказать машину у них, Владимир говорит: «Ничем не можем помочь» и кладет трубку. Компания теряет деньги, репутацию, лояльность, будущие заказы.

Предполагаемые корни проблемы: отсутствие мотивации зарабатывать деньги для компании. Зарплата не зависит от прибыли бизнеса и личного вклада в неё.

Резюме исследования

В компании не выстроены бизнес-процессы и их контроль. Система мотивации персонала отсутствует де-факто: все получают фиксированный оклад, не привязанный к результатам деятельности. Потери более 50% потенциальных заказов по этим двум причинам.

Решения

Выстраивание и автоматизация бизнес-процессов

Переработан процесс обработки входящего звонка. Все входящие звонки теперь делятся на категории: целевой и нецелевой. У целевых звонков, которые не смогли перерасти в сделку, должен быть проставлен признак из справочника почему сделка не состоялась. В остальных случаях целевой звонок должен перерасти в оплаченную поездку.

При создании сделки менеджер должен выбрать вид заказчика: физлицо или юрлицо. При выборе физического лица, нужно указать способ оплаты: наличными водителю или онлайн. Если указывается онлайн, то клиенту автоматически отправляется ссылка на оплату, если выбран вариант «наличными», то за пополнение кассы становится ответственным водитель. Ежедневные финансовые отчеты самостоятельно отправляются директору на почту.

Процессы автоматизированы с помощью IP-телефонии и Битрикс24.

Мотивация менеджера

Владимир перестал получать фиксированный оклад. Его перевели на МРОТ + процент от оплаченных сделок.

Разработан стандарт ответа на звонки, который включает скорость ответа на звонки и основные постулаты общения с клиентом.

Целевые звонки, не превратившиеся в сделку, а также все нецелевые звонки прослушиваются независимым аудитором. Задача аудитора — выявить все некорректно обработанные звонки. Например, если менеджер вместо того, чтобы передать заказ партнеру и не потерять клиента, присваивает звонку статус

«нецелевой», то аудитор это фиксирует. За каждое обнаруженное нарушение, аудитор получает бонус.

ЗП Менеджера: МРОТ + (20% ОТ УСПЕШНЫХ СДЕЛОК)*(XX% корректно обработанных звонков)

ЗП Аудитора: (20% ОТ УСПЕШНЫХ СДЕЛОК)*(100% — XX% корректно обработанных звонков)

Менеджер и аудитор максимально замотивированы выполнять свою работу качественно, потому что от этого зависит их зарплата. Менеджеру не выгодно вести заказ в обход процесса, потому что в таком случае часть его гонорара переходит аудитору. Аудитор замотивирован прослушивать каждый звонок, отмеченный, как нецелевой, поскольку нахождение ошибки влияет на его зарплату. Руководству это выгодно, поскольку сумма к распределению между участниками не меняется и распределяется между менеджером и аудитором в долевым соотношении.

Потеря потенциальная	Доп вопросы и комментарии
14800	Нужен 500 на рублевку. Менеджер плохо объясняет про рестайлинг/нерестайлинг. Объяснением вводит в заблуждение — говорит про 222 мерс, как будто он у них есть. Потом женщина вроде хочет 222 мерс. Он говорит, что нет. Хочет заказать, но точное время не знает. На что менеджер отвечает (дословно): «Я же не могу только для вас держать машину». Много лишних объяснений. Почему он говорит клиентам, что водители сидят дома, и чтобы доехать до клиента нужно 2 часа, полчаса из которых уходит — на переодевание водителей?
7300	в Кузьминки. Менеджер услышал клиента про район и спросил снова. Клиенту не понравилось. Перебивает клиента. Клиент хочет заказ сразу. И сказал, что перезвонит через 15 минут, скажет, точно нужна машина или нет. Менеджер ответил, нет, давайте вы перезвоните через 15 минут, и решим, будет выезжать или нет.

Отчет по прослушке звонков

По результатам месяца контроля разговоров, Владимир был уволен. На его место пригласили аудитора, который за время проверок выучил регламент, был более мотивирован и приветлив. Компания сэкономила на ФОТ и улучшила клиентский сервис.

Мотивация водителя

Зарплата водителей стала рассчитываться по принципу: выход на линию + процент от стоимости поездки. Выход на линию = быть готовым принять заказ,

находясь в центре Москвы. Это контролировалось с помощью ежедневной типовой задачи «Сфотографироваться в форме за рулем автомобиля».

ЗП водителя: МРОТ + (1000Р * КОЛ-ВО ВЫХОДОВ НА ЛИНИЮ В МЕСЯЦ) + (20% ОТ УСПЕШНЫХ СДЕЛОК)

Изменения в условиях оплаты труда водителей привели к увеличению состоявшихся поездок в 3 раза.

Водитель	Кол-во выходов	Сумма в кассе	Выплата
Карасев И.К.	15	100500	30075
Мамаев К.С.	26	174200	52130
Оганисян Р.Р.	20	134000	40100

Учет амортизации автомобиля

Каждая забронированная поездка отмечается в календаре. Также в календаре учитывается время поездки. В конце смены водитель должен отчитаться о времени, потраченном на перевозку пассажиров и передать полученные деньги в кассу. Каждый час поездки автомобиля учтен и водитель должен по нему отчитаться в соответствии с дневным пробегом.

Итоги

Цель проекта достигнута благодаря реинжинирингу бизнес-процессов и минимальной автоматизации.

Компания увеличила прибыль в 4 раза за счет:

1. Повышения уровня клиентского сервиса,
2. Скорости подачи автомобиля,
3. Заинтересованности сотрудников в увеличении прибыли компании,
4. Контроля финансовых потоков.

+8 млн ₽ на автоматизации колл-центра и сквозной аналитики

Клиент: крупный ритейлер бытовой техники.

Принцип работы: в колл-центр поступают звонки, менеджеры консультируют клиентов и оформляют заказы. Звонки равномерно распределяются по свободным менеджерам.

Проблема: число входящих обращений растет, число заказов и прибыль падает.

Цели проекта

1. Найти причины низкой конверсии в заказ.
2. Устранить корни этих проблем.

Задачи

1. Провести аудит бизнес-процессов.
2. Провести аудит работы персонала.
3. Устранить проблемы, отрицательно влияющие на конверсию.

Ограничения проекта

Бюджет до 300 000 ₽

Срок 1 месяц

Стек технологий: CRM-система, коллтрекинг, индивидуальное IT-решение по обработке входящих звонков.

Выявленная проблема

Сотрудники колл-центра имеют разный уровень компетенции в разных категориях ассортимента. Кто-то является экспертом по встраиваемой технике, но слабо разбирается в пылесосах и кондиционерах. И наоборот.

Когда оператор не может подсказать клиенту тонкости работы выбранной техники, клиент начинает сомневаться в качестве магазина и пропадает. Уровень клиентского сервиса падает. Компания упускает прибыль.

Решение

Разделить сотрудников колл-центра, согласно их компетенциям, на три категории:

1. техника для комфорта,
2. кухонная утварь,
3. встраиваемая техника.

Внедрить динамический коллтрекинг, настроить сценарии распределения входящих звонков на основе категории сайта, где находится посетитель в момент звонка, разработать уникальное программное решение, соединив CRM, телефонию и коллтрекинг.

Сценарий №1

Поступает звонок от клиента, который уже есть в базе. Связка IP-телефония+CRM находит менеджера, который общался с этим клиентом последний раз и направляет звонок ему. Если нужный менеджер не может взять трубку, то звонок перераспределяется на менеджера из той категории товаров, который клиент покупал ранее.

Сценарий №2

Поступает звонок от клиента, которого нет в базе. Динамический коллтрекинг определяет по какому ключевому слову клиент искал технику и направляет звонок менеджеру из соответствующей категории товаров.

Технически это выглядит так: каждое ключевое слово в семантическом ядре сопоставлено с одной из групп товаров, на которые разбит колл-центр. Например, потенциальный клиент ищет BOSCH KIR81AF20R, тогда в UTM-метке указывается &utm_content=vstraivaemaya, т.к. этот товар входит в группу «Встраиваемая техника». После перехода по рекламному объявлению, на сайте магазина отражается отдельный номер телефона, который видит только этот пользователь. При звонке по этому номеру телефона коллтрекинг передает параметры UTM-меток самописному скрипту и звонок поступает менеджеру из группы «Встраиваемая техника».

Итоги

Систематизирован процесс первичной обработки звонка. Распределение звонков зависит от данных о клиентах из CRM и ключевого слова, по которому пользователь искал товар. Качество консультаций по телефону выросло,

количество продаж выросло. Благодаря повышению уровня клиентского сервиса, за первый месяц, компания заказчика увеличила прибыль на 7 миллионов рублей.