

Практика использования CRM

О пользе применения и преодолении сложностей внедрения CRM-системы. О том, что осталось за рамками маркетинговых материалов поставщиков программного обеспечения.

LOYP AGENCY, 2014 г.

Позиционирование систем класса CRM

Для того, чтобы контекст сказанного был четко определен, прежде чем мы поговорим непосредственно о системе, стоит сформулировать суть CRM. Что скрывается за аббревиатурой названия целого класса информационных систем - *Customer Relationship Management*? Ответим на этот вопрос по аналогии, рассмотрев назначение других платформ.

Ограничимся в рассмотрении тремя классами систем из тех, где первичный ввод данных осуществляется непосредственно пользователем: **ERP**, **DocFlow** и **CRM**. Представленные в данных классах современные программные продукты во многом пересекаются по функциональности и не погруженному обывателю бывает тяжело разобраться в деталях отличий между ними. Поставщики программного обеспечения, как правило, конкретных платформ определенного производителя, с энтузиазмом показывают на демонстрационных примерах: «И у нас есть такая функция!». Очертим грани между классами.

Системы класса **ERP** дают возможность автоматизировать кроссфункциональный процесс закупки, продажи, производства, доставки и замкнуть их на выходе в финансовый контур. Автоматизация обеспечивает своевременное поступление первичной информации в бухгалтерский учет. В целом ERP дает возможность существенно экономить время в компании на

передаче информации о текущих операциях от одной функции к другой. На выходе из такой системы стоит формирование сводных цифр, применяемых как для сдачи бухгалтерской отчетности, так и для построения аналитических систем руководителя.

Назначением систем **DocFlow** в чистом виде будем считать автоматизацию многоступенчатого процесса разработки и согласования документов. Документом могут являться как общепонятные договор либо счет на оплату, так и более экзотические интерпретации документа типа «проект», «работа над задачей» и так далее, в зависимости от специфики и потребности конкретного бизнеса. На базе функциональности DocFlow можно успешно автоматизировать в принципе любой организационный процесс в компании. Так или иначе, на выходе из данной системы получается качественный (то есть разработанный в интересах и по стандартам компании) и своевременный (за счет автоматизации регламента работы) документ.

Наконец, системы класса **CRM** основным назначением имеют «Управление отношениями с клиентами». Соответственно, у них на выходе, по задумке идеологов, должны быть, видимо, «хорошие отношения с клиентами». Попробуем разобраться, за счет чего.

Практика ежедневного применения

Основными сущностями системы CRM являются Контакт и Взаимодействия с ним. Информация о Контакте растет от

простого имени и телефона (либо адреса электронной почты) до подробного профессионального профиля человека, вплоть до фотографии и даты рождения. Контакты объединяются под Контрагентами. «Обрастает» Контакт информацией не сам по себе, а по мере внесения в систему все новых и новых фактов, выявляемых в процессе взаимодействия с ним сотрудников компании. То же самое происходит и с Контрагентами.

Статическая информация о Контакте и Контрагенте, являясь связующей базой системы, тем не менее, не является ее основной ценностью. Взаимодействие – вот элемент, придающий динамику информации, которая вносится в CRM, и являющийся смыслом использования системы. Именно информация о Взаимодействии, накапливаемая под Kontakтами и Контрагентами, является основной ценностью. Взаимодействие – суть факт, отражающий краткое резюме разговора по телефону, встречи либо переписки по электронной почте. Консолидированная и наглядно представленная информация о взаимодействиях с Контактном, внесенная разными менеджерами в разное время, дает пользователю системы CRM полное представление о текущем статусе и истории отношений с Контактном. В чем же ценность и где здесь *управление отношениями*?

1. Владение информацией о рынке

Утром, по пути на работу, в мыслях о своем новом проекте Вы вспоминаете, что месяц назад к Вам обращался архитектор, вскользь упоминавший об интересе к Вашей задуманной теперь новой продукции. Проходя по офису, Вы спросили у помощницы, не помнит ли она его телефон? Она порылась в каких-то записях и принесла Вам записку с именем *Всеволод Гранин* и телефоном. Звоним *Всеволоду*?

И что спросить, как начать разговор? Давайте сначала заглянем в CRM.

Открыв карточку Kontakта «Гранин», Вы увидите, что зовут его *Всеволод Борисович*, ему 48 лет. Год назад он заказывал у Вас материалы, но сделка сорвалась из-за цены. Вел ее тогда менеджер по продаже *Петр Кузьмин* из удаленного подразделения в Туле, который уволился два месяца назад и перешел к конкурентам. Теперь *Всеволоду Борисовичу* раз в две недели звонит *Наташа Сазонова* (кстати, из соседнего офиса с Вашим). Но у *Наташи* никак отношения с *Всеволодом Борисовичем* не складываются, то он «в отъезде», то «занят». В чем причина – не ясно, возможно и в самой *Наташе*. Последняя продажа *Всеволоду Борисовичу* состоялась из совсем другого направления работы компании и совершил ее тогда *Александр*. Совпало так, что сделка была подписана три года назад как раз в день рождения *Всеволода Борисовича*, когда он еще работал в крупном проектном бюро «ЭРА», до открытия собственной студии «Гранин и Ко». А тем проектным бюро сейчас руководит, оказывается, Ваш приятель, *Павел Портной*. Примечательно, что последняя запись в карточке *Всеволода Борисовича* выглядит примерно так: «Позвонил по общему телефону, представился, хотел поговорить с директором, но его не было на месте. Оставил свой новый телефон». И создала эту последнюю запись Ваша помощница.

Теперь позвоните ему? Наверное, стало проще построить разговор. Не забудьте после звонка внести в карточку *Гранина* фразу типа:

«Всеволод Борисович был тронут вниманием руководителя, его памятью и осведомленностью. Выказался о своем отношении в работе и позиционированию компании. Рассказал подробно о своем интересе к поиску поставщика нового материала и предложил встретиться, чтобы поделиться своими наработками в практическом применении технологии и потенциальных контактах для сбыта.» Пусть эта информация станет доступна и Наталье и Александру, кому-то из них видимо и предстоит подготовить планируемую встречу.

Такое владение картиной отношений с потенциальным заказчиком намного упростит жизнь как Вам, так Вашему подчиненному сотруднику, особенно вновь принятому на работу либо переведенному из другого направления. Теперь попробуйте представить, что такая информация о Взаимодействиях скоплена за последние пять лет работы более чем по 5'000 контактов и 700 компаниям. Даже с погрешностью на неидеальное качество этих данных, такое состояние претендует называться владением информацией о том рынке, на котором Вы работаете.

2. Контроль работы подчиненных

Взаимодействие с заказчиками – это процесс, непрерывный во времени. Даже когда не происходит непосредственно контакта, обе стороны общения анализируют результаты последних коммуникаций, корректируют на них свое текущее отношение и планируемые шаги. При управлении этим процессом с помощью CRM, в течение дня на свой смартфон Вы можете получить от системы краткие резюме пяти

телефонных разговоров Наташи Сазоновой с ее контрагентами, результат встречи Влада Иванова в офисе заказчика. Вы можете заметить, что от Полины нет сегодня сообщений, поинтересоваться, не заболела ли Полина. Заметить, что суть сообщений Михаила в адрес клиентов о новом проекте не устраивает Вас, ее стоит скорректировать и срочно. Завтра же утром необходимо собрать совещание по этому поводу, иначе неправильное представление менеджеров о Вашей инициативе уведет не в ту сторону.

Вы можете обращать внимание на такую поступающую информацию либо пропустить мимо и забыть, будучи озабоченным другими делами и удовлетворившись лишь тем, что «люди работают» и что-то созидательное в Вашей фирме ежеминутно происходит. Но вернувшись потом через пару лет с новым, не известным пока интересом к отношениям с некой фирмой «ПАРАБОЛА», заглянув в CRM, Вы безусловно вспомните сегодняшний день и что как раз к ним сегодня и ездил Влад Иванов.

Этот день при отсутствии системы мог пройти и по-другому, в занятости всех чем-то и ожидании Вами совещания коммерческого отдела через пару дней, на котором Вам кто-то должен скомпоновать и презентовать очередной отчет с результатами работы за неделю. Что в этом отчете и насколько он будет глубок?

Отметим, что помимо контроля текущей работы специалистов, Вы получаете и возможность для объективного продвижения и внимания к сотрудникам, находящимся на два-три уровня ниже по структуре. CRM выступает в роли

катализатора Вашего внимания к тому или иному специалисту в независимости от потенциального субъективизма его прямых руководителей. Это в целом оздоравливает компанию, позволяет более прозрачно транслировать вниз именно Ваши критерии оценок, дает возможность своевременного роста сотрудников внутри и для Вашего бизнеса.

3. Слаженность в текущих сделках

Оперативное отслеживание взаимодействий полезно и для контроля статуса закрывая текущих сделок, где поступление информации и координация действий Ваших сотрудников важна каждый день. Из большого потока коммуникаций, как Вы, так и Ваши подчиненные, могут оперативно выделить сообщения, касающиеся конкретного Контрагента и выполнения конкретных рабочих обязательств перед его сотрудниками. Координация в командной работе существенно улучшится.

4. Анализ способности продавать

После разбора моторики функционирования системы становится понятна ее польза для аналитической составляющей. Система позволит провести оценку конверсии продаж: сколько потенциальных возможностей появляется на сотню холодных контактов и обращений, сколько продаж происходит на сотню потенциальных возможностей и так далее. Вы получите возможность построения и анализа маркетинговой воронки именно Вашего бизнеса, в его уникальных условиях, с конкретными людьми; сможете оценивать эту информацию в динамике.

Когда организован исчерпывающий и регулярный ввод первичной информации, гораздо большее

доверие вызывают и сводные аналитические цифры. Вы ориентируетесь не на мнения и не на анализ из сторонних источников, а на полноценную собственную статистическую картину.

Преодоление трудностей внедрения

Внедрения CRM наименее успешны по сравнению с ERP и DocFlow, если говорить про состоявшиеся для компании реальные внедрения, где в отличие от простой инсталляции программного продукта на сервер, система начинает действительно оправдывать свое предназначение. Разберемся почему.

Из затронутых нами классов систем: ERP - не имеет шансов на неудачу. При всех издержках, ошибках и потенциальных организационных сложностях, она должна в итоге давать кровно необходимые для компании финансовые данные, формирование которых не зависит от воли конкретного руководителя и не терпит временной отсрочки. Данные должны быть и все. Неудача может состоять в том, какой ценой и за какое время далось внедрение, но не в результате. То же самое происходит и с системами DocFlow: согласованный всеми договор должен появиться, иначе не произойдет закупка или продажа. Человека, на котором стопорится процесс, в конечном счете «найдут», заставят проверить документ и взять ответственность (своими действиями в системе) независимо от его воли. Но вот CRM – другое дело. Ведь из описанных выше примеров видно, что факт ввода сотрудником информации в систему не предопределен. Сама инициация ввода информации в систему не предопределена, в отличие от двух других классов, и значит, не может быть однозначно проконтролирована. И Всеволода Борисовича мог потенциаль-

но никто не знает и ранее с ним не работало, либо знает, но внести информацию. И *Наталья Сазонова* могла совершить не пять звонков, а только три. Либо, совершить пять, но внести информацию только о трех. Как быть?

Залогом успеха при внедрении такой системы как *CRM* являются следующие факторы:

- 1. Административная воля руководителя.** Речь идет не о жестком санкционном требовании с сотрудников (точнее, не только о нем), но о системной и последовательной коммуникации в сторону починенных. Сотрудники в силу субординации не смогут отказать Вам в приятных мелочах. Проходя мимо *Натальи* поинтересуйтесь: - «Как дела с «ЭРОЙ»?»; - «Нормально, вчера кстати с ними общалась, договорились встретиться на следующей неделе»; - «Внесла в *CRM*?»; - «Нет, ничего существенного»; - «Внеси обязательно, я посмотрю сегодня».

Вот так, терпеливо день за днем. На эту системность и последовательность необходимо выделять время, помнить о ней в ежедневном общении.

- 2. Стать активным участником и пользователем *CRM* самому.** Вносить контактную информацию и новости о контрагентах равно как любой другой менеджер. Разграничение прав доступа к данным и сервисам автоматического информирования – задача простой настройки для креативного специалиста по информационным технологиям. А конфиденциальности той части данных, которая не может быть раскрыта, Вы добьетесь, об этом на современном уровне развития программного обеспечения можно не волноваться.

- 3. Перевести язык совещаний, отчетов и даже мотивации на термины *CRM*.** - «Сколько у тебя активных заказчиков, *Владислав*?»; - «Пять»; - «Да? А судя по данным из системы только три... Кто еще двое? В твой «зачет» не идет, внесешь – рассмотрим в следующем месяце. Не обижайся, если кто-то из коллег придет с ними ко мне завтра, «зачту» ему.»

- 4. Не перегружать систему *CRM* избыточными для нее функциями.** Чрезмерный креатив специалистов по информационным технологиям и консультантов часто твердит об интеграциях с системами управления проектами, синхронизацией справочников с *ERP* и так далее, усложняет регламент. Не стоит заниматься этим; по крайней мере, не пытаться до тех пор, пока *CRM* лишь с тем функционалом, как он описан выше, не внедрится в ДНК фронт-офисных подразделений компании и Вас самого. Не усложняйте ее администрирование и ввод данных пользователем.

Если Вы к этому внутренне осознанно не готовы, то вряд ли стоит тратить средства компании и время сотрудников на попытку внедрения. Большой риск того, что Вы сделаете хуже, а не лучше, дав повод говорить в кулуарах о «своих нелепых идеях» либо «неудачах» впоследствии.

Если сотрудник – как правило, «опытный самостоятельный продавец», – отторгает это, или, что то же самое, соглашаясь тихо саботирует, то проблема вероятно не в системе, а в целом в отношении сотрудника и компании. Аргументация «Не достаточно времени для ввода данных» как возражение слаба. По нашей практике, грамотная обработка одного Взаимо-

действия занимает время до минуты при правильно настроенном программном продукте. В целом, на внесение данных в систему сотрудник должен тратить в среднем 10-15 минут за рабочий день.

За счет устанавливаемых в компании новых правил владения и обращения с информацией, система должна стать осознанно полезна для самого сотрудника. К рабочему инструменту *CRM* специалист должен привыкнуть как к родному. Поэтому, позаботьтесь о том, чтобы техническая составляющая программного продукта и интерфейса была конкурентна с привычными сотруднику приложениями для индивидуального использования.

В качестве заключения

Как и все процессы в компании, эффективность применения *CRM* для реального управления отношениями зависит от руководителя. В современной коммерческой действительности, в насыщенной предложением рыночной среде, снижении коррупционной составляющей на сделках, скорость, прозрачность и качество коммуникаций становятся все более определяющими успех продаж. Администрировать такую не вполне формализуемую сущность как «*отношения*» на уровне личных качеств и памяти становится рискованно и недальновидно, если речь идет о системном и долгосрочном развитии бренда.

