

5. Автоматизация продаж: колыбель, в которой вырос CRM

5.1 От управления контактами к CRM: история эволюции

Удивительное превращение CRM из специализированной программы в стратегическую инициативу масштаба предприятия началось с автоматизации продаж. Почему тогда мы не поместили главу про автоматизацию процессов продаж в самом начале книги? Потому что успех в области продаж формируется в первую очередь за счет эффективной работы в сфере маркетинга и обслуживания клиентов. В конечном счете, если компания способна собирать и анализировать информацию о своих клиентах в процессе их обслуживания и маркетинга, она сможет использовать эту информацию и для своих продающих подразделений, увеличивая их эффективность и доходность.

Системы автоматизации продаж изначально предназначались для того, чтобы увеличить производительность труда специалистов по продажам и дать им стимул лучше документировать свои взаимодействия с клиентами. Как видно из графика, только 25–30% времени менеджеры по продажам в средней российской компании тратят на свои непосредственные задачи — взаимодействие с клиентами и анализ новых поступающих сделок (квалификация). Большая часть времени «утекает» на решение рутинных операционных задач — поиск информации, решение всевозможных технических и организационных проблем, согласования и т.д.



Большинство специалистов отделов продаж и маркетинга, где были внедрены системы CRM, именно автоматизацию рутинных процессов называют главным и наиболее ценным результатом проекта. Причины этого очевидны — конкретному менеджеру сложно увидеть и оценить результаты, ориентированные на компанию в целом или на руководство (а иногда эти результаты даже кажутся конкретному коммерческому специалисту враждебными, если снижают его персональную ценность или создают дополнительные контрольные и надзорные механизмы). А выгоду от работы с системой, связанную с автоматизацией рутинных процессов взаимодействия с клиентами, он может оценить ментально.

Вот примеры «сжигателей времени», сформулированные по результатам опроса специалистов отделов маркетинга и продаж более 30 российских компаний:

- Поиск информации о клиенте (история контактов, существовавшие проблемы и причины прошлых отказов, осуществленные или планируемые заказы, кредитная история и структура принятия решения), о продукте (доступность и процедура заказа, принципы конфигурации и совместимости) или процессе продаж (шаблоны документов и форм, последовательность действий, регламенты и процедуры).
- «Я пришел в компанию и первые полгода постоянно мучил коллег вопросами: где можно найти ту или иную информацию? Больше всего мне было обидно, когда я не смог оперативно подготовить коммерческое предложение на уникальную услугу, и мы проиграли тендер, а через пару месяцев я случайно нашел отличный

шаблон предложения именно на эту услугу, созданный коллегой больше года назад!»

- Подготовка коммерческого предложения (расчет цен, согласование скидки и условий поставки, формализация типовых требований, предварительная техническая экспертиза и т.д.).
 - «Самое болезненное для меня — обивать пороги различных отделов (бухгалтерия, юристы, техники), доказывая необходимость работы с тем или иным клиентом. Как будто нашей компании не нужны клиенты и не я их нашла и убедила! Иногда на сбор всех подписей для работы с клиентом уходит столько времени, что клиент начинает сомневаться: а стоит ли работать с нашей компанией?»
 - «Никто в компании не знает, сколько должны стоить наши услуги! Если делать все в соответствии с заведенным регламентом, никогда ничего не продашь. Приходится идти «на поклон» к руководству всякий раз, когда нужно дать скидку в пару процентов!»

- Взаимодействие с финансовым отделом и бухгалтерией по контролю договоров и счетов.
 - «У нас с бухгалтерией постоянно тяжелые отношения — их не устраивает качество нашей работы с должниками, а нас раздражает отсутствие своевременной информации о платежах клиентов. Так и живем — в постоянном противодействии и взаимных обвинениях».
 - Каждый раз, когда мне нужно выписать счет клиенту или продлить договор, мне приходится заново объяснять сотруднику бухгалтерии все детали наших отношений с клиентом. Это отнимает столько времени, сколько я не трачу на взаимодействие с клиентом».

Тем не менее простое освобождение времени продавцов не увеличит автоматически продажи: необходимо, чтобы высвобождающееся время было максимально использовано для достижения конкретных показателей эффективности — роста числа сделок, увеличения скорости реакции на клиентские запросы, предоставления более точных оценок и коммерческих предложений.

Первые версии программ автоматизации продаж специализировались в первую очередь на управлении контактами (Contact Management), позволяя менеджерам по продажам в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, с которым они работают, видеть историю выполненных дел по клиенту, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Такие возможности появились как от-

вет на возникший спрос со стороны самих менеджеров по продажам: иногда наиболее «продвинутые» из них использовали подобную систему на своем рабочем месте, «для себя лично». Менеджер за соседним столом мог не иметь никакой системы или использовать другую, удобную для него программу.

Через некоторое время компании заметили, что те же функциональные возможности, которые повышают эффективность работы отдельного менеджера по продажам, служат интересам компании в целом. Что, если мы будем собирать информацию по работе наших менеджеров с клиентами не только в интересах самих менеджеров, но и в интересах их руководства, других подразделений, компании в целом? Менеджеры могли бы вносить информацию по потенциальным (планируемым) продажам, а руководство могло бы определять статус каждой такой сделки и отслеживать ее движение от первого контакта к подписанному договору. Как минимум таким образом можно сохранить все данные о клиентах и историю взаимодействия с ними, даже если менеджер, отвечающий за данного клиента, заболел, уехал в командировку или перешел к конкуренту. Так возникла собственная идея автоматизации продаж (Sales Force Automation — SFA).

Дополнительным мотивирующим фактором для руководства стала возможность сделать цикл продаж более прозрачным, понять, из чего он состоит, и делать точные прогнозы продаж на будущие периоды. Подобный уровень контроля над процессами продаж предоставляет огромный простор для дополнительного увеличения эффективности за счет более точного планирования.

Следующим закономерным шагом в развитии стало появление собственной идеи CRM. Суть ее, в представлении менеджеров по продажам, заключалась в том, что они — не единственные люди, взаимодействующие с клиентом в компании. Необходимо расширить сферу применения SFA-систем на все подразделения, осуществляющие взаимодействие с клиентами, и объединить их со смежными программами и инициативами в сфере маркетинга и обслуживания. Таким путем можно сформировать единую базу данных по всем клиентам и обеспечить взаимодействие между различными клиентскими подразделениями.

В процессе описанной эволюции программы по управлению контактами и автоматизации продаж стали ключевыми модулями любой комплексной CRM-системы. В данном разделе речь пойдет именно об этих функциональных модулях и стратегии их использования.

Сценарий №1

Вы работаете менеджером по обслуживанию клиентов в компании, поставляющей технологическое оборудование. Вы едете на встречу с Сергеем Ивановичем, директором ЗАО «Ромашки», которая является вашим ключевым клиентом и приносит 5% всего годового дохода вашей компании. Ваша задача — осуществить сделку по поставке новой линии оборудования. Это оборудование необходимо клиенту в связи с ростом производства, и вы являетесь приоритетным поставщиком, т.к. ранее имели хороший опыт поставки данного оборудования и неплохую репутацию. У вас лично хороший персональный контакт с Сергеем Ивановичем.

Вы входите в кабинет к Сергею Ивановичу, протягиваете руку для приветствия и сразу понимаете, что что-то не так. Директор явно не в духе, на встрече также присутствуют заместители по техническим и финансовым вопросам, которые отводят глаза и чувствуют себя неуютно. Обстановка явно не располагает к конструктивному диалогу о новых закупках.

— Что у вас происходит? — спрашивает Сергей Иванович с раздражением.

— А что? — вы озадачены и обеспокоены, перебирая в голове все возможные проблемы. «Наверняка в отделе поддержки что-то опять напортачили», — думаете вы, однако Сергей Иванович не дает вам времени на раздумья. Ваш растерянный вид вызывает у него раздражение, и он обрушивает на вас все накопившиеся эмоции...

Вы используете весь свой профессионализм и личное обаяние, чтобы «потушить пожар» и восстановить картину произошедшего. Оказывается, оборудование сегодня утром дало сбой, и проблема до сих пор не решена — сначала «тормозили» собственные специалисты, пока не поняли, что не разберутся без помощи поставщика. Потом служба поддержки вашей компании долго не могла разобраться в сути проблемы. В конечном итоге ваш сервисный инженер заявил, что существующая конфигурация не выдерживает нагрузки и должна быть пересмотрена, однако на складе необходимых компонентов, скорее всего, нет.

Вы обещаете разобраться, предлагаете специальные условия на поставку дополнительных компонентов, заверяете, что лично займетесь этой проблемой. Провожая вас из своего кабинета, директор говорит:

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

— Вам нужно очень постараться, если вы хотите сохранить нас в качестве клиентов. При всем моем уважении к вам мне нужны веские доказательства того, что вы способны решать проблемы, а не просто давать пустые обещания...

По дороге в офис вы думаете, что наверняка придется дать существенную скидку и потерять прибыль, если вообще получится решить проблему и сохранить клиента...

Сценарий № 2

Вы работаете в той же компании и поставляете технологическое оборудование. Ваша встреча с Сергеем Ивановичем по поводу закупки новой линии оборудования назначена на 15.00, но в офисе вы до этого времени не появитесь — у вас другая встреча назначена на утро.

По дороге в машине вы получаете SMS-сообщение: «Критическая ошибка у ЗАО «Ромашки» и перезваниваете в офис, чтобы выяснить, в чем дело. Секретарь не может соединить с инженером — он у клиента, однако видит в системе соответствующую запись о сервисном обращении и может передать суть. Узнав про сбой оборудования и возникшие сложности с поиском решения, вы просите секретаря распечатать и прислать на факс приемной Сергея Ивановича, к которому вы едете на встречу, несколько наиболее важных для разговора документов. Вы понимаете, что разговор будет не из легких, и обдумываете аргументы.

Входя в офис к директору, вы с порога заявляете: «Я знаю о проблеме, которая возникла. Наши инженеры не смогли вовремя отреагировать, но и вы хороши: когда еще я предупреждал о необходимости дополнительной закупки?»

Несколько взаимных упреков — и вот уже все успокоились и готовы к конструктивному обсуждению. Заместитель по техническим вопросам жалуется на несвоевременное предоставление спецификаций с вашей стороны, однако вы просите секретаря принести полученные по факсу документы, где указана вся переписка по вопросу конфигурации. Когда речь заходит о текущей конфигурации и ее слабых звеньях, вы уже имеете под рукой необходимые документы.

В процессе разговора звонит сервисный инженер вашей компании сказать, что проблема определена и будет решена в течение часа. Тре-

бования к новым компонентам и наброски новой архитектуры уже лежат в офисе.

Постепенно разговор переходит от упреков к обсуждению технических деталей и условий новой поставки. Провожая вас из своего кабинета, Сергей Иванович говорит, понизив голос:

— Я, конечно, понимаю, что мы сами слишком долго тянули с этой поставкой. Но мы теперь рассчитываем на вас — нам необходимо это новое оборудование как можно скорее.

По дороге в офис вы думаете, что у вас есть все шансы перевыполнить план продаж в этом квартале только за счет текущей поставки данному клиенту, — даже не пришлось давать дополнительную скидку. Надо будет только позвонить Сергею Ивановичу ближе к концу дня — сгладить возникшее недовольство из-за медленной работы сервисной службы...

Автоматизация продаж помогла управленцам как на передовом рубеже взаимодействия с клиентами, так и в тыловых подразделениях компаний, где отсутствие объективных данных о прогнозируемых продажах приводит к сбоям в производственном цикле. Актуальная информация о продажах, включая прогнозы на необходимые объемы производства, перемещается от подразделений, отвечающих за взаимодействие с клиентами, через производственные подразделения к руководству предприятия и таким образом позволяет сгладить или хотя бы предвидеть пики и спады в производственном цикле предприятия.

Вне рамок стандартного управления контактами понимание необходимости автоматизации продаж приходит к самим менеджерам по продажам существенно позже, чем к руководителям компаний. Очевидно, что с введением подобной системы они получают доступ ко всему продуктовому каталогу и товарным запасам, маркетинговым планам. Также они могут получить красивый портативный компьютер, который поднимает их имидж в глазах клиентов. Тем не менее для успеха всей затеи каждому из продавцов нужно еще ответить на вопрос: «Что CRM дает мне лично?»

Один мой знакомый работает в сервисной компании, обслуживающей крупных нефтяных гигантов. По долгу службы он постоянно перемещается по всей территории России с ноутбуком, на котором в CRM-системе хранится вся информация по его клиентам и где он ведет отчетность о

проделанной работе. Он ненавидит ее. Для него CRM звучит как ругательство. Не потому, что он не хочет делиться своей информацией с руководством или ленится вводить данные, а потому, что каждую ночь он вынужден по несколько часов синхронизировать данные с центральной штаб-квартирой через плохие каналы связи в провинциальных гостиницах. При этом в большинстве случаев полученные обновления не представляют для него никакой ценности.

Наряду с этим программное приложение не является для него интуитивно понятным. Когда у него есть свободная минута, он может в порыве технологического азарта попробовать воспользоваться той или иной «навороченной» функцией в системе, однако в момент непосредственного контакта с клиентом или решения ответственной задачи он скорее воспользуется более привычными средствами — мобильным телефоном, электронной таблицей и т.д.

Часто возникают и более масштабные проблемы. Например, когда информационное взаимодействие центральной штаб-квартиры с менеджерами по продажам осуществляется в одностороннем порядке: менеджеры получают обновленные данные о продуктах, маркетинговых кампаниях и т.д., однако информация, накапливаемая ими в процессе интерактивного взаимодействия с клиентами, не попадает обратно в центральную базу данных. Информация о том, что офис клиента переезжает в новое здание, очевидно, доступна менеджеру, взаимодействующему с клиентом на постоянной основе, но не администратору баз данных в центральной штаб-квартире. Таким образом, цикл взаимодействия с клиентом не замыкается, что приводит к устареванию данных о клиентах, их приоритетах и проблемах в центральном офисе. Критически важная информация о клиенте выпадает из сферы контроля и анализа.

В конечном итоге это приводит к разочарованию как менеджеров по продажам, так и руководства — ожидаемого эффекта от накопления и анализа данных по клиентам не возникает.

Несмотря на очевидные преимущества, предлагаемые системами автоматизации продаж для улучшения процессов взаимодействия с клиентами и структуризации этих отношений, в большинстве случаев компании столкнулись с ключевой проблемой — руководство не заставляло всех менеджеров по продажам пользоваться системой. Данная проблема относится к разряду «Легче сказать, чем сделать»: попробуйте заставить что-то делать менеджера, который перевыполняет поставленные перед ним планы по продажам. Его ответом будет: «Что вы хотите? Чтобы я занимал-

ся секретарской работой по вбиванию информации в систему, вместо того чтобы осуществить еще одну большую продажу?»

5.2. Автоматизация продаж сегодня

Задача современных систем автоматизации продаж — предоставить менеджеру по продажам возможность в рамках системы решить все возникающие у него профессиональные вопросы и осуществить все необходимые действия. Система должна стать единым интерфейсом для менеджера и верным спутником в работе. За счет этого эффективность его работы должна существенно увеличиться. Диапазон функций, необходимых менеджеру по продажам, может быть очень широк — начиная с простого управлением календарем и планирования задач и заканчивая информированием менеджера о ключевых клиентских событиях в режиме реального времени. Вне зависимости от производителя все системы в этой области решают определенный набор задач. В данной главе мы подробно остановимся на них.

Управление информацией о контактах и контрагентах

Управление информацией о контактах и контрагентах является основополагающей функцией в рамках автоматизации продаж, позволяя хранить и систематизировать информацию о каждом юридическом лице или конкретном человеке — частном клиенте или сотруднике организации. Управление контактами позволяет не только учитывать базовую информацию о человеке (средства связи, должность, статус в организации) и организации (форма собственности, платежные реквизиты, юридический адрес), но и строить схемы организационной структуры предприятия и холдинга, учитывать взаимосвязи между людьми и подразделениями, роль каждого из них в процессе принятия решений о покупке. Многие системы также позволяют подключиться к внешним источникам информации для получения оперативной справки по конкретному человеку или организации.

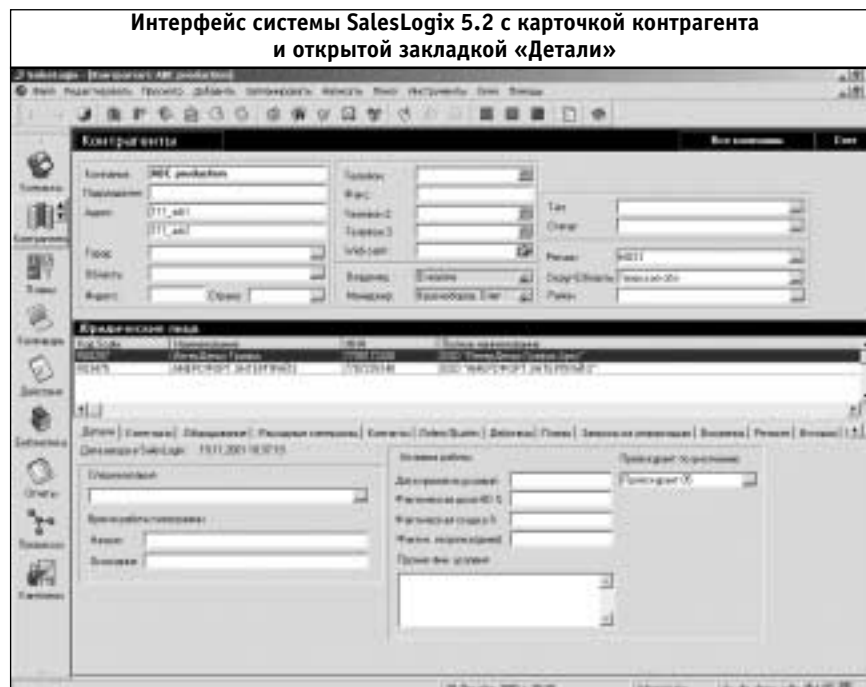
Инструменты по управлению контактами позволяют менеджерам по продажам ответить на следующие типы вопросов:

- Кто является нашим контактом в компании X? С кем мы работаем в каждом из подразделений?
- Какой почтовый адрес у компании X? По какому адресу нужно отправлять счета?

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

- В каком офисе клиента находится отдел оплаты счетов?
- Кто в компании клиента отвечает за закупки? Какой у него/нее телефон?
- Кто из клиентов попал в недавно проведенную кампанию по продвижению продукта X?
- Кто в компании клиента уже получил наши маркетинговые материалы? Когда?
- Когда у меня запланирован следующий звонок в эту компанию? Когда в последний раз им звонил кто-то из нашей компании?

Учетная карточка, или «досье», контрагента должна содержать все необходимые параметры для сотрудника, осуществляющего взаимодействие с клиентом. Одного взгляда, 2–3 щелчков мышью должно быть достаточно, чтобы ответственный сотрудник — будь то оператор в центре обработки вызовов, менеджер по продажам, специалист по маркетингу или руководитель организации — получил представление о том, с кем он в настоящий момент разговаривает. Насколько это важный существующий и потенциальный клиент, по какому вопросу он звонит, какие продукты и услуги должны быть ему наиболее интересны?



Функциональность управления контактами в том или ином виде есть во всех CRM-системах, от самых простых и до самых сложных.

Различные виды информации (история, заказы, действия, потенциальные сделки, платежи, долги и т.д.) разделены по категориям, привязанным к соответствующим «закладкам». На закладки системы выносятся вся информация, которая может понадобиться в каждый момент времени сотруднику, взаимодействующему с клиентом, даже если эта информация «рождается» и актуализируется в других системах. Информация о платежах «живет» в финансовой системе, о поставке оборудования — в соответствующем логистическом модуле, данные о проводимых клиентом операциях — в биллинговой системе. Тем не менее вся необходимая менеджеру по работе с клиентом информация подтягивается в CRM таким образом, чтобы в своей работе менеджер мог обращаться только к одной системе.

Например, в телекоммуникационной компании, работающей с корпоративными клиентами, необходимо в рамках «досье» клиента иметь информацию о структуре телекоммуникационных услуг, потребляемых данным клиентом, а также о возможных задолженностях за услуги. Здесь же менеджер должен иметь доступ к информации по всем сервисным запросам, которые поступали от клиента, и сбоям, которые, возможно, происходили при предоставлении ему телекоммуникационных услуг. Это позволит менеджеру по продажам оперативно реагировать на любые обращения, поступающие от клиента, а не извиняться перед ним, что «это не ко мне, я только продаю...»

В случае с банком оператор должен иметь возможность быстро посмотреть кредитный рейтинг клиента, существующие продукты и услуги, которыми он пользуется, а также рекомендации отдела маркетинга о том, какие дополнительные продукты могут быть интересны данному клиенту на основе анализа предпочтений других аналогичных компаний или частных лиц. Здесь же должна быть доступна информация о любых фактах задержки платежей по кредитам или о финансовых показателях компании из внешней рейтинговой системы.

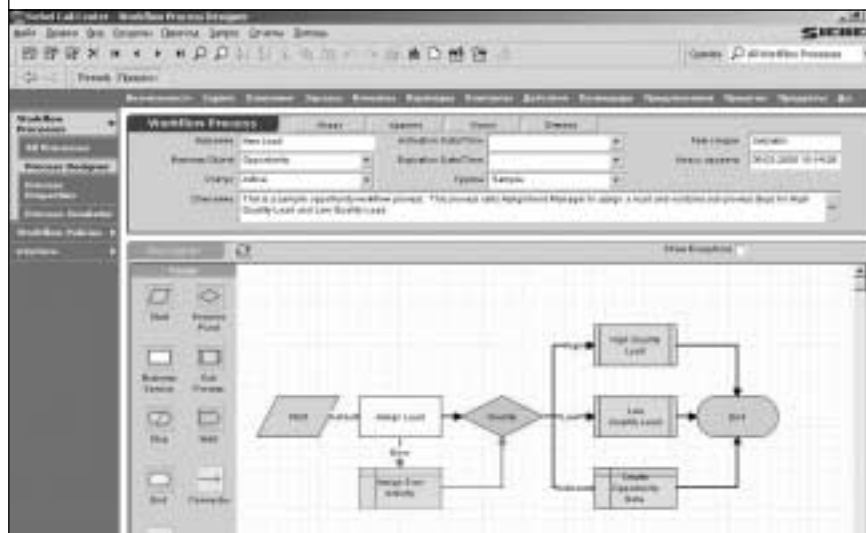
Многие из современных инструментов по управлению контактами могут взаимодействовать с такими средствами планирования и взаимодействия, как Microsoft Outlook. Это позволяет менеджерам использовать привычные для них средства планирования и взаимодействия и при этом полагаться на преимущества автоматического назначения задач и контроля над действиями по каждому клиенту.

Каждый из этапов процесса подразумевает определенную последовательность действий, которые должны осуществить различные сотрудники вашей компании. Каждое из этих действий должно быть регламентировано в соответствии с корпоративной политикой. Действие может включать следующие привязанные к нему атрибуты:

- Описание действия, инструкции по выполнению.
- Срок исполнения (жесткий или рекомендованный).
- Процедура эскалации в случае нарушения/неисполнения действия.
- Шаблоны документов, необходимых для выполнения действия.

Процесс может «ветвиться» в зависимости от тех или иных условий. Отдельные элементы процесса или действия могут выполняться не живым сотрудником, а программным модулем, в том числе и внешним по отношению к CRM-системе. Примером может являться использование внешнего модуля для оценки рисков при продаже страхового полиса или кредитного продукта.

Экран модуля Workflow в системе Siebel 2000. Система процессов и правил контролирует распределение и своевременную обработку заданий и документов, направление на согласование, сроки



Подобные процессы не только обеспечивают соблюдение торговыми представителями и менеджерами по продажам четкой последовательности операций при реализации продажи в соответствии с корпоратив-

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

ным стандартом, но и гарантируют, что ни об одном из клиентов не забудут в суматохе — система сама назначит необходимые дальнейшие шаги с каждым из них.

Типичная «болезнь роста», которой страдает большинство российских компаний всех уровней, — неспособность квалифицированно обработать, обобщить и использовать в дальнейшем результаты маркетинговых кампаний.

По существующей статистике, только 30–40% наиболее «ликвидных»² обращений от потенциальных клиентов, поступающих в процессе реализации маркетинговых кампаний (семинаров, конференций, специальных программ продвижения, рассылок), могут быть обработаны в первые 30 дней. До 70% обращений часто просто теряется, т.к. через месяц специалисты по продажам и маркетингу уже заняты другими, более насущными делами и не помнят о том, что нужно было сделать с данными обращениями.

Данная проблема снижает КПД любых маркетинговых кампаний и мероприятий на порядок. Даже если клиент не готов купить продукт прямо сейчас, это не означает его бесперспективность в будущем: возможно, именно он может заинтересоваться специальными условиями, которые вы предложите через полгода, когда вам нужно будет срочно привлечь клиентов.

Академическим примером является опыт российских дилеров известных мировых автомобильных производителей. В течение первого десятилетия работы в России они вычищали из своих маркетинговых баз, полученных на различных шоу и выставках, информацию о студентах как о «бесперспективных покупателях», пока не осознали, что выпускник престижного вуза через 5–6 лет становится в современных условиях наиболее перспективным покупателем для таких марок, как Toyota или BMW. Средняя суммарная потенциальная ценность подобного клиента (Life Time Value) может достигать \$300 000 и выше с учетом всех расходов на покупку, обновление и ремонт своих автомобилей.

Построение стратегии поддержания отношений с данной категорией клиентов на основе автоматизированных процессов помогло бы автодилерам «взрастить» лояльную и перспективную клиентскую базу при минимальных инвестициях (всю сложную работу выполняет автоматизированная система).

Мы не будем подробно останавливаться на принципах алгоритмизации и автоматизации бизнес-процессов — на эту тему написано достаточ-

* «Ликвидный» (от английского liquid — жидкий, текучий) — финансовый термин, означает активы, которые можно быстро продать, конвертировать в живые деньги.

но много книг. Чуть более подробно в приложении именно к процессам продаж этот вопрос будет рассмотрен в разделе «Практикум».

Главное, что должна уметь любая система CRM с точки зрения управления процессами продаж, это перевести любые организационные и процедурные регламенты в конкретную последовательность событий в системе.

Упрощенный пример регламента продаж приведен ниже. Каждой стадии процесса соответствует набор действий, который необходимо осуществить менеджеру по продажам, а также события в системе как результат этих действий.

| № | Стадия | Действия | События в системе |
|---|--------------|---|---|
| 1 | Знакомство | <p>Ввод информации о клиенте в систему (включая источник получения информации).</p> <p>Предоставление информации о компании (рассылка материалов).</p> <p>Маршрутизация запроса клиента на соответствующего менеджера по работе с клиентами</p> | <p>В системе появилась соответствующая запись нового клиента, потенциальная сделка. Менеджер получил соответствующее уведомление о необходимых действиях</p> |
| 2 | Квалификация | <p>Определение потребности в предлагаемых продуктах/ услугах.</p> <p>Определение шансов выиграть сделку и возможностей предоставить требуемые продукты/ услуги.</p> <p>Определение наличия финансовых ресурсов у клиента.</p> | <p>В системе запланирован звонок/встреча, подготовлен список квалификационных вопросов, предложен шаблон протокола по результатам встречи, запланирована возможность использования ресурсов (например консультанта или инженера для анализа потребностей)</p> |

| | | | |
|---|------------------------|---|---|
| | | Проведение предварительного анализа потребностей клиента, формализация требований | |
| 3 | Подготовка предложения | Подготовка и предварительное обсуждение коммерческого предложения с деталями предлагаемых продуктов и услуг, условиями поставки и сервисного обслуживания | <p>Система предлагает соответствующий шаблон и позволяет автоматически создать набор документации на основе введенных параметров.</p> <p>Система также автоматически рассчитывает цену и сроки поставки на основе данных из производственной системы.</p> <p>Подготовленный документ проходит необходимые согласования в электронной форме, прежде чем поступит к клиенту</p> |
| 4 | Продажа | <p>Презентация коммерческого предложения руководству компании клиента.</p> <p>Обсуждение условий и нестандартных требований.</p> <p>Разработка плана реализации</p> | Система планирует соответствующие действия и предлагает последовательность шагов. В случае длительного затягивания сделки она информирует руководство о возможной потребности вмешаться и помочь в ее осуществлении |

| | | | |
|---|---|--|---|
| 5 | Формализация отношений | <p>Подготовка договора и специализированных приложений к нему.</p> <p>Выставление счетов.</p> <p>Утверждение плана реализации.</p> <p>Создание рабочей команды (в случае реализации по проектному принципу) или комитета по приемке результатов работ</p> | <p>Система формирует соответствующий запрос в финансовую систему на выставление счетов, а также в производственные системы — на исполнение договора.</p> <p>Все документы по договору привязаны к данному клиенту и сделке для дальнейшего анализа</p> |
| 6 | Передача на контроль исполнения и поддержку | <p>Работа менеджера по продажам по данной сделке окончена, однако он должен проконтролировать передачу запроса клиента на исполнение, запуск соответствующих механизмов поддержки и проанализировать возможности дополнительных продаж клиенту в будущем</p> | <p>Система формирует соответствующие задания для производственных отделов, отдела поддержки и контролирует их статус.</p> <p>Также система информирует менеджера по продажам о ключевых событиях, связанных с данным клиентом, которые могут быть полезны в дальнейшем при работе с ним</p> |

Сами по себе системы управления процессами не содержат ничего сложного. Тем не менее внедрение этих простых инструментов в компании существенно помогает менеджерам по продажам в нахождении оптимального пути взаимодействия с клиентами, сокращает цикл обучения новых людей, снижает уровень человеческих ошибок и в конечном итоге приводит к существенному росту производительности как каждого из сотрудников по отдельности, так и команды в целом.

Управление задачами подразумевает инструменты для планирования (индивидуального или группового) задач, связанных с клиентским взаимодействием, таких как презентация предложения или демонстрация продукта. Напоминания и «сигналы тревоги» будут информировать о наступлении важных запланированных событий, а также могут по факту наступления событий формировать документы или совершать те или иные действия в зависимости от выбранных пользователем опций. Например, система автоматизации продаж может предложить связаться с клиентом, который за последние шесть месяцев не совершил ни одной покупки, и предоставить шаблон письма для обращения к клиенту. По результатам выполнения действия система попросит ввести информацию о результатах данного действия для дальнейшего учета и отчетности (или автоматически зафиксирует факт выполнения действия, например отправки письма клиенту).

Централизованное управление действиями сотрудников позволяет руководству компании лучше контролировать и координировать работу как отдельных менеджеров, так и целых команд и подразделений. Это позволяет добиться целостности и последовательности в работе продающих подразделений компании. Средства групповой работы в рамках CRM-систем позволяют подключить удаленных пользователей через Web-интерфейс, предоставляя им доступ к соответствующим спискам задач и календарю других участников команды.

Управление действиями также предоставляет дополнительные возможности анализа процессов продаж постфактум. Сколько времени в среднем уходит на те или иные задачи в рамках продажи? Какие ресурсы привлекаются для решения возникающих проблем? Какая последовательность действий дает наибольшую отдачу с точки зрения эффективности продаж? Продающие подразделения получают дополнительную информацию о факторах успеха, на которых строятся эффективные продажи, и могут скорректировать процессы продаж в соответствии с полученной информацией.

Сколько компаний — столько различных подходов к организации продаж. В большинстве случаев применимость описанных выше инструментов в конкретных условиях связана со способностью системы подстроиться под конкретную методологию продаж, процедуры и регламенты компании. В российских компаниях очень хорошо срабатывает метод применения «лучшей практики», когда в условиях полного отсутствия стандартов в области организации продаж применение общепринятой методологии создает платформу для развития собственных корпоратив-

ных стандартов, позволяет навести порядок и дать менеджерам по продажам конкретные ориентиры. Тем не менее даже в этих случаях приходится прилагать существенные усилия к тому, чтобы привести технологическое решение в соответствие со спецификой ведения бизнеса в каждой конкретной компании.

История взаимодействия

Основополагающий принцип CRM — накопление всей истории взаимодействия с клиентом. Любые события, связанные с данным клиентом или контрагентом, должны попасть в соответствующий архив взаимодействия, причем в структурированном виде, чтобы в дальнейшем эту информацию можно было легко использовать и анализировать.

Телефонный разговор о возможной закупке, электронное письмо с запросом, факс с претензией — каждый факт контакта сам по себе может и не быть таким интересным. Однако в контексте долгосрочного взаимодействия эта история может иметь огромное значение — для нового менеджера, вышедшего на работу, для специалиста отдела маркетинга, анализирующего профили наиболее и наименее выгодных клиентов, для руководителя, который пытается проанализировать эффективность работы своих подчиненных.

Даже такие события, как изменение контактного телефона или ввод информации об увольнении сотрудника из компании клиента, должны учитываться системой в истории взаимодействия. Как минимум для того, чтобы можно было «откатить» назад ошибочно измененную информацию.

Конечно, ведение истории требует определенной культуры работы с информацией. Правильно настроенная система, объединяющая возможности телефонии, электронной почты, факса и Web, может самостоятельно отследить факт звонка, электронного письма или другого контакта с клиентом. Но ни одна современная система не будет в состоянии понять суть телефонного разговора с клиентом и решения, которые были приняты сотрудниками по результатам этого разговора. От ответственного сотрудника потребуется ввести необходимый объем поясняющей информации для того, чтобы сохранить смысл контакта. В условиях, когда сотрудники загружены большим объемом работы и сразу после окончания одного разговора могут переключиться на другой, необходимо научиться схватывать только суть разговора и быстро формулировать ее в понятной для себя и других форме, например:

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

«Звонил [имя человека, с которым происходило общение, и время звонка сохраняются автоматически, так что на них не нужно тратить время]. Интересовался возможностью расширения своей кредитной линии. Открывают новое производство — не хватает финансовых ресурсов для роста. До конца года нужно принять решение».

Распределение по территориям и типам клиентов

Как распределяются новые запросы от клиентов между менеджерами по продажам? Кто уже выполнил поставленные планы, а кто — нет? Какие потенциальные продажи намечаются в Северо-Западном регионе? Руководители, управляющие десятками или даже сотнями продавцов, не могут держать в голове детали каждой потенциальной сделки или маркетинговой инициативы, пускать «на самотек» каждого из них. Инструменты управления продажами позволяют решить эту проблему, предоставляя возможность получить детальную информацию по сделкам, сотрудникам, действиям — до, в момент и после осуществления продажи.

Компании, в которых нет четкого регламента распределения новых клиентов среди менеджеров, рискуют создать «неформальную вертикаль управления», когда соответствующие координирующие функции берет на себя или кто-то из менеджеров, или даже ассистент отдела продаж. Опыт показывает, что данные полномочия с удовольствием возьмет на себя тот, кто захочет использовать их для своей собственной выгоды. Неравномерное распределение нагрузки, предвзятый подход к распределению наиболее «лакомых» клиентов, сокрытие информации — все это может привести к уходу ключевых менеджеров, торможению роста бизнеса и потере клиентов.

С точки зрения управления групповым взаимодействием, многие системы управления продажами позволяют распределить клиентов между отдельными сотрудниками или командами в соответствии с определенными принципами — по типам клиентов, индустрии, региону и т.д. В данном случае под «командой» подразумевается либо просто группа менеджеров с одинаковой квалификацией, которые забирают из очереди обращений клиентов для дальнейшего взаимодействия, либо объединение людей, совместно выполняющих последовательность операций по взаимодействию с клиентом: оператор телефонных продаж, осуществляющий обзвон; инженер на выезде, оценивающий технические возможности применения предлагаемых продуктов и услуг. Даже Web-сайт может быть

участником команды, обеспечивая сотрудников необходимым потоком клиентских обращений.

Команды продаж также могут быть связаны с курирующими их специалистами в головном офисе или с привлеченными экспертами, работающими удаленно. Например, дилер по продаже сложных технологических решений может быть связан с выделенным инженером в компании-производителе, который помогает продавцам компании дилера во взаимодействии с клиентом, выполняя функции привлеченного эксперта.

Иногда эффективное распределение клиентов между командами или отдельными сотрудниками требует составления профиля или матрицы навыков для команд и сотрудников и составления формального регламента, который будет определять порядок распределения на основе взвешенного сравнения параметров. В других случаях распределение осуществляется по принципу «очереди таксистов», т.е. каждое новое обращение поступает к следующему свободному менеджеру, вне зависимости от сложности и объема потенциального заказа. В этом случае все менеджеры находятся в равных условиях с точки зрения возможности получения «лакомого» клиента.

Точно так же каждый менеджер по продажам или член команды может отслеживать статус продаж по каждому из регионов или направлений.

Большинство систем автоматизации продаж имеет функцию управления полномочиями, что позволяет ограничить доступ сотруднику или команде только к тем клиентам, за которых они отвечают. Это бывает необходимо, когда существует конкуренция между продавцами, или работа с определенной категорией клиентов требует наличия строго определенных навыков и квалификации продавца.

Иногда же требуется решение обратной задачи — предоставить удаленным друг от друга пользователям CRM-системы возможность получить всю историю взаимодействия с клиентом без лишней волокиты или длительных запросов. Подобная задача часто встречается при обслуживании крупных организаций, чьи офисы разбросаны по всей стране. Если головной офис компании ОАО «Моторы» расположен в Москве, и его заводы в Новосибирске, Челябинске и Омске являются клиентами «СферБанка», то менеджерам, отвечающим за взаимодействие с ОАО во всех этих городах, может понадобиться доступ к единой исто-

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

рии платежей, кредитному рейтингу и специальным тарифам для данного клиента.

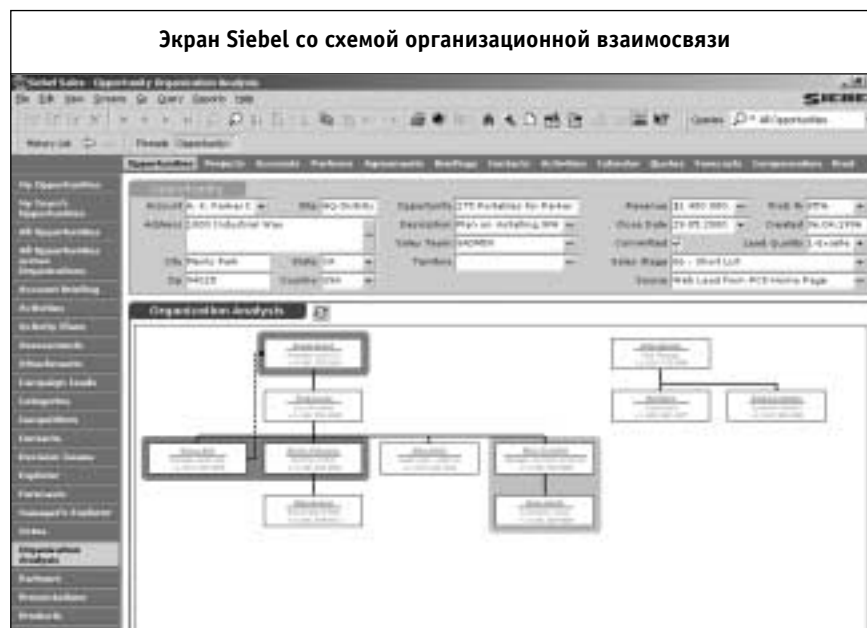
Таким образом, распределение по территориям и типам клиентов позволяет не только отслеживать статистику работы с ними в различных разрезах, но и выполнять интеллектуальную маршрутизацию поступающих запросов в соответствии с имеющимися навыками и возможностями различных подразделений и менеджеров, увеличивая прозрачность этого процесса и шансы на победу в каждой сделке.

Тип взаимосвязи

Современные корпоративные структуры и отношения между ними могут быть очень сложными и запутанными. Недавно я получал вновь перевыпущенную кредитную карту в одном из крупнейших московских банков. Менеджер, обслуживающий нашу компанию в качестве клиента, знает меня в лицо и может быстро и оперативно найти всю необходимую информацию. Однако в этот раз она была занята другим клиентом и попросила свою коллегу найти мою карточку. После 30 минут безуспешных поисков и отвлечения нашего основного менеджера от другого клиента выяснилось, что она ищет мою карточку по текущему названию компании, в то время как в картотеке она числится под старым названием (когда мы открывали счет в банке, то еще не знали, как будет называться компания). Основной менеджер, работающий с нами постоянно, держит в голове все детали, связанные с нашей компанией, и такие, как смена названия. Все текущие операции привязаны к новому названию, однако в отделе выпуска карт данные все еще привязаны к старому названию, хотя прошло больше двух лет...

Профессионализм менеджера по работе с клиентами связан с умением оперировать всеми возможными взаимосвязями и структурами, в которых работают компании-клиенты. Смена названия компании — самый простой случай. Сложная корпоративная структура может содержать десятки юридических лиц и различных названий, каждая компания может иметь два и более наименования — в русской и латинской транскрипциях, названия торговых марок и отдельных проектов.

Учет и управление взаимосвязями также играет огромную роль при организации дополнительных продаж и кросс-продаж, так как позволяет направлять маркетинговые усилия по цепочке взаимосвязи от уже существующего клиента к потенциальному.



Кросс-продажи в холдинговые структуры

Если ваша компания продает свои продукты и услуги в одну из структур крупного холдинга, то, эти же продукты и услуги можно предложить и другим структурам холдинга — это будет выгодно как вам, так и клиенту (он может рассчитывать на специальные скидки или дополнительные преимущества). Способна ли ваша система быстро и эффективно отследить все взаимосвязи с данной холдинговой структурой? Сможет ли она осуществить квалифицированную выборку для того, чтобы организовать соответствующую маркетинговую акцию, ориентированную на взаимосвязанные компании?

Управление взаимодействием с холдинговыми и распределенными структурами особенно актуально в России, где офисы компании могут быть разделены не только тысячами километров и несколькими часовыми поясами, но и различной спецификой ведения бизнеса, принципами управления и структурой принятия решений.

Офисы одной и той же компании, расположенные в Санкт-Петербурге и Хабаровске, будут существенно отличаться в своих потребностях и могут использовать собственную процедуру организации закупок и выбо-

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

ра поставщиков. Тем не менее общие принципы работы и задачи будут во многом похожи — успешный опыт или инновационное решение, использованное в одном из офисов, может быть в дальнейшем масштабировано на другие офисы по всей стране.

«Мы начинаем работу с одним региональным подразделением, которое у нас называется «опорным». Так легче пробиться через бюрократию крупной компании и показать эффективность наших технологий на конкретной локальной задаче, — делится опытом руководитель одной из компаний, занимающейся внедрением информационных систем в крупные финансовые структуры. — Затем уже мы обобщаем полученный опыт и пытаемся донести успех первого проекта до руководителей других региональных подразделений. В этом случае нам существенно легче найти общий язык и предложить наиболее актуальное решение — мы говорим с руководителями подразделений компании на одном языке».

Дополнительные продажи через лояльных клиентов их партнерам

Ваши лояльные клиенты — наиболее дешевый и эффективный способ маркетинга. В большинстве случаев (за исключением продаж узко специализированных продуктов, например производственного оборудования) ваши предложения по продуктам и услугам будут интересны партнерам ваших существующих лояльных клиентов.

Если вы продаете банковские продукты, телекоммуникации, консалтинговые или ИТ-услуги, — ваши маркетинговые предложения могут быть актуальны для компаний, с которыми взаимодействуют ваши существующие клиенты. Более того, в некоторых случаях для этих компаний ваши предложения будут более интересны, нежели конкурентные, именно потому, что вы уже работаете с их партнером и можете предложить лучшее понимание специфики бизнеса или специальные условия. Так, банк, обслуживающий дистрибьюторскую компанию, может предложить ускоренную процедуру расчета и специальные кредитные условия для всех дилеров этой компании, если они откроют дополнительный счет для подобных операций. Телекоммуникационный оператор может обеспечить соединение с «гарантированным уровнем сервиса» для организации бесперебойного взаимодействия между всеми участниками цепочки поставок.

Если существующий корпоративный клиент «МДМ Банка» с постоянной периодичностью осуществляет платежи определенному контрагенту в регион, где банк имеет свое подразделение, отдел продаж в

этом регионе получает уведомление, что данный контрагент существующего клиента является потенциальным кандидатом на открытие расчетного счета. Система предлагает менеджеру в данном регионе соответствующий шаблон для маркетингового предложения с описанием выгоды за счет быстрого прохождения платежей и снижения издержек на банковские комиссии.

Подобная техника кросс-продаж является одним из наиболее эффективных способов привлечения новых клиентов в региональных подразделениях, причем не стоит ничего, потому что осуществляется автоматически распределенной CRM-системой.

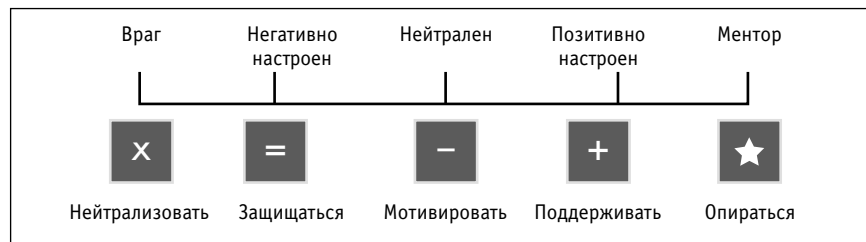
Лучшее понимание процесса принятия решений

Наиболее сложные решения, связанные с крупными проектами, дополнительными расходами, утверждением стандартов и принципов выбора поставщиков, могут потребовать согласования не только внутри организации, но и за ее пределами — например, у внешних акционеров или инвесторов компании. Учет информации об акционерах и инвесторах может существенно помочь в продвижении своих продуктов и услуг в их дочерние структуры. Возможно, ваша организация уже осуществляла проекты или делала поставки непосредственно в компанию инвестора или акционера, или в другую дочернюю организацию?

С другой стороны, учет взаимосвязей может предоставить и другую информацию (может быть, в структуру холдинга, который мы рассматриваем в качестве потенциального клиента, входит конкурирующая нам организация): не нанесет ли ущерб коммерческой безопасности компании предоставление по запросу клиента конфиденциальной информации? Опытный сотрудник, возможно, интуитивно знает структуру рынка, конкурентов и не сделает такую ошибку. Однако сколько пройдет времени, прежде чем новый сотрудник полностью войдет в курс дела и сможет быстро ориентироваться в конъюнктуре рынка? Формальное структурирование всей известной информации по взаимосвязям в рамках CRM-системы позволяет существенно снизить риски, связанные с неопытностью и недостатком компетенции сотрудников в этих вопросах.

Методология продаж Siebel Target Account Selling, например, формирует стратегию поведения с каждым конкретным представителем заказчика в зависимости от его отношения к вашей компании и вам лично — от враждебного до менторского.

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM



Вы можете даже нарисовать карту «поля боя» для завоевания позитивного решения клиента, строя свою стратегию на развитии отношений с наиболее лояльными к вам сотрудниками клиентской организации и влияя через них на ответственных руководителей, осуществляющих принятие решения.

Управление потенциальными сделками

Функциональность, описанная выше, позволяет более эффективно взаимодействовать с клиентом и понимать роль и интересы каждого конкретного покупателя. Однако она не позволяет управлять непосредственно процессом продаж — от первого знакомства или получения исходной информации до заключения сделки. Именно способность управлять процессами продаж и отличает системы класса CRM от систем класса Contact Management.

Суть функциональности по управлению потенциальными сделками заключается в том, чтобы провести отношения с клиентом через определенную последовательность взаимодействий, нацеленную на успешную продажу, используя функции управления процессами/задачами, описанные выше.

Формализация регламентов взаимодействия с клиентами в процессе продаж позволяет обеспечить «защиту от дурака» для корпоративной стратегии развития — в противном случае любая, даже самая гениальная, маркетинговая стратегия или идея может быть загублена или дискредитирована действиями некомпетентного сотрудника, непосредственно осуществляющего взаимодействие с клиентом (пусть даже и действующего из самых лучших побуждений).

Только не подумайте, что основной и единственной функцией системы является надзор за деятельностью сотрудников и контроль их компетенции — система в первую очередь призвана помочь сотруднику более эффективно выполнять свои обязанности, осуществляя функции личного

секретаря: назначая задачи, подсказывая наиболее эффективное решение вопросов, помогая в поиске подходящего шаблона документа.

Некоторые CRM-системы позволяют автоматически распределять поступающие запросы от потенциальных клиентов среди менеджеров по продажам в соответствии с географией сотрудников или подразделений, приоритетами организации, экспертизой и загруженностью сотрудников. Так как сотрудник уже получает потенциальную сделку со всей необходимой информацией, а также, возможно, результатами анализа или экспертной оценкой системы о перспективах того или иного заказчика, он может сконцентрироваться непосредственно на процессе взаимодействия с клиентом и, соответственно, быстрее и эффективнее довести данную потенциальную сделку до подписания.

Дополнительно к указанным выше функциям система может помочь сделать аналитику и прогнозирование по потенциальным сделкам существенно более объективной и точной, объединяя известную информацию о данной потенциальной сделке с информацией из других источников (опыт работы с клиентом, рыночная аналитика, конкурентная среда).

Сравнивая информацию о потенциальных сделках и реальных осуществленных заказах, можно получить объективное представление об эффективности всего цикла продаж в компании — в разрезе продуктов, менеджеров, маркетинговых кампаний и т.д. Эта информация может стать бесценным источником данных для менеджеров по маркетингу, которые отвечают за привлечение новых клиентов. Это позволяет экспериментировать с различными маркетинговыми инструментами и корректировать маркетинговые инициативы для увеличения возврата на вложенные инвестиции*.

Подобные возможности позволяют получить ответы на вопросы, которые раньше требовали субъективной экспертной оценки или трудоемкого анализа разрозненных данных.

- На какой стадии процесса продаж мы теряем большую часть наших клиентов?
- Сколько встреч должна была осуществить группа Печкина с клиентом ХХХ в соответствии с регламентом? Сколько было осуществлено? Сколько встреч было отменено?

* Способность фиксировать результаты маркетинговых кампаний и использовать их для дальнейшего совершенствования действий является одним из примеров управления маркетингом «замкнутого цикла».

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

- Какой процент всех потенциальных сделок привел к продажам в Северо-Западном регионе за последние 6 месяцев?
- Сколько в среднем по времени занимает процесс продаж? Как это соотносится со средними показателями в индустрии?
- Как соотносится количество заказов по данному продукту за прошлый год в Москве и Санкт-Петербурге?

Конечно, качество анализа связано исключительно с качеством заложенных в систему данных. Также уровень логики расчетов может быть не одинаков в различных предлагаемых на рынке системах. Наиболее совершенные инструменты могут автоматически просчитывать вероятность совершения той или иной продажи на основе статистики прошлых сделок, факторов успеха и неудач, рассчитываемых на основе профиля клиента или сделки. Другие системы могут предупреждать менеджера по продажам всякий раз, когда возникают проблемы или стечения обстоятельств, которые в другой аналогичной сделке привели к «зависанию» или потере клиента.

Расчет вероятности сделки на основе весовых коэффициентов различных параметров

Задача использования различных весовых коэффициентов при расчете вероятности осуществления сделки вам кажется слишком сложной или неприменимой на практике? Напрасно! «Для того чтобы эти коэффициенты появились, их сначала должен кто-то ввести, а это сложно сделать и поддерживать», — вот основной аргумент, который мы часто слышим от заказчиков. На самом деле все значительно проще. Если ведется операционный учет сделок в системе, то параметры, необходимые для эффективного расчета, система соберет самостоятельно на основе статистики данных, например каждый раз, когда тот или иной конкурент упоминается в потенциальной сделке, он получает дополнительный балл в рейтинге своей опасности. Если в конечном счете мы проиграли данную сделку, конкурент получает дополнительное число баллов в рейтинге (даже если мы не знаем достоверно, что именно данный клиент выиграл). При достижении «критической массы»* информации в системе мы сможем получать экспертное мнение системы с высокой статистической точностью без дополнительных усилий со стороны персонала.

* «Критическая масса» информации в CRM-системе обычно набирается в течение 6–18 месяцев с начала использования системы в зависимости от цикла продаж: должно пройти не менее 3–5 полных циклов продаж для того, чтобы накопленная статистика обеспечила необходимую достоверность.

Подобные сбалансированные показатели рейтингования могут быть использованы не только для оценки конкурентов, но и для оценки собственных продуктов, сотрудников, факторов внешней среды — хоть циклов солнечной активности, если вы считаете, что они влияют на эффективность продаж!

Выбор конфигурации

Ключевая задача CRM-системы заключается в поддержке менеджера по продажам в процессе совершения сделки и построении логики отношений с клиентом на основе доступной информации о нем. Следующий закономерный шаг — предоставление менеджеру по продажам возможности «конфигурировать» заказ для клиента под его специфические требования, используя для этого соответствующие технологические возможности системы.

Самым простым примером (для понимания, а не для технической реализации!) является формирование конфигурации компьютера в соответствии с задачами, которые клиент собирается решать на этом компьютере. Например, менеджер по продаже компьютерной техники принимает звонок потенциального клиента, который выбирает себе технику для дома. Задавая наводящие вопросы клиенту («Какими приложениями вы планируете пользоваться?», «Какое дополнительное оборудование планируете подключить?», «Какие игры предпочитает ваш сын?»), он может несколькими движениями мыши сформировать оптимальную конфигурацию, выбирая дополнительные рекомендованные опции из списка. При этом система подскажет ему необходимые требования по совместимости тех или иных компонент, а также поможет подобрать аналоги для тех компонент, которые в настоящий момент отсутствуют на складе.

Опытный менеджер по продаже компьютерной техники сможет решить такую задачу и без всякого компьютера — на листе бумаги (и даже быстрее, чем это можно сделать на компьютере). С другой стороны, компьютерный рынок является очень динамичным: новые технологические компоненты и периферия появляются каждую неделю, стандарты рождаются и устаревают в считанные месяцы — удержать в голове все многообразие предлагаемых конфигураций и возможные конфликты совместимости не под силу даже опытному менеджеру. А что делать молодому специалисту, который только приступает к работе? И как обеспечить сохранение качества предлагаемых конфигураций в процессе роста и развития компании? В подобной ситуации функции выбора конфигурации приобретают ключевое значение.

Где еще могут использоваться функции выбора конфигурации? Везде, где удовлетворение потребности клиента осуществляется не одним продуктом или компонентом, а комплексным предложением, построенным на взаимодействии предлагаемых компонентов, продуктов или услуг. Вот лишь некоторые примеры.

■ **Финансовые услуги.** Даже такая услуга, как предоставление потребительского кредита, на практике может быть набором взаимосвязанных продуктов, без которых кредит невозможен (необходимо как минимум открыть расчетный счет, застраховать заемщика в пользу кредитора и т.д.). А насколько сложной может быть конфигурация продуктов при предоставлении комплексных услуг по проектному финансированию крупных торговых или производственных компаний, может знать только менеджер, ответственный за данный проект в банке.

■ **Производственное оборудование.** Создание конфигурации оборудования, например для типографии или сталеплавильного завода, само по себе может стать задачей для целого проектного подразделения или внешней компании. Тем не менее результаты этой работы и логика взаимосвязи основных технологических элементов решения должна быть доступна менеджеру, осуществляющему взаимодействие с потенциальным клиентом.

■ **Бытовая техника.** Оснащение современной кухни по сложности и технологичности не уступает небольшому сталеплавильному заводу, причем предлагаемые варианты решения должны быть совместимы с существующими параметрами кухни (габариты, оснащение электричеством/газом/водой, региональные стандарты разъемов). В перспективе компоненты «интеллектуального дома» должны быть совместимы еще и между собой, чтобы холодильник, заказывающий через Интернет курицу, соотносил ее параметры с размерами духовки.

Конфигуратор должен быть тесно интегрирован с модулем управления процессом продаж, описанным выше, чтобы выбранная конфигурация могла быть легко исправлена в любой момент по запросу пользователя (может быть, даже им самим — через Интернет), а также использовалась для автоматического расчета цены, создания счетов и коммерческого предложения на основе стандартного шаблона.

При правильной постановке процесса менеджер по продажам должен иметь возможность сформировать конфигурацию поставки, автоматически рассчитать цену, получить подтверждение руководства на скидку, проверить наличие на складе, сформировать и отправить клиенту подтверждение — *все это в течение телефонного разговора с клиентом.*

Модуль выбора конфигурации в системе Siebel (Siebel Configurator), например, позволяет вовлечь в процесс формирования пакетных предложений маркетинговых аналитиков. Таким образом, менеджер по продажам может не только самостоятельно сконфигурировать набор продуктов для клиента по его запросу, но и использовать готовый «стандартный набор».

Сформированная в системе конфигурация будет автоматически использована при формировании договора, счета и других документов, а также будет в электронном виде передана в соответствующие производственные и логистические подразделения компании для дальнейшей обработки и исполнения. Это помогает избежать львиной доли ошибок и неточностей, которые могут существенно затормозить или даже сорвать потенциальную сделку.

Управление знаниями

Любой менеджер по продажам хорошо знает, что для успешного осуществления сделки недостаточно только информации о клиенте: чем больше информации будет доступно продавцу в момент взаимодействия с клиентом, тем больше у него шансов на успех. В организации накапливается огромный объем информации, которая необходима для ежедневного использования, или может понадобиться от случая к случаю на различных этапах цикла взаимодействия с клиентами. Подобная информация может включать:

- Руководства по корпоративной политике
- Слайды маркетинговых презентаций
- Телефонные книги сотрудников компании
- Шаблоны коммерческих предложений
- Форматы договоров
- Шаблоны отчетов о расходах
- Индустриальные стандарты, сертификаты соответствия
- Исторические данные об объемах продаж и стабильности компании
- Информацию о партнерах и поставщиках
- Сценарии проведения встреч и презентаций
- Видеозаписи торговых презентаций или маркетинговых мероприятий
- Данные по индустрии и конкурентам

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

- Новости и пресс-релизы
- Расписания выставок, конференций и других событий
- Примеры переписки с клиентами (поздравления, благодарности, претензии и т.д.).

Эффективность использования этой информации менеджерами по продажам во многом зависит от ее доступности. Все большее число компаний использует возможности интранет-сетей для публикации и распространения критически важных знаний среди персонала.

Системы, которые способны накапливать и хранить подобную информацию для внутреннего использования сотрудниками компании, а также предоставляют возможность поиска и доступа ко всему разнообразию информации из единого интерфейса, называют системами управления знаниями (Knowledge Management Systems). Большинство CRM-систем поддерживают функции управления знаниями или возможность интеграции с существующими внешними приложениями по управлению знаниями для поддержки процессов продаж, обучения пользователей и увеличения эффективности взаимодействия с клиентами. Основная функциональность в области управления знаниями включает:

- Контроль доступа и прав редактирования информации для различных пользователей или групп с целью соблюдения корпоративной политики в сфере безопасности и поддержки версионного контроля при редактировании одного документа несколькими пользователями одновременно.
- Отслеживание истории изменений документов — кто и когда.
- Средства поиска по ключевым словам, типам документов, датам и другим параметрам;
- Возможность просмотра документов, расположенных в различных подразделениях, через единый интерфейс доступа.

Управление знаниями не является прерогативой только продающих подразделений и организаций. Данные технологии приобретают все большую популярность в первую очередь в крупных компаниях в таких областях, как консалтинг, где необходимо быстро распространить знания среди большого числа географически распределенных сотрудников*. Экономия

* Документы и информация, расположенные в системе управления знаниями, обычно доступны сотрудникам через интерфейс корпоративного портала, который исполняет роль централизованного «окна» в информационные системы предприятия.

достигается хотя бы за счет сокращения объемов рассылаемой информации по региональным подразделениям в печатном виде или на электронных носителях. Успешное управление знаниями также может стать фактором удержания ключевых специалистов в области маркетинга и продаж, которые жадны до информации, но не обладают необходимым запасом времени для поиска и систематизации своих знаний, а также самообучения.

5.3. Автоматизация продаж и мобильные решения CRM

Основной подтекст всех решений в области автоматизации процессов продаж, обсуждавшихся выше, заключается в том, что информация, необходимая для принятия решений в области взаимодействия с клиентами, должна быть доступна сотруднику в момент, когда он принимает подобные решения. Если данный сотрудник — оператор контакт-центра или менеджер по обслуживанию клиентов, сидящий в офисе за компьютером, он имеет постоянный канал связи с корпоративными базами данных и знаний через локальную сеть.

Отдельного внимания требуют случаи, когда большую часть своего времени менеджер по продажам или торговый представитель проводит вне офиса — объезжая торговые точки, в командировках в другие города и т.д.

Нужен ли доступ к данным в режиме реального времени

При обеспечении работы удаленных сотрудников с корпоративной CRM-системой одной из ключевых технологических задач является построение модели синхронизации данных. Существуют два принципиально разных подхода.

1. Синхронизация информации на портативном компьютере менеджера по продажам с определенной периодичностью (например, при каждом визите в офис). При этом в любой момент, находясь за пределами офиса, менеджер имеет доступ к той копии данных, которая размещена на его портативном компьютере, — соединения с центральным сервером не требуется для просмотра и изменения данных, однако любые изменения не попадут на центральный сервер до следующего визита менеджера в офис. Этот вариант предпочтителен тогда, когда телекоммуникационные возможности в местах работы удаленного менеджера ограничены и срочность изменений не столь велика.

2. Организация онлайн-соединения с центральным сервером с портативного компьютера для доступа и изменения данных. В этом случае всякий раз, когда менеджеру по продажам нужно посмотреть или изменить данные, он должен установить соединение с Интернетом и через защищенную виртуальную сеть предприятия получить доступ к требуемым данным. В этом случае любые изменения сразу попадают в центральную базу и не требуют синхронизации. Также менеджер видит актуальную информационную картину, а не тот «срез данных», который существовал на момент последней синхронизации.

Большинство современных торговых организаций на Западе стремятся к использованию второго подхода, т.е. организации онлайн-соединения. Это связано не только и не столько с возрастающей скоростью ведения бизнеса и требованиями по немедленному реагированию на изменения условий внешней среды, сколько с вопросами защиты информации и централизованного управления ею. Каждый раз, когда менеджер по продажам уносит из офиса портативный компьютер, заполненный копиями клиентских записей, базы знаний, шаблонов и документов, — он создает дополнительную существенную «дыру» в периметре информационной безопасности (учитывая «технологическую беспечность» большинства коммерческих людей, эти опасения небезосновательны). В случае же, когда все данные хранятся централизованно, вероятность утечки информации (злонамеренной или произвольной) снижается на порядок.

Тем не менее в России организация соединения с офисом в режиме реального времени упирается в чистотехнические ограничения. К сожалению, выбор технологий для организации подобного соединения даже в Москве сильно ограничен и имеет ощутимую цену, не говоря уже о небольших городах и сельской местности...

Управление процессами продаж становится мобильным

Рынок мобильных портативных устройств, применяемых при организации работы удаленных торговых представителей, развивается очень бурно. Каждый год стоимость оборудования снижается на 50–70%.

Производители систем CRM и компьютерного оборудования пытаются найти оптимальное сочетание устройств и программного обеспечения, чтобы сделать работу торгового представителя максимально простой и удобной*.

Диапазон устройств на рынке поражает воображение: электронные органайзеры, мобильные телефоны с доступом в Интернет, пейджеры, планшетные ПК — устройства постоянно мутируют, скрещиваются и приобретают все более причудливые формы.

Несмотря на то что эволюция решений еще далека от совершенства, следующие основные тенденции формируют новые — мобильные — правила игры для ключевых торговых компаний.

- Сделки могут выигрываться или теряться в зависимости от того, кто способен быстрее отреагировать на запрос клиента. За счет использования современных беспроводных технологий конфигурация продукта, ценообразование, создание контракта должны осуществляться в любой точке за считанные минуты, существенно экономя время по сравнению с традиционными коммуникациями через факс или телефон.
- Торговые представители должны иметь возможность не только получить доступ к необходимой информации, но и осуществить ее исправление в режиме реального времени. Это позволяет компании стать «умнее» в понимании своих клиентов и закономерностей в сфере их потребительских пристрастий.
- Торговый представитель должен получать необходимые оповещения, связанные с клиентом в режиме реального времени, чтобы суметь отреагировать на события немедленно.
- Торговый представитель должен находиться в курсе основных событий и знаний, которыми обладает компания в каждую минуту, — начиная от информации о пробках на дороге к клиенту и заканчивая текущими новостями в компании и обновлениями в календаре и списке задач. Персонализация получаемых торговым представителем сообщений должна обеспечить защиту от «информационного шума», предоставляя доступ только к той информации, которую пользователь себе настроил в качестве информационных каналов.
- В конце концов доступ в Интернет для торгового представителя или менеджера по продажам со своего портативного устройства дает ему возможность получить любую информацию, ограниченную только техническими возможностями устройства и мощностью канала

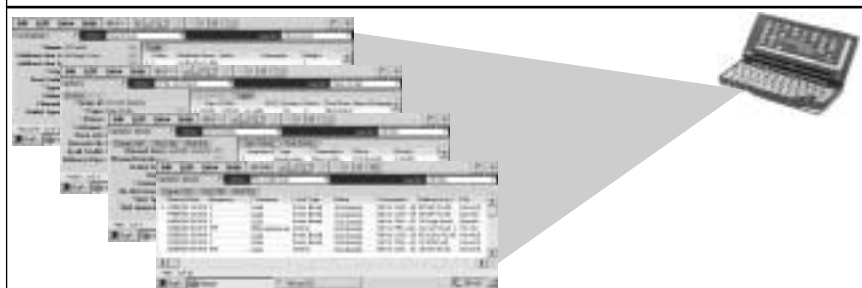
* С сожалением надо констатировать, что это им пока не очень удастся. Решения остаются ограниченными по функционалу, хрупкими и дорогостоящими, однако ситуация может измениться раньше, чем я допишу эту книгу...

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

связи. Необходимая деловая информация может включать Web-сайт клиента, данные с биржи, деловые новости. Через Интернет торговый представитель также может зайти в корпоративную интранет-систему и получить доступ к специфичным данным или знаниям, которые ему необходимы. Для торговых представителей, большая часть деловой жизни которых проходит в дороге, подобные функции могут иметь огромное экономическое значение*.

Можно ожидать, что в ближайшие год-два несколько ключевых технологий, получивших в последнее время широкое распространение, существенно облегчат жизнь компаниям и сообществам, которым необходимо обмениваться важной деловой информацией, находясь вне офиса. С большой помпой в начале 90-х годов увидела свет технология программирования Java, предоставляющая возможность использовать одни и те же приложения на различных платформах. Формат представления данных XML (eXtensible Markup Language) упрощает обмен данными между различными системами за счет унификации формата данных. Например, клиентский заказ, оформленный менеджером по продажам в CRM-системе и переданный в центральный офис в формате XML, будет понятен финансовой системе и использован для осуществления соответствующей проводки.

Компания British American Tobacco использует мобильные устройства для автоматизации функций торгового маркетинга и управления заказами из торговых точек



* У большинства российских руководителей понятие «торговый представитель» ассоциируется с грузовичком, набитым напитками или сигаретами, который разъезжает по палаткам... Им неограниченный доступ в Интернет вряд ли принесет необходимую отдачу. Однако в мире в понятие «торговый представитель» вкладывают больше: это может быть любой менеджер по продажам или специалист, проводящий больше времени у клиента или в разъездах, нежели в офисе. Специалисты, работающие в сфере оборудования, ИТ, финансов, консалтинга, испытывают большие потребности в информации для осуществления своей оперативной деятельности.

Современные протоколы передачи данных через мобильные телефоны, такие как GPRS или CDMA, позволяют сделать синхронизацию данных с мобильными устройствами доступной для широкого круга компаний. Снижение стоимости связи и распространение подобных телекоммуникационных услуг по всей территории России произойдет быстрее, чем мы ожидаем.

Поставщики CRM-решений предоставляют огромный выбор возможностей по взаимодействию централизованной базы данных клиентской информации с мобильными удаленными устройствами. Ведущие поставщики (такие как Siebel) используют единое решение на основе Web-браузера для всех видов оконечных устройств — настольные и портативные компьютеры, личные органайзеры, мобильные телефоны и т.д. Каждый из менеджеров самостоятельно для себя определяет, как он предпочитает получать доступ к информации. Например, к оперативным сводкам и важнейшей клиентской информации — через свой мобильный телефон, а к конфигурации продуктов, аналитике и базе знаний — через портативный компьютер и Интернет.

Справедливости ради надо отметить, что на текущий момент нет решения для нескольких ключевых проблем, ограничивающих массовый переход от настольных компьютеров к карманным. Любая компания, пытающаяся сегодня внедрить и использовать мобильные устройства для управления процессами продаж в России, сталкивается со следующими основными проблемами.

1. Отсутствие удобных возможностей для ввода информации.

Этой проблемой страдают все существующие портативные устройства: клавиатура — самый привычный и понятный пользователю интерфейс ввода информации — не применима в портативных устройствах именно из-за габаритов. В результате портативные устройства используются больше для задач, связанных с просмотром или выбором уже заведенной информации, но не с вводом текста — а это сильно сужает круг применения. К сожалению, на горизонте пока нет технологии, которая давала бы принципиальное решение этой задачи.

2. Ненадежность мобильной инфраструктуры передачи данных.

В большинстве крупных городов мира телекоммуникационная инфраструктура развита достаточно хорошо, чтобы компания могла положиться на нее в деле осуществления ключевых бизнес-задач в режиме реального времени. О российских городах этого сказать нельзя: даже в Москве и Санкт-Петербурге, где мобильная связь развита уже достаточно хорошо,

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

функции передачи данных до сих пор остаются на уровне «сервиса для энтузиастов» — гарантировать устойчивый прием и передачу данных возле каждого ларька, склада, завода не может ни один из существующих операторов. Тем не менее это исключительно вопрос времени и «первопроходцев», формирующих спрос, — без них операторы мобильной связи никогда не начнут решать эти проблемы.

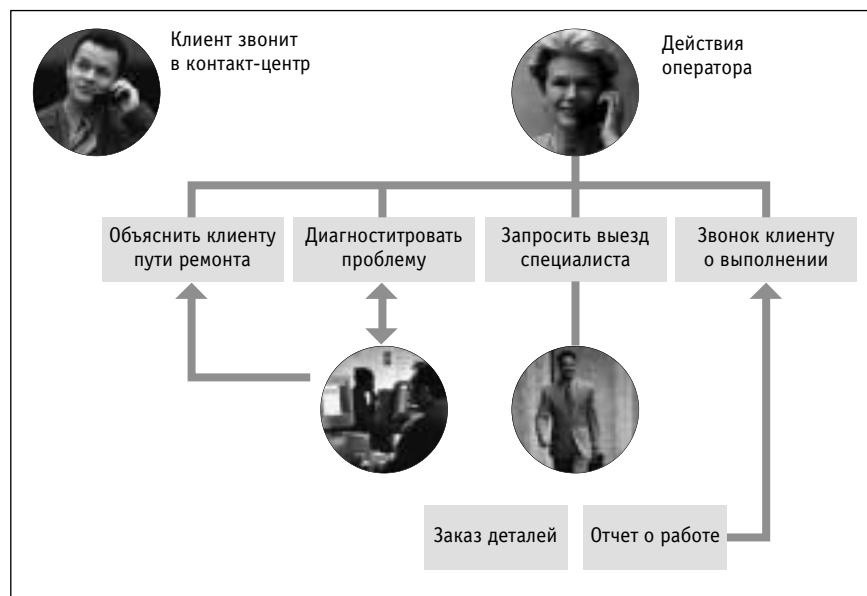
3. Нехватка опыта в сфере развертывания комплексных решений CRM с использованием большого количества портативных устройств. Ситуация в стиле «курица и яйцо»*. Несмотря на то что данная проблема будет решена быстрее, чем две предыдущие, каждый решает для себя сам: готов ли он идти на использование новой технологии, платить за нее втридорога в расчете на получение новых уникальных конкурентных преимуществ, или же он будет ждать, пока другие изучат и протестируют технологию, однако впоследствии будет в роли догоняющего в конкурентной гонке.

Автоматизация работы выездных специалистов

Решения по автоматизации работы выездных специалистов — своего рода гибрид. С одной стороны, это оптимизация сервисного обслуживания, потому что специалист в большинстве случаев выезжает для осуществления инспекции, ремонта и замены оборудования или товаров. С другой стороны, это автоматизация продаж, потому что любой подобный контакт — это возможность на месте и с учетом всех деталей разобраться в потребностях клиента и оперативно их решить, используя мобильные технологии.

Автоматизация работы выездных специалистов зародилась в 80-х годах прошлого века в производственных компаниях, которые регулярно посылали технических специалистов к клиентам для тестирования и ремонта оборудования. Классический процесс организации визита специалиста предполагал огромный объем бумажной работы, занимающий дни или даже недели, и требующий вовлечения различных сотрудников для регистрации проблем, их передачи на изучение, анализ, диагностику, выделение ресурсов, отправку специалиста, контроль, закрытие и отслеживание результатов. На рисунке изображен упрощенный процесс привлечения выездного специалиста.

* Замкнутый круг, когда причины и следствия двух явлений взаимно переплетены, часто выражают вопросом: «Что появилось раньше — курица или яйцо?»



Каждая из задач, приведенных на данной схеме, может быть оптимизирована с помощью мобильных технологий — начиная приемом звонка от клиента и заканчивая заказом оборудования и закрытием запроса самим выездным специалистом прямо из цеха завода клиента. В настоящий момент 99% всех подобных задач в России решается на бумаге и отнимает существенную долю расходов на сервисное обслуживание. Это означает, что поле для оптимизации и поиска новых конкурентных преимуществ огромно — не только за счет сокращения сроков решения проблем и издержек на совершение рутинных операций, но и за счет увеличения лояльности клиентов и их уверенности в качественном обслуживании.

Оператор в службе поддержки может дать задачу сервисному инженеру, отправив сообщение на его портативное устройство. Если аналитические возможности системы позволяют, оператор может принять решение о важности проблемы и выделить соответствующего специалиста в зависимости от требуемой квалификации или близости к офису клиента. В этом случае диспетчерские возможности службы поддержки будут использованы максимальным образом для оперативного решения всех клиентских проблем.

Портативные устройства могут также быть использованы выездными специалистами в качестве интерактивной технической библиотеки при

осуществлении ремонта. Несколько CD-дисков или флэш-карт могут заменить тяжеловесные и сложные в использовании руководства и инструкции и, соответственно, упростить специалисту его задачу.

Сбор информации о поломках

Большинство западных производителей сложной техники и оборудования требуют от своих специалистов, выезжающих к клиенту для ремонта, не только детального описания проблемы и причин ее возникновения, но и фотографий всех узлов, вышедших из строя, и среды, в которой произошла поломка. Эти фотографии вместе с отчетом специалиста попадают в единую базу знаний, которую используют инженеры для совершенствования технологий, но также и другие выездные специалисты — для поиска «лучшей практики» в устранении данной конкретной поломки.

Такая практика позволяет поставить процесс сервисного обслуживания и дальнейшего развития продуктов на новый качественный уровень. Однако она немыслима без использования информационных технологий по всей цепочке сбора и обработки информации: издержки на хранение, систематизацию и анализ получаемых данных, а также на распространение полученных знаний среди всех сервисных подразделений и специалистов будут слишком высоки и плохо окупаемы.

Несмотря на то что большинство существующих на настоящий момент мобильных решений CRM ориентированы скорее на процессы продаж, нежели на сервисное обслуживание, эта сфера управлений клиентскими взаимоотношениями является одной из наиболее активно развивающихся. Связано это в первую очередь с тем, что качественный сервис (особенно в сфере промышленного производства, сложного технологического оборудования и технологий) является наиболее слабым звеном в большинстве компаний, особенно в России. Потеря каждого клиента, вызванная провалами в сервисном обслуживании, очень сильно бьет по репутации производителя и сдерживает развитие производства. При этом руководители предприятий начинают понимать, что сервис — это не столько центр расходов, снижающий общие экономические показатели, сколько постоянный канал взаимодействия с существующими клиентами, позволяющий получать бесценную информацию о потребностях клиентов и использовать ее для увеличения эффективности последующих продаж. Использование мобильных технологий позволяет приблизиться к клиенту на расстоянии рукопожатия, сохраняя при этом полный доступ к информационным возможностям предприятия.

5.4. Сухой остаток для руководителя

Ни в одной другой сфере применения CRM нельзя добиться такого эффекта, как в сфере автоматизации продаж — как для внутренних пользователей, так и для внешних — клиентов. Лучше обеспечивая продающий персонал необходимой информацией и знаниями, можно рассчитывать на то, что они осуществят большее количество сделок. Итогом станет увеличение объемов продаж и рост бизнеса, что часто делает инвестиции в развитие продаж более выгодными, чем в оптимизацию внутренних производственных или логистических процессов. Тем не менее существуют «подводные камни», о которых разбились многие благие CRM-инициативы в сфере продаж. Постарайтесь избежать их, следуя советам.

■ Определитесь с тем, какие преимущества получит каждый сотрудник, кто станет в конечном итоге пользователем решения CRM. Речь идет не только о руководителях и их потребностях, а о персонале, занимающемся непосредственным взаимодействием с клиентами. Я видел не раз ситуации, когда компания хорошо формулировала свои потребности с точки зрения автоматизации, приобретала комплексный программный продукт, обладающий всем необходимым функциональным разнообразием, после чего информировала конечных пользователей об их обязанностях по использованию этого продукта. В большинстве случаев это приводило к проблемам в процессе адаптации пользователей к системе: часто результатом становилось то, что система так и оставалась «коробкой на полке», а дела велись привычно, по старинке. Как и в случае с любыми новыми технологиями, пользователь должен понимать преимущества данной технологии до начала ее использования. Для этого вовлекайте персонал подразделений продаж на всех этапах:

- **Первоначальный сбор требований.** Презентация концепции CRM для персонала и проведение «мозговых штурмов» для сбора и обобщения идей по оптимизации существующих процессов и задач.
- **Выбор технологического решения.** Приглашение ключевых продавцов на встречи с демонстрацией различных продуктов, а также их участие в пилотных проектах по анализу применимости тех или иных технологических решений.
- **Внедрение и масштабный переход на использование системы.** Вовлечение менеджеров по продажам в разработку стратегии внедрения, включая определение: где, когда и для кого будет разверну-

то программное обеспечение и сделаны соответствующие изменения в бизнес-процессах.

- Сформулируйте четкие критерии эффективности и возврата на инвестиции для каждого из участвующих подразделений или сотрудников, а также донесите эти критерии до всех участников. Объясните каждому преимущества, которые даст новая стратегия: автоматизация рутинных работ, управление повторяющимися процессами, интеграция разрозненных данных, лучшее понимание потребностей клиентов. Если возможно, выразите ожидаемые результаты в количественных показателях роста доходов, рыночного положения. Возьмите обязательства по использованию части ресурсов, возникающих вследствие увеличения эффективности, на дополнительные маркетинговые инициативы и рекламные акции и т.д.
- Инвестируйте в обучение и поощряйте сотрудников проходить его. Все понимают необходимость обучения, но мало кто (особенно в отделе продаж и маркетинга) легко согласится отвлекаться от работы для того, чтобы тратить время на непонятное и необязательное обучение. В случае внедрения простой системы по управлению контактной информацией серьезное обучение может и не потребоваться. Однако если в результате внедрения той или иной системы будут изменены бизнес-процессы или стандарты в области взаимодействия с клиентами, то без серьезного обучения сотрудников все усилия руководства и инвестиции будут потрачены зря. (Существует хорошая практика объединения обучения по CRM с ежеквартальным или ежегодным слетом всех менеджеров по продажам для оптимального использования их времени.) Проводите обучение руководства отдельно от сотрудников, чтобы вопросы и опасения, которые у них неминуемо возникнут, были решены в первую очередь. Выдавайте мобильное оборудование или пароль для доступа в систему только после формального подтверждения о прохождении обучения.
- Обратите внимание на стандартные процессы и справочники, заложенные в приобретаемую CRM-систему. И хотя современная система является носителем «лучших практик» в области продаж, заложенные в систему по умолчанию возможности не всегда могут подойти для ваших целей. Несмотря на то что в процессе внедрения вы, скорее всего, при поддержке вашего консалтингового партнера

разработаете (или доработаете) специализированные бизнес-процессы под свои задачи, часто при запуске в системе остается большое количество стандартных справочников, отчетов и функциональных возможностей, на которые никто не обратил внимание (например справочник индустрий, городов, должностей и т.д.). Если эти справочники не соответствуют принятому корпоративному стандарту, то это может ввести сотрудника в смятение и потребует в дальнейшем кропотливой работы по чистке и коррекции данных.

- Понимайте требования, предъявляемые к инфраструктуре, до начала реализации проекта (особенно если вы планируете внедрение распределенного решения с использованием мобильных устройств). Приведите свои пожелания в соответствие с реальными возможностями инфраструктуры, обеспечьте поставщиков телекоммуникационных услуг необходимой информацией для предоставления вам соответствующего уровня сервиса.
- Привяжите мотивацию персонала к использованию системы. Подобный подход является довольно спорным, и с ним нужно обращаться очень осторожно. Однако принцип должен оставаться неизменным: сотрудники, активно помогающие компании собрать всю полноту информации о своих клиентах, заслуживают большего поощрения, чем те, которые этого не делают. В конечном счете данные о клиентах — ключевой актив любой компании. Нет ничего страшного в том, чтобы предоставить менеджерам по продажам, обслуживающему персоналу и выездным специалистам дополнительный бонус за накопление и поддержание информации о клиентах. А современные технологии легко позволяют контролировать активность сотрудников и определять размер мотивации.
- Измените практику найма и описание должностных инструкций с учетом стратегии CRM. Свяжите задачи CRM с политикой привлечения персонала в отдел продаж. Потребуйте от сотрудников отдела продаж использования инструментов автоматизации продаж в качестве их непосредственной обязанности, четко указывая конкретные функции, за которые они отвечают (например «Вводить и поддерживать в актуальном состоянии информацию о каждом клиенте не реже раза в месяц»). Обновите сценарии интервью с кандидатами и шаблоны должностных инструкций, чтобы они

включали необходимость использования CRM-системы в качестве основного инструмента на рабочем месте.

Запуск комплексной стратегии, включающей не только технологические возможности системы, но и соответствующий уровень подготовки и мотивации персонала, инфраструктуру взаимодействия с клиентами и сквозные процессы прохождения информации, поможет сделать из CRM-решения не просто базу данных контактов, время от времени спорадически изменяемую, а систему управления взаимодействием между клиентами, продающими подразделениями и компанией в целом.

История успеха компании «Гейдельберг»

Компания «Гейдельберг» является комплексным поставщиком оборудования, расходных материалов, сервисных услуг для полиграфической отрасли во всем мире. Высочайшее качество и производительность оборудования в сочетании с квалифицированным, оперативным сервисом стали синонимом Heidelberg во всем мире.

Руководство компании приняло решение внедрить систему CRM, чтобы более эффективно построить работу в компании, структурировать информацию о клиенте, четко видеть, что именно делает каждый торговый представитель, сколько у него контактов. В качестве системы было выбрано решение SalesLogix (ведущее мировое решение для среднего бизнеса).

При внедрении системы необходимо было учитывать специфику бизнеса, связанную не только со сферой деятельности (полиграфия), но и типом бизнеса. Например, процесс продажи оборудования длительный, он может занять до года: подготовка коммерческого предложения, его обсуждение, заключение контракта, спецификации и т.д. А в случае расходных материалов продажа совершается довольно быстро, и нет необходимости расписывать длинные бизнес-процессы (хотя иногда клиенты долго думают). Еще пример: испытания расходных материалов — как показала себя краска на том или ином оборудовании. Материал дается на испытание клиенту, клиент его испытывает, дает свое заключение и только затем начинает приобретать данный материал. Все эти нюансы необходимо учитывать для успешной работы с клиентами и, соответственно, отражать в CRM-системе.

На начало 2003 г. в компании было около 15 пользователей системы, и сейчас их количество постоянно растет. Это торговые представители, технологи (сервисное подразделение) и координаторы, которые обрабатывают заказы и выставляют счета. Технологи работают с отдельным модулем системы, но информация, которую они заносят в базу, доступна всем сотрудникам.

Когда клиент звонит, человек из любого отдела при ответе просто открывает его карточку и видит, кто это, за что он отвечает в своей компании, каково текущее состояние компании, что в ней происходит. То есть он знает клиента независимо от того, видел ли он его, разговаривал ли с ним раньше и т.д. «Система живет, постоянно используется, вплоть до того, что я ежедневно справляюсь в ней, где находится торговый представитель, что он делает, с какими клиентами встречается, — говорит Олег Красноборов, заместитель генерального директора компании «Гейдельберг СНГ». — Мы перестали записывать эти сведения на доске, все отражается в CRM. Мы довольны SalesLogix в первую очередь потому, что получаем от нее отдачу не только в среднесрочной и долгосрочной перспективе, но и в каждодневной работе».

Связав CRM с системой бухгалтерского учета, сотрудники компании также получили возможность определять по карточке клиента, какие продажи совершались, и анализировать предпочтения клиентов. Единая база данных позволяет распечатать полную историю взаимоотношений с клиентами и если были неудачи, проанализировать их причины. Постоянный прирост информации, может быть, не заметен в текущей работе, но по большому счету это — основное, что у нас есть.