

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ТЕХНОЛОГИИ ОДНИ, РЕЗУЛЬТАТЫ — РАЗНЫЕ

Светлана Гара,

директор офиса Центр комплексного развития бизнеса,
компания «1С-Архитектор Бизнеса»

В современном мире одни компании так организуют работу со своими покупателями-потребителями, что лояльность с их стороны к компании и к ее продукции постоянно растет, количество продаж и их объемы увеличиваются и конкурентоспособность повышается. Другие компании таких результатов не достигают. Считается, что использование идеологии и инструментария управления взаимоотношениями с клиентом, среди прочих факторов, в немалой степени содействуют успеху компании.

Управление взаимоотношениями с клиентом (Customers Relationship Management, CRM) представляет собой некую концепцию (идеологию, стратегию), в основе которой заложена модель не только удовлетворения потребности клиента, но и предугадывания его ожиданий, требований и предпочтений с учетом возможности самой компании и действующего законодательства. Это такая организация работы с клиентом, когда все сотрудники компании клиентоориентированы и процессы компании, обеспечивающие взаимодействие ее подразделений с клиентами, тщательно выстроены и автоматизированы. Для этого используются информационные системы — CRM-системы, которые позволяют за счет персонификации выстраивания отношений удерживать имеющихся клиентов и привлекать новых, повышать их лояльность к компании и к ее продукции и услугам. Кроме того, CRM-система способствует повышению эффективности бизнес-процессов и служит оптимизации деятельности компании, сокращая издержки на поиск и обработку информации, позволяет проводить разного рода анализ данных и управлять, в итоге, продажами.

Борьба за клиента

Следует, однако, отметить, что CRM — управление взаимоотношениями с клиентом — это не организация продаж. Это работа по взаимодействию с клиентом, предшествующая продаже

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ему товара, и выстраивание с ним после того, как он сделал приобретение, отношений, побуждающих его к новой очередной покупке. Это колоссальная работа, предвещающая продажи. Большинство же компаний интересуются лишь тем, как обслужить клиента, который уже пришел, как ему больше продать, быстро отгрузить товар — «здесь и сейчас».

Но сегодня клиент пришел, а завтра его нет, если только компания не монополист на рынке и не раздает товар даром. Много ли компаний, у которых клиенты сами стучатся в дверь и выстраиваются очереди?

Сегодня за клиента надо бороться, надо изучать его потребности, вкусы, интересы. Надо не говорить ему — «Мы хотим предложить вам имеющийся у нас товар», а спрашивать — «Какие у вас проблемы? Какие потребности? Чего вы желаете?». Прямо противоположная политика.

Допустим, у клиента есть потребность, а у компании нет соответствующего товара. В этом случае, или это «чужой» клиент — другой компании, или надо найти, у кого имеется нужный клиенту товар, купить его и продать «своему» клиенту. Такой подход является элементом классического маркетинга. Отечественный бизнес в полной мере освоил его.

Если компания может найти, что продать, то и продает. Если же хочет выстраивать стабильный бизнес, ищет свой сегмент рынка, изучает его проблемы и, соизмеряя свои возможности, начинает продажи.

Крупные компании и корпорации могут разрабатывать новые товары и создавать для себя новые рынки сбыта, «воспитывать» рынок. Они изобретают нечто совершенно новое, создают рынок, позже продукцию совершенствуют, побуждая своих клиентов к новым покупкам.

Вот, собственно, управление взаимоотношениями с клиентом и нужно компании для того, чтобы определить рынок и свой сегмент на нем, узнать, чего хотят его потребители, создать требующуюся продукцию и предложить ее купить.

CRM-системы при этом помогают организовать предвещающую продажи работу и контролировать проведенные мероприятия, обеспечивающие бесконечный поток клиентов, что, несомненно, способствует увеличению прибыли и повышению конкурентоспособности компании. Поэтому сегодня все больше отечественных компаний связывают эффективность своих продаж с использованием CRM-систем.

Согласно результатам исследования международной аналитической компании IDC, объем российского рынка CRM-систем в 2011 г. составил почти 170 млн дол. Но лишь каждая пятая компания использует эти системы сейчас, что свидетельствует о низком проникновении CRM-решений в российский бизнес. По данным компании Gartner, в ближайшие 5 лет компании направят инвестиции, в первую очередь, на развитие систем управления взаимоотношениями с клиентами, поскольку их совершенствование способно «кардинально повлиять на улучшение бизнес-показателей». Тем не менее, глубокого понимания сути и возможностей CRM-систем наши компании пока не демонстрируют.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Ответственность продавца

Очень многие предприятия, особенно малого и среднего бизнеса, купив систему автоматизации бухгалтерской деятельности, считают, что они автоматизировали бизнес. Это — не так. Бухгалтерская информационная система нужна только для того, чтобы вести регламентированный учет и выстраивать отношения с государством. Можно еще на основе бухгалтерского баланса построить управленческую отчетность. Но это не автоматизация бизнеса.

В каждой компании имеются свои бизнес-процессы, все они так или иначе работают, заказы формируются, передаются на исполнение и т.д. Чтобы этим управлять, надо измерять, поскольку без измерения нет управления. Чтобы измерять, надо получить данные; чтобы данные получить, их надо откуда-то взять. Нужна система, в которой будут находиться нужные данные, на основе которых руководитель сможет делать управленческие выводы.

Очень многие предприятия, особенно небольшие, вообще не рассматривают необходимость автоматизации оперативной деятельности, и, в первую очередь, управления взаимоотношениями с клиентами.

Да, в небольшой компании, где все сотрудники находятся подчас в одной комнате, можно договариваться и координировать деятельность и без информационной системы. Но директору необходим не просто регламентированный учет, но и учет движения денежных средств, хватит ли ему, к примеру, денег на завтра. Он должен видеть горизонт платежей и поступлений полностью. Ему необходим еще анализ поступивших заказов, что за заказы, какие, кто их делает. Ему нужен образ заказчика, тогда он сможет грамотно дать рекламу такой категории своих клиентов. Директору компании нужно знать, каков срок исполнения заказа, когда он поступил, зарегистрирован, выполнен ли, сколько стоит? Только после этого можно делать управленческие выводы.

CRM-система автоматизирует оперативную деятельность продаж. Она позволяет строить отношения с клиентом и работать с ним правильно. При этом продавец должен нести ответственность перед покупателем и, как следствие, перед своей компанией за то, что он предлагает клиенту нужный тому товар, подбирает наиболее подходящий вариант, грамотно подготовить коммерческое предложение, обслужить клиента.

Если компания, например, занимается высокотехнологичным бизнесом в области автоматизации деятельности предприятий, то продавец должен четко понимать и отдавать себе отчет в том, что клиент вкладывает в покупку информационной системы собственные деньги, возможно, он взял кредит. Если продавец ошибется, неправильно подберет информационную систему, неправильно спланирует ее внедрение, то может разрушить его бизнес. Это высокая степень ответственности продавца за то, что он предлагает.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Каждая ошибка продавца может привести к негативным последствиям не только для клиента, но и для компании — к отсутствию лояльности со стороны клиентов, снижению конкурентоспособности, потере компанией своей репутации.

Поэтому компании предпочитают иметь среди сотрудников отделов продаж людей с высшим образованием, способных и умеющих грамотно писать и говорить, быть вежливыми и психологически устойчивыми к различного рода стрессам. Компании проводят обычно довольно жесткий отбор персонала в отдел продаж.

Продавцы должны до тонкостей знать продукцию своей компании, возможности ее использования и обслуживания. Им необходимо разбираться также в специфике бизнеса своих клиентов, чтобы делать им адекватные предложения, объяснять, насколько просто или сложно использовать продаваемую продукцию. Продавцы должны владеть различными маркетинговыми и коммерческими технологиями, чтобы подготовить своему клиенту минимум 3 предложения и к каждому предложению дать свои рекомендации и по деньгам, и по перспективам, предоставить клиенту право выбора на основе полной и достоверной информации о продаваемом товаре.

Уважающая себя компания внимательно относится к тому, что и как говорят ее сотрудники. Иначе они могут опозорить компанию, да и положительного результата работы не будет.

А анализ данных, хранящихся в CRM-системе, покажет руководителю:

- что и как продается;
- сколько времени уходит на исполнение каждого заказа клиента;
- какие и когда формировать заявки на производство продукции;
- сколько за анализируемый период появилось новых клиентов;
- как часто продавцы взаимодействуют с клиентами;
- какие при этом делают им предложения;
- какие выясняют проблемы клиентов и т.д.

Такой анализ служит основой управленческих выводов по обеспечению устойчивости и развитию бизнеса.

Удержание и новое взаимодействие

В компании должен быть сотрудник, который после совершения сделки контролирует выполнение работ, предусмотренных ее договором: доставка купленной продукции, ее установка, сборка, настройка и пр. операции. Если необходимо, этот сотрудник должен вовремя сделать заявки смежникам, потребовать и проконтролировать исполнение ими работ в срок и с нужным качеством, объяснять клиенту, как все будет происходить. Обычно все эти работы выполняет тот продавец, который продал товар «своему» клиенту.

Обслужив одного клиента, продавец чаще всего сидит и ждет, когда ему позвонит или придет следующий. Управление взаимоотношениями с клиентом предполагает совершенно другую схему работы.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Так, например, компания продает какую-либо продукцию в стабильном и ограниченном секторе рынка, допустим, медицинским учреждениям. Все клиенты известны, и каждый из них периодически покупает один и тот же товар. У компании имеется ряд региональных партнеров, которые работают по той же схеме: заключают договоры и осуществляют поставки. Продавец, обслуживая «своих» клиентов в период между двумя покупками, иногда им звонит, зовет их на какие-либо мероприятия, организуемые компанией, рассылает рекламу о новых товарах, сидит и ждет, когда какой-либо клиент ему позвонит. Ничего другого продавец сам придумать не может. И ему звонят, поскольку продукцию компании в другом месте клиенту купить сложно.

Имея CRM-систему, руководство компании быстро понимает, что объемы продаж могут быть выше. Для этого работу продавца нужно организовать по-другому. Необходимо, чтобы система автоматически выдавала ему задания, которые он должен выполнять по выстраиванию отношений с клиентами с целью их удержания. Например, при звонке очередному клиенту можно одному предложить новую номенклатуру товара, другому клиенту, например, скидку при повторной покупке, третьему — чуть большую по размерам партию товара и т.д. Все эти разнообразные предложения строятся на основе данных о взаимодействии с каждым клиентом, которые имеются в системе.

Наличие CRM-системы позволяет установить каждому продавцу и компании в целом планы по увеличению продаж каждого ассортимента продукции.

Но для этого необходимо четко прописать бизнес-процесс, в соответствии с которым продавец будет постоянно получать задание, что он должен делать. Кроме того, нужны измеряемые показатели, которые позволят оценить действия продавца на каждом этапе его взаимодействия с клиентом.

Руководитель, видя и анализируя имеющуюся информацию, редактирует и запускает новые бизнес-процессы для обслуживания клиентов, а продавец работает по автоматизированному регламенту. Прописать бизнес-процесс и регламенты по его выполнению мало. Важно их исполнять и вовремя контролировать, измерять полученный результат. Все методики продажи закрепляются на программном уровне в CRM-системе.

Казалось бы, все компании работают по одним и тем же маркетинговым технологиям. Вот технология продаж, как найти клиента, выяснить его потребности, предложить продукт. Вот технология, как предлагать продукт, вот технология, как снимать возражения, вот технология, как снять ценовое возражение, вот технология, как сделать так, чтобы ценовое возражение не возникло. Все эти технологии описаны, изучайте, выполняйте.

Тем не менее, технология — «Как продавать и добиваться успеха» — у каждой компании своя, поскольку у каждой свои бизнес-процессы и свое понимание бизнеса. И чтобы все заработало, нужен инструментарий, который заставит все «шестеренки бизнеса» правильно крутиться. А это и есть CRM-система. И ни одна CRM-система не похожа на другую. Нужно только понимать, что компания делает в отношении своих клиентов сейчас, и что хочет получить в будущем (рис.1).

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА



Рис.1. Среднерыночные показатели эффекта от внедрения CRM

Источник: Коминфо Консалтинг

Те компании, которые будут постоянно совершенствовать свою оперативную деятельность, те и будут впереди своих конкурентов. Но для этого нужно измерять результативность деятельности и стремиться к ее росту. А без системы сделать это невозможно.

КОММЕНТАРИЙ

БУКВА ЗАКОНА — 152

Ирина Баймакова, фирма «1С»

При создании и использовании CRM-систем важно учитывать требования законодательства в области защиты персональных данных. Ведь в таких системах хранится не только информация о юридическом лице, но и сведения, касающиеся ее сотрудников. В соответствии с определением, приведенным в Федеральном законе от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (далее — Федеральный закон № 152-ФЗ), персональные данные — любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных). Следовательно, в отношении таких персональных

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

сведений следует учитывать требования, предусмотренные действующим законодательством к информационным системам персональных данных, в том числе:

- законность и обоснованность получения персональных данных, т.е. осуществление обработки только с согласия субъекта персональных данных, если иные основания не предусмотрены п.1 статьи 6 Федерального закона № 152-ФЗ;
- соблюдение конфиденциальности персональных данных;
- обучение сотрудников организации с правилами работы с персональными данными;
- разработка и утверждение политики оператора в отношении обработки персональных данных.

С подробным перечнем мер, направленных на обеспечение безопасности персональных данных, можно ознакомиться в статьях 18.1. и 19 Федерального закона № 152-ФЗ. Несмотря на то, что вопросов по применению действующего законодательства остается много и ожидается выход подзаконных актов, устанавливающих уровни защищенности персональных данных и требования и их защите, ряд простых правил можно и нужно соблюдать уже сегодня. Например:

- при внесении данных в CRM-систему уточнять источник их получения. Ведь обработка персональных данных, полученных незаконным способом, может привести к административной ответственности;
- избегать избыточности персональных данных. Следует помнить, что обработка данных должна ограничиваться достижением конкретных заранее определенных и законных целей;
- ознакомить пользователей с основными правилами работы в информационных системах, содержащих персональные данные, и осуществлять периодический контроль соблюдения этих правил;
- помнить, что субъект персональных данных имеет право на получение обрабатываемых в отношении него сведений, а также вправе требовать от оператора уточнения его персональных данных, их блокирования или уничтожения.

С учетом, изложенного, надо помнить, что только сам человек может распоряжаться информацией о себе самом и любые факты незаконной обработки такой информации могут повлечь негативные последствия, даже при «благих намерениях». Например, поздравляя от имени компании (ее руководителя) должностное лицо организации-партнера с днем рождения, полезно вспомнить, откуда известна дата его рождения.