



# КУХНЯ CRM: суп из лояльных клиентов и роста продаж



**М.Н. Бар-Бирюкова,**  
руководитель направления CRM компании «КОРУС Консалтинг» г. Москва  
E-mail: MBar-Biryukova@korusconsulting.ru

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM-СИСТЕМА) СПОСОБНА РЕШИТЬ ВСЕ НАСУЩНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ – ОНА ЗАСТАВИТ РАБОТАТЬ ЛЕНИВЫХ ПРОДАВЦОВ, МНОГОКРАТНО УВЕЛИЧИТ ОБОРОТ КОМПАНИИ И УЖ НЕПРЕМЕННО ПОВЫСИТ ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ, ПОЛАГАЮТ МНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ. ТАК ЛИ ЭТО НА САМОМ ДЕЛЕ? ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ АВТОМАТИЧЕСКИ СДЕЛАЕТ КОМПАНИЮ УСПЕШНОЙ И ОСТАВИТ ВСЕХ КОНКУРЕНТОВ ДАЛЕКО ПОЗАДИ?**

**Ключевые слова:** CRM, Customer Relationship Management, продажи.

**MANY MANAGERS CONSIDER THAT SYSTEM OF MANAGEMENT OF CUSTOMER RELATIONSHIP (CRM-SYSTEM) IS ABLE TO SOLVE ALL VITAL PROBLEMS OF THE COMPANY – IT WILL FORCE LAZY SALESMEN TO WORK, WILL MULTIPLY COMPANY'S TURNOVER AND FOR SURE WILL INCREASE CLIENTS' LOYALTY. IS IT TRUE? IS IT TRUE THAT IMPLEMENTATION OF CRM-SYSTEM WILL AUTOMATICALLY MAKE A COMPANY SUCCESSFUL AND LEAVE ALL COMPETITORS FAR BEHIND?**

## CRM: экзотическое блюдо

Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами. Системы этого класса, появившиеся в начале 1990-х, изначально обладали достаточно простым функционалом управления клиентской базой, но, тем не менее, стали активно применяться в высококонкурентных отраслях (торговля как оптовая, так и розничная, финансовые компании, страховые организации и пр.), где каждая минута общения с клиентом должна приносить прибыль – и чем лучше, правильнее, быстрее клиента

обслужат, тем больше прибыли сможет получить компания.

В России развитый рынок CRM появляется только сейчас, и финансовый кризис здесь тоже сыграл свою роль – компаниям необходимо использовать любые инструменты, дающие конкурентные преимущества. Повышение лояльности клиентов, точное и быстрое обслуживание, возможность контроля ведения сделок и многие другие функции CRM – безусловно, повышают конкурентоспособность.

При этом подавляющее большинство компаний уже имеет ту или иную учетную систему, и ког-

да встает вопрос о консолидации информации о клиенте, иногда приходится слышать такое мнение: «у нас уже есть вся необходимая информация о клиенте – счета-томыкому-товыставляем». И начинается дискуссия: «А какая информация у вас хранится?» – «Ну все, что нужно – оплаты, заказы, реквизиты, адреса...» – «А где информация о потенциальных клиентах?» – «Ну у кого как... Что-то у генерального, что-то у продавцов...» – «А вы расылки делаете?»

Здесь обычно возникает несколько вариантов ответов: «Да, конечно – у нас даже специаль-



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



Неумелые повара

ная система есть – автоматически все рассылает» (А как вы потом анализируете, как в привязке к клиенту историю рассылок посмотреть?) Или: «Нет, а нужно?» (а как вы контролируете запросы/обращения клиентов, как эти запросы трансформируются в реальные заказы, каков процент перехода запросов в заказы, как идет планирование, прогнозирование и т.д., и т.п.).

### Неумелые повара – залог провала

Основная проблема продвижения на российский рынок такого мощного инструмента, как CRM – как ни странно, – сами консультанты по внедрению. Очень многие внедренцы подают себя как «спасители», которые обещают за «сущие копейки» настроить чудо-инструмент, который, как по щучьему велению, позволит навсегда забыть о конкурентах, а клиенты сами собой польются широким потоком. А после того, как внедрение не приносит обещанных результатов, консультанты разводят руками и обвиняют во всем заказчика, который, дескать, неправильно объяснил, что он хочет от CRM-системы.

Некоторые консалтинговые компании, которые хотят наглядно продемонстрировать выгоды от внедрения CRM, приводят различные количественные характеристики, взятые с потолка, например, «увеличение степени удовлетворенности клиентов». И даже приводятся конкретные проценты – при этом каждая компания приводит свои. Оно и понятно – степень удовлетворенности

напрямую зависит от того, кто и что внедрял. Только вот как и в чем эти компании измеряют удовлетворенность клиентов своих заказчиков? Существует огромное количество литературы о том, как измеряется удовлетворенность, многие авторы устраивают длительные дискуссии на эту тему в Интернете, но по-прежнему, оценка этого показателя – комплексная процедура, которая требует определенных усилий. Можно сосчитать по пальцам компании, которые проводят такой анализ до и после внедрения, чтобы понять – удовлетворены ли теперь клиенты «на 5 – 7% больше» или их лояльность снизилась до катастрофического уровня. И тем более, для каждой отрасли и размера компании такие показатели будут различны.

Все это создает предвзятое мнение о возможностях CRM-систем, а иногда и скептическое отношение к интеграторам, которые предлагают свои услуги по внедрению. И это – обидно, так как успешная реализация CRM-стратегии (не путать с установкой программного обеспечения!) может действительно поднять компанию на иной уровень. Но для этого нужно не просто знать возможности системы, но и понимать бизнес-процессы заказчика.

### Готовим успешное внедрение

Как обычно строятся планы продаж? Итоги предыдущих периодов + N%. А вот дальше сложнее. Как контролируется их выполнение? Как определить ключевые показатели эффективности (KPI)? Как контролируется работа с клиентом? А как потом понять, почему та или иная сделка провалилась? А сколько стоит привлечение нового клиента? И какова эффективность маркетинговых вливаний? А какие потери несет компания вследствие недополученной прибыли от упущенных сделок? Последние три показателя крайне редко считаются, если не сказать – никогда.

Разбор полетов обычно происходит уже в конце или после отчетного периода, иногда крупные сделки контролируются руководством лично, но четко выстроенного процесса работы с клиентом, а, тем более, контроля этого процесса, нет практически нигде.

На этапе предпроектного обследования у одного из наших клиентов (оптовая торговля электронными компонентами) выяснилось, что основная часть менеджеров по продажам просто не обрабатывала входящие запросы, которые им передавали из отдела маркетинга. При этом на развитие клиентской базы тратились серьезные средства из бюджета маркетинга (проводились мероприятия, акции со скидками, размещались статьи в различных изданиях и т.п.), а на приток новых клиентов руководство делало большую ставку. Единственный ключевой показатель, по которому измерялась деятельность про-



Набор «продуктов»

давцов – выполнение плана, – более или менее исполнялся, так как текущая клиентура и заключенные долгосрочные договоры позволяли достигнуть поставленных результатов.

С переданными новыми клиентами сотрудники в лучшем случае связывались один раз – и если у клиента не возникало желания сию же минуту подписать договор, то про него просто забывали.

Неужели никто не интересовался, каким образом отработываются эти запросы? Оказывается,



нет. Почему? Потому что у всех участников процесса были свои параметры KPI (Key Performance Indicated – ключевые показатели эффективности), которые они честно выполняли. У маркетологов – количество привлеченных клиентов, у продавцов – выполнение плана. Как оказалось, эти параметры могут быть не связаны...

Что мы в «КОРУС Консалтинг» сделали в ходе проекта по внедрению CRM? Прежде всего, четко описали процессы работы с клиентами (в компании существовала градация клиентов по продуктовым линейкам и объему продаж), начиная от первичного «холодного» запроса до заключения договора и постпродажного обслуживания.

После этого наложили эти описанные процессы на систему. Был сформирован адекватный набор действий по каждому из процессов и система прогнозирования продаж с учетом коэффициента вероятности по каждой из сделок. Как результат, проводился еженедельный мониторинг потенциальных сделок, контролировалось исполнение прогноза продаж, проводилось сравнение плана прогноза и факта, контролировалось взаимодействие с каждым клиентом, в том числе – с переданными из отдела маркетинга. Формировался ряд отчетов, который позволял руководству в режиме реального времени полностью контролировать ситуацию в коммерческом подразделении.

Затем мы совместно с клиентом разработали систему ключевых показателей для продавцов и маркетологов, на основании которой были введены как повышающие, так и понижающие коэффициенты ежеквартальных бонусов. Одним из критериев для продавцов, в числе прочих, стало количество заключенных договоров с новыми клиентами, а для маркетологов – количество новых клиентов, перешедших на следующий этап продажи. Функционал планирования ключевых показа-



«Специи» маркетинга

телей и расчета бонусов был так же реализован в CRM-системе.

В итоге эффективность работы маркетинга перешла в реальные цифры – руководство теперь четко понимает, сколько каждый вложенный рубль принес компании прибыли, или не принес ничего. Увеличение оборота по новым клиентам только за 6 месяцев после запуска системы в промышленную эксплуатацию составило 9,8%.

## Советы на десерт

Что можно посоветовать компаниям в области автоматизации процессов продаж и маркетинга? Прежде всего, не нужно искать платформу, «которая решит все ваши проблемы». Нужно попытаться четко определить, какие реальные проблемы существуют в компании в разрезе продаж, маркетинга и клиентских отношений. Затем – понять, как работают ваши менеджеры, не в том смысле, что они работают с 9 до 18, а как у них построен процесс той самой работы с клиентом – от первого разговора по телефону до выставления счета и дополнительных продаж.

Надо понять, как построена работа на всех этапах жизненного цикла взаимоотношений с клиентом, определить ответственного за каждый этап, кто и как может эту работу проконтролировать.

Выяснить, как и на что ваши менеджеры мотивированы.

И самое главное – попытаться сформулировать, какой эффект от внедрения CRM-системы планируется получить. Если есть сомнения в правильности решений, лучше обратиться к профессионалам в области бизнес-анализа – это поможет сэкономить время, деньги и нервы, а главное – получить желаемый результат. Зачастую взгляд со стороны острее и точнее.

Например, клиент приходит к нам и жалуется на то, что продажи упали, и считает, что причиной всему – уход «ключевых» менеджеров его отдела. Так ли это на самом деле, и как выяснить реальные причины и предотвратить их повторение? Может быть, дело совсем в другом – может быть, процесс покупки настолько затруднен, что клиентам проще купить у конкурентов?

Итак, не все «шеф-повары» могут сами определить, где кроются корни неудач, и пытаются исправить видимые проблемы. Многие руководители пытаются разобраться в ситуации самостоятельно и изначально совершают ошибку. Это как в случае с заболеванием – самолечение может привести к критическим последствиям, лучше обратиться к врачу. В данном случае – к тем спе-



Шеф-повар CRM

циалистам бизнес-консалтинга, которые понимают специфику организации процесса продаж, а не просто внедряют CRM-систему как ИТ-решение для учета клиентской базы.