

30 августа 2016

## CRM — инструмент для осознанного управления развитием бизнеса

Предлагаем вниманию читателей интервью с Натальей Поповой, руководителем отдела продаж по телефону в РФ компании Pony Express, в котором она рассказывает об автоматизации ряда бизнес-процессов, связанных с взаимодействием с клиентами.

### ■ Расскажите об особенностях работы с клиентами в вашей компании.

Наталья Попова: основополагающее правило взаимодействия с клиентами в нашей компании — индивидуальный подход. Мы проводим сегментацию клиентской базы с учетом деления на каналы продаж. Это позволяет эффективно работать с каждым клиентом и предоставлять высокий уровень сервиса. В нашей компании существует пять каналов продаж. Один из них — сотрудничество с клиентами, потребность в отправлениях у которых возникает в среднем один раз в месяц. С ними взаимодействует наша служба клиентского сервиса, обрабатывая разовые запросы, предоставляя именно тот продукт или ту услугу, которые в данный момент наиболее полно удовлетворяют потребности заказчиков. Четыре других канала обслуживаются департаментом продаж согласно установленным коммерческим стандартам Pony Express.



При этом продажи по телефону у нас централизованы, отдел находится в Москве. Менеджеры по продажам по телефону работают с клиентами по всей России, а CRM-система помогает им эффективно выстраивать взаимоотношения с каждым заказчиком. Мы поняли: для того чтобы при всем многообразии каналов продаж продолжать говорить с клиентом на одном языке, нам нужен особый инструмент — такой, который позволил бы сформировать четкое понимание того, каким образом получать максимально полную информацию о том или ином клиенте, как строить планы продаж, какие каналы коммуникации выбирать в каждом отдельном случае, с какой периодичностью их использовать и как распределять по приоритетности задачи в рамках процесса работы с клиентами.

### ■ Почему было принято решение об автоматизации процесса работы с клиентами?

Наталья Попова: В октябре 2014 г. компания приняла решение о необходимости изменения подхода к работе с клиентами. Прежде всего была тщательно продумана, описана и разработана схема того, как должен строиться процесс продаж с целью завоевания и удержания лидирующих позиций на рынке логистических провайдеров. Целью первого этапа внедрения CRM в компании была разработка полного функционала для работы менеджеров по продажам. Менеджер должен был получить удобный инструмент, благодаря которому он мог планировать, анализировать и выполнять поставленный план, что и было реализовано в апреле 2015 г. Основная трудность, с которой мы столкнулись, — это масштабность проекта.

Компания Pony Express имеет в России широкую региональную сеть, состоящую почти из 60 филиалов. В департаменте продаж работают более 90 сотрудников. Этап внедрения системы как основного инструмента продаж был особо трудоемким. Важно отметить, что мы стремимся стать для клиентов партнерами, а не подрядчиками. Компания заинтересована в построении долгосрочных взаимовыгодных отношений. Чтобы четко понимать потребности наших клиентов и выдвигать актуальные для конкретного бизнеса предложения, нашим менеджерам по продажам надо четко знать потребности клиента, а для этого необходим инструмент, отображающий наши текущие отношения с партнерами и позволяющий получать информацию о том, как эти отношения возможно развить в перспективе.

Данный вопрос особенно значим для территориально распределенной компании. Например, менеджер ведет в Москве клиента, с которым начали работать и во Владивостоке, соответственно, нужен оперативный обмен данными по нему, чтобы оба менеджера могли составить максимально полное представление о клиенте, а это, в свою очередь, поможет приблизиться к наилучшему результату, т.е. к заключению сделок, пролонгации и расширению партнерства. Сейчас внедренная компанией **«КОРУС Консалтинг»** система на базе [Microsoft Dynamics CRM](#) помогает нам сегментировать клиентов, планировать акции, распределять контакты и, что не менее важно, посредством анализа поступающих запросов понимать, какие отсутствующие у нас на данный момент услуги могут быть в ближайшем будущем востребованы нашими клиентами. Таким образом, CRM позволяет определять курс дальнейшего развития деятельности всей компании — мы убеждены, что именно клиенты двигают бизнес, задают ему направление.

## ■ Каково Ваше видение дальнейшего выстраивания отношений с клиентами с помощью системы?

Наталья Попова: На мой взгляд, на эффективность коммуникаций с клиентами прежде всего влияет бизнес-опыт, который, в свою очередь, складывается из ряда составляющих: как часто, по каким именно вопросам и при каких обстоятельствах осуществлялась работа с клиентами. Весь этот накопленный опыт мы стремимся донести до всех менеджеров по продажам, и единая система управления взаимоотношениями с клиентами служит отличным инструментом для достижения этой цели.

Сейчас мы держим курс прежде всего на работу с качественными показателями в рамках CRM, и для нас важны такие критерии, как лояльность клиентов, конверсия, сроки реализации сделок, количество обработанных и необработанных заявок, оценка деятельности менеджеров и средств, применявшихся ими для достижения конечного результата. Мы убеждены, что это существенно повлияет на лояльность наших клиентов, а в кризис, как известно, выживает тот, у кого много лояльных клиентов, готовых продолжать сотрудничество с компанией. Мы ориентированы на долгосрочные партнерские отношения, и для нас очень важно, чтобы наши клиенты оставались с нами и продолжали отправлять корреспонденцию, неважно, каждый месяц или каждый день. У разных компаний разные потребности, для нас одинаково важны и те, и другие, и мы стремимся предоставлять всем одинаково высокий уровень сервиса, соответствующий стандартам Pony Express.

■ **Работающую систему продаж при помощи CRM удалось построить всего за четыре месяца — благодаря чему, на Ваш взгляд, такая оперативная и успешная работа стала возможной?**

Наталья Попова: Я считаю, что в основе успеха два фактора, которые позволили внедрить систему за столь короткие сроки и сразу начать эффективную работу, — умение и желание. Важно: изначально у нас было четкое понимание того, что нам нужно от внедрения, были определены процессы продаж, которые требовалось реализовать в системе. По моему убеждению, главное — имеющиеся стандарты и правильный подход, CRM же позволяет реализовать продуманную и проработанную схему, притом чем тщательнее она проработана, тем эффективнее реализуется. Так благополучно сложилось, что с проектной командой «**КОРУС Консалтинг**» у нас сразу же возникло полное взаимопонимание — с первого раза все было сделано так, как нужно, так, как мы изначально видели и хотели. Безусловно, это отражает высокий уровень специалистов компании, их проектного опыта, одним словом, их умения. Второй фактор, как уже говорилось, — желание. Мы активно стремились реализовать проект, вдохновенно работали практически без перерывов на сон — думали, загадывали, планировали. Безусловно, это также существенно повлияло на сроки внедрения.

■ **Как повлияло внедрение системы на показатели работы с клиентами (скорость обработки запросов, уровень лояльности и т.д.)?**

Наталья Попова: Мы провели опросы клиентов относительно их удовлетворенности до внедрения системы, в 2014 г., и после — в 2015 г. По полученным результатам можно констатировать, что уровень

удовлетворенности клиентов после запуска CRM вырос на 5%. Пока результаты собраны только по Москве, где система была запущена в первую очередь, поэтому в дальнейшем этот показатель изменится и, скорее всего, станет еще выше. Также у нас сократилось время обработки клиентских запросов, и как итог сроки заключения договоров уменьшились с 24 до трех часов. Теперь мы можем оперативно производить необходимую сегментацию, а также четко отслеживать ход заявки, оценивать эффективность менеджеров по продажам начиная с момента их первого контакта с клиентом и заканчивая итоговыми действиями, направленными на то, чтобы заявка в кратчайшие сроки переросла в заключенную сделку.

#### ■ **Какие KPI логистического сервиса контролирует система?**

Наталья Попова: Их несколько: время обработки запросов; конвертация запросов в сделки; количество видов коммерческой деятельности в день эффективных продаж; составление расписания работы отдела по обслуживанию клиентов; уровень обслуживания клиентов.

#### ■ **Что было предпринято для улучшения логистической инфраструктуры компании, оптимизации соотношения «инсорсинг / аутсорсинг»?**

В этом плане ничего не изменилось — все логистические операции мы выполняем сами, не отдаем на аутсорсинг.

#### ■ **Планируете ли Вы дальнейшее развитие проекта?**

Да, у нас есть определенные планы, в частности касающиеся дальнейшего внедрения решения в до сих пор не охваченных представительствах. В числе прочего сейчас мы рассматриваем целесообразность внедрения системы в

других странах, где есть представительства Pony Express. Однако на данный момент я не готова говорить о конкретных планах, поскольку для того, чтобы четко определиться с их реализацией, нам нужно время. На данном этапе мы планируем снять показатели за первое полугодие 2016 г., обработать полученную информацию и выбрать оптимальный вариант адаптации системы к актуальным условиям рынка. Мы живем в очень непредсказуемое время, когда завтра может просто не наступить, а чтобы оно не только наступило, но и принесло ожидаемые результаты, в том числе и финансовые, нам нужно уже сегодня прилагать к этому усилия и предпринимать конкретные действия.

#### ■ **Как Вы считаете, актуально ли использование CRM для любой компании?**

Любая современная компания должна активно двигаться вперед, и, на мой взгляд, CRM в данном случае является не просто инструментом достижения этой цели — она позволяет осознанно управлять развитием бизнеса. Если ваша компания работает более чем с двумя клиентами и у нее есть конкуренты, то в нынешних реалиях без CRM-системы вы не сможете добиться того качества и эффективности работы, которые позволят компании удержаться на плаву и тем более успешно развиваться на рынке. Вы не сумеете обеспечить рост клиентской базы, достичь желаемых финансовых показателей и должного уровня сервиса для своих клиентов — того самого, благодаря которому они готовы снова и снова выбирать вашу компанию вне зависимости от стоимости ее услуг.

*Материал опубликован в журнале «Логистика сегодня», август 2016 г.*