

22 июня 2010

## CRM-система против «Желтых страниц»

**Руководство «Бетономешалки» было уверено, что ситуация с клиентами - под контролем. Когда наступил кризис, оказалось, что эти представления – далеки от реальности... Бизнес-кейс подготовлен Марией Бар-Бирюковой, «КОРУС Консалтинг».**

ООО «Бетономешалка» - крупная торговая фирма по продаже стройматериалов. Компания прогрессивная: руководство давно внедрило в отделе продаж CRM-систему, понимая важность правильной постановки процессов по работе с клиентами.

«Бетономешалка» быстро развивалась, и самописная система перестала удовлетворять растущим потребностям – то есть просто не имела необходимой функциональности, а главное - съедала огромное количество ресурсов на поддержку. ИТ-отдел буквально замучился с норовящей постоянно «упасть» CRM, а потом и специалист, писавший систему, уволился.

Поэтому руководство ООО «Бетономешалка» приняло решение о переходе на Microsoft Dynamics CRM 4.0 – признанного лидера рынка CRM-решений. Для внедрения системы были приглашены специалисты компании-интегратора. И вот тут начались неожиданные открытия.

Общаясь с сотрудниками, консультанты выяснили, что информацию по сделке продавцы заносят в CRM только тогда, когда клиент соглашается с условиями предложения и присылает заявку на закупку.

А если клиент обратился в компанию впервые, то информация о нем заносится только после заключения договора. Процесса ведения сделки до

момента оформления заказа в CRM просто не существовало - он был только в головах продавцов и их руководителей. Как же контролировалось выполнение сделок?

Самые ответственные менеджеры вели собственные таблички в «Экселе», куда заносили информацию о потенциальных сделках и клиентах. Другим сотрудникам и «Эксель» был не нужен: «я своих клиентов знаю, как таблицу умножения, меня ночью разбуди – я отвечу, когда, кому и сколько». «У меня сделки – по несколько миллионов каждая, я не буду на каждую мелочь тратить свое время, иначе только и буду заниматься тем, что заполнять бумажки».

Руководство «Бетономешалки» было уверено, что ситуация с клиентами - под контролем. Еженедельно продавцы писали отчет по своей деятельности. Это происходило... в пятницу вечером.

Как заполняются отчеты в пятницу вечером, когда впереди светит «пиво» и два выходных? Кто что вспомнит - то и занесет, ведь основная задача - показать руководителю, что на рабочей неделе происходила бурная деятельность.

В понедельник наступал «разбор полетов» по пятничным отчетам. Что это значит? Продавцы и их руководители обсуждали детали тех сделок, по которым уже оформлены заказы или вот-вот должны придти деньги. На работу с потенциальными клиентами времени просто не хватает, да и интереса к этой работе у сотрудников нет, ведь нужно выполнять план «здесь и сейчас». В итоге большинство продавцов «Бетономешалки» работали исключительно на краткосрочную перспективу, не задумываясь о сколько-нибудь длительном плане продаж.

Вышеописанный кейс – типичный случай, с которым сталкиваются консультанты при внедрении CRM-систем. Многие компании могли себе позволить так работать, потому что поток клиентов казался неиссякаемым –

экономика переживала бурный рост, продажи росли. А потом наступил кризис.

Текущая клиентская база начала рассыпаться как карточный домик. Конкуренция стала демпинговать, о заказах, льющихся рекой, можно было забыть. Нужно было оперативно искать новых. Причем делать это быстрее, чем соперники по рынку.

В итоге в конкурентной борьбе побеждала та компания, которая имела обработанную базу заявок, чьи сотрудники знали потребности клиентов и быстро умели предложить нужный вариант – то есть та, где CRM-процессы были правильно внедрены и поддержаны мощной функциональной CRM-системой. А компании, чьим отделам продаж пришлось взять в руки «Желтые страницы» и начать обзвон «с нуля» - ушли с рынка.

Что же дальше произошло в ООО «Бетономешалка»?

Разработав процесс этапности прохождения сделки для разных отделов - по сути, была внедрена «воронка продаж», жизненный цикл которой начинался с первого контакта с клиентом – специалисты компании-интегратора совместно с руководителями отделов продумали бонусную схему для продавцов, которая учитывала несколько факторов: выполнение плана, количество потенциальных клиентов, которое переросло в заказы, полноту «истории» клиента, наличие реального прогноза продаж. Важным элементом «CRM-реформы» стала полная переработка итогового недельного отчета - теперь он не составлялся менеджером самостоятельно в пятницу, а формировался на основании реализованных задач в течение недели, и в нем, в числе прочего, отражались просроченные задачи, «зависшие» сделки, сделки, находящиеся под особым контролем.

Через полгода после внедрения MS Dynamics CRM 4.0 количество заказов выросло на 12%. Динамику и прогноз поступления заказов руководство компании анализирует при помощи CRM в реальном времени, оперативно

получая актуальную информацию в необходимом формате.

Какие выводы можно сделать из этого несложного кейса? Конечно, большинство руководителей коммерческих компаний жестко отслеживают денежный поток, исполнение своих поручений, ведение крупных сделок менеджерами, дебиторскую и кредиторскую задолженность и прочие ключевые элементы ведения бизнеса, без контроля которых компания просто могла бы обанкротиться. Но есть ещё ряд важных условий успешного ведения бизнеса, на которые многие руководители просто не обращали до кризиса внимания. И ключевое их них - правильная постановка управления взаимоотношениями с клиентами.

