

20 апреля 2016

Двигатель доставки

Елена Белецкая, начальник Управления поддержки продаж и клиентских сервисов логистического оператора DPD, рассказывает о том, как CRM-система на базе Microsoft Dynamics CRM, внедренная «КОРУС Консалтинг», помогает DPD эффективно и оперативно работать с клиентами.

Компания DPD в России (Dynamic Parcel Distribution) является одним из лидеров на рынке экспресс-доставки. Конкуренция здесь достаточно высокая, поэтому, чтобы развиваться в кризис, компаниям необходимо не только удерживать существующих клиентов, но и активно расширять их круг. Такую задачу помогает решить CRM-система. В 2012 году в DPD была внедрена Microsoft Dynamics CRM, а сегодня уже можно говорить о том, как данный проект отразился на бизнесе компании, на работе руководства и сотрудников. О достигнутых результатах нам рассказала Елена Белецкая, начальник Управления поддержки продаж и клиентских сервисов.

Насколько важна CRM-система для транспортного бизнеса?

Вообще, CRM — неотъемлемая часть любой компании, которая имеет клиентскую базу. Чем больше информации накоплено о клиенте, тем больше возможностей ее эффективно применять а потому хорошая CRM должна уметь хранить как можно больше данных и позволять продуктивно работать с ними. Например, мы узнали, когда у клиента день рождения, и система сама



направит ему поздравление, что будет свидетельствовать о нашем равнодушии и индивидуальном подходе к каждому из заказчиков, а это, в свою очередь, повышает его лояльность к компании. Другими словами, CRM должна помогать бизнесу зарабатывать деньги. Говоря о факторах выбора системы, я бы прежде всего отметила ее производительность и оперативную техподдержку. Для менеджера важно, чтобы CRM была дружелюбна к пользователю и проста в освоении — здесь все зависит от особенностей самой компании. Есть компании, у которых высокая текучесть кадров, для них ключевой фактор — быстрая адаптация к системе. У нас такой проблемы нет — менеджеры работают продолжительное время, а потому быстрая адаптация сотрудников к системе не была для нас определяющим моментом. Тем не менее, у нашей CRM вполне дружелюбный интерфейс, повторяющий интерфейс продуктов Microsoft Office. Еще одним важным аспектом я бы назвала обеспечение удаленного доступа с помощью мобильных устройств — это в существенной мере повлияло на наш выбор.

Что ожидал бизнес от внедрения CRM-системы? Все ли надежды оправдались в конечном итоге?

Нам пришлось изменять концепцию восприятия сотрудниками целей и разъяснять необходимость ежедневной работы с системой. Кроме того, для нас CRM-систему сильно кастомизировали, поскольку наше взаимодействие с клиентом является достаточно разносторонним. У нас нет высоко стандартизированных процессов продаж, как в некоторых других транспортных компаниях. Наш подход более гибкий, поэтому все отдано на откуп менеджеру, и он должен хорошо понимать, для чего необходима CRM. На это ушло довольно продолжительное время, но мы выполнили

поставленные задачи. Раньше мы видели только активных клиентов и их данные, фигурировавшие в наших отчетах из производственной системы. Сейчас мы располагаем сведениями и о потенциальных заказчиках, следовательно, можем планировать свою деятельность, прежде всего, в отношении потенциальных клиентов и видеть реальные возможности для выполнения плана продаж, а это главное в работе менеджера. Благодаря сегментации компаний-клиентов, сотрудники имеют возможность оперативно реагировать на происходящие изменения и поступать соответственно ситуации. Теперь менеджерам доступна вся картина по клиентам, и она прозрачна, что позволяет конкретизировать действия, а значит, эффективнее работать

Окупились ли уже CRM-система в вашей компании?

Мы закладывали окупаемость проекта на пять лет, но уже сейчас могу сказать, что результаты неплохие, и мы выходим на запланированный уровень. Объемы растут, среднее время привлечения клиента к работе с нами сократилось, снижается отток заказчиков.

Насколько эффективнее стал работать средний менеджер благодаря внедрению CRM?

Скорость работы менеджеров увеличилась, поскольку информация стала доступнее. Раньше ему приходилось обращаться в различные системы, чтобы получить цифры для отчетности, а затем и обрабатывать их. Сейчас он просто нажимает две кнопки, и необходимые данные становятся доступны. Надо потратить лишь 10–15 минут в день, чтобы внести в CRM необходимые сведения, и эта информация всегда будет под рукой. Так как у нас в CRM

реализован не только процесс продаж, но и процесс обработки обращений клиентов, менеджер имеет возможность лучше подготовиться к встречам с заказчиками: он видит все их обращения и претензии в одной системе. Ускорение работы наших сотрудников — важный момент, ведь чем быстрее они выполняют оперативные задачи, тем больше времени останется на продажи.

Что получило руководство вашей компании благодаря внедрению CRM?

В отличие от своих сотрудников руководство решает стратегические задачи, но, чтобы понять, как ведется работа с клиентами, никто ему не мешает заглянуть на менеджерскую «кухню», тем более что теперь такая возможность есть. Без всяких запросов, бумажных отчетов, совещаний руководство компании в один клик может получать необходимую информацию, видеть весь процесс как на ладони, узнавать, кому и какие звонки и визиты были сделаны, оперативно выяснять, на какой стадии находится сотрудничество менеджера с тем или иным клиентом. У руководителя появились данные для более оперативного анализа и принятия решений.

В кризис все экономят деньги. Возможно, кто-то предпочтет транспортные компании с более доступными ценами. Насколько для вас актуальна проблема оттока клиентской базы к «бюджетным» конкурентам?

У нас широкий спектр услуг и он рассчитан на любую аудиторию. Мы также постепенно выходим на С2С-рынок. Для юридических лиц наши цены вполне конкурентны. Да и в распоряжении менеджера есть целый набор удобных дисконтных инструментов. Это, например, контрактный тариф, когда клиент получает очень привлекательную цену при условии определенного объема

заказов. Мы всегда стремимся найти индивидуальный подход к каждому заказчику. С кризисом мы боремся, поддерживая высокий уровень качества наших услуг и сервисов. Все понимают, что более дешевый товар в магазине не всегда качественный. Все, в конце концов, упирается в надежность, простоту работы с компанией и ее пунктуальность.

На рынке С2С вы неизбежно столкнетесь с таким конкурентом, как «Почта России». Готовы ли вы к этому?

Мы можем привлечь клиента более удобными инструментами и качественным сервисом. Для того чтобы воспользоваться почтовыми услугами, вы должны прийти в отделение, заполнить множество бумаг, упаковать свою посылку и отправить ее. Услуги курьерских компаний гораздо удобнее для получателя. Мы видим, что «Почта России» тратит значительные усилия и средства для повышения качества услуг, но пока этого недостаточно. Очереди в почтовых отделениях, длительные сроки перевозки, потери отправок уже стали притчей во языцех. DPD предлагает разные варианты доставки: курьер может приехать в офис или домой, кроме того, получатель имеет возможность самостоятельно забрать свою посылку в пункте выдачи. В этом и есть главный плюс. Для частного лица решающим фактором при выборе транспортной компании становится именно удобство и простота предоставляемых ею услуг наряду с доступными тарифами.

Сегодня в России очень популярны китайские интернет-магазины. Все они, так или иначе, нуждаются в партнерах по быстрой доставке покупок в Россию. Насколько для вашей компании интересен такой бизнес?

Действительно, трансграничная торговля растет в последние годы опережающими темпами. Мы также активно работаем в данном направлении. Пока ситуация в экономике не стабилизировалась, люди стараются экономить средства. Если в конце прошлого года повышение цен еще не было столь заметно, поскольку все ретейлеры распродавали товарные остатки, то сегодня оно уже довольно чувствительно. Поэтому покупатели переориентируются на более доступные, пусть и менее качественные товары. Разумеется, речь все-таки идет об отдельных сегментах. Есть ряд товаров, как правило, недорогих — одежда, аксессуары к мелкой электронике, украшения, — их россияне уже привыкли заказывать в Китае. Кроме того, в нашей стране стал популярным целый ряд китайских брендов, в первую очередь электроники, которую охотно покупают вместо продукции ведущих мировых производителей.

Повлияет ли на эту ситуацию решение государства ввести пошлины на зарубежные интернет-покупки?

Это скорее повлияет на количество заказов из американских и европейских интернет-магазинов, которое и без того сократилось с ростом курса валюты. На объеме китайских товаров такое решение отразится мало, поскольку средний чек по ним составляет примерно 25 долларов. Кроме того, дискуссии о вводе пошлин идут довольно давно, но решение до сих пор не принято. Отраслевые эксперты считают, что контролировать этот поток будет настолько дорого, что собранные налоги в итоге не покроют расходы. АКИТ также предлагает сделать иностранные интернет-магазины российскими налоговыми агентами, и только в этом случае освободить их от пошлин, но все пока в процессе обсуждения.



Насколько быстро ваша компания сегодня реализует новые услуги для клиентов? Как в этом помогают ИТ-решения?

У нас существует специальный план по подготовке к запуску новой услуги, обычно такой процесс занимает не больше месяца, даже по сложным опциям. Раньше на это уходило немало времени, а сейчас все процедуры у нас хорошо систематизированы и отработаны. Мы понимаем, с кем и что нужно согласовать, какие аспекты обсудить и учесть, какие информационные системы задействовать и т. д. Адаптация системы к новой услуге занимает большую часть времени. Ведь ее следует тарифицировать, встроить во все процессы, продумать нюансы — все это должно быть вовремя реализовано нашими ИТ и зависит от их быстродействия. К сожалению, в крупных компаниях подобное внедрение происходит не столь быстро, как в стартапах.

Удовлетворены ли вы взаимодействием бизнеса и ИТ в вашей компании?

На сегодняшний день у нас все взаимодействие строится в рамках итераций. Когда появился сегмент B2C, который довольно требователен к оперативности решений, нам пришлось пересмотреть имевшийся подход и признать, что быстро реагирующий на меняющиеся требования рынка и бизнес-ориентированный ИТ — это залог нормальной работы с клиентами. Только так можно создать качественный продукт. Мы достаточно оперативно реагируем сейчас на меняющиеся тенденции и все новые требования наших клиентов. ИТ-директор в нашей компании — высокопрофессиональный топ-менеджер с современными взглядами, способный быстро принимать решения. Она может абстрагироваться от технологических тонкостей и понять цели бизнеса. Иногда бывает, что руководство ставит какую-то задачу,

а ИТ уже продумали способы ее реализации.

Предлагают ли сами айтишники какие-то новые бизнес-идеи?

Без этого вообще невозможно обойтись. Наша основная производственная система является самописной, поэтому лучше наших сотрудников ИТ ее никто не знает, и в ходе доработок по запросам сотрудников у них, само собой, возникают предложения. Важно, чтобы ИТ-специалист был ориентирован на внутреннего клиента, то есть на бизнес, умел «снимать» требования, понимать суть проблем и т. д. Благодаря этому и удается предлагать действительно полезные и эффективные решения.

Как вы планируете дальше развивать вашу CRM-систему?

CRM Microsoft Dynamics обладает большим резервом мощностей и функций. Могу сказать, что пока мы ее используем на 30–40%. Сейчас планируем больше внимания уделить маркетингу и настроить соответствующий модуль, а также подключить различные функции, поддерживающие процессы продаж. Основная задача на сегодняшний день — как можно более полно автоматизировать рутинные ручные операции и развить аналитические функции, ради которых и устанавливаются подобные системы — для отслеживания поведения клиента и максимально оперативной реакции на него.

Статья опубликована в журнале IT Manager, апрель 2016 г.

