

14 февраля 2020

## Как подружить талант и рутину, или что помогает повысить эффективность внедрения CRM в отделах продаж?

Продажи в B2B — это прежде всего искусство человеческих взаимоотношений. Здесь все построено на персональных коммуникациях продавцов и клиентов — стандартизировать и описать их крайне сложно. Это как рецепт, который придумал первоклассный повар: теоретически, можно записать за ним все ингредиенты, но, если повторить, то на выходе получится совсем другой результат. Можно ли автоматизировать искусство сложных продаж, рассказывает Александр Семенов, председатель совета директоров ГК «КОРУС Консалтинг».

Классический подход к автоматизации продаж строится на том, что весь процесс коммуникаций раскладывается по полочкам: количество и частота контактов с клиентами, продающие скрипты и даже время общения жестко регламентируется. Для массовых продаж в компаниях, работающих на розничном рынке, такой подход приносит свои плоды: продавцов легко обучать, за выполнением инструкций просто следить, бизнес в целом транслирует своим клиентам единый стандарт общения. Взаимоотношения с клиентами становятся прозрачными и управляемыми.



В сегменте B2B, где нужна высокая квалификация и мотивация продавца на успех, как правило, напрямую привязанный к его личным гонорарам, между продающими специалистами и заказчиками складываются персональные взаимоотношения. И они не укладываются в регламенты и готовые схемы. Не удивительно, что попытки руководителей описать и уложить их в инструкции зачастую неуспешны. Менеджеры говорят: «Мы знаем, как продавать!». И бывают правы.

## **Как изменить подход к задачам ключевых сотрудников?**

В любой компании, и владельцы бизнеса это знают, есть свои «звезды»: продавцы, которые ведут крупнейших клиентов. Тот самый принцип Парето, когда 20% клиентов дают 80% дохода – и за эти сделки несут ответственность несколько человек или несколько десятков человек. Они действительно профи, которые знают цену своим навыкам и глубокому пониманию специфики того, что они так искусно продают. Как же компании создать инструмент, который будет им полезен в работе?

Успех любого проекта не зависит напрямую от ИТ-платформы и ее стоимости. Все дело в том, что B2B-бизнесу не нужны готовые процессы, прописанные кем-то сверху. Ему нужно улучшение тех реальных процессов, которые уже сложились в отделе продаж, то есть поддержание существующих клиентских историй, описание лучших практик, трансляции опыта «звездных» продавцов их коллегам, ведь они многое умеют и их успех мотивирует.

Переосмысление подхода к автоматизации продаж начинается в тот момент, когда владелец бизнеса понимает, что для него важны не только клиенты и уровень их удовлетворенности. Для него важны продавцы и их потребности. Вот тогда и CRM превращается из карающего меча для менеджеров в полезный инструмент для их работы. **В новой парадигме именно менеджеры по продажам — ключевые заказчики будущей системы. Поэтому до запуска проекта нужно тщательно разобраться, что им действительно может помочь в работе.**

## Чего хотят профессионалы?

Важный этап при внедрении новой CRM – сбор обратной связи от специалистов по продажам для того, чтобы понять, в чем и как автоматизация им будет полезной. Этот процесс можно организовать через личное интервью с сотрудниками и онлайн-опросы. И только на основе полученной информации уже составлять ТЗ для разработки новой CRM. Но при этом важно держать в голове слова Генри Форда: «Если бы я спросил у людей, чего они хотят, они бы попросили более быструю лошадь». Поэтому нужно найти баланс между пожеланиями «розового» интерфейса и теми целями, которые компания ставит перед собой в плане оптимизации продаж. Этот консенсус и станет фундаментом новой идеологии автоматизации продаж.

**Если строить CRM исходя из потребностей менеджеров по продажам как ключевых заказчиков, то окажется, что их требования и пожелания в главном сходятся: всем нужна система с простым и понятным**

**интерфейсом, доступная с любых устройств и браузеров, включая мобильные.** Информация в ней должна быть максимально визуализирована: на дэшбордах данные о клиентской истории всегда под рукой.

Нужны продвинутое средства аналитики, чтобы выполнять часть сбора данных о клиентах, например, отслеживать последние сделки, отраслевые новости, данные об обороте и крупные проекты. Это дает лучшее понимание контекста продаж, ведь бессмысленно предлагать клиенту товар, стоимость которого составляет треть его годового оборота.

Полезным будут готовые калькуляторы, которые можно использовать для расчета рентабельности проекта или для понимания ценовых ориентиров. А интеграция с финансовыми учетными системами дает возможность менеджеру видеть свою работу в виде суммы конкретных сделок.

Эти инструменты являются хорошей базой, вокруг которой может быть выстроена принципиально отличающаяся от традиционной парадигмы система автоматизации.

## Как сложные процессы превратить в игру

Но кроме базы есть кое-что еще. Одной из «фишек» нового подхода может стать геймификация. Игровые механики проникают все активнее в самые разнообразные бизнес-процессы. И для CRM именно она может стать источником дополнительной мотивации для менеджеров. **Игра вовлечет**

**всех, в том числе и «звездных» продавцов, в процесс оптимизации отношений с клиентами. Ведь играть нравится, а вот отчитываться – не очень. Рутине сопротивляются, а дух соперничества заряжает команду.**

Каким образом геймификация встроится в процесс продаж, зависит от конкретной компании и принципов управления, которые она практикует. В основу игры закладывается соревнование, но она может быть привязана как к количественным результатам, так и финансовым. Отслеживать работу команды можно по разным параметрам: например, по количеству внесённых записей и заходов в новую систему. Кроме того, в самих продажах можно соревноваться по эффективности – скорости конвертации лида в клиента, суммам сделок, продажам определенных категорий товаров и услуг и т.д.

Организуя соревнование в продажах, стоит отнестись аккуратно к разработке механики игры и выбору KPI. Да, деньги все еще мотивируют людей, но есть и другие важные моменты: сотрудникам хочется чувствовать свою значимость для команды и компании. Поэтому привязка игры к финансовым показателям может оказаться палкой о двух концах: один «звездный» менеджер, закрыв контракт на несколько миллионов, сразу получит в игре больше баллов, чем десяток его коллег, которые ведут менее крупных, но не менее ценных заказчиков.

Выходом будет, во-первых, сравнение не продавцов между собой, а результатов конкретного человека с его работой в прошлых периодах (в конце концов, это просто честно). Во-вторых, можно объединять сотрудников в виртуальные команды, и тогда в групповом соревновании они будут

работать на совместный результат. Система бонусов в такой игре может быть различной, от премий до каких-то социальных поощрений. Также можно присваивать звания сотрудникам. Важно сделать игру визуальной, чтобы результаты можно было отслеживать в режиме реального времени, например, в мобильном приложении. Сценарии игры могут быть как краткосрочными, под задачу, например, участие в выставке, так и постоянными. В целом, геймификация в продажах помогает бизнесу «убить» двух зайцев: увеличить эффективность продавцов с одной стороны, а с другой — повысить их лояльность.

## **Может ли искусственный интеллект стать полноценным помощником?**

Еще одно перспективное направление при разработке CRM – использование инструментов искусственного интеллекта (ИИ), например, чат-ботов и голосовых помощников.

У многих пользователей уже есть опыт работы с ботами и искусственным интеллектом в Telegram, на сайтах компаний и в чатах розничных банков. Этот формат общения с системой становится привычным, позволяет быстро получить ответ на вопрос, меньше времени тратить на поиск информации о клиенте.

Если с чат-ботом нужно переписываться, то голосовые помощники представляют собой лучший современный интерфейс – его отсутствие. Пока

виртуальные помощники типа «Алиса» чаще всего лишь подсказывают прогноз погоды и включают музыку, но постепенно они становятся умнее, а значит можно обучить их, например, «добывать» для менеджеров информацию о клиенте по запросу и выполнять рутинные функции.

Вот примерно такой подход может быть эффективен при трансформации традиционных функций CRM. Когда автоматизация продаж отталкивается от реальных процессов внутри компании, она сразу становится дополнительным драйвером для роста бизнеса. Новый взгляд на CRM позволяет быть в резонансе с реальными запросами и задачами компаний, а значит создать реально работающий инструмент, который помогает решать амбициозные задачи компании, связанные с выходом на новые рынки, кратному росту выручки или проникновению в новые отрасли.

## **Как достичь максимального эффекта от внедрения CRM?**

Когда команда продаж получает CRM, специально заточенную под ее потребности, то это становится для нее дополнительным мотивирующим фактором. Ведь из рутинной обязанности и инструмента контроля CRM превращается в реально нужный и полезный инструмент.

Современные продавцы хотят работать с системой, которая отвечает следующим параметрам:

- **Визуализация.** В идеале в CRM должно быть рабочее место менеджера: дэшборд, на которой система собирает все элементы, которые нужны ему под рукой, от карточек актуальных клиентов до напоминаний о предстоящих звонках или встречах.
- **Аналитика.** Сотрудники оценят преимущества системы, которая позволяет автоматически выполнять часть сбора данных о клиентах, рассчитывать рентабельность проектов (с помощью встроенных калькуляторов) и т.д.
- **Геймификация.** Это и источник дополнительной мотивации для менеджеров по продажам, и возможность снять стресс и получить больше удовольствия от работы. Но важно не скатываться в игру ради игры: должны быть четко проставлены задачи и привязка механики к KPI сотрудников.
- **Мобилизация.** Менеджерам нужен доступ к системе отовсюду, многие из них работают удаленно или part-time, поэтому она должна легко открываться с ноутбука, планшета, смартфона, желательно вообще без специального приложения — из облака.

Она помогает им чувствовать себя в резонансе с реальными запросами и задачами компании и более эффективно решать амбициозные задачи по кратному росту выручки. Это и есть визуализация и мобилизация CRM на практике.

*Источник: «Forbes.Блоги»*