Влад:

- Так, область представления мы, наверное, уже опустим: вас зовут Алексей, меня зовут Влад. Давайте поговорим собственно о том, о чем мы и собирались. А собирались мы поговорить о том, как Ваше агентство перешло на систему CRM. Так?

Алексей:

- Давайте так.

Влад:

- Наверное, логично начать с такого вопроса, как: почему вообще возникла такая тема и как вы работали до того, как что-то такое началось?

Алексей:

- Значит... Тема эта возникла с того, что все мы понимаем, насколько важны отношения с клиентом. Т.е. в нашем бизнесе, как и в других видах бизнеса наиболее важно...на первом месте все-таки стоят бизнес, процесс продажи, больше, чем процесс, скажем производства, т.е. оказание услуг. Если ты не продашь, то ты и в кадровом агентстве не будешь ничего закрывать, вакансии. Поэтому взаимоотношения с клиентом являются первоочередным бизнес-процессом, имеют наибольшую важность. Для того чтобы им управлять необходима система. Если компания маленькая, то может быть сначала неформальная система, потом могут присоединяться аналитика в виде отдельных разрозненных каких-то файлов в excel-е. Т.е. как у нас выглядела работа до CRM-системы. У нас велся учет клиентов, соответственно в базе данных собственноручный, т.е. в виде папочек электронных, вот...

Влад:

- А кстати, можно сразу вопрос? Вот у Вас, когда такая самодельная система учета была... Имеется в виду, что это был некий централизованный компьютер, на котором были организованы обычные папочки. А как работали менеджеры с ними? Или вот кто-то один только с этим работал?

Алексей:

- Нет, это поскольку была компания не очень большая, т.е. все могли заходить в эту папочку. Появлялся новый клиент...

Влад:

- То есть сетевой диск такой у Вас?

Алексей:

- Сетевой диск. И все, что было связано, там, документы, договора, приложения, счета – поступало и сохранялось в этой папочке. Вся история и все документы, связанные с этим клиентом в виде файлов, которые когда-то были на него заведены. Вот. История работы и ведение статистики велось в экселевском файле, т.е., например, когда клиент обратился, когда мы подписали с ним договор, либо не подписали, по какой причине не подписали, откуда он о нас узнал.

Влад:

- И это тоже был какой-то файл с общим пользованием?

Алексей:

-Нет, не с общим, этот файл уже у руководителя. Соответственно, такой же файл был у 3.10 (непонятно)....он же по бизнес процессу оказания услуг. Да, мы получили вакансию в работу. Когда мы подобрали человека, когда получили оплату, когда у него гарантийный срок истекает поданной вакансии. Я не говорю всех параметров, да, смысл был понятен, были отдельные файлы, их вел руководитель, да. И соответственно... т.е. что у нас было... У нас были системы базы данных аналитика тоже представлена тоже в таком виде, в котором я говорил. Т.е. да, мы этому придавали большое значение: во-первых, ее приходилось много собирать, потом вводить, анализировать, ну и, безусловно, она не покрывала все потребности, которые должны быть для управления.

Влад:

- Ну и сразу вопрос. А какие они потребности? Какие потребности она не покрывала? Какие возникали проблемы с этим делом. Принятие решение о внедрении CRM-системы может быть в связи с двумя ситуациями – когда компания упирается в какую-то проблему, в которой отсутствие этой CRM-системы порождает убытки, недополученную прибыль и т.д. Либо, когда просто в явочном порядке руководитель говорит: что-то мы работаем...вот сейчас модно иметь CRM-систему, давайте ее заведем. Вот я так понимаю, что у вас был первый вариант. А с какими проблемами вот вы столкнулись?

Алексей:

- Да нет. То есть и да, и нет. Спусковым звеном, скажет так, послужило то, что мы стали...количество проектов в работе у нас стало уже такое количество, что мы не могли управлять всей системой продаж просто путем, если говорить про аналитику, просто путем этих файлов. Если говорить именно просто о принципах работы, да, там, напоминаний – только за счет неформальных принципов. Одно из замечательных преимуществ, которое дает CRM-система – это автоматизация процессов, мы зацикливаем бизнес-процесс: продажи, оказание услуг, т.е. закрытие вакансий, повторные продажи. И один раз попав туда, клиент он оттуда не уходит, если сам руководитель этого не хочет. Поэтому мы видим, на каком этапе находиться процесс можем регламентировать его согласно нашим стандартам, например, в каких случаях необходимо выставить счет, сколько мы можем ждать этого счета, в каких случаях надо перезвонить заказчику, по какому поводу. Если раньше это все было за счет неформального общения руководителей и сотрудников. Т.е. я у него спрашиваю: «У этого клиента скоро гарантийный срок заканчивается, ты ему позвони, проверь, как он там себя чувствует». Ну да, позвонил, либо не позвонил. Либо мы не общались с перспективным клиентом уже полгода. То же самое, ты позвонил ему, спросил как у него дела. Либо давайте мы придем, аврал, составим списки тех, с кем мы давно не общались и позвоним. И из этого исходит вся работа. А работа с CRM позволяет это все стандартизировать и автоматизировать. Т.е. если мы хотим, грубо говоря, вести жесткий регламент, что консультант, или другой сотрудник из отдела продаж должен с этим клиентом что-то сделать, либо выслать что-то, куда-то поместить – он это сделает, потому что он не сможет этого не увидеть. Это такая здоровая осторожная регламентация деятельности. Как раз она возникла в тот момент, когда объем работы несколько превысил наши предыдущие объемы работ. Т.е. когда объем текущих проектов – около ста одновременно, т.е. одновременно осуществляемых проектов, которыми надо руководить.

Влад:

- Под проектом вы подразумеваете вакансию конкретную?

Алексей:

- Вакансию. И отдельно по проекту можно изымать именно проекты продаж сотрудников, количество переговорной деятельности. Т.е. это кроме вакансий. И самое главное. Нам уже было 4 года, т.е. принимали это решение не с нуля, а у нас был багаж клиентской базы. За спиной было 4 года накопленной базы, и каждый год, в среднем, мы получаем около 500 новых клиентов, этих обращений, с которыми надо как-то работать.

Если мы просто принимаем звонки, просто перелопачиваем рынок, а клиенты у нас не остаются, либо, хотя бы информационно они некачественно прорабатываются, в этом нет смысла. Поэтому, осознавая поток клиентской базы, накопленную базу, естественным шагом было все это очень хорошо систематизировать.

Влад:

- Понятно. Правильно я понимаю, что с какими-то неразрешимыми проблемами вы не столкнулись, а просто решили несколько оптимизировать процесс работы. Или все-таки были уже симптомы того, что дальше жить так нельзя, я имею в виду без CRM?

Алексей:

- Ну, прямо какой-то катастрофы не было, конечно, мы могли еще бы еще год, по идее и сейчас могли бы держаться на системе хост файлов(?). Просто, скажем так, прирост эффективности, может быть, идет понемногу, процентов на 10, но зато по каждому участку. Т.е. если глобально так подумать, то бизнес процесс накопления добавленной стоимости состоит из большого количество этапов. И все они позволяют на каждом этапе хотя бы процентов на 5 увеличить эффективность каждого этапа. Какие, спустя месяцев 10 после реализации CRM видно, где мы бы точно уже...т.е. понятие потенциально упущенной прибыли точно уже существует. Первое – то, что именно CRM, то, что мы хотели регламентировать для консультантов, с точки зрения общения с клиентами мы регламентировали, например, в какие сроки после обращения необходимо послать коммерческие предложения, назначать встречу, контроль переговорной деятельности. Самое главное, регламентация взаимоотношений с существующими клиентами, повторных продаж. Если, например, клиенты уже существуют у нас, если раньше мы, может быть, раз в полгода делали обзвон наших клиентов, с тем, чтобы узнать как у них дела, то теперь это системная работа. На какой бы стадии мы с клиентом не прекратили работать, в случае если у нас сохранились хорошие отношения с ним, то в любом случае мы ему когда-то позвоним, и не сможем не позвонить. В этом точно был и есть большой плюс. Об этом свидетельствует то, что у нас постепенно, системно, растет процент именно повторных продаж, т.ен. возвращают и размещают заказы именно старые клиенты, уже сработанные, а не просто перелопаченные рынком.

Влад:

- Они обращаются в связи с тем, что вы их теребите или они просто обращаются сами по себе?

Алексей:

- Безусловно, то, что мы на них обращаем внимание, у нас с ними всегда заложен системный контакт, т.е. по какому поводу мы им позвоним дальше. Как минимум, это напрямую влияет на то, что они обращаются именно к нам, они вдруг нас не забывают, не обращаются в новые кадровые агентства. Кроме того, с помощью 1С мы стали собирать гораздо больше информации про наших клиентов. Если раньше это было не системно, т.е. кто-то что-то в договор впишет, кто-то в карточку клиента, то сейчас мы просто не сможем дальше работать, система не даст работать, если консультант элементарную информацию не соберет. Даже не элементарную, а довольно среднюю информацию по клиенту - откуда он о нас узнал, что за компания, какая отрасль, почтовые адреса, телефоны, контакты лица, принимающие решения. Это все надо для того, чтобы: понимать и накапливать информацию по клиенту, чтобы в дальнейшем, кто бы ни общался из консультантов наших, например, первый консультант уйдет в другую компанию, либо забудет про эту компанию. Любой другой может открыть карточку клиента и увидеть всю историю взаимоотношений с ним: кто, когда и почему компания к нам обратилась, какие вакансии у нас были, есть ли у нас договор, какие счета они оплачивали. Понятно, что наличие такой информации повышает уровень общения консультанта с заказчиком, потому что он в теме.

Влад:

- Да-да, как для заказчика это фактически выглядит как работа одного человека.

Алексей:

- Поэтому это косвенно, но в любом случае сильно влияет на взаимоотношения с клиентом, это более качественная работа. Ну и, безусловно, более качественно собранная информация она помогает в маркетинге и в продажах. Например, оценить, к какой группе относится данный клиент, там группа А, В, С тоже есть, такая стандартная любимая градуировка, сегментация клиентов, в том числе в CRM-системах по перспективности. Ну и богата аналитика по маркетингу, откуда клиент о нас узнал, откуда к нам приходят клиенты, как долго они с нами работают, что запрашивают, какие сектора. Это плюс с точки зрения управления маркетингом и продажами.

Влад:

- Понятно. Давайте теперь про сам процесс, когда вы принимали решения о, наверняка в компании принималось решение о внедрении системы. Какой-то предварительный поиск решений проводился? Рассматривались ли какие-то варианты, по каким критериям они рассматривались:

Алексей:

- Сразу были отсечены очень дорогие системы, знаменитые, для крупного и среднего бизнеса, потому что они решают другие задачи, они очень дорогие. В основном мы сразу рассматривали 1С, мы сравнивали с парой других систем CRM, но скажем так, решение было принято по следующим критериям....

Влад:

- Секундочку, Алексей, а с какими сравнивали?

Алексей:

- Есть система такая, как ПрофРост, это питерская компания, у которой собственная CRM-система, и еще одна, непомню...

Влад:

- Не Террасофт? Я знаю, что у них вроде тоже есть по кадровым агентствам редакция, нет?

- Нет, про Террасофт я не слышал. В кадровом агентстве просто есть еще одна система, с которой мы работаем – это Estate(не поняла название) На самом деле, если говорить про базу клиентов, так она, конечно, тоже велась, и ведется дополнительно, но просто Estate он создан именно по линии вакансий, т.е. это очень хороший помощник для автопубликаций, для работы с кандидатами, для их поиска, отслеживания, но там не очень много возможностей по управлению продажами и взаимоотношениями с заказчиком. На самом деле, сравнивали с Estate, может они бы дописали что-то, потому что лучшев одной системе работать, чем с двумя. Такого там до сих пор нет. Улучшения там есть по отношению, но полностью они совсем не перекрывают.

Влад:

- Ну, видимо у Estate основной потребитель – рекрутеры компаний, им CRM составляющая не актуальна, т.е. рынок сбыта такой редакции невелик. И вы вот, в принципе, рассмотрев какие-то варианты, решили двигаться в сторону 1С?

- Да, потому что известно, что форма 1С наиболее популярна, не зависит от одной компании, т.е. если что-то зависит от одной компании, если что-то происходит с этой компанией, мы можем обратиться к другим поставщикам, программистам. Это одно из главных преимуществ, то, что мы и под себя могли написать какую-то версию. Поэтому выбрали 1С.

Влад:

- Вы его заказывали на стороне, т.е. не своими силами, не нанимали разработчиков в штат, а заказывали компании-разбаботчику?

Алексей:

- Мы купили его в компании Спектр Бизнеса...

Влад:

- Т.е. купили уже готовую редакцию?

Алексей:

- Нет, мы купили просто блок CRM, конечно, он под нас был подогнан, сначала мы долго его программировали. Сначала с помощью этой компании, более мелкие доработки – с помощью сторонних программистов. Но, безусловно, он не был подогнан под работу кадровых агентств, т.е. на самом деле довольно сырой продукт, преимущество в том, что там возможностей есть масса. Возможностей что угодно запрограммировать, и документы – много... Но именно под специфику бизнеса там надо подстраивать. Тут надо выбирать – либо покупаешь более прицельный продукт, но он тебя сдерживает, либо покупаешь продукт очень широкий, где есть много чего, но просто нужно его немного сужать и дорабатывать под себя. Самой большой задачей было, в начале эксплуатации 1С CRM то, что в этом блоке есть очень много чего, что даже нам не надо при нашей работе. Мы первое время просто скрывали физически эти блоки, функции, которые нам не понадобятся, потому что они смущали консультантов, работников, и просто мешали работать.

Влад:

- Ясно. А собственно, сколько времени заняла доработка под вас с момента покупки до сдачи в эксплуатацию, скажем так?

Алексей:

- Именно после покупки до начала внедрения – полтора месяца, но потом, после начала работы это были более мелкие доработки, они были постоянно. Мы просто хотели как можно скорее начать работать, чтобы вся информация уже вносилась, ну и тем более наступил такой момент, когда невозможно программировать дальше, когда ты это на опыте не испытал. Поэтому надо было с чего-то начинать работать, чтобы можно было ставить задачу по коррекции и доработки дальнейшей. Полтора месяца – крупная доработка, в мае мы запустили программу и потом 6 месяцев постоянно дорабатывали, параллельно работая.

Влад:

- И что в итоге за продукт-то получился, что он может? Вы упоминали раньше, а теперь давайте по пунктам, систематизируем.

Алексей:

- Первое. Теперь в этой программе работает каждый сотрудник, и для нас это является единой информационной системой, в которой мы видим в режиме реального времени, что происходит по всем процессам: по первичным продажам, что происходит по закрытию вакансию, что происходит по повторным продажам. Все это отмечают сами консультанты. Поскольку мы применили такой принцип, как закрытый зацикленный бизнес процесс, что это означает? После того как проект был инициирован, т.е. например, поступило обращение, то его уже невозможно остановить. Консультант вынужден работать по этому регламенту. Поэтому мы видим в режиме реального времени сейчас с данный момент, у какого консультанта на каком этапе идет данная задача, почему сроки не соблюдаются по данной задаче, почему затягивается просмотр кандидатов у заказчика, почему не оплачивается данный счет. Таким образом, это контроль, т.е. мы видим абсолютно все проекты, на какой стадии и у каких консультантов находятся. Раньше, если предположить, что мы бы этого не сделали, то руководитель только бы тем и занимался, что вносил эти все изменения в свой экселевский файл. И то он бы до конца все не внес, потому что уже за 100 проектами уследить нельзя. Теперь мы все это видим, в том числе, есть такая знаменитая воронка продаж. Это интересно выглядит. Если раньше это были просто проекты, то теперь мы видим прогноз ситуации на текущий месяц, ну, например, сколько заявок было дано в работу, сколько из них дошло до стадии представления кандидатов заказчику, сколько из них было одобрено, сколько было выставлено счетов, сколько в режиме ожидания. Каждый день мы видим картину, прогноз на две недели, на месяц который мы ожидаем. То же касается и бизнес процессов продаж: зная, сколько к нам обратилось, мы может понять, сколько на следующей неделе в средне будет подписано договоров. Т.е. первое – это контроль за работой, и мы можем отслеживать реперные точки. Если руководитель хочет контролировать плотно, он будет по каждому проекту общаться, либо он может ограничить внимание только красными задачами, где срок отсрочен. Еженедельные встречи с консультантами, т.е. у нас никаких письменных отчетов, только вот общение по 1С, по структуре нашей работы. Самые важные вещи, которые нам нужно было сделать с точки зрения стандартизации работы заказчика, мы внедрили. Например, теперь в 1С, в CRM-системе системно оформляются все договора, приложения, счета, т.е. наша фирменная документация. Это делается даже в полуавтоматическом режиме: подписывается счет, если уже было введено название компании, реквизиты, то она автоматически подставляет тот счет, за кого подписано, за главного бухгалтера и т.д.

Влад:

- То есть вы вверяете данные, из информации, введенной ранее. Информация о клиенте это понятно, но в то же время информация о заказе, размещенная тоже используется для счета?

Алексей:

- Да. Ну и то же самое, логично: если в карточке клиента видна информация, то она используется и для распечатки договора, приложения, счет. Поэтому теперь база данных клиентов именно в 1С, а не в папках, как раньше. Дальше, мы говорим про стандартизацию работы, это те регламентационные звонки, о которых я говорил ранее. Это напоминание клиенту.