

Евгений Романенко,
эксперт по продажам
TetraSales.ru



Один из аудитов системы продаж, проведенный в апреле 2015 года, поверг меня в шок. Крупное деревообрабатывающее предприятие, тысяча сотрудников, годовая выручка свыше 1 млрд руб., 25 лет на рынке, тысячи клиентов за это время. И — отсутствие клиентской базы! Одно продающее письмо по ней могло бы принести продаж на 100 млн руб., но эта возможность компании, увы, недоступна. А у вас не так же?

Золотой актив

Как избежать спада продаж с помощью клиентской базы

Насколько серьезно глава компании относится к продажам? Один из вопросов, показывающий это, — ведется ли в компании клиентская база. Ответы на него более чем в 70% случаев дают нелицеприятную для руководителя информацию.

Первый вариант — да, ведется. Однако когда выясняется, какая информация фиксируется в базе, как это происходит, кто за нее отвечает и можно ли в любой момент получить доступ к тем или иным отчетам и показателям, оказывается, что в 80% случаев база ведется по принципу «чтобы была». Толком использовать ее для анализа и управления продажами невозможно, так что этого никто и не делает.

Второй вариант — нет, пока не ведется, собираемся, не знаем, какую CRM выбрать, и т. д. Это значит, что руководитель не до конца осознает, в чем ценность клиентской базы. Дело в том, что до 80% объема продаж приносят

повторные продажи. В некоторых бизнесах уже давно нет притока новых клиентов — нынешние приносят 100% выручки.

Следовательно, в правильном использовании информации об отношениях с клиентами заключается резерв продаж. Его можно применять как в сытые времена, так и в период спада продаж. Эта информация должна быть полной, включать историю отношений компании с клиентами и регулярно актуализироваться.

Руководители не всегда понимают, как использовать клиентскую базу для управления продажами, поэтому относятся к ее ведению с прохладцей — как к фиксации информации, без четкого понимания, что из нее можно извлечь. Доходит до того, что выбор и поддержка CRM в компании возлагаются чуть ли не на IT-службу. Поэтому база ведется неправильно, с ошибками и не представляет большой ценности.

Еще хуже, когда клиентская база не ведется вовсе. Это означает, что компания работает в прошлом веке, продавая «в лоб». При таком подходе главное — входящий поток клиентов, а для этого нужно как можно больше рекламы или

Бизнес, который хочет существовать долго, делает ставку на выстраивание и поддержание отношений с клиентами.

«рыбное место». Привели клиента, окучили — и рады.

На установление и поддержание отношений с клиентами компании наплевать, поэтому база и не нужна. Такова психология «временщиков». Руководитель не понимает, что это неэффективный и затратный способ ведения бизнеса, при котором до $\frac{9}{10}$ резерва роста продаж остается «спящим» из-за отсутствия в фирме клиентской базы.

Компания, в которой не ведется клиентская база, работает по принципу «порекламируем, авось и продадим». Она не делает необходимой работы, рассчитывая на спрос. Когда спрос падает, выясняется, что активных действий, кроме как дать еще рекламу, компания совершить не в состоянии. Не с чем. Да и на рекламу денег нет. Пока клиент при деньгах, продажи есть. Когда денег становится меньше, происходит «отлив». Тут-то и выясняется, «кто купался голым».

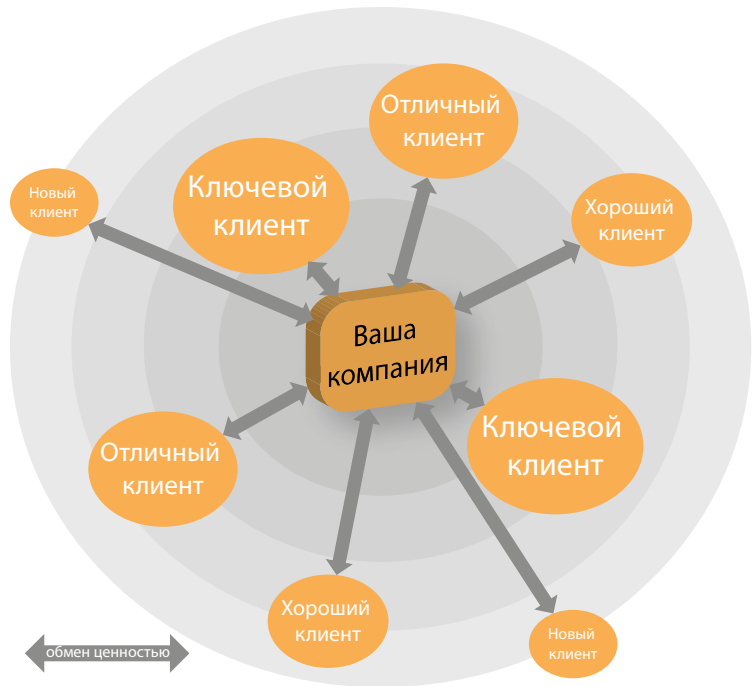
Вывод неутешительный: если в компании плохо ведется клиентская база, то управление продажами там отсутствует. Невозможно его осуществлять, не зная статистики продаж, на основании которой вычисляются показатели и принимаются управленческие решения.

Клиентская база — это золотой актив бизнеса. Строить фирму, рассчитывая на продажи «в лоб», можно было в девяностые, когда после тотального дефицита сметали все, или в нулевые, когда у людей появились деньги и возможность удовлетворить свои потребности.

Бизнес, который хочет существовать долго, делает ставку на выстраивание и поддержание отношений с клиентами. Для того чтобы управлять такими отношениями, как минимум нужно владеть подробной информацией о них и использовать ее в работе. Обо всем, что с этим связано, мы и поговорим в данной статье.

ЧТО ДАЕТ КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

Что понимается под клиентской базой? Это массив информации о продажах



в бизнесе. Какую пользу она может принести?

В ней собирается информация о поведении клиентов с момента, когда впервые обнаруживается их интерес к продукту компании. Здесь важно, по каким маркетинговым каналам приходят потенциальные клиенты (лиды), сколько времени проходит, пока они становятся клиентами, история их покупок за все время сотрудничества с компанией.

Информация собирается ради того, чтобы управлять продажами. Она используется для вычисления показателей (лиды, конверсия, цикл продаж, средний чек, частота покупок, маржинальность проданных товаров). Кроме того, информация позволяет сегментировать лидов по стилю превращения в клиентов (конверсии), чтобы применять эффективные способы и инструменты, а также дифференцировать клиентов по покупательскому поведению, чтобы правильно строить работу по стимулированию повторных продаж.

Иными словами, клиентская база — это управленческий инструмент для продаж. Как без информации об

отношениях компании с клиентами можно ими управлять? Ответ — никак.

СЕМЬ ПРАВИЛ ВЕДЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

При создании и ведении клиентской базы важно соблюдать ряд правил, чтобы не допускать ошибок и не превращать ее в бесполезный информационный хлам.

Правило № 1. Клиентская база должна вестись. Эта мысль, думаю, уже понятна читателю статьи.

Внесение данных в базу организуются по-разному. Это может быть ручная обработка поступающей по различным каналам информации, для чего необходимы четкий алгоритм и инструкции, или полная автоматизация, при которой любое действие, способное изменить информацию в базе, дает именно такой результат.

Нужно максимально исключить здесь человеческий фактор, потому что людям свойственны забывчивость, невнимательность и т. д. Цена этого — неактуальная или ошибочная информация в базе, которая бесполезна или наносит вред бизнесу.

В большинстве организаций не удастся исключить человеческий фактор. В этом случае помогут детальные инструкции, понятные даже школьнику, и настройка бизнес-процессов, чтобы неактуальная или отсутствующая информация в базе мгновенно проявлялась на последующих стадиях — как на конвейере, где бракованная деталь с первой стадии вызывает проблемы на второй.

Правило № 2. Запись в клиентской базе о потенциальном клиенте ведется с момента его обнаружения в качестве лида. И в дальнейшем вся информация о нем фиксируется в базе. Кто знает, возможно, именно он впоследствии принесет вам миллионы.

Не следует воспринимать словосочетание «клиентская база» буквально и включать в нее информацию только о клиентах, то есть о тех, кто совершил минимум одну покупку, поскольку при этом упускается из виду тот факт, что ранее клиент был лидом и с ним велась работа по конверсии (превращению в клиента).

Руководитель не знает, что происходит на этапе лидконверсии, и не управляет этим процессом. Лидконверсия — существенная часть воронки продаж. Именно на этом этапе происходит работа с лидами, сгенерированными маркетинговыми усилиями компании, и обеспечивается приток новых клиентов. Игнорировать ее недопустимо!

Правило № 3. В базе фиксируется информация о конверсии лида. В зависимости от бизнеса, конверсия включает в себя несколько стадий. Важно понимать, на какой стадии находится лид, а также что и кем делается для перевода его на следующую стадию, в направлении сделки.

Это критично для сложных, консультативных продаж в сегменте B2B, где лидов немного и цикл продажи занимает месяцы. От их конверсии зависит оборачиваемость средств. Нужно представлять, сколько лидов превратятся в клиентов в следующем периоде.

Руководитель не понимает, что должно происходить на этапе конверсии. В результате потери лидов из-за того, что они «остывают» и о них просто забывают, в отдельных случаях достигают 90%!

Ведение клиентской базы с момента лидгенерации делает происходящее на этапе конверсии прозрачным. Сначала картина обычно бывает аховой, но это

Не следует воспринимать словосочетание «клиентская база» буквально и включать в нее информацию только о клиентах, то есть о тех, кто совершил минимум одну покупку, поскольку при этом упускается из виду тот факт, что ранее клиент был лидом.

первый шаг к исправлению ситуации и взятию конверсии под контроль.

Правило № 4. Лиды в базе сегментируются по интересу к покупке. Для того чтобы она произошла, должны совпасть три вещи: желание купить, наличие денег и стремление приобрести сейчас. По последнему признаку лидов можно разделить на «горячих», «теплых» и «холодных».

Работа с каждым сегментом лидов ведется по-разному. Максимум внимания и сил продавцов уделяется конверсии «горячих» лидов. «Теплые» и «холодные» лиды конвертируются в пассивном режиме — смс- или e-mail-рассылкой.

Для того чтобы понимать, как нужно работать с лидами, и необходима сегментация. Категория лида определяется опытным путем, в ходе конверсии он переводится из «холодных» в «горячие». Сегментация повышает эффективность лидконверсии.

Правило № 5. В базе фиксируется вся история покупок, совершенных клиентом: даты, суммы, количество и наименования товаров/услуг. Это статистика покупательского поведения, которая используется для управления повторными покупками. Она является наиболее понятной частью клиентской базы.

Правило № 6. Клиенты в базе сегментируются по покупательскому поведению, которое определяется частотой покупок и величиной чека.

По частоте покупок клиентов нужно разделить на разовых, периодически покупающих, часто покупающих. По величине чека за одну покупку выделяются экономные, стандартные и VIP-клиенты. Как распределить покупателей по сегментам, решите самостоятельно.

Главное, чтобы сегментирование в принципе было сделано. Работа с каждым сегментом клиентов по стимулированию повторных покупок ведется

По частоте покупок клиентов нужно разделить на разовых, периодически покупающих, часто покупающих. По величине чека за одну покупку выделяются экономные, стандартные и VIP-клиенты.

разными способами, и нужно грамотно распределять усилия между ними. Конкретное количество сегментов определите самостоятельно, чтобы было удобно управлять.

Правило № 7. Информация в базе должна быть актуальной.

Особенно это касается контактных данных, по которым идет коммуникация. Если лид переводится на следующий этап воронки продаж, такие сведения тоже нужно не забывать отражать в базе. Иначе управленческие решения будут строиться на неверной информации, что скажется на качестве управления.

Настройте бизнес-процессы так, чтобы действия сотрудников, изменяющие информацию об отношениях компании с клиентами, обязательно затрагивали базу. Человеческий фактор нужно сводить к минимуму. Предусмотрите механизмы, выявляющие неактуальную информацию в базе.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КЛИЕНТСКУЮ БАЗУ

Как мы заключили выше, клиентская база ведется не просто так, а для управления продажами.

Управление продажами — это управление действиями, происходящими в процессе продаж. Продажи — не «черный ящик» и не искусство, как кажется, а технологический процесс, в ходе которого клиент преодолевает ряд этапов, где последовательно обрабатывается от состояния «подозреваемый» до состояния «постоянно покупающий».

Этот технологический процесс разделяется на три этапа:

На этапе лидгенерации база помогает видеть, сколько лидов сгенерировано, откуда они идут и какова результативность разных маркетинговых каналов.

привлечение (лидгенерация);
продажа (лидконверсия);
удержание (аккаунт-менеджмент).

Подробнее о разделении продаж на этапы можно прочитать в моей статье «Разделяй и властвуй. Как повысить продажи за счет оптимизации работы продавцов» («Профессия — директор», № 3, 2015).

Клиентская база используется для управления тремя этапами процесса продаж. С каждого этапа в нее стекается нужная информация, которая обрабатывается, выводится в виде отчетов и показателей. У каждого этапа своя цель. В зависимости от нее и принимаются управленческие решения (на основании информации из клиентской базы).

Лидгенерация. Цель этапа — обеспечить приток новых потенциальных клиентов (лидов) в воронку продаж. На это направлен маркетинг компании.

Неограниченная аудитория «подозреваемых» — возможных будущих лидов — бомбардируется сообщениями, содержащими информацию о ценности, которую компания несет клиентам. Цель бомбардировки — сделать так, чтобы подозреваемые откликнулись и проявили себя как лиды. Этот отклик должен быть явным, чтобы его можно было зафиксировать и внести информацию о лиде (его имя и контакты) в базу.

На этапе лидгенерации база помогает видеть, сколько лидов сгенерировано, откуда они идут и какова результативность разных маркетинговых каналов. Здесь же лиды сегментируются на «горячих», «теплых» и «холодных». Когда эта информация зафиксирована в базе,

лид попадает в воронку продаж и подлежит конверсии.

Лидконверсия. Цель этапа — превращение лидов в клиентов, совершение ими первой покупки. Конверсия может осуществляться вживую продавцом или автоматически, если продажа происходит в Интернете.

Конверсия включает в себя ряд стадий (отправка предложения, встреча, вторая встреча и т. д.). Это типовые стадии, каждый лид проходит через них на пути к сделке, а значит, важно видеть, на какой стадии лид находится в данный момент и ведется ли с ним работа по продвижению.

Процесс легко контролировать, описав стадии и введя в базу соответствующие признаки — состояния лида, которые изменяются продавцами по мере работы с ним. Это актуально для «горячих» лидов.

Для остальных достаточно видеть их и контролировать регулярные периодические контакты с ними с целью поддержания интереса и перевода в категорию «горячих», когда лид будет готов купить. Касания «теплых» и «холодных» лидов не прекращаются, пока они либо не станут клиентами, либо не попросят в явной форме прекратить касания.

На этапе лидконверсии клиентская база помогает видеть, сколько лидов в той или иной категории, на какой стадии «горячие» лиды, как идет работа с ними, какой объем продаж можно прогнозировать в ближайший период, каков процент конверсии лидов в клиентов за отчетный период и цикл конверсии.

Аккаунт-менеджмент. Цель этапа — повторные продажи. Более 80% объема продаж осуществляется именно на данном этапе. Его задача — сделать так, чтобы клиенты покупали как можно чаще, как можно больше и как можно дольше. Ориентиром является «пожизненная ценность клиента» — объем продаж, который генерирует

клиент на протяжении срока сотрудничества с компанией.

Повторные продажи стимулируются различными способами. Они направлены на повышение частоты покупок, увеличение их сумм и на удержание клиента как можно дольше. С каждым сегментом клиентов (в зависимости от покупательского поведения) работа идет по-разному — от личных звонков топ-менеджеров VIP-клиентам до смс- и e-mail-рассылки клиентам с меньшей частотой покупок.

На этапе аккаунт-менеджмента клиентская база дает информацию о величине среднего чека, количестве повторных покупок за период, объеме продаж каждого товара, сроке сотрудничества клиента с компанией, а также позволяет планировать мероприятия по стимулированию повторных продаж в том или ином клиентском сегменте. Самый важный сегмент — те, кто много и часто покупает.

Источник дополнительной прибыли на данном этапе — партнерство, при котором клиентская база одного бизнеса используется для продаж продуктов партнеров-неконкурентов. Это можно делать как самостоятельно, так и путем передачи базы партнеру.

КАК ВЫБРАТЬ CRM

Когда ценность клиентской базы как золотого актива, который можно постоянно монетизировать, осознается, возникает вопрос: как технически реализовать ведение клиентской базы? Какую CRM использовать и как ее выбрать?

Здесь важно придерживаться ряда принципов, которые позволят сузить поле выбора и не допустить дорогостоящих ошибок.

CRM (customer relationship management, система управления отношениями с клиентами) — инструмент, решающий задачу сбора информации и ее обработки для получения отчетности и показателей. CRM должна решать те задачи, которые необходимо, и не содержать ненужного функционала, иначе она рискует оказаться бесполезной и дорогой игрушкой. Тогда уж лучше

С помощью клиентской базы создается «приборный щиток» бизнеса, который отражает параметры продаж и позволяет ими управлять.

используйте Excel — его возможностей вполне хватит.

CRM призвана фиксировать информацию, которая вам требуется, и обрабатывать ее для представления результата в удобном виде, чтобы на ее основании принимать управленческие решения. Если вы не знаете, какая информация вам нужна и как вы собираетесь ее интерпретировать, CRM не ответит на эти вопросы за вас.

Ситуация напоминает выбор высокотехнологичных устройств: вы должны четко представлять, какие задачи будете решать с их помощью, и приобретать устройства с соответствующим функционалом.

Есть много CRM — отечественных и иностранных, онлайн и офлайн, бесплатных и платных. Рекомендую начать с бесплатных онлайн-версий, протестировать их, понять, что вам нужно, и тогда уже искать подходящее решение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Клиентская база — это золотой актив вашего бизнеса. Ее отсутствие в компании недопустимо.

Грамотное использование информации, содержащейся в клиентской базе, способно в разы увеличить объем продаж. Для этого база должна вестись правильно. Информация из клиентской базы применяется для исчисления показателей продаж, планирования управляющих действий, а также для отслеживания изменений показателей после внедрения инноваций. С помощью клиентской базы создается «приборный щиток» бизнеса, который отражает параметры продаж и позволяет ими управлять. Технически база ведется в CRM, которая соответствует управленческим задачам. **Д**