

СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БОЙКОТИРУЮТ CRM: ЧТО ДЕЛАТЬ?



Сергей Русанов,

основатель и руководитель компании Clover-Digital, занимающейся автоматизацией бизнеса: внедрением CRM-систем Битрикс24, разработкой сайтов; <http://clover-digital.ru/>

«Может, вы еще и разговоры мои прослушивать начнете?» — сказал однажды менеджер по продажам одного из наших клиентов, не подозревая о том, что это является одним из пунктов плана внедрения CRM в компанию. Работать там ему оставалось буквально 1,5 месяца.

ПОЧЕМУ СОТРУДНИКИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ БОЙКОТИРУЮТ РАБОТУ В CRM?

Недовольство переменами и реформами в компании можно считать классикой реакции линейного персонала. Грубыми мазками разделить причины такой реакции можно на две группы:

- Эмоциональные (личные).
- Технические.

С техническими причинами определиться и разобраться гораздо проще, эмоциональные коварнее и гораздо опаснее для бизнеса. Начнем с простого.

Технические особенности. Неправильно подобранная или настроенная CRM может стать камнем преткновения на пути в безоблачное автоматизированное будущее отдела продаж. Даже самый большой энтузиаст в команде — любитель перемен и, возможно, инициатор запуска автоматизации может потерять позитивный настрой, забыть на ведение работы в CRM, а вслед за ним таким же образом поступят менее заинтересованные сотрудники.

В ноябре 2022 года к нам обратился РОП завода по производству консервов. Силами штатного сисадмина они запустили работу отдела продаж в CRM. Но как-то дружба

с ней не складывалась, менеджеры жаловались, что работать стало сложнее и дольше. Руководство предположило, что менеджеры просто не умеют работать с программой, было принято решение нанять специалистов для проведения обучения, выбор пал на нас. Перед обучением мы провели опрос среди сотрудников с целью выявления проблемных моментов, чтоб уделить им максимум времени. В беседе с ребятами мы узнали, что CRM-система добавляет им работы, раньше они просто звонили и вели какие-то записи в экселе. Теперь же приходится звонить, потом создавать в программе сделку, писать в нее все данные, а по-

сколько они не знают, что дальше с ней делать, то заметки все так же продолжают делать в табличках. Мы несколько удивились...

- То есть вы звоните со своих телефонов?
- С мобильных, но рабочих.
- Сделки при этом не создаются автоматом, правильно?
- Нет, конечно, а должны?
- Должны. А стадии в воронке вы как используете?
- Ну двигаем.
- Всегда руками?
- Всегда.
- А зачем?
- Не знаю.

Стало понятно, что отсутствие знаний у менеджеров — далеко не главная проблема. Мы поделились своими соображениями с руководством компании и предложили сделать бесплатный аудит настроек системы. Все оказалось именно так, как и предполагалось, никаких настроек произведено не было. Сисадмин в силу своих знаний и понимания функционала программы просто пригласил на рабочий портал сотрудников отдела продаж и дал им полную свободу действия.

Совместно с РОП мы разработали карту процессов в отделе и на ее основании настроили CRM-систему. Конечно же, не забыли об обучении ребят. Спустя месяц работы в настроенном продукте мы собрали повторную обратную связь от ребят. По их словам работать стало гораздо проще, скорость увеличилась, рутинные ненужные процессы ушли, освободилось время для дополнительных звонков, как следствие у тех, кто реально хотел продавать и зарабатывать, существенно увеличился доход.

Из этого кейса можно выделить еще одну проблему, которая скорее относится к техническим, — отсутствие обучения сотрудников. Если вы решите самостоятельно заняться внедрением CRM-системы в работу компании, то не забудьте продумать формат обучения сотрудников.

Третья распространенная проблема технического характера — неверно подобранная система. Сегод-

НЕПРАВИЛЬНО ПОДОБРАННАЯ ИЛИ НАСТРОЕННАЯ CRM МОЖЕТ СТАТЬ КАМНЕМ ПРЕТКНОВЕНИЯ НА ПУТИ В БЕЗОБЛАЧНОЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ БУДУЩЕЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.

ня нет недостатка в ассортименте ПО для организации работы продавцов, при этом нюансов в их выборе множество. Какие-то программы имеют более широкий функционал, какие-то — узкую направленность, например, заточены исключительно под продажу всевозможных обучающих курсов. Ошибка выбора может быть неочевидной. До какой-то поры порождать небольшие недовольства в рядах работников, но в определенный момент может и полыхнуть восстание. Наши будущие клиенты установили себе на сайт по продаже химии и оборудования для клинингов виджет консультанта. В пакетном предложении шла CRM-система этого же разработчика. Вначале все было хорошо, но с ростом запросов от клиентов росли желания по автоматизации работы, например, появился запрос на то, чтобы действия в CRM были связаны с 1С, чтоб статистика была более информативна и т.д. Но в целом работа держалась. Все изменилось, когда на работу взяли нового сотрудника, который до этого работал с более профессиональной системой. Когда он рассказал, как строится работа у его предыдущего работодателя, то менеджеры пришли к руководству с жестким требованием перевода их на тот же софт. Так мы и познакомились. После правильной настройки «правиль-

ной» программы в коллектив вернулась гармония и продуктивность.

Эмоциональные или личные причины бойкота работы в CRM. Подавляющее большинство кейсов, в которых приходится подавлять бойкот работы в CRM, связаны с непониманием преимуществ этого инструмента или с боязнью быть разоблаченным. Для того чтобы не допустить бойкота среди сотрудников, максимально подробно донесите до них все преимущества от внедрения этого инструмента в работу. Самостоятельно или совместно с интегратором, которому доверили внедрение, проведите последовательно презентацию возможностей автоматизации и обучение работе. На презентации не стоит уделять внимание функционалу, который повышает прозрачность работы менеджера, например, возможность руководителя прослушивать записи звонков или получать уведомления о просроченных делах по конкретному клиенту. Больше внимания уделите освобождению от операционки, скорости создания шаблонных КП, легкости поиска информации по клиенту, оперативности приема оплаты, автоматической отправке шаблонных писем и т.д.

Менеджеры должны понять, что работа их становится легче. Для закрепления этого ощущения пусть специалист наглядно продемонстрирует самый «вкусный» функционал.

СЕГОДНЯ НЕТ НЕДОСТАТКА В АССОРТИМЕНТЕ ПО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПРОДАЖНИКОВ, ПРИ ЭТОМ НЮАНСОВ В ИХ ВЫБОРЕ МНОЖЕСТВО.

СИТУАЦИИ В КОЛЛЕКТИВЕ МОГУТ БЫТЬ САМЫМИ РАЗНЫМИ, НО В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ, ВЫЯСНИТЕ ПРИЧИНУ ЕЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ.

После того как стадия «принятия» будет пройдена, можно отправлять коллектив на обучение. Чтобы снизить стресс от освоения нового продукта, предоставьте возможность менеджерам обращаться к записи обучения. Загрузите запись в базу знаний той же CRM. Это даст возможность сотруднику в любой момент закрыть пробелы в знаниях.

Самый опасный диверсант в коллективе менеджеров по продажам — тот, кто боится быть разоблаченным. Отдел продаж — очень благодатное поле для выпаса «паршивых овец». Тех, кто умудряется хитрить, не выполнять обязанности по продажам, но при этом путем всевозможных манипуляций оставаться в коллективе на плаву. Внедрение CRM-системы — это как раз один из лучших способов такую овцу вычислить и

ликвидировать. Для этого в хорошем ПО имеется масса инструментов, от банального прослушивания записей звонков до сводной аналитики в разрезе отдельного сотрудника. Именно поэтому псевдопродавец, находящийся в зоне риска, всеми доступными способами будет ставить палки в колеса надвигающегося прогресса. Стоит ли уделять внимание его диверсиям? Скорее нет, чем да. Вот попытаться изолировать вредителя от мнения коллектива не будет лишним.

Один из вариантов, который мы с заказчиками используем в таких ситуациях, — «призовой KPI». Механика проста. Объявите конкурс с материальным призом в честь перехода на работу в CRM. Самый результативный работник по версии аналитики из системы получит этот

приз и всеобщее уважение. Замотивированные менеджеры с готовностью включатся в процесс. Тот, кто все время «отлынивал» от работы и продолжал получать зарплату за выполнение общего плана, не станет внезапно лучшим продавцом отдела, а вот у вас появится весомый аргумент для его увольнения. Хотя бывали случаи, когда перспектива лишиться хорошо оплачиваемого рабочего места творила чудеса.

Ситуации в коллективе могут быть самыми разными, но в любом случае, прежде чем решать проблему, выясните причину ее возникновения. Поговорите с каждым сотрудником отдельно, задайте вопросы о том, почему именно он не хочет работать в CRM, что его пугает, чего он ждет или хотел бы получить от внедрения такого инструмента и т. д. Применив такую стратегию, вы получите более объективное представление о том, что является основной причиной недовольства. Это в свою очередь поможет вам принять решение о том, какие шаги необходимо предпринять по устранению ситуации: нанять педагога, выбрать другую систему или просто уволить саботажника.