



А. Рязанцев

# КАК ВНЕДРИТЬ CRM-СИСТЕМУ ЗА 50 ДНЕЙ



Пошаговый план +  
бесплатная консультация  
по внедрению от эксперта

Бизнес-книга (1000 бестселлеров)

Алексей Рязанцев

**Как внедрить CRM-  
систему за 50 дней**

«1000 бестселлеров»

2017

УДК 331.1  
ББК 65.290-2.88.4

**Рязанцев А.**

Как внедрить CRM-систему за 50 дней / А. Рязанцев — «1000 бестселлеров», 2017 — (Бизнес-книга (1000 бестселлеров))

ISBN 978-5-370-03957-7

У большинства руководителей отсутствует представление о бизнес-инструментах и системах, за счет которых создается дополнительная ценность для клиентов, увеличивается качество обслуживания, растут продажи, повышается исполнительская дисциплина. Основная задача этой книги – сформировать понимание этих систем и бизнес-инструментов. В этой книге рассказывается о том, за счет каких инструментов достигается рост продаж и как не допустить фатальных ошибок при внедрении CRM-системы. Как не растянуть сроки внедрения на годы и бюджет – на миллионы рублей? Как выбрать лучшее программное решение под задачи вашего бизнеса? Автор подробно описывает пошаговый план автоматизации и стандартизации управления отношениями с клиентами.

УДК 331.1  
ББК 65.290-2.88.4

ISBN 978-5-370-03957-7

© Рязанцев А., 2017  
© 1000 бестселлеров, 2017

# Содержание

Введение. О CRM-системах за 5 минут	6
Аннотация. Зачем вам CRM, или «У нас и так все хорошо»	7
1.1. Предпосылки распространения CRM-системы	8
1.2. Клиенты недовольны качеством обслуживания	9
1.3. Клиентская база – актив № 1 бизнеса	10
1.4. Чем поможет эта книга, или Почему базы данных в Excel недостаточно?	12
1.5. Что в этой книге	13
Глава 1. Цели внедрения CRM: 27 ключевых точек роста	15
1.1. Построение эффективного отдела продаж	16
1.2. Создание единой корпоративной среды постановки задач	17
1.3. Повышение продуктивности работы сотрудников	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# **Алексей Рязанцев**

## **Как внедрить CRM-систему за 50 дней**

© Рязанцев А., 2017

© ООО «Омега-Л», 2017

© ООО «Книжкин Дом», 2017

\* \* \*

## Введение. О CRM-системах за 5 минут

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. *Customer Relationship Management*) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

CRM – модель взаимодействия, основанная на постулате, что центром всей философии бизнеса является клиент, а главными направлениями деятельности компании являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнерах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей.

Основной целью внедрения, как правило, является увеличение степени удовлетворенности клиентов за счет анализа накопленной информации о клиентском поведении, регулирования тарифной политики, настройки инструментов маркетинга. Благодаря применению автоматизированной централизованной обработки данных появляется возможность эффективно и с минимальным участием сотрудников учитывать индивидуальные потребности заказчиков, а за счет оперативности обработки – осуществлять раннее выявление рисков и потенциальных возможностей.

В торговой сфере за счет CRM обеспечивается более эффективное применение метода перекрестных продаж (англ. *cross-selling*) и техники *Up-sale*.

*По материалам Wikipedia.org*

## **Аннотация. Зачем вам CRM, или «У нас и так все хорошо»**

Клиент и клиентская база – это главный актив любой компании. Привлечение, удержание и развитие отношений с клиентом – главная цель отдела продаж. В работе с клиентом важен сервис: чем качественнее вы обслуживаете клиентов, тем более они к вам лояльны. Будем откровенны: в России есть над чем работать в сфере продаж и обслуживания, ведь в большинстве своем встречается низкокачественный сервис. Те компании, которые понимают это, объявили своей миссией качественное обслуживание клиентов. Высокое качество обслуживания, от того, что его так редко встретишь, становится их конкурентным преимуществом.

Качество обслуживания клиента тем выше, чем больше информации об истории взаимоотношений с ним вы знаете. Поэтому так важно эту информацию накапливать, хранить и грамотно использовать. Кроме того, качество работы с клиентом не должно зависеть от менеджера. В своей консультационной практике я часто сталкиваюсь с ситуацией, когда клиент «привязан» к менеджеру. Он работает много лет с конкретным менеджером, который узнает его по голосу, предоставляет более выгодные условия и т. д. Это значит, что клиент знает менеджера, а не компанию. И если сотрудник уволится и уйдет к конкурентам, то велика вероятность, что вы потеряете и клиентов. Это грубая ошибка организации процесса продаж. Эффективный бизнес не имеет незаменимых элементов.

Вести историю отношений с каждым клиентом, а также автоматизировать ваш бизнес и делать его независимым от сотрудников, их профессионального опыта и длительности работы с конкретным клиентом способна CRM-система. Внедрение этой платформы позволит персонализировать работу с клиентом, развивать свою клиентскую базу, повысить вашу конкурентоспособность, а значит, и маржу.

## 1.1. Предпосылки распространения CRM-системы

Почему индивидуальный подход к обслуживанию клиента так важен и имеет решающее значение при его завоевании? Дело в том, что на конкурентном массовом рынке это единственное преимущество. Вы не раз слышали метафору, что наше общество является обществом потребления. Это вызвано бурным экономическим ростом, техническим прогрессом, изменением общественной структуры, возможностью покупки в кредит, темпом жизни и т. д. Спрос, как известно, рождает предложение: увеличиваются площади торговых точек, увеличивается их количество, производство становится массовым, продукт, соответственно, – стандартным. Рынок оценивается количественно, а не качественно. В прошлые века имело место кустарное производство и семейное дело, производители были одновременно и продавцами, знали большинство покупателей по имени и автобиографическим фактам, поэтому заботились о качестве продукта и обслуживания, чтобы не потерять репутацию. Клиенты были постоянными, потому что продукт был уникальным. Сейчас, если вы предпочитаете продукт конкретного производителя, его можно приобрести в большинстве торговых точек. Продукт стал массовым. Его качество одинаково, цена колеблется от магазина к магазину незначительно. Но клиента надо чем-то удивлять. Поэтому в последнее время популярны уникальные товары, произведенные в единственном числе или по специальному заказу, учитывающему вкусы и желания клиента. Например, многие производители кухонной мебели предлагают интерьер на заказ. Вы совместно с дизайнером можете составить 3D макет вашей кухни в нужной цветовой гамме, с подходящими для вашего помещения параметрами, из материала, попадающего в ваш ценовой коридор и т. д. Клиент стремится к неповторимости. CRM-система смещает фокус с продукта на клиента. Вспомните ваш сайт. Уверен, он пестрит местоимениями «мы, у нас, наш» и другими, рассказывающими о вас, но не о клиенте. Тем не менее персонализация отношений с клиентом на рынке массового производства – это верный путь к завоеванию клиента и финансовому успеху компании.

Помимо этого, распространение транспортной инфраструктуры и сети Интернет стерло границы между покупателем и продавцом. В настоящее время покупки можно совершать одним кликом в другом городе и даже стране. Информация о рынке открыта. У клиента большие возможности по выбору продавца по тем критериям, которые для него важны. Если раньше больше шла речь об улучшении качества продукта, то теперь на первое место выходит задача улучшения качества обслуживания клиента.

## 1.2. Клиенты недовольны качеством обслуживания

*Типичный клиент всегда хочет лучшего качества, но за те же деньги.*

*Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале*

Используя CRM-систему, вы улучшите качество работы и показатели эффективности не только в отделе продаж, но и других процессах, предполагающих прямой или косвенный контакт с клиентом. Например, в маркетинге и сервисе. Как такое возможно, расскажет эта книга.

Согласно проведенным Агентством *Datamonitor* исследованиям, **57 % россиян** прекращают сотрудничать с компанией именно из-за низкого качества сервиса. В то время как самое распространенное мнение – *высокие цены* – оказывает критическое влияние лишь в **15 %** случаев. Не следует опираться на свою интуицию в вопросах бизнеса. Влияние того или иного фактора на прибыль нужно оценивать объективно. Чаще всего, среднестатистические компании окупают затраты на работу с клиентом через год после начала сотрудничества с ним. Это значит, что если клиент уйдет раньше, то, по сути, вы понесли с ним больше убытков, чем доходов. Если он уйдет недовольным, то расскажет о вас еще **7 людям**. В то время как удовлетворенный клиент поделится хорошим отзывом о вас только с одним человеком. То есть, упустив одного клиента, вместе с ним вы **теряете 7** потенциальных. По оценкам аналитиков, российский бизнес теряет около **25 млрд долл.** в год в результате негативного опыта общения клиента с компанией. Согласитесь, ваш сервис вам дорого обходится. Особенно если прибавить к упущенным выгодам затраты на маркетинг.

*Если вы знаете средний чек своего клиента и количество ушедших за год клиентов, перемножьте эти показатели и получите не средние, а конкретно ваши потери из-за низкого качества сервиса. И это только за одно обращение клиента в год. А сколько раз в год обращается к вам средний клиент?*

По своей сути, CRM-система – это внутрикорпоративная среда компании. Это база данных, которая интегрирует, автоматизирует и стандартизирует в себе различные бизнес-процессы продаж, маркетинга, сервиса, обслуживания и т. д. Это значительно налаживает работу отделов, а также взаимодействие между ними.

Еще одно значение CRM, которое трудно переоценить, это увеличение скорости работы с клиентами, а значит, сокращение периода оборота средств и ускорение получения доходов.

Кроме того, широкий функционал CRM-системы позволяет более точно и дальновидно планировать работу отделов и бизнеса в частности, что значительно влияет на его стабильность.

### 1.3. Клиентская база – актив № 1 бизнеса

**Клиентская база** – это самый важный актив любой компании, который требует грамотного управления не меньше, чем финансы. Ведь от качества и количества клиентов зависит ваша прибыльность.

Наверное, самая большая ошибка, которую можно совершить в бизнесе, это не вести клиентскую базу. Тем не менее моя практика показывает, что и такое бывает, особенно в малом бизнесе. Одни компании предпочитают базу покупать, другие долго и по крупинкам собирают ее честным трудом. Клиентская база должна быть, развиваться и непрерывно пополняться – это аксиома.

#### **Почему же это так важно?**

- Доказано, что склонить клиента на первую покупку **в 7 раз сложнее**, чем на последующие. То есть работать с теми, кто уже когда-то у вас покупал, в разы проще, чем с новыми клиентами. Соответственно, продажи существующим клиентам имеют большую вероятность закончиться успешно, чем потенциальным.

- Необходимо вести с клиентом **непрерывную работу**. Клиентам надо системно напоминать о себе: рассылкой или звонками. Если кто-то не обращался к вам дольше среднего периода покупки, вносить его в список по реактивации. С теми клиентами, которые уже купили, можно использовать техники увеличения среднего чека: перекрестные продажи (*cross-sell*) и допродажи (*up-sell*). Эти инструменты способны увеличить продажи в среднем на 27 %. Все, что требуется от вас, – предложить и, в случае с *up-sell*, обосновать более высокую цену. Компания теряет до 20 % объема продаж, если не ведет с базой системной коммуникации.

- Клиентскую базу нужно **информировать об акциях**, выгодных предложениях, скидках, распродажах и иных маркетинговых мероприятиях. Правильно организованная распродажа способна принести месячный доход за пять – десять дней.

- Работая с клиентской базой, вы будете **держателю клиентов «теплыми»**, а также более точно попадать в их потребности и, как следствие, больше касаний завершать продажей.

- Если вы решите продать свой бизнес, опытный предприниматель проявит интерес к вашей клиентской базе в первую очередь. Продающийся бизнес вызывает подозрения, так как зачастую его продают «мертвым», т. е. неинтересным клиентам. Поэтому наличие активной клиентской базы – это один из ключевых факторов, определяющий стоимость бизнеса при его продаже.

Независимо от того, на какой стадии воронки продаж находится клиент, с ним надо правильно выстраивать работу и коммуникацию. Если вы полагаете, что завоевать и удержать клиента можно только выгодной ценой, то вы не совсем правы. Цена – это лишь один из факторов. Если ваша целевая аудитория принадлежит к населению с доходами ниже среднего уровня, то цена становится решающим фактором. Для среднего класса важно соотношение цены и качества. А для людей с высокими доходами в приоритете качество и сервис.

Если поинтересоваться различными исследованиями по выявлению факторов, оказывающих влияние на лояльность клиента, то обнаружится, что в редких случаях цена бывает на первых позициях. Чаще всего она не входит даже в ТОП-5 позиций. Есть множество направлений бизнеса, где роковым фактором оказывается не цена, а, например, доставка в срок или доставка в географическую точку с неразвитой инфраструктурой. На лояльность розничных покупателей влияют ассортимент/размер товара, доступность торговой точки, скорость обслуживания, легкость заказа, возможность заказа онлайн, наличие курьерской доставки, способ оплаты и т. д. На конкурентном рынке цена снижена до возможного предела. Снизить ее еще больше значит работать себе в убыток. Поэтому завоевывать клиента нужно не количеством, а качеством, в том числе в работе с клиентом.

То есть получить лояльность клиента можно не только с помощью понижения цен. Как раз наоборот, лояльный клиент менее чувствителен к цене, так как понимает, что платит за сервис.

Времена, когда потребители боролись за товар, прошли. Их сменила война продавцов за покупателя. Так как товар идентичен и повсеместно доступен, даже крупные вложения в маркетинг могут не окупиться. Успех продажи зависит от того, насколько хорошо вы знаете своего клиента, и абсолютно любой бизнес должен иметь прописанный и достоверный портрет клиента.

Вести клиентскую базу можно в таблице Excel или даже вручную. Я всегда говорю клиентам, что клиентская база на полях блокнота – это лучше, чем вообще ничего. Однако, повторюсь, клиентская база – это ваш главный актив. Поэтому требует защиты. Если информация о клиенте вносится в Excel, то смывленный менеджер может ее увести и построить на ваших клиентах свой бизнес. Это весьма распространенная практика среди стартапов. Поэтому, на мой взгляд, CRM-система – самая оптимальная платформа для формирования клиентской базы и работы с ней.

**Она способна:**

- хранить историю взаимоотношений с тысячами клиентов. Если ваш менеджер уволился или заболел, его отсутствие не повлияет на качество работы с клиентом;
- защищать клиентскую базу от увода. Для удаления и выгрузки базы из CRM-системы необходимо иметь специальные права, недоступные обычным пользователям;
- настроить системные события по коммуникации с клиентом: реактивацию, реанимацию, постпродажную работу и т. д.;
- повысить качество работы с клиентом и сервис. Это сделает клиентов более лояльными, повлияет на вашу репутацию и рентабельность;
- собирать контакты во всех точках взаимодействия с клиентом. Клиентская база должна регулярно пополняться. Необходимо вести работу со старыми клиентами и регулярно привлекать новых. Даже у тех, кто позвонил вам в офис и поинтересовался стоимостью продукта, нужно брать контакты и вносить их в CRM. Это ваши потенциальные клиенты, которые сами заявили о себе;
- сделать ваш бизнес автоматизированным, независимым от людей и максимально прибыльным.

## **1.4. Чем поможет эта книга, или Почему базы данных в Excel недостаточно?**

Начнем с того, что во многих компаниях до сих пор не ведется клиентская база. По опросу участников моих тренингов – около 40 % не имеют системы сбора и хранения контактов клиентов. Почти в 2 раза больше участников не ведут список клиентов, с которыми был контакт, но дело не дошло до продажи (например, позвонили уточнить цену и пропали). По этим клиентам можно работать и «дожимать» их до покупки.

Excel не замерит вам воронку продаж – статистику по количеству звонков, встреч, заинтересованных клиентов, выставленных КП или счетов, подписанных договоров, оплат, нужно вести для того, чтобы вы знали свои сильные и слабые этапы работы с клиентом и могли работать над ними. Такую воронку нужно иметь по каждому сотруднику отдела продаж и другим каналам привлечения клиентов.

Также CRM поможет настроить системные события, не зависящие от людей: реактивация спящих клиентов, автоматический дожим до оплаты, постпродажная работа и другие.

И еще многие другие задачи и функции, о которых вы прочитаете во 2 и 3 главах книги.

## 1.5. Что в этой книге

В этой книге вы узнаете о задачах и **точках роста продаж** и качестве обслуживания за счет внедрения CRM-систем. Узнаете основные этапы внедрения CRM, что позволит вам не пропустить важные этапы. Поймете, **как выбрать CRM**, чтобы она максимально подходила под вашу компанию по выполняемым задачам и соотношению цена-качество. Так же на страницах книги описан **пошаговый план внедрения CRM**, чтобы вы могли сделать это самостоятельно. Описаны основные дорогостоящие ошибки при внедрении CRM из нашего опыта.

### ГЛАВНОЕ!

**Поймите из этой книги, зачем вам CRM-система.** Ведь это всего лишь инструмент. Какие задачи он должен решать? Большинство компаний, которые хотят внедрить себе CRM-систему, внедряют ее потому, что это модное слово и должно принести рост продаж и качества обслуживания. Но **более 36 %** компаний так и не заканчивают внедрение или отказываются от CRM и не доводят проекты до реализации.

Если вы до сих пор сомневаетесь, внедрять ли CRM-систему, обучать и приучать сотрудников с ней работать и не уверены, что она окупит, понесенные временные и денежные расходы, так как компания и без нее хорошо функционирует, приведу следующие факты.

1. Уверен, у вас есть клиенты, с которыми вы раньше работали, но по каким-то причинам **они «отвалились»**. Или так называемые «разовые» клиенты, которые покупали однажды. А если грамотно организована работа отдела продаж, то даже тех, кто интересовался, но не покупал. Вы помните этих клиентов? У вас сохранились их контакты? Если вы думаете, что такие клиенты потеряны, то глубоко ошибаетесь. Их можно вернуть, если знать как. Продать клиенту, который уже у вас покупал, в 7 раз проще, чем новому, который вас еще не знает.

2. Один из способов повышения сервиса – это **сбор отзывов клиентов**. Крайне важно собирать негативные отзывы и работать с ними. Вы должны понимать, почему клиент ушел. Чтобы это выяснить, вы должны знать, что он ушел, так как не совершал покупку в течении некоторого времени. Чтобы это знать, следует отслеживать активность каждого клиента и его место в воронке продаж. Экспериментально проверено, что довольный клиент расскажет о вас только одному человеку, в то время как недовольный – пяти.

3. Клиентов можно (и нужно!) **делить на сегменты**. Существует несколько классификаций в зависимости от критерия, который положен в основу. Разные сегменты требуют разного подхода в работе с точки зрения частоты и формата коммуникации, рассылки коммерческих предложений и т. д. По проводимым в проектах замерам, могу сказать, что 50–70 % клиентов компании неприбыльны или немаксимально прибыльны лишь потому, что с ними неэффективно работают менеджеры.

4. Если вы не измеряете процесс, значит, вы его не контролируете. Замерять нужно все: воронку продаж, активность менеджеров, объем продаж, эффективность скриптов, количество новых клиентов, период средней покупки и многое-многое другое. Зная эти цифры, вы создадите прочный, прогнозируемый бизнес. Только измеряя процесс, вы сможете им управлять в нужном вам направлении.

5. Эффективный бизнес **не имеет незаменимых элементов**. Очень важно максимально автоматизировать бизнес-процессы, чтобы они не зависели от конкретного человека, его опыта работы и профессионализма. Благодаря CRM вы сделаете огромный шаг к такой независимости. Все процессы будут описаны и стандартизированы. Настройка системных событий не позволит менеджерам забыть про клиента или вспомнить о нем слишком поздно.

Решить все вышеуказанные проблемы, а также множество других способна CRM-система. В наш век практически все компьютеризировано. Чтобы быть конкурентоспособным, нужно менять и использовать предлагаемые ИТ возможности. Моя практика ведения кон-

салтинговых проектов показывает, что с внедрением CRM-системы рентабельность компании повышается на 40 %.

**Таким образом, CRM-система:**

- это система управления отношениями с клиентом;
- направлена на построение долгосрочных отношений с клиентом;
- аккумулирует информацию о прошлых взаимодействиях
- формирует лояльность клиента путем персонализации работы;
- тем самым повышает прибыльность компании.

## **Глава 1. Цели внедрения CRM: 27 ключевых точек роста**

Итак, мы говорили о том, что CRM-система повышает качество работы с клиентами и решает ряд важных задач бизнеса. Рассмотрим, какие именно процессы она может наладить. Вы можете внедрить CRM-систему у себя в следующих целях.

## **1.1. Построение эффективного отдела продаж**

Это главная функция CRM-системы, на реализацию которой направлен ее функционал. С ее помощью можно настроить замер десятка показателей, которые дадут вам объективное представление о том, в какой точке развития находится ваш отдел продаж и насколько эффективно работает. Вы можете выгрузить данные как отдельно по менеджеру, так и по отделу в целом. Сравнивая их за несколько периодов, вы получите возможность оценивать результаты работы сотрудников, а также управлять бизнесом. Вы получаете данные об объемах продаж за текущий период и можете оперативно реагировать в случае их снижения.

CRM фиксирует всю информацию о сделке, благодаря чему вы точнее определите вектор развития бизнеса. Планы, построенные с учетом замеров, более точны и реалистичны.

## 1.2. Создание единой корпоративной среды постановки задач

Помимо системы управления взаимоотношениями с клиентами, существуют системы постановки задач. Например, Мегаплан, Битрикс24, АМОСРМ и др. Настоятельно рекомендуем пользоваться ими.

Широкий функционал подобных систем упрощает работу с сотрудниками и согласовывает действия между отделами. Система постановки задач, как говорит ее название, предназначена для постановки задачи, назначения ее исполнителей, определения ответственных лиц, ограничения ее выполнения по времени, разделения на вехи и т. д.

Эта среда устраняет множество проблем из серии: «я забыл про эту задачу», «эту задачу ставили не мне», «мне ее по-другому объясняли» и т. д. Система все фиксирует и просит принять задачу. Вы легко отследите, выполнено ли указание, в установленные ли сроки, и будете знать, с кого спрашивать результат, если что-то пойдет не так.

Кроме того, эта виртуальная среда согласует работу между отделами. Вы легко распределите роли в выполнении задачи, даже если сотрудники работают в разных кабинетах.

Система будет следить за поставленными и просроченными задачами. Есть возможность установить контролера по задаче, крайний срок выполнения – *deadline*, прикрепить файлы, написать чек-лист выполнения задачи. В случае просрочки задачи система отправляет уведомление постановщику, контролеру и исполнителю по задаче. Возможно использование на смартфонах.

Большинство систем постановки задач интегрируются с CRM-системой, тем самым стандартизируют работу с клиентом и повышают ее качество.

### **1.3. Повышение продуктивности работы сотрудников**

Внедрение CRM-системы повлияет на качество работы сотрудников, так как автоматизирует многие процессы. Она фиксирует историю взаимоотношений с любым клиентом за все время сотрудничества с момента заведения карточки клиента.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.