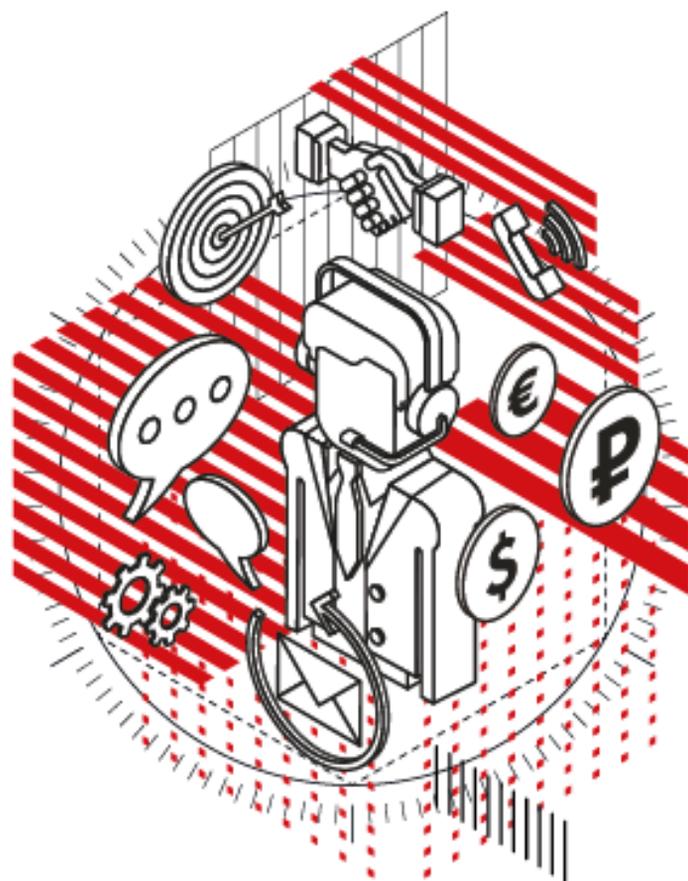


А.В. Кудинов, А.А. Мироненко

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ  
С КЛИЕНТАМИ

Москва  
«С-Паблшинг»



**А.В. Кудинов, А.А. Мироненко**

## **1С:Академия ERP.**

# **Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами**

---

Электронная книга в формате pdf; ISBN 978-5-9677-2913-3.

Электронный аналог издания "1С:Академия ERP. Управление продажами и взаимоотношениями с клиентами" (ISBN 978-5-9677-2853-2, М.: ООО "1С-Паблишинг", 2019; артикул печатной книги по прайс-листу фирмы "1С": 4601546137913; по вопросам приобретения печатных изданий издательства "1С-Паблишинг" обращайтесь к партнеру "1С", обслуживающему вашу организацию, или к другим партнерам фирмы "1С").

---

Основываясь на российском и мировом опыте внедрения и использования CRM-решений, авторы дают ответы на ряд ключевых вопросов о методиках построения клиентоориентированной компании.

Книга адресована широкому кругу читателей: владельцам бизнеса, руководителям и менеджерам компаний, которые задумываются о внедрении клиентоориентированных технологий или уже выбрали и внедряют CRM-систему у себя на предприятии, консультантам по внедрению информационных систем.

Представленные в книге методики организации продаж, маркетинга и обслуживания клиентов снабжены примерами автоматизации с использованием решения «1С:ERP. Управление предприятием» и «1С:CRM. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА».

Предусмотрено использование 1С:CRM совместно с 1С:ERP в рамках комплексных проектов автоматизации предприятия. При совместном использовании 1С:CRM расширяет возможности 1С:ERP в области управления взаимоотношениями с клиентами.

Данное издание входит в серию «1С:Академия ERP», другие книги которой также рекомендуются к изучению для понимания процессов, протекающих в компаниях, и их взаимосвязи. В изданиях серии теория иллюстрируется описаниями практических возможностей программных продуктов «1С». Классические определения сопровождаются скриншотами их конкретных реализаций в программе.

Все книги серии – [v8.1c.ru/erp-academy](http://v8.1c.ru/erp-academy)

---

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>11</b>
Зачем эта книга и какую пользу она принесет вам?.....	13
Если вы пользователь CRM-системы.....	13
Если вы специалист по внедрению CRM.....	14
Если вы студент или молодой специалист.....	14
<b>Глава 1. Что такое CRM?</b> .....	<b>15</b>
О CRM по-простому.....	15
Что же такое CRM?.....	16
Клиентская база: а есть ли она у нас?.....	18
История отношений с клиентами.....	20
Обмен информацией между сотрудниками.....	22
Работа компании в едином ритме (бизнес-процессы).....	24
Взгляд в будущее (прогнозирование продаж).....	27
Семь раз отмерь, один отрежь (отчеты для руководителя).....	30
Обратная связь (мониторинг качества работы с клиентами).....	33
КПД рекламы (анализ эффективности маркетинга, ROMI).....	36
Жалобная книга (управление качеством).....	39
«Память компании» (база знаний).....	43
Всегда ли нужен CRM?.....	46
Когда компании не нужен CRM?.....	46
Когда компании нужен CRM?.....	47
Принятие решения о внедрении.....	49
Подводим итоги.....	50

---

<b>Глава 2. О CRM серьезно .....</b>	<b>53</b>
Зачем бизнесу CRM? .....	54
История CRM-решений .....	57
Место CRM в российском бизнесе.....	59
Современное отношение бизнеса к CRM .....	61
<b>Глава 3. CRM-функциональность .....</b>	<b>67</b>
11 основных компонентов CRM-решения.....	67
Клиентская база .....	71
«Точный адрес – своевременная доставка».....	72
Заполнение и ведение справочников .....	74
Регистрация нового клиента.....	75
Поиск двойников клиентов и контактных лиц.....	76
Анализ полноты заполнения клиентской базы .....	78
Групповое изменение полей .....	80
Сегментация клиентов .....	80
ABC- и XYZ-анализы .....	82
Метод ABC .....	82
Метод XYZ .....	85
BCG-матрица.....	87
Настройка прав доступа и интерфейсов пользователей.....	89
Управление контактами .....	91
У каждой возможности есть «срок годности».....	92
Регистрация контактов с клиентами .....	93
Получение истории переговоров с клиентом .....	94
Планирование контактов, календарь, напоминания.....	96
Анализ контактов.....	98
Анализ контрагентов без взаимодействий .....	100
Организация работы с электронной почтой.....	101
Организация почтовых и электронных рассылок.....	102
Интеграция с мессенджерами, сервисами отправки SMS .....	103
Интеграция с телефонией.....	106
Передача информации между сотрудниками.....	107
Передача текущих дел другому сотруднику .....	108
Управление продажами .....	109
Как не получить «некролог продаж»?.....	111
Регистрация интереса клиента.....	112
Анализ потребностей клиентов .....	114
Организация продаж с помощью бизнес-процессов.....	116

Анализ продаж с помощью «Воронки продаж» .....	120
Конверсия «Воронки продаж» .....	121
Подготовка коммерческих предложений .....	123
Подготовка счетов на оплату.....	125
Работа с дебиторской задолженностью.....	126
Анализ продаж, ABC-анализ продаж, XYZ-анализ продаж .....	127
Управление маркетингом .....	127
Сколько мы зарабатываем	
на каждый вложенный в продвижение рубль? .....	129
Ведение списка источников рекламы .....	130
Регистрация источников рекламы	
при обращении клиентов .....	130
Планирование маркетинговых кампаний.....	133
Организация маркетинговых мероприятий .....	134
Организация рассылок .....	136
Организация телемаркетинга.....	137
Анализ рекламных кампаний .....	138
Оmnиканальность.....	139
Правильный канал взаимодействия – ключ к успешной сделке.....	140
Поддержка и обслуживание клиентов .....	141
Как быстро и точно отвечать на вопросы клиентов? .....	143
Регистрация претензий .....	144
Организация управления качеством	
при помощи бизнес-процессов.....	145
Анализ причин возникновения жалоб .....	147
Организация анкетирования .....	148
Постановка на гарантийное, сервисное обслуживание.....	151
Управление заданиями, поручениями .....	153
Поручил и забыл... А будет ли результат?.....	153
Постановка задания исполнителю .....	155
Тайм-менеджмент .....	160
Как уделять внимание самому важному и все успевать? .....	161
Отчетность для высшего руководства .....	162
Как контролировать деятельность компании за 5 минут?	
Управление по инцидентам.....	163
Интеграция с другими системами и синхронизация данных.....	164
Сохранение инвестиций в ИТ и инфраструктуру .....	165
Управление электронной торговлей (e-commerce) .....	166
Как довести лид до продажи?.....	166
Управление мобильными продажами и сервисом.....	167
Мобильность = скорость работы бизнеса.....	169

---

<b>Глава 4. Основные критерии выбора CRM-системы .....</b>	<b>171</b>
Тип CRM-системы.....	171
«Операционный» класс CRM .....	171
Аналитический CRM.....	172
Коллаборационный CRM.....	173
Классификация CRM по размеру бизнеса.....	174
Возможность разработки дополнительных модулей.....	174
Доступность услуг по внедрению и сопровождению .....	175
Совокупная стоимость владения (ТСО).....	176
Лицензии или аренда.....	176
Услуги внедрения.....	176
Сопровождение .....	177
Оmnikanальность.....	177
Возможность организации удаленного рабочего места и мобильность .....	179
Подводим итоги.....	180
<b>Глава 5. Пример для проектной и позаказной деятельности.....</b>	<b>181</b>
Особенности примера .....	181
Проектные продажи .....	182
Описание предприятия и стоящих перед ним задач .....	183
Предпродажная работа.....	186
Работа по сделке с клиентом.....	190
Что такое сделка?.....	190
Контроль прохождения сделки .....	193
Заполнение сделки.....	200
Окружение сделки .....	202
Планирование проектных продаж .....	203
Расчет предварительной стоимости заказа .....	203
Маркетинговые мероприятия .....	208
Личный кабинет клиента .....	210
Постпродажное обслуживание .....	213
Анкетирование клиентов и рассылка информации .....	213
Работа с рекламациями.....	218
Заключение и достигнутые результаты .....	221

<b>Глава 6. Пример для оптовой торговли, работа с сетевыми заказчиками.....</b>	<b>223</b>
Особенности примера .....	223
Описание предприятия и стоящих перед ним задач .....	224
Структура сети .....	226
Клиенты и контрагенты .....	226
Соглашения и договоры.....	226
Управленческая структура сети.....	227
Юридическая структура сети.....	227
Задание структуры сети в 1С:ERP.....	228
Планирование и контроль.....	234
Общая концепция.....	234
Организация предпродажной работы.....	234
Общие требования к методике планирования .....	235
Установка стратегических планов предприятия.....	237
Оперативное планирование и контроль .....	241
Подготовка планов и бюджетов .....	247
Ценообразование .....	250
Прайс-листы.....	250
Работа со скидками.....	253
Работа с конкурентами .....	257
Обратная связь при работе с сетями.....	258
Анкетирование потребителей .....	259
Рекламации .....	262
Работа торговых представителей .....	263
Автоматизированная рассылка отчетов.....	266
Прием заказов .....	267
Подготовка отгрузочных документов.....	270
Отгрузка товара .....	271
Заключение и достигнутые результаты.....	273
<b>Глава 7. Технология внедрения CRM-системы .....</b>	<b>275</b>
Подготовка к внедрению.....	276
Этапы внедрения.....	278
Первый этап: предпроектное обследование.....	279
Итоги первого этапа.....	282
Второй этап: проектирование .....	283
Итоги второго этапа.....	283

Третий этап: разработка.....	284
Программирование.....	284
Настройка.....	284
Разработка эксплуатационной документации.....	285
Тестирование.....	285
Итоги третьего этапа.....	286
Четвертый этап: внедрение.....	286
Перенос накопленных данных.....	287
Обучение пользователей.....	287
Опытная эксплуатация.....	288

## **Глава 8. Практические рекомендации по управлению проектами внедрения CRM..... 289**

Организационные вопросы проекта	
и ожидания заказчика.....	290
«Территория проекта».....	290
«Разделяй и властвуй!».....	290
«С кого спросить?».....	291
«Устав проекта».....	292
«На одном языке».....	293
«Кто у вас главный?».....	293
«У меня есть график, а остальное...».....	294
«Доверяй, но проверяй!».....	295
«Со своей колокольни...».....	296
«Разочарование – результат чрезмерных ожиданий».....	297
«Утром – деньги, вечером – стулья».....	297
Работа с персоналом заказчика.....	298
«Зачем это нам?».....	298
«Лидеры мнений».....	298
«Сепаратисты».....	299
Обучение сотрудников заказчика.....	300
«Что такое CRM?».....	300
«Лучше один раз увидеть...».....	300
«Набиваем руку...».....	301
«Только необходимое».....	301
«Смотрим в книгу, видим...».....	302
Ввод системы в эксплуатацию.....	303
«3, 2, 1.. Пуск!».....	303
«Что написано пером, не вырубить и топором!».....	304
«Корректировка».....	305

«Что дальше? Сопровождение!» .....	305
Технические ограничения проекта .....	306
«Без тормозов!» .....	306
«На вырост».....	307
Эффект CRM.....	309
<b>Заключение.....</b>	<b>309</b>
<b>Приложение 1. Словарь терминов .....</b>	<b>311</b>
<b>Приложение 2. Список рекомендуемой литературы и других источников по тематике CRM .....</b>	<b>317</b>
<b>Приложение 3. Пошаговый план внедрения CRM и шаблон плана мероприятий по внедрению CRM .....</b>	<b>321</b>



# Введение

Сегодня термин «CRM» не сходит со страниц деловой прессы, интернет-порталов, бизнес-телевидения и видео блогов. А презентации новых версий CRM-систем больше походят на бизнес-шоу или рок-концерты. Почти в любом интернет-магазине или обычном книжном магазине у дома вы можете найти с десятков изданий, так или иначе затрагивающих вопросы управления взаимоотношениями с клиентами.

Множество пособий: от «CRM для чайников» до увесистых фолиантов западных бизнес-гуру, напичканных англоязычной «продвинутой» терминологией, – обещают немедленный рост продаж, сокращение затрат и повышение уровня лояльности клиентов. Кажется, что стоит только взять в аренду в облаке или купить «волшебную» коробку с CRM-системой, и ваш бизнес сразу станет прозрачным, понятным, управляемым и клиентоориентированным.

Другие издания и блогеры, наоборот, говорят о несостоятельности очередной искусственно раскрученной технологии «из трех букв». Не менее известные западные авторы в своих публикациях утверждают, что CRM-системы «просто не работают» и большинство проектов внедрения CRM заканчиваются провалом...

Что же такое CRM? И, самое главное, есть ли от него реальная польза бизнесу? В этой книге мы постарались на основе опыта в области внедрения и разработки CRM-систем ответить на эти два главных вопроса.

На рынке программного обеспечения CRM представлен рядом отечественных и зарубежных продуктов, позволяющих автоматизировать процессы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) – от лидогенерации до проведения анализа эффективности маркетинга (ROMI) и расчета индекса удовлетворенности покупателей (NPS).

В данной книге вопросы автоматизации CRM-процессов иллюстрируются на примере отечественной системы управления «1С:ERP Управление предприятием 2» и «1С:CRM. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА».

Предусмотрено использование 1С:CRM совместно с 1С:ERP в рамках комплексных проектов автоматизации предприятия. При совместном использовании 1С:CRM расширяет возможности 1С:ERP в области управления взаимоотношениями с клиентами. Для работы в составе единой конфигурации продукт «1С:CRM. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА» встраивается в типовую или измененную под потребности предприятия 1С:ERP.

Важно отметить, что данная книга не является документацией. Здесь мы не рассматриваем детально особенности работы с программами. Для этого есть документация и учебные курсы, которые рекомендуются для большего понимания возможностей программ.

Книга входит в серию «1С:Академия ERP». Другие издания серии также рекомендуются к изучению для понимания процессов, протекающих в компаниях, и их взаимосвязей.

В книгах серии бизнес-практика иллюстрируется описаниями возможностей программных продуктов «1С». Приведены примеры из российской практики использования CRM.

Книга адресована широкому кругу читателей: владельцам бизнесов, руководителям и менеджерам компаний, которые задумываются о внедрении CRM-технологий или уже выбрали и внедряют CRM-систему у себя в компании, консультантам по внедрению CRM-систем, студентам.

Отзывы и предложения по улучшению этой книги и всей серии можно присылать на электронную почту [publishing@1c.ru](mailto:publishing@1c.ru) с пометкой «1С:Академия ERP». Все книги серии – [v8.1c.ru/erp-academy](http://v8.1c.ru/erp-academy).

## **Зачем эта книга и какую пользу она принесет вам?**

### **Если вы пользователь CRM-системы**

Ответьте себе на следующие вопросы (отметьте пункт, если ответ «да»):

- Меня устраивает текущее положение дел с продажами и сервисом внутри компании?
- Знаю ли я и мои коллеги, кто наши клиенты и чего они хотят?
- Довольны ли нами клиенты, партнеры, поставщики?
- Почему клиенты выбирают нашу компанию?
- Сколько клиентов наша компания теряет в год и почему?
- Какова себестоимость продажи и обслуживания каждого клиента?
- Какие клиенты прибыльны, а какие приносят убыток компании?
- Почему наши клиенты жалуются?
- Какова эффективность основных процессов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания клиентов?
- Сколько компания получает или теряет на каждый вложенный в продвижение рубль/тенге/гривну/доллар?
- Растет ли компания качественно и количественно?
- Есть ли уверенность в будущих продажах и необходимый запас прочности компании в области работы с клиентами?

Если не все ответы утвердительные, то эта книга поможет вам сделать первый шаг к пониманию и изменению ситуации в компании к лучшему.

## **Если вы специалист по внедрению CRM**

Эта книга поможет вам лучше понять бизнес-процессы компаний, возможности CRM, особенности применения CRM в различных отраслях. Эффективнее организовать взаимодействие внутри проекта внедрения CRM. В книге разобраны проблемные ситуации, которые могут возникнуть по ходу проекта, и рекомендации по их преодолению.

## **Если вы студент или молодой специалист**

Надеемся, что эта книга будет полезна прежде всего студентам и молодым специалистам, только начинающим свой путь в мире автоматизации бизнес-процессов. Она даст понимание того, какие вопросы задают себе руководители компаний, какие сложности могут возникнуть на практике во время процесса внедрения. Таких практических знаний часто не хватает молодому специалисту в начале карьеры.

Студенты и аспиранты, изучающие вопросы маркетинга и управления продажами, могут использовать данную книгу для расширения и закрепления полученных знаний.

# Глава 1. Что такое CRM?

*«Предположим, ваша компания потеряла 10 % товаров в прошлом месяце. Вы бы сразу запаниковали: собрали бы весь свой персонал, заперли бы двери и начали бы разбираться, куда делся этот товар. Однако ваша компания может потерять 10 % своих покупателей и даже не заметить этого...»*

*Эрик фон Фореном,  
Direct Marketing Know-How Institute*

## О CRM по-простому

Клиентоориентированный подход применяют в своей деятельности все больше компаний по всему миру. Что такое CRM? Как поможет CRM-система в создании клиентоориентированной компании? Как правильно выбрать CRM-систему? Насколько быстро можно внедрить CRM в компании? Сколько будет стоить внедрение CRM? Такие вопросы задают сегодня руководители компаний.

В этой главе мы постараемся рассказать о сути концепции CRM и на реальных примерах описать работу компании с использованием CRM-системы.

## Что же такое CRM?

**CRM** (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами.

Чтобы пояснить это определение, приведем простой пример.

Идеология CRM известна и успешно применяется достаточно давно. Еще наши далекие предки нередко использовали в торговле индивидуальный подход – предлагали те товары и услуги, которые требовались конкретному покупателю, знали семьи своих покупателей, их индивидуальные особенности и привычки. Эти принципы работы актуальны и для современных компаний.

**Передача технологии бизнеса.** Рассмотрим использование CRM на примере булочной Матвея. Булочная Матвея хорошо известна жителям Новгорода и любима ими за свежую вкусную выпечку и индивидуальный подход к покупателям. Матвей и его сотрудники помнят, кто из клиентов покупает какой хлеб и в каком количестве. Они интересуются жизнью своих покупателей и потому в курсе всех радостных и печальных событий клиентов и их семей. В дни рождения покупателей булочная дарит именинникам сладкий презент.

Булочная Матвея насчитывает около 200 постоянных клиентов, поэтому ее сотрудники помнят «своих» клиентов по именам и знают их потребности. Можно сказать, что булочная Матвея использует в своей работе клиентоориентированную стратегию и выстроила с клиентами взаимовыгодные отношения.

Представим, что Матвей решил расширить свой бизнес – открыть новую булочную и расширить ассортимент изделий. Матвей ожидает, что количество клиентов увеличится до 500. Помнить потребности 500 людей станет гораздо труднее, но Матвей хочет сохранить индивидуальный подход к клиентам.

Перед Матвеем стоит задача – передать открывающейся новой булочной (своему филиалу) сложившуюся технологию работы с клиентами. Однако все сотрудники новой булочной только что приняты на работу

и не имеют опыта. Новому филиалу необходим инструмент для ведения списка клиентов, регистрации договоренностей с клиентами, учета торговых сделок и кредитов. Сам Матвей хочет регулярно получать информацию по продажам филиала отдельно, сводную информацию по всей компании и продажи по каждому наименованию товара, а также контролировать поступление жалоб клиентов относительно качества продукции и реагирование персонала на них.

Эта небольшая зарисовка показывает, что руководству компании может понадобиться передача годами отработанной технологии общения с клиентами в филиал или просто новому сотруднику. И сделать это зачастую не так просто. Однако существуют технологии, которые значительно облегчают процесс передачи знаний и регламентов работы. Перечислим основные инструменты, которые включает в себя технология управления отношения с клиентами (CRM), и рассмотрим каждый из них более подробно на конкретных примерах:

- сбор в единую клиентскую базу всей накопленной о клиентах информации;
- сбор истории взаимоотношений с клиентами, агентами, партнерами, поставщиками и отслеживание активности конкурентов;
- обмен информацией между филиалами, подразделениями и сотрудниками без «информационных провалов»;
- автоматизация последовательности работ в виде визуальных маршрутных карт бизнес-процессов (BPM) и интеграция их в рабочую среду;
- омниканальность<sup>1</sup> в работе с клиентами;
- получение аналитических отчетов и выгрузка данных в BI-систему;
- планирование и прогнозирование продаж;

---

<sup>1</sup> Омниканальность – маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую CRM-систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом.

- планирование и контроль ключевых показателей деятельности (KPI);
- отслеживание хода проектов и коммуникации в проектах;
- планирование и анализ эффективности маркетинговых мероприятий;
- сервисное обслуживание клиентов;
- контроль удовлетворенности клиентов, регистрация и разбор жалоб;
- накопление знаний компанией и управление ими.

### **Клиентская база: а есть ли она у нас?**

Любому руководителю очевидно, что в условиях «насыщения» рынка и снижения платежеспособного спроса недопустимо тратить большое количество времени на сбор и анализ данных о клиентах или, например, терять данные о клиентах при увольнении менеджера. Компания в любой момент времени должна знать, кто являются ее клиентами.

В большинстве компаний, не имеющих CRM-системы, данные о клиентах разбросаны по самым разным источникам. Информация о клиентах, партнерах, агентах, поставщиках и конкурентах хранится в блокнотах, на листочках у менеджеров, в электронных таблицах, бесплатных электронных органайзерах, почтовых программах или программах, созданных специально для компании, что называется, «на коленке», собственными или приглашенными программистами.

Давайте рассмотрим данную проблему на примере.

**Клиентская база компании.** Заглянем в гости к Петру – руководителю небольшого мебельного салона в городе Ярославле. Предприятие Петра занимается оптово-розничной продажей мебели. В последнее время Петра очень заботит актуальность информации о клиентах, партнерах и поставщиках, а также способы хранения этой информации. Сейчас данные о названиях компаний, телефонах, адресах, фамилиях и именах контактных лиц хранятся в общей электронной таблице. Но Петр столк-

нулся с тем, что часть информации хранится в блокнотах менеджеров по продажам. Также информация о взаимодействиях с клиентами содержится в почтовых программах и смартфонах некоторых менеджеров.

Недавно один из менеджеров не смог прийти на работу по уважительной причине, а у него на этот день была запланирована сделка с клиентом. Вся информация о клиенте и условиях сделки находилась в личном блокноте менеджера, который он всегда носит в своем портфеле. В итоге сделка сорвалась, клиент приобрел мебель у конкурента.

Также Петр хотел бы проанализировать клиентов и разделить их на несколько групп по объему продаж, по стабильности закупок и по перспективности. Сейчас это делается интуитивно, очень условно и не всегда соответствует действительности. Это часто является причиной потери важного клиента из-за недостаточного внимания к нему со стороны менеджера.

На днях Петр ожидает от поставщиков новую коллекцию мебели, и возникает срочная задача, касающаяся базы клиентов. Петр считает, что мебель будет интересна определенному кругу клиентов, и он хотел бы сделать персональную электронную рассылку только ста основным (VIP) клиентам, так как количество товара ограничено. Но он считает, что данная рассылка займет у него целый день и трудновыполнима. Без единой и актуальной клиентской базы и возможности быстро выбрать необходимых клиентов с нужными параметрами придется делать список рассылки вручную. А это сто электронных писем! И каждого VIP-клиента надо назвать в письме по имени...

Проанализировав сложившуюся ситуацию, Петр пришел к выводу: «Отсутствие единой клиентской базы приносит много неудобств: данные о клиентах и сделках теряются, нет возможности разделить клиентов на группы и быстро с ними связаться по телефону, факсу, SMS или электронной почте».

Правда, знакомая ситуация? Давайте перечислим вместе те факторы, которые позволят ответить на вопрос: «Зачем собирать информацию о клиентах в единую базу?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов,

которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые не относятся к вашей компании:

- Чтобы иметь соответствующую действительности и доступную информацию о клиентах, поставщиках, партнерах и конкурентах. Например, чтобы быстро найти телефон и адрес компании по наименованию или узнать адрес удаленного склада поставщика и режим его работы.
- Чтобы сотрудник не унес с собой данные о клиентах и поставщиках и компания не потеряла их навсегда. Например, при увольнении менеджера все контакты и история работы с клиентами останутся в компании, и будет возможно продолжать с ними работу.
- Чтобы сравнить клиентов между собой и выбрать наиболее перспективных и важных для компании. Например, проанализировав клиентов по объему, стабильности и суммам продаж, а также их лояльности и перспективности, мы можем выделить наиболее важных для компании клиентов и сконцентрировать усилия на работе с ними. Тем самым мы экономим ресурсы компании и используем их наиболее эффективным способом.
- Чтобы выделять в зависимости от текущей задачи группы клиентов с общими характеристиками (сегменты). Например, для персонального предложения 100 клиентам потребовалось бы 100 персональных коммерческих предложений. В случае работы с группами клиентов достаточно 5–7 различных предложений, учитывающих характеристики различных сегментов. Таким образом, подготовив 5–7 коммерческих предложений, мы можем работать со всей базой в 100 клиентов

## **История отношений с клиентами**

Ведение истории взаимоотношений с клиентом позволяет выстраивать с ним взаимовыгодные долгосрочные отношения, а также избежать множества недоразумений. Когда вы не помните, чем окончился ваш прошлый разговор с клиентом, возникают проблемы и непонимание. Это влечет за собой недовольство и недоверие клиента к вам и вашей компании.

Используя историю взаимоотношений, в любой момент времени можно понять, как развиваются отношения с конкретным клиентом, оценить перспективы и потенциал дальнейшего сотрудничества. Можно продолжить общение с клиентом именно с того, на чем в прошлый раз остановились, «помнить» договоренности о скидках и объемах закупок, знать, как была отработана жалоба клиента. Для того чтобы от общих рассуждений перейти к конкретным практическим примерам, рассмотрим пример из жизни.

Сергей руководит отделом рекламы в местной газете города Красноярска. В основном газета сотрудничает с клиентами-рекламодателями на долгосрочной основе. Практически у каждого клиента есть свои «любимые» места на полосах газеты под размещение собственной рекламы. И, как любая коммерческая организация, компания Сергея заинтересована в новых клиентах.

Недавно в отделе произошел неприятный инцидент, который чуть не привел к потере крупного «старого» клиента. Новый сотрудник отдела привлек клиента, претендовавшего на традиционное рекламное место одного из «старых» клиентов. Сотрудник уточнил у бухгалтерии сроки истечения договора со «старым» клиентом – оказалось, что срок окончился неделю назад. Новый сотрудник с радостью предложил интересующее рекламное место новому клиенту, не подозревая, что оно традиционно занято «старым». Сергей в этот момент был в командировке. Но до отъезда со «старым» клиентом была достигнута устная договоренность о продолжении договора. Однако эта информация была известна только Сергею, что и привело к проблеме. «Старый» клиент был очень раздосадован и разочарован сложившейся ситуацией.

Сергей считает, что произошла недопустимая ситуация: «Клиент решил, что мы не дорожим им, что на нашу компанию нельзя положиться, что устная договоренность не имеет никакой силы. Необходимо обязательно фиксировать все договоренности с клиентом, и данная информация должна быть доступна всем заинтересованным сотрудникам газеты».

Знакомая ситуация? В практике многих компаний наверняка были случаи, когда старый, стабильно платящий клиент вдруг был

раздосадован, получив совсем не тот товар, что хотел. Или, попав при звонке на нового сотрудника отдела продаж, заново объяснял ему, кто он такой и почему звонит. А если завтра заболит один из ключевых сотрудников отдела продаж, то кто продолжит работу с его клиентами? Следует иметь в виду, что понимание «истории» взаимоотношений – это краеугольный камень технологии привлечения и удерживания клиентов.

Предлагаем читателю вместе перечислить ряд причин и ответить на вопрос: «Зачем компании требуется фиксировать и хранить историю взаимоотношений с клиентами?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые считаете маловажными:

- Чтобы анализировать историю общения с клиентами разных подразделений и сотрудников компании. Например, чтобы не допустить одновременного предложения клиенту одинаковых услуг или товаров разными сотрудниками нашей компании.
- Чтобы во время отсутствия сотрудника не прерывать работу с его клиентами. Например, восстановить картину общения с закрепленными за сотрудником клиентами и выполнить все данные ранее обещания.
- Чтобы соблюдать достигнутые в переговорах договоренности при долгосрочном сотрудничестве. Например, есть возможность при возникновении спорной ситуации по условиям поставки восстановить историю переговоров с партнером и прояснить ситуацию.
- Чтобы отслеживать клиентов, с которыми не было контактов за прошедший период, и контролировать, кому из клиентов, например, не была сделана рассылка предложений или счетов.

## **Обмен информацией между сотрудниками**

Важной проблемой является обмен информацией внутри компании. Сбои в передаче информации между сотрудниками и подразделениями приводят к сбоям в работе и значительно увеличивают расходы на обеспечение текущей деятельности компании.

В небольшой компании сотрудники часто встречаются в офисе, например за утренним кофе. Всегда можно обсудить работу с общим клиентом или напомнить друг другу о наших обязательствах перед клиентом. В средних и крупных компаниях сотрудники собираются в полном составе только на корпоративных мероприятиях. Зачастую сотрудники не знают в лицо друг друга, тем не менее часто выполняют общие задачи и работают с одними и теми же клиентами. Переданные просьбы перезвонить клиенту, срочно выслать исправленное коммерческое предложение или выставить счет часто теряются и не исполняются.

Давайте рассмотрим на примере, к чему приводит плохая организация обмена информацией внутри компании.

**Обмен информацией внутри компании.** Ирина – молодой руководитель отдела продаж компании, продающей системы кондиционирования в Екатеринбурге. Ей и ее сотрудникам приходится регулярно контактировать с отделом закупок, отделом доставки, бухгалтерией и отделом сервиса. В последнее время участились случаи непонимания, потери и искажения передаваемой информации между сотрудниками отдела продаж и другими отделами компании.

На прошлой неделе в отдел сервиса было передано на тестирование два кондиционера. Устно договорились с сотрудником отдела сервиса о том, что в течение недели оборудование будет протестировано. Через неделю оказывается, что такого пообещать никто не мог и стандартный срок тестирования – две недели. Это порождает серьезное недовольство сотрудников с обеих сторон и напрямую отражается на клиентах.

Ирина, размышляя над данной ситуацией, пришла к выводу: «Из-за несогласованности в словах появляется несогласованность в делах, срываются сроки поставок и монтажа систем. Растет общее недовольство сотрудников и клиентов. Заявка или вопрос, переданные сотрудником отдела продаж в другое подразделение, часто не обрабатываются в указанные сроки или просто теряются. Также сотруднику сложно отследить факт приема переданного сообщения коллегами и сроки начала и окончания его обработки. Эту ситуацию можно сравнить с опусканием конверта в черный ящик и ожиданием, что произойдет... Будет ответ или нет? Когда? И от кого?»

Может быть, не в точности такие, но очень похожие ситуации встречаются почти в каждой компании. Поэтому предлагаем читателю вспомнить проблемы, которые вызывает отсутствие технологии передачи информации между сотрудниками, и вместе составить список ответов на вопрос: «Зачем нужны механизмы передачи информации между сотрудниками?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся:

- Чтобы не потерять информацию при передаче ее другому сотруднику. Например, устно переданная информация может быть забыта, а цветная бумажка, приклеенная на монитор, может отклеиться и потеряться. Чтобы этого не случилось, информацию лучше передавать в письменном виде через CRM-систему.
- Чтобы знать, кому была передана информация и что с ней произошло. Например, если сотрудник передает заявку в другое подразделение, он может через какое-то время проверить статус этой заявки и узнать, какие действия по ней были предприняты адресатом.
- Чтобы автоматически передавать задачи по сделке (бизнес-процессу) ответственным сотрудникам. Например, если один сотрудник выполнил свою задачу в рамках сделки, то система автоматически создает следующую задачу другому сотруднику, не теряя времени на передачу информации.
- Чтобы выдать «Поручение» сотруднику и проконтролировать его исполнение. Например, если руководителю необходимо поручить какое-либо задание конкретному сотруднику и назначить контролера за ходом его выполнения, то это можно сделать с помощью бизнес-процесса.

### **Работа компании в едином ритме (бизнес-процессы)**

Наверное, каждому руководителю хочется, чтобы все менеджеры компании могли одинаково качественно провести сделку. Чтобы закупка товара проходила по одним и тем же ранее утвержденным правилам. Чтобы подготовка к выставке или семинару прошла успешно и согласно

плану, а жалоба клиента была разобрана точно в срок. Чтобы новые сотрудники быстро входили в должность, а «старички» не забывали совершать необходимые по инструкции действия. Всего этого возможно достичь с помощью автоматизированных бизнес-процессов.

**Бизнес-процесс** – это последовательность работ, относящаяся к производственно-хозяйственной деятельности компании. Бизнес-процесс включает в себя иерархию взаимосвязанных действий (задач), реализующих одну или несколько бизнес-целей компании в CRM-системе. Иными словами, бизнес-процесс – это регламентированная цепочка действий, приводящая к определенному результату, например продаже вашего продукта клиенту.

Ситуация с автоматизацией бизнес-процессов компаний малого и среднего бизнеса в России, как правило, плачевна. В лучшем случае бизнес-процессы описаны и висят распечатками на стенах или пылятся в папках руководства системы менеджмента качества.

Мечта любого руководителя – поместить бизнес-процессы в систему автоматизации, сделать их «живыми». Только в этом случае можно рассчитывать на технологичность работы компании.

Вот один из типичных примеров из этой области.

**Бизнес-процессы компании.** Сергей Иванович руководит компанией по пошиву и оптовой продаже одежды в Санкт-Петербурге. Два года назад Сергей Иванович решил, что бизнес требует развития, но сначала необходимо навести порядок с внутренними процессами компании.

Вкратце ситуация была следующая: заказы от клиентов терялись, заказы на производство выполнялись неточно, жалобы клиентов не всегда обрабатывались. А главное – каждый из сотрудников работал по-своему, так, как считал правильным. При такой ситуации уровень сервиса для клиента компании в зависимости от менеджера сильно различался.

Сергей Иванович обратился в консалтинговую фирму для исправления ситуации. Бизнес-консультанты, проанализировав внутренние процессы работы компании, указали «тонкие» места и предложили модернизацию бизнес-процессов «заказ», «производство», «выставка», «разбор жалобы». Работа была выполнена в срок, и отчет с новыми бизнес-процессами компании лег на стол Сергею Ивановичу.

Казалось, что самое трудное позади и теперь дела пойдут в гору! С новыми бизнес-процессами немедленно ознакомили всех сотрудников. Были сделаны большие и яркие цветные распечатки, которые развесили в отделах около рабочих мест. Но ожидаемого результата не последовало: заказы по-прежнему терялись, жалобы обрабатывались через раз и т. д.

Сергей Иванович долго думал, как исправить ситуацию, и решил: «Необходимо "бумажные" бизнес-процессы поместить непосредственно в систему автоматизации, сделать их "живыми", интегрировать в рабочую среду компании. Пусть каждый сотрудник видит бизнес-процесс у себя на экране монитора и работает с ним».

К сожалению, похожие ситуации встречаются достаточно часто. А как у вас обстоят дела с описанием основных бизнес-процессов компании и их автоматизацией?

Предлагаем подготовить список проблем, которые возникают при отсутствии автоматизированных бизнес-процессов, и ответить на вопрос: «Зачем бизнес-процесс нужен внутри системы автоматизации?»

Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными для вашей компании, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся. Автоматизация бизнес-процессов необходима:

- Чтобы задать правильную последовательность действий для достижения требуемого результата. Например, можно условно в качестве бизнес-процесса рассмотреть утро буднего дня: проснулся, принял душ, почистил зубы, позавтракал, оделся, поехал на работу. Важна правильная последовательность действий. А если переставить местами? Что получится?
- Чтобы для каждого этапа работы (бизнес-процесса) был выделен ответственный сотрудник. Тот, с кого можно спросить результат. Помните о советских колхозах? Если ответственные все, то спросить не с кого.

- Чтобы компания работала в едином ритме и стандарте. Это позволит сотрудникам качественно обрабатывать обращения всех клиентов согласно принятому стандарту. Можно проанализировать ход выполнения текущих бизнес-процессов, выявить стадии (задачи), на которых теряется время, и устранить причину.
- Чтобы копировать опыт лучших сотрудников, создавая на его базе четкие инструкции и регламенты для всех. Например, у менеджера Петрова самые высокие продажи в отделе; мы анализируем его работу с новым клиентом и составляем последовательность действий и регламентов при работе с новым клиентом для сотрудников всего отдела продаж.
- Чтобы контролировать процесс выполнения выданных сотрудникам поручений. Например, руководитель, перегруженный работой, выдает поручение сотрудникам с помощью CRM-системы. Позже, в свободную минуту, он формирует отчет по выданным поручениям, для того чтобы проверить результаты работы.
- Чтобы контролировать состояние бизнеса: сколько всего открытых сделок, на каком этапе они находятся, когда закончатся. Это позволяет повысить управляемость бизнеса. Например, если в бизнес-процессе «Разбор жалобы» 80 % жалоб находятся на этапе «Разбор жалоб» – это сигнал, что отдел не справляется с задачей и необходимы корректирующие действия.

## **Взгляд в будущее (прогнозирование продаж)**

Конкуренция на рынке постоянно растет. Поэтому бизнесу нельзя стоять на месте. Развитие требует новых аналитических инструментов. Все большее число руководителей переходят от реагирования на уже достигнутый результат к управлению бизнес-процессами компании в масштабе реального времени. Они хотят видеть не только ситуацию по уже свершившимся сделкам, но и прогноз на будущее в области продаж, маркетинга, сервиса или любой другой деятельности компании. Действительно, обидно оказаться «у разбитого корыта» в конце месяца, вместо того чтобы принять меры по исправлению ситуации, как только

прогноз продаж стал ниже плановых показателей. Приведем один пример из жизни такого руководителя продаж.

**Прогноз продаж.** Елена Александровна руководит компанией, занимающейся продажей канцелярских товаров в Минске. Она регулярно с помощью учетной системы получает отчеты по продажам за прошедший период времени. Елена Александровна очень заинтересована в получении реального прогноза продаж на следующий месяц и следующий квартал. Это помогает планировать закупки товаров, а также избегать кассовых разрывов.

На текущий момент Елена Александровна выгружает отчеты за предыдущий период из торговой системы компании в электронные таблицы и занимается их обработкой. Она учитывает сезонность на основе прошлых периодов; также она ввела ряд понижающих и повышающих коэффициентов; проводит сравнение с эталонным прогнозом – желаемым плановым объемом продаж. Однако такой прогноз не может учесть тех сделок, которые сейчас находятся в работе. Также не учитываются потенциальные интересы клиентов, полученные с прошедших выставок и сайта компании. Эта работа достаточно трудоемкая и занимает продолжительное время, об оперативности нет и речи. Кроме того, как считает Елена Александровна, прогноз продаж часто бывает неточным, а значит, не позволяет вовремя скорректировать работу компании.

Елена Александровна накопила достаточный опыт в прогнозировании продаж. Однако отсутствие инструмента прогнозирования не позволяет понять ситуацию в любой момент времени и с минимальными затратами. Существенная часть важных для прогнозирования данных вообще не вносится в торговую систему компании. Точность текущего прогноза продаж и его оперативность недостаточны в условиях меняющейся экономики.

«Из-за недостатка оперативной информации мне сложно принимать своевременные меры для исправления ситуации, а в такой ситуации можно в скором времени остаться у разбитого корыта», – считает Елена Александровна.

Возможно, вы еще не сталкивались с такой проблемой или у вас налажен процесс прогнозирования аналогично приведенному выше примеру. Задумайтесь, какую пользу прогнозирование может принести компании и каковы трудозатраты на подготовку прогноза в данный момент.

С помощью CRM-системы возможно повысить точность прогнозирования продаж и снизить затраты времени. Вплоть до формирования прогноза за одну минуту.

Давайте подумаем и ответим на вопрос: «Зачем вообще нужен инструмент прогнозирования?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые считаете маловажными (к вашей компании не относятся). Инструменты прогнозирования необходимы компании:

- Чтобы прогнозировать продажи («воронка продаж») и корректировать работу сотрудника/подразделения/компании. Руководство видит прогноз по компании в целом и своевременно может принять корректирующие действия для исправления нежелательной ситуации.
- Чтобы мотивировать продавцов более эффективно использовать свое рабочее время. Например, каждый сотрудник видит прогноз его продаж на период, может планировать и правильно расставлять приоритеты в своей работе. В любой момент времени он может видеть, выполняется ли план и на какой бонус от продаж он может рассчитывать.
- Чтобы сравнить прогноз продаж с планом продаж (эталонной «воронкой») и вовремя принять корректирующие действия. Например, по сравнению с эталонной воронкой текущая воронка отличается небольшим количеством новых интересов клиентов. Следовательно, необходимо увеличить входной поток интересов клиентов – например, проведя рассылку или рекламную акцию.

## **Семь раз отмерь, один отрежь (отчеты для руководителя)**

При отсутствии регулярной аналитической отчетности по клиентам, продажам и закупкам руководство компании не владеет нужной информацией для принятия обоснованных решений, а значит, не держит «руку на пульсе». Отсутствие информационной поддержки принятия решений может очень дорого стоить компании.

В период стабильности рынка руководителю достаточно собственного «ощущения» рынка и информации по итогам периода (месяца или квартала) из бухгалтерской или торговой системы. Рыночные тренды стабильны, резких изменений не наблюдается, цена ошибки невысока. Однако в беспокойные периоды, когда рынок лихорадит, а спрос изменчив, руководитель начинает ощущать недостаток оперативной информации о ходе сделок, о работе персонала. Уже не хватает только информации о свершившихся продажах, необходимо «видеть» весь бизнес-процесс продаж с первого обращения клиента и до завершения сделки.

Рассмотрим конкретный пример из практики одного директора компании.

**Оперативная отчетность для директора.** Михаил открыл свой бизнес в 2017 году. Его компания оказывает услуги дизайнера и изготовления офисной мебели под заказ в городе Сочи.

В начале 2018 года Михаил посетил в Москве управленческий тренинг, где рассказывали, что знаменитый Джек Уэлч управлял огромной империей «Дженерал Электрик», получая в начале каждого рабочего дня листочек всего с тремя показателями. Именно тогда Михаил продумал свои ключевые показатели управления компанией.

Михаилу важно ежедневно получать следующую информацию:

- Сколько привлечено потенциальных клиентов.
- Сколько и на какую сумму выставлено коммерческих предложений.
- Сколько заключено новых сделок и на какую сумму.
- Сколько сделок оплачено.

Получая такую информацию, Михаил может ежедневно принимать решения об усилении того или иного направления.

Например, если выяснится, что показатели 1–3 выросли за прошедшую неделю, а показатель 4 упал, принимается решение о «борьбе с дебиторкой» – индивидуальной работе с клиентами, задерживающими оплату выполненных заказов.

Если Михаил замечает снижение показателя 1, он заранее предпринимает меры по активизации маркетинга, не дожидаясь, когда падение числа потенциальных клиентов отразится на показателях 2–4.

Как и многие другие руководители, Михаил сетует на то, что существующая в компании «бухгалтерская система» не позволяет быстро получить выборку клиентов по району и по статусу клиента (потенциальный, новый, реальный), по продавцам (менеджерам по продажам). Именно такие выборки в аналитических отчетах позволили бы анализировать эффективность работы продавцов и реагировать на изменение спроса в определенном районе региона.

Для того чтобы предоставить руководителю необходимую информацию, сотрудники компании вынуждены ежедневно в конце рабочего дня присылать свои данные Михаилу по электронной почте. Затем Михаил сводит данные в единую таблицу, что занимает большую часть его рабочего времени. Что уж тут говорить о желании сделать «рейтинг» менеджеров по продажам или оценить эффективность рекламы в определенном районе.

На управленческом тренинге также рассказывали о том, что торговой компании с циклом продажи в один месяц полезно ввести регламент контактов с клиентами в зависимости от их «класса».

Клиенты класса «А» – самые важные для компании с точки зрения дохода – должны быть опрошены на предмет потребности в наших услугах не реже чем один раз в месяц. Клиенты класса «В» должны быть опрошены один раз в два месяца. Клиенты класса «С» – один раз в квартал.

Сначала Михаил довольно скептически отнесся к этому совету: рынок рос и проблемой было удовлетворить потребности клиентов, которые, по существу, «стояли в очереди». Однако, когда спрос стал падать,

Михаил решил воспользоваться данным советом. Препятствием стала невозможность оперативно проводить классификацию клиентов по степени их вклада в продажи компании («АВС-анализ» клиентов). Создать рейтинг клиентов в зависимости от вклада в объем продаж вручную – задача крайне трудоемкая. Поэтому практически невозможно за приемлемое время обеспечить и проверить исполнение такого регламента взаимодействия менеджерами с клиентами.

Недавно Михаил столкнулся со следующей проблемой. Один из клиентов имеет несколько юридических лиц и пытается получить по каждому из них максимальный товарный кредит. Имея задолженность по одному из юридических лиц, клиент обращается от имени другого юридического лица и просит предоставить кредит. Не имея возможности хранить информацию о связях юридических лиц, менеджер отдела продаж отгрузил товар клиенту, который нам уже должен.

Михаил считает: «Мне необходимо в любой момент времени иметь возможность получить актуальную аналитику по основным параметрам деятельности компании; это позволит мне принимать своевременные обоснованные решения и в целом повысит управляемость моего бизнеса в трудное время».

Знакомая ситуация? Давайте вместе подготовим список проблем, которые можно решить при наличии хорошего аналитического инструмента, и ответим на вопрос: «Зачем нужны аналитические отчеты?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся.

Аналитическая отчетность для руководителя нужна:

- Чтобы оперативно принимать решение в конкретной ситуации. Например, если отчет показывает снижение количества входящих интересов по сравнению с обычными показателями, нужно будет усилить поиск клиентов, иначе через некоторое время продавать наши товары и услуги будет некому.

- Чтобы составить список клиентов, у которых в текущем месяце день рождения. Утвердить бюджет на подарки и не забыть поздравить клиентов с их праздником.
- Чтобы выявить клиентов, с которыми мы не контактировали длительное время, и напомнить им о нас и наших продуктах.
- Чтобы анализировать работу сотрудников, иметь ежедневный «рейтинг» менеджеров, а также выделять и распространять «лучший опыт» работы на всю компанию. Например, можно оперативно получить отчет за месяц о количестве новых клиентов, о количестве потерянных клиентов, о количестве контактов, о количестве и сумме сделок в разрезе каждого сотрудника. Корректировать нормативы для менеджеров на основании данной информации.
- Чтобы выделить с помощью аналитических инструментов наиболее ценных и стабильных клиентов. Необходимо уделять таким клиентам максимум внимания.
- Чтобы быстро получать необходимые аналитические срезы по продажам, по закупкам, по клиентской базе. Принимать обоснованные решения на основе этой информации.

## **Обратная связь (мониторинг качества работы с клиентами)**

Важным аспектом работы компании является обратная связь с клиентами. Кто, как не сам клиент, может рассказать компании о недочетах или успехах в ее работе? Все, что нужно сделать для получения отзыва от клиента, – обратиться к нему с такой просьбой.

Отказы от сделок, причины жалоб, факты невыполнения компанией обязательств перед клиентом, низкое качество товара или услуги, проблемы использования клиентом продукта компании – все это можно выяснить в ходе мониторинга клиентской базы. Также в ходе работы по получению обратной связи можно вернуть часть недовольных клиентов, оперативно решив выявленные проблемы.

Давайте разберем данный вопрос на практическом примере одной компании.

**Мониторинг качества обслуживания.** Наталья руководит отделом маркетинга крупной московской компании, занимающейся продажей парфюмерии. Руководство поставило задачу – выявить причины отказа клиентов от сделок, проблемы использования продукта, получить от клиентов оценку работы компании, проанализировать потенциальные потребности клиентов. Такая информация потребовалась руководству для принятия решения о дистрибуции конкретных типов продукции, адаптации ассортимента под требования региональных дистрибьюторов и розничных сетей. Планировалось провести эту работу в два этапа: вначале разослать по электронной почте анкету, а затем провести обзвон по списку клиентов.

Наталья подготовила анкету «обратной связи» с клиентом. Подготовка и рассылка этой анкеты по списку клиентов заняли несколько рабочих дней. Пришлось рассылать анкету вручную, составляя письмо каждому клиенту. Список клиентов для последующего выборочного обзвона было трудно составить, так как в системе автоматизации компании клиенты никак не классифицированы. Скорее всего, еще несколько дней будет затрачено и на обработку результата анкетирования. Как тут говорить об оперативном анализе работы компании?!

Наталья в замешательстве:

«Катастрофически не хватает времени для запуска программ развития и реализации творческих идей продвижения! Все рабочее время "пожирает" рутина... Голову поднять некогда и проанализировать, что беспокоит наших клиентов и как живет бизнес. Я и мои сотрудники практически постоянно заняты подготовкой текущих отчетов руководству или осуществлением электронных рассылок и телефонных интервью клиентов. Все это делается вручную, что называется, "на коленке", и с низкой оперативностью. Нужно что-то менять...»

Действительно, без инструментов автоматизации рутинных операций маркетинга при работе с большим количеством клиентов трудно обеспечить оперативную отчетность. Ситуация, когда руководитель не понимает, как оценивают работу его компании клиенты и почему они уходят, достаточно распространена. Давайте зафиксируем список проблем, которые помогают ответить на вопрос: «Зачем нужна обратная связь от клиентов компании?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей рассматриваемой компании не относятся.

Маркетинговые инструменты необходимы компании:

- Чтобы отслеживать уровень обслуживания клиентов компании. Важно не допускать снижения уровня сервиса. Для этого необходимо знать мнение клиентов о работе каждого из менеджеров и об удобстве предоставляемых компанией продуктов и услуг. Используя механизмы телемаркетинга и анкетирования, можно с удобством провести мониторинг удовлетворенности клиентов.
- Чтобы восстановить связь с неактивными или «потерянными» клиентами. Выяснив проблемы клиента и предложив пути их решения, возможно, вернуть часть недовольных клиентов.
- Чтобы проводить мониторинг конкурентов. Например, можно учитывать потенциальные продажи, проигранные конкурентам. Проводить анализ причин проигрыша и учитывать это при следующих переговорах и продажах.
- Чтобы проводить регулярные информационные рассылки клиентам. Например, при изменении основного прайс-листа компании можно за несколько минут организовать информационную электронную рассылку клиентам с новыми продуктами и ценами. Или для приглашения клиентов на семинар можно быстро организовать печать конвертов для рассылки по почте именных приглашений или SMS-рассылку.

## **КПД рекламы (анализ эффективности маркетинга, ROMI)**

Эффективность маркетингового канала зависит от множества факторов и не всегда может быть просчитана заранее с необходимой точностью. Однако это не означает, что руководителю не нужно отслеживать возврат инвестиций (ROMI) в рекламу компании и проводить дорогостоящие эксперименты.

Руководство компании чаще всего не знает, какая часть денег, потраченных на маркетинговую кампанию, возвращается обратно в качестве проданных товаров и услуг. Как оценить, сколько мы зарабатываем на каждый рубль, вложенный в продвижение компании на рынке? Как отказаться от убыточных источников продвижения и усилить работу с наиболее прибыльными из них?

**Возврат маркетинговых инвестиций.** Компания Ярослава, лидер оптовых продаж сантехники в Киеве, участвует более чем в двадцати крупных профильных выставках в год. Кроме этого компания проводит четыре собственных семинара для клиентов и публикует около тридцати статей в год в специализированной областной прессе, использует контекстную рекламу в Интернете и социальных сетях, продвигает свой корпоративный сайт. Конечно, при такой активности расходы на маркетинг значительные, и это не считая расходов на содержание отдела маркетинга численностью в пять человек.

Сотрудники отдела перегружены и не всегда вовремя и качественно готовят все маркетинговые мероприятия компании, из-за этого значительно снижается их эффективность. Действительно, когда за одну неделю надо написать аналитическую статью и подготовить крупную выставку, то действуешь по «правилу Парето»: за 20 % времени – 80 % результата. Количество не переходит в качество, а скорее мешает ему. Снижение темпов строительства и падение спроса розничных покупателей на продукцию компании заставило Ярослава искать пути оптимизации работы и сокращения затрат.

Руководство поставило перед отделом маркетинга задачу – сократить бюджет продвижения на 30 %, при этом сохранив поток входящих заявок клиентов и прошлогодний уровень продаж в текущем году.

Для выполнения поручения руководства Ярослав решил подойти системно и выделить самые прибыльные источники рекламы, а затем сосредоточить усилия и финансы компании на них. Фактически необходимо было оптимизировать бюджет продвижения путем перераспределения средств с менее доходных источников рекламы на более прибыльные. Сделать это оказалось непросто.

Сейчас информация о том, откуда клиент узнал о компании, хранится в сервисе анализа эффективности интернет-рекламы, а входящие звонки фиксируют секретари.

Информация от секретарей хранится в электронной таблице и не попадает в систему автоматизации компании, из-за чего сложно сравнить данные об источниках рекламы с реальными продажами. Также есть предположения, что данная информация не совсем соответствует действительности. И вот почему: каждый звонок клиента фиксируется секретарями в файле, но если один и тот же клиент перезвонит в компанию несколько раз за день, то это может необоснованно многократно увеличить «отклик» одного из источников рекламы.

Еще одной проблемой является то, что нигде не содержится сводная информация о затратах по используемым источникам рекламы и о других важных параметрах каждого маркетингового мероприятия: ответственный за мероприятие, срок, вид бизнеса, проект, количество участников и т.д. А эта информация важна для сравнения отдачи от мероприятий – например, в разрезе каждого квадратного метра выставочной площади или на каждого участника проведенного компанией семинара. Есть только данные по оплаченным счетам за участие в мероприятиях и аренду залов для своих семинаров.

В одной из частных бесед Ярослав поделился своими проблемами с приятелем – опытным управленцем. В ответ приятель рассказал ему историю об успешном решении подобной задачи, когда была проведена оптимизация маркетингового бюджета одного пищевого производителя, испытывавшего проблемы с обороткой и сокращавшего в связи с этим свои затраты.

В конце 2018 года с приходом в компанию нового директора по продажам сразу же была внедрена CRM-система, которая уже через три месяца работы позволила провести информационно обоснованную ревизию маркетингового бюджета. В результате самых первых шагов

по оптимизации расходов на продвижение компания отказалась от части проводимых «по привычке» выставок и от рекламы в одном из самых популярных торговых изданий, т.к. такая реклама, по статистике CRM, не окупала себя. Аргументация постоянного размещения рекламы в вышеуказанном издании повергла нового руководителя в легкий шок: компания платила деньги рекламному агенту издания только потому, что «мы всегда там размещали рекламу, да и мальчик от них хороший приходит...» В дальнейшем вложение сэкономленной суммы в обновление сайта компании, а также усиление контекстной рекламы в поисковиках принесли стабильный поток клиентов. Это подтвердило точность предоставляемой CRM-системой информации. Кроме того, часть средств маркетингового бюджета была сэкономлена.

Размышляя о поставленной руководством задаче и примере из практики своего приятеля, Ярослав понял, что без автоматизации процесса оценки возврата средств (ROMI), вложенных в продвижение компании, не обойтись.

«Необходимо собрать в одной системе данные об инвестициях в продвижение компании и данные о клиентах и продажах, тогда я смогу быстро получить анализ эффективности рекламных источников и проведу оптимизацию маркетингового бюджета!» – подумал он.

Ситуация, когда руководство компании не понимает, какую отдачу приносит каждый из источников рекламы, к сожалению, характерна для более чем 90 % компаний в России и СНГ<sup>2</sup>. «Паровозный» КПД большинства используемых источников привлечения клиентов не позволяет компаниям получать ожидаемого эффекта от вложений в рекламу.

---

<sup>2</sup> По данным исследования Алексея Кудинова на более чем 100 семинарах с клиентами.

Давайте зафиксируем список причин, которые помогают ответить на вопрос: «Зачем отслеживать эффективность вложения средств в рекламу?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся:

- Чтобы знать, сколько компания зарабатывает на каждый вложенный в рекламу рубль, и выбирать наиболее прибыльные источники продвижения. Например, бюджет выставок в несколько раз превышает бюджет поддержания сайта компании. После анализа маркетинговых кампаний выяснилось, что сайт «приводит» в 5 раз больше клиентов, чем выставки. Конечно, необходимо скорректировать бюджет в сторону увеличения финансирования сайта.
- Чтобы сосредоточить усилия сотрудников отдела маркетинга на ограниченном списке высокоэффективных мероприятий. Не стоит расплывать усилия маркетологов на множество выставок или публикаций, если они не приносят значительной отдачи и не могут быть хорошо подготовлены.
- Чтобы планировать (бюджетировать) расходы на продвижение. Конечно, компании нужно планировать расходную часть. Расходы на маркетинг являются одной из главных статей. Анализ эффективности и бюджетирование маркетинговых компаний позволят расходовать каждый рубль с максимальной отдачей.

## **Жалобная книга (управление качеством)**

Одной из причин оттока клиентов (причем едва ли не главной) является недостаточное внимание, которое компания проявляет к недовольству клиентов предоставляемым уровнем обслуживания. Вспомним, как это обычно бывает – ведь каждый из нас часто сам выступает в роли клиента.

Клиенту не понравилось обслуживание: сотрудник выполнил работу неаккуратно или не вовремя, просто офис-менеджер недостаточно вежливо разговаривал с клиентом по телефону... Клиент высказал недовольство или претензию. А дальше ничего видимого

не происходит, сотрудники стараются скрыть недовольство клиента от начальства, чтобы их не ругали. Или зарегистрированная отделом продаж жалоба клиента уходит на рассмотрение экспертам на производство и не возвращается вовремя или не возвращается совсем. В связи с этим сроки рассмотрения жалоб клиентов не выдерживаются.

В большинстве случаев клиенты уходят не по причине самого факта недовольства (жалобы), а по причине неспособности компании оперативно решить проблему. Разрешить конфликтную ситуацию с клиентом и сохранить его для компании возможно в подавляющем большинстве случаев. Главное – сделать это максимально оперативно.

Рассмотрим ситуацию с поступлением и обработкой жалобы на конкретном примере одной из компаний.

**Разбор жалоб клиентов.** Анну приняли на должность руководителя отдела качества иркутской компании, занимающейся продажей отделочных материалов. Перед ее отделом поставили задачу – повышение качества обслуживания клиентов. В том числе сотрудники ее отдела ответственны за регистрацию и контроль рассмотрения жалоб, поступающих от клиентов.

Покупатель не только обращает внимание на цену товара, но и ожидает приятного обслуживания, консультаций и помощи в покупке. В противном случае он обращается в другую, более внимательную компанию. Это накладывает большую ответственность на службы по работе с клиентами и отдел качества компании.

Приступая к созданию в компании службы качества, Анна посетила специальные курсы внутренних аудиторов системы менеджмента качества. На первом занятии преподаватель привел поразившие ее данные статистики в области качества работы компаний и его влияния на отток клиентов:

- большая часть компаний из списка «Fortune 500» теряет 50 % своих клиентов каждые 5 лет;
- затраты на привлечение нового клиента в 5–10 раз больше, чем на удержание существующего;

- большая часть клиентов окупаются лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент «ушел» до этого срока, то он принес компании убыток);
- увеличение «удержания» клиентов на 5 % увеличивает прибыль компании на 25–55 %;
- только 5 % недовольных клиентов жалуются, остальные снижают уровень закупок или просто уходят к конкурентам<sup>3</sup>.

Все эти факты, приведенные на курсах, убеждали, что управление жалобами клиентов – это не просто «мода», а реальный инструмент повышения уровня продаж компании. После обучения Анна твердо решила минимизировать потери клиентов в компании, улучшив процессы управления жалобами клиентов.

В период, когда мы брали интервью у Анны, ей удалось наладить в компании только регистрацию жалоб клиентов, а задачи гарантированной передачи жалобы ответственному сотруднику, порядка разбора жалобы и анализа поступающих жалоб еще оставались нерешенными, и Анна описала типичную ситуацию так: «В прошлом месяце один из клиентов-строителей обратился к нам с жалобой на качество приобретенного им гипсокартона. Жалоба была зарегистрирована и передана для разбора ответственному сотруднику в отдел закупок. Однако у ответственного возникли сомнения по поводу обоснованности жалобы: правильно ли клиент работал с данным типом стройматериалов? Ответственный сотрудник направил жалобу для анализа в сервисный отдел с просьбой на месте (на объекте клиента) провести экспертизу технологии работы с гипсокартоном. Ответа на запрос не последовало! А ответственный сотрудник, не имея инструмента напоминания и отслеживания хода разбора жалобы, просто про нее забыл... Клиент месяц ждал ответ на свою жалобу, а потом просто вернул товар и потребовал назад свои деньги. Учитывая срыв сроков решения вопроса по нашей вине, пришлось принять товар назад и выплатить деньги, хотя у компании были веские основания считать, что жалоба не обоснована, поскольку клиент нарушал технологию работы со стройматериалами».

---

<sup>3</sup> Данные взяты из различных исследований и публикаций, которые приведены в списке используемых источников в конце данной книги.

Конечно, существуют и обоснованные жалобы клиентов, которые нужно оперативно обрабатывать. К сожалению, сейчас в компании Анны это невозможно делать в установленные регламентом сроки (48 часов), т. к. для разрешения почти каждой жалобы клиента необходимо участие специалистов различных отделов, а информационный обмен внутри компании и его скорость оставляют желать лучшего.

Анне требуется инструмент для организации работы с жалобами в рамках всей компании. Необходим единый порядок разбора жалобы клиента – так называемый бизнес-процесс. Нужны возможности для гарантированного быстрого обмена информацией по жалобам между сотрудниками и подразделениями компании.

Также Анне как руководителю службы качества важно регулярно получать расширенную статистику по количеству и типам жалоб. Важна информация по жалобам в разрезе подразделений, менеджеров и проданной продукции. Необходимо сравнение количества жалоб с прошлыми периодами и количеством текущих сделок. Это позволит получить динамику поступления жалоб и ее зависимость от проводимых в компании мероприятий по повышению уровня обслуживания клиентов.

«Сбор и обработка всех этих данных о жалобах в электронных таблицах или почте будет очень трудоемким занятием, если это вообще возможно... и вряд ли руководство согласится сейчас на то, чтобы взять дополнительно менеджера, который бы обрабатывал все это вручную. К тому же хочется решить вопрос системно... Нужен специальный инструмент автоматизации работы с жалобами в масштабах всей компании!» – считает Анна.

Когда поток жалоб растет, а реакция компании запаздывает, клиенты уходят. Ситуация, наверняка знакомая если не всем, то большинству руководителей. Давайте вместе продумаем список доводов за автоматизацию работы с жалобами и претензиями клиентов и ответим на вопрос: «Зачем управлять качеством?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся.

Инструмент управления жалобами клиентов и партнеров необходим:

- Чтобы исключить потерю жалобы. Например, при поступлении жалобы по качеству товара в системе фиксируются дата поступления и ответственный за обработку жалобы. Есть с кого спросить! Далее запускается типовой бизнес-процесс разбора жалобы, регламентирующий порядок, ответственных и срок работы.
- Чтобы контролировать количество жалоб, состояние жалоб и сроки их разбора. Например, руководитель в любой момент может построить отчет и увидеть, на каком этапе находится любая жалоба клиента или сколько жалоб поступило за определенный временной интервал от партнеров.
- Чтобы анализировать типы жалоб за период и принимать управленческие решения. Например, можно сравнить количество жалоб «по качеству» в текущем и прошлом периоде и их причины.
- Чтобы выявлять недобросовестных клиентов, предъявляющих необоснованные требования к компании. Присваивать им в клиентской базе специальный статус, например «Трудный клиент», для информирования менеджеров.

### **«Память компании» (база знаний)**

В процессе работы у сотрудников компании накапливается опыт и специальные знания по продуктам и услугам. Эти знания полезны как для новых, так и для опытных сотрудников, уже давно работающих в компании. К сожалению, в большинстве случаев эти знания не аккумулируются компанией, они разрозненны и хранятся в блокнотах, текстовых файлах или электронных таблицах, в памяти опытных сотрудников.

Отсутствие единого хранилища опыта и знаний компании частенько приводит к ряду негативных явлений:

- на один и тот же вопрос клиента все ваши менеджеры дают по сути один и тот же ответ, но оформленный по-разному и с разной степенью детализации;

- при каждом обращении клиента менеджер вынужден готовить ответ заново, тратя свое рабочее время впустую;
- при увольнении опытного сотрудника компания теряет возможность оперативного ответа на часть вопросов клиентов, а возможно, теряет навсегда часть опыта и знаний в определенной области деятельности и т. д.

Главное, что получает компания, использующая «базу знаний» – возможность концентрации знаний в едином хранилище, быстрый доступ к ним, снижение времени (и затрат) на обработку одного обращения клиента, ускорение сделок, снижение рисков, связанных с «человеческим фактором». Также база знаний может являться основным инструментом работы линии консультаций («горячей линии»), значительно ускоряя обработку большинства вопросов клиентов.

Рассмотрим один из примеров, когда компании может пригодиться «база знаний».

**Управление знаниями.** Алла руководит группой продаж офисной техники в одной из компьютерных компаний Белгорода. Сейчас группа продаж состоит из семи человек. Трое сотрудников – опытные менеджеры, хорошо знающие продукцию и регламенты работы компании. Четверо сотрудников – новички, соответственно, еще плохо знакомы с регламентами работы и особенностями продукции. В подразделении Аллы трудная ситуация: новые сотрудники постоянно обращаются за помощью к опытным менеджерам, отвлекая их от текущих дел. С одной стороны, это необходимо и приветствуется, ведь получать новые знания – основная задача новичков. С другой стороны, опытные сотрудники не успевают заниматься своими делами, и продажи компании падают. Алла решила разобраться с данной проблемой.

Анализ вопросов новичков к опытным менеджерам показал, что в основном они касаются базовых знаний по продуктам и услугам компании. Кроме того, вопросы всех новичков схожи, но задаются разным менеджерам и в разное время. Следовательно, процесс обучения новых менеджеров построен не оптимально.

Алла считает, что необходимо изменить ситуацию: «Если так пойдет дальше, то компания вообще останется без продаж: новички продают немного, опытные менеджеры заняты консультациями новых сотрудников. Надо разорвать этот порочный круг!

Необходимо создать корпоративную базу знаний по продукции и регламентам работы компании. Однажды решенный вопрос должен быть внесен в базу знаний и использован многократно при обучении сотрудников и в ответах клиентам. Из этой базы знаний новички смогут быстро получать ответы на самые распространенные вопросы. А по сложным вопросам у них останется возможность консультироваться у опытных менеджеров».

Реализовав свою идею с помощью «базы знаний» в CRM-системе компании, Алла заметила еще один побочный эффект. Опытные менеджеры стали гораздо быстрее отвечать на типовые вопросы клиентов по электронной почте и телефону... Они начали использовать ответы из «базы знаний»!

Проблема накопления и доступа к «общим знаниям» компании становится все острее. Этому способствуют повышение стоимости рабочего времени сотрудников и «кадровый голод», что заставляет компании обучать большое количество новых сотрудников. Большинство компаний начинают задумываться, как изменить ситуацию и сделать «общие знания» компании более доступными сотрудникам, сократить издержки на обработку типовых обращений клиентов.

Давайте вместе подготовим список, который поможет ответить на вопрос: «Зачем управлять знаниями?» Поставьте плюсы (+) напротив тех пунктов, которые вы считаете актуальными, и минусы (-) – напротив тех, которые к вашей компании не относятся.

Компании необходим инструмент управления знаниями («база знаний»):

- Чтобы аккумулировать знания, накопленные компанией. Например, если бы человечество не придумало библиотеки, то знания были бы разрозненны и труднодоступны и каждое поколение «изобретало бы велосипед» заново.

- Чтобы систематизировать информацию, хранить ее и получать к ней быстрый доступ. Например, в «базе знаний» компании можно хранить внутренние регламенты, описание товаров и услуг компании и порядка их предоставления, информацию о конкурентах, ответы на часто задаваемые вопросы.
- Чтобы экономить на процессах поддержки клиентов, используя готовые ответы из базы знаний на часто задаваемые вопросы.
- Чтобы обучать новых сотрудников наиболее часто используемым регламентам и ответам на популярные вопросы клиентов и партнеров.

## Всегда ли нужен CRM?

Мы рассмотрели на конкретных примерах, зачем разным компаниям нужны различные аспекты CRM-технологии. Далее рассмотрим вопросы автоматизации перечисленных возможностей клиентоориентированной технологии с помощью программного продукта – CRM-системы. Но для начала компании необходимо ответить на один вопрос: «А нужна ли нам CRM-система?»

## Когда компании не нужен CRM?

Если в большинстве или во всех пунктах предыдущих разделов вы поставили минусы (-), то, скорее всего, ваша компания не нуждается во внедрении CRM-технологии на данном этапе жизненного цикла.

Анализируя практику работы более чем с десятью тысячами российских компаний, можно сказать, что внедрение CRM-системы, скорее всего, не принесет ощутимой пользы в следующих случаях:

- Если у организации ограниченный круг клиентов и контактных лиц и она не заинтересована в дальнейшем росте клиентской базы – например, в случае сознательного ограничения руководством роста небольшой компании или «семейного бизнеса».

- Если в рыночном сегменте нет конкуренции или ее уровень невысок. Когда на рынке нет конкурентов, а потребность в продукте компании высокая, клиенты будут вынуждены его приобретать и без дополнительных усилий со стороны продавца.
- Если клиенты разовые, случайные и продавец не беспокоится о качестве услуг, об удержании постоянных клиентов. Такой стиль работы характерен для коммивояжеров. Если потенциальных клиентов хватит на десятилетия вперед, то зачем беспокоиться о каждом из них?
- Когда каждый работает так, как считает нужным, и не нуждается в обмене информацией с коллегами. Примером такого бизнеса может стать адвокатское бюро – сообщество независимых профессионалов, объединенных в одно юридическое лицо лишь для решения формальных или технических вопросов ведения бизнеса.
- Если бизнес связан с повышенными требованиями к конфиденциальности и даже мероприятия по защите информации в CRM не перекрывают риск случайной утечки.

Наверное, можно продолжать список примеров, когда можно обойтись без CRM-системы. Однако гораздо больше случаев, когда CRM-система действительно необходима компании.

### **Когда компании нужен CRM?**

Если во многих или во всех пунктах предыдущих разделов читатель поставил плюсы (+), то стоит задуматься над возможностью внедрения CRM-технологий в компании.

Опыт работы с российскими фирмами показывает, что внедрение CRM принесет ощутимую пользу, если в компании существуют следующие проблемы:

- Разрозненная клиентская база. Данные о клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах хранятся в разных источниках. Информация труднодоступна, нет возможности совместного анализа данных. При увольнении менеджера данные

о клиентах просто пропадают, так как никто не знает, где они хранятся и как их получить.

- История общения с клиентами и партнерами разобщена или не регистрируется совсем. Достигнутые в переговорах договоренности забываются и не выполняются, что вызывает негативную реакцию клиентов. Клиентов каждый раз переспрашивают об их номере телефона или e-mail, о том, что они заказывали.
- Потеря информации при передаче между подразделениями приводит к сбоям в основных бизнес-процессах компании. «Информационные провалы» между сотрудниками и подразделениями увеличивают количество жалоб и себестоимость продаж.
- Регламентированные и утвержденные бизнес-процессы не автоматизированы и не внедрены в «рабочую среду» компании. Они не всегда исполняются, и невозможно оперативно контролировать ход выполнения бизнес-процессов.
- Компании необходим инструмент прогнозирования продаж для активного управления бизнес-процессом продаж.
- Нет возможности анализа клиентской базы, построения комплексных отчетов по продажам, закупкам и истории общения с клиентами.
- Жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя. Нет возможности получить отчетность по типам жалоб за период в разрезе менеджеров компании.
- Знания сотрудников компании хранятся только в их головах, передача знаний от опытного сотрудника к новичку занимает много времени и в итоге приводит к увеличению издержек компании, снижает продажи.
- Сотрудники теряют много времени, отвечая на типовые вопросы клиентов.

- Менеджеры вынуждены тратить несколько часов в неделю для составления отчетов по продажам и бесед с руководителем по вопросам оперативной деятельности.
- Составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса.
- Руководитель вынужден половину своего рабочего дня тратить на контроль работы сотрудников.
- Штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем растут обороты компании.

Если перечисленные проблемы имеют место, то CRM-система сможет помочь в их решении.

## **Принятие решения о внедрении**

Особая роль на данном этапе отведена руководству компании. Необходим взгляд сверху, комплексный подход к проекту внедрения. Только после того, как руководитель или собственник бизнеса поймет, какие проблемы он намерен решить с помощью CRM-системы, стоит переходить к выбору конкретной программы.

Перед принятием решения о том, стоит ли внедрять CRM-систему, разумно составить список наиболее острых проблем, расставить приоритеты для решаемых задач, определить желаемые и возможные сроки их решения.

Далее руководитель компании должен изучить базовые возможности CRM-системы (перечень), обратив внимание на то, существует ли технология внедрения, адаптированная для данной CRM-системы, задать интересующие вопросы тем, кто предлагает CRM-систему. Оценить готовность привлекаемых консультантов решить проблемы, стоящие перед компанией.

Проект внедрения CRM-системы обычно связан с организационными изменениями. В первую очередь компания должна принять идею клиентоориентированности, а затем уже выбрать себе инструмент – CRM-систему. По возможности откровенно ответьте себе на вопрос:

«Готова ли моя компания к внедрению CRM?» Возможно, на текущем этапе есть более важные задачи – например, кадровые или финансовые проблемы, и решение данных задач позволит вывести бизнес на более стабильный уровень.

Если же вы видите реальную возможность решить ряд задач компании с помощью CRM-технологий, то начните готовить проект внедрения, выбирайте продукт и партнера-внедренца. Ваши усилия окупятся сторицей.

### **Подводим итоги**

Мы рассмотрели и разобрали на простых примерах основы концепции построения клиентоориентированного бизнеса и поняли, для чего нужны основные мероприятия при реализации CRM-стратегии в компании и какую пользу они принесут.

Подводя итог, можно отметить следующее:

- CRM-система позволяет структурировать и собрать в единую базу данные о ваших клиентах, партнерах, поставщиках и даже конкурентах.
- Ведение истории взаимоотношений позволяет сотрудникам компании «помнить» всю историю переговоров и договоренностей с клиентами и поставщиками.
- Организация электронного обмена информацией сводит к минимуму проблему потери заявок («информационных провалов») между подразделениями и сотрудниками компании.
- Электронные бизнес-процессы начинают реально работать в ежедневной деятельности компании, а не остаются только на бумаге.
- Аналитические инструменты и инструменты прогнозирования позволяют руководству компании «держать руку на пульсе» и оперативно предпринимать корректирующие действия в бизнесе.

- Маркетинг получает инструменты для решения задач в области планирования, бюджетирования, проведения (теле-маркетинг, мониторинг, выставки и семинары) и анализа эффективности маркетинговых кампаний (ROI).
- Компания получает инструменты по управлению качеством и структурированному хранению и использованию накопленных знаний.

Фактически в процессе прочтения этой книги, отметив те пункты примеров, которые касаются вашей компании, и вписав свои текущие задачи в конце каждого раздела, вы получили персональный список задач для решения в рамках проекта внедрения CRM-системы. Этот список задач будет полезен вам при выборе CRM-системы и в ходе проекта по ее внедрению.

Теперь при общении с консультантом по CRM вы сможете сразу предоставить ему список актуальных проблем бизнеса, которые требуется преодолеть при внедрении CRM-системы.

---

## Глава 2. О CRM серьезно

Сама аббревиатура **CRM** (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) стала набирать популярность с середины 90-х годов XX века.

Очень коротко предназначение CRM выразил Томас Давенпорт (Thomas H. Davenport)<sup>4</sup>, профессор Бостонского университета и руководитель Института стратегических перемен. Во-первых, с ростом глобальной конкуренции и уменьшением отличий в качестве аналогичных товаров и услуг продавцы стали менять свою стратегию с продуктоориентированной на клиентоориентированную. Во-вторых, развитие компьютерных технологий позволяет накапливать и анализировать информацию о клиентах вне зависимости от их количества, что сделало возможным развитие клиентоориентированных технологий в масштабах небольших компаний и корпораций.

Собственно концепция CRM использовалась еще в Средние века с развитием средневекового города – колыбели современной цивилизации. У торговцев была организована фиксация всей необходимой информации о клиентах и фактах отношений с ними. Эти записи использовались в дальнейшей работе с клиентами. Внедрение же CRM как технологии начиналось на Западе в XX веке. В России же концепция

---

<sup>4</sup> Davenport, T.H., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, HBS Press, Boston, 1993.

CRM и CRM-технологии стали заметным явлением только в XXI веке, когда внутривнутриполитическая и экономическая ситуации в нашей стране стали характеризоваться относительной стабильностью.

## Зачем бизнесу CRM?

Если спросить 10 разных экспертов в области CRM, что они понимают под термином «CRM-система», то мы получим 10 разных ответов.

В общем случае CRM-система обеспечивает получение, накопление и анализ информации о клиентах и закономерностях их покупательского поведения. Также важными функциями CRM-системы являются инструменты активного управления продажами, обмена информацией внутри компании, автоматизации бизнес-процессов и массового взаимодействия с целевыми группами клиентов (телемаркетинг, анкетирование, e-mail, мессенджеры и почтовые рассылки и т. д.).

Само понятие «клиент» сегодня стало восприниматься гораздо шире, чем «тот, кто платит нам деньги за товар или услугу». В современном бизнесе часто бывает трудно выделить «чистого» клиента или, например, поставщика. Поставщики и покупатели сегодня часто становятся партнерами. Вчерашние конкуренты объединяют свои усилия в крупных проектах, и тому масса примеров из практики российского и мирового бизнеса. От простых взаимных рекомендаций двух специализированных автосервисов, находящихся по соседству (в случае, когда клиенту нужна услуга ремонта коробки передач, не предоставляемая одним сервисом, ему рекомендуют обратиться в соседний автосервис – и наоборот в случае необходимости ремонта двигателя), и до организации вчерашними мировыми конкурентами совместных предприятий по выпуску, например, компьютерных комплектующих, что позволяет им значительно снизить издержки производства за счет объема выпуска продукции.

Поэтому термин «клиентоориентированность» скорее отражает сам подход к процессу коммуникации компании с внешним миром – компаниями и людьми. Если компания дорожит отношениями с другими компаниями и людьми, делает все возможное для оптимизации данного процесса, то, безусловно, ее можно назвать клиентоориентированной и следующей концепции CRM.

CRM-системы не являются изобретением последнего времени и использовались с давних пор. Простейшие «CRM-системы» прошлого в виде писцовых, амбарных, долговых книг зачастую позволяли не только вспомнить прежнюю историю общения с клиентами, но и проявить по отношению к клиенту больше внимания, дать понять, что прежние взаимоотношения не забыты. Это уже позволяло удерживать постоянных клиентов и привлечь новых за счет «клиентоориентированности» в ведении дел.

Позднее такой подход в первую очередь развивался в сфере услуг и сервиса, особенно в малом бизнесе. Именно клиентоориентированность позволяла предприятиям малого бизнеса выйти из сферы ценовой конкуренции с крупными корпорациями, удержать клиентов и увеличить продажи. По праву ценовая конкуренция считается в маркетинге самым низшим видом конкуренции. Конкуренция по цене вымывает ресурсы компаний рынка и может привести к кризису отрасли.

Хорошим примером могут служить многочисленные описания в художественной литературе парижских или римских кафе и ресторанчиков, табачных лавочек, итальянских газетных «киосков» прошлого и позапрошлого веков, где собирались и проводили время постоянные клиенты. Так, например, в день рождения клиент мог обслуживаться «за счет заведения», что, с одной стороны, было, безусловно, приятно самому клиенту, а с другой – позволяло заведению формировать лояльную клиентскую базу. Сама же CRM-система тех времен была довольно неприятной и сводилась чаще всего к записям и пометкам в «учетной тетрадке».

После волн технологических революций XX века казалось, что дни таких клиентоориентированных форматов сочтены из-за их низкой технологичности, больших издержек на обслуживание каждого клиента. Однако после публикации книги Ари де Гиуса (Arie de Geus) «Живая компания»<sup>5</sup> интерес к небольшим компаниям семейного типа среди исследователей и аналитиков заметно вырос – их перестали рассматривать как неудачный формат бизнеса, как атавизм средневековых ремесленных фирм. Так, проведенные исследования показали, что во Франции

---

<sup>5</sup> Ари де Гиус «Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде» (The Living Company. Growth, Learning and Longevity in Business) / Перевод с английского Игоря Трифонова, под ред. Галины Ивашевской. – СПб.: Стокгольмская школа экономики Санкт-Петербурге, 2004. – 221 с.

и в XXI веке практически 70 % продуктового ритейла (petits commercants) представлено семейными компаниями, сохранившими традиции ориентации на семейную атмосферу в ведении дел. В каждом городке, районе имеется своя мясная лавка, булочная и другие небольшие специализированные магазинчики. Между владельцем магазинчиков и покупателями всегда сохранялись дружеские отношения. Сами магазинчики – это, как правило, семейный бизнес, который передавался из поколения в поколение. И, несмотря на приход крупных транснациональных игроков розничных продаж (Auchan, Carrefour, Metro и т.п.), во Франции, Великобритании, Испании и других странах «старой Европы» семейный бизнес в сфере розничной торговли сохранился благодаря клиентоориентированности. То же характерно для производства вина, сыра и почти всего французского «общепита»<sup>6</sup>.

Большие корпорации и предприятия среднего размера, ориентированные на массовые продажи, раньше редко обращали внимание на клиентоориентированность, предпочитая использовать классические методы ценовой и маркетинговой конкуренции. Главная задача такой стратегии – уменьшить операционные издержки любой ценой, установить низкие цены даже за счет существенного снижения дополнительного сервиса. Такая неклиентоориентированная стратегия особенно характерна для периодов становления новых сегментов рынков, когда спрос превышает предложение и ситуация на рынке далека от равновесия.

В этой ситуации нет смысла инвестировать в CRM – ни в технические средства, ни в реинжиниринг бизнес-процессов. Рынок растет, и основная задача – успеть обслужить все прибывающих клиентов. Возврат инвестиций в CRM-систему в такой ситуации вряд ли будет значительным и быстрым. Более того, есть опасность, что внедрение системы, стимулирующей внимательное отношение к каждому клиенту, приведет к временным задержкам в обслуживании, прочим транзакционным издержкам, что в неравновесной ситуации превышения спроса над предложением равнозначно недополученной прибыли или убытку.

Хорошим примером такой стратегии может служить российский рынок мобильной связи, на котором с 2003 года в течение нескольких лет наблюдался сверхрост (super-growth), когда все усилия менеджмента ведущих операторов связи были направлены на «обслуживание

---

<sup>6</sup> Мария Плис, Антон Филатов, Кирилл Корюкин «Carrefour уже в России» / Ведомости, 2007. – № 44.

сверхроста клиентской базы»<sup>7</sup>, а не на совершенствование сервиса и взаимоотношений с клиентами. Этап совершенствования работы с клиентами наступил только в 2006 году, когда сверхрост закончился и началась аккуратная «позиционная борьба» за каждого клиента.

Закон постепенного снижения прибыльности бизнеса на рынках совершенной конкуренции рассматривали классики экономики начиная с Адама Смита (Adam Smith) и Альфреда Маршала (Alfred Marshall). Это объясняется тем, что в ситуации, когда продавцов становится много (точка равновесия), начинается ценовая конкуренция, а прибыльность бизнеса продавца постепенно падает. В такой ситуации технологии клиентоориентированности позволяют продавцам выйти из замкнутого круга постоянного снижения цен вслед за конкурентами, снизить «ценовую чувствительность» клиентов и сохранить их за счет внимания и сервиса. Существуют, разумеется, и другие рецепты преодоления закономерного спада прибыльности бизнеса – например, всевозможные формы картельных соглашений или постоянные инновации и выходы на новые рынки, но этот аспект выходит за рамки данной книги.

## История CRM-решений

Обычно историю CRM-подобных продуктов для систематизации данных о клиентах принято начинать с Джона Генри Паттерсона (John Henry Patterson), основателя компании National Cash Register, первым обобщившего приемы, используемые при организации торговли<sup>8</sup>.

В 1911 году Джем Ханди (Jam Handy), сотрудник рекламной службы Chicago Tribune, изучал причины, по которым покупатели приобретают те или иные товары<sup>9</sup>. Он полагал, что использование специальных плакатов и фильмов, разъясняющих преимущества товаров и услуг, даст продавцам фору перед теми, кто действуют в соответствии с привычными шаблонами торговли. Впоследствии им была зарегист-

---

<sup>7</sup> Александр Изосимов, генеральный директор «Вымпелком» (ТМ «Билайн»). «Мы хотим оставаться компанией роста» / Ведомости, 2007. – № 77.

<sup>8</sup> Фрэнк Хэйес «История CRM» / Computerworld, 2002. – № 14. <http://www.osp.ru/cw/2002/14/023.htm> The National Cash Register Company Ltd. in Great Britain, <http://www.ncr.org.uk/NCRHistory/jhp2.htm>.

<sup>9</sup> Linda Robinson Walker «A Jam Handy Production» / Michigan Today, 1995. – № 3.

рирована торговая марка A Jam Handy Production, использованная более чем в 7000 видах рекламно-разъяснительной продукции.

В 1947 году адвокат Моррис Перкин (Morris Perkin) из штата Пенсильвания разработал систему для регистрации планов деловых встреч и мероприятий – Day-Timer. Она содержала средства уведомления о предстоящих событиях, выполняла функцию подробного планировщика времени и дневника, в котором отражалась выполненная работа<sup>10</sup>. Эту систему уже вполне можно было отнести к прототипам современных компьютерных CRM-решений. Разработка Day-Timer с 1952 года стала приобретать широкое распространение. В 60-х годах XX века эта разработка стала востребованной в Великобритании и Канаде. Много раз перепродававшаяся компания Day-Timer Ltd. до сих пор существует и продолжает выпуск средств организации и планирования времени.

Еще ближе к компьютерным технологиям сегодняшнего дня подошел Арнольд Нустадтер (Arnold Neustadter), изобретатель вращающейся на 360 градусов картотеки Rolodex, которая вплоть до 1970-х была популярнейшим средством записи деловых контактов<sup>11</sup>.

Одновременно с этим начинается и многократно ранее описанная эпоха компьютеров. Несмотря на то что количество транзакций, хранящихся в компьютерах, в 60-е и 70-е годы заметно возросло, использование ЭВМ того времени оставалось слишком дорогим, и большинству компаний приходилось ограничиваться только простейшими средствами поддержки продаж, подобными Day-Timer и Rolodex.

К началу 1980-х число специализированных CRM-систем управления продажами можно было пересчитать по пальцам. Но шло время, и развитие компьютерной техники позволило существенно снизить стоимость вычислений.

В 1987 году Пэт Салливан (Pat Sullivan), основатель Contact Software International и SalesLogix Corporation, выпустил первую коммерческую компьютерную программу для управления контактами, получившую

---

<sup>10</sup> About Day-Timers. Company History, <http://www.day-timer.co.uk/aboutdaytimer.asp>.

<sup>11</sup> Bill Hammack «Rolodex: A Public Radio Commentary», <http://www.engineerguy.com/comm/3900.htm>.

название «АСТ!». Эта специализированная программа позволяла продавцам отслеживать развитие взаимоотношений с клиентами, обрабатывать и анализировать информацию об этих взаимоотношениях. В настоящее время к тридцатилетию продукта выпущена уже 20-я версия программы («АСТ! PRO v20»), и она до сих пор остается во многих странах мира лидером продаж CRM-решений класса Contact Management и оперативных CRM-систем.

Новое качество термин «CRM-система» приобрел к середине 1990-х годов. Под CRM-системой стали понимать сквозную автоматизацию клиентоориентированных технологий продаж. Сам термин «CRM» впервые был использован Siebel Systems, для того чтобы отразить специфику этого типа корпоративных программных продуктов.

На данный момент в мире существует более 1000 решений, которые можно отнести к классам CRM, Sales Force Automation и Contact Management.

## **Место CRM в российском бизнесе**

Развитие интереса к CRM-технологиям в России в целом повторяло тенденции западного рынка, только было ускоренным по времени в несколько раз. События, происходившие в России в первой половине XX столетия, не способствовали клиентоориентированности сферы услуг и торговли. На первом этапе зарождения отечественного бизнеса в новое время, в конце 80-х – начале 90-х, в эпоху «дикого капитализма», на российском рынке появляется большое число новых продуктов и услуг, спрос на которые, как правило, превышал предложение. Характерными особенностями того времени являлись ненасыщенность рынков, их хаотичная организация, разрыв налаженных связей и частая смена вендоров<sup>12</sup>.

Отсутствие специализации для большинства фирм и предприятий являлось нормой. Нередко компании полностью меняли профиль своей деятельности в течение года. В этих условиях менеджменту компаний и в голову не приходили мысли о планах развития программ повышения

---

<sup>12</sup> М. Кадыков «CRM – как инструмент управления продажами», <http://www.crmru.info>.

лояльности клиентов, о долгосрочных отношениях и целевых сегментах и вообще о каком-либо управлении процессами продаж, сервиса и маркетинга.

Во второй половине 90-х российский рынок постепенно насыщался товарами и услугами. В условиях возрастающей конкуренции выигрывали компании, которые специализировались на определенных видах бизнеса. Ключевым звеном этого времени были менеджеры по продажам, или «менеджеры контакта», вокруг которых и строилась вся бизнес-технология.

Такой менеджер в течение определенного времени набирал клиентскую базу, а дальше самостоятельно с ней работал, получая проценты от каждой продажи при последующих контактах. Результат его деятельности зависел исключительно от его персонального опыта, навыков поиска и общения с клиентами. Поэтому основным капиталом такого менеджера была собственно клиентская база, которую он оберегал и от коллег-конкурентов, и зачастую от собственного работодателя. В прессе попадались такие объявления: «Примем на работу менеджера по продажам со своей клиентской базой». Естественно, что при уходе таких сотрудников потери для компании могли быть весьма ощутимыми. При такой организации общие стратегические цели компании зачастую расходились с текущими интересами ключевых сотрудников. Например, топ-менеджмент компании, исходя из стратегических планов, конкурентной ситуации и тенденций, планировал продвижение на новые рынки, а ключевой менеджер, привыкнув работать со знакомым ассортиментом и рынком, противился переменам. В итоге текущий финансовый результат менеджера приходил в противоречие со стратегическими планами компании. Разрешением таких конфликтов часто был уход менеджера вместе со «своей» клиентской базой к другому работодателю.

Первые проекты внедрения CRM-систем в России были выполнены еще в конце 80-х – начале 90-х годов. В то время внедрения выполнялись в основном в банках и финансовом секторе. Это неудивительно, ведь позволить себе тогда западную CRM-систему и западных консультантов могла далеко не каждая российская компания. Данные проекты были единичными и в основном держались на энтузиазме руководителей или топ-менеджеров компаний. Часто в проекте внедрения выполнялась полная или частичная локализация западного CRM-решения (перевод интерфейса и документации, адаптация к российским реалиям ведения бизнеса).

В современных условиях, когда конкуренция на многих рынках в РФ стала довольно жесткой, остро встает вопрос активного управления продажами. Клиентоориентированная технология стала средством выживания компании на рынке и оружием в конкурентной борьбе. Сейчас спрос на технологии CRM со стороны российского бизнеса намного выше, чем в начале 2000-х. Количество выставок и конференций, посвященных тематике CRM, растет год от года, а счет проектов внедрения CRM в России идет уже на десятки тысяч в год.

## **Современное отношение бизнеса к CRM**

В последнее время достаточно часто в прессе и на интернет-порталах можно встретить публикации о проблемах CRM-проектов.

Например, Артемий Лебедев, основатель и владелец «Студии Артемия Лебедева», считает, что ориентированности на клиентов в природе не существует, поэтому и в концепции CRM нет никакого смысла, а проекты по внедрению систем CRM – пустая трата денег. «Во всем мире компании плюют на клиентов. Любят лишь тех, кто приходит с парадного подъезда с золотой кредитной карточкой. А если зайдет потребитель попроще, да без предварительной договоренности, недружелюбный прием ему гарантирован», – сказал он в своем выступлении на одном из форумов по CRM-технологиям. «Компания, ориентированная на клиентов? Чушь. Даже если ее возглавляет директор, радеющий за потребителя, он сидит на горе аморфных сотрудников, не желающих ничего делать», – добавил Артемий.

Возможно, производителю уникальной, эксклюзивной продукции действительно разумнее ориентироваться на силу этой эксклюзивности, а не на удовлетворение пожеланий «массового клиента». Может быть, такая стратегия для компании, строящей свой бизнес на эксклюзиве, будет более успешной? Однако, согласитесь, что даже при оказании эксклюзивной услуги клиент не будет терпеть несогласованность планов сотрудников компании или повторные расспросы про детали заказа. Этого и многого другого позволит избежать CRM-система в компании.

Фредерик Ньюэлл (Frederick Newell) в своей книге «Почему не работают системы CRM» пишет: «Большинство исследований показывают, что только от 25 до 30 % компаний, которые внедрили CRM-системы, считают, что получили от них именно то, чего ожидали»<sup>13</sup>.

Безусловно, процент неудач, как и в любом другом деле, присутствует и в области внедрения CRM-систем. Важно тщательно анализировать различные мнения и извлекать уроки: почему, в каких ситуациях и по каким причинам случаются неудачи в проектах внедрения CRM-систем.

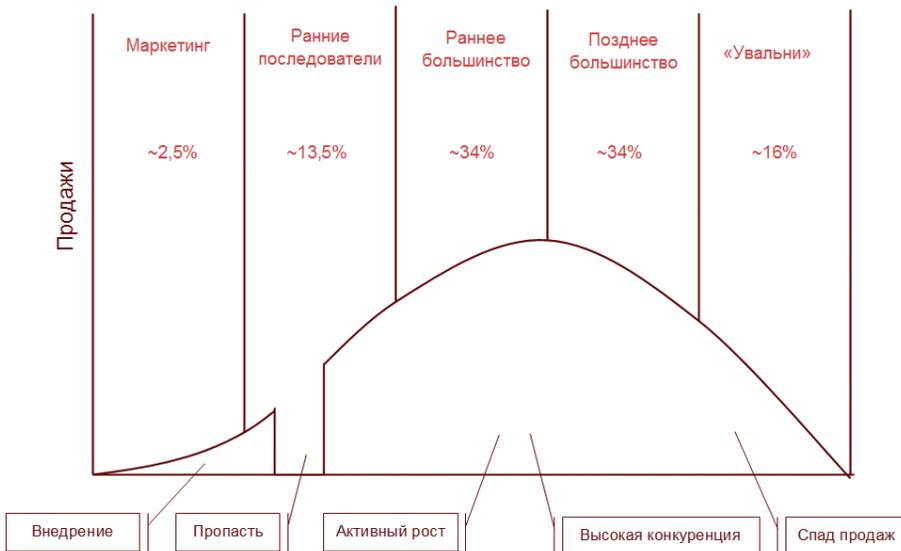
Как это часто случалось и прежде, CRM-технологии поначалу воспринимались топ-менеджерами российских компаний как некая «модная штучка» или «волшебная палочка», призванная чудесным образом повысить продажи. Казалось, иначе и быть не может: автоматизация взаимоотношений с клиентами может принести только пользу. Однако порой легковесное отношение топ-менеджмента компании к CRM часто приводило к неудачным проектам внедрения.

Наверное, каждая концепция (в том числе и CRM) переживает схожий жизненный цикл. При появлении новой многообещающей идеи на нее первыми обращают внимание экспериментаторы и пробуют использовать у себя в компании. У кого-то получается, и он делится своим успехом с рынком. Далее следует бурный рост интереса к концепции и первая волна проектов, большая часть из которых, к сожалению, оканчиваются ничем из-за отсутствия полного понимания самой концепции, формализованной технологии внедрения и практического опыта реализации проектов. Отсюда и появляется негативная статистика. Далее умудренные опытом прошлых неудач и осознавшие истинные цели внедрения концепции заказчики и исполнители начинают новые проекты, которые уже приносят ожидаемые от них результаты. Пережив «кризис доверия», концепция вновь принимается бизнесом. Сегодня CRM-система уже воспринимается руководителями как необходимый инструмент ведения бизнеса, как ранее это было с бухгалтерскими, торговыми программами и ERP-системами.

---

<sup>13</sup> Фредерик Ньюэлл «Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM)» / Хорошая книга, 2004. – 368 с.

**Теория «жизненного цикла продукта».** Джеффри Мур, скромный преподаватель английской литературы в мичиганском Olivet College, пришел в бизнес в 1978 году. Окунувшись в мир хайтека, он своими глазами наблюдал гибель компаний, в которых работал, и, размышляя о причинах их краха, пришел к выводу, что их погубила эйфория первоначального успеха: они так и не смогли создать продукт для массового потребителя. Замеченный им феномен «пропасти», лежащей между ранними поклонниками технологий и всеми остальными потребителями, Мур описал в книге «Преодолевая пропасть» (Crossing the Chasm). Неожиданно для автора книга сразу же стала бестселлером. И, к еще большему удивлению, ничуть не утратила актуальности с годами – Джеффри Мур регулярно переиздает ее, обновляя лишь героев (проблемы у компаний остаются все те же).



**Рис. 1.** Жизненный цикл продукта по материалам книги Джеффри Мура «Преодолевая пропасть» (Crossing the Chasm)

Мур продолжил исследование «пропасти». Так, в книге «Внутри торнадо» (Inside the Tornado) он описал стратегию поведения в случае, когда продукт начинает пользоваться гигантским спросом. А в книге «Игра гориллы» (The Gorilla Game) – рынки, где возможно появление «горилл» – компаний, которые, преодолев пропасть, захватывают ниши, а затем превращаются в гигантов. Наконец, в своей последней книге

Dealing with Darwin Джеффри Мур описывает поздний цикл инноваций и предлагает стратегию для компаний, продающих стандартизированные продукты для масс.

В целом можно выделить несколько факторов, приводящих проекты внедрения CRM-систем к неудаче. Часть из них соответствуют мировому опыту, часть из них – чисто российская специфика.

- **«Таблетка от всех болезней».** Часто заказчик, а в некоторых случаях и исполнитель, позиционирует CRM как средство от всех управленческих «болезней» компании. Складывается иллюзия, что сам факт приобретения CRM-системы и договор на ее внедрение решат все проблемы, вызванные издержками управления.
- **Неготовность компании-заказчика.** Во многих случаях компания просто не готова к внедрению CRM-системы. Нет поддержки высшего руководства, нет выделенного бюджета и руководителя проекта со стороны компании. А главное – руководство не может однозначно ответить на вопрос «Зачем CRM-система компании?», а сотрудники не знают ответа на вопрос «Зачем CRM-система мне?»
- **Отсутствие технологии и опыта проектов у исполнителя.** Тема CRM является «модной», и это привлекает на рынок CRM не только новых заказчиков, но и новые компании, решившие подзаработать на очередных «модных трех буквах». Отсутствие технологии внедрения CRM-систем и опыта реализованных проектов у таких исполнителей приводит к неудачам проектов внедрения CRM и, к сожалению, дискредитирует концепцию в целом.
- **Подмена цели проекта внедрения CRM-системы.** Не будем забывать, что под видом проектов внедрения информационных систем иногда преследуются совершенно конкретные частные цели карьерного роста, освоения IT-бюджета или получения персональной материальной выгоды. Проекты CRM – не исключение.

Совокупность приведенных выше факторов и дает негативную статистику. В каждом конкретном случае нужно анализировать, какие факторы (или их совокупность) стали причиной неудачи конкретного CRM-проекта.

CRM-технологии и решения могут принести существенную пользу компании, а могут оказаться бесполезными или даже вредными. Все зависит от подхода к проекту внедрения CRM-системы.

---

## Глава 3.

# CRM-функциональность

Несмотря на то что компьютерные CRM-системы существуют на рынке более тридцати лет, вопрос о перечне их функциональных составляющих все еще открыт. Хотя определение CRM эволюционирует, многие специалисты сходятся во мнении, что CRM-решение должно обязательно иметь 11 основных компонентов из перечня Бартона Голденберга (Barton Goldenberg), основателя и президента компании ISM Inc.

### 11 основных компонентов CRM-решения

Бартон Голденберг, основатель и президент ISM Inc., является одним из ведущих мировых экспертов в области CRM-технологий.

Основанная в 1985 году ISM Inc. предлагает исчерпывающие рекомендации в области CRM-внедрений и сравнительные оценки CRM-продуктов различных производителей. ISM публикует ежегодный каталог The Guide to CRM Automation, а также результаты отчета ежегодного исследования Top 15 CRM.

Бартон Голденберг стал инициатором появления журнала CRM Automation, издаваемого Prentice Hall, а также обозревателем целого ряда изданий, таких как CRM Magazine. Клиентами ISM из частного сектора стали крупнейшие западные компании, такие как

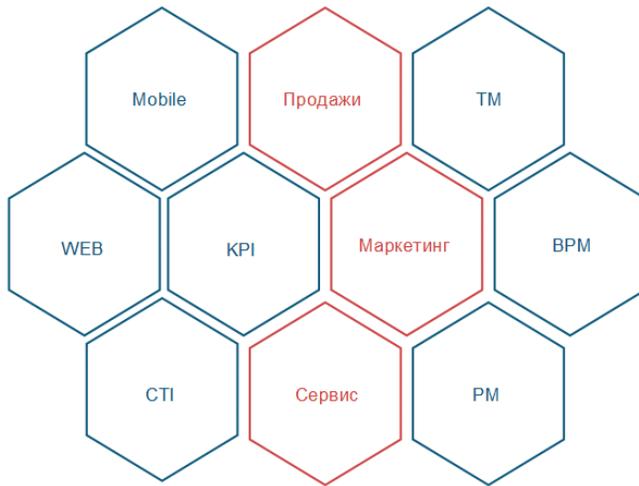
AAA Mid-Atlantic, ExxonMobil, IBM, McGraw-Hill, Nike и United Way of America. Среди клиентов ISM из правительственного сектора – Департамент обороны США и Почтовая служба США.

Считается, что CRM-решение должно иметь 11 компонентов из перечня Бартона Голденберга. Список основных компонентов выглядит следующим образом:

- управление контактами,
- управление продажами,
- продажи по телефону (телемаркетинг),
- управление временем (тайм-менеджмент),
- поддержка и обслуживание клиентов,
- управление маркетингом,
- отчетность для высшего руководства,
- управление электронной торговлей,
- управление мобильными продажами,
- интеграция с другими системами,
- синхронизация данных.

Бартон Голденберг составил свой список из 11 пунктов базовых возможностей CRM в начале 90-х годов прошлого века. Сегодня современное полнофункциональное профессиональное CRM-решение предлагает компании гораздо больше функционала. CRM вбирает в себя лучшие технологии и методики для бизнеса (см. рис. 2).

Стандартом для профессиональных решений CRM стало наличие омниканальности, интеграции с интернет-сервисами, развитого функционала управления бизнес-процессами, возможности отслеживания хода исполнения проектов и интеграции с BI-системами.



**Рис. 2.** «Карта функционала» современного CRM

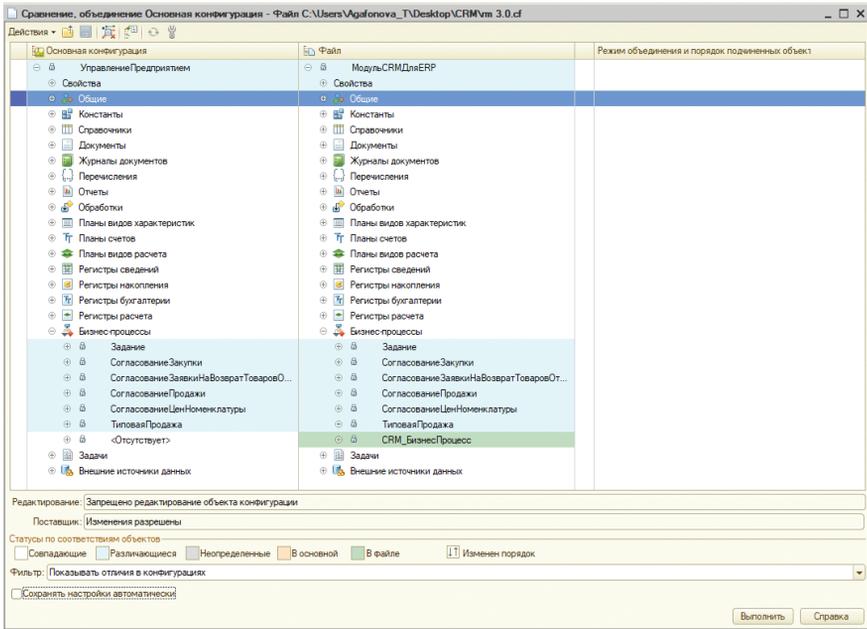
На начальном этапе внедрения CRM-решения компания может использовать один или нескольких функциональных блоков CRM, а с течением времени по необходимости добавляются другие функциональные возможности.

Основную функциональность CRM проиллюстрируем на примере двух систем: «1С:ERP Управление предприятием 2» и «1С:CRM Модуль для 1С:ERP и 1С:КА 2».

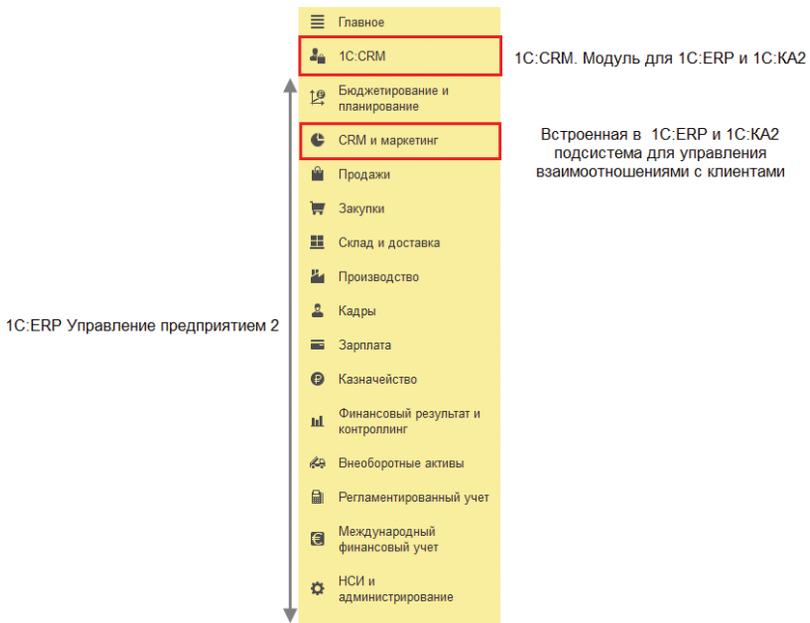
«1С:ERP Управление предприятием 2» является системой класса ERP, а не CRM. Но в 1С:ERP присутствует подсистема «CRM и маркетинг». С ее помощью многие задачи управления взаимоотношениями с клиентами могут быть решены.

Предусмотрено использование 1С:CRM совместно с 1С:ERP в рамках комплексных проектов автоматизации предприятия. При совместном использовании 1С:CRM расширяет возможности 1С:ERP в области управления взаимоотношениями с клиентами.

Для работы в составе единой конфигурации продукт «1С:CRM. Модуль для 1С:ERP и 1С:КА 2» встраивается в типовую или измененную под потребности предприятия 1С:ERP.



**Рис. 3.** Процесс встраивания модуля 1С:CRM в 1С:ERP через сравнение и объединение конфигураций



**Рис. 4.** Меню 1С:ERP с уже встроенным модулем 1С:CRM

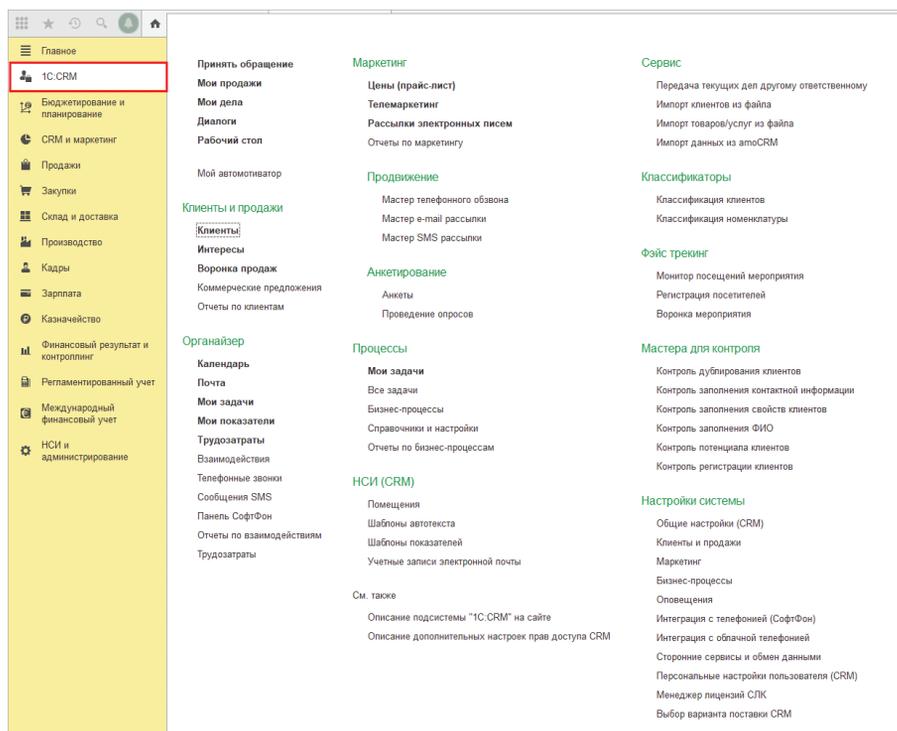


Рис. 5. Интерфейс и основные возможности модуля 1С:CRM

## Клиентская база

Основа CRM – это исчерпывающие данные о клиентах, которые накапливаются и обрабатываются в клиентской базе. В ней в структурированном виде собирается информация о компаниях и физических лицах, с которыми установлены либо планируется установить отношения (покупатели, поставщики, агенты, партнеры, а также конкуренты компании). Важно, чтобы информация о клиентах была общедоступна, непротиворечива и редактируема по общим правилам.

Задачи CRM-системы в области управления клиентской базой:

- Создание необходимой структуры базы клиентов и контактных лиц.
- Организация оперативной регистрации нового клиента.

- Редактирование информации по реальным (т.е. уже занесенным в информационную базу) клиентам.
- Анализ полноты заполнения клиентской базы.
- Сегментация клиентов. Получение необходимой аналитики по базе клиентов и контактных лиц на основе ABC-анализа, XYZ-анализа и совместного ABC/XYZ-анализа.
- Проведение анализа изменения «важности» клиентов и стадий взаимоотношений с клиентом.
- Поиск двойных записей клиентов и контактных лиц, корректировка информации.
- Обработка необходимой группы клиентов для присвоения необходимых значений (групповая обработка).
- Настройка прав доступа, настройка интерфейсов пользователей.

### **«Точный адрес – своевременная доставка»**

После сбора статистики причин жалоб в CRM выяснилось, что клиенты компании «Стрела» часто жалуются на несвоевременную доставку груза.

Проведя разбор ситуации, директор компании Петр Васильевич выяснил, что водитель-экспедитор не обладает информацией, в какую точку продаж или на какой склад компании клиента нужно отвезти товар. Нередко водитель-экспедитор приезжает в центральный офис клиента и только там узнает точный адрес доставки.

Решением этой проблемы для компании «Стрела» стало указание адреса доставки в карточке клиента и привязка поручения экспедитору к точному адресу склада или торговой точки клиента, а также указание в карточке клиента контактных данных ответственных лиц на складах и торговых точках.

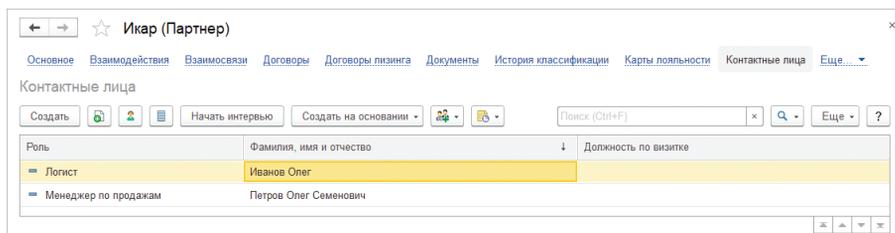


Рис. 6. Контактные лица клиента в 1C:ERP

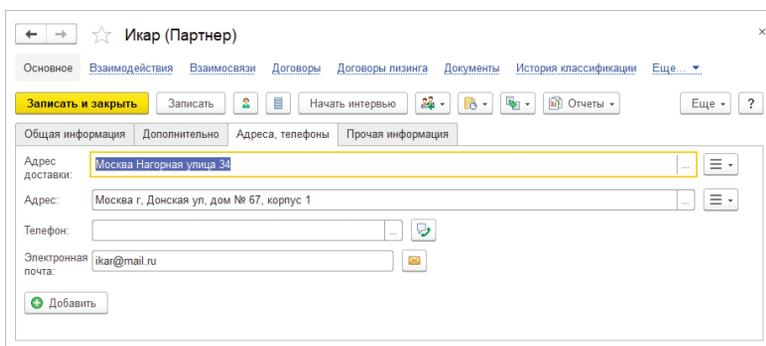


Рис. 7. Контактная информация в карточке клиента в 1C:ERP

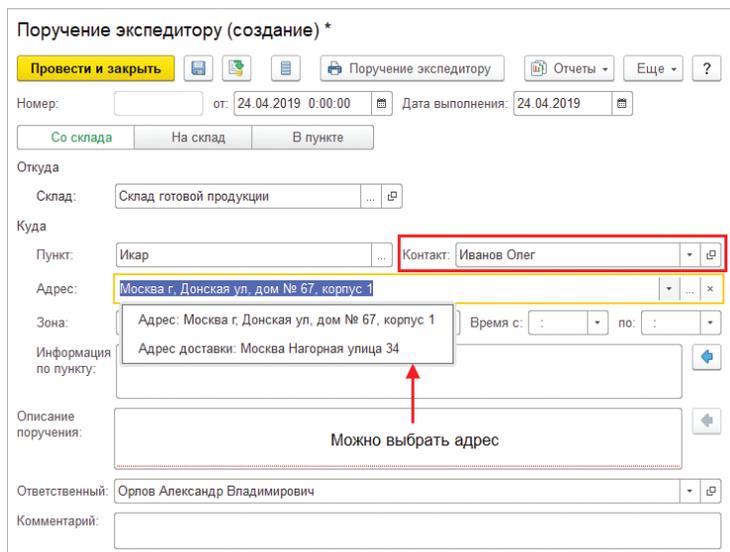


Рис. 8. Создание поручения экспедитору в 1C:ERP

## Заполнение и ведение справочников

По каждому клиенту компании составляется карточка, в котором содержится:

- **Контактная информация** – юридические и фактические адреса компаний (офисов/складов/торговых точек клиента), рабочие и мобильные телефоны, корпоративные и личные e-mail, адреса дополнительных офисов и складов;
- **История взаимодействия** – факты коммуникаций с клиентами и информация о клиенте, найденная в СМИ, Интернете или полученная на рынке по «сарафанному радио», история регулярного общения с клиентами, клиентских рассылок и массовых обзвонov;
- **Аналитика** – аналитические признаки клиента, которые влияют на сервисное обслуживание и текущие продажи или перспективность работы с данным клиентом.

Ввод информации и редактирование данных осуществляются в карточке партнера.

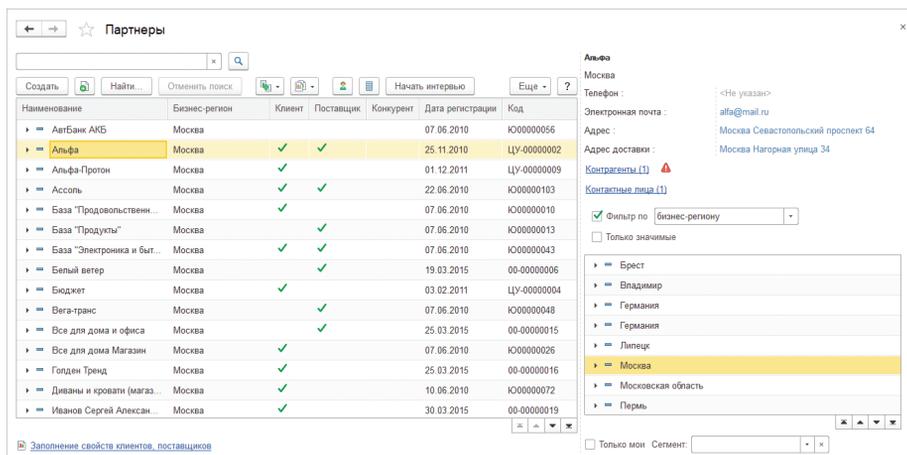


Рис. 9. Список партнеров в 1С:ERP

← → ☆ Икар (Партнер) ×

Основное Взаимодействия Взаимосвязи Договоры Договоры лизинга Документы История классификации Еще...

Записать и закрыть Записать Начать интервью Отчеты

Общая информация Дополнительно Адреса, телефоны Прочая информация

Юр/Физлицо: Компания Код: ЦУ-00000014 Дата регистрации: 03.06.2013

Публичное наименование: ООО "Икар"

Рабочее наименование: Икар

Клиент  Поставщик  Конкурент  Прочие отношения

Обслуживается торговыми представителями  Перевозчик

Дата рождения: . . . . . Пол: . . . . .

Головное предприятие: . . . . . Группа доступа: Оптовые покупатели

Основной менеджер: Федоров Борис Михайлович Бизнес-регион: Москва

Шаблон этикетки: . . . . . Электронный чек: . . . . .

Первичный интерес:

Канал: . . . . . Источник: . . . . .

Клиенту разрешена отгрузка

Рис. 10. Карточка партнера в 1C:ERP

← → ☆ Альтаир (Контрагент) \*

Основное Интересы История Взаимодействия Анкеты Банковские счета Взаимосвязи Договоры Договоры лизинга Документы Еще...

Записать и закрыть Записать Отправить SMS Позвонить Отчеты 1СПАРК Риски

Общая информация Портрет клиента (CRM) Контакты Дополнительная информация Классификация

Портрет клиента Потенциал: 0 USD Задолженности нет

Статус работы: Работаем Важность: Важный клиент федерального

Бизнес-регион: Владимир Численность сотрудников: . . . . .

Сегмент рынка: КОРП рынок Численность рабочих мест: . . . . .

Отрасль: Машиностроение

Прочие реквизиты

Подразделение: Отдел продаж торгового направления

Офис обслуживания: Основной офис

Отписался от Емай рассылки:

Рис. 11. Расширенная карточка клиента в 1:CRM

## Регистрация нового клиента

Для оперативной регистрации данных по новым клиентам рекомендуем использовать помощник создания нового клиента. При вводе информации о партнере с помощью помощника программа автоматически проверяет наличие дублей. Поиск совпадающей информации происходит не только по основным реквизитам (наименованию, ИНН, КПП), но и по контактной информации партнеров и контактных лиц.

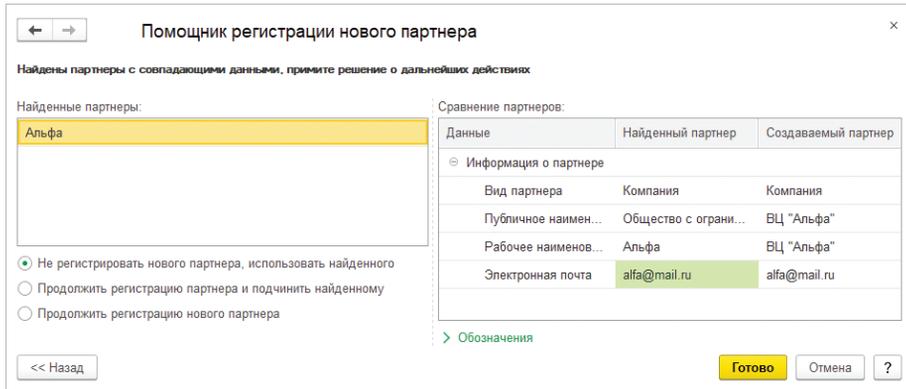


Рис. 12. Помощник создания нового партнера в 1С:ERP

## Поиск двойников клиентов и контактных лиц

**Суть задачи.** Ценность клиентской базы зависит от актуальности и корректности хранимых данных. Важную роль в поддержании актуального состояния клиентской базы играет регулярная ее «чистка» от возможных дублирующих записей. Например, наличие дублирующих данных по клиентам может привести к тому, что переговоры с одним клиентом могут начать одновременно несколько менеджеров или информационная рассылка придет несколько раз одному клиенту. Это может вызвать негативную реакцию и отрицательно сказаться на имидже компании.

**Решение задачи.** Перед записью нового партнера происходит автоматическая проверка, используется механизм поиска дублей. Также для поиска двойников можно использовать отбор в списке контрагентов (по ИНН, адресу, телефону и т.п.). После установки отбора в списке будут видны только те партнеры, которые имеют одинаковые значения и, возможно, являются дублями.

Для периодического поиска дублирующих записей в клиентской базе можно воспользоваться мастером проверки клиентской базы. Мастер проверки доступен в модуле 1С:CRM: **1С:CRM – Мастера для контроля – Контроль дублирования клиентов.**

В итоге все эти механизмы позволяют избежать ввода дублирующих контрагентов разными пользователями программы.

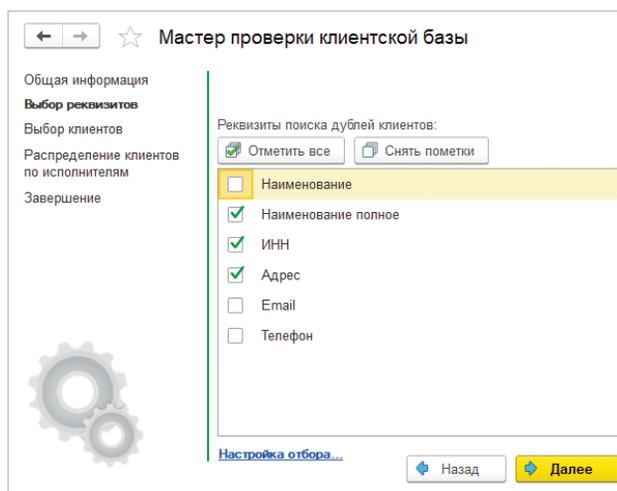


Рис. 13. Первый шаг мастера проверки клиентской базы в 1С:CRM

На последних шагах мастера можно автоматически создать задачу по исправлению задвоенных данных.

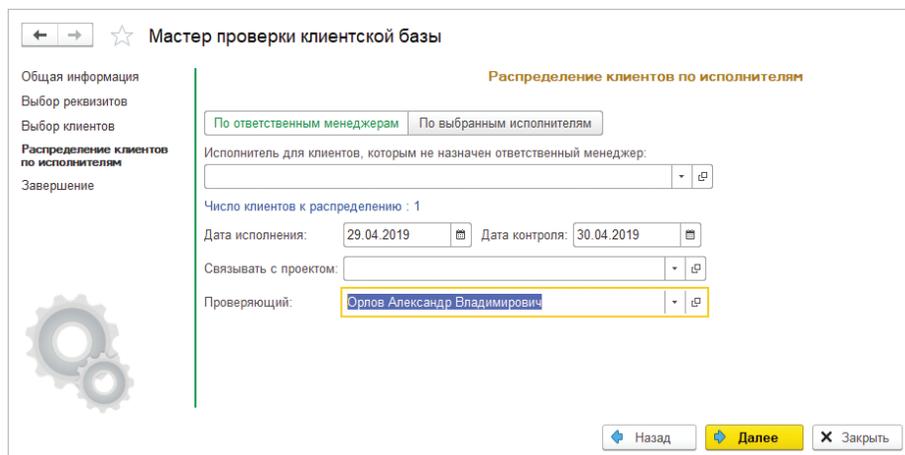


Рис. 14. Мастер проверки клиентской базы в 1С:CRM

## Анализ полноты заполнения клиентской базы

Осуществить контроль качества и проверить полноту заполнения клиентской базы можно при помощи специальных отчетов. В 1С:ERP для анализа полноты заполнения клиентской базы есть отчет **Заполнение свойств клиентов, поставщиков**. В 1С:CRM есть помощник проверки клиентской базы на заполненность: **1С:CRM – Мастера для контроля – Контроль заполнения контактной информации**.

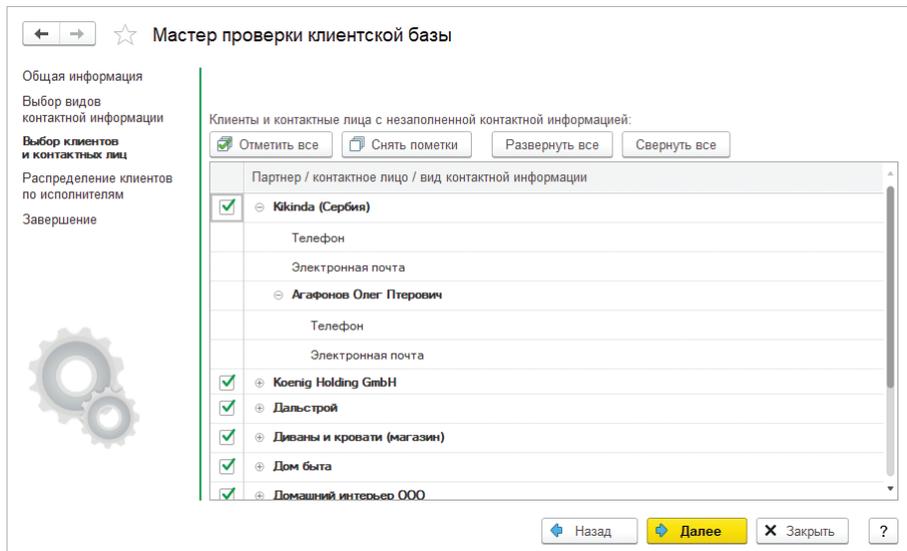


Рис. 15. Мастер заполнения контактной информации, 1С:CRM

По итогам проверки можно создать задачу по заполнению недостающей информации.

← → ☆ **Заполнение контактной информации клиентов и контактных лиц от 07.08.2019 10:53:14 (Задача)**

Выполнить

Записать и закр...

Запись...

10:53

10:53

Важность: Обычная

Принять к исполнению

Дата начала: 07.08.2019

Срок: 08.08.2019

Оптомить следующую задачу на...

0 дн. 0 час. 0 мин.

Исполнитель: Орлов Александр Владимирович

Бизнес-процесс: Заполнение контактной информации

Основная

Заполнение контактной информации клиентов и контактных лиц

Результат выполнения

Поручение

Заполнение контактной информации (выполнено 0%)

Организация: [Управленческая организация](#)

Подразделение: [Дирекция](#)

Автор: [Орлов Александр Владимирович](#)

Создан: 10:53

Стартован: 10:53

Завершится (план): 09 авг. 00:00

Проверить заполненность / заполнить следующие виды контактной информации клиентов и контактных лиц:

- "E-mail для рассылки"
- "Адрес"

07.08.2019 10:53 / **Выполнить** / Орлов Александр Владимирович /

1. Нужно выполнить поручение согласно описанию исполнителю.
2. Могут быть прикреплены файлы.

Клиент / контактное лицо

- ⊖ **АВИКА**
- Адрес
- ⊖ Грузовое агентство на ЖД транспорте
- Адрес
- ⊖ Дальнострой (западный филиал)
- Адрес
- ⊖ ЖИХ-Сервис УК
- Адрес
- ⊖ Запад-Логистик
- Адрес
- ⊖ ИТ-Производство
- Адрес
- ⊖ Консалтинговая группа Сигма
- Адрес

Рис. 16. Задача пользователю по внесению контактной информации, 1С:CRM

## Групповое изменение полей

В компании «Лидер» необходимо изменить состояние отношений для части контрагентов группы **Клиент**, замеченных в продаже конкурирующей продукции, на **Клиент/Конкурент**. Для этого отбираем клиентов, для которых требуется изменение типа отношений, и в области **Новое значение** указываем, что клиент является конкурентом.

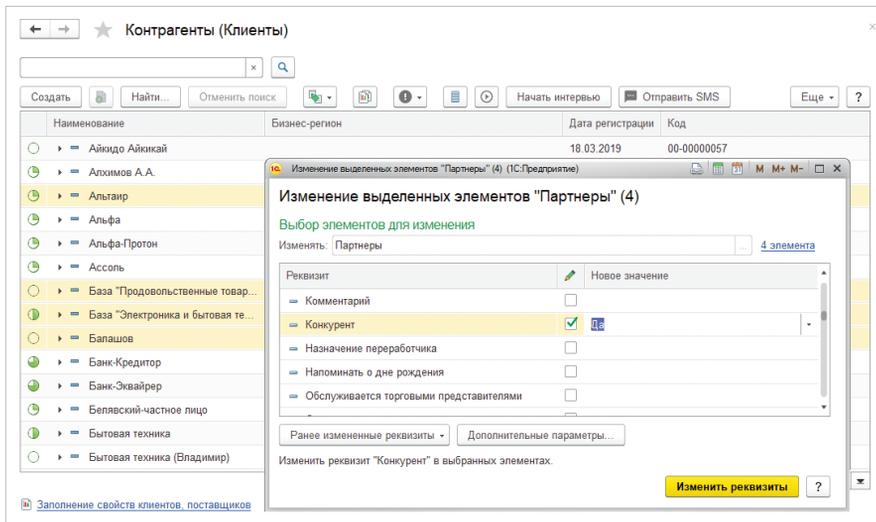


Рис. 17. Изменение выделенных элементов

## Сегментация клиентов

**Суть задачи.** Процесс сегментирования и выбора целевых сегментов позволяет компании определить группы клиентов, которые наилучшим образом соответствуют предложениям компании – товарам и услугам.

**Решение.** Клиентов можно объединять в сегменты. Сегмент – это набор элементов, удовлетворяющих определенным правилам. Для выделения значимых сегментов обычно используют сочетание разнообразных критериев сегментирования – например, психологических, географических, поведенческих. Анализ клиентской базы можно проводить в разрезе необходимых сегментов. Сегменты могут быть созданы отборами по типу отношений, бизнес-региону, основному виду деятельности, основному менеджеру и/или другим полям.

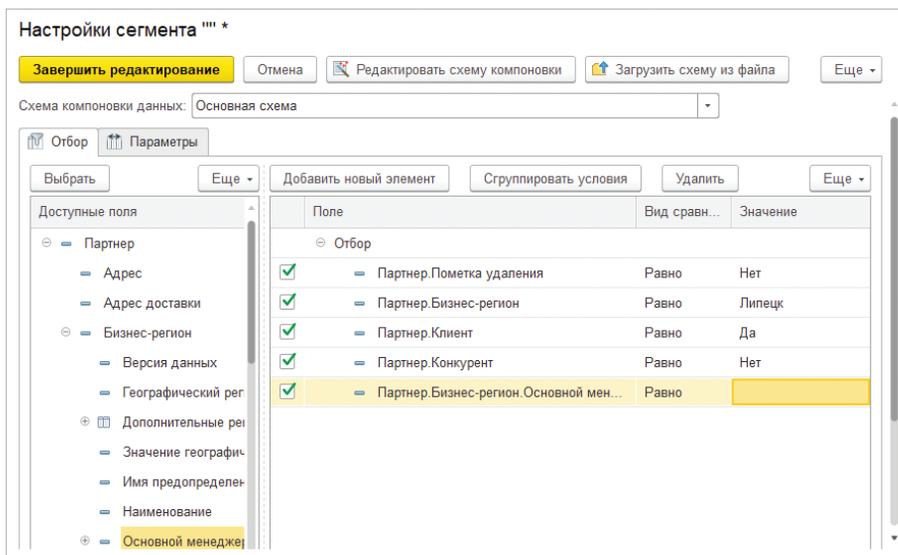


Рис. 18. Настройка правил заполнения сегмента, 1С:ERP

Возможность получения необходимой аналитики является рабочим инструментом маркетолога для построения различных «срезов» по клиентской базе и анализа продаж в разрезе сегментов. Также анализ клиентской базы позволяет оценить качественные и количественные характеристики каждого сегмента.

← → ☆ Сравнение сегментов клиентов

✓ Период: 01.01.2015 - 31.12.2015

Сформировать | Настройки... | Найти...

**Сравнение сегментов клиентов**

Параметры: Период: 01.01.2015 - 31.12.2015

Сегмент клиентов	Количество клиентов	Количество выигранных сделок	Потерянный потенциал	Удельный потерянный потенциал	Количество незавершенных сделок	Удельное количество незавершенных сделок
VIP-клиенты	2					
Дилеры (Бытовая техника)	5		2 123,28	424,66	7	1,40
Дилеры (мебель)	6					
Дилеры (обувь)	5		2 123,28	424,66	7	1,40
Дистрибьюторы (Бытовая техника)	4					
Дистрибьюторы (мебель)	2					
Дистрибьюторы (обувь)	6				1	0,17
Оптовые клиенты	33	4	2 123,28	64,34	9	0,27
Продажи запрещены (нарушение условий договора)						
Розничные клиенты	2					
Сетевые магазины	10				2	0,20
Сетевые магазины (акции)						

Рис. 19. Отчет о сравнении сегментов в 1С:ERP

## ABC- и XYZ-анализы

**Суть задачи.** Необходимо определить значимость клиента для компании и его лояльность/стабильность покупок. На основе этих данных выстроить стратегию взаимодействия с клиентом.

**Решение задачи.** ABC-анализ позволяет выполнять автоматическое распределение компаний на категории по уровню их важности для нашей компании. XYZ-анализ позволяет оценить стабильность покупок клиента и надежность клиента.

Данные ABC- и XYZ-анализов могут быть использованы:

- для определения значимости клиентов по совокупности критериев. Совместное использование ABC- и XYZ-анализов позволяет сегментировать клиентов по уровню значимости для нашей компании. Это дает возможность гибкого и актуального подхода при разработке стратегии работы. Например, не все клиенты группы А имеют одинаковое значение для нашей компании. Наиболее ценными является для нас группа А классов X и Y, а клиенты класса Z менее ценные, так как покупают редко и велика вероятность, что покупки носят непостоянный характер;
- для подготовки специальных предложений или при планировании маркетинговых кампаний. Например, при разработке специальных предложений бонусная система может зависеть от важности и класса клиента. При маркетинговых кампаниях для постоянных клиентов класса X и важности А нужно сконцентрироваться на удержании этих клиентов, а для постоянных клиентов классов Y и Z маркетинговые усилия должны быть направлены на переход клиентов в класс X.

## Метод ABC

ABC-анализ предназначен для определения степени влияния каждого клиента на общий результат. Например, с помощью метода ABC можно классифицировать клиентов по сумме выручки или прибыли, которую они принесли компании за год.

Пусть определены следующие группы клиентов:

- А-клиенты, совокупная выручка которых составляет 70 % от общей;
- В-клиенты, совокупная выручка которых – 20 % от общей;
- С-клиенты, совокупная выручка которых – 10 % от общей.

Применение метода позволит отсортировать клиентов по важности: в группу **А** попадут самые важные покупатели, которые в основном определяют оборот компании, в группу **В** – менее важные покупатели, занимающие промежуточное положение между классами **А** и **С**, в группу **С** – покупатели с наименьшей важностью, доля участия которых в обороте (или прибыли) фирмы невелика.

Как правило, для ABC-анализа покупателей можно использовать следующие параметры классификации:

- сумма выручки,
- сумма валовой прибыли,
- количество документов продаж.

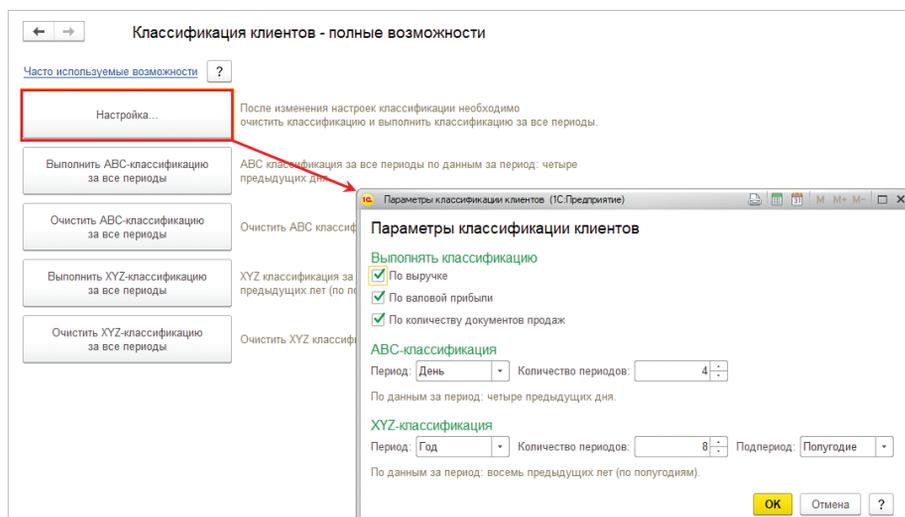


Рис. 20. Настройка классификации клиентов в 1С:ERP

Распределение покупателей по группам важности выполняется автоматически на основании данных о продажах.

С помощью отчетов можно увидеть, как распределяются между классами А, В и С три параметра: выручка, валовая прибыль и количество партнеров. Отследить историю изменения.

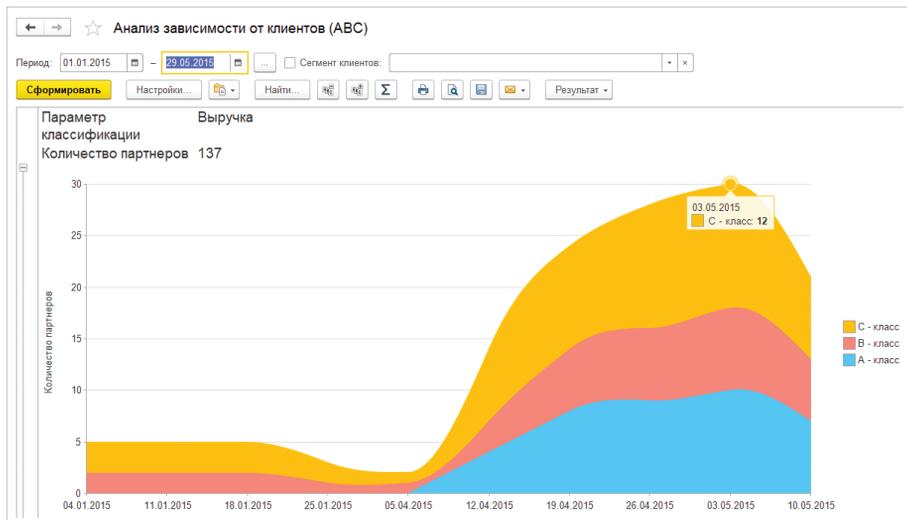


Рис. 21. Отчет «Анализ зависимости от клиентов», 1С:ERP

Отражается изменение значения важности каждого покупателя по сравнению с прошлым значением. Есть возможность изменить рассчитанное значение важности. Например, это бывает нужно, если от группы важности зависит стратегия работы с клиентом или участие этого клиента в специальных предложениях.

Альфа (Партнер)

Основное Взаимодействия Взаимосвязи Договоры Договоры лизинга Документы **История классификации** Карты лояльности Еще...

История классификации

Дата изменения	Выручка	Валовая прибыль	Количество продаж
14.04.2019	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
10.05.2015	Постоянный клиент, AX	Разовый клиент, AZ	Постоянный клиент, AY
03.05.2015	Постоянный клиент, AX	Разовый клиент, AZ	Постоянный клиент, AX
26.04.2015	Постоянный клиент, AX	Разовый клиент, AZ	Постоянный клиент, AX
19.04.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
12.04.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
05.04.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
29.03.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
22.03.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
15.03.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
08.03.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
01.03.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
22.02.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
15.02.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
08.02.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
01.02.2015	Потерянный клиент	Потерянный клиент	Потерянный клиент
25.01.2015	Разовый клиент, CZ	Постоянный клиент, CY	Постоянный клиент, CX
18.01.2015	Постоянный клиент, CY	Постоянный клиент, CX	Постоянный клиент, CX
11.01.2015	Постоянный клиент, CY	Постоянный клиент, CX	Постоянный клиент, CX
04.01.2015	Разовый клиент, CZ	Постоянный клиент, CX	Постоянный клиент, CX
25.11.2010	Потенциальный клиент	Потенциальный клиент	Потенциальный клиент

Рис. 22. История классификации клиента в карточке клиента, 1C:ERP

## Метод XYZ

XYZ-анализ предназначен для группировки покупателей по степени однородности анализируемых параметров (этим параметрами может быть интервал между продажами, количество продаж, сумма выручки и т.д.). Те покупатели, у которых анализируемый параметр наиболее стабилен, относятся к X-классу; те, у кого он наименее стабилен (то есть сильно изменяется), относятся к Z-классу. Y-класс является промежуточным.

Например, с помощью XYZ-метода можно классифицировать клиентов по количеству продаж.

Пусть определены следующие критерии:

- Разовый покупатель: количество покупок 1–2.
- Постоянный покупатель (относительный коэффициент вариации):
  - X-класс – значение в интервале от 0 до 10 %;
  - Y-класс – значение в интервале от 10 до 25 %;
  - Z-класс – значение выше 25 %.

Реальное значение коэффициента вариации для разных ситуаций может отличаться.

Применение метода позволит отсортировать клиентов по стадиям и классам:

- покупатели, не совершившие ни одной покупки, будут отнесены к потенциальным покупателям;
- покупатели, совершившие одну или две покупки, будут отнесены к разовым покупателям;
- постоянные покупатели класса X, отличающиеся стабильностью покупок, будут отнесены к самым стабильным покупателям нашей продукции;
- покупатели класса Y менее стабильны в покупках;
- покупатели класса Z покупают нерегулярно, и велика вероятность их перехода в стадию потерянных покупателей, которые практически не совершают покупок.

В CRM обычно определены следующие типовые стадии: «Потенциальный покупатель», «Разовый покупатель», «Постоянный покупатель», «Потерянный покупатель». XYZ-анализ используется для распределения по классам внутри стадии «Постоянный покупатель».

В CRM-системе для XYZ-анализа покупателей можно использовать следующие параметры классификации:

- сумма выручки,
- сумма валовой прибыли,
- количество продаж (количество документов продаж).

Распределение покупателей по стадиям взаимоотношений выполняется автоматически на основании данных о продажах и ранее сделанных настроек. Пределы коэффициента вариации для каждого класса определяются на основании опыта и практики компании.

При необходимости в системе можно изменить вручную установленную стадию или XYZ-класс покупателя.

## **BCG-матрица**

Стоится после проведения ABC/XYZ-анализа.

- **Звезды** – клиенты классов А и Z одновременно. Такие клиенты совершили разовые большие покупки.
- **Дойные коровы** – клиенты, которые относятся к А и Х классам. Самый важный для компании сегмент клиентов, приносящий основную прибыль.
- **Собаки** – клиенты, которые делают покупки регулярно и на небольшие суммы. Это С и Х классы по результатам классификаций.
- **Вопросы** – все остальные клиенты, которые не попали ни в одну из вышеописанных категорий.

В зависимости от сегмента («звезды», «дойные коровы», «собаки» или «вопрось») выстраивается определенная стратегия общения с клиентом. Например, основная цель работы со «звездами» – перевод их в группу постоянных клиентов.

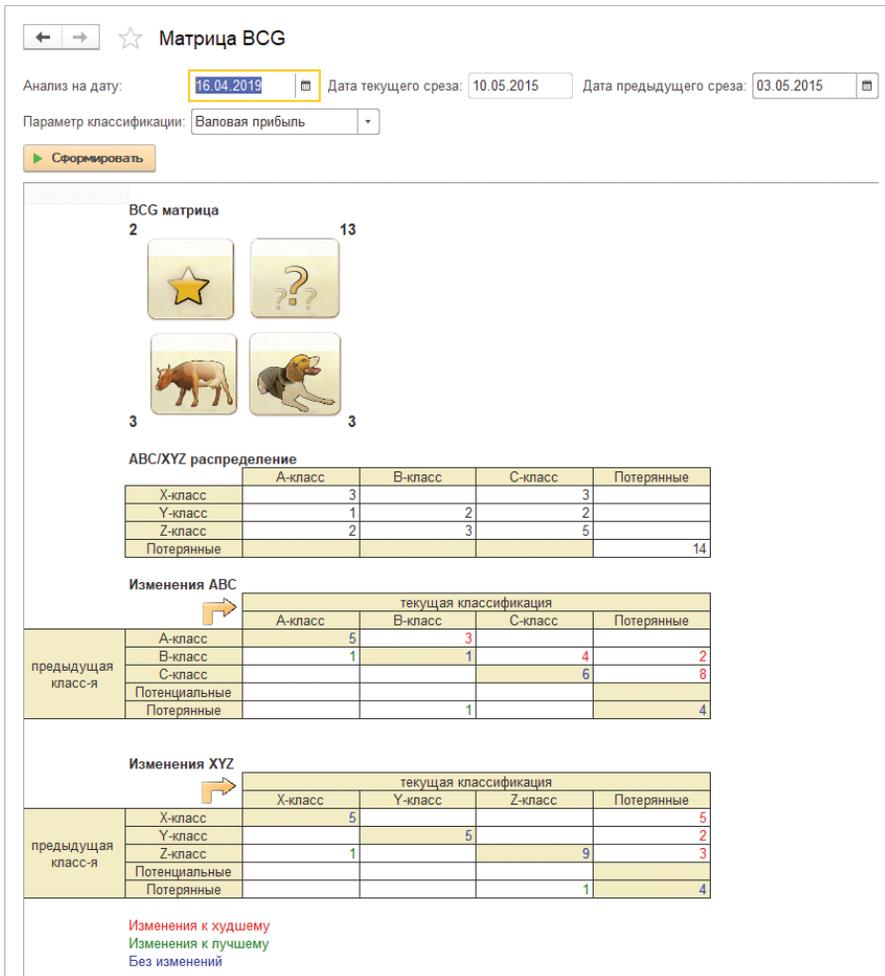
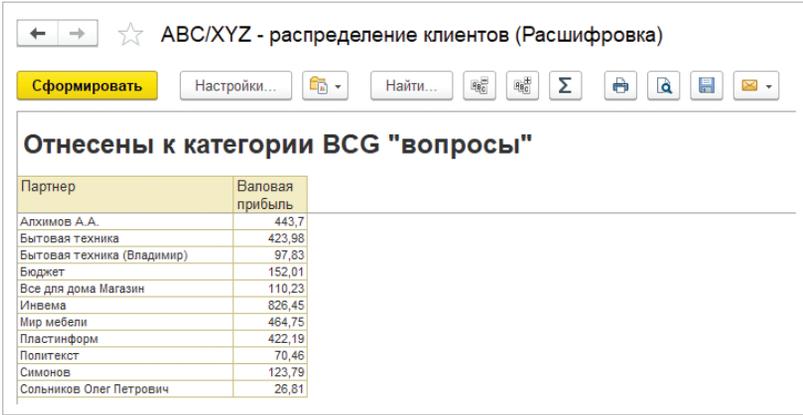


Рис. 23. BCG-матрица для сегментации клиентов в 1С:ERP

Для просмотра списка клиентов, которые относятся к той или иной группе, достаточно нажать на картинку с изображением группы.



Партнер	Валовая прибыль
Алхимов А.А.	443,7
Бытовая техника	423,98
Бытовая техника (Владимир)	97,83
Бюджет	152,01
Все для дома Магазин	110,23
Инвема	826,45
Мир мебели	464,75
Пластинформ	422,19
Политекст	70,46
Симонов	123,79
Сольников Олег Петрович	26,81

Рис. 24. Расшифровка отчета «BCG-матрица», 1С:ERP

## Настройка прав доступа и интерфейсов пользователей

**Суть задачи.** В некоторых компаниях практикуется организация работы менеджеров только со «своими» клиентами – то есть нет возможности посмотреть и отредактировать информацию клиентов, закрепленных за другими менеджерами.

**Решение задачи.** Решить данную задачу позволяет настройка прав доступа для менеджеров. Настройка прав позволяет разграничить права доступа к данным. Это обеспечивает безопасность и сохранность данных CRM, а также удобство работы пользователей.

При начале работы с CRM-системой необходимо создать список пользователей. Ввод нового пользователя и редактирование прав существующих пользователей осуществляются администратором системы.

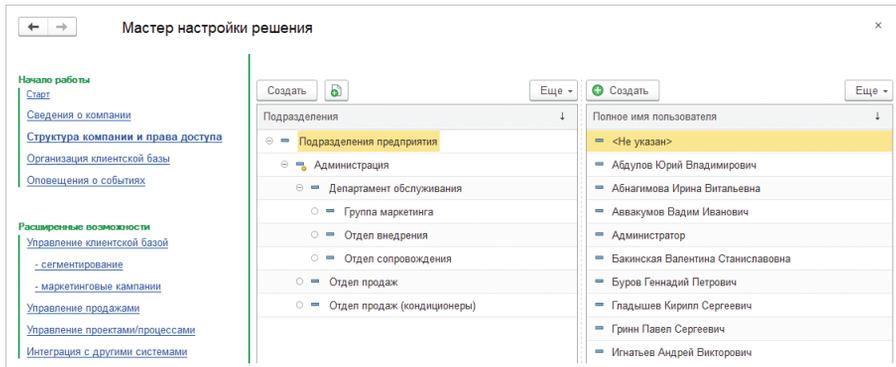


Рис. 25. Структура компании и права пользователей, 1С:CRM

Интерфейс формируется автоматически исходя из назначенных пользователю прав.

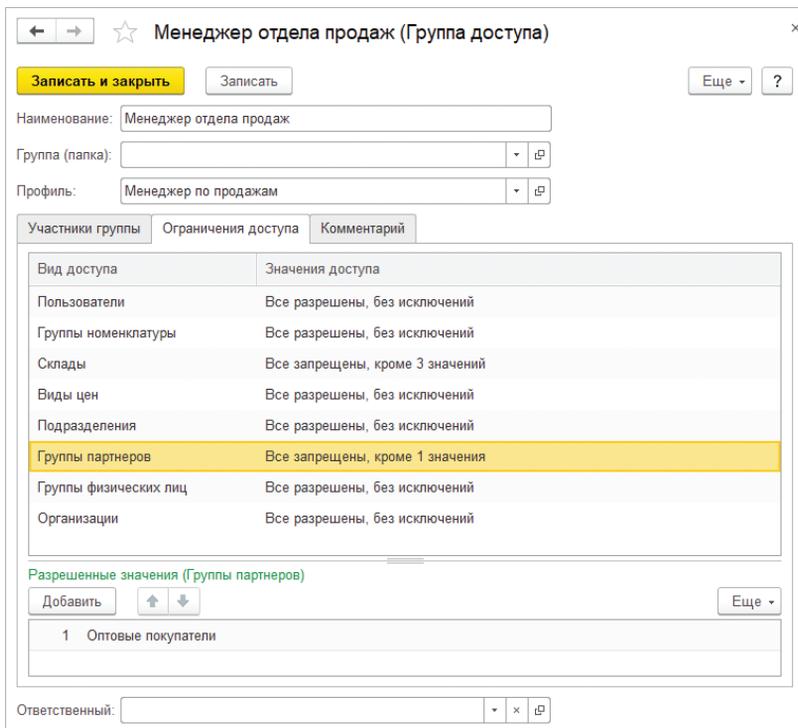


Рис. 26. Настройка прав для менеджеров по продажам, 1С:ERP

## Управление контактами

Данный функционал обеспечивает регистрацию всех видов контактов с клиентами: личные встречи, получение заказов от клиентов, телефонные переговоры, переписка в мессенджерах и социальных сетях, SMS, отсылка писем со счетами и коммерческими предложениями и т. д. Все эти виды активности персонала должны быть зарегистрированы в CRM-системе и могут быть проанализированы в структурированном виде.

Задачи в области управления контактами:

- Регистрация телефонных переговоров, личных встреч, почтовых, электронных писем и прочих видов контактов с клиентами.
- Организация оперативной и удобной работы по текущим и просроченным контактам.
- Создание общих регламентов взаимодействия с определенными группами клиентов, по определенным процессам продаж.
- Планирование контактов на будущее.
- Создание напоминаний о предстоящих контактах на определенное время.
- Назначение ответственного за исполнение контакта, уведомление ответственного о необходимости контакта, целях и задачах контакта.
- Возможность просмотра редактирования запланированных контактов в индивидуальном календаре пользователя.
- Передача информации о контактах с клиентом между сотрудниками, организация взаимодействия разных подразделений.
- Получение реестра истории переговоров с клиентом.

- Проведение анализа текущих, просроченных, запланированных контактов по клиентам в разрезе менеджеров.
- Организация работы с общим электронным адресом для разных пользователей программы.
- Организация информационных персонализированных почтовых и электронных рассылок группам клиентов.

### **У каждой возможности есть «срок годности»**

Получить согласие клиента на запуск проекта или сделку – это начало пути к продаже и еще не победа... Можно легко потерять клиента, просто не выполнив вовремя обещание, например, выставить счет.

Генеральный директор компании «Овощепереработка» Алексей Чаплигин знает это на примере собственного опыта. Однажды он случайно узнал об успехе конкурента – тому удалось найти на рынке клиента с уже готовым проектом организации линии переработки плодово-овощной продукции. Конкурент заработал на этом проекте несколько миллионов рублей «чистыми». Сам проект показался Алексею очень знакомым, и он решил проверить, нет ли похожих клиентов у его компании. Поиски привели к папке с готовым проектом. Но почему тогда клиент ушел к конкуренту? Для ответа на этот острый вопрос Алексей собрал совещание продавцов и проектировщиков, на котором выяснилось следующее.

Проектные работы данному клиенту выполнила бесплатно компания Алексея. Клиент ожидал договор и счет, но счет клиент не получил, т. к. выставление счета было поручено новому сотруднику, а он просто забыл это сделать... Сотрудники, участвовавшие в проекте, занялись другими клиентами, полагая, что все идет по плану. В это время к клиенту поступил «холодный» звонок от конкурента.

В отсутствие фиксации всех фактов общения с клиентом и задач в CRM сложно исключить подобные сбои в работе. Каким бы ответственным ни был сотрудник, он может отвлечься и забыть о важном деле. И компания потеряет деньги.

## Регистрация контактов с клиентами

**Суть задачи.** Регистрация состоявшихся контактов позволяет вести полную историю взаимоотношений с клиентами. Например, полная история общения с клиентом необходима при подключении к общению с ним новых сотрудников компании, в переговорах с клиентом при отсутствии основного менеджера клиента, для решения спорных, проблемных ситуаций. Создание регламентов работы с клиентами позволяет новым сотрудниками компании быстро освоить принятые в компании правила общения с клиентами, повысить культуру общения, уровень обслуживания клиентов.

**Решение задачи.** Для регистрации информации по телефонным переговорам с клиентом, по состоявшейся встрече или прочим контактам предназначен документ **Взаимодействие**.

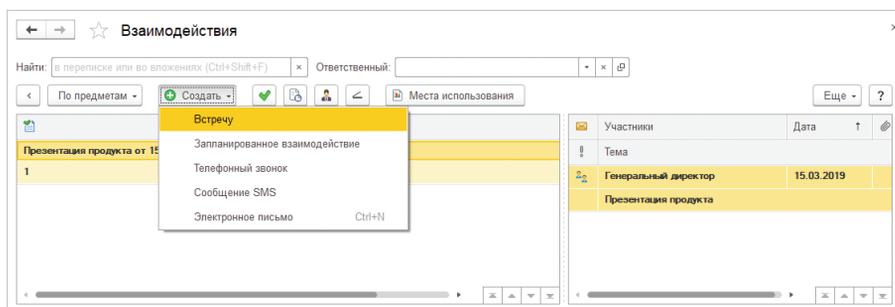


Рис. 27. Регистрация взаимодействия с клиентом в 1C:ERP

Для того чтобы история переговоров была информативна, необходимо подробно фиксировать информацию по переговорам. Недостаточно в событии указать дату и способ общения – необходимо также зафиксировать название компании, имена участников и содержание переговоров. В случае интеграции CRM-системы и телефонии в истории работы с клиентом будут доступны ссылки на записи телефонных переговоров.

Взаимодействие (создание) \*

Основное [Указать трудовозрасты](#) [Трудовозрасты](#) [Файлы](#)

**Записать и закрыть** [Записать](#) [...](#) [...](#) [...](#) [...](#) [...](#) [...](#) [Еще](#) [?](#)

Добавить тег

Встреча в офисе Состояние: [Запланировано](#) Вид взаимодействия: [Встреча](#)

08.08.2019 12:00 : 08.08.2019 13:00  На весь день  Периодическое

Описание [Прочее](#) [Сторонние лица](#)

Место: [Переговорка 9108](#) [Подобрать ме...](#)

Ответственный: [Соколов Максим Игоревич](#) [Перенапр...](#)

Планируют приобрести пробную партию кондиционеров. В дальнейшем планируют приобретать холодильники, кондиционеры, вентиляторы. Ответить на возникшие вопросы, обсудить пробную поставку и детали договора.

Планируемый результат - договорились о пробной поставке

Свои лица

[Добавить](#) [Примет участие?](#) [Подобрать](#) [Еще](#)

Участник

- Соколов Максим Игоревич
- Батурина Ольга Николаевна
- Балабанова Наталья Игорьевна

Гости могут:

- изменять мероприятие
- приглашать других гостей
- видеть список гостей

Оповещать о начале:

1: [Напоминание в системе](#) за [10](#) мин. [08.08.2019 11:50:57](#)

[Добавить оповещение](#)

[Выбрать категорию](#) [Встреча \(внешняя\)](#)

Рис. 28. Взаимодействие с клиентом в 1С:CRM

## Получение истории переговоров с клиентом

**Суть задачи.** История переговоров позволяет анализировать ход переговоров с клиентами: получать информацию о договоренностях, о сложностях и об «узких» местах переговоров. Для понимания достигнутых договоренностей в ходе переговоров новому сотруднику необходимо изучить историю контактов за определенный период. Также историю взаимодействий полезно знать для принятия решения в спорных ситуациях.

**Решение задачи.** **Взаимодействия** могут выстраиваться в цепочку – одна встреча может породить необходимость следующей встречи, затем может потребоваться звонок, письмо и т.д. Все это может фиксироваться и увязываться в программе. Полученная информация доступна для анализа.

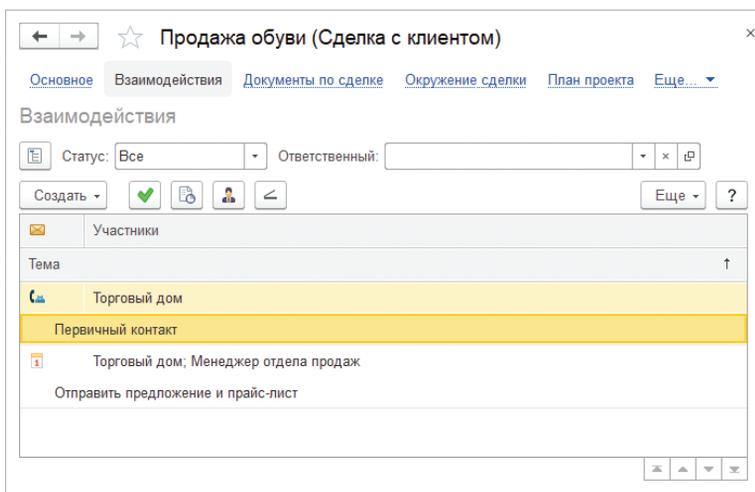


Рис. 29. История взаимодействий по сделке в 1C:ERP

С помощью отчетов можно увидеть текущую картину – с кем и когда было взаимодействие, какие итоги, что запланировано дальше и т. п.

Дата	Вид	Клиент	С кем	Что сделать	Результат	Дней с пред. контакта	Факт	
Итого							4	
Подразделение								
Менеджер								
Интерес								
Состояние								
Взаимодействие								
03.11.2018 13:3	Продажа (несколько направлений деятельности)				Интерес закрыт	4		
06.11.2018 13:41:45	Почтовое письмо (Исходящее)	Ивема	Берзон Николай Иосифович	Необходима встреча	подписание таг предстоящего события 0000000031 от 02.02.2017 12:40:45		1	
06.11.2018 12:42:00	Почтовое письмо (Входящее)	Ивема	Берзон Николай Иосифович	Необходима встреча	решение принято договор подписан		1	
05.11.2018 12:40:51	Личная встреча (Входящее)	Ивема	Берзон Николай Иосифович	Необходима встреча	решение принято		1	
04.11.2018 12:00:45	Личная встреча (Входящее)	Ивема	Берзон Николай Иосифович	Необходима встреча			1	

Рис. 30. Отчет по взаимодействиям с клиентами, 1C:CRM

## Планирование контактов, календарь, напоминания

**Суть задачи.** Для своевременных звонков, переписки и встреч с клиентами сотрудникам компании необходимо планировать свое время.

**Решение задачи.** Для планирования встреч и телефонных звонков используется документ **Взаимодействие** с состоянием **Запланировано** и датой будущего периода. В этом документе фиксируется суть предстоящего контакта. Если поток встреч и телефонных звонков достаточно большой, то для важных контактов рекомендуется установить высокую важность и использовать механизм напоминаний.

Все запланированные на будущее события доступны для просмотра и редактирования на начальной странице и в календаре пользователя.

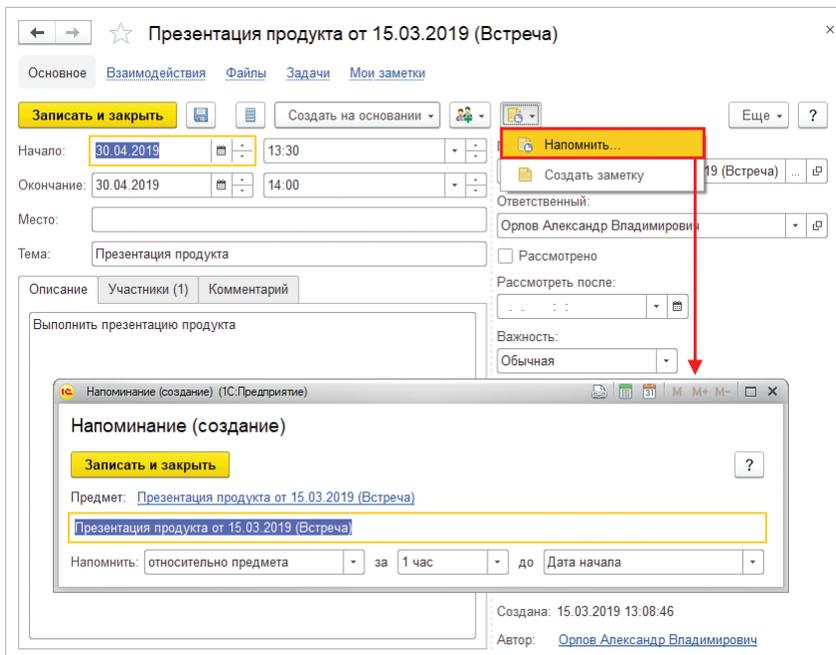


Рис. 31. Создание напоминания о встрече в 1C:ERP

Календарь менеджера (19 ноября - 25 ноября), Неполный Алексей Геннадьевич

Моя почта Мои задачи Мои дела Мои задачи Клиенты Мои задачи Календарь Оценки Настроить меню Помощь

Сегодня 23 ноября 2018 г.

Пн, 19 нояб. Вт, 20 нояб. Ср, 21 нояб. Чт, 22 нояб. Пт, 23 нояб.

01 Выставка по новым билетам технологии на ВВЦ

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

30

Планерия у Директора 09:00 - 10:00

Встреча в офисе 12:00 - 14:00

Бассейн 18:00 - 19:00

Область

Неполный Алексей Геннадьевич

Подразделение

Помощники

Клиент

Проект

Не отображать завершенные

Объекты календаря

Взаимодействие

Задача / контрольная точка...

Маркетинговые мероприятия

Телемаркетинг

Даты

Не занят

До 50%

50 - 100%

Более 100%

Настроить синхронизацию

Рис. 32. Календарь пользователя в 1С:CRM

## Анализ контактов

**Суть задачи.** Анализ контактов сотрудников позволяет руководству компании оценить текущую и плановую загрузку сотрудников, а также оценить активность сотрудников за определенный период. Анализ просроченных контактов позволяет понять качество работы сотрудников с клиентами.

**Решение задачи.** Для анализа текущих, просроченных и запланированных контактов предназначены различные отчеты.

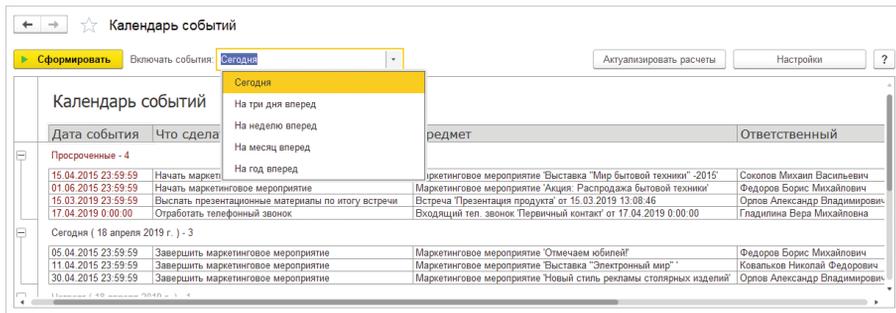


Рис. 33. Отчет «Календарь событий» в 1С:ERP

Например, коммерческому директору компании «Лидер» важно получать отчеты о текущих, просроченных и запланированных контактах по клиентам в разрезе менеджеров. Настройки отчетов позволяют получать данные в нужных разрезах.

Сумма 0

Подразделение Менеджер						
Клиент	Интерес клиента	Тип услуги	Описание	Следующая активность	Ожидаемая выручка	Взаимодействие Контакт
<b>Администрация Абдулов Юрий Владимирович</b>						
Дальстрой	Предложение и закрытие	Поставка Товары/услуги	Ищет на дачу бассейн, нужен размер 3х4	13.11.2018 12:30. Ищет на дачу бассейн, нужен размер 3х4	36 000	Г.-н Дальченко Григорий Сергеевич
Ассоль	Выявление потребности	Поставка Товары/услуги	Хочет стать нашим дилером - нужен договор. Хочет на 5 % скидку больше. Готов продавать бассейны	13.11.2018 11:00. Хочет стать нашим дилером - нужен договор. Хочет на 5 % скидку больше. Готов продавать бассейны		Сергеев Татьяна
Ассоль	Подготовка предложения	Ремонт		14.11.2018 09:59. Обсуждение деталей у клиента, что по КП	54 000	Сергеев Татьяна
Балашов	Предложение и закрытие	Поставка Товары/услуги	Нужны несколько холодильников промышленных	13.11.2018 13:59. Подготовка договора, после чего счет на оплату.	127 200	Петров Иван Гаврич
Банк-Эквайрер	Выявление потребности	Поставка		12.11.2018 10:59. Выезд для уточнения проблемы	4 000	Петров Иван Иванович
Петров Иван Иванович	Выявление потребности	Поставка	москва, интересуют кондиционеры	17.11.2018 12:00. Нужно позвонить и предложить наши продукты		Петров Иван Иванович
Петров Иван Иванович	Выявление потребности	Поставка	[Копирован из Бизнес-процесс 00000013 от 13.01.2012 10:36:11]	18.11.2018 15:29. Презентация/демонстрация (удаленная).	72 400	Петров Иван Иванович
Прогелп	Выявление потребности	Поставка	Ищется дачу бассейн, нужен размер 3х4	20.11.2018 09:59. Переговорить по договору	12 000	Г.-н Павлович-Илья Леонидович
<b>Абаламова Ирина Витальевна</b>						
База "Продукты"	Выявление потребности	Поставка Товары/услуги	Поступила заявка от клиента по тех.сопровождению.	24.11.2018 09:59. Выяснить срок оплаты счета		Павловский Сергей Геннадьевич
Гришечкин Сергей Андреевич	Выявление потребности	Поставка	Напомнить о подписании договора!	10.11.2018 13:00. Напомнить о подписании договора!		Гришечкин Сергей Андреевич
Коробейников Игорь Данилович	Выявление потребности	Поставка	Интересовался стоимостью услуг по ремонту холодильников.	09.11.2018 09:59. Договориться с клиентом о стоимости и условиях ремонта холодильников.		Коробейников Игорь Андреевич
Модная обувь	Выявление потребности	Поставка	Претензия по качеству доставки	24.11.2018 10:59. Уточнить у клиента содержание претензии по качеству доставки		Горбачева Елена Викторовна
Техноком	Выявление потребности	Поставка		18.11.2018 13:29. Обсуждение пунктов договора		Малышев Иван Сергеевич
Саймон и Шустер	Выявление потребности	Поставка	Претензии по качеству товара	10.11.2018 08:59. Выяснить содержание претензии по качеству товара.		Сучков Алексей Сергеевич
Звонко-И	Выявление потребности	Поставка		16.11.2018 14:59. Напомнить сотрудникам о конференции		Смеленский Александр Ильич
<b>Балинская Валентина Станиславовна</b>						
Монопит	Повышенный интерес	Поставка		11.11.2018 12:59. Уточнить номер счета и		Севельянов Олег

Рис. 34. Отчет «Контроль руководителя» в 1С:CRM

## Анализ контрагентов без взаимодействий

**Суть задачи.** Получение списка контрагентов, с которыми наши сотрудники не взаимодействовали в выбранном периоде. Такой анализ должен проводиться регулярно. После анализа в системе можно подготовить поручения по восстановлению контакта с этими клиентами. При правильной организации мероприятия по восстановлению контактов позволят компании уменьшить количество потерянных клиентов.

**Решение задачи.** Для анализа клиентов без взаимодействий в CRM-системе выбираются документы, которые не были зарегистрированы с клиентом за указанный промежуток. Настройка отборов и группировок отчета позволяет получать отчет по менеджерам, типам отношений с клиентом, видам деятельности и прочим аналитикам и характеристикам.

Клиенты без взаимодействий за период

Период: 01.11.2018 - 20.11.2018

Сегмент клиентов:

Сформировать

Настройки... Найти...

Параметры: Период: 01.11.2018 - 20.11.2018

Основной менеджер	Клиент	Тип отношений	Сегмент клиентов
	Абдулов Юрий Владимирович		Важные клиенты
	Кoenig Holding GmbH		Важные клиенты
	База "Продукты"	Покупатель	Важные клиенты
	База "Электроника и бытовая техника"	Покупатель	Важные клиенты
	База "Электровары"	Покупатель	Важные клиенты
	Белявский-частное лицо	Прочие отношения	Важные клиенты
	Домашний интерьер ООО	Покупатель	Важные клиенты
	ИнноТрейд	Покупатель	Важные клиенты
	Инфинити	Покупатель	Важные клиенты
	Кирсанов Вадим Сергеевич	Покупатель	Важные клиенты
	Магазин "Все для дома"	Покупатель	Важные клиенты
	МГТС	Прочие отношения	Важные клиенты
	Мебельная фабрика	Поставщик; Покупатель	Важные клиенты
	Модная обувь	Покупатель	Важные клиенты
	Мосмущество	Прочие отношения; Госорганы	Важные клиенты
	Неизвестный партнер		Важные клиенты
	Обувь-стиль (Тамбов)	Покупатель	Важные клиенты
	ОбувьТорг	Покупатель	Важные клиенты
	ООО "Продукты"	Покупатель	Важные клиенты
	ООО "Электро"	Покупатель	Важные клиенты
	Орехов-частное лицо	Покупатель	Важные клиенты
	Петров Илья Евгеньевич	Покупатель	Важные клиенты
	Розничный магазин	Покупатель	Важные клиенты
	Розничный покупатель	Прочие отношения	Важные клиенты
	Свергуненко	Покупатель	Важные клиенты
	Светлана ООО (Липецк)	Покупатель	Важные клиенты
	Симонов	Покупатель	Важные клиенты
	Синяя птица ЗАО	Покупатель	Важные клиенты
	Таганов Д Н-частное лицо	Покупатель	Важные клиенты

Рис. 35. Отчет «Клиенты без взаимодействий» в 1С:CRM

## Организация работы с электронной почтой

**Суть задачи.** Обычно на корпоративные адреса приходят письма с запросами от возможных потенциальных клиентов, с проблемами и претензиями. Такая корреспонденция требует особого внимания со стороны сотрудников компании. Нужна возможность контролировать ответы на письма клиентов.

**Решение задачи.** Использование встроенного почтового клиента позволяет получать и отправлять письма непосредственно из программы. Таким образом, если встроенный почтовый клиент используется, то в системе хранится полная история общения с клиентом по электронной переписке.

При использовании встроенного почтового клиента для пользователя существует возможность обрабатывать почту нескольких почтовых ящиков – например, с общего и личного.

Исходящее письмо (создание) \*

← →

Основное Взаимодействия Задачи Мои заметки

Отправить Записать и закрыть Записать Сформировать по шаблону HTML 📄 📧 📧 Еще ?

От: [ ]

Кому: [ ]

Тема: [Информация о продукте "Ромашка"]

Вложения  
Презентация продукта.rptx, 29 Кб

Предмет:  
Презентация продукта от 15.03.2019 (Встреча) ... 📧

Ответственный:  
Гладилина Вера Михайловна 📧

На контроле

Рассмотреть после:  
19.04.2019 12:06:54 📧

Важность:  
Высокая 📄

Когда отправить: 15.03.2019 17:00:00 📧

Не отправлять после: . . . : : 📧

Отправлено:

Письмо Комментарий

Добрый день!

Встречались с вами сегодня  
По итогу встречи высылаю презентацию продукта  
Если возникнут вопросы, готова ответить

С уважением, Гладилина Вера  
Менеджер отдела продаж  
ООО "Ромашка"

Рис. 36. Создание письма в 1C:ERP

## Организация почтовых и электронных рассылок

**Суть задачи.** Одной из возможностей поддержания долгосрочных и взаимовыгодных отношений с клиентами является своевременное, актуальное информирование клиентов о состоянии заказа, о новых продуктах и услугах, об акциях компании, о состоянии дел компании.

**Решение задачи.** Возможными способами организации взаимодействия с клиентами являются рассылки.

← → ☆ Рассылка клиентам 00-000001 от 18.03.2019 11:58:40

Основное **Взаимодействия**

**Записать и закрыть** [Иконка] Состояние рассылки [Иконка] Места использования [Иконка] Еще ?

Основание: [Проведение опроса 00000000001 от 18.03.2019 11:58:55](#)

Номер: 00-000001 от: 18.03.2019 11:58:40 Статус: К отправке

Группа: **Распродажа бытовой техники** Выполнить с: 01.03.2019 0:00:00 по: 29.03.2019 23:59:55

Тема: Рассылка по опросу "Опрос по качеству обслуживания и продукции (март)" от 18.03.2019 11:47:23.

Способ отправки:  E-mail  SMS

Сообщение **Адресаты** Комментарий

Сообщения, созданные в результате рассылки будут отправлены адресатам, согласно настройкам подписки для выбранной группы рассылок и оповещений.

Возможно ограничить список адресатов, настроив фильтр. Сообщение будет отправлено адресатам, которые подписаны на выбранную группу рассылок и оповещений и удовлетворяют условиям фильтра.

**Фильтр адресатов (установлен)**

Добавить новый элемент Сгруппировать условия Удалить [↑] [↓] Еще

Представление			
Отбор			
<input type="checkbox"/>	= Партнер	Равно	
<input type="checkbox"/>	= Бизнес-регион	Равно	
<input checked="" type="checkbox"/>	= Клиент	Равно	Да
<input type="checkbox"/>	= Сегмент клиентов	Равно	
<input type="checkbox"/>	= Юр/Физлицо	Равно	
<input checked="" type="checkbox"/>	= Назначение опроса	Равно	Проведение опроса 00000000001 от 1...

Возможно указание дополнительных получателей, не входящих в состав подписчиков.

> **Дополнительные получатели (1)**

**Рис. 37.** Настройка рассылки для проведения опроса клиентов, 1С:ERP



Рис. 39. Создание SMS в 1C:ERP

Рис. 40. Мастер SMS рассылки в 1C:CRM

Для удобного общения с клиентами через социальные сети и мессенджеры можно воспользоваться рабочим местом **Диалоги** в модуле 1C:CRM (**1C:CRM – Главное – Диалоги**). Чтобы начать пользоваться диалогами, нужно настроить интеграцию со сторонними сервисами. **1C:CRM – Настройки системы – Сторонние сервисы и обмен данными – Интеграция с мессенджерами и социальными сетями.**

Для менеджера компании общение с клиентом выглядит так, как показано на рисунке.

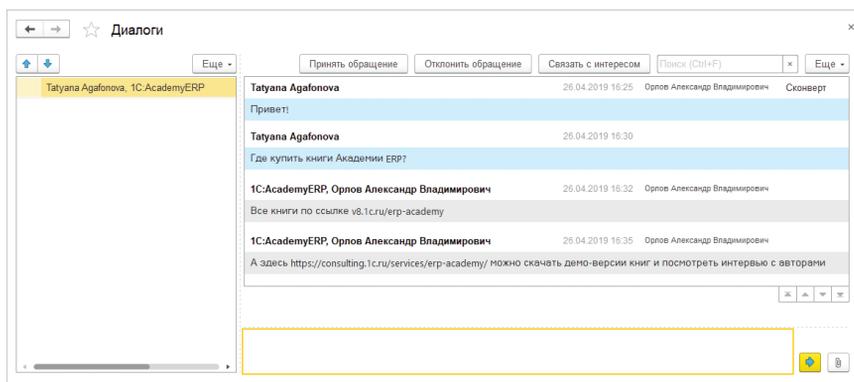


Рис. 41. Ведение переписки через мессенджеры, 1C:CRM

Для клиента диалог с менеджером выглядит так:

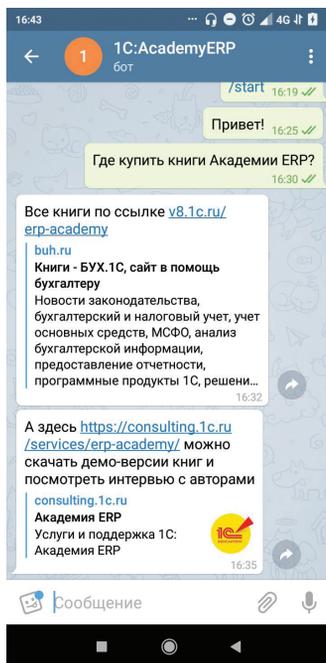


Рис. 42. Переписка клиента с ботом компании

## Интеграция с телефонией

**Суть задачи.** Сокращение числа потерянных звонков, доставка звонка нужному сотруднику, принятие телефонных звонков в нерабочее время. Запись телефонных переговоров позволяет контролировать работу наших сотрудников, а также незаменима при разборе конфликтной ситуации и анализе соблюдения регламентов.

**Решение задачи.** Интеграционные решения «Телефония + CRM» позволяют:

- Регистрировать 100 % входящих звонков.
- Контролировать в отчетах CRM пропущенные звонки и их обработку.
- Настроить адресацию звонка нужному сотруднику.
- При входящем звонке предоставлять сотруднику информацию о клиенте из CRM-системы, связь с клиентом по телефонному номеру.
- Осуществлять звонки непосредственно из CRM-системы, при этом есть возможность использовать полезные сервисы АТС, например автодозвон.
- Оптимизировать исходящие звонки (быстрый поиск телефона, автоматический набор телефонного номера клиента или сотрудника компании).
- Производить запись телефонных переговоров с возможностью привязки ее к истории взаимоотношений с клиентами.
- Сотрудникам использовать дополнительные функции, такие как возможность установки переадресации или выборочного приема звонков, а также использование сервиса голосовой почты.
- Оптимизировать звонки внутри офиса, в т.ч. при помощи статусов доступности сотрудников и встроенной телефонной книги компании.

## Передача информации между сотрудниками

**Суть задачи.** Иногда возникает необходимость передать информацию о контакте с клиентом другому сотруднику компании. Например, клиент обратился за консультацией, но менеджер по продажам не может дать полный ответ, и требуется привлечь для консультации сервисного инженера. Для того чтобы клиент не повторял суть проблемы еще раз, менеджер регистрирует вопрос и передает событие сервисному инженеру.

**Решение задачи.** Для передачи информации другому сотруднику или в другое подразделение предусмотрен специальный механизм **Ответственный**. Меняя в документе ответственного сотрудника, мы передаем документ внутри системы другому сотруднику (или в другое подразделение) компании. После этого у ответственного пользователя на рабочем столе и в календаре появится переданный документ, например **Взаимодействие**. Сотрудник, которому передали контакт, получит напоминание о предстоящем контакте. С помощью данного механизма передачи ответственности можно организовать взаимодействие сотрудников разных подразделений по одному вопросу клиента.

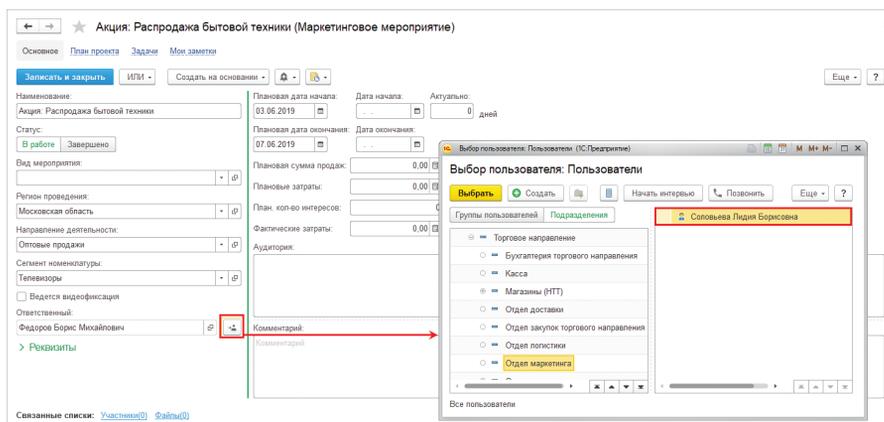


Рис. 43. Изменение ответственного сотрудника, 1С:CRM

## Передача текущих дел другому сотруднику

**Суть задачи.** Иногда возникает ситуация, когда сотрудники не могут взаимодействовать с клиентами по причине болезни, отпуска, увольнения. В этом случае в компании возникает потребность в смене ответственного во всех документах взаимодействия с клиентами, бизнес-процессах, торговых документах.

**Решение задачи.** Для назначения нового ответственного за взаимодействие с клиентами в CRM используется групповое переназначение ответственного **1С:CRM – Сервис – Передача текущих дел другому ответственному** (см. рис. 45).

В обработке необходимо выбрать ответственного, нового ответственного, период, объекты передачи. Помимо всех документов CRM можно передавать бизнес-процессы, задачи, торговые документы.

← → ☆ Передача текущих дел другому ответственному ×

Ответственный:  ▾ □

Новый ответственный:  ▾ □

Период:  ▾ ... ×

📄 📄

Виды объектов для передачи	
<input type="checkbox"/>	Маркетинговые мероприятия
<input type="checkbox"/>	Рассылка электронных писем
<input checked="" type="checkbox"/>	Интерес
<input checked="" type="checkbox"/>	Взаимодействие
<input checked="" type="checkbox"/>	Счет на оплату
<input checked="" type="checkbox"/>	Телемаркетинг
<input type="checkbox"/>	Сообщение SMS
<input checked="" type="checkbox"/>	Электронное письмо входящее
<input checked="" type="checkbox"/>	Электронное письмо исходящее
<input checked="" type="checkbox"/>	Задача
<input checked="" type="checkbox"/>	Бизнес-процесс
<input checked="" type="checkbox"/>	Коммерческое предложение клиенту
<input checked="" type="checkbox"/>	Телефонный звонок

? ⬅️ Назад ➡️ Далее ✕ Закреть

Рис. 44. Передача дел другому ответственному, 1С:CRM

После выполнения обработки новый ответственный увидит переданные объекты на своем рабочем столе, а также получит напоминание, если у пользователя установлена настройка **НСИ и администрирование – Администрирование – Органайзер – Заметки – Напоминания**.

## Управление продажами

Процесс управления продажами является базисом в методологии CRM. Объединяя различные подразделения компании на основе сквозного единого бизнес-процесса продажи, CRM позволяет добиться максимума от взаимоотношений с каждым клиентом. От того, как организована работа с клиентской базой, как ведется регистрация интересов и потребностей потенциальных клиентов, зависит эффективность маркетинговой службы. От того, как организовано ведение процессов продажи и сопровождения клиентов, – работа производства и сервисного подразделения. В итоге организация процесса продаж напрямую и косвенно влияет на финансовый результат всей компании.

Сам процесс продажи разделяют на стадии (этапы). Это позволяет понимать, на какой стадии сейчас находится каждая сделка с клиентом. На основе этапов процесса продажи построены оперативное управление процессом продаж и аналитика динамики продаж.

Задачи CRM в области управления продажами:

- Регистрация интересов новых клиентов к продукции и услугам компании. Регистрация новых потребностей реальных клиентов. Назначение ответственного за обработку интересов и потребностей. Уведомление ответственного о его назначении, сути потребностей, достигнутых договоренностях. Организация оперативной обработки новых интересов и потребностей. Анализ потенциала и перспективности клиента, рисков возможной сделки.
- Анализ поступивших за период новых интересов клиентов, новых потребностей. Анализ периода обработки новых обращений по сотрудникам.
- Организация процесса продажи в компании. Настройка под нужды компании необходимых шаблонов бизнес-процесса.

- Анализ состояния процесса продажи с помощью отчета **Воронка продаж**. Сравнение текущих показателей этапов продажи со статистикой и принятыми в компании стандартами.
- Подготовка коммерческих предложений с использованием принятых в компании шаблонов предложений, изменение коммерческих предложений при согласовании. Анализ подготовленных, отправленных предложений по сотрудникам.
- Подготовка, отправка счетов клиентам компании. Оперативная работа с информацией по оплате, отгрузке. Контроль просрочки оплаты и отгрузки.
- Анализ продаж, ABC-анализ продаж, XYZ-анализ продаж.

Организация продаж в CRM зависит от того, какой подход к продажам используется в компании: процессный или по стадиям (документам).

При работе по стадиям взаимодействия могут планироваться в произвольной последовательности, без строгой привязки ко времени и ответственным. При этом подходе для работы рекомендуется использовать «Канбан продаж», а для анализа использовать **Воронку продаж**.

Менеджер по продажам видит в CRM-системе, на какой стадии находится сделка и нет ли срыва сроков работ на данной стадии. Все сделки по текущим этапам могут быть представлены в виде «Канбана продаж» или в виде простого списка сделок.

Процессный подход предполагает регламентацию процесса продажи и использование сложных маршрутных карт бизнес-процессов с обратными связями и ветвлениями. Процесс продажи делится на этапы, для каждого этапа определяются ответственный, длительность и вводимые документы.

Бизнес-процесс «Продажа» позволяет автоматизировать работу сотрудников и подразделений по сделке, анализировать результаты в разрезе этапов продажи.

Для анализа состояния продаж используется отчет «Воронка продаж». «Воронка продаж» строится по завершенным (закрытым) и незавершенным (открытым) бизнес-процессам и интересам (лидам).

Эталонная воронка позволяет задать количественные и суммовые значения каждого этапа, при выполнении которых происходит необходимая конвертация интересов клиентов в реальные продажи. Эталонная воронка – воронка, которая обеспечивает выполнение плана продаж.

В любой момент времени у руководства компании должна быть возможность анализа состояния текущих сделок, подробного анализа цикла продаж, регионального анализа. Вся плановая отчетность должна быть доступна в CRM-системе. Также необходим механизм получения производной отчетности на основе накопленных данных.

### **Как не получить «некролог продаж»?**

Контролировать продажи только по финансовому результату в конце месяца – это большой риск для руководителя и компании. Оказывается, можно легко провалить выполнение плана продаж компании даже при постоянном личном наблюдении и контроле со стороны руководства.

История, произошедшая с директором компании «ОптСнаб» Ларисой Хорьковой, в этом смысле показательна. Каждое утро Лариса, приезжая в офис, по дороге к своему кабинету проходит через отдел продаж. За 5 лет работы по уровню шума и суете продавцов Лариса научилась безошибочно определять состояние выполнения плана продаж. Довольная типичными «показателями» работы ОП, Лариса вошла в свой кабинет и запустила новую CRM-систему, установленную всего пару месяцев назад. Но вид «Воронки продаж» ее совсем не обрадовал. На экране ноутбука была «Обратная воронка продаж» с минимальным количеством интересов клиентов, неотработанными коммерческими предложениями и оплатами, огромным количеством невыполненных отгрузок. Ситуация была более чем критическая и требовала решительных действий... Но почему не сработал многолетний безотказный «индикатор» состояния продаж?! Лариса решила детально разобраться в этом вопросе.

Как оказалось, двое из пяти менеджеров продаж в отпуске, а остальные трое усиленно приглашают клиентов на бесплатный семинар по новой продукции, который состоится только через месяц. Т.е. текущими продажами данные менеджеры не занимаются. А ответственный за отгрузку менеджер болеет вторую неделю и никому свои обязанности не передал...

Наблюдение руководителя за ситуацией в офисе дает много информации для принятия решений, но часто не отражает всей полноты картины процессов.

Для предотвращения подобных ситуаций в будущем Лариса приняла решение повесить в отделе продаж большой телевизор и вывести на него из CRM-системы основные показатели продаж и «Воронку продаж» компании. Это позволит всем сотрудникам в реальном времени видеть, где зависают сделки и достаточно ли на входе новых клиентов и интересов.

## Регистрация интереса клиента

**Суть задачи.** Первый интерес потенциальных клиентов к продукции, услугам, а также интерес постоянного клиента к новой продукции – это важный момент во взаимоотношениях с клиентами. Правильный подход к первоначальной заинтересованности позволяет с большей вероятностью перевести клиента из потенциального в реального. В случае постоянных клиентов это напрямую влияет на оборот и прибыль компании.

**Решение задачи.** Для регистрации потребности клиента в 1С:CRM используется документ **Интерес**. С помощью интереса клиента можно зафиксировать цель общения с клиентом при взаимодействиях в рамках продажи продуктов или услуг компании.

Удобно организовать процесс продажи. Телефонные звонки, встречи, письма, документы, коммерческие предложения, счета привязываются к какому-либо «Интересу», так как они служат определенной цели общения с клиентом – продаже.

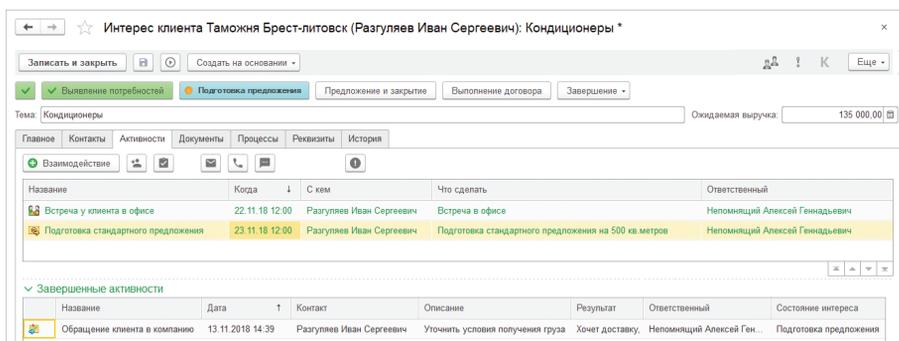


Рис. 45. Документ «Интерес клиента» в 1С:CRM

В 1С:ERP, для того чтобы зафиксировать первичную заинтересованность клиента, в сделке с клиентом можно указать первичный спрос.

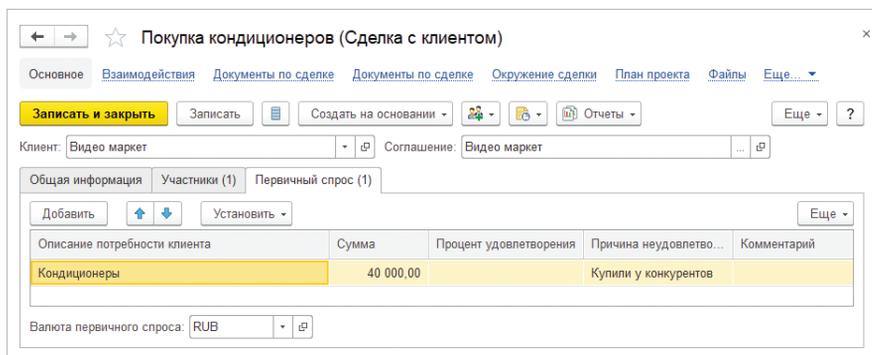


Рис. 46. Указан неудовлетворенный спрос, 1С:ERP

В документе может указываться номенклатура, которой нет в основном списке номенклатуры компании. Дальше эта информация может служить для принятия решений по расширению ассортимента.

## Анализ потребностей клиентов

Анализ поступивших за период новых потребностей клиентов, запросов новой продукции и услуг. Реагирование на рыночный спрос. Анализ периода обработки новых обращений по сотрудникам.

**Суть задачи.** Анализ потребностей клиентов является инструментом по работе с потенциальными клиентами и с новыми запросами реальных клиентов. По результатам анализа руководство может сделать выводы о необходимости ввода в прайс-лист компании новой номенклатурной позиции, о количестве потенциальных клиентов за период в разрезе регионов и видов деятельности.

**Решения задачи.** В 1С:CRM документ **Коммерческое предложение** может фиксировать потребности клиентов для последующего анализа.

№	Текстовое описание	Номенклатура	Характеристика	Количество	Ед. изм.	Вид цены	Цена	% авт.	Сумма авт.	% руч.
1		Кроссовки "ADID...	36, Зеленый, 5, н...	20,000	пара (1 пара)	Дистрибьюторская	5 643,00			
2		Кроссовки "ADID...	36, Бежевый, 5, ...	10,000	пара (1 пара)	Дистрибьюторская	5 643,00			
3		Женские босоно...	36, Зеленый, 7, н...	10,000	пара (1 пара)	<произвольная>	5 000,00			
4		Женские босоно...	37, Белый, 8, иск...	10,000	пара (1 пара)	<произвольная>	5 000,00			

Итого по варианту: 317 762,20 RUB

Скидка: 0,00 Все строки: 317 762,20 НДС выбранных строк: 48 472,20 Выбранные строки с НДС: 317 762,20 RUB

Рис. 47. Коммерческое предложение, модуль 1С:CRM

В 1С:ERP (без использования модуля) потребность клиента фиксируется в «Сделке» на вкладке **Первичный спрос**.

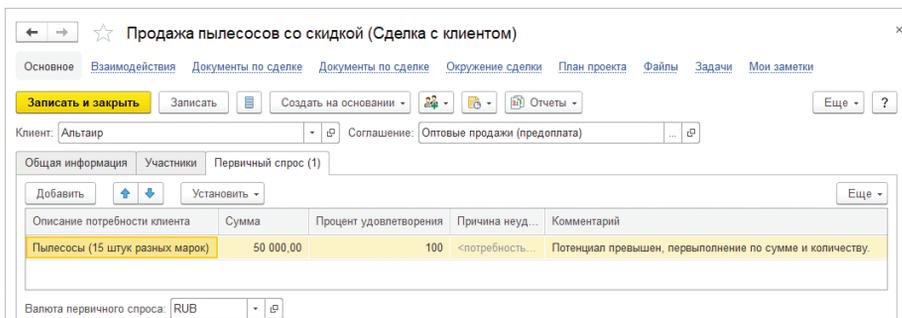


Рис. 48. Сделка с клиентом, 1C:ERP

Для анализа потребностей клиентов в 1C:CRM используется отчет по коммерческим предложениям. В 1C:ERP – отчеты **Первичный интерес** и **Эффективность сделок**.

Например, коммерческому директору компании «Лидер» необходимо ежемесячно анализировать суммы предполагаемых сделок по клиентам и менеджерам.

Эффективность сделок									
Статус	Количество сделок	Потенциальная сумма продаж							
В работе	10	20 184,92							
Выиграна	3	2 654,10							
Проиграна	1	797,76							

Сделки в работе и выигранные										
Вид сделки	Сделка	Ответственный	В работе				Выиграна			
			Количество сделок	Доля в количестве, %	Потенциальная сумма продаж	Доля в потенциальной сумме продаж, %	Количество сделок	Доля в количестве, %	Потенциальная сумма продаж	Доля в потенциальной сумме продаж, %
Клиент		Соглашение с клиентом								
Долгосрочные проекты			3	30,00	25 000,00	88,70				
Продажа товаров в магазин сети "Все для дома"		Орлов Александр Владимирович	1	33,33	10 000,00	40,00				
Продажа товаров в магазин сети "Все для дома"		Федоров Борис Михайлович	1	33,33	10 000,00	40,00				
Продажа товаров в магазин сети Торговый дом "Сигма"		Федоров Борис Михайлович	1	33,33	5 000,00	20,00				
Обособленный учет по сделкам			2	20,00	1 789,40	6,28	1	33,33	884,70	33,33
Продажа бытовой техники		Орлов Вадим Геннадиевич	1	50,00	884,70	50,00	1	100,00	884,70	100,00
Продажа пылесосов		Орлов Вадим Геннадиевич	1	50,00	884,70	50,00	1	100,00	884,70	100,00
Продажа пылесосов со скидкой		Скопцов Михаил Васильевич	1	50,00	884,70	50,00	1	33,33	884,70	33,33
Промышленная продажа		Лазуренко Илья Николаевич	5	50,00	1 415,52	5,82				
Покупка вентиляторов и кондиционеров		Гладильнича Вера Михайловна	1	20,00	797,76	50,00	1	100,00	884,70	100,00
Покупка холодильников		Карничей Василий Алексеевич	1	20,00	797,76	50,00	1	100,00	884,70	100,00
Продажа вентиляторов		Федоров Борис Михайлович	1	20,00			1	100,00	884,70	100,00
Продажа демисезонной обуви		Орлов Вадим Геннадиевич	1	20,00						
Продажа зимней обуви со скидкой		Орлов Александр Владимирович	1	20,00						
Продажа обуви		Орлов Александр Владимирович	1	20,00						
Телевизоры							1	33,33	884,70	33,33
Продажа телевизоров		Федоров Борис Михайлович	1	100,00	884,70	100,00	1	100,00	884,70	100,00

Рис. 49. Отчет по эффективности сделок, 1C:ERP

## Организация продаж с помощью бизнес-процессов

**Суть задачи.** Бизнес-процессы предназначены для объединения отдельных операций в цепочку взаимосвязанных действий, приводящих к достижению определенной цели. Применение механизма бизнес-процессов дает возможность перейти к процессному управлению и качественно улучшить деятельность предприятия за счет автоматизации бизнес-процессов.

Регламенты этапов позволяют сделать процесс продажи более «прозрачным», управляемым и наглядным. Также они позволяют подготовить четкие инструкции для сотрудников, организовать правильную работу в стандартных ситуациях, использовать успешный опыт завершенных процессов и контролировать состояние бизнеса – отслеживать, сколько всего имеется открытых процессов и на каком они этапе. Использование механизмов бизнес-процессов рекомендуется для «средних» и «длительных» продаж, состоящих из нескольких этапов и включающих несколько исполнителей, требующих контроля сроков исполнения и оценки успешного окончания сделки при прохождении определенного этапа.

**Решение задачи.** Использовать бизнес-процесс **Продажа** – типовой или адаптированный под потребности компании.

Бизнес-процесс описывается маршрутной картой, отражающей этапы и логику процесса. При запуске бизнес-процесса система автоматически формирует для каждого участника процесса список задач, которые этот участник должен выполнить. И исполнитель конкретного этапа получает задачу.

Настройка этапов для 1.2 Продажа (быстрая) (Карта маршрута)

← →

Схема маршрута | Списанием

**Встреча**

Исполнитель

1. Создать новое Событие, зайти в карточку клиента, посмотреть информацию:  
 - предыдущие контакты, продажи, если они были  
 - контактные лица, контактную информацию  
 2. Позвонить клиенту (его контактному лицу) и договориться о встрече. Время, когда можно будет встретиться можно посмотреть по команде "Подбор времени для

Автор бизнес-процесса

Будет использоваться Автор бизнес-процесса

Основной вариант выполнения

Договор счет

Регламент выполнения этапа

3 дн. 0 час. 0 мин.

Укажите длительность отработки этапа согласно регламента

0 дн. 0 час. 0 мин.  Запретить исполнителю откладывать следующую задачу

Укажите задержку старта следующего этапа

0 дн. 0 час. 0 мин.  Запретите Исполнителю самостоятельно откладывать старт следующего этапа

Запланируйте оповещение Исполнителя об истечении срока выполнения этапа

Контроль выполнения условий на этапе

Записать и закрыть | Записать | Отмена | Еще

Рис. 50. Настройка маршрутной карты бизнес-процесса «Продажа» в 1С:CRM

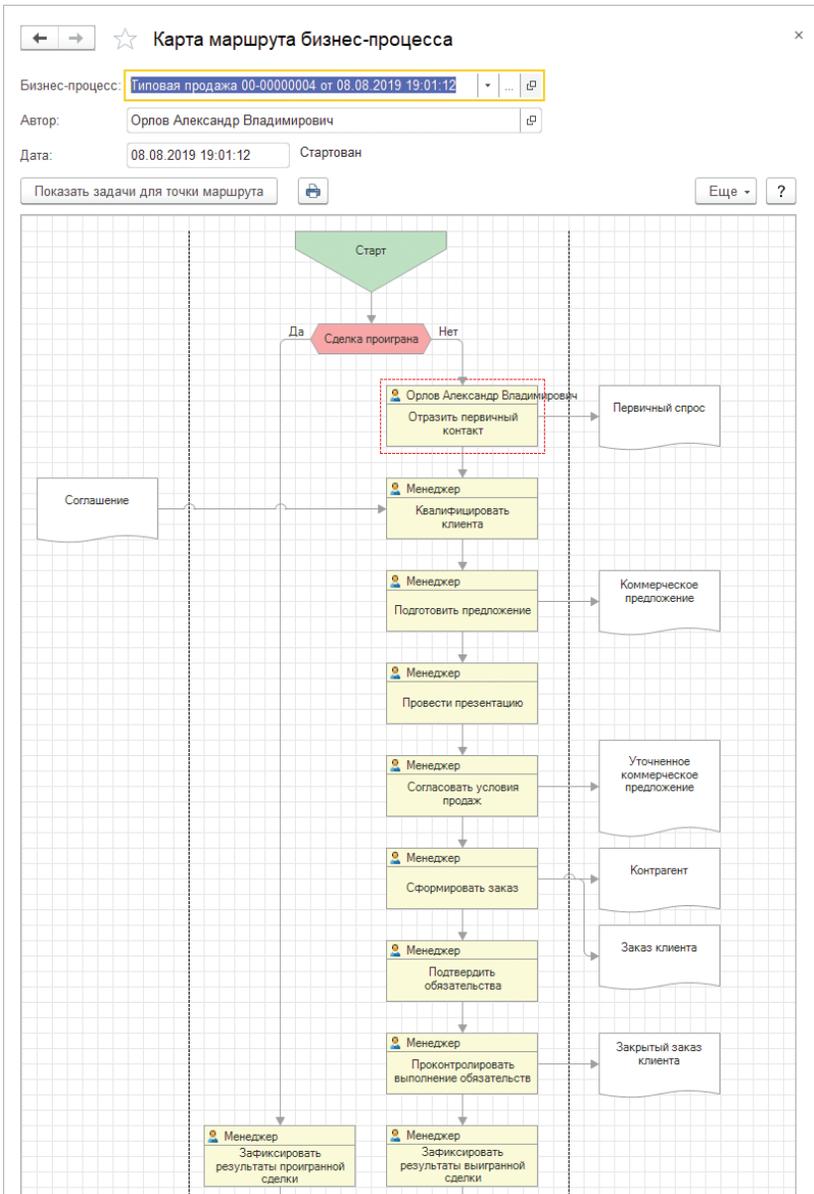


Рис. 51. Бизнес-процесс «Продажа» в 1С:ERP

В задаче исполнитель создает указанный в шаблоне бизнес-процесса документ, выполняет основное действие, фиксирует результат, при необходимости указывает исполнителей следующего этапа. Бизнес-процесс переходит на следующий этап и инициирует задачу на рабочем столе исполнителей следующего этапа. Далее бизнес-процесс движется согласно карте маршрута.

Бизнес-процесс может быть завершен досрочно – успешно или неуспешно. При неуспешном окончании бизнес-процесса рекомендуем указывать причину отказа клиента от сделки.

← → ☆ Анализ бизнес процессов

Период: 01.11.2018 - 30.11.2018 Карта маршрута: 2.1 Поручение; 2.2 Поручение (с доработкой)

Сформировать Настройки... Найти... Результат -

Карта маршрута		Итого		
Бизнес-процесс.Тема	Дата старта	Всего	Кол-во завершенных	Кол-во завершенных успешно
1.1 Продажа		1		
1.1 Продажа	25.11.2018 10:03:05	1		
1.2 Продажа (быстрая)		23	3	2
1.2 Продажа (быстрая)	15.11.2018 10:08:06	1	1	1
Интерес к бассейнам на дачу	17.11.2018 17:02:03	1	1	1
Интерес к кондиционерам	17.11.2018 16:43:57	1		
Интерес к 10 бассейнам	20.11.2018 13:39:21	1		
Мобильная версия Mail.Ru	10.11.2018 10:29:19	1		
Обзвон с целью кросс-продаж	17.11.2018 18:12:41	1		
Обзвон с целью предложения услуг	17.11.2018 17:30:13	1		
Обзвон с целью предложения услуг	17.11.2018 17:39:47	1		
Обзвон с целью предложения услуг	17.11.2018 18:16:54	1		
Оптовый покупатель	18.11.2018 17:17:07	1		
Позвонить с партнером	07.11.2018 12:12:33	1		
Предложение кондиционеров	17.11.2018 17:14:18	1		
Предложение услуг по обслуживанию бассейнов	18.11.2018 17:00:31	1		
Предложение услуг по обслуживанию бассейнов	18.11.2018 17:14:02	1		
Продажа	29.09.2018 15:26:21	1		
Продажа	03.11.2018 23:59:59	1		
Продажа	08.11.2018 23:59:59	1		
Продажа	25.11.2018 13:40:38	1		
Продажа	25.11.2018 13:43:47	1		
Продажа (быстрая)	07.11.2018 13:19:41	1		
Продажа товаров	21.10.2018 14:13:23	1		
Продажа товаров	27.11.2018 0:00:36	1	1	
Просит связаться с ними по продаже кондиционера	10.11.2018 10:47:04	1		
1.3 Продажа (несколько направлений деятельности)		2	1	1
1.3 Продажа (несколько направлений деятельности)	15.11.2018 12:30:41	1	1	1
1.3 Продажа (несколько направлений деятельности)	15.11.2018 15:37:15	1		
2.1 Поручение		30	2	2
2.2 Поручение (с доработкой)		2		
3.1 Заключение договора		1	1	1
5.1 Проведение рекламной кампании		1		
6.1 Разбор претензии		1		
Согласование коммерческого предложения		34		
<b>Итого</b>		<b>103</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

Рис. 52. Отчет «Анализ бизнес-процессов» в 1С:CRM

## Анализ продаж с помощью «Воронки продаж»

**Суть задачи.** Использование инструментов для анализа открытых продаж позволяет руководству оперативно принимать решения по изменению текущей ситуации в продажах, а не довольствоваться план-фактным анализом продаж по истечении анализируемого периода, когда в самом периоде уже ничего изменить нельзя.

**Решение задачи.** Для анализа текущего состояния продаж используется отчет **Воронка продаж**. Воронка продаж строится по незавершенным (открытым) бизнес-процессам и документам.

Данный отчет дает «срез» по текущему состоянию бизнес-процессов и позволяет оперативно получать информацию о возможных «провалах» на каждом этапе бизнес-процесса в текущем периоде.

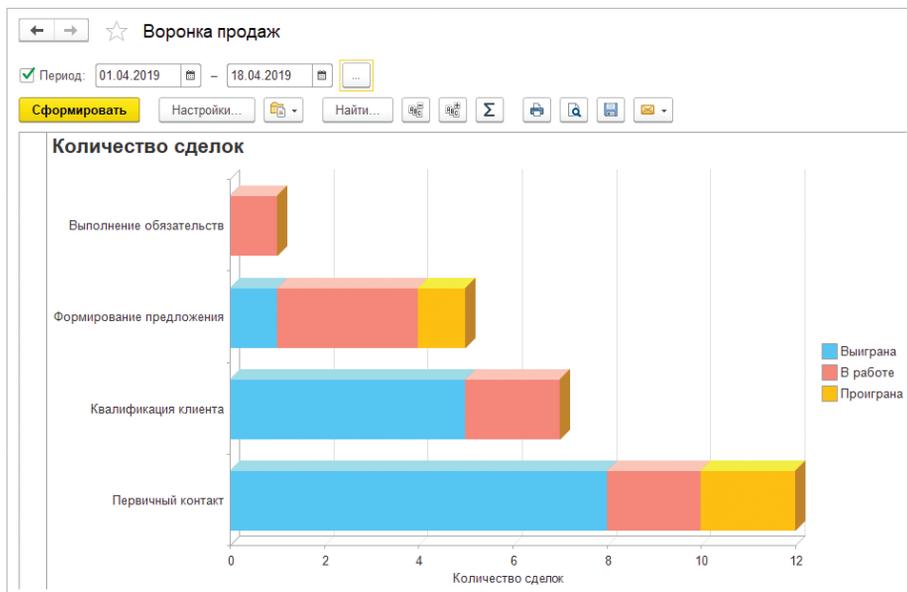


Рис. 53. Отчет «Воронка продаж» в 1C:ERP

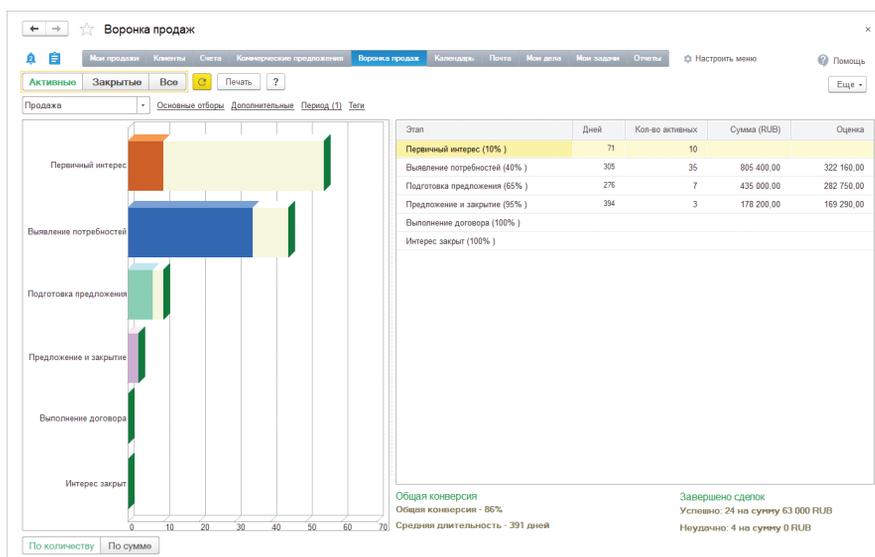


Рис. 54. Отчет «Воронка продаж» в 1С:CRM

## Конверсия «Воронки продаж»

Конверсия «Воронки продаж» – это процентное отношение успешно завершённых бизнес-процессов к общему количеству завершённых бизнес-процессов за период анализа «Воронки продаж». Конверсия показывает эффективность проведения бизнес-процессов менеджерами по продажам. Чем больше конверсия, тем выше эффективность.

**Суть задачи.** Использование инструментов для анализа конверсии сделок позволяет руководству оперативно принимать решения по изменению текущей ситуации в продажах, для снижения потерь клиентов на различных этапах процесса продаж.

**Решение задачи.** Анализ конверсии сделок с помощью «Воронки продаж». Сравнение текущих показателей конверсии со статистикой и принятыми в компании стандартами (см. рис. 55).

Конверсия этапов «Воронки продаж» – это отношение между всеми успешно завершёнными задачами на этапе и всеми завершёнными задачами на этом этапе в процентах. Она отражает эффективность отработки бизнес-процесса на конкретном этапе. Большая разница в конверсии между соседними этапами показывает наличие проблемы

в процессе работы с бизнес-процессом, которая больше всего влияет на его успешное завершение. Следовательно, на данном этапе необходимо внимательным образом проанализировать причины отказа клиентов и принять управленческие решения.

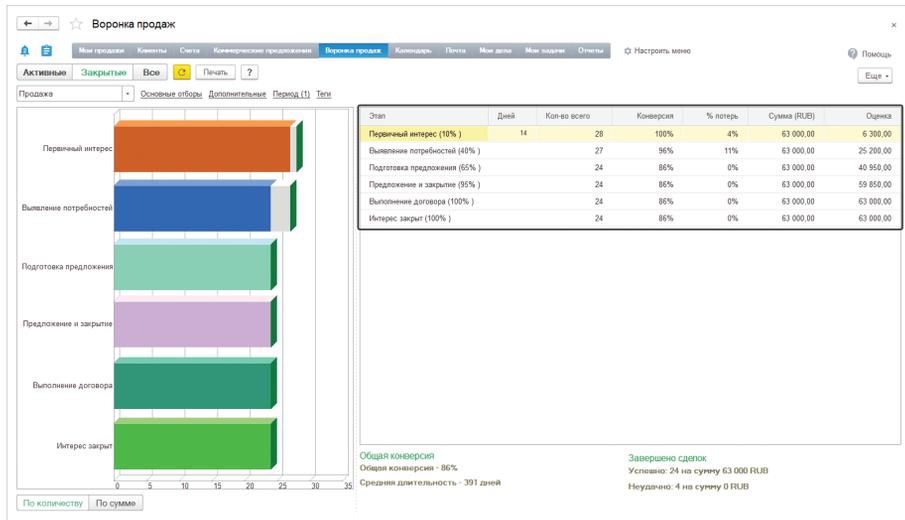


Рис. 55. Конверсия в «Воронке продаж», 1С:CRM

«% потерь» в строке **Интерес закрыт** – это отношение между успешно пройденными задачами и отказом клиентов в процентах. Рассчитывается на каждом этапе. Процент потерь позволяет понять, на каком этапе в «Воронке продаж» клиенты больше всего отказываются от сотрудничества, и понять причины этих отказов.

**Оценка** является произведением вероятности успешного завершения сделки при нахождении на конкретном этапе и суммы.

Инструмент **Воронка продаж** можно использовать для анализа не только продаж, но и других процессов компании (разбор претензий, поручений и т. д.). Для этого необходимо провести проектирование воронки по выбранному(-ым) процессам, подготовить эталонную воронку, построить отчет «Воронка продаж».

## Подготовка коммерческих предложений

**Суть задачи.** Практически в любом процессе продажи предварительные договоренности о стоимости товаров и услуг, об условиях доставки или об особых условиях описываются в документе **Коммерческое предложение**. При согласовании и работе по предложению полезно видеть историю изменения предложения. Анализ предложений позволяет получать информацию по суммам подготовленных предложений в разрезе клиентов, основных менеджеров.

**Решение задачи.** Для подготовки предложений предназначен документ **Коммерческое предложение**, в котором указываются товарные позиции предложения.

Можно создать неограниченное количество вариантов – версий коммерческого предложения. Последовательность вариантов позволяет видеть историю изменения товарного состава, стоимости, предлагаемых скидок по коммерческому предложению. Актуальный вариант коммерческого предложения должен быть согласован.

Рис. 56. Документ «Коммерческое предложение» в 1С:CRM

Предложение может быть подготовлено в любой валюте. При подготовке предложения используется типовой механизм ценообразования.

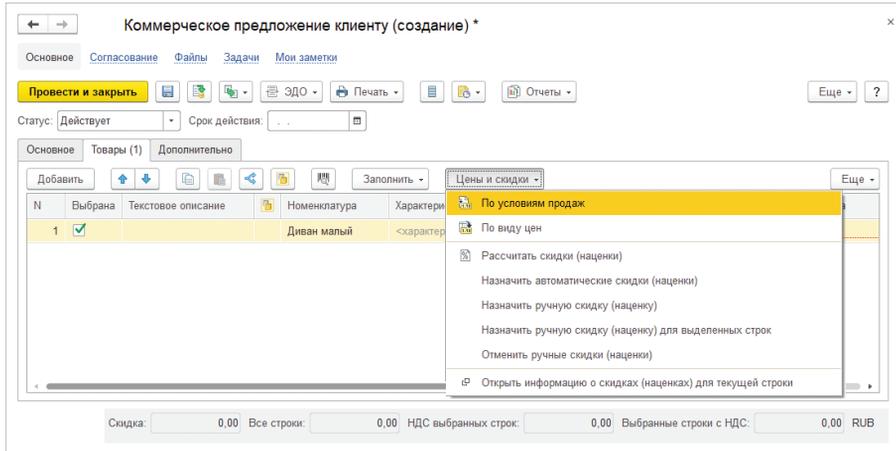


Рис. 57. Заполнение цен в коммерческом предложении, 1С:ERP

Для анализа подготовленных предложений в 1С:CRM предназначен соответствующий отчет – **Анализ коммерческих предложений**. Отчет позволяет анализировать подготовленные и отправленные предложения в разрезе товаров, менеджеров, контрагентов. Например, компании «Лидер» необходимо получать аналитику из CRM-системы по выставленным предложениям в разрезе менеджеров.

Сегмент клиентов				Итого			
Клиент	Номенклатура	Документ движения	Количество документов	Количество номенклатуры	Сумма	Скидка	
Петров Иван Иванович	Кондиционер "Самсунг"		2	3	84 400		
		Коммерческое предложение НОЦБ-000012 от 17.11.2018 15:23:46	1	2	72 400		
		Холод 2М - промышленный	1	1	30 000		
Проктел	Бассейн 3Х4	Коммерческое предложение НОЦБ-000012 от 17.11.2018 15:23:46	1	1	42 400		
		Коммерческое предложение НОЦБ-000012 от 17.11.2018 15:23:46	1	1	42 400		
		Коммерческое предложение НОЦБ-000018 от 19.11.2018 10:23:44	1	1	12 000		
Важные клиенты	АКБ АвтоБокс	Бассейн 3Х4	1	1	12 000		
		Бассейн 3Х4	1	1	12 000		
		Итого	32	227	1 603 665	2 000	

Рис. 58. Отчет «Анализ коммерческих предложений» в 1С:CRM

В 1С:ERP для решения подобных задач можно воспользоваться отчетом **Состав продажи**.

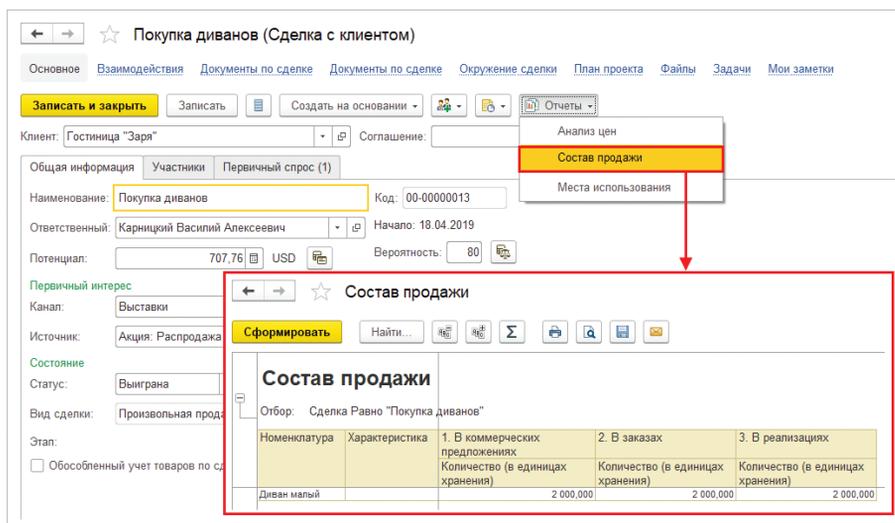


Рис. 59. Отчет «Состав продажи» в 1С:ERP

## Подготовка счетов на оплату

**Суть задачи.** Оперативное и качественное обслуживание заказа является важным этапом в поддержании отношений с постоянными клиентами. Своевременное информирование клиентов об оплате счета, о сроках возможной отгрузки способствует поддержанию долгосрочных отношений с клиентом.

**Решение задачи.** Для подготовки счета предназначен документ **Счет на оплату**. Факт оплаты фиксируется в счете на соответствующей закладке (см. рис. 60).

В любой компании выставленный клиенту счет действителен в течение определенного регламентированного срока. При необходимости рекомендуем использовать напоминания о дате оплаты за несколько дней до окончания регламентированного срока. Это позволяет уточнить текущую ситуацию клиента, проинформировать клиента о состоянии заказа, спрогнозировать поступление денежных средств.

← → ☆ Счет на оплату ТД00-000001 от 11.06.2017 16:06:15

Основное Файлы Задачи Мои заметки

Провести и закрыть [Иконки] [Еще ?]

Основание: ТД Договор продажи СШ-8 от 01.01.2015

Номер: ТД00-000001 от: 11.06.2017 16:06:15 Валюта: RUB [Аннулирован]

Клиент: Саймон и Шустер Организация: Торговый дом "Комплексный"

Контрагент: Саймон и Шустер

Этапы оплаты (2) Дополнительно Комментарий

Оплата: Любая [x] Банковский счет: АКБ "ВПС" (ЗАО), Торговый дом "Комп" [x] Касса: [x]

Добавить [Еще -]

N	Дата платежа	% платежа	Сумма платежа	Заполн. за тару
1	01.07.2015	51,43	65 375,00	<input type="checkbox"/>
2	05.07.2015	48,57	61 750,00	<input type="checkbox"/>

Подключить "Торговый дом "Комплексный"" к ЭДО

Сумма: 127 125,00 RUB

Рис. 60. Документ «Счет на оплату» в 1С:ERP

## Работа с дебиторской задолженностью

**Суть задачи.** Регулярная работа с дебиторской задолженностью позволяет удерживать задолженность компании на минимально возможном уровне, избегать «кассовых провалов», при этом сохраняя деловые отношения с клиентами.

**Решение задачи.** Для организации работы по сокращению дебиторской задолженностью в 1С:ERP используются отчеты по взаиморасчетам.

← → ☆ Ведомость расчетов с клиентами

✓ Период: 01.04.2019 - 30.04.2019

✓ Организация: Торговый дом "Комплексный"

Сформировать [Настройки...] [Иконки]

**Ведомость расчетов с клиентами**

Параметры: Период: 01.04.2019 - 30.04.2019  
Данные по расчетам: В валюте взаиморасчетов  
Отбор: Организация В списке "Торговый дом "Комплексный..."

Организация	Валюта взаиморасчетов	Начальный остаток	Долг конечный
Клиент	Контрагент	Долг клиента	Наш долг
Торговый дом "Комплексный"	РUB	267 103,38	119 606,67
Альфа	Альфа		26 750,00
Альфа	Альфа	ТД Договор продажи - ТД-890 от 01.04.2015	26 750,00
Ассоль	Ассоль	Договор с клиентом № АСС-90 от 01.01.2017	32 000,00
Ассоль	Ассоль	ТД Договор продажи АСС-90 от 01.01.2015	68 000,00
Бытовая техника	Бытовая техника		6 810,13
Дальстрой	Дальстрой	ТД Договор продажи Дальст-89 от 01.01.2015	7 831,80
ИнноТрейд	ИнноТрейд	ТД Договор продажи Ин-89 от 01.01.2015	128 443,25
Мир мебели	Мир мебели	ТД Договор продажи ММ-890 от 01.01.2015	5 000,00
Розничный покупатель	Савинов Олег Петрович		584,60
Сириус	Сириус	ТД Договор продажи С-80 от 01.01.2015	84 440,27
ЭКИП	ЭКИП	ТД Договор комиссии	100,00

Рис. 61. Отчет «Ведомость расчетов с клиентами» в 1С:ERP

## **Анализ продаж, ABC-анализ продаж, XYZ-анализ продаж**

**Суть задачи.** Анализ продаж позволяет оценить работу компании за прошедший период, сравнить продажи по периодам (по дням, неделям, месяцам, кварталам, годам), по регионам, по видам деятельности, по другим характеристикам клиентов. Использование методов ABC и XYZ при анализе продаж позволяет оценить важность и стабильность продаж по контрагентам, товарам и основным менеджерам по продажам.

**Решение задачи.** ABC- и XYZ-методы описаны в данной главе в решении задач в области управления клиентской базой.

## **Управление маркетингом**

Инструменты управления маркетинговыми кампаниями – важная составляющая CRM-системы. Система должна позволять пользователю получать полную информацию о продуктах и услугах компании; проводить сегментацию клиентской базы по различным параметрам; создавать список потенциальных клиентов и управлять этим списком; предоставлять анализ эффективности маркетинговых каналов (ROMI, Return on marketing investment).

Задачи CRM в области управления маркетингом:

- Ведение списка источников рекламы, используемых для продвижения товаров и услуг компании.
- Регистрация источников рекламы при обращении клиентов в компанию. Анализ эффективности источников рекламы.
- Планирование маркетинговых кампаний. Подготовка и проведение рекламных кампаний.
- Анализ проведенных и планируемых рекламных кампаний.
- Организация и проведение персонализированной электронной и почтовой рассылки рекламной информации различным

группам клиентов. Подготовка, рассылка и обработка электронных опросов (анкетирование).

- Проведение телемаркетинга различных групп клиентов с регистрацией состоявшихся контактов, планированием контактов; проведение опросов (анкетирование).

Анализ клиентов в разрезе источников рекламы позволяет руководителю понять, сколько клиентов привел каждый рекламный канал и стоит ли его развивать.

На основе данных клиентской базы производится сегментация клиентов – распределение их на группы «по интересам». Это удобно для технологичной работы с большим количеством клиентов в маркетинге или для дифференциации уровня цен и обслуживания в зависимости от клиентского сегмента.

CRM-система должна позволять создавать и распределять между сотрудниками списки потенциальных клиентов для почтовых рассылок, рассылок через мессенджеры или планирования встреч.

Возможности автоматического набора телефонного номера и определение звонящего клиента также должны присутствовать в CRM-системе и быть связаны с регистрацией звонков и приемом заказов клиентов. Такая функциональность востребована обычно отделами маркетинга и телемаркетинга<sup>14</sup>, диспетчерским и сервисным отделами, службой поддержки клиентов, секретариатом компании.

Рабочее место телемаркетолога (с интеграцией с офисной телефонией) позволяет автоматизировать рутинные операции массовых контактов с клиентами по телефону: выбирать целевую аудиторию для акции на основании комбинации свойств и характеристик клиента, задавать тему разговора и заполнять анкету для опроса.

---

<sup>14</sup> Телемаркетинг (англ. telemarketing) – это вид прямого маркетинга без посредников, при котором общение продавца и покупателя происходит с помощью средств телефонии. В более узком смысле телемаркетинг – это продажа товаров или услуг по телефону.

## **Сколько мы зарабатываем на каждый вложенный в продвижение рубль?**

Анализ эффективности маркетинговых мероприятий компании позволяет не только увеличить приток новых клиентов и заказов, но и значительно сэкономить бюджет маркетинга. При правильном подходе к анализу ROMI возможно снизить стоимость одного клиента и управлять входящим потоком клиентов.

Петр Петрухин, директор компании «Помощники IT», изучая предложение маркетолога по годовому маркетинговому плану и маркетинговому бюджету, обнаружил:

- что невозможно в данный момент принять обоснованное решение по участию в ряде выставок, т.к. отсутствует какая-либо статистика продаж по контактам с данных выставок по годам;
- есть сомнения в эффективности ряда предложенных маркетологом каналов продвижения, но информации для сравнения маркетинговых каналов недоступна;
- в компании нет информации о средней стоимости привлечения одного клиента (или заказа).

Такая ситуация приводит к неэффективному расходованию маркетингового бюджета и росту стоимости на одного привлеченного клиента.

Для системного исправления ситуации Петр решил внедрить в компании CRM-систему с блоком маркетинга. После внедрения CRM и интеграции ее с каналами коммуникаций и интернет-сервисами анализа эффективности рекламы требуемые цифры были получены. Оказалось, что выставки практически не приносят новых клиентов. А интернет-продвижение, наоборот, наиболее эффективный способ получения заказов для компании. В результате Петр смог ответить на важные вопросы по эффективности продвижения и в дальнейшем принимать обоснованные решения по маркетинговым бюджетам.

## Ведение списка источников рекламы

**Суть задачи.** Сегодня практически все компании ведут перечень источников рекламы. Это необходимо для дальнейшего анализа эффективности источников рекламы (ROMI), сравнения степени воздействия каждого источника, планирования рекламных кампаний по разным источникам. Для учета всех используемых источников рекламы рекомендуем вести структурированный список источников.

**Решение задачи.** Для ввода и редактирования списка источников рекламы предназначены **Каналы рекламных взаимодействий**.

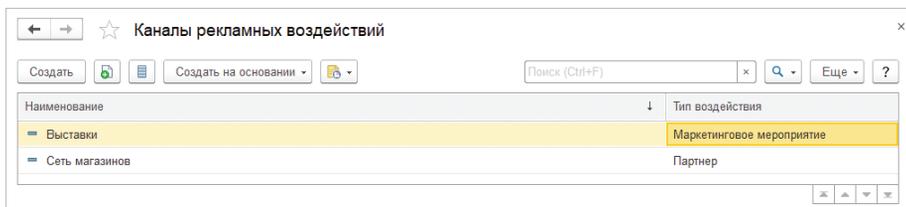


Рис. 62. Список рекламных каналов в 1С:ERP

## Регистрация источников рекламы при обращении клиентов

**Суть задачи.** Регистрация источников привлечения покупателей необходима для дальнейшей оценки эффективности работы каждого из них. Оценка дает возможность получить аналитику по количеству привлеченных клиентов, по сумме выручки от каждого источника. На основании полученных данных корректируется маркетинговая политика компании.

**Решение задачи.** Регистрация источника рекламы при обращении клиента.

При общении с клиентом сотрудник компании обязан узнать, откуда клиент узнал о компании. Сотрудник фиксирует эту информацию (выбирает из предварительно заполненных справочников). Особенно важно зарегистрировать источник при первом обращении клиента в компанию.

Интерес клиента Иванов Иван Семенович: Запрос информации о продуктах компании

Первичный интерес: Выявление потребностей | Подготовка предложения | Предложение и закрытие | Выполнение договора | Завершение

Тема: Запрос информации о продуктах компании | Ожидаемая выручка: 0,00

Главное | **Активности** | Документы | Процессы | Реквизиты | История

Задолженность отсутствует | Продажи на 0,00 | Вероятность сделки: 10%

Потенциальный клиент: Иванов Иван Семенович | Клиент | e-mail: serigeirgh@srbhgseh.ru

Нет информации о контрагенте | Подробнее...

Тип услуги: Информационные услуги

Ответственный: Орлов Александр Владимирович

Описание:

Вложения: Нет вложений...

Актуальный источник привлечения

Ранее зарегистрирован актуальный источник привлечения по каналу "Рекомендация клиента", источник "ИнноТрейд"

Источник: Рекомендация клиента | Значение: ИнноТрейд

Рис. 63. Фиксация источника привлечения клиента, модуль 1С:CRM

Покупка диванов (Сделка с клиентом) \*

Основное | Взаимодействия | Документы по сделке | Документы по сделке | Окружение сделки | План проекта | Файлы | Задачи | Мои заметки

Записать и закрыть | Записать | Создать на основании | Еще ?

Клиент: Гостиница "Заря" | Соглашение:

Общая информация | Участники | Первичный спрос (1)

Наименование: Продажа бытовой техники | Код: 00-00000013

Ответственный: Карницкий Василий Алексеевич | Начало: 18.04.2019

Потенциал: 707,76 USD | Вероятность: 80%

Первичный интерес

Канал: **Выставки**

Источник: Акция: Распродажа бытовой техники

Состояние

Статус: Выиграна | Закрыта

Вид сделки: Произвольная продажа

Этап:

Обособленный учет товаров по сделке

Выставки (Канал рекламного воздействия) (1С:Предприятие)

Основное | Задачи | Мои заметки

Записать и закрыть | Записать | Создать на основании | Еще ?

Наименование: **Выставки**

Тип воздействия: Маркетинговое мероприятие

Рис. 64. Фиксация рекламного канала и источника в 1С:ERP

В модуле 1С:CRM для получения аналитики по источникам рекламы предназначен отчет **Анализ источников первичного интереса**. Отчет позволяет оценить стоимость привлечения клиентов, эффективность источников, то есть какой источник позволяет получить наибольшую выручку при наименьших затратах.

Анализ источников первичного интереса

Период отчета: [ ] - [ ]

Канал первичного интереса: [ ]

Источники первичного интереса: [ ]

Сформировать | Настройки | Найти... | Результаты

Канал первичного интереса Источник первичного интереса	Привлеченные клиенты			Затраты		Продажи Планируемая сумма продаж (RUB)	Сумма продажи (RUB)
	Количество привлеченных совершивших покупку клиентов	Количество клиентов совершивших покупку	Процент привлеченных клиентов совершивших покупку	Планируемая сумма затрат (RUB)	Стоимость привлечения одного клиента (RUB)		
Акция	5	2	40,00	12 100,00		154 000,00	48 000,00
Объем клиентов по текущей клиентской базе для кросс-продаж	1	1	100,00	100,00		100 000,00	24 000,00
Решетка в газете "Самара"	4	1	25,00	12 000,00		54 000,00	24 000,00
Без указания источника	16	4	25,00				147 221,11
Выставка	1	1	100,00	300 000,00		50 000 000,00	116 500,00
Выставка по мебели бытовой техники	1	1	100,00	300 000,00		50 000 000,00	116 000,00
Рекомендация клиента	5	1	20,00				114 000,00
Композитивная реклама	2	1	50,00				
Александр Александрович	1						
База "Электроника и бытовая техника"	1						
Сеть "Маркетплейс"	1						
Рекомендация сотрудника	1						
Касаткина Ольга Алексеевна	24	3	12,50				544 240,00
Сайт компании	24	3	12,50				544 240,00
<b>Итого</b>	<b>52</b>	<b>11</b>	<b>21,15</b>	<b>312 100,00</b>		<b>50 154 000,00</b>	<b>909 401,00</b>

Рис. 65. Отчет «Анализ источников первичного интереса» в 1С:CRM

В 1С:ERP можно воспользоваться отчетом **Первичный интерес**.

Первичный интерес

Период: 01.04.2019 - 19.04.2019

Сформировать | Настройки... | Найти... | [ ] [ ] [ ]

Первичный интерес

Параметры: Период: 01.04.2019 - 19.04.2019

**По типам источников**

Тип источника	Количество сделок	Количество различных партнеров
Маркетинговое мероприятие	5	3
Клиент	1	1
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

**По каналам первичного интереса**

Канал первичного интереса	Количество сделок	Количество различных партнеров
Выставки	5	3
Сеть магазинов	1	1
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

**По источникам первичного интереса**

Источник первичного интереса	Количество сделок	Количество различных партнеров
Акция: Распродажа бытовой техники	2	1
Выставка "Электронный мир"	2	1
Kikinda (Сербия)	1	1
Новый стиль рекламы столярных изделий	1	1
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Рис. 66. Отчет «Первичный интерес» в 1С:ERP

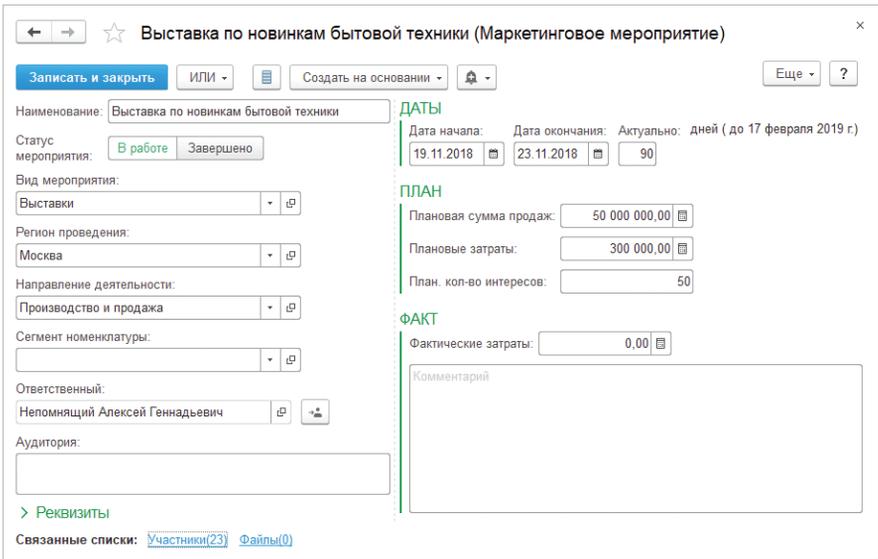
## Планирование маркетинговых кампаний

Планирование маркетинговых кампаний, составление бюджета. Подготовка и проведение рекламных кампаний.

**Суть задачи.** Механизм планирования кампании позволяет вести учет и планирование рекламной деятельности организации. Необходимо планировать и учитывать затраты, плановое количество интересов, суммы продаж, тираж, объем мероприятия.

**Решение задачи.** Для оформления рекламной кампании предназначено **Маркетинговое мероприятие**.

Организациям, которые работают в нескольких сферах бизнеса или имеют несколько направлений, рекомендуем использовать для анализа маркетинговых кампаний аналитику по направлениям бизнеса. Например, компания занимается продажей и внедрением программного обеспечения, управленческим и бухгалтерским консалтингом. Введение аналитики по направлениям бизнеса позволит компании разделить затраты на рекламу по направлениям бизнеса (программные продукты и консалтинг), а также позволит анализировать эффективность источников для каждого направления бизнеса по отдельности.



← → ☆ Выставка по новинкам бытовой техники (Маркетинговое мероприятие) ×

Записать и закрыть ИЛИ Создать на основании Еще ?

Наименование: Выставка по новинкам бытовой техники

Статус мероприятия: **В работе** Завершено

Вид мероприятия: Выставки

Регион проведения: Москва

Направление деятельности: Производство и продажа

Сегмент номенклатуры:

Ответственный: Непомнящий Алексей Геннадьевич

Аудитория:

> Реквизиты

Связанные списки: Участники(23) Файлы(0)

**ДАТЫ**

Дата начала: 19.11.2018 Дата окончания: 23.11.2018 Актуально: дней (до 17 февраля 2019 г.) 90

**ПЛАН**

Плановая сумма продаж: 50 000 000,00

Плановые затраты: 300 000,00

План. кол-во интересов: 50

**ФАКТ**

Фактические затраты: 0,00

Комментарий

Рис. 67. Документ «Маркетинговое мероприятие» в 1С:CRM

Выставка "Мир бытовой техники" -2015 (Маркетинговое мероприятие)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании Еще ?

Основное Партнеры и контактные лица (4)

Наименование:  Код:

Плановая дата начала:  Дата начала:   Завершено

Плановая дата окончания:  Дата окончания:

Ответственный:

Сегменты:

Клиентов:  Номенклатуры:

Комментарий:

Рис. 68. Создание маркетингового мероприятия в 1С:ERP

## Организация маркетинговых мероприятий

**Суть задачи.** Использование бизнес-процессов делает процесс подготовки мероприятия более прозрачным, управляемым и наглядным. Бизнес-процесс позволяет подготовить четкие инструкции для сотрудников, организовать правильную работу в стандартных ситуациях, использовать успешный опыт завершенных процессов, контролировать состояние бизнеса: сколько всего имеется открытых процессов и на каком этапе они находятся.

**Решение задачи.** В 1С:ERP в привязке к маркетинговому мероприятию можно указать план проекта и (или) конкретные задачи. Таким образом обозначить, какие работы, кто и когда выполняет по подготовке и проведению мероприятия.

Выставка "Мир бытовой техники" (Маркетинговое мероприятие)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

План проекта

Создать Создать на основании Изменить выделенные Поиск (Ctrl+F) Еще ?

Наименование	Плановая дата н. ↓	Дата начала	Стадия	Процент выполнения	Дата окончания	Исполнитель
⊕ Поиск возможных площадок проведения	08.04.2019	09.04.2019	Выполнена	100	18.04.2019	Гладилina Вера Михайловна
⊖ Согласование площадки проведения	22.04.2019	22.04.2019	Выполняется	5		Гладилina Вера Михайловна
⊕ Оформление документов	29.04.2019		Запланирова...			Гладилina Вера Михайловна
⊕ Подготовка рекламных материалов	06.05.2019		Запланирова...			Орехов Вадим Геннадьевич

Рис. 69. Создание плана проекта по подготовке выставки в 1С:ERP

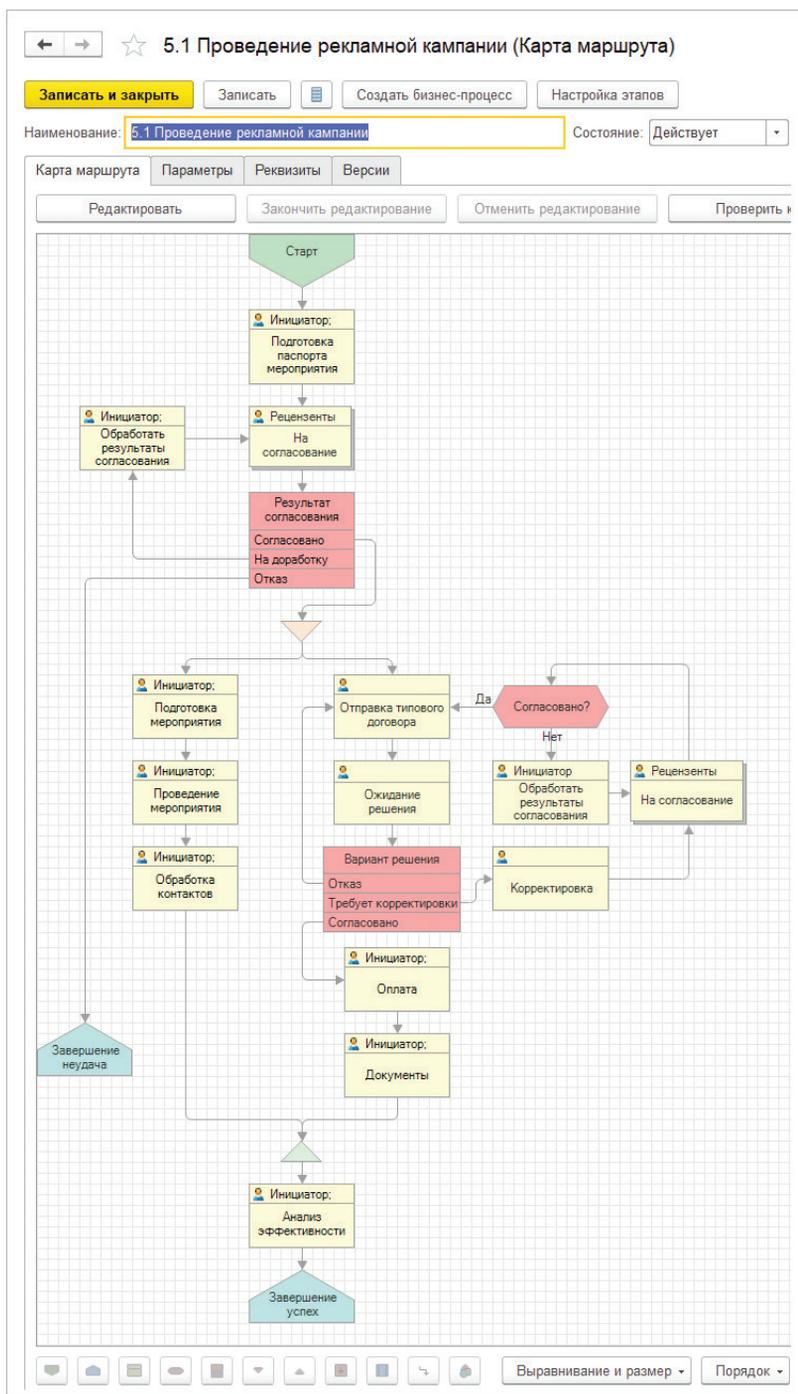


Рис. 70. Карта бизнес-процесса проведения рекламной кампании, модуль 1С:CRM

При подключении модуля 1С:CRM появляется возможность использовать бизнес-процесс **Проведение рекламной кампании**. Он предназначен для формализации и упорядочивания разного рода маркетинговых мероприятий под управлением маркетолога: проведение выставок, организация семинаров или участие в сторонних мероприятиях и т. д.

## Организация рассылок

**Суть задачи.** Для поддержания с клиентом долгосрочных отношений важным является информирование об акциях компании и изменениях прайс-листов, а также получение и обработка обратной связи с клиентом.

**Решение задачи.** Инструментом для решения этих задач может быть организация рассылок, анкетирования и обработка полученных результатов. Для организации электронной рассылки есть внутренние возможности и интеграция со специализированными сервисами email-рассылки. В модуле 1С:CRM с помощью отчета по клиентской базе находим интересующую нас целевую аудиторию, сохраняем список, загружаем список клиентов в рассылку (см. рис. 38 и 71).

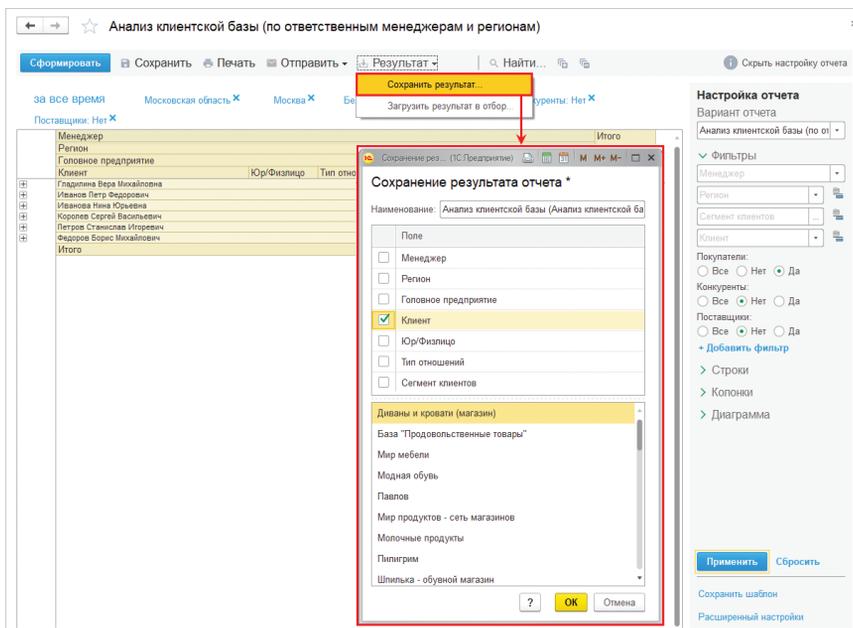


Рис. 71. Сохранение списка клиентов для рассылки из отчета в 1С:CRM

## Организация телемаркетинга

**Суть задачи.** Телемаркетинг представляет собой еще один канал для поддержания долгосрочных взаимоотношений с клиентом. Телемаркетинг позволяет проводить телефонные опросы необходимой группы клиентов.

**Решение задачи.** В 1С:CRM для проведения телефонного опроса предназначен документ **Телемаркетинг**. Компании часто используют телемаркетинг для поиска новых клиентов, установки контакта и оценки потенциала клиента.

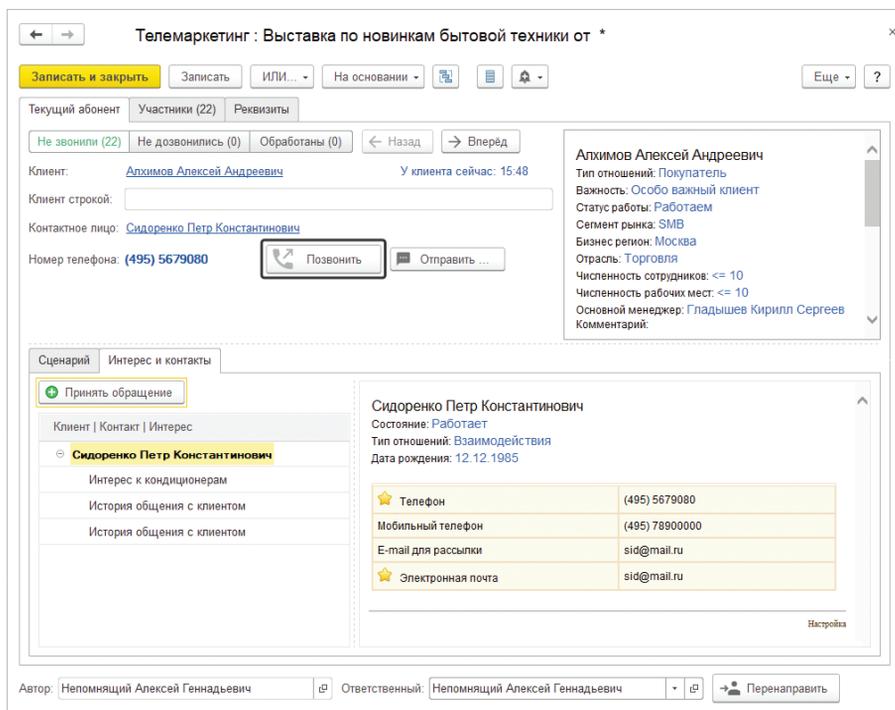


Рис. 72. Телемаркетинг в 1С:CRM

## Анализ рекламных кампаний

**Суть задачи.** Аналитические инструменты позволяют оперативно получать информацию о планируемых и действующих маркетинговых мероприятиях по направлениям бизнеса, по источникам рекламы, по проектам, анализировать плановые суммы продаж, интересов и затрат по рекламным мероприятиям.

**Решение задачи.** Маркетологи компании при помощи CRM с необходимой периодичностью могут планировать рекламные кампании, а также получать анализ планируемых и действующих кампаний.

Аналитическим инструментом маркетолога является отчет **Анализ маркетинговых кампаний**. Например, сотрудникам отдела маркетинга компании «Лидер» необходимо ежедневно получать отчет о действующих кампаниях в разрезе аудитории, ответственного и маркетинговых кампаний.

Маркетинговая кампания	Ответственный	Количество	Плановая сумма продаж	Планируемое количество интересов	Плановая сумма затрат	Фактическая сумма затрат	Разница плана и факта затрат
Маркетинговая кампания							
Абдулов Юрий Владимирович		3	624 000,00	1 610	36 000,00	9 800,00	26 200,00
Телефонный обзвон		1	450 000,00	40	12 000,00	9 800,00	2 200,00
Директора и владельцы малого бизнеса		1	450 000,00	40	12 000,00		2 200,00
Семинар в 10 с 10.02 по 14.02		1	120 000,00	70	12 000,00		12 000,00
Интересующиеся бассейнами		1	120 000,00	70	12 000,00		12 000,00
Реклама в газете "Садовод"		1	54 000,00	1 500	12 000,00		12 000,00
Гладышев Кирилл Сергеевич		1	54 000,00	1 500	12 000,00		12 000,00
Обзвон клиентов по текущей клиентской базе для кросс-продаж		1	100 000,00	15	100,00		100,00
Непомнящий Алексей Геннадьевич		1	100 000,00	15	100,00		100,00
Выставка по новинкам бытовой техники		1	50 000 000,00	50	300 000,00		300 000,00
Петрова Илона Сергеевна		1	50 000 000,00	50	300 000,00		300 000,00
Конференция по планам на текущий квартал		1		100	50 000,00		50 000,00
Итого		6	50 724 000,00	1 775	386 100,00	9 800,00	376 300,00

Рис. 73. Отчет «Анализ маркетинговых кампаний» в 1С:CRM

Для оценки эффективности маркетинговых кампаний (возврат на маркетинговые инвестиции, ROMI) мы сравниваем плановые и фактические значения по каждой маркетинговой кампании.

← → ☆ Анализ маркетинговых кампаний

Начало периода: .. : :  Валюта: .. : :

Конец периода: .. : :

**Сформировать**    Настройки...       Найти...                         Результат ▾

Маркетинговая кампания	Количество	Плановая сумма продаж	Планируемое количество интересов	Плановая сумма затрат	Фактическая сумма затрат	Разница плана и факта затрат
Выставка по новинкам бытовой техники	1	50 000 000,00	50	300 000,00		300 000,00
Конференция по планам на текущий квартал	1		100	50 000,00		50 000,00
Обзвон клиентов по текущей клиентской базе для кросс-продаж	1	100 000,00	15	100,00		100,00
Реклама в газете "Садовод"	1	54 000,00	1 500	12 000,00		12 000,00
Семинар в 1С с 10.02 по 14.02	1	120 000,00	70	12 000,00		12 000,00
Телефонный обзвон	1	450 000,00	40	12 000,00	9 800,00	2 200,00
<b>Итого</b>	<b>6</b>	<b>50 724 000,00</b>	<b>1 775</b>	<b>386 100,00</b>	<b>9 800,00</b>	<b>376 300,00</b>

Рис. 74. Отчет «Анализ маркетинговых кампаний» в 1С:CRM

## Оmnиканальность

Оmnиканальность позволяет произвести взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникаций в единую CRM-систему. В первую очередь термин «омниканальность» связан с коммуникацией клиента и компании, предоставлением компанией бесшовного клиентского опыта по всем каналам. Вне зависимости от канала коммуникаций, по которому обращается клиент, компания предоставляет клиенту быстрый и точный ответ на его вопрос.

Оmnиканальность является основой современного клиентского сервиса, одним из главных принципов работы и структурой архитектуры современного контакт-центра (contact center). Также оmnиканальность получила широкое распространение как один из принципов в области продаж и ритейла (или розничной торговли).

Все принципы эффективных коммуникаций с клиентами справедливы и для коммуникаций с партнерами – агентами компании, а также для отслеживания активности конкурентов.

Задачи CRM в области управления коммуникациями:

- Прием сообщений и заявок клиентов по всем популярным каналам коммуникаций.
- Консультации клиентов по всем популярным каналам коммуникаций.

- Информирование клиентов по всем популярным каналам коммуникаций.
- Объединение всех каналов коммуникаций в единой CRM-системе.

После подключения к CRM-системе используемых клиентами и компанией каналов коммуникаций возможно автоматически формировать историю общения с клиентами.

### **Правильный канал взаимодействия – ключ к успешной сделке**

В связи с расширением количества возможных каналов взаимодействия важно знать предпочтительный для клиента канал общения. Оказываясь, можно легко потерять клиента, зная все его контакты, имея четкие договоренности и план действий, просто написав в его «нелюбимый» мессенджер.

С руководителем компании «Офисклуб» Василием Сергеевичем произошла подобная история и чуть не сорвала крупную сделку. Руководитель отправил ответ на важный вопрос клиента, используя свой любимый мессенджер, не подозревая, что клиент не использует в работе данный канал связи. Не получив реакции в течение нескольких дней, он позвонил клиенту, и выяснилось, что клиент не получил предложение от нашей компании. Оказалось, что мессенджер, по которому Василий Сергеевич отправил информацию, установлен у клиента на старом телефоне и он им практически не пользуется.

Учитывая современную ситуацию, необходимо знать не только основные и дополнительные виды контактной информации, но и предпочтительные каналы связи.

Для решения этой задачи лучше всего подходит «мультичат» в CRM-системе, который позволит общаться с клиентами по любому каналу связи, собирая всю историю воедино в карточке клиента или сделки:  
**1С:CRM – Главное – Диалоги.**

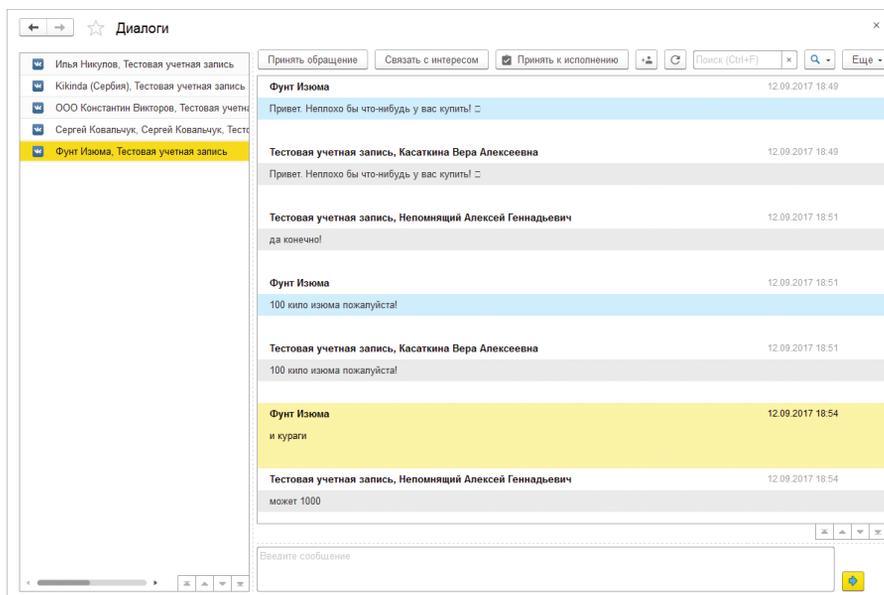


Рис. 75. Единый инструмент коммуникаций с клиентами в модуле 1С:CRM

## Поддержка и обслуживание клиентов

Работа по поддержке и обслуживанию клиентов должна быть автоматизирована в единой системе. Регистрация обращений клиентов, переадресация обращений другим сотрудникам компании или подразделениям, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность по обслуживанию – все это должно быть включено в функционал CRM-системы. Также система должна позволять пользователю анализировать информацию по заказам клиентов, управлять гарантийным/контрактным обслуживанием и решением проблем (жалоб клиентов).

Задачи CRM в области обслуживания, управления претензиями, рекламациями клиентов, управления качеством:

- Регистрация претензий, рекламаций клиентов.
- Назначение ответственного за обработку претензии, уведомление ответственного о назначении, сути проблемы, достигнутых договоренностях.
- Использование базы знаний компании при подготовке ответов.
- Анализ причин возникновения жалоб. Анализ поступивших за период проблем с классификацией по типам.
- Анализ периода обработки обращения по принятию решения.
- Проведение электронных опросов по удовлетворенности клиентов качеством работы компании.
- Проведение телефонных опросов по удовлетворенности клиентов качеством работы компании.
- Постановка на гарантийное, сервисное обслуживание товаров клиентов. Корректировка сроков обслуживания. Снятие товаров с обслуживания.
- Анализ товаров, стоящих на обслуживании.
- Регистрация вопросов по использованию, настройке, неисправностям товаров, стоящих на обслуживании.

Ответы на часто задаваемые клиентами вопросы, инструкции по работе с продуктами компании и описание услуг, а также маркетинговые документы хранятся в базе знаний компании. Интеграция базы знаний с каналами коммуникаций позволяет быстро и с высоким качеством отвечать клиенту.

## Как быстро и точно отвечать на вопросы клиентов?

Поддержка клиентов и быстрое реагирование на обращения – важные задачи для службы сервиса и службы качества компании. При правильном подходе к работе с обращениями клиентов возможно решать рабочие задачи гораздо меньшими ресурсами и с высоким уровнем качества сервиса.

Разбирая ситуацию, когда на одно обращение клиента было получено три разных ответа от сотрудников компании, директор «ЭлектроСервис» Виктор Чайковский выяснил:

- что сотрудники не видят статуса обращения клиента и не понимают, был ли ответ на него;
- используемые при ответе материалы (спецификации, инструкции и памятки) труднодоступны и хранятся в папках на общем сервере;
- новые сотрудники не знают, как подключиться к серверу, и хранят материалы у себя на компьютерах локально, что приводит к пересылке клиентам старых, неактуальных материалов;
- каждый раз, даже при ответе на часто задаваемый вопрос, сотрудник пишет текст ответа заново и подшивает к письму файлы, которые ищет на сервере.

Такая ситуация приводит к ошибкам в ответах, пересылке неактуальной информации и массовым ответам нескольких сотрудников одному клиенту. Все это не добавляет лояльности клиентов и имиджа компании.

Отсутствие инструмента обслуживания клиентов не дает компании расти и завоевывать репутацию на рынке. Для исправления ситуации Виктор решил впредь все процессы поддержки клиентов вести в CRM-системе компании с помощью фиксации обращений клиентов по любым каналам связи и предоставления ответов из базы знаний. Это позволит значительно ускорить обслуживание клиентов, сократить рутинные операции у сотрудников и исключить типичные сейчас сбои при работе с клиентами.

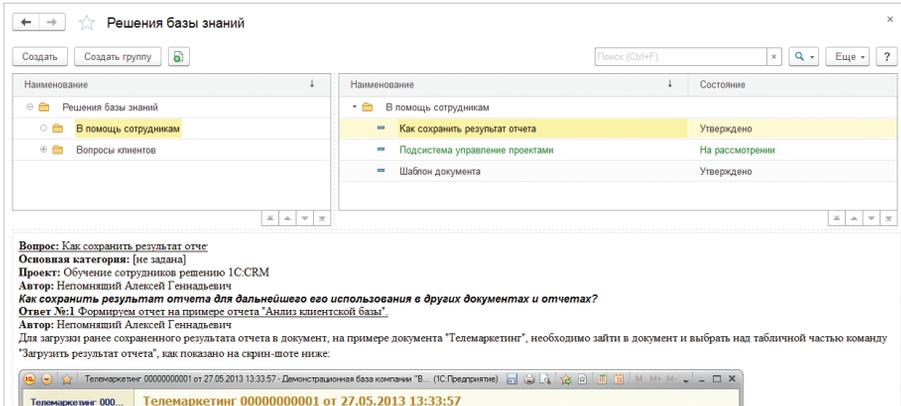


Рис. 76. База знаний в 1С:CRM

## Регистрация претензий

**Суть задачи.** На этапе возникновения претензии или проблемы клиент требует особого внимания со стороны менеджера. При отсутствии должного внимания к проблеме и положительной динамики разрешения ситуации велика вероятность потери клиента. Поэтому важно регистрировать проблемные ситуации, назначать ответственного за разрешение проблемы. Полезно при решении проблем использовать накопленный опыт и знания сотрудников компании.

**Решение задачи.** Оформление претензии в системе отдельным документом. Документ позволяет зафиксировать проблему клиента, назначить ответственного, а также классифицировать проблему, используя список типовых причин жалоб клиентов (см. рис. 77).

Если необходимо привлекать к решению проблем коллег из других отделов, а также контролировать решение этих проблем, можно создать **План проекта** в привязке к претензии клиента. В плане указать конкретные задачи и исполнителей (см. рис. 78).

Если используется модуль 1С:CRM, то можно организовать регистрацию и работу над рекламацией в рамках бизнес-процесса **Разбор претензии** (см. рис. 79).

← → ☆ Претензия по качеству товара (Претензия клиента)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании Претензия клиента

Статус: Зарегистрирована

Основное Результаты рассмотрения Участники (2)

Основание:

Клиент: Бытовая техника (Владимир) Код: 00000000004

Наименование: Претензия по качеству товара

Описание претензии: Клиент предъявил претензию по качеству отгруженного ему товара.

Причина возникновения: Претензии по обслуживанию Ответственный: Волков Андрей Иванович

Винное подразделение: Отдел продаж торгового направления Дата регистрации: 12.05.2015 18:05:19

Винный сотрудник: Орехов Вадим Геннадьевич Дата окончания:

Комментарий:

Рис. 77. Регистрация рекламации в 1C:ERP

← → ☆ Претензия по качеству товара (Претензия клиента)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

План проекта

Наименование	Плановая дата н...	Дата начала	Стадия	Процент выполне...	Дата окончан...	Исполнитель
Выяснить причины отгрузки некачественного товара	07.06.2013		Запланиров...			Федоров Борис Михайлович
Запросить у поставщика сертификат качества	07.06.2013		Запланиров...			Смирнов Олег Иванович
Запросить документы у транспортной компании	10.06.2013		Запланиров...			Тимофеева Елизавета Витальевна

Рис. 78. План по удовлетворению претензии клиента в 1C:ERP

## Организация управления качеством при помощи бизнес-процессов

**Суть задачи.** Использование бизнес-процессов позволяет сделать процесс разбора жалоб более прозрачным, управляемым и наглядным. Также с их помощью можно подготовить четкие инструкции для сотрудников, организовать правильную работу в стандартных ситуациях, использовать успешный опыт завершенных процессов, контролировать состояние бизнеса: сколько всего имеется открытых процессов и на каком этапе они находятся.

**Решение задачи.** Бизнес-процесс **Разбор претензии** предназначен для организации процесса регистрации, распределения по ответственным

и разбора жалобы, а также осуществления корректирующих мероприятий и оценки удовлетворенности клиента по факту разбора жалобы.

Для использования бизнес-процесса **Разбор претензии**, адаптированного под потребности компании, необходимо на основе типового бизнес-процесса создать «свой» бизнес-процесс.

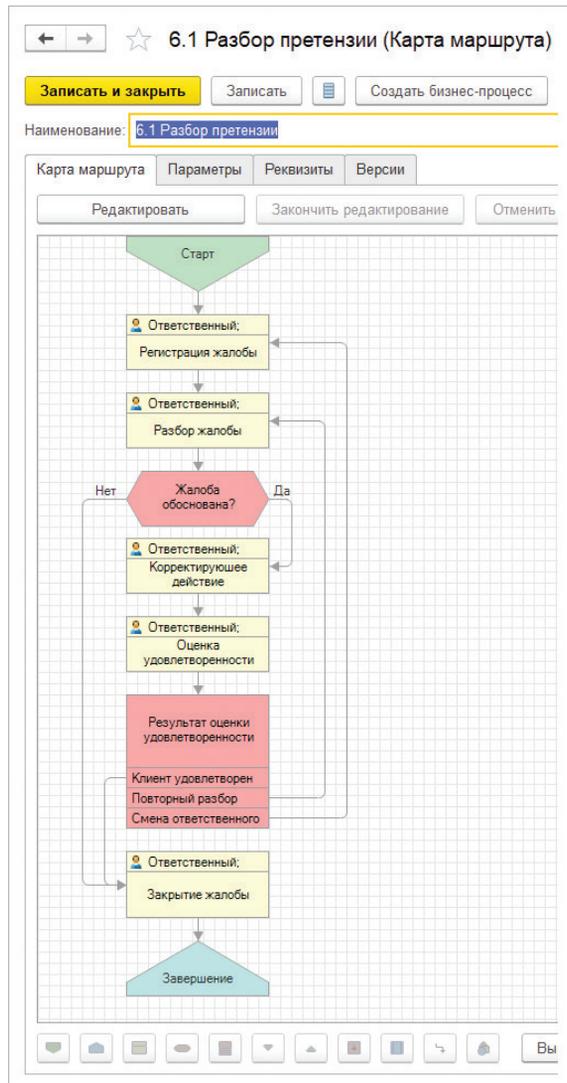


Рис. 79. Карта маршрута бизнес-процесса «Разбор претензии», модуль 1С:CRM

## Анализ причин возникновения жалоб

**Суть задачи.** Анализ обращений позволяет получить статистику по количеству и содержанию проблем, возникающих у каждого сотрудника и клиента.

Статистика позволяет своевременно выявлять и исправлять «узкие» места при работе с клиентами, а это, в свою очередь, положительно влияет на имидж компании и позволяет выстраивать с клиентами долгосрочные, доверительные отношения.

**Решение задачи.** Фиксация причины в документах претензий и дальнейший анализ ситуации с помощью отчетов.

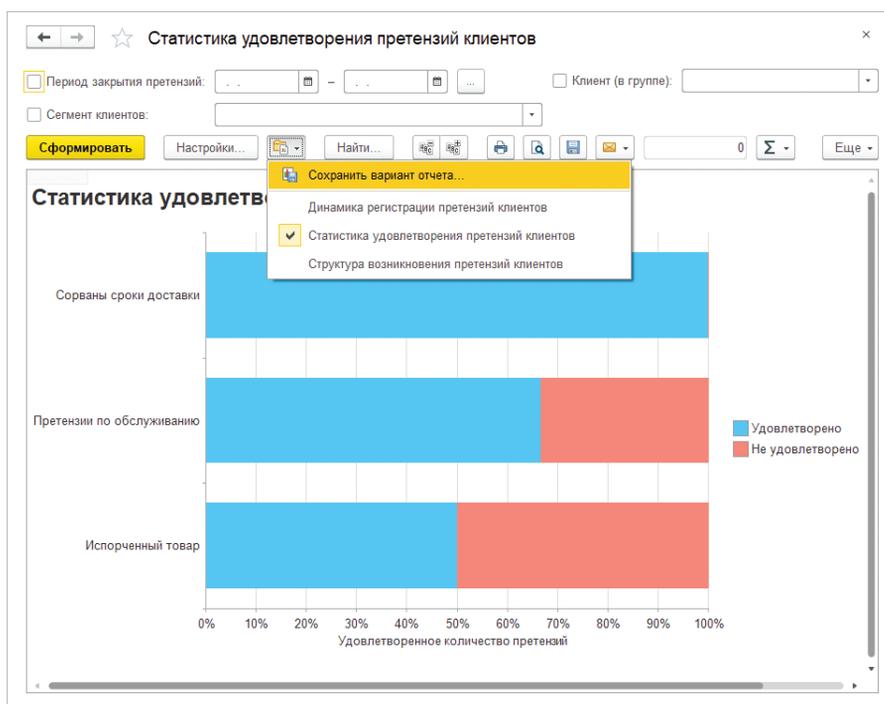


Рис. 80. Отчет «Статистика удовлетворения претензий клиентов» в 1С:ERP

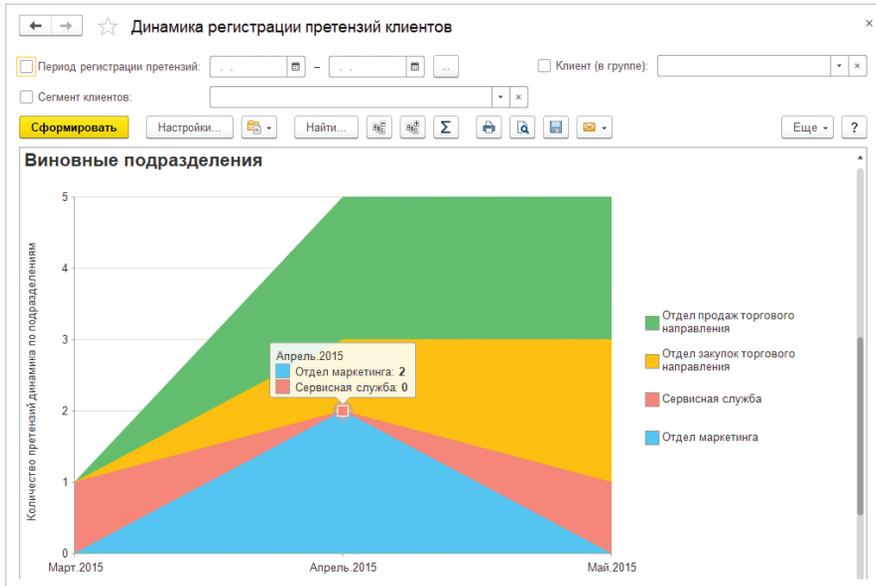


Рис. 81. Часть отчета «Динамика регистрации претензий клиентов» в 1С:ERP

## Организация анкетирования

**Суть задачи.** Механизм анкетирования позволяет компании подготовить, провести и проанализировать опросы клиентов. Опросы помогают получить обратную связь по вопросам качества продукции и услуг и по тому, каких товаров и услуг недостает клиентам, а также позволяют оценить работу конкурентов. Таким образом компания получает более объективную оценку качества своей работы, а также выявляет возможные новые направления развития.

**Решение.** Для проведения опроса необходимо создать вопросы и анкету, подготовить выборку респондентов, провести анкетирование и обработать результаты.

Предварительно необходимо подготовить список вопросов и возможных ответов на них. Занести эти вопросы в **Шаблон анкеты**.

Опрос по качеству обслуживания и продукции (Шаблон анкеты) \*

Наименование:  Форма заполнения:  Записать  Закончить редактирование

Код:

Заголовки  Вопросы

Добавить	Вопрос	Еще
<input type="button"/>	Анкета	<input type="button"/>
<input type="button"/>	1. О клиенте	
<input type="button"/>	1.1. Предоставься пожалуйста	
<input type="button"/>	2.0. Оценка качества	Нет
<input type="button"/>	2.1. Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество нашего обслуживания и продукции? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает	Нет
<input type="button"/>	2.2. Поставьте флаг, если участвовали в прошлом году хотя бы в одной нашей акции	Да
<input type="button"/>	2.3. Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество обслуживания во время акции? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает	Нет
<input type="button"/>	3.0. Доставка	
<input type="button"/>	3.1. Поставьте флаг, если возможен самовывоз	Нет

Заметки:

Рис. 82. Шаблон анкеты для опроса по качеству обслуживания, 1С:ERP

Следующий этап – подготовка необходимой выборки респондентов. Для электронной рассылки анкет используем email-рассылку. Механизм подбора позволяет «вручную» сформировать необходимую выборку, или можно загрузить сохраненный сегмент клиентов из нужного отчета.

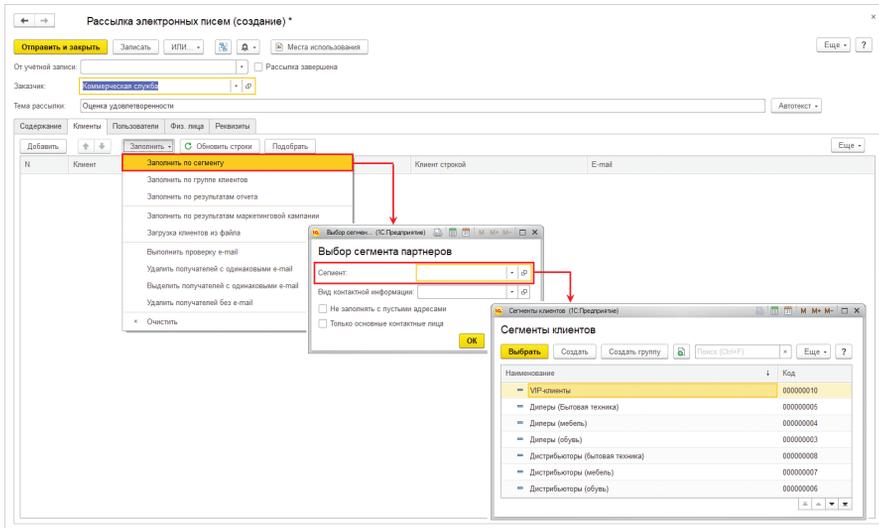


Рис. 83. Настройка рассылки электронных писем для проведения опроса, 1С:CRM

Для анализа результатов анкетирования предназначены различные отчеты.

**Анкетирование**

[Анализ опроса](#)

Информация о респондентах заполнивших анкеты по опросу, количестве ответов на вопросы, количестве данных вариантов ответов.

[Количество ответов на простые вопросы](#)

Информация о том, сколько раз был дан вариант ответа на простой вопрос.

[Количество ответов на табличные вопросы](#)

Информация о том, сколько раз был дан варианта ответа для табличных вопросов, который требует указания числового значения.

[Просмотр ответов на простые вопросы](#)

Информация о том, как отвечали респонденты на простые вопросы.

[Просмотр ответов на табличные вопросы \(плоский вид\)](#)

Информация о том, как отвечали респонденты на табличные вопросы. Выводится в виде списка с группировками.

[Просмотр ответов на табличные вопросы \(табличный вид\)](#)

Информация о том, как отвечали респонденты на табличные вопросы. Каждый ответ респондента представлен в виде таблицы.

Рис. 84. Часть отчетов для анализа результатов анкетирования, 1С:ERP

← → ☆ Количество ответов на простые вопросы

Вопрос:  x Опрос:  x

Сформировать Настройки...

Отбор: Вопрос.Тип вопроса Не в списке "Табличный, Комплексный"

Вопрос	Количество
Ответ	
E-mail	1
info@bazaproduct.ru	1
Возможная частота заказов	2
Другое	1
Один раз в неделю	1
Имеет ли смысл рассматривать в перспективе доп. ассортимент?	1
Да	1
Количество сотрудников	1
От 20 до 50	1
Контактное лицо (лицо ответственное за закупки)	1
Петров Иван	1
Наименование компании (полностью)	1
База "Продовольственные товары"	1
Основные виды деятельности	2
Торговля	1
Услуги	1
Откуда Вы узнали о нашей компании?	2
Акция	1
Сайт компании	1
Перечислите какой именно	1
	1
Расставьте в порядке значимости для Вас приоритетов при покупке товара	3
Брэнд	1
Качество	1
Цена	1
С какими аналогичными поставщиками уже работаете (укажите с какими и по каким товарам/маркам)?	1
	1
С какими товарными группами работаете	2
Другое	1
Кондиционеры	1
Телефон рабочий	1
499 2317656	1
Фактический адрес	1
Москва, ул. Петрова-Васичникова	1
Итого	20

Рис. 85. Отчет «Количество ответов на простые вопросы»

## Постановка на гарантийное, сервисное обслуживание

**Суть задачи.** Актуально для компаний, занимающихся продажей и сервисным обслуживанием оборудования, станков, приборов, механизмов. Практически всегда перед этими компаниями стоят задачи ведения учета товаров, стоящих на обслуживании. Корректный учет позволяет получать актуальную информацию о товарах, у которых заканчивается срок обслуживания, или о количестве гарантийных случаев по каждому товару.

**Решение задачи.** Для учета товара на обслуживании в карточке клиента мы создаем дополнительные реквизиты.

**Рис. 86.** Дополнительная информация о сервисном обслуживании, 1С:ERP

Теперь в карточке партнера на закладке **Дополнительно** есть возможность ввести информацию о статусе сервисного центра клиента. Для клиента добавим сервисные центры по видеооборудованию и мобильной технике.

**Рис. 87.** Указываем сервисный центр для клиента, 1С:ERP

## Управление заданиями, поручениями

Данный функционал CRM-системы позволяет избежать «информационных провалов» между подразделениями и сотрудниками компании. Горизонтальный (обмен информацией типа «сотрудник – сотрудник») и вертикальный (поручения типа «руководитель – сотрудник») обмен информацией внутри компании должен быть регламентирован:

- по способу передачи информации;
- максимальному сроку ответа.

Задачи CRM в области управления заданиями, поручениями:

- Выдача задания исполнителю.
- Создание напоминания исполнителю о необходимости выполнения задания к определенному времени.
- Контроль исполнения задания, возможность отправки задания на доработку или переадресация задания другому исполнителю.
- Балансировка нагрузки на исполнителей.
- Приоритизация задач.
- Обмен информацией между сотрудниками и подразделениями.
- Личные задачи сотрудника.

### Поручил и забыл... А будет ли результат?

После мозгового штурма на собрании руководителей компании важно зафиксировать все идеи, поручения и принятые решения. Может оказаться, что все достигнутые «договоренности» не будут исполнены и все про них забудут уже через 10 минут после собрания.



## Постановка задания исполнителю

Система выдачи и контроля исполнения поручений позволяет работать по принципу «поручил и забыл, вспомнил, проверил и опять забыл». Это идеальное средство для руководителя.

**Суть задачи.** Ежедневно, а возможно и чаще, сотрудники дают и получают задания о необходимости решения тех или иных вопросов – например, восстановить контакты с клиентами, обработать новые контакты с выставки. Выдача поручений чаще всего происходит устно или по электронной почте. При выдаче задания этими способами есть большая вероятность, что оно может быть неправильно понято либо забыто исполнителем или постановщиком задания; доработка задания может вызывать множество итераций. Все это влечет ненадлежащее выполнение обязательств и затягивание сроков исполнения. Если задание касается клиентов, то последствия могут привести к отрицательному имиджу компании, а возможно, и к потере клиента.

Возможность постановки и контроля исполнения задания в программе значительно снижает эти риски.

**Решение задачи.** Выдача задания исполнителю. Создание напоминания исполнителю о необходимости выполнения задания к определенному времени. Контроль исполнения задания, возможность отправки задания на доработку или переадресация задания другому исполнителю.

В 1С:ERP есть необходимая функциональность для постановки задач и создания напоминаний. Задачи можно объединять в **План проекта**, привязывать к **Маркетинговым мероприятиям** и **Сделкам** (см. рис. 89).

Для постановки задания в 1С:CRM предназначен бизнес-процесс **Поручение**. Перед началом работы можно предварительно настроить различные шаблоны поручений. Графический редактор карт маршрутов позволяет редактировать карты маршрутов бизнес-процессов средствами «1С:Предприятия» (см. рис. 90).

← → ☆ **Согласовать коммерческое предложение от 24.04.2019 11:52:26 (Задача)**

**Записать и закрыть** | Записать | Перенаправить... | Создать на основании | 📄

Автор: Сидоренко Петр Константинович | Записана: 24.04.2019 11:52:26 | Номер: 00-0000002005

Исполнитель: Согласующий коммерческий отдел | Срок: 30.04.2019 13:00:00 | Важность: Высокая

Дата начала: .. | 📅 | ::

Главное | История выполнения

Задача: Согласовать коммерческое предложение

Предмет: [Продажа пылесосов со скидкой \(Сделка с клиентом\)](#)

Результат выполнения задания:

Согласовано

📄 Выполнено | ❌ Отменено | Дата: .. | 📅 | ::

Рис. 89. Задача в 1С:ERP

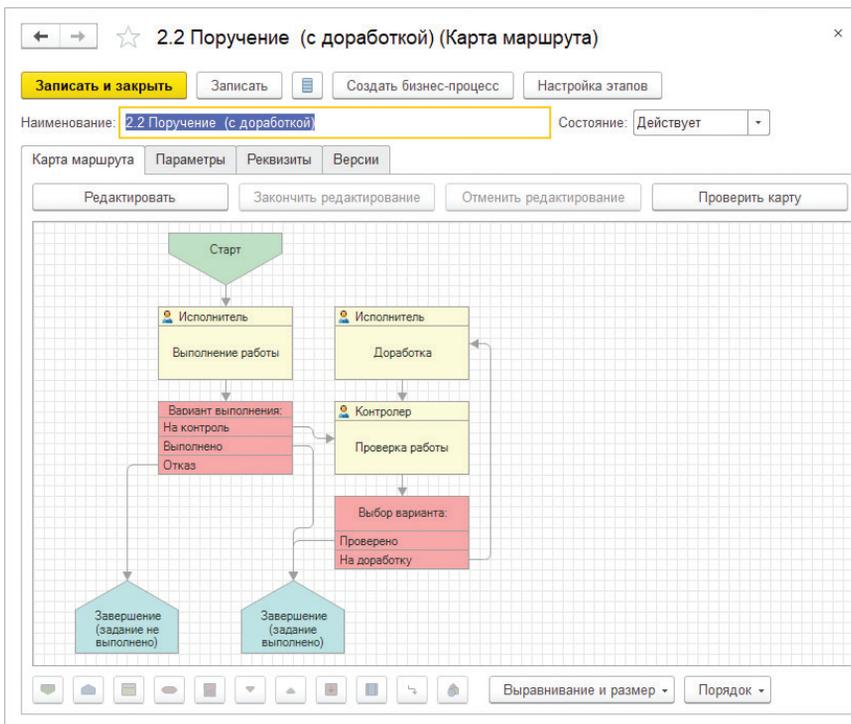
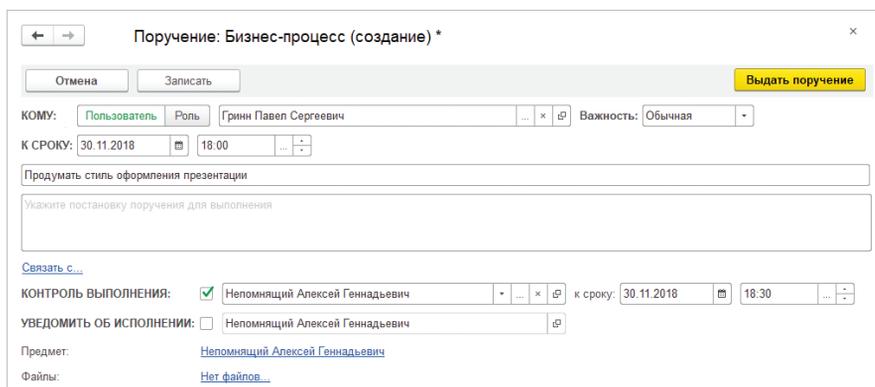


Рис. 90. Маршрутная карта бизнес-процесса «Поручение», 1С:CRM

Для каждого этапа бизнес-процесса мы настраиваем время выполнения, инструкцию для исполнителя, документ, который будет использован при выполнении поручения, указываем исполнителя и (при необходимости) контролера.

Шаблонов бизнес-процессов **Поручение** может быть множество. Это помогает быстро создавать поручения, которые требуют регулярного выполнения: восстановление контакта, заполнение аналитик по клиенту согласно регламенту и т. д.

Например, в компании «Лидер» коммерческий директор ежемесячно, после анализа планов продаж каждого сотрудника, дает менеджерам «обратную связь» по необходимой корректировке индивидуальных планов. Менеджеры, выполнив задание, информируют коммерческого директора о принятых мерах.



Поручение: Бизнес-процесс (создание) \*

Отмена Записать Выдать поручение

КОМУ: Пользователь Роль Гринн Павел Сергеевич Важность: Обычная

к сроку: 30.11.2018 18:00

Продумать стиль оформления презентации

Укажите постановку поручения для выполнения

Связать с...

КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:  Непомнящий Алексей Геннадьевич к сроку: 30.11.2018 18:30

УВЕДОМИТЬ ОБ ИСПОЛНЕНИИ:  Непомнящий Алексей Геннадьевич

Предмет: Непомнящий Алексей Геннадьевич

Файлы: Нет файлов...

Рис. 91. Создание поручения, 1С:CRM

Коммерческий директор создает необходимые поручения. Менеджеры-исполнители получают задачи на свой рабочий стол. Дополнительно каждый менеджер получает напоминание о необходимости выполнения поручения. Менеджер после исполнения фиксирует полученный результат и завершает задачу. После этого поручение «уходит» на рабочий стол контролера. Коммерческий директор по итогам проверки может завершить поручение или отправить его на доработку. Контролером и инициатором поручения может быть одно лицо, в нашем примере это коммерческий директор.

Рабочее место **Мои дела** – это основное рабочее место пользователя в модуле 1С:CRM для работы со своими текущими делами:

- входящими электронными письмами, в которых текущий пользователь указан ответственным;
- интересами клиентов и запланированными по ним взаимодействиями;
- личными задачами;
- задачами бизнес-процессов, в которых текущий пользователь указан исполнителем.

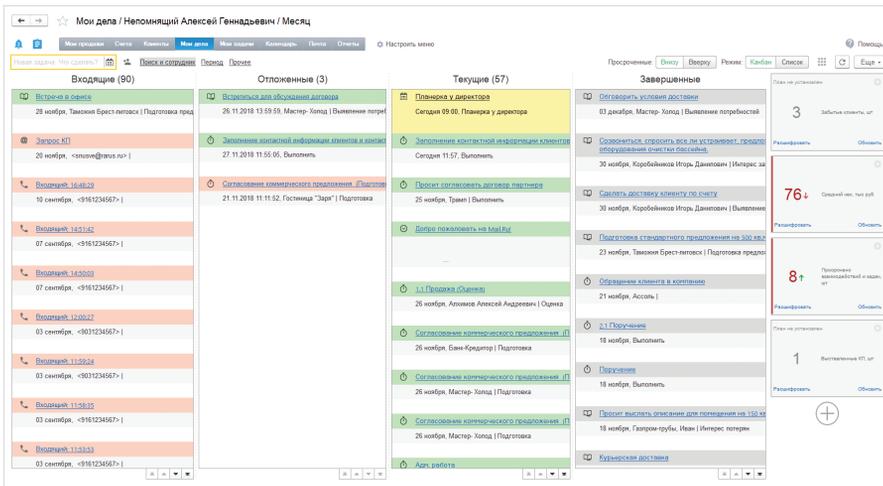


Рис. 92. Рабочий стол «Мои дела» в 1С:CRM

Для контроля всех выданных заданий можно использовать отчет **Анализ задач**. С помощью установки в CRM необходимых отборов можно получить список поручений по конкретному сотруднику или группе сотрудников либо заданий, которые должны быть исполнены к определенной дате.

← → ☆ Анализ задач (основной) /Отборы: 2.1 Поручение, Нет

Период: [ ] - [ ] - [ ] Личная задача: Нет

✓ Карта маршрута: 2.1 Поручение

Сформировать Настройки Найти

Отбор: Карта маршрута Равно "2.1 Поручение" И Личная задача Равно "Нет"

Задача Исполнитель			Итого					
Карта маршрута			Всего	Выполнено	Переадресовано	Длительность (час)	Длительность (день)	Кол-во введенных документов
Точка маршрута	Срок выполнения	Фактическая дата выполнения						
Абдулов Юрий Владимирович			11			1	24	1
2.1 Поручение			11			1	24	1
Выполнить			11			1	24	1
20.11.2018 12:24:03			1					
20.11.2018 12:37:31			1					
21.11.2018 12:04:54			1					
21.11.2018 12:06:23			1					
21.11.2018 14:02:10			1					
21.11.2018 14:09:57		24.12.2018 16:44:05	-33			1	24	1
21.11.2018 15:55:20			1					
21.11.2018 16:16:02			1					
22.11.2018 16:19:45			1					
24.11.2018 17:59:59			1					
27.11.2018 11:55:05			1					
Абнагимова Ирина Витальевна			1	1			24	1
2.1 Поручение			1	1			24	1
Выполнить			1	1			24	1
21.11.2018 14:09:57		25.02.2019 10:35:37	-96		1		24	1
Авакумов Вадим Иванович			2					
2.1 Поручение			2					
Выполнить			2					
23.11.2018 12:35:18			1					
27.11.2018 11:55:05			1					

Рис. 93. Отчет «Анализ задач» в 1С:CRM

← → ☆ Справка об исполнительской дисциплине

Вариант отчета: Справка об исполнительской дисциплине

Сформировать Настройки... Еще ?

<input checked="" type="checkbox"/>	Крайний срок	Начало завтрашнего дня
<input type="checkbox"/>	Автор	Равно
<input checked="" type="checkbox"/>	Дата начала	Больше или равно Начало этой недели
<input checked="" type="checkbox"/>	Дата окончания	Меньше или равно Начало завтрашнего дня

№ п/п	Исполнитель	Количество	Выполнено			Не выполнено	
			Всего	В срок	Не в срок	Всего	Просрочено
1	Непомнящий Алексей Геннадьевич	36				36	
2	Абдулов Юрий Владимирович	5	1			1	4
3	Гринь Павел Сергеевич	2				2	
4	Авакумов Вадим Иванович	2	1	1		1	
5	Гладышев Кирилл Сергеевич	1				1	
6	Игнашев Андрей Викторович	1				1	
7	Семущин Сергей Дмитриевич	1				1	
8	Абнагимова Ирина Витальевна	1	1	1			
9	Бакинская Валентина Станиславовна	1	1	1			
Итого		50	4	3	1	46	

Рис. 94. Отчет «Справка об исполнительской дисциплине» в 1С:CRM

## Тайм-менеджмент

CRM-система должна позволять вести календарное планирование контактов с клиентами для каждого сотрудника, подразделения и компании в целом. Предоставлять возможность создания напоминаний, выдачи и контроля исполнения поручений, работы с электронной почтой, мессенджерами и телефонией непосредственно в CRM-системе.

Задачи CRM в области тайм-менеджмента:

- Планирование рабочего времени.
- Диспетчеризация задач.
- Приоритизация задач.
- Балансировка нагрузки на персонал.
- Нормирование работ по времени.
- Анализ эффективности использования рабочего времени.

Календарь пользователя CRM-системы позволяет планировать контакты с клиентами и анализировать загрузку менеджера.

Электронная почта, встроенная в CRM-систему, позволяет принимать и обрабатывать email-сообщения непосредственно в CRM-системе. Сохраняется полная история отношений с клиентами, существует возможность персонализированной email-рассылки. Возможно быстро отвечать клиенту при помощи готовых ответов в базе знаний CRM на часто задаваемые вопросы. Возможность приоритизации выполнения поручений и задач (статусы и цветовая кодировка) позволяет эффективно использовать рабочее время.

## **Как уделять внимание самому важному и все успевать?**

Приоритизация задач, планирование рабочего времени и диспетчеризация – одни из наиболее важных задач в маркетинге, продажах и сервисе. При правильном подходе к тайм-менеджменту возможно решать рабочие задачи гораздо меньшими ресурсами и в правильном приоритете, не теряя важных клиентов и сделок.

Анализируя причины жалоб клиентов, директор сервисной компании «Скороход» Роман Смирнов, обратил внимание на топ-3 причин жалоб. Это были: несвоевременная доставка, невозможность понять, когда и кто приедет на объект для ремонта оборудования, и несоблюдение SLA<sup>15</sup> по заявкам VIP-клиентов. Роман решил детально разобраться в этом вопросе.

Как оказалось, корни всех трех проблем были в области инструментов тайм-менеджмента, а именно:

- отсутствие системы планирования рабочего времени приводило к хаотичному графику доставки запасных частей – в одни дни не хватало транспорта, а в другие дни вообще не было заданий на доставку и машины простаивали;
- недоступность для сотрудников инструментов приоритизации задач приводило к срыву сроков обслуживания VIP-клиентов;
- отсутствие инструментов диспетчеризации заказов клиентов не позволяло сотруднику Contact Center сразу назначать время, дату визита и заказывать пропуски на транспорт и сотрудников компании.

---

<sup>15</sup> Соглашение об уровне предоставления услуги (англ. service level agreement, SLA) – термин методологии ITIL, обозначающий формальный договор между заказчиком (в рекомендациях ITIL заказчик и потребитель – разные понятия) услуги и ее поставщиком, содержащий описание услуги, права и обязанности сторон и, самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги.

Такое положение дел не устраивало клиентов компании и Романа. «Ручное управление» не позволяет масштабировать бизнес и обрабатывать большой поток заказов. Для предотвращения подобных ситуаций в будущем Роман принял решение организовать планирование и учет рабочего времени в CRM-системе компании. Это позволит в реальном времени всем сотрудникам продаж и сервиса обрабатывать заказы клиентов, а службам доставки и ремонта балансировать нагрузку на транспорт и бригады ремонтников.

## **Отчетность для высшего руководства**

Специально для высшего руководства компании в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность получения как базовой («легкой»), так и расширенной аналитической отчетности. Отчеты и диаграммы должны иметь возможность детализации вплоть до документа или конкретного контакта с клиентом.

Задачи CRM в области контроля работы персонала:

- Анализ состояния работы и активности контактов менеджеров, сотрудников сервисной службы.
- Прогнозирование продаж. «Воронка продаж».
- Анализ продаж в разрезе менеджеров по продажам.
- Анализ проблем, претензий, рекламаций клиентов в разрезе сотрудников.

Отчет руководителю может формироваться CRM-системой автоматически и высылаться руководителю по электронной почте в соответствии с расписанием. Данные CRM также могут быть выгружены в BI-систему и проанализированы в режиме реального времени в графическом виде.

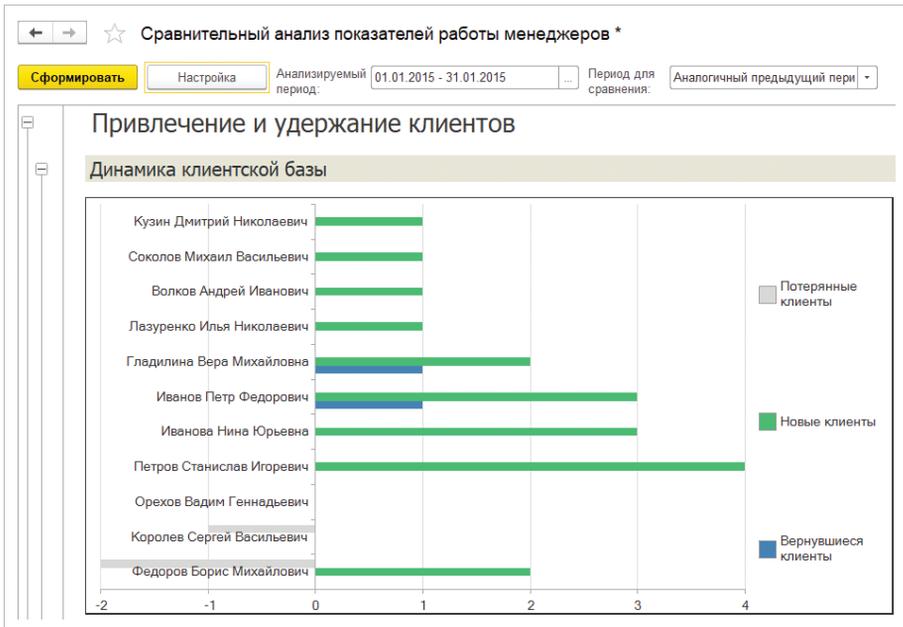


Рис. 95. Отчет о работе менеджеров в 1C:ERP

## Как контролировать деятельность компании за 5 минут? Управление по инцидентам

Анализ текущей деятельности компании часто отнимает у руководителей бизнеса значительную часть их рабочего времени. Больше всего трудозатрат приходится не на сам анализ, а на добычу данных для него и их обработку. При правильном подходе анализ работы компании может занимать всего несколько минут в день.

Мечта любого директора компании – иметь возможность понять за пять минут, что происходит в бизнесе в текущий момент. Владислав Козлов, директор компании «Картофельный рай», изучая отчеты из торговой системы и финансовые таблицы понял:

- что невозможно на основании данной отчетности понять динамику показателей;
- есть сомнения в достоверности подготовленных сотрудниками «вручную» таблиц;

- трудно или совсем невозможно понять закономерности в данных и найти скрытые связи показателей;
- отчетность устаревает уже до попадания к Владиславу, т. к. формируется и обрабатывается несколько дней.

Такая ситуация приводит к ошибкам в управлении компанией и стратегическим просчетам. Невозможно при таком уровне организации отчетности оперативно принимать информационно обоснованные решения.

Для исправления ситуации Владислав решил внедрить в компании CRM-систему с возможностью выгрузки данных в BI-систему. Это позволило анализировать в несколько раз больше параметров работы компании в удобном графическом виде. А при необходимости – «проваливаться» в отчетах вплоть до конкретной операции и документа. Оказалось, что в компании есть несколько болтунов, на которых приходится до 40 % всех переговоров по телефону, но в то же время с продажами у них не очень хорошо. Также Владислав выяснил, что в секторе малого бизнеса по направлению «переработка» всего три клиента компании приносят более 70 % оборота, а два из семи продавцов имеют процент конверсии по воронке продаж в 2 раза ниже среднего по отделу. Он смог ответить на важные для бизнеса вопросы и принять обоснованные решения.

## **Интеграция с другими системами и синхронизация данных**

Интеграция с внешними источниками данных и сервисами – одно из важных свойств CRM-системы. Анализ данных в «пустой» CRM, без данных о приходах и расходах денежных средств, отпущенных товарах и выполненных услугах, источниках прихода клиентов, количестве телефонных звонков и отклике на электронную рассылку, чаще всего бывает неполноценным. Постоянный обмен данными между учетной системой и CRM-системой снижает оперативность и значительно усложняет планирование, анализ и отчетность. CRM-система, интегрированная в одно приложение с учетной системой (например, с 1С:ERP), позволяет организовать единое информационное пространство компании и получать консолидированную отчетность, используя финансовые, оперативные и CRM-данные.

Синхронизация данных с бухгалтерскими программами, мобильными пользователями (ноутбуки) и многочисленными портативными устройствами (смартфоны и планшеты) является важной возможностью CRM-системы. Также должна быть предусмотрена синхронизация данных CRM-системы внутри компании с другими базами данных, системами автоматизации и интернет-сервисами.

Механизм обмена данными с другими системами автоматизации позволяет интегрировать CRM-систему с унаследованными ИТ-приложениями.

При обмене данными CRM-системы с бухгалтерской программой происходит обмен контрагентами, контактными лицами, счетами, оплатами и отгрузками.

## **Сохранение инвестиций в ИТ и инфраструктуру**

Сохранение инвестиций в инфраструктуру компании при внедрении CRM – это один из ключевых критериев выбора продукта.

Несколько лет Сергей Гуров, ИТ-директор «Полимеры Плюс», выстраивал надежную ИТ- и коммуникационную инфраструктуру компании. С появлением требования руководства о внедрении CRM-системы одним из главных критериев ее выбора для Сергея стала возможность интеграции CRM с существующей ERP-системой, офисной АТС и используемыми отделом маркетинга интернет-сервисами коммуникаций и анализа эффективности маркетинговых компаний.

Одним из ключевых моментов в работе сотрудников с CRM являются принципы «одного приложения» и «единого ввода информации». Сотрудник не должен «жонглировать» приложениями в работе и, например, данные об оплате заказа должны приходить в CRM автоматически. А данные клиента, один раз введенные в CRM, должны попасть автоматически в ERP.

Выбрав CRM-систему с широкими возможностями по интеграции с существующими приложениями, сервисами и аппаратными решениями, Сергей сохранил инвестиции компании и свое время за счет сохранения в эксплуатации уже внедренных ИТ-систем и коммуникационных решений.

## Управление электронной торговлей (e-commerce)

Цифровая трансформация (цифровизация) требует от бизнеса быть представленным на основной сегодня торговой площадке – в сети Интернет. Критически важно, чтобы CRM-система имела интеграцию с интернет-магазином и порталом обслуживания клиентов и партнеров.

Обмен данными CRM-системы с сайтами на платформе «1С-Битрикс» позволяет за короткое время организовать торговлю продуктами компании в Интернете.

Интеграция CRM-системы с интернет-сайтами компании и другими веб-приложениями позволяет использовать Интернет как один из основных каналов продаж и обслуживания клиентов.

Также все большую популярность приобретает электронный обмен копиями документов с поставщиками и клиентами.

### Как довести лид до продажи?

Качественная обработка полученных лидов и доведение их до продажи – одна из ключевых проблем электронной коммерции сегодня. Построение «конвейера продаж» в компании позволяет значительно повысить прибыль бизнеса.

Директора по продажам интернет-магазина запасных частей и расходных материалов для электрооборудования «Ампер» Татьяну Иванову очень волнует большое количество потерянных лидов. По статистике, из 100 клиентов, зашедших в интернет-магазин компании и оформивших заказ, только 30 совершают в итоге покупку. Т.е. 70 % клиентов уходят после оформления заказа. Татьяна решила изучить данный вопрос и найти причину потери большинства клиентов после заказа. В то же время отдел продаж просит увеличить бюджет маркетинга и привлекать больше клиентов...

В итоге проведенного Татьяной анализа выяснилось:

- что заказ клиента с сайта интернет-магазина компании попадает в CRM путем ручного копирования, что занимает долгое время и приводит к частым ошибкам;
- изменения заказа также учитываются ручным копированием информации и приводят к частым ошибкам;
- если клиент просит уточнить важную информацию по продукции и перезвонить ему позже, то, как правило, менеджеры забывают это сделать;
- история работы с клиентами разорвана между электронной почтой, результатами звонков в ежедневниках менеджеров и информацией о заказе на сайте и в CRM;
- обработка одного заказа занимает от 1 до 3 часов, что приводит к дополнительным звонкам клиентов для уточнения, на каком этапе находится их заказ.

Для исправления ситуации Татьяна решила интегрировать все каналы коммуникаций с клиентами в CRM, а также соединить CRM-систему с интернет-магазином компании. Это позволило устранить «человеческий фактор» при передаче заказа с сайта в CRM, а также значительно сократить среднее время обработки заказа. Теперь вся история работы с клиентом накапливается в CRM-системе. Менеджеры не забывают связаться с клиентом в назначенное время и предоставляют ему необходимую информацию в большинстве случаев из базы знаний CRM.

## **Управление мобильными продажами и сервисом**

Для поддержки и управления продажами и сервисом в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность организации автономных рабочих мест на смартфонах, планшетах и ноутбуках. Система должна предоставлять возможность генерации и работы с заказами непосредственно из офиса клиента, передачи информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через Интернет

на мобильном устройстве. Такой режим работы характерен для некоторых видов бизнеса, продающих свои продукты через торговых представителей или коммивояжеров.

Функциональные возможности типового мобильного решения CRM:

- работа на различных мобильных операционных системах: Android, iOS и Windows;
- создание задач в приложении, напоминания о начале задачи, о том, что задача просрочена и т. д.;
- просмотр задач и взаимодействий, запланированных на текущий день, с помощью «to-do-list»;
- прием обращений клиентов на смартфоне;
- создание из обращений клиентов «Интересов», планирование по ним взаимодействий, работа с интересами клиентов в режиме «Канбан»;
- два режима работы приложения: онлайн или офлайн;
- создание коммерческих предложений и счетов в мобильном приложении и отправка клиенту по электронной почте;
- отслеживание эффективности работы с помощью воронки продаж и других отчетов;
- возможность работать в приложении как с подключением к основной CRM, так и автономно, создавая новую базу из мобильного приложения (в облаке) и подключая к ней других пользователей;
- возможности настройки и доработки решения (конфигуратор).

## **Мобильность = скорость работы бизнеса**

Обеспечение мобильных сотрудников компании возможностью работы непосредственно у клиента или в дороге позволяет значительно ускорить процессы продаж, сервиса и маркетинга.

В компании «Лучший редуктор» продавцы часто находятся в командировках в регионах России и СНГ. Встречаясь с 3–5 клиентами в день, уже трудно запомнить все детали встречи и передать их в центральный офис компании. Фиксировать подробный протокол встречи в бумажной форме долго, да и можно его потерять, не доведя до офиса. Не говоря уже о скорости передачи информации между сотрудниками и офисом.

Проблема ускорения коммуникаций с мобильными с сотрудниками волнует директора по продажам компании – Ларису Хорькову. Проанализировав ситуацию, Лариса приняла решение о внедрении мобильной версии CRM. Такой шаг даст компании целый ряд преимуществ:

- возможность с мобильного устройства получить доступ к необходимой информации о клиенте в CRM;
- быстрая фиксация всех деталей визита сотрудника к клиенту: результат переговоров, заказ, жалоба, просьба, текущее состояние, фото, видео, аудиозапись и т. д.;
- скорость передачи информации от сотрудника в офис и обратно;
- отслеживание местоположения сотрудника;
- консолидированная отчетность по работе сотрудника в CRM формируется непосредственно в процессе работы с клиентами.

После внедрения мобильной версии CRM клиенты компании «Лучший редуктор» отметили улучшение скорости и качества сервиса.

---

# Глава 4. Основные критерии выбора CRM-системы

Процесс выбора сопровождает нас всю жизнь. Мы выбираем продукты в магазине, фильм для просмотра, автомобиль, вторую половину и т. д. Выбор системы автоматизации – непростое дело. От правильности этого выбора может зависеть дальнейшая судьба компании: или система будет удобной и поможет развивать ваш бизнес, или, наоборот, будет усложнять работу сотрудников и тормозить бизнес-процессы компании. Давайте подойдем к выбору CRM-системы максимально практично.

При выборе CRM-системы руководители и топ-менеджеры компаний обычно обращают внимание на ряд аспектов. Остановимся на них подробнее.

## Тип CRM-системы

### «Операционный» класс CRM

Если компании необходимо создать единую клиентскую базу и регистрировать в ней контакты с клиентами и на текущем этапе нет необходимости автоматизировать бизнес-процессы, анализировать и прогнозировать продажи или управлять маркетинговыми кампаниями, то компании можно выбрать «операционный» класс CRM.

К данному классу относятся (фронт-офисные) системы автоматизации маркетинга, продаж и сервиса; системы интеграции фронт-офисных

и учетных подсистем; собственно учетные системы, хранящие и обрабатывающие финансовую информацию о клиентах.

Потребителями результатов автоматизации данного уровня являются непосредственные исполнители – сотрудники отделов, работающих с клиентами: маркетологи, менеджеры по продажам, секретари, руководители соответствующих линейных подразделений, коммерческий директорат, служба сервисной поддержки.

Данный класс CRM-систем позволит автоматизировать базовые операции компании в области взаимоотношений с клиентами за короткий срок и с минимальным бюджетом.

### **Аналитический CRM**

Аналитический CRM необходим компании в случае расширенного сбора и анализа накопленных данных, для автоматизации бизнес-процессов и управления маркетинговой деятельностью, для поддержания возможности расширять функционал системы при необходимости.

Аналитический CRM позволяет пользователю:

- получать, сохранять и обрабатывать полную историю взаимодействия с клиентами;
- сегментировать клиентскую базу и работать с сегментами, существенно экономя ресурсы компании;
- автоматизировать основные бизнес-процессы компании, поместив их непосредственно в CRM-систему;
- применять различные методы анализа на основании накопленных данных для получения новых знаний;
- оценивать эффективность маркетинга и конкретных каналов взаимодействия и продаж с клиентами;
- анализировать жизненный цикл клиента и его жизненную ценность (LTV, lifetime value) на всех этапах взаимодействия.

## Коллаборационный CRM

Это уровень автоматизации контактов с клиентами по различным каналам связи (телефон, личный контакт, электронные каналы). Этот слой информационных систем компании может состоять из веб-портала (электронный канал – Интернет), системы электронной почты (тоже Интернет), call-центра (телефонный канал), системы учета и планирования контактов (личные контакты). Потребителями результата автоматизации этого уровня являются те же сотрудники, что и в слое оперативного CRM.

Систем, поддерживающих коллаборационный CRM, мало на рынке, в том числе потому, что коллаборационный процесс в большинстве случаев сугубо индивидуален и должен автоматизироваться за счет чрезвычайно гибкой CRM-системы. Их отличие от аналитических систем заключается в наличии механизмов участия клиента в производстве продукта компании, обслуживании. Например, покупая билет самолет или поезд, вы участвуете в оказании услуги – сами заполняете свои паспортные данные, выбираете дату полета, рейс, место и дополнительные услуги.

Таким образом, представленная выше классификация CRM-продуктов позволяла в прошлом с большой долей вероятности распределить представленные на российском рынке CRM-решения на три группы. Самой распространенной (по числу пользователей) и представительной (по числу продуктов) из них являлась группа аналитических CRM-систем. Но стремительное развитие CRM-продуктов в России за последние годы привело к стиранию четких границ между группами CRM-продуктов, составленными по функциональному признаку.

Дело в том, что более 90 % представленных на рынке России CRM-систем включают в себя функционал как операционного, так и аналитического, и коллаборационного CRM. В результате была предпринята попытка классифицировать присутствующие на рынке CRM-продукты по степени востребованности у малого, среднего и крупного бизнеса.

## Классификация CRM по размеру бизнеса

CRM-продуктов – универсальных решений, способных удовлетворить потребности одновременно малого, среднего и крупного бизнеса различных отраслей, не существует. Данную проблему можно решить посредством наличия в продуктовом портфеле компании-вендора нескольких конфигураций одного CRM-продукта с разными функциональными возможностями и различной стоимостью владения. Однако, как показывает практика, большинство программных продуктов, направленных на автоматизацию процессов CRM, предназначены для компаний, принадлежащих к бизнесу определенного размера, например, для сегмента малого бизнеса либо для средних и крупных компаний.

Поэтому можно условно распределить все CRM-продукты:

- на **CRM для малого бизнеса** – компании с численностью персонала менее 100 человек и не имеющие в своем составе филиалов в других регионах, дочерних компаний, холдинговых структур и пр.;
- **CRM для среднего бизнеса** – компании с численностью персонала от 100 до 1 500 человек, имеющие в своем составе структурные подразделения, но, как правило, осуществляющие свою деятельность в рамках одного или нескольких регионов;
- **CRM для крупного бизнеса** – холдинговые структуры, имеющие в своем составе свыше 1 500 человек.

## Возможность разработки дополнительных модулей

С ростом компании или при значительном изменении ее внутренних бизнес-процессов возникает необходимость в настройке CRM-системы под текущие потребности компании. Например, может понадобиться добавить новые поля в карточку клиента или товара, написать «калькулятор» для типовых расчетов по сделкам непосредственно в CRM-системе, изменить форму какого-либо отчета, разработать другие дополнительные бизнес-процессы, документы и модули. В связи с этим все большей популярностью пользуются открытые

CRM-системы, то есть системы, в которые можно быстро внести требуемые бизнесу изменения. Данные системы имеют гибкую настройку в пользовательском режиме и встроенный язык для глубокой настройки существующих возможностей и создания новых.

Специалисты, знающие внутренний язык, в специальном режиме могут настраивать систему необходимым компании образом. Это позволяет «идти в ногу со временем» и оперативно модернизировать систему под изменяющиеся потребности бизнеса.

## **Доступность услуг по внедрению и сопровождению**

Важно учесть доступность услуг внедрения и сопровождения (консультаций, программирования, технической поддержки и т. д.) при выборе CRM-системы. При ограниченном круге поставщиков CRM-системы и услуг внедрения компания – заказчик CRM-системы может оказаться заложником такого положения дел. Наличие большой сети компаний-внедренцев, как, например, у фирмы «1С», позволяет выбирать партнера по автоматизации, а также при необходимости проводить в сжатые сроки комплексные проекты по автоматизации филиальной сети во всех регионах России и других странах.

Необходимым условием успеха CRM-проекта является наличие технологии внедрения продукта. Технология внедрения должна охватывать все этапы проекта – от анализа потребности в CRM-системе до аудита выполненного проекта. Особое место в технологии внедрения должно быть отведено работе с персоналом компании-заказчика. Методика внедрения CRM-системы и советы по ведению проекта вы найдете в этой книге в главах 7 и 8.

Также одним из показателей доступности услуг внедрения CRM-системы является ее известность и распространенность. Выбор определенной CRM-системы вашими поставщиками, клиентами, партнерами или конкурентами говорит сам за себя.

## Совокупная стоимость владения (ТСО)

Например, приобретая новый автомобиль, мы предусматриваем расходы на страховку, регулярное ТО, бензин, оплату стоянки и услуг автомойки. Так же как при покупке автомобиля расходы не ограничиваются только его ценой, так и совокупная стоимость владения (ТСО, total coast of ownership) CRM-системой складывается из нескольких основных составляющих.

### Лицензии или аренда

Для работы с программой необходимо иметь лицензии на требуемое количество пользователей. Стоимость лицензий CRM-системы обычно зависит от количества автоматизируемых рабочих мест. Обычно чем большее количество лицензий приобретается одновременно, тем больше скидка на стоимость одной лицензии.

Также можно взять CRM-систему в аренду в облаке. В этом случае вы оплачиваете доступ к CRM и дополнительные сервисы (виджеты, интеграции, место на сервере для файлов, офисный пакет и т. д.) для каждого сотрудника компании ежемесячно.

### Услуги внедрения

Выбор той или иной клиентоориентированной технологии обычно предпочитают доверять опытному консультанту. Практика показывает, что попытки сэкономить на разработке CRM-технологии, стремление просто «сделать как у других» или разработка такой технологии своими силами часто бывают неудачными. Мировая и российская статистика здесь сходятся – более 90 % попыток самостоятельного внедрения клиентом CRM-системы оканчиваются ничем, в лучшем случае – созданием общей электронной записной книжки. Основная причина неудач в том, что любой компании очень непросто самой отстраненно взглянуть на собственный бизнес со стороны, т.е. глазами потенциального покупателя. Кроме того, необходимо обладать большим набором знаний в области CRM и опытом практического использования CRM-системы.

Более рациональным будет поручить разработку клиентоориентированной технологии и подбор CRM-системы для ее автоматизации (т. е. внедрение) специалистам. Конечно, и в этом случае имеется вероятность, что внешний консультант предпочтет не вникать в тонкости конкретного бизнеса, а предложит просто хорошо знакомую ему систему. Однако такую вероятность можно существенно снизить, если топ-менеджмент компании потратит некоторое время на погружение в проблематику и примет активное участие в построении самой технологии. И, конечно, просто тщательно выбирайте консультанта по внедрению!

## Сопровождение

Возможны разные варианты сопровождения:

- Бесплатное сопровождение без ограничения срока.
- Срочное фиксированное платное сопровождение (рублей в месяц/год).
- Ежегодный взнос в процентах от стоимости всех приобретенных лицензий.

Пакет сопровождения может включать в себя различный набор услуг: поставку обновлений и методических материалов по использованию CRM-системы, консультации по электронной почте, мессенджерам или телефону, экстренный выезд специалиста в случае сбоя системы и т. д.

Сложив стоимость всех составляющих, мы получим совокупную стоимость владения CRM-системой.

## Оmnиканальность

После того как клиентская база собрана в единой системе и проведен анализ клиентов, у компании часто возникает потребность в коммуникациях с определенным клиентским сегментом (группой схожих между собой клиентов). Интеграция CRM-системы с каналами коммуникаций позволяет значительно ускорить работу с клиентами, автоматизировать рутинные операции, снизить среднюю стоимость одного контакта с клиентом. Становится возможным, используя нужную в данный

момент выборку, связываться с нужными клиентами удобным для них способом непосредственно из CRM-системы, а также быстро принимать и обрабатывать входящие обращения клиентов, партнеров и поставщиков вне зависимости от канала связи, по которому они поступают.

Интеграция CRM-системы и офисной телефонной станции или колл-центра значительно экономит рабочее время и повышает производительность работы компании. Определение номера звонящего абонента и автоматический вывод карточки клиента в CRM-системе, звонок в один клик мыши, управление очередью клиентов и маршрутизация звонка на ответственного менеджера, запись сообщения голосовой почты и отсылка его на e-mail сотрудника – все это и многое другое возможно при интеграции CRM-системы и телефонии компании.

Экономия времени только при использовании возможностей интеграции CRM и офисной телефонией составляет в среднем:

- 35 секунд на каждом входящем звонке,
- 50 секунд на каждом исходящем звонке,
- до 2 минут на передаче информации при маршрутизации звонка.

Сотрудники в 6 раз быстрее начинают общение с клиентом по теме обращения, в 2,5 раза быстрее отвечают на вопросы клиентов и на 40 % больше обрабатывают звонков.

Кроме того, все сотрудники, работающие в CRM, могут видеть состояние внутренних абонентов компании: свободен ли у них сейчас телефон, говорят ли они или отсутствуют на рабочем месте.

Персонализированные рассылки по сегментам с помощью электронной почты, рассылки SMS и мессенджеры позволяют проводить массовые маркетинговые мероприятия с клиентами.

Актуальной задачей использования CRM-системы является автоматическое реагирование системы на определенные события – например, автоматическое уведомление клиента удобным для него способом (телефон, e-mail, SMS, мессенджер или почта) о статусе его заказа, специальных

маркетинговых акциях, о предложении горящих туров или о задержке рейса. С помощью CRM и входящих SMS возможно создавать системы SMS-заказа услуг или товаров.

## **Возможность организации удаленного рабочего места и мобильность**

Удаленное рабочее место позволяет сотруднику вне офиса работать с единой базой данных клиентов компании в CRM-системе. Информация об обращениях клиентов, приходящих в офис, может быть переадресована мобильному сотруднику. Удаленным рабочим местом может пользоваться, например, торговый представитель компании или сотрудник сервиса, а также руководитель компании, работающий вне офиса.

Для организации автономного рабочего места на ноутбуке, смартфоне или планшете требуется всего несколько минут. Далее сотрудник или руководитель могут работать удаленно, в том числе и при отсутствии постоянных каналов связи с офисом. При первой появившейся возможности подключиться к Интернету или локальной сети компании можно провести обмен накопленной информацией с центральной (офисной) базой CRM-системы.

Для автоматизации удаленных подразделений и офисов компании можно применить как терминальный и web-доступ к центральной базе CRM-системы, так и возможности периодического обмена данными между центральной и удаленными базами CRM.

Для партнеров компании и удаленных офисов возможен доступ к данным CRM через специальный портал – раздел веб-сайта компании.

Специальная мобильная версия CRM для смартфонов и планшетов с мобильными ОС Android, iOS и Windows позволяет мобильному сотруднику работать с данными CRM-системы, непосредственно находясь у клиента, а при необходимости обмениваться информацией с офисом компании.

## Подводим итоги

Для осознанного выбора CRM-системы рекомендуется учитывать несколько основных критериев.

Компания должна определить, какой тип CRM-системы необходим ей на данном этапе. Сегодня в большинстве случаев компании останавливают свой выбор на аналитической CRM-системе.

Далее необходимо продумать, как будет организована совместная работа CRM и учетной системы. Максимальный эффект можно получить, встроив CRM-систему в действующую учетную систему компании или реализовав комплексный проект автоматизации с использованием интегрированного решения, уже содержащего модуль CRM.

Необходимо обратить внимание, соответствует ли CRM-система особенностям отечественной практики ведения бизнеса. Одним из важных критериев является возможность доработки CRM-системы под потребности компании. Открытая CRM-система позволяет вносить необходимые доработки и настраивать функционал в соответствии с бизнес-процессами компании.

Также при выборе CRM-системы необходимо обратить внимание, насколько доступны услуги по внедрению и сопровождению CRM в вашем регионе. Широкая сеть компаний-внедренцев гарантирует доступность услуг по внедрению и сопровождению.

Нужно внимательно подойти к оценке совокупной стоимости владения (ТСО) CRM-системой. Совокупная стоимость включает стоимость лицензий или аренды программы, услуг внедрения и сопровождения системы. Стоимость услуг по внедрению может быть в несколько раз больше стоимости лицензий CRM-системы.

Для развития CRM-системы и удобства работы пользователей необходимо уточнить возможности интеграции с каналами коммуникаций, интернет-сервисами и организации удаленного рабочего места. Встроенные возможности работы с другими программами и сервисами, офисной телефонией, Contact Center, SMS, мессенджерами и веб-технологиями позволяют создать комплексное автоматизированное решение для всей компании.

# Глава 5. Пример для проектной и позаказной деятельности

## Особенности примера

В этой и следующей главе мы на примерах разберем некоторые возможности 1С:ERP в части управления взаимоотношениями с клиентами. Полное описание возможностей можно найти в документации к продукту, а также получить на сертифицированных курсах по 1С:ERP.

Мы предлагаем взглянуть на проблему управления продажами в 1С:ERP с точки зрения руководителя отдела продаж или коммерческого директора. Что это значит? Примеры выстроены на бизнес-кейсах для разных типов предприятий. В соответствии с потребностями таких предприятий будут демонстрироваться варианты использования программы.

Мы выбрали следующие варианты виртуальных предприятий:

- **ООО «Крупные заказы»** – фирма работает с крупными заказами или выполняет дорогостоящие уникальные проекты (пример этой главы).
- **ООО «Оптовые продажи»** – фирма производит и поставляет серийную продукцию в сетевые магазины (пример в следующей главе).

Предполагаем, что выбранные примеры торгово-промышленных предприятий покрывают большую часть возможных и наиболее сложных

вариантов сбыта, если не напрямую, то в виде комбинаций технологий продаж.

Такая классификация продаж может быть более информативной, чем классические «B2B», «B2C», «G2B», «B2G». Например, в рамках того же «B2B» для разных предприятий могут потребоваться совершенно разные методы и инструменты управления продажами в зависимости от того, продает ли предприятие массово серийную продукцию или выполняет проектные работы.

Кейс будет выглядеть следующим образом:

- Дается информация о примерном предприятии.
- Предлагается общая схема работы в 1С:ERP.
- Описываются детали схемы (используемые функциональные блоки, документы и справочники).

## Проектные продажи

В данной главе будем говорить о проектных продажах. Изложены рекомендации по использованию CRM-функционала 1С:ERP для проектной и позаказной деятельности.

**Проектные продажи** – продажи, когда есть некоторые уникальные сделки, каждая из которых важна для предприятия. Общее количество сделок в компании обычно небольшое. Сделки чаще всего дорогостоящие и занимают существенную долю в продажах предприятия. Поэтому нужно тщательно обрабатывать каждую сделку, отслеживать ее «прохождение», по каждой вести отдельную работу. От успешности сделки зависит финансовый результат всего предприятия.

Чаще всего проектные продажи встречаются в производстве и продаже сложных машин и приборов, в строительстве и в оказании «сложных» услуг. К проектным продажам можно отнести продажу проектов внедрения. Поэтому данный раздел книги может быть полезен фирмам – партнерам «1С». Каждый проект автоматизации по сути своей является уникальной и дорогостоящей сделкой, успешность которой важна для предприятия.

## Описание предприятия и стоящих перед ним задач

**ООО «Крупные заказы»** занимается выпуском металлоконструкций. Это дорогие изделия, и они продаются достаточно узкому сегменту клиентов. Заказ может содержать как серийную продукцию, так и конструкции, выполненные под требования конкретного заказчика.

Основными каналами привлечения новых клиентов являются выставки, рекламные статьи в профильной прессе и Интернете, прямые посещения потенциальных клиентов, «сарафанное радио».

Информация о заказчиках является строго конфиденциальной, поэтому требуется контролировать доступ к клиентской базе, документам, отчетам.

По каждой сделке ведется архив документации: внешние файлы с техническими требованиями, которые присылает заказчик, предложения конкурентов, эскизы конструкций и т. д. Информация архива конфиденциальна.

В подготовке коммерческих документов (предложений, расчетов, смет и т. д.) участвуют сотрудники разных служб: продавцы, конструкторы, технологи, снабженцы, руководители проектов. Все документы требуют многоэтапного согласования.

Процесс продаж очень длительный, существенную его часть занимают предпродажные мероприятия: участие в выставках, презентации, встречи, переговоры. Сделку может начать один менеджер, затем он может уволиться, и работу будут продолжать другие сотрудники.

Важную роль играет постпродажная работа – работа обращениями и рекламациями клиентов.

Нет «пономенклатурных», количественных планов продаж – планируется общий объем за период в денежном выражении. Наряду с планами продаж контролируется соблюдение графиков платежей клиентами, а также плановая рентабельность сделок.

Большая часть учетной работы в данный момент ведется вручную, на бумаге и в Excel.

У предприятия есть следующие проблемы:

- Запутанный, медленный и непредсказуемый процесс подготовки коммерческих предложений клиентам: работа постоянно останавливается, требуется ручное «проталкивание» задач от исполнителя к исполнителю, информация регулярно теряется, были случаи, когда клиенту предоставляли недостоверные и несогласованные сведения, что вызывало репутационные и финансовые потери.
- Никак не формализована предпродажная работа: не планируются встречи и переговоры, их результат недоступен для анализа и принятия дальнейших управленческих решений, все выстроено на личных отношениях внутри предприятия, нет понимания, чем занимаются сотрудники отдела продаж, какова результативность их работы.
- Нет четкого понимания, какова эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий – как «отбиваются» затраты на выставки, рекламу и прочее.
- База клиентов плохо классифицирована, доступ к ней не разграничен. Есть высокая вероятность того, что коммерческая информация передается нерадивыми сотрудниками конкурентам.
- Планирование продаж ведется на бумаге, как и анализ полученных результатов.
- Постпродажная работа должным образом не ведется: рекламации оперативно не рассматриваются, конфликты с заказчиками часто доходят до суда. Это существенно портит репутацию предприятия в среде потенциальных клиентов, наносит финансовый ущерб.

Предприятие решило приобрести автоматизированную систему управления. Задачи проекта перечислены в таблице ниже. Может ли здесь помочь 1С:ERP? Да, в программе есть все необходимые механизмы, чтобы решить поставленные задачи.

Задача проекта	Механизм 1С:ERP, решающий задачу
Формализовать процессы продаж	Подсистема «CRM и маркетинг», раздел <b>CRM, Сделки с клиентами</b>
Ускорить процесс подготовки коммерческих предложений, сделать его абсолютно прозрачным вплоть до оперативного получения информации о текущей задаче и ее исполнителе	Прописанный бизнес-процесс <b>Сделки</b> с привязанными к каждому этапу сделки задачами и исполнителями
Автоматизировать всю предпродажную и постпродажную работу. Все события, связанные с клиентами, должны фиксироваться в программе, и по ним оперативно должны приниматься нужные управленческие решения	Для фиксации событий, связанных с клиентом: <b>Главное – Почта, задачи – Взаимодействия</b>
Эффективность маркетинга должна быть прозрачна – требуется точно знать, как клиенты узнают о предприятии, какой результат дает та или иная выставка, рекламная статья, участие в профильных сообществах и т.п.	Маркетинговые мероприятия можно фиксировать в <b>CRM и маркетинг – Маркетинговые мероприятия и проекты</b> . Для анализа эффективности использовать <b>Отчеты по CRM и маркетингу</b>
Вся информация о сделках и клиентах должна храниться в программе. Доступ к ней должен быть строго ограничен	
В программе должны быть удобные инструменты планирования и контроля текущей деятельности отдела продаж	Для планирования – подсистема «Бюджетирование и планирование»
Требуются инструменты для автоматизированного анкетирования клиентов на предмет их удовлетворенности работой сотрудников предприятия	Для анкетирования – подсистема «CRM и маркетинг», раздел <b>CRM (Рассылки клиентам, Проведение опросов, Анкеты, Шаблоны анкет)</b>
Заказчикам требуется личный кабинет, в котором они смогут отслеживать судьбу своих заказов и создавать рекламации	Есть возможность открыть доступ внешним пользователям с ограниченными правами
Все рекламации должны фиксироваться в программе и оперативно обрабатываться ответственными лицами предприятия	Можно создать претензию: <b>CRM и маркетинг – CRM</b>

## Предпродажная работа

Основные возможности по управлению взаимоотношениями с клиентами доступны в подсистеме «CRM и маркетинг».

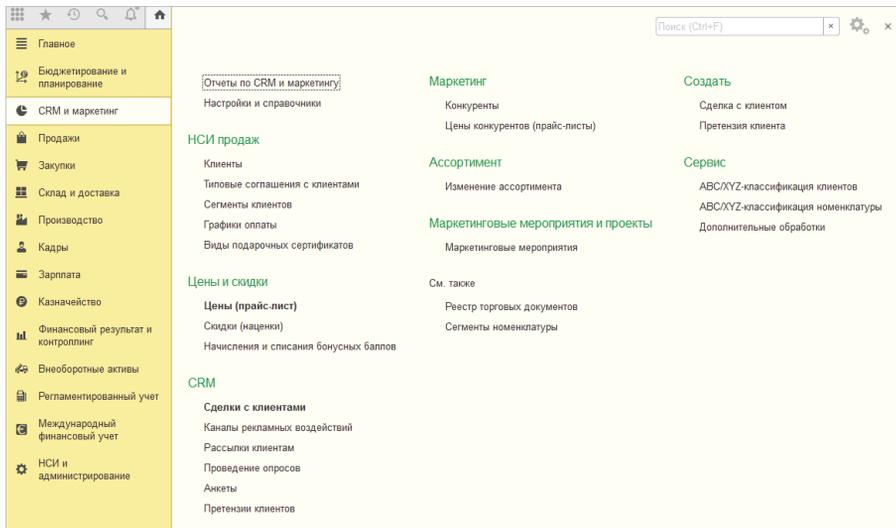


Рис. 96. Подсистема «CRM и маркетинг»

Начнем с того, как на практике работают со сложными продажами различные предприятия. Сначала происходит поиск клиента. Возможны переговоры, встречи, рассылки запросов. Проводятся различные маркетинговые мероприятия: конференции, участие в выставках и т.п. На данном этапе все нацелено на то, чтобы заинтересовать потенциального заказчика своим товаром.

Деятельность, направленную на привлечение клиента, желательно фиксировать в программе. Предположим, на выставке представитель компании познакомился с потенциальным заказчиком, они обменялись визитками, т.е. возникли некоторые взаимодействия между людьми. Эти взаимодействия лучше сразу фиксировать в программе **Главное – Почта, задачи – Взаимодействия**.

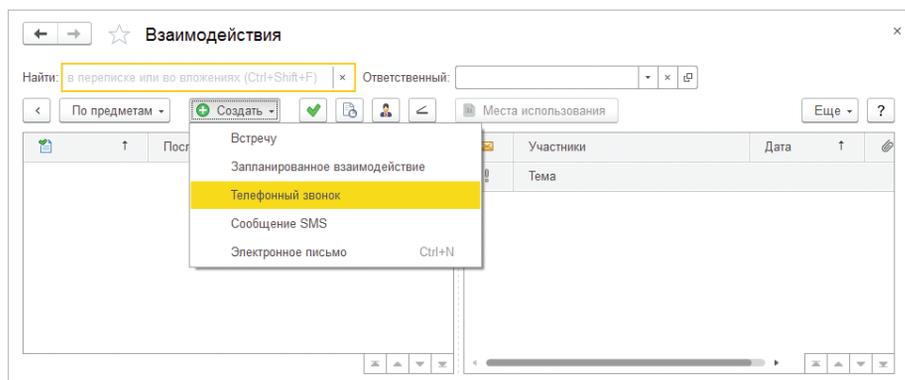


Рис. 97. Создание взаимодействия

Взаимодействие – это контакт между сотрудниками нашего предприятия и нашими потенциальными клиентами. Взаимодействием может считаться личная встреча, письмо, звонок, SMS-сообщение. Сведения о взаимодействиях можно вносить по факту – как свершившееся событие, также можно планировать взаимодействия (например, планировать встречи, презентации и пр.). При необходимости можно подключить электронную почту и вести переписку прямо из 1C:ERP.

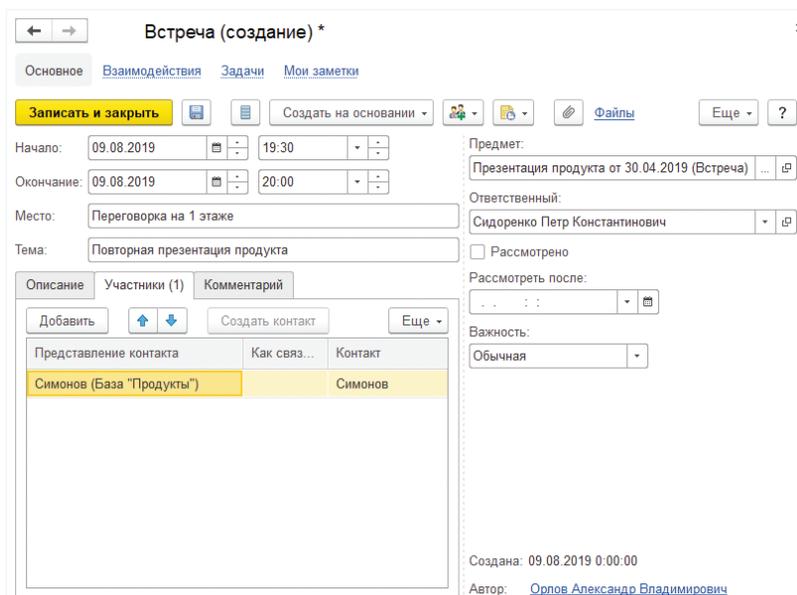


Рис. 98. Создание нового взаимодействия – встречи

Для каждого взаимодействия можно внести информацию о дате контакта, общее описание произошедших событий, указать участвующих лиц (с кем проводились переговоры, кто был на встрече), оставить собственный комментарий. Участниками взаимодействий могут быть как контактные лица существующих контрагентов, так и произвольные люди, которые были на встрече (для этого достаточно создать карточку физ. лица).

Взаимодействия могут выстраиваться в цепочку: одна встреча может породить необходимость следующей встречи, затем может потребоваться звонок, письмо и т. д. Все это может фиксироваться и увязываться в программе. Полученная информация доступна для анализа.

Для усиления управленческого эффекта на основании взаимодействий могут быть введены задания пользователям, исполнение которых можно проконтролировать в соответствующих отчетах. Созданные задания отражаются в списке задач ответственного лица, а также приходят на его почту.

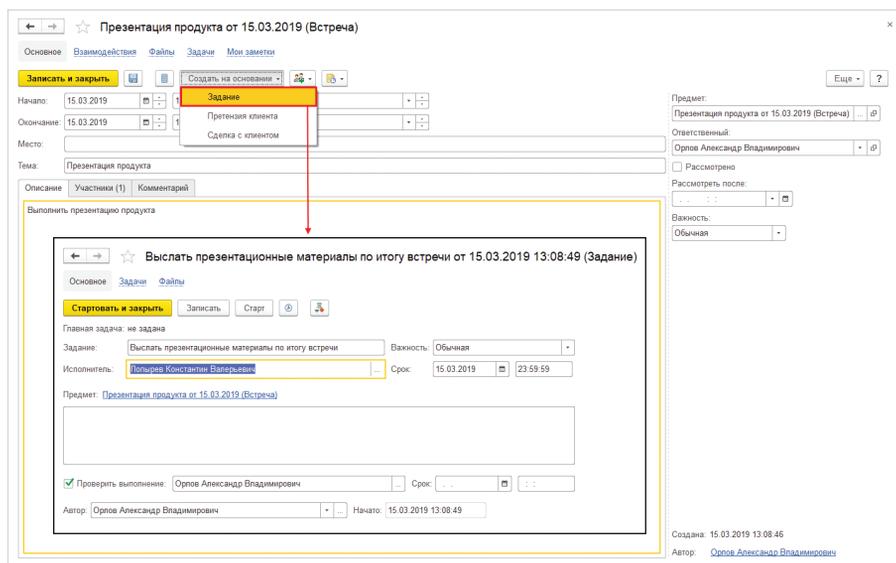


Рис. 99. Создадим задание по итогам проведенной встречи

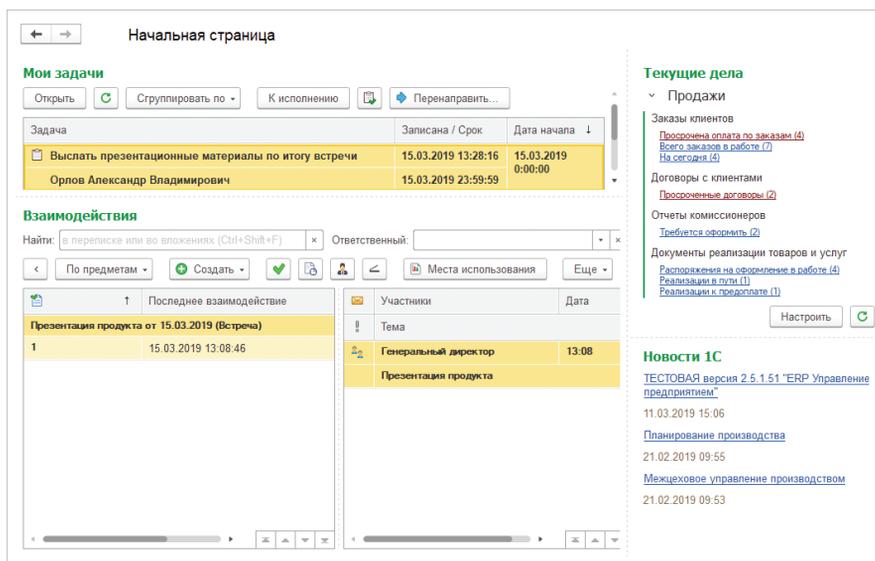


Рис. 100. На начальной странице исполнитель видит новую задачу

Использование механизма взаимодействий в работе позволяет документировать предпродажные работы – оценить, кто из продавцов чем занимается и на какой стадии находятся переговоры.

Если в процессе контактов были получены некие важные документы, их можно отсканировать и сохранить в программе, закрепив за соответствующим взаимодействием. На основании взаимодействия можно хранить в программе заметки и напоминания. Хранение информации о контактах (взаимодействиях) позволяет не потерять намечающуюся сделку, если сотрудник увольняется, помогает новому сотруднику быстрее войти в курс дела.

По ходу работы с клиентом возникает некоторая цепочка взаимодействий. Ожидаемым итогом цепочки взаимодействий является сделка – обозначившийся интерес клиента в приобретении наших товаров или услуг.

## Работа по сделке с клиентом

### Что такое сделка?

В определенный момент у заказчика возникает запрос на приобретение товара или оказание определенной услуги. То есть клиент готов всерьез говорить о покупке услуги или продукта. Для фиксации запроса клиента предусмотрена **Сделка**. Ее можно создать на основании взаимодействия.



**Рис. 101.** Цепочка взаимодействий с клиентом заканчивается сделкой

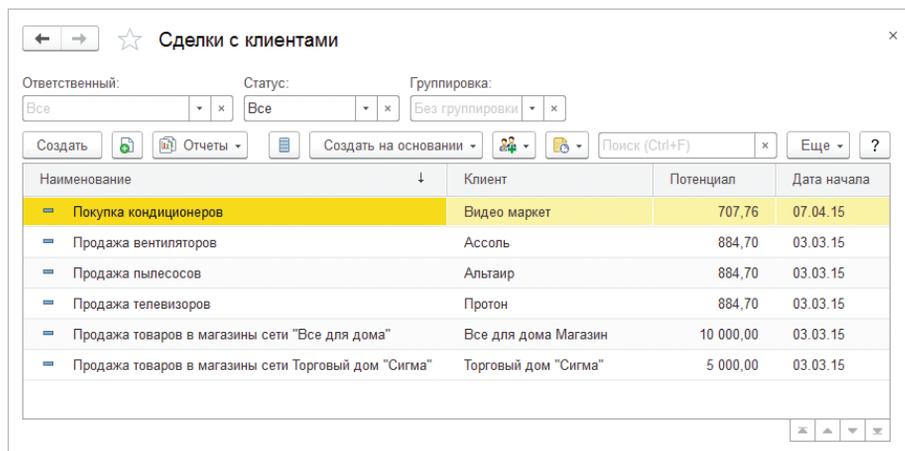
Сделка – это «прародитель» всего дальнейшего процесса продажи. Появляется она в тот момент, когда у потенциального клиента появляется к нам некий практический интерес.

Можно также сказать, что до момента появления сделки мы ведем неформализованную предпродажную работу, а сделка – это та точка, после которой у нас уже есть определенный план – как сделать так, чтобы клиент купил у нас наш товар или услуги.

Есть одна тонкость: неформализованные взаимодействия не означают анархию. Мы можем планировать наши встречи и контакты. Термин «неформализованный» означает, что мы пока не смогли точно выяснить (формализовать) потребности нашего клиента и нам пока нечего ему предложить или что он пока просто не желает с нами работать. Как только появилась некая «зацепка», общий интерес – тут же нужно

подключать механизм сделок программы. Причины здесь следующие: использование сделок позволяет активизировать процесс продажи и сделать его полностью прозрачным и управляемым.

Зарегистрировать новую сделку можно в **CRM и маркетинг – CRM – Сделки с клиентами**.



Наименование	Клиент	Потенциал	Дата начала
Покупка кондиционеров	Видео маркет	707,76	07.04.15
Продажа вентиляторов	Ассоль	884,70	03.03.15
Продажа пылесосов	Альгаир	884,70	03.03.15
Продажа телевизоров	Протон	884,70	03.03.15
Продажа товаров в магазины сети "Все для дома"	Все для дома Магазин	10 000,00	03.03.15
Продажа товаров в магазины сети Торговый дом "Сигма"	Торговый дом "Сигма"	5 000,00	03.03.15

**Рис. 102.** Список сделок в 1C:ERP

Как это выглядит на практике? Предположим, у нас есть следующий процесс продажи:

Действие	Ответственный	Срок исполнения
Подготовка презентации о нашем предприятии и выполненных ранее проектах в той отрасли, где работает потенциальный клиент	Маркетолог	2 дня
Проведение презентации для клиента, уточнение информации о клиенте и его потребностях	Менеджер по продажам	1 день
Подготовка конструкторской документации по требованиям клиента	Конструктор	5 дней
Согласование конструкторской документации у клиента	Менеджер по продажам	5 дней
Подготовка и согласование коммерческого предложения	Менеджер по продажам	3 дня

<b>Действие</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Срок исполнения</b>
Подготовка и согласование договора с клиентом	Юрист	2 дня
Заключение договора	Менеджер по продажам	5 дней
Выписка счета на оплату	Ассистент отдела продаж	1 день
Выполнение обязательств по договору, подписание документов, предусмотренных по договору	Руководитель проекта	30 дней
Опрос клиента о его удовлетворенности выполненной работой	Инспектор отдела качества	1 день

Мы можем занести этот процесс в 1С:ERP, назначить там ответственных лиц и сроки их работ, и дальше программа сама будет передавать задачи по сделке по специалистам (задача = этап сделки). А вам (как руководителю отдела продаж) остается только следить за несоблюдением сроков исполнения по задачам и оперативно включаться в работу, если это необходимо.

Более того, задачи могут содержать в себе ссылки на необходимые документы. Так, например, если требуется, чтобы для этапа «Подготовка коммерческого предложения» был создан соответствующий документ программы, то задача не может быть завершена до тех пор, пока такой документ не будет создан в программе.

К задачам также могут прикрепляться внешние файлы: на этапе презентации, например, менеджер может получить от клиента технические требования к конструкции, он может их отсканировать и прикрепить к своей задаче. После этого конструктору уже не нужно будет где-то искать эти документы, отрывая менеджера от его текущей работы по следующему заказчику.

Все достаточно прозрачно и удобно – как руководителю, так и рядовому исполнителю. А главное, подконтрольно: мы контролируем, чем занимаются исполнители, контролируем сроки задач, контролируем результат работы.

Здесь требуется дать определенные технические пояснения к описанной выше модели – как это реализовано в программе.

## Контроль прохождения сделки

Процесс продажи («этапность» прохождения сделки) может задаваться в программе 1С:ERP несколькими способами:

- В самом простом случае мы можем вообще не контролировать этапы.
- Мы можем передать контроль над этапами одному лицу (менеджеру по продажам), он сам будет вручную указывать текущий этап прохождения сделки.
- Мы можем воспользоваться встроенным в 1С:ERP механизмом бизнес-процессов и создать там нужный нам маршрут прохождения сделки и перечень создаваемых на нем задач. Здесь, правда, потребуется немного «попрограммировать» – в программе есть примерный маршрут бизнес-процесса продажи, который можно использовать в качестве образца для создания собственных механизмов. Сложность доработки программы низкая, при должном качестве программирования доработка не мешает обновлять конфигурацию.
- Мы можем воспользоваться механизмом планов проектов, этот способ похож на работу с Microsoft Project: вы составляете в программе нужный вам план работ по сделке, создаете задачи по плану, назначаете сроки и ответственных, далее все работает так, как было описано ранее.
- Мы можем настроить бесшовную интеграцию с «1С:Документооборотом» и настроить там любые процессы прохождения сделки на ваш вкус.

При создании новой сделки необходимо указать ее вид.

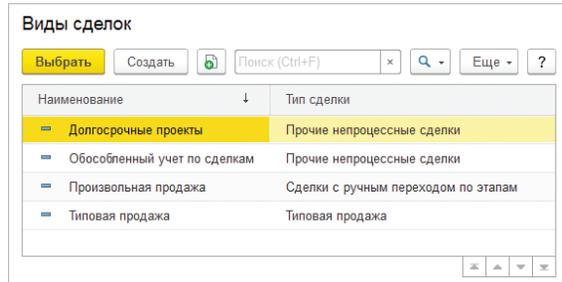


Рис. 103. Справочник «Виды сделок»

Справочник **Виды сделок** не предопределенный, его можно дополнять самостоятельно. При создании вида сделки необходимо выбрать **Тип сделки**. Существуют три типа сделки:

- Прочие непроцессные сделки;
- Сделки с ручным переходом по этапам;
- Типовая продажа.

От того, какой тип сделки выбран, будет зависеть, как в программе будут организованы этапы прохождения сделки.

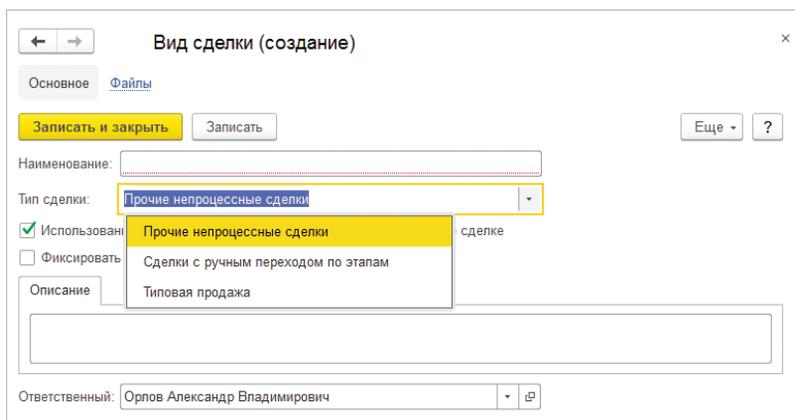


Рис. 104. Создание нового «Вида сделки»

**Прочие непроцессные сделки.** В данном случае у сделки не будет этапов. Логичнее всего использовать данный тип для «быстрых сделок». Например, заказчик хочет заказать у вас что-то серийное, что мы можем быстро произвести и продать. Длительный процесс в данном случае не нужен. Нужно просто зафиксировать, что появился новый заказчик и он что-то приобрел.

**Сделка с ручным переходом по этапам.** В данном случае можно указать этапы прохождения сделки и таким образом определить бизнес-процесс. Этапы выбираются вручную.

Рис. 105. Создание нового «Вида сделки»

**Типовая продажа.** В данном случае этапы заполняются автоматически из predetermined business process.

Вид сделки (создание) \*

Основное | Файлы

Записать и закрыть | Записать | Еще - ?

Наименование: Типовая продажа

Тип сделки: Типовая продажа

Использование разрешено  Обособленный учет товаров по сделке

Фиксировать первичный спрос

Описание | Этапы процесса

Добавить | Еще - ?

1	Первичный контакт
2	Квалификация клиента
3	Формирование предложения
4	Презентация
5	Согласование условий
6	Подготовка к выполнению обязательств
7	Выполнение обязательств

Рис. 106. Создание нового «Вида сделки»

В 1С:ERP прописан типовый бизнес-процесс сделки. В нем указаны последовательность действий и исполнители, а также объекты конфигурации, которые должны быть пользователем заполнены.

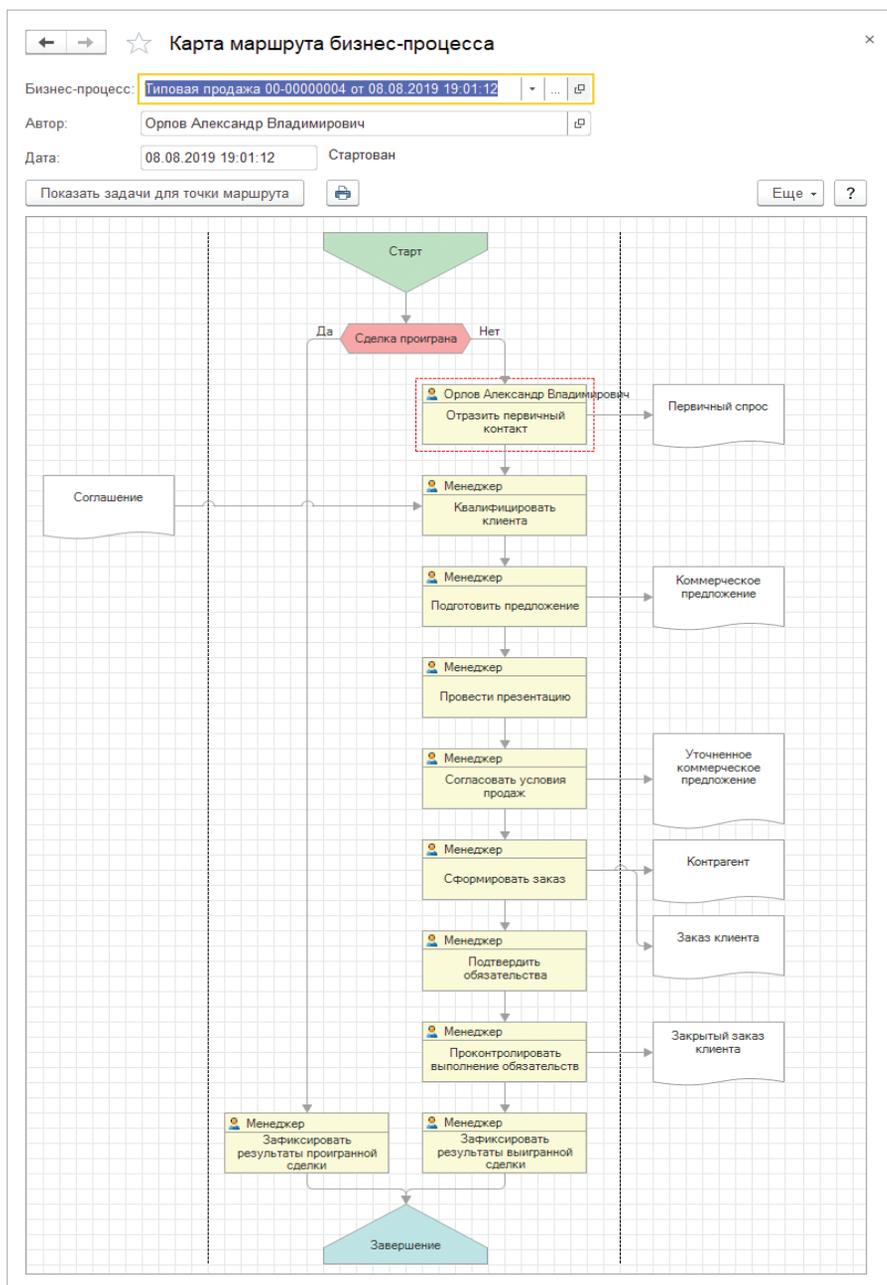


Рис. 107. Карта маршрута бизнес-процесса

По ходу сделки исполнителям будут приходить задачи, которые нужно выполнить. Первая задача по маршруту бизнес-процесса – это отразить первичный контакт.

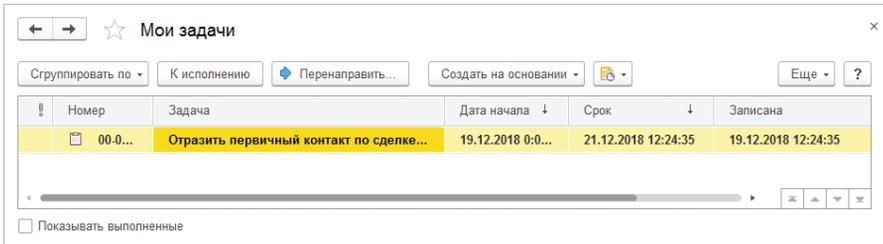


Рис. 108. Исполнителю «прилетает» задача по сделке

В задаче описано, что нужно сделать. Тут же можно отразить результаты выполнения.

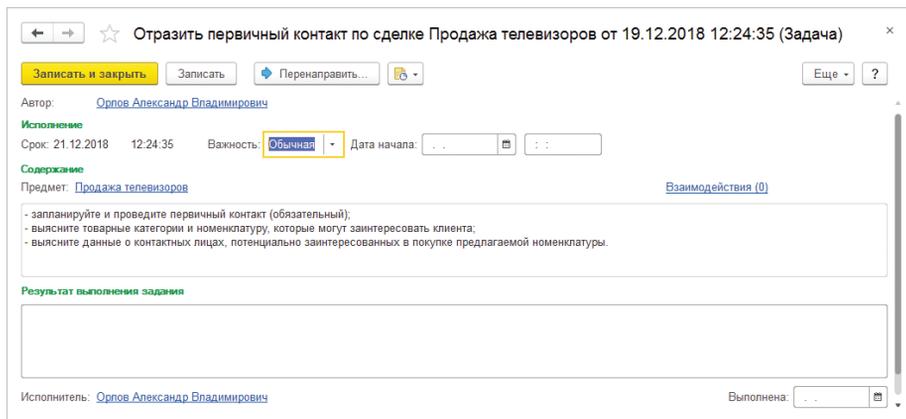


Рис. 109. Содержание задачи

Если в рамках задачи необходимо создать документ (например, коммерческое предложение), то система не даст закрыть задачу, пока этот документ не создан.

**План проекта.** Если ни одна из типов сделок по разным причинам не подходит, можно самостоятельно задать план выполнения сделки с помощью плана проекта.

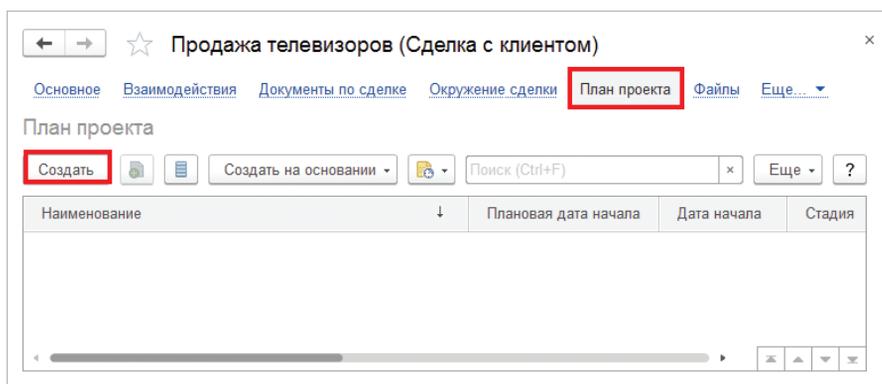


Рис. 110. Создание плана проекта

В плане проекта нужно указать задачи, их последовательность и исполнителей.

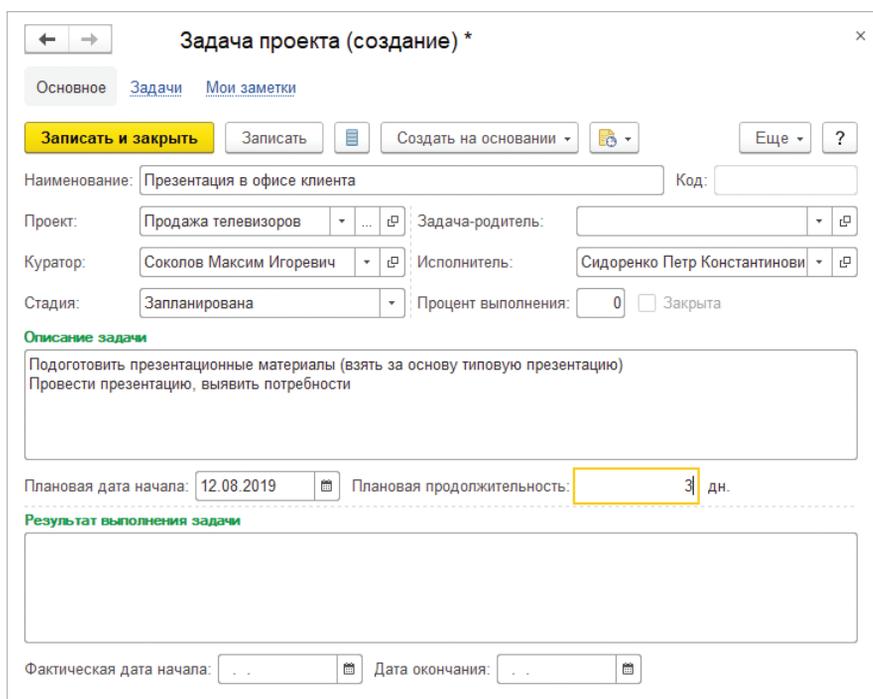


Рис. 111. Создание задачи процесса в рамках плана проекта

## Заполнение сделки

Сделка с клиентом содержит следующую информацию:

Поле	Для чего служит, особенности использования
Название сделки	Строковое описание сделки
Клиент	Потенциальный клиент (контрагент), которому мы хотим что-то продать в рамках этой сделки. Поле может какое-то время не заполняться – до какого-то момента у вас могут быть не все сведения, для того чтобы полностью заполнить карточку клиента в программе. Чтобы не вносить в программу некорректные данные, предусмотрена возможность работать по сделке, не указывая клиента
Соглашение	Условия, на которых мы планируем продать клиенту наши товары и услуги. Может тоже не заполняться на ранних этапах работы по сделке
Ответственный	Сотрудник предприятия, который отвечает за сделку в целом  Источник информации, откуда клиента узнал о нашей сделке. Удобно использовать для анализа эффективности наших маркетинговых мероприятий и выявления основных каналов привлечения клиентов. Информация доступна в отчете «Первичный интерес»
Потенциал сделки	Предполагаемая сумма продажи и вероятность выигрыша сделки. Может заполняться вручную, а может рассчитываться на основе статистических данных за прошлые периоды. Информация используется в отчетах по сделкам (например, отчет «Воронка продаж»)
Статус сделки	Возможные статусы: в работе, выиграна, проиграна. Используется в отчетах (отчеты «Воронка продаж», «Причины проигрыша сделок»). Для статуса «Проиграна» обязательно требуется указать причину проигрыша, эта информация может использоваться для выявления «узких мест» в процессе продаж – на каком этапе и у какого исполнителя возникает наибольшее число отказов (отчет «Причины проигрыша сделок»)
Вид сделки	Выбранный способ управления процессом продаж (то, о чем мы писали ранее)
Первичный спрос	Табличное поле, в котором можно в произвольной форме (текстом) указать, что требуется клиенту и сколько он за это готов заплатить. На начальном этапе это всего лишь плановая потребность, в процессе выполнения сделки здесь можно указать процент выполнения потребностей клиента и причины его неудовлетворенности. Информация используется для расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Например, если клиенты регулярно просят у нас осуществить доставку товара и готовы за это заплатить, а мы такими услугами не занимаемся, то такие потребности клиентов удовлетворены не будут. Мы увидим это в отчетах (отчет «Первичный спрос») и сможем попытаться решить эту проблему, заработав дополнительную прибыль
Участники сделки	Табличное поле, в котором мы можем хранить сведения о сторонних юр. лицах, участвующих в сделке. Это могут быть наши поставщики, субподрядчики, партнеры, конкуренты и т.д. Если сделка нами проиграна, в этом поле указывается информация о победителе – нашем конкуренте, который выиграл сделку. Анализируя эту информацию, мы можем в будущем представлять более привлекательные предложения нашим клиентам

При создании новой сделки не обязательно указывать клиента и соглашение, т.е. указывать, с каким конкретно юридическим лицом эта сделка будет заключена и по каким ценам. Зачастую так и бывает на практике.

Например, на встрече обменялись визитками, у клиента есть желание купить продукт или услугу, но у нас пока нет точных данных о клиенте. И при создании сделки мы пока не знаем ни ИНН, ни КПП, ни других данных нашего нового клиента. Эта информация появится позже, и тогда мы сможем занести ее в документ. Также на этапе создания сделки мы можем не знать точные цены и не можем выставить соглашение. Например, потому что мы никогда не делали именно такой продукт и в рамках проекта будем делать нечто уникальное (ситуация нормальна и часта для проектных продаж).

← → **Сделка с клиентом (создание) \*** x

Основное Взаимодействия Документы по сделке Окружение сделки План проекта Файлы Задачи Мои заметки

**Записать и закрыть** Записать Создать на основании Отчеты Еще ?

Клиент: Гостиница "Заря" Соглашение:

Общая информация Участники (1) Первичный спрос (1)

Наименование: Продажа вентиляторов Код:

Ответственный: Орлов Александр Владимирович Начало: 08.08.2019

Потенциал: 3 000,00 USD Вероятность: 90

**Первичный интерес**

Канал:

Источник:

**Состояние**

Статус: В работе  Закрыта Причина проигрыша:

Вид сделки: Произвольная продажа [Инструкции](#)

Обособленный учет товаров по сделке

Рис. 112. Создание новой сделки

## Окружение сделки

Предположим, что у нашего потенциального клиента сменился директор по закупкам, мы указали его в составе контактных лиц клиента и теперь хотим выяснить: нет ли у нас каких-то побочных способов оказать на него влияние? Например, «порекламирровать» нас через наших партнеров, с которыми он, возможно, уже работал ранее.

Здесь нам поможет следующий функционал программы. При занесении в программу важного контактного лица клиента можно указать дополнительные сведения о нем: с кем он работал ранее, информацию о его родственниках, местах работы родственников и так далее. То есть у нас появляется некая цепочка влияющих лиц, которую мы можем эффективно использовать в работе с клиентом.

Просмотреть эти полезные взаимосвязи можно по команде **Окружение сделки**: здесь мы находим нужные точки влияния, формируем плановые взаимодействия (назначаем встречи, планируем «созвоны») и продвигаем нас всеми доступными способами.

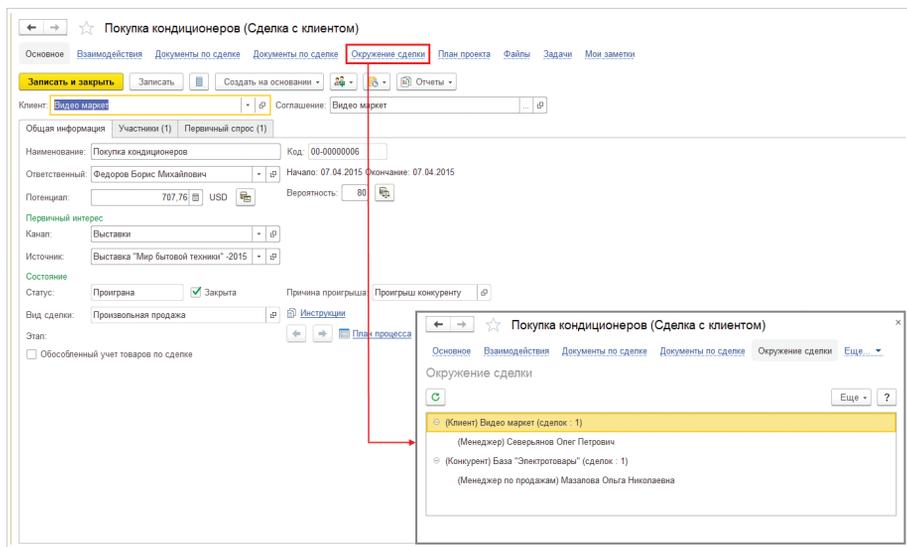


Рис. 113. Окружение сделки

## Планирование проектных продаж

В подсистеме «Бюджетирование и планирование» доступны планы продаж, планы производства, планы закупок. Все эти объекты активно взаимодействуют друг с другом, могут использоваться для анализа исполнения планов, но есть одно важное «но». Для проектных видов бизнеса чаще всего неизвестен не только плановый состав продаж (какой товар мы планируем продавать и в каком количестве), но и сам товар в момент планирования может отсутствовать в справочнике номенклатуры.

Как составлять планы продаж в таком случае? Здесь нам поможет подсистема бюджетирования. Бюджеты, в отличие от планов, не требуют указания конкретных позиций номенклатуры, мы можем задать план продаж в общих цифрах: ожидаемый объем выручки целиком / выручка по менеджерам / выручка по сегментам клиентов и так далее.

Подробнее о подсистеме бюджетирования можно прочесть в книге «Академия ERP: Финансовое планирование и бюджетирование» ([v8.1c.ru/erp-academy](http://v8.1c.ru/erp-academy)), а также в следующей главе этой книги.

## Расчет предварительной стоимости заказа

Расчет предварительной стоимости проекта актуален, когда точную стоимость на первоначальных этапах определить невозможно. Например, в судостроении заказчик изначально предоставляет исполнителю некоторый набор входных параметров (ТТХ): водоизмещение судна, дальность плавания, двигательная установка и т. д. А сам корабль и его точные характеристики рождаются в процессе проектирования (если это первое судно в серии, то проектирование зачастую может вестись в процессе изготовления корабля).

В момент заключения договора у нас еще нет проектной и конструкторской документации на корабль, и, следовательно, мы не можем точно оценить, сколько будет стоить данный корабль. Можно говорить только о «примерной» расчетной стоимости заказа, но не о точной стоимости.

Для расчета стоимости в таком случае используется некоторая обобщенная параметризуемая схема. В зависимости от сложности изделия количество таких параметров может меняться. Для опоры моста этих параметров может быть 20, для корабля – 200.

Зачастую предварительный расчет стоимости сложных изделий – это длительный процесс. И чем быстрее мы выполним этот процесс, тем выше шансы, что клиент останется у нас. Будем тормозить – клиент уйдет к конкурентам.

Схему параметризации можно занести в 1С:ERP и использовать эти данные для расчета предварительной стоимости заказа. Разберем на примере производства металлоконструкций.

Какими бы уникальными ни были изделия, производимые на нашем заводе металлоконструкций, их можно разделить на несколько групп. В нашем случае будут три вида номенклатуры: модули, опоры ЛЭП, шкафы. Создать новый вид номенклатуры можно тут: **НСИ и номенклатура – НСИ – Номенклатура**.

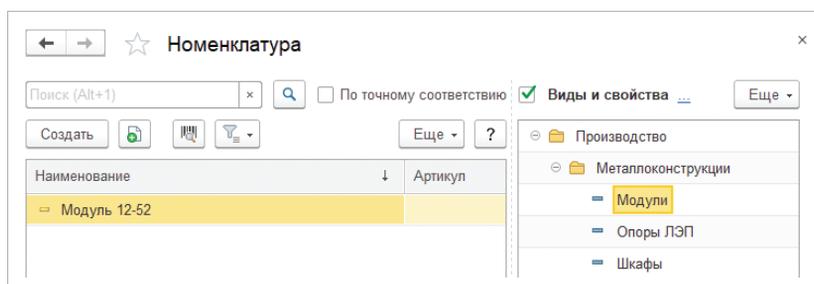


Рис. 114. Создадим три новых вида номенклатуры

Внутри вида номенклатуры настроим параметры, от которых будет зависеть стоимость изделия. Для жилых модулей это параметры, указанные на рисунке ниже. Стоимость модуля зависит от площади модуля, количества (площади) утепления, материалов, а также от того, будет ли внутри модуля туалет или нет.

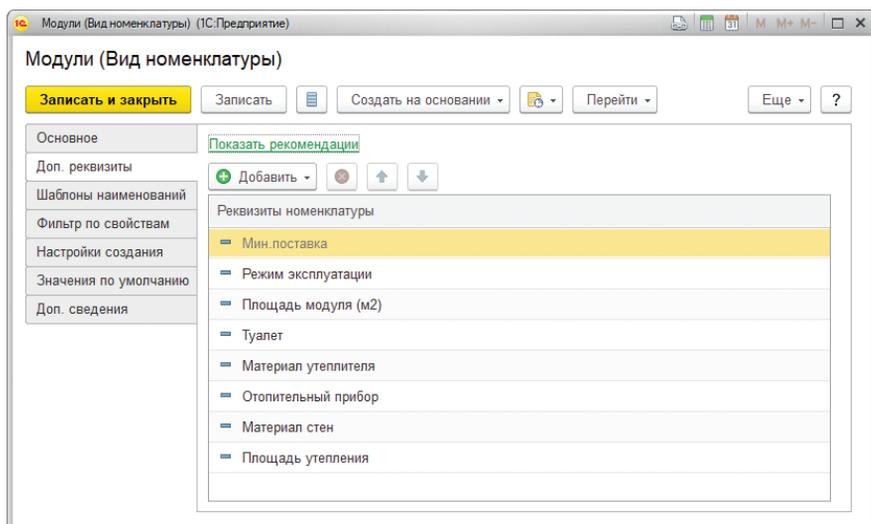


Рис. 115. Дополнительные реквизиты для вида номенклатуры «Модули»

Для параметров, которые дальше необходимо будет использовать в формулах, укажем тип значения «число». Например, мы хотим использовать значения площади модуля и площади утепления при расчете стоимости заказа. Поэтому при задании этих дополнительных реквизитов укажем для них численный тип значения.

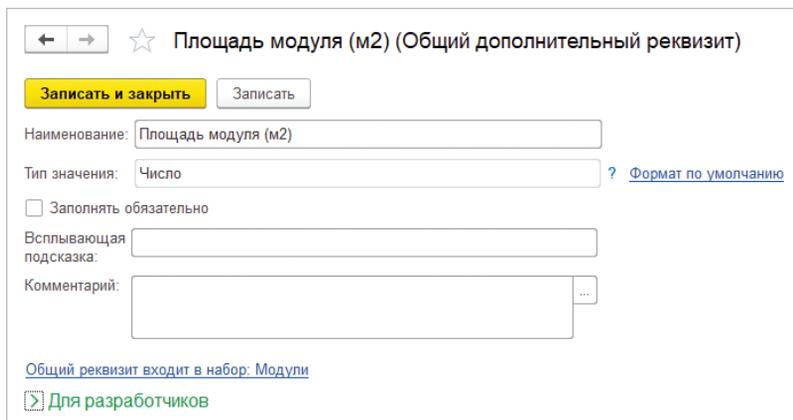


Рис. 116. Площадь модуля

Для расчета предварительной стоимости модуля воспользуемся ресурсными спецификациями: **Производство – Нормативно-справочная информация – Ресурсные спецификации.**

В ресурсной спецификации указываем, какие материалы и работы потребуются для создания нашего модуля.

Module 12-52 (Изготовление, сборка) (Ресурсная спецификация)

Основное | Плановые калькуляции | Дерево спецификации | Применено в заказах | Разрешения на замену материалов | Файлы | Задачи | Еще...

Записать и закрыть | Записать | Сравнить спецификации | Отчеты | Спецификации изделия | Еще ?

Группа: | Код: 00-000129 | Статус: Действует | Установить статус

Наименование: Модуль 12-52 | Действует с: 20.03.2019 | по:

Основное | Побочный и промежуточный выход | **Материалы и работы (3)** | Трудозатраты (2) | Производственный процесс | Дополнительно

Добавить | Подобрать | Автовыбор | Расчет по формуле | Ввести разрешение на замену | Еще

N	Номенклатура	Характеристика	Количество	Ед. изм.	Способ получ
1	Изол 400мм 600x1200	<характеристики не и...	<по формуле>	шт	Обеспечивать
2	М1х3 ГОСТ 17475-80	<характеристики не и...	<по формуле>	шт	Обеспечивать
3	Электроконвертер 4кВт	<характеристики не и...	1,000	шт	Обеспечивать

Рис. 117. Материалы и работы

Количество материалов заполняем по формуле, зависящей от параметров модуля. Так, например, формула для количества материала утепления зависит от площади, которую надо утеплить.

Настройка отбора по свойствам и расчета по формулам

Сохранить настройку | Закрыть | Еще ?

Условия использования

Добавить

Свойство	Условие	Значение

Алгоритм расчета количества

$$([\text{ОсновноеИзделие.Площадь утепления}]/9)*1.5$$

Ввести формулу | Очистить

Рис. 118. Формула для количества материала

Аналогично задаем формулы для трудозатрат. Например, количество часов сварки зависит от площади модуля.

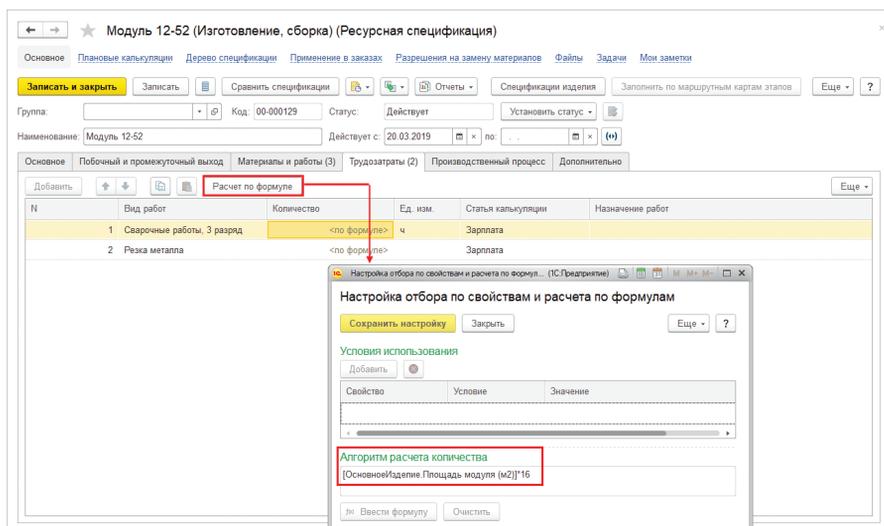


Рис. 119. Формула для расчета трудозатрат

После того как мы задали для всех материалов и работ необходимые формулы («параметризовали» наш модуль), можно рассчитать предварительную стоимость проекта и быстро выставить коммерческое предложение клиенту.

На основе заполненной ресурсной спецификации создаем «Плановую калькуляцию». В ней открываем отчет **Плановая стоимость продукции** и видим предварительную стоимость нашего заказа.

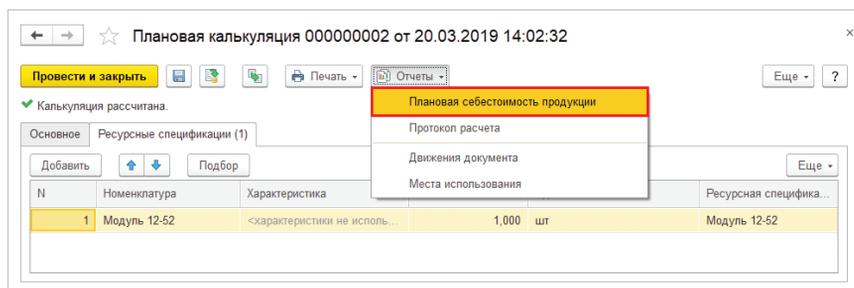


Рис. 120. Плановая калькуляция

В плановой стоимости указано необходимое под модуль количество материалов. Материалы рассчитались исходя из параметров модуля и заданных формул.

## Маркетинговые мероприятия

Предположим, что мы планируем участвовать в выставке. Нам нужно составить план этого мероприятия, проконтролировать исполнение плана сотрудниками, разослать приглашения клиентам, а затем оценить эффект от проведенной выставки: сколько было зарегистрировано новых обращений от клиентов, как эти обращения «конвертировались» в нашу выручку.

Такие задачи можно легко решить, пользуясь функционалом маркетинговых мероприятий. Справочник **Маркетинговые мероприятия** содержит информацию о предстоящих событиях (акциях) по продвижению нашей продукции или услуг на рынке.

Маркетинговое мероприятие можно создать в **CRM и маркетинг – Маркетинговые мероприятия и проекты – Маркетинговые мероприятия**.

Наименование	Ответственный	Плановая дата начала	Дата начала	Плановая дата окончания	Завер
Акция: Распродажа бытовой техники	Федоров Борис Миха...	01.06.2015		30.06.2015	
Выставка "Мир бытовой техники" -2015	Соколов Михаил Васи...	15.04.2015		19.04.2015	
Выставка "Электронный мир"	Ковальков Николай Ф...	01.04.2015	01.04.2015	11.04.2015	
Новый стиль рекламы столовых изделий	Орлов Александр Вла...	01.01.2015	01.01.2015	30.04.2015	
Отмечаем юбилей!	Федоров Борис Миха...	05.04.2015	05.04.2015	20.04.2015	

Рис. 121. Список маркетинговых мероприятий

В маркетинговом мероприятии можно указать период проведения мероприятия, составить план работ (сформировать задачи исполнителям), на основании каждого мероприятия можно оформить почтовую или SMS-рассылку для привлечения внимания клиентов.

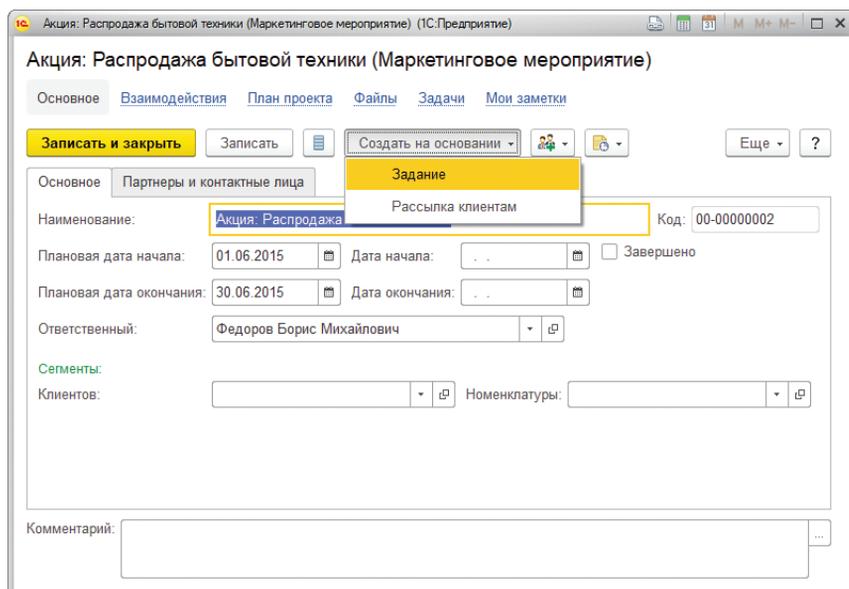


Рис. 122. Маркетинговое мероприятие

Если в момент проведения акции (маркетингового мероприятия) к вам обратились потенциальные клиенты, вы можете зарегистрировать в программе эти контакты (взаимодействия). Если результатом таких взаимодействий стала сделка, вы можете указать в ней это мероприятие в качестве источника (основания) сделки.

Воспользовавшись отчетами **Первичный интерес**, **Воронка продаж**, **Валовая прибыль по сделкам**, можно оценить количество новых сделок, полученных по итогам акции, и их результат. Отчеты находятся в разделе **CRM и маркетинг – Отчеты по CRM и маркетингу – Проведение сделок**.

## Личный кабинет клиента

Было бы совсем неплохо, если бы клиент мог сам зайти в нашу программу (с соблюдением правил безопасности) и увидеть, что происходит с его заказом, мог бы отправить нам претензию, убедиться, что его деньги поступили на наш счет.

Это позволило бы нам сэкономить рабочее время и облегчило бы коммуникации с клиентом. Более того, эффект личного кабинета сделает клиента более лояльным. Он почувствует, что он как бы работает с нами в одной команде и контролирует нашу работу в режиме реального времени.

Такая функциональность присутствует в 1С:ERP. Заключается она в том, что мы предоставляем доступ клиенту к базе данных нашей программы через механизм публикации приложения «1С» в Интернете.

Для того чтобы включить возможность внешнего доступа, перейдем в **НСИ и администрирование – Администрирование – Настройки пользователей и прав**.

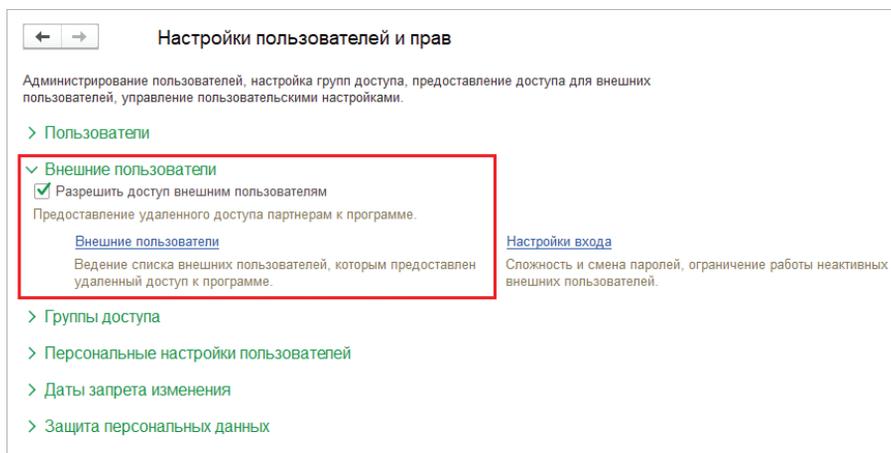


Рис. 123. Внешние пользователи теперь могут подключиться

Когда нам нужно будет дать определенному клиенту доступ, мы переходим в карточку клиента и оттуда можем создать пользователя, чтобы открыть для клиента доступ к программе.

Рис. 124. Карточка партнера

При создании внешнего пользователя можно установить ограничения. Например, вход возможен до определенной даты.

Рис. 125. Открытие доступа для внешнего пользователя

Работа клиента в личном кабинете, по сути, ничем не отличается от работы рядового пользователя. Ограничения лишь в правах: он видит только свои документы и только свою информацию в отчетах.

Работая в личном кабинете, клиент может:

- указать свои реквизиты, контактную информацию;
- подобрать товары и оформить новый заказ (но не может отправить его на исполнение);
- получить счет на оплату;
- отследить состояние своего заказа;
- распечатать оформленные ему накладные, счета-фактуры, акты;
- просмотреть состояние взаиморасчетов;
- оформить претензию.

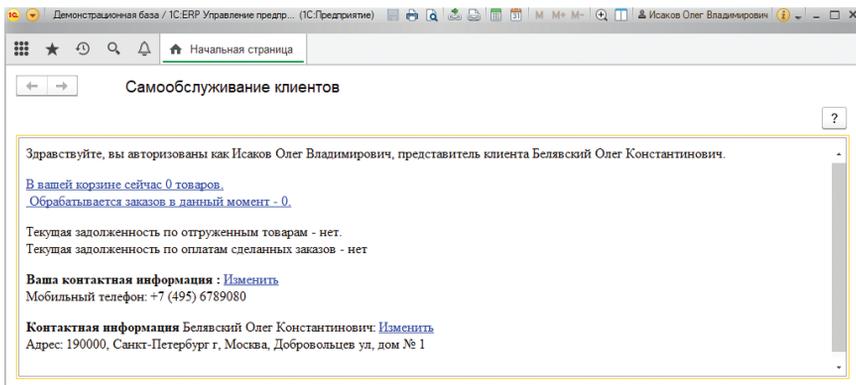


Рис. 126. Личный кабинет клиента

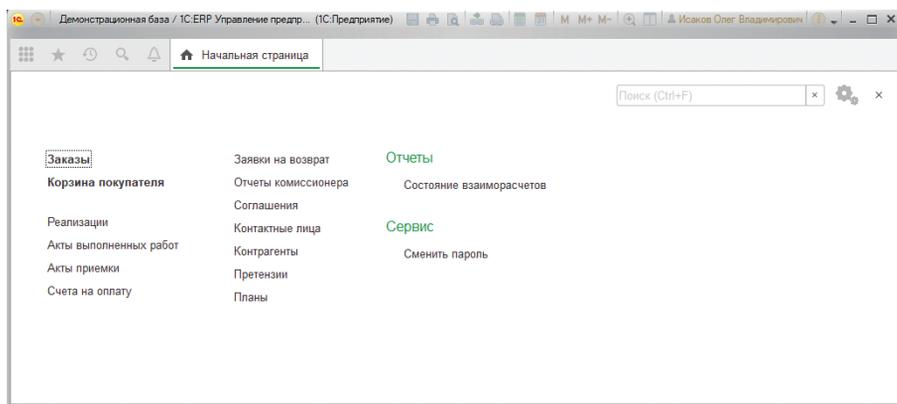


Рис. 127. Возможности, доступные клиенту при самообслуживании

## Постпродажное обслуживание

### Анкетирование клиентов и рассылка информации

Достаточно часто бывает полезно получить обратную связь от наших клиентов – выяснить, что их не устраивает в нашей работе, получить какие-то пожелания на будущее. Здесь нам поможет анкетирование. Оно работает следующим образом:

- Вначале вы заносите в программу перечень вопросов, которые должны будут войти в анкеты. Ответом на вопрос может быть число (например, оценка качества работы), строка (например, пожелания клиентов), выбор из predetermined списка значений (перечень удобных мест отгрузки товара), флажок (признак самовывоза), дата (удобная дата получения товара).
- Из вопросов вы собираете шаблоны анкет. Структура шаблона следующая: есть вступление, есть разделы с вопросами, есть завершающая часть.
- Шаблоны анкет включаются в опросы. В опросе указывается перечень респондентов, которым будут направлены анкеты для заполнения.
- Для опроса указывается рассылка – документ программы, который позволяет разослать опрос по респондентам.

Рассылка производится с почтового адреса, указанного в программе.

- После того как респонденты заполнили анкеты и отправили обратные письма на исходный адрес, программа загружает эти письма в документы взаимодействия. Заполненные анкеты автоматически перезагружаются в соответствующий объект программы – документ **Анкета**.
- Полученная информация доступна для анализа с помощью комплекта отчетов (**Анализ опроса**, **Просмотр ответов...**, **Количество ответов...**, **Сравнение по опросам...**).

В некоторых случаях нам не нужен опрос, а требуется просто разослать клиентам какую-то информацию. Например, поздравить их с Новым годом или оповестить о предстоящей скидочной компании, выставке и проч.

В этом случае подход аналогичный, только вы сразу начинаете с рассылки:

- Создаете новую рассылку.
- Указываете список получателей рассылки – вручную или с помощью заданных критериев отбора.
- Указываете текст рассылки.
- Отправляете рассылку, пользуясь почтовой службой 1С:ERP.

Некоторые рассылки должны происходить автоматически при возникновении какого-то события. Например, долг клиента превысил определенную сумму. Эту задачу также можно решить в программе:

- Вы создаете определенный шаблон письма (справочник **Шаблоны сообщений**). В шаблоне указывается основание – в какой момент должны быть отправлены письма по этому шаблону (например, у клиента появилась просрочка оплаты). В текст сообщения могут быть добавлены значения, рассчитываемые автоматически в момент отправки письма (например, сумма долга, срок неоплаты).

- Письма создаются программой автоматически в момент возникновения указанного в шаблоне события и рассылаются получателям с помощью группы рассылок и оповещений из почтового клиента программы.

Кроме рассылки через электронную почту доступна SMS-рассылка. Работает она похожим образом, но использует другие инструменты отправки сообщений – требуется указать провайдера SMS-шлюза, который будет ретранслировать ваши сообщения на мобильные устройства.

**Пример настройки анкетирования.** Создаем **Вопросы для анкетирования**. Перейти к ним можно так: **CRM и маркетинг – Настройки и справочники по CRM и маркетингу – Анкетирование – Вопросы для анкетирования**. Один и тот же вопрос (например, ФИО или название компании) можно в дальнейшем использовать в разных шаблонах анкет.

Код	Наименование	Формулировка
000000001	ФИО	Представьтесь пожалуйста
000000002	Качество (обслуживание)	Насколько от 1 до 10 вас устраивает наше обслуживание? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает
000000003	Самовывоз	Поставьте флаг, если возможен самовывоз
000000004	Качество (продукция)	Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество продукции? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает
000000005	Участие в специальных акциях	Поставьте флаг, если участвовали в прошлом году хотя бы в одной нашей акции
000000006	Качество (акции)	Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество обслуживания во время акций? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает

Рис. 128. Список вопросов для анкетирования

Затем создаем шаблон анкеты. Перейти к шаблонам: **CRM и маркетинг – Настройки и справочники по CRM и маркетингу – Анкетирование – Шаблоны анкет**. Шаблон включает заголовок анкеты, текст вступления и заключения, вопросы (см. рис. 129).

Вопросы в анкете можно организовать различными способами: разбить на разделы, добавить вопросы с условиями, оформить вопрос в виде таблицы (см. рис. 130).

← → ☆ **Опрос по качеству обслуживания и продукции (Шаблон анкеты)** ×

**Записать и закрыть** Записать Форма заполнения Еще ?

Наименование:  Код:

Заголовки Вопросы

Заголовок:

Вступление:

Добрый день!  
Вы приобрели у нас продукцию.  
Все ли Вам понравилось?  
Мы стараемся учесть мнения каждого клиента и становиться лучше

Заключение:

Спасибо за ваше время и ответы!

**Рис. 129.** Создание шаблона анкеты

← → ☆ **Опрос по качеству обслуживания и продукции (Шаблон анкеты)** ×

**Записать и закрыть** Записать Форма заполнения Еще ?

Наименование:  Код:

Заголовки Вопросы

Добавить ↑ ↓ Еще ?

📄	простой вопрос	Shift+F6	!	💬
📄	табличный вопрос	Shift+F7		
📄	вопрос с условием	Shift+F8		
📄	комплексный вопрос	Shift+F9		
📄	раздел	Ctrl+F9		

Заметки:

**Рис. 130.** Добавление вопросов в шаблон анкеты

Подбираем вопросы из списка. Для каждого вопроса можно определить, обязательный он или нет.

Опрос по качеству обслуживания и продукции (Шаблон анкеты) \*

Наименование:  Код:

Вопрос	!	☰
Анкета		
1. О клиенте		
1.1. Представьтесь пожалуйста	Нет	
2.0. Оценка качества		
2.1. Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество нашего обслуживания и продукции? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает	Нет	
2.2. Поставьте флаг, если участвовали в прошлом году хотя бы в одной нашей акции	Да	
2.3. Насколько от 1 до 10 вас устраивает качество обслуживания во время акций? 10 - устраивает полностью, 1 - не устраивает	Нет	
3.0. Доставка		
3.1. Поставьте флаг, если возможен самовывоз	Нет	

Заметки:

Рис. 131. В шаблон добавили вопросы

Для того чтобы респонденты заполнили анкету по составленному шаблону, необходимо зарегистрировать их в справочнике **Внешние пользователи**, дать им права респондентов и учетные данные для доступа в 1С:ERP. Перейти к настройкам можно так: **НСИ и администрирование – Администрирование – Настройки пользователей и прав – Внешние пользователи**.

На этом подготовка опроса завершена. Можно переходить к его проведению. Для этого предназначен документ **Проведение опроса**. Перейти к созданию документа можно так: **CRM и маркетинг – CRM – Проведение опросов**.

В документе указываются организационные моменты по проведению опроса: кто проходит опрос (респонденты опроса), в какие даты, какие вопросы задаем (какой шаблон анкеты используем), может ли респондент редактировать свои ответы после заполнения.

Проведение опроса 0000000001 от 18.03.2019 11:47:23

Провести и закрыть | Создать на основании | Отчеты

Номер: 0000000001 | Дата: 18.03.2019 11:47:23

Наименование: Опрос по качеству обслуживания и продукции (март)

Действует с: 01.03.2019 по: 29.03.2019

Шаблон анкеты: Опрос по качеству обслуживания и продукции

Тип респондентов: Контактное лицо

Респонденты (40) | Комментарий

N	Респондент
6	Мазалов Иван Алексеевич
7	Мазалова Ольга Николаевна
8	Мальцев Иван Сергеевич
9	Петров Олег Васильевич
10	Петров Олег Васильевич
11	Петров Олег Константинович
12	Петров Олег Константинович

Рис. 132. Документ «Проведение опроса»

После – разошлем клиентам приглашение поучаствовать в проведении опроса. Полученная информация доступна для анализа с помощью комплекта отчетов (**Анализ опроса**, **Просмотр ответов...**, **Количество ответов...**, **Сравнение по опросам...**).

## Работа с рекламациями

**Рекламация** – претензия покупателя или заказчика, предъявляемая продавцу или поставщику (подрядчику) по поводу ненадлежащего качества или количества поставляемого товара, обнаруженного в период действия гарантийных обязательств, требование об устранении недостатков, снижении цены, возмещении убытков (причиненного ущерба)<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Википедия: свободная энциклопедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Рекламация>.

Представим, что вы работаете в отделе качества предприятия.

- Клиент обращается к вам с жалобой.
- Вы регистрируете в программе произошедшее взаимодействие с клиентом (телефонный звонок, встречу, обращение по почте), в процессе которого была получена жалоба.
- На основании взаимодействия оформляете документ **Претензия клиента**.
- В претензии вы можете указать суть обращения, выбрать причину возникновения жалобы, предварительно (со слов клиента) указать виновное подразделение и сотрудника.
- Далее на основании претензии можно составить и внести в программу план мероприятий по рассмотрению жалобы и устранению проблем клиента. План мероприятий представляет собой перечень задач, которые должны быть выполнены ответственными сотрудниками. Если используется интеграция 1С:ERP с «1С:Документооборотом», то вместо составления плана мероприятий претензию можно сразу отправить в работу по определенному ранее маршруту обработки претензий – в этом случае задачи исполнителям будут создаваться автоматически.
- Далее вы контролируете в программе сроки и результаты выполнения работ по задачам.
- На основании претензии вы сразу можете запланировать несколько взаимодействий с клиентом – для того чтобы выяснить мнение клиента о том, как идут работы по урегулированию конфликтной ситуации.

В системе претензию клиента можно зарегистрировать в списке **CRM и маркетинг – CRM – Претензии клиентов**. Также рекламацию можно зарегистрировать на основании сделки или взаимодействия.

← → ☆ Претензия по качеству товара (Претензия клиента)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании Претензия клиента

Статус: Зарегистрирована

Основное Результаты рассмотрения Участники (2)

Основание:

Клиент: Бытовая техника (Владимир) Код: 00000000004

Наименование: Претензия по качеству товара

Описание претензии: Клиент предъявил претензию по качеству отгруженного ему товара.

Причина возникновения: Претензии по обслуживанию Ответственный: Волков Андрей Иванович

Винное подразделение: Отдел продаж торгового направления Дата регистрации: 12.05.2015 18:05:19

Винный сотрудник: Орехов Вадим Геннадьевич Дата окончания:

Комментарий:

Рис. 133. Зарегистрированная претензия клиента

← → ☆ Претензия по качеству товара (Претензия клиента)

Основное Взаимодействия План проекта Файлы Задачи Мои заметки

План проекта

Создать Изменить выделенные Поиск (Ctrl+F)

Наименование	Плановая дата начала	Дата начала	Стадия	Процент вы...	Плановая продоп...	Дата окончания
Въяснить причины отгрузки товаров плохого качества	01.02.2011		Запланирована		10	
Позвонить в транспортную компанию	03.02.2011		Запланирована		3	
Позвонить поставщику	01.02.2011		Запланирована		2	

Рис. 134. Запланированные задачи

← → ☆ Позвонить в транспортную компанию (Задача проекта)

Основное Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании

Наименование: Позвонить в транспортную компанию Код: ЦУ-00000005

Проект: Претензия по качеству товара Задача-родитель: Выяснить причины отгрузки товаров плс

Куратор: Федоров Борис Михайлович Исполнитель: Федоров Борис Михайлович

Стадия: Запланирована Процент выполнения: 0 %  Закрыта

Описание задачи

Позвонить в транспортную компанию

Плановая дата начала: 03.02.2011 Плановая продолжительность: 3 дн.

Результат выполнения задачи

Фактическая дата начала: Дата окончания:

Рис. 135. Пример задачи

## Заключение и достигнутые результаты

Пользуясь инструментами программы 1С:ERP, мы смогли полностью обеспечить все потребности нашего виртуального предприятия **ООО «Крупные заказы»**. Давайте вспомним, какие требования к результату проекта автоматизации были определены и как они могут быть теперь выполнены с помощью программы:

- **Формализовать процессы продаж.** Мы можем воспользоваться несколькими разными вариантами автоматизации процесса продажи (бизнес-процесс программы, план работ по сделке, «1С:Документооборот»), ручной переход по этапам сделки).
- **Ускорить процесс подготовки коммерческих предложений, сделать его абсолютно прозрачным.** Если процесс продажи автоматизирован должным образом, то он абсолютно предсказуем и прозрачен.
- **Автоматизировать всю предпродажную и постпродажную работу.** У нас есть взаимодействия для внесения информации о контактах с клиентами, мы можем фиксировать претензии клиентов, мы можем проводить опросы клиентов.
- **Эффективность маркетинга должна быть понятна.** Мы можем хранить в программе информацию о маркетинговых мероприятиях и анализировать их эффективность.
- **Вся информация о сделках и клиентах должна храниться в программе. Доступ к ней должен быть строго ограничен.** В программе есть все необходимые справочники для хранения информации. Механизм дополнительных реквизитов программы позволяет добавить любые новые поля к объектам без привлечения программистов. Доступ к информации может быть ограничен любым удобным способом – вплоть до указания, какие клиенты какому менеджеру видны, а какие нет. Аналогично с остальными сведениями.
- **В программе должны быть удобные инструменты планирования и контроля текущей деятельности отдела продаж.** Планы и бюджеты продаж позволяют сформировать ту модель

планирования, которая необходима предприятию. Монитор целевых показателей позволяет оперативно увидеть, как обстоят дела.

- **Требуются инструменты для автоматизированного анкетирования клиентов на предмет их удовлетворенности работой сотрудников предприятий.** У нас есть опросы и рассылки.
- **Заказчикам требуется личный кабинет, в котором они смогут отслеживать судьбу своих заказов и создавать рекламации.** У нас есть личный кабинет клиента. Он может отслеживать там процесс обработки своих заказов, формировать претензии, смотреть предоставленные ему отчеты.
- **Все рекламации должны фиксироваться в программе и оперативно обрабатываться ответственными лицами предприятия.** Есть документ **Претензия клиента**, по которому можно сформировать перечень задач сотрудникам предприятия, а дальше мы можем контролировать их исполнение.

# Глава 6. Пример для оптовой торговли, работа с сетевыми заказчиками

## Особенности примера

Мы предлагаем взглянуть на проблему управления продажами в 1С:ERP с точки зрения руководителя отдела продаж или коммерческого директора.

Что это значит? Примеры выстроены на бизнес-кейсах для разных типов предприятий. В соответствии с потребностями таких предприятий будут демонстрироваться варианты использования программы в практической работе.

Мы выбрали следующие варианты виртуальных предприятий:

- **ООО «Крупные заказы»** – фирма работает с крупными заказами или выполняет дорогостоящие уникальные проекты (пример предыдущей главы).
- **ООО «Оптовые продажи»** – фирма производит и поставляет серийную продукцию в сетевые магазины (пример в этой главе).

Мы предполагаем, что выбранные примеры торгово-промышленных предприятий покрывают большую часть возможных и наиболее сложных вариантов сбыта – если не напрямую, то в виде комбинаций технологий продаж.

Кейс будет выглядеть следующим образом:

- Дается информация о примерном предприятии.
- Предлагается общая схема работы в 1С:ERP.
- Описываются детали схемы (используемые функциональные блоки, документы и справочники).

## Описание предприятия и стоящих перед ним задач

Значительная часть розничной торговли в России ведется через сетевые магазины. Через них продают продукты, инструменты, материалы для ремонта и т.п. Поэтому многим производственным предприятиям приходится взаимодействовать с сетями. На практике это взаимодействие довольно сложно организовано.

В данном разделе книги покажем, как наиболее правильно организовать взаимодействие с сетями при помощи 1С:ERP. В качестве примера мы взяли пищевую отрасль, продажу колбасных изделий.

Предприятие ООО «Оптовые продажи» производит продукцию, которая затем продается в сетевых розничных магазинах.

Процесс продаж здесь имеет следующие особенности:

- Низкая маржинальность продаж, высокие накладные расходы.
- Различные ретро-бонусы и рибейты, которые выплачивает поставщик.
- Различные штрафы за недопоставку, невыполнение контрактных обязательств, проблемы с качеством товара.
- Высокая доля рекламаций и возврата товара.
- Работа предприятия в режиме 24/7 (достаточно часто встречается).

- Большой количество поступающих заказов и короткие сроки обработки заказа клиента – рабочее пространство оператора отдела приема заказов должно быть организовано максимально удобно, операции поиска и подбора товара должны выполняться быстро.
- Маркетинговые мероприятия связаны по большей части с ценой товара и комбинаторными продажами (два по цене одного).
- Специфические требования клиентов к оформлению отгрузочных документов (ТОРГ-12, счет-фактура и пр.).

Составим примерный перечень задач, которые чаще всего требуется решить в процессе автоматизации коммерческих служб подобных предприятий, в порядке убывания их приоритета:

- Требуется предоставить удобные инструменты контроля работ коммерческой службы: планирование и анализ достигнутых результатов.
- Требуется создать удобную рабочую среду для операторов, осуществляющих приемку заказов.
- Требуется максимально автоматизировать процесс подготовки документов клиентов (ТОРГ-12, счет-фактура и пр.).
- Требуется предоставить автоматизированные рабочие места для торговых представителей и мерчендайзеров.

Кроме того, к любому проекту автоматизации здесь будут предъявлены следующие обязательные требования:

- Программное решение должно быть крайне надежным.
- Инструменты программы должны быть удобны в использовании.
- Функционал программы должен быть легко настраиваемым под различные требования клиентов.

- Специалисты подрядчика, участвующие в проекте, обязаны иметь практический опыт успешной реализации таких проектов.

Далее будут даны рекомендации по настройке и использованию 1С:ERP в подобных проектах.

## Структура сети

### Клиенты и контрагенты

В программе есть опциональная возможность разделять клиентов и контрагентов. Зачем это нужно?

Лучше всего это можно понять на примере. Предположим, мы работаем с двумя юридическими лицами: ООО «Копыта», ЗАО «Рога» – и ИП Козлов К.К. При этом мы знаем, что все три субъекта бизнеса принадлежат одному человеку – Иванову И.И.

Причем Иванов И.И. открывает новые юрлица регулярно, для того чтобы закупать продукцию в кредит: выбирая лимит по одному юрлицу, он открывает новое и не платит по старым долгам. Как бороться с такими злоупотреблениями?

Используя справочник клиентов (это наш Иванов И.И.) и контрагентов (здесь хранится информация о принадлежащих Иванову И.И. юр. лицам и ИП). Анализируя задолженность по клиенту в целом, мы можем активно бороться с такими злоупотреблениями.

Иначе говоря, клиент – некий фактический владелец бизнеса, а его контрагенты – это принадлежащие ему юрлица и ИП, через которые мы с ним ведем работу.

### Соглашения и договоры

Соглашения и договоры работают аналогично клиентам и контрагентам. У нас есть управленческие условия и договоренности о том, как мы будем вести работы с клиентом, – это соглашения. Эти договоренности превращаются в конкретные договоры с юридическими лицами и ИП.

## Управленческая структура сети

Сеть представляет собой некоторую иерархию. На нижнем уровне иерархии находятся магазины. Они могут группироваться по регионам, договорам, распределительным центрам и т. п. Существует множество различных вариантов группировок, поэтому структура часто отличается для каждой сети.

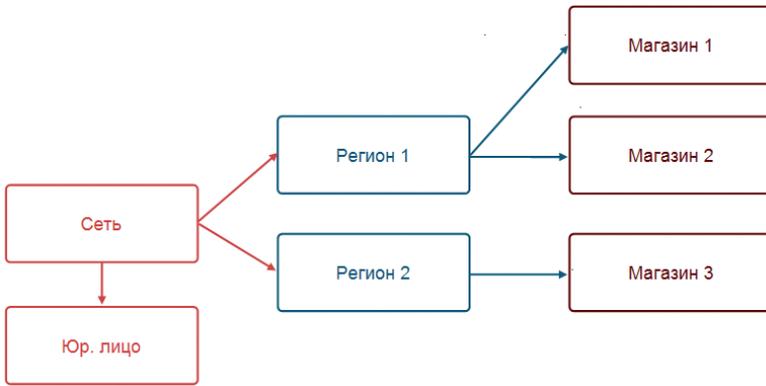


Рис. 136. Пример структуры сети

## Юридическая структура сети

Юридическая структура часто не совпадает с управленческой. Магазины сети привязаны к определенным юридическим лицам и определенным договорам, по которым сеть работает с магазинами. В договорах прописаны условия доставки, товарные матрицы и т. п.

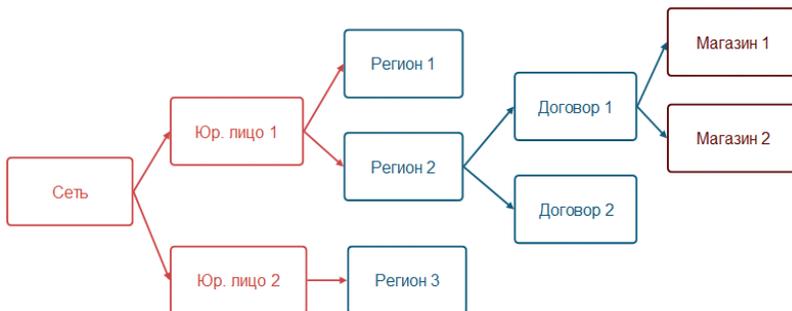


Рис. 137. Пример структуры сети

## Задание структуры сети в 1С:ERP

Владельцу бизнеса обычно хочется понимать количественные и качественные показатели продаж на разных уровнях иерархии сети. Знать, что и в каких объемах продается в магазинах, что продается в конкретных регионах, что продается по сетям и группе сетей. И это лишь одна из возможных задач по аналитике продаж в сети.

Поэтому важно правильно занести в программу необходимую нормативно-справочную информацию, чтобы в дальнейшем структура сети помогала нам анализировать продажи, правильно и быстро оформлять документы.

Для начала в подсистемах **Продажи** и **CRM и маркетинг** нужно включить определенные функциональные опции.

Переходим в **НСИ и администрирование – Настройка НСИ и разделов – Продажи**. Нам понадобится возможность регистрации договоров с клиентами и ведения типовых и индивидуальных соглашений.

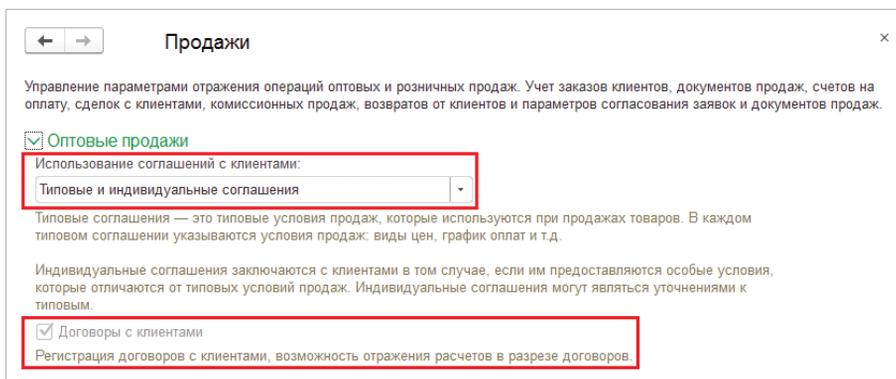


Рис. 138. Часть опций подсистемы «Продажи»

Переходим в **НСИ и администрирование – Настройка НСИ и разделов – CRM и маркетинг**. Нам понадобится возможность независимо вести партнеров и контрагентов (управленческую и юридическую структуру) и вести анализ по бизнес-регионам.

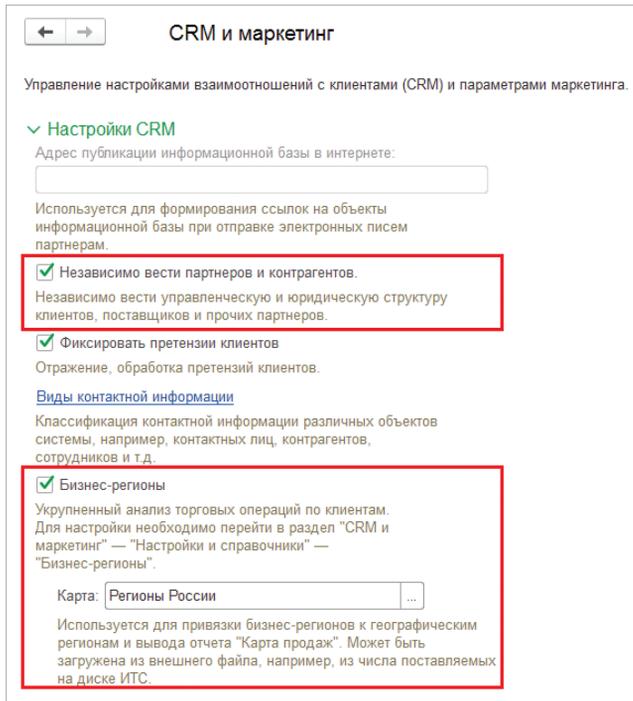


Рис. 139. Часть опций подсистемы «CRM и маркетинг»

Теперь мы можем создать управленческую иерархию магазинов и работающую параллельно с ней иерархию юридических лиц. Создадим структуру сети, как показано на рисунке.

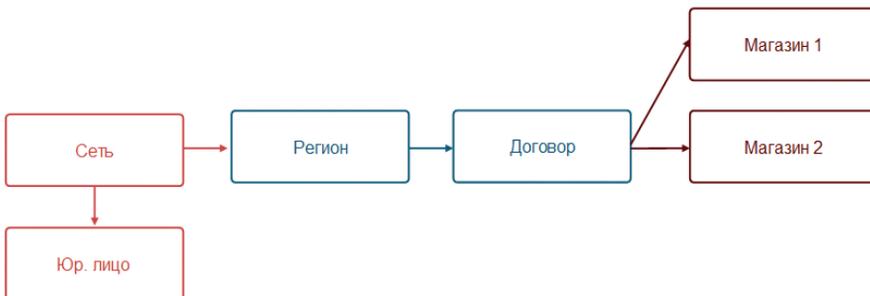


Рис. 140. Пример структуры сети



Внутри «Сети магазинов» идет разбиение по регионам, затем по конкретным магазинам.

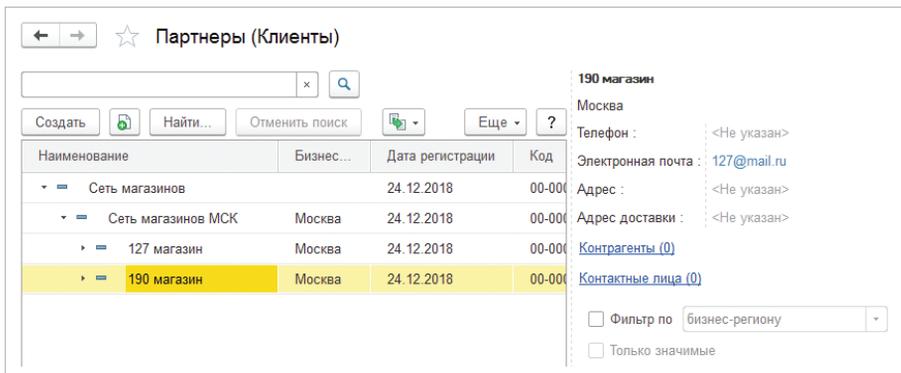


Рис. 143. Структура сети магазинов

Такая управленческая иерархия позволяет видеть продажи по конкретному магазину, по бизнес-региону (по группе магазинов) и в целом по сети. В этих разрезах можно вести анализ продаж, проблем, дебиторской и кредиторской задолженности и т. п.

Юридическая структура ведется параллельно с управленческой. Единственный контрагент привязан к самому верхнему партнеру – к «Сети магазинов». У партнеров более низкого уровня («Сеть магазинов МСК», «190 магазин» и «127 магазин») нет привязанных контрагентов. Но в карточке партнеров можно увидеть контрагента-родителя АО «Сеть магазинов», если установить соответствующий флажок.

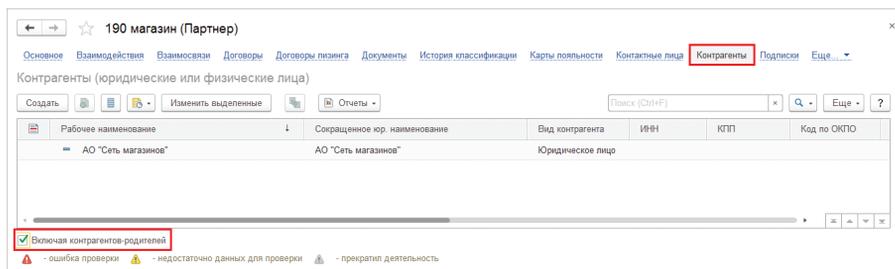


Рис. 144. Просмотр списка контрагентов, включая контрагентов-родителей

Этот же контрагент АО «Сеть магазинов» будет автоматически подтягиваться в документы для всех магазинов сети.

Мы работаем с группой магазинов, входящих в «Сеть магазинов МСК», по одному договору. В нашем примере за определенный регион отвечает один супервайзер, работающий по конкретному договору (один регион – один договор).

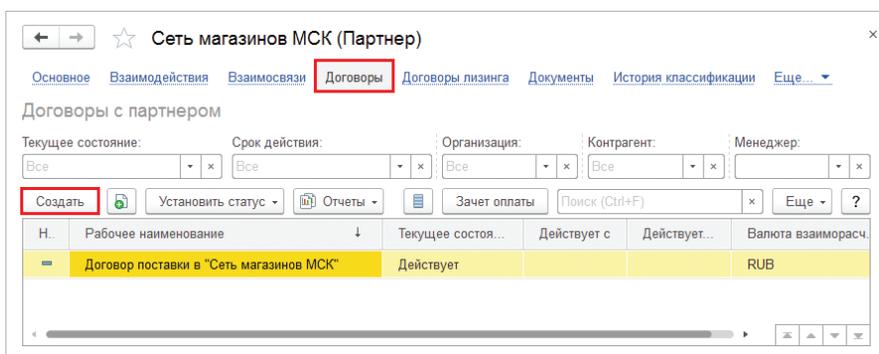


Рис. 145. Создание договора

В договоре указываются учетная информация, условия расчетов и оформлений. Данные из договора будут подтягиваться в документы для всех магазинов группы.

Но кроме этой учетной информации при работе с сетями важно знать, что и на каких условиях мы продаем (товарная матрица, цены, условия доставки и пр.). Также важно, чтобы информация о товарной матрице и ценах подтягивалась в документы магазинов автоматически и операторы не тратили свое время на занесение данных вручную.

Поэтому в дополнение к договору воспользуемся типовыми соглашениями. По сути типовое соглашение является расширением договора, где мы заполним те реквизиты, которых в договоре нет.

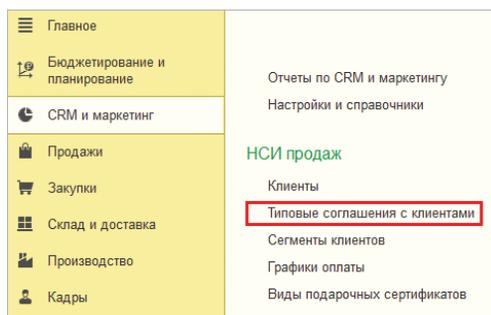


Рис. 146. Переход к созданию типового соглашения

**Условия оплаты**

Требуется указание договора, порядок расчетов определяется в договоре

Договоры не используются, порядок расчетов:

Валюта взаиморасчетов:

Детализация расчетов:

Оплата:

График оплаты:

Минимальная сумма заказа:  RUB

**Ценообразование**

Валюта цен:   Цена включает НДС

Вид цен:

Ограничивать ручные скидки

**Обеспечение и отгрузка**

Склад:

Срок поставки:  дн

Частота заказа:  дн

Обеспечивать заказы обособленно

Возможна отгрузка без перехода права собственности

Рис. 147. Условия продаж

№	Номенклатура	Характеристика	Ед. изм.	Вид цены	Цена	Срок
1	Принц (печенье)	<характеристики не исп...	упак	<произвольная>	20,00	
2	Плечка (конфеты)	<характеристики не исп...	кор	<произвольная>	200,00	
3	Юбилейное (печенье)	<характеристики не исп...	упак	<произвольная>	40,00	
4	Фруктовые (конфеты)	<характеристики не исп...	кг	<произвольная>	60,00	

Рис. 148. Товарная матрица

**Итог.** Мы создали управленческую иерархию сети для ведения продаж. Список магазинов разбили по регионам. Также задали список юридических лиц, которые работают с этими магазинами. Управленческую и юридическую структуру задали через **Продажи – Оптовые продажи – Клиенты**. Через механизм типовых соглашений зафиксировали подробные условия договоров с сетями (**CRM и маркетинг – НСИ продаж – Типовые соглашения с клиентами**).

## Планирование и контроль

### Общая концепция

Предлагаем следующие блоки автоматизации для задач планирования и контроля работ коммерческой службы:

- Управление предпродажной работой.
- Долгосрочное планирование. Стратегические планы.
- Тактическое планирование и оперативное управление.

### Организация предпродажной работы

Когда в день предприятие получает несколько сотен заказов клиентов, то смысл в использовании механизма сделок, в этапах продаж, воронках продаж **в привязке к каждому заказу клиента** отсутствует.

Но это не означает, что предпродажная работа вообще не ведется. Она ведется, и достаточно интенсивно, особенно когда требуется «войти» в новую сеть, расширить ассортимент продаваемого в сети товара и т. д.

Использовать в этой работе можно те же инструменты 1С:ERP, что и в случае позаказной/проектной деятельности, изменится лишь точка приложения сил: теперь сделка для нас – это задача заключить новый договор с клиентом, расширить ассортимент продаваемой в сети продукции, поменять цену поставки.

Поэтому можно на этапе предпродажной работы с сетями:

- Активно использовать механизм **взаимодействий** для планирования и фиксации результата переговоров.
- Формировать отчетность и мотивацию персонала по результатам этих переговоров.
- Использовать интеграцию 1С:ERP с «1С:Документооборотом» для быстрого внутреннего согласования договоров и доп. соглашений, которые явились результатом взаимодействий с клиентами.
- Рассмотреть возможность «перенацелить» использование сделок в программе. Пусть сделка теперь у вас будет не конкретной продажей, а заключенным новым договором или оформленным дополнительным соглашением.

Итак, предположим, в нашем регионе появилась новая сеть, в которую мы стремимся «зайти». Для этой сети нам нужно сформировать предложение (что мы хотим продавать через новую сеть). Затем предложение нужно «продать» сети, согласовать условия. По сути, процесс вхождения в сеть можно рассматривать как сделку и для контроля процесса использовать **СМР и маркетинг – CRM – Сделки с клиентами**. В данном случае сделка создается не на отдельный заказ, а на процесс вхождения в сеть.

В сделке указываем план мероприятий, которые нужно провести, чтобы начать сотрудничать с сетью, – с помощью этапов сделки и/или плана проекта. Для того чтобы подробнее ознакомиться с механизмами взаимодействий, сделок и прочим, рекомендуем обратиться к предыдущей главе с примером для проектной и позаказной деятельности.

## **Общие требования к методике планирования**

Правильный подход при планировании позволит стимулировать продажи и сократить возвраты продукции.

Достаточно часто поставщики, работающие с сетевыми магазинами, вынуждены забирать весь объем нереализованной продукции. Особенно остро эта проблема стоит перед предприятиями пищевой

отрасли: у возвращаемой продукции чаще всего истекает или уже истек срок годности и все возвраты становятся прямыми убытками предприятия.

То есть план продаж должен не только гарантировать продвижение нашей продукции на рынке, но и оперативно учитывать сезонные колебания спроса, текущую динамику спроса и т. п.

Кроме проблемы возвратов продукции существует проблема своевременной оплаты за поставленную продукцию. При планировании продаж также должна планироваться и собираемость денежных средств от клиентов, купивших продукцию.

Для крупных предприятий важную роль играет сбалансированность планов, когда на верхнем уровне готовится план продаж на период в целом (возможно, укрупненно, в суммовом выражении, по товарным категориям), а на уровнях товарных направлений/менеджеров отдела продаж он должен быть быстро детализирован до объемов продаж конкретных позиций номенклатуры.

Объединив оба требования – сложный процесс подготовки планов и гибкости планирования, – мы получаем достаточно сложную управленческую задачу.

Для ее решения мы рекомендуем задействовать следующие механизмы:

- Подсистему бюджетирования для формирования планов продаж верхнего уровня (сводные планы по товарным категориям).
- Подсистему планирования для ведения детализированных планов продаж (план продаж/оплат для менеджера/клиента).
- Механизмы подготовки бюджетов для автоматизации процесса разработки и согласования планов и бюджетов.

В следующих двух подразделах будет приведен небольшой кейс по автоматизации механизмов планирования. На его примере мы более подробно расскажем об этом функционале программы.

## **Установка стратегических планов предприятия**

Для руководящего звена предприятия информация о том, какие конкретно артикулы номенклатуры будут продаваться, ценности не представляет. Здесь принято оперировать укрупненными понятиями: общим объемом выручки, выручкой по товарным категориям, маржинальностью товарных категорий, процентом возвратов по товарным категориям, объемами просроченной дебиторской задолженности по категориям клиентов.

1С:ERP позволяет достаточно легко внести в программу эту плановую информацию и контролировать исполнение планов.

Рассмотрим практический пример. Руководству предприятия требуется следующая информация (как план, так и факт):

- Общий объем выручки, запланированный на год.
- Объем выручки по месяцам с учетом сезонных колебаний спроса.
- Объем выручки по товарным категориям по каждому месяцу.
- Маржинальность продаж по товарным категориям.
- Процент возвратов продукции.
- Объем дебиторской задолженности и как он соотносится с объемами продаж.

Мы предлагаем реализовать эти отчеты следующим образом:

- Создать бюджетную модель предприятия «Бюджеты и планы».
- Создать сценарий бюджетирования «Стратегические планы», по которому будут вноситься целевые значения: выручка продаж на год, объем дебиторской задолженности.
- Создать сценарий бюджетирования «Планы по месяцам», по которому будут распределяться годовые значения по месяцам и по товарным категориям.

- Создать нефинансовые целевые показатели: коэффициенты сезонности бюджетирования, доли продаж по категориям, процент возвратов, маржинальность продаж по товарным категориям – для того чтобы дополнить контрольную информацию соответствующими сведениями.
- Создать и настроить соответствующие статьи и показатели бюджетирования: выручка от продаж, объем возвратов, сумма дебиторской задолженности.
- Сформировать и утвердить необходимые бюджеты.
- Контролировать их исполнение с помощью отчетов подсистемы бюджетирования или пользуясь функционалом монитора целевых показателей.

Создадим новую модель бюджетирования: **Бюджетирование и планирование – Настройки и справочники – Бюджетирование – Модели бюджетирования.**

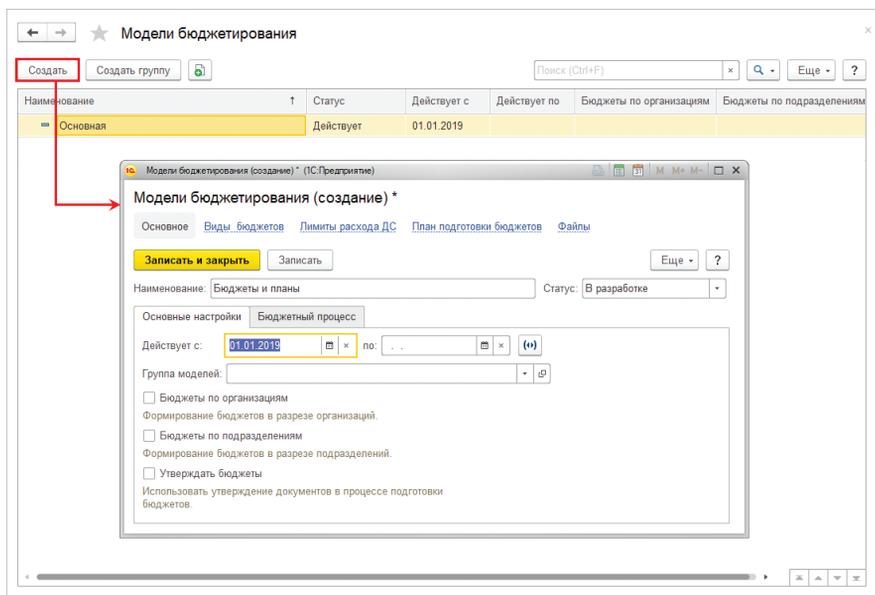


Рис. 149. Создание новой модели бюджетирования

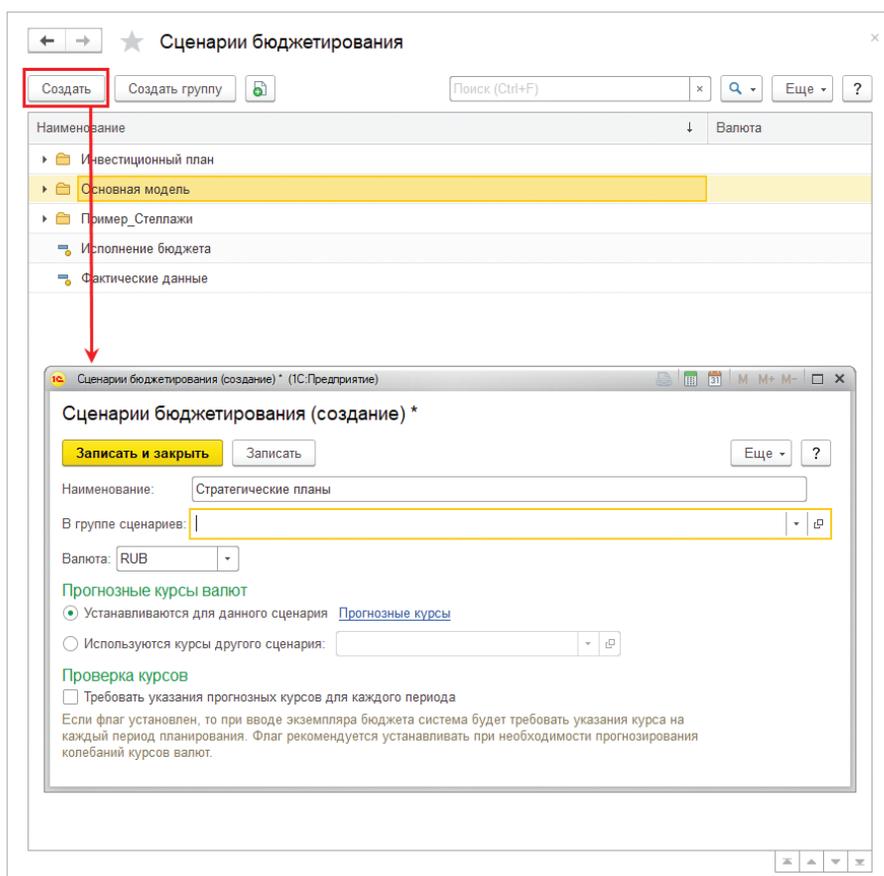


Рис. 150. Создание нового сценария планирования

Контролировать ход исполнения бюджетного процесса и анализировать исполнение бюджетных задач можно с помощью монитора бюджетных процессов: **Бюджетирование и планирование – Бюджетный процесс – Монитор бюджетных процессов.**

**Монитор бюджетных процессов**

Период: Год **2019** Показатели: План

**Сформировать** Настройки... Варианты отчета [Выполняется задание, 0 из лнк. просрочено 0](#)

Этап процесса / Период планирования	1 кв. 2019			2 кв. 2019			3 кв. 2019			4 кв. 2019		
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
<input type="checkbox"/> Заполнить проценты по продажам. Администратор												
<input type="checkbox"/> Налог (Однократно. Параллельно)												
<input type="checkbox"/> Заполнить налог с ФОТ. Администратор												
<input type="checkbox"/> Заполнить НДС. Администратор												
<input type="checkbox"/> Проверить бюджет доходов и расходов. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести прибыль. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести КРП баланса. Администратор												
<input type="checkbox"/> Заполнить прогнозный баланс. Администратор												
<input type="checkbox"/> Заполнить бюджет движения денежных средств. Администратор												
<input type="checkbox"/> Оперативные планы и бюджеты подразделения (Ежемесячно. Последовательно)												
<input type="checkbox"/> Ввод плана продаж подразделения. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести предварительные планы производства и закупок (Однократно. После...)												
<input type="checkbox"/> Ввести план производства по плану продаж. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести план закупок по плану производства. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести бюджеты основных денежных выбытий (Однократно. Параллельно)												
<input type="checkbox"/> Ввести продажи. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести ФОТ и налоги с ФОТ. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести бюджет закупок основных материалов и ПКМ. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести прочие закупки подразделений. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести бюджет ОПР (тепло свет). Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести налоги (Однократно. Параллельно)												
<input type="checkbox"/> Ввести НДС. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести налог на прибыль. Администратор												
<input type="checkbox"/> Сформировать оперативный денежный поток. Администратор												
<input type="checkbox"/> Заполнить оперативные планы производства и закупок (Однократно. Последовательно)												
<input type="checkbox"/> Производство (Однократно. Последовательно)												
<input type="checkbox"/> Ввести недозакуп. Администратор												
<input type="checkbox"/> Ввести план закупок с учетом недозакуп. Администратор												
<input type="checkbox"/> Утвердить лимиты платежей. Администратор												

Рис. 151. Монитор бюджетных процессов

## Оперативное планирование и контроль

Те инструменты управления, которые работают на уровне стратегического планирования и контроля (уровень директора предприятия), непригодны для тактического оперативного управления. В них нет необходимых деталей для рядового исполнителя (менеджера отдела продаж): какую конкретно продукцию и в каком количестве он должен продать и каким клиентам. Каковы должны быть собираемость денежных средств по этим клиентам, допустимый объем возвратов и прочее.

Здесь нам поможет подсистема планирования 1С:ERP. Планы являются аналогом бюджетов, но они намного удобнее для задач оперативного управления. В нашем случае – для оперативного управления продажами.

С помощью планов продаж можно:

- Задать детальную информацию по исполнителям: кто, что, кому и в каком количестве должен продать.
- Автоматически связать планы продаж с планами оплаты клиентов.
- Проконтролировать исполнимость планов продаж нашим производством: хватит ли у нас производственных ресурсов для выпуска требуемой продукции.
- Рассчитать потребности в материальном обеспечении наших продаж: какой объем сырья нужно закупить, чтобы произвести нужную продукцию.

Для планирования продаж воспользуемся возможностями подсистемы «Бюджетирование и планирование». С помощью этой подсистемы мы можем строить как укрупненные планы по товарным категориям, так и уточненные по номенклатуре. А также проводить анализ исполнения планов.

Подсистема планирования имеет разнообразные механизмы построения планов: можно воспользоваться статистикой продаж прошлых периодов, можно рассчитать объемы продаж по заданной формуле (объем продаж прошлого периода \* на коэффициент сезонности), можно написать произвольный запрос к информационной базе, который соберет любые

необходимые сведения, на основе которых можно будет создать план продаж. Дополнительно мы можем планировать возможности производства и потребности в сырье. Эти виды планов напрямую не относятся к управлению продажами, но могут содержать полезную информацию для принятия решений.

Схема расчета планов в нашем примере будет следующая:

- Сначала создадим верхнеуровневые планы, без детализации до номенклатуры. Объем продаж будем считать в разрезе некоторых обобщенных групп товаров.
- Затем детализируем планы до конкретных артикулов. Получим план продаж по номенклатуре.
- В конце создадим планы для супервайзеров. Распределим общий план продаж по менеджерам. Детализация планов – по менеджеру и номенклатуре.

Для того чтобы планировать по товарным категориям, сначала их нужно задать в системе: **CRM и маркетинг – Настройки и справочники – Управление ассортиментом – Товарные категории**.

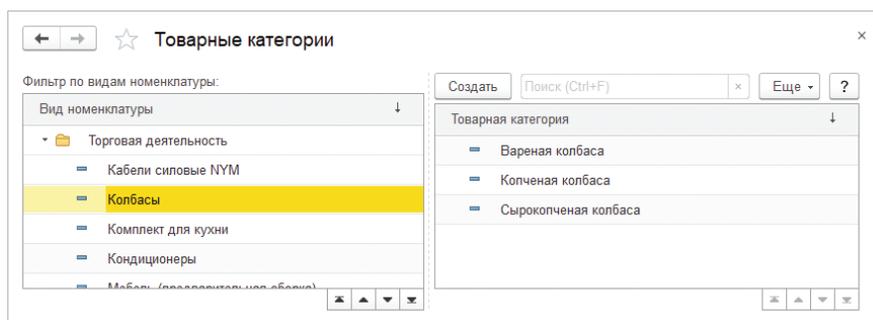


Рис. 152. Зададим товарные категории для колбас

Теперь можно составлять планы в разрезе этих товарных категорий. Переходим в подсистему «Бюджетирование и планирование» и создаем план продаж по категориям.

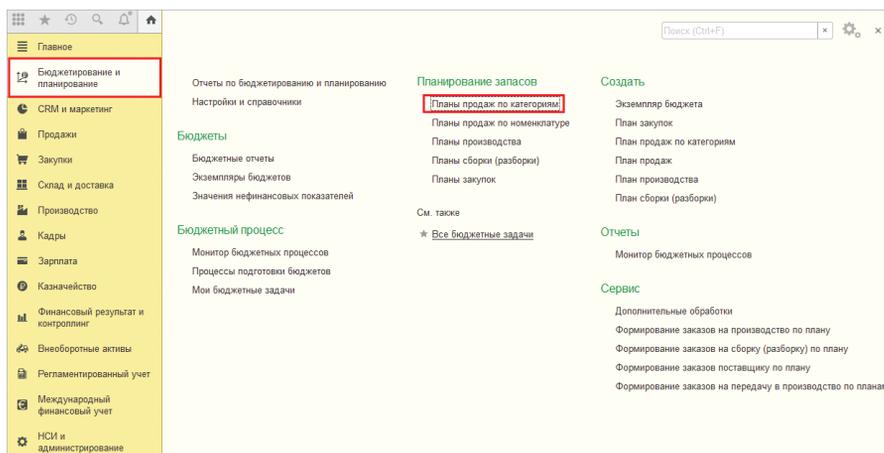


Рис. 153. Подсистема «Бюджетирование и планирование»

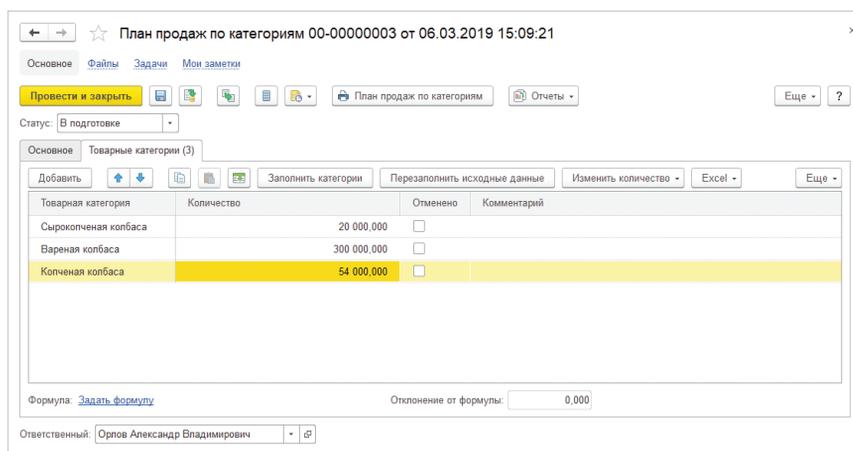


Рис. 154. Сформированный план продаж по категориям

План продаж по категориям – это укрупненное планирование. Чтобы перейти к более детальному, создадим планы продаж по номенклатуре.

Заполнять план будем не вручную, а с помощью источников данных планирования.

**Источник данных планирования** – это запрос, который выполняется внутри 1С:ERP. В результате выполнения запроса мы получаем данные и можем их использовать для заполнения документа.

Есть набор предопределенных запросов. Также можно написать свой запрос и создать свой источник данных планирования.

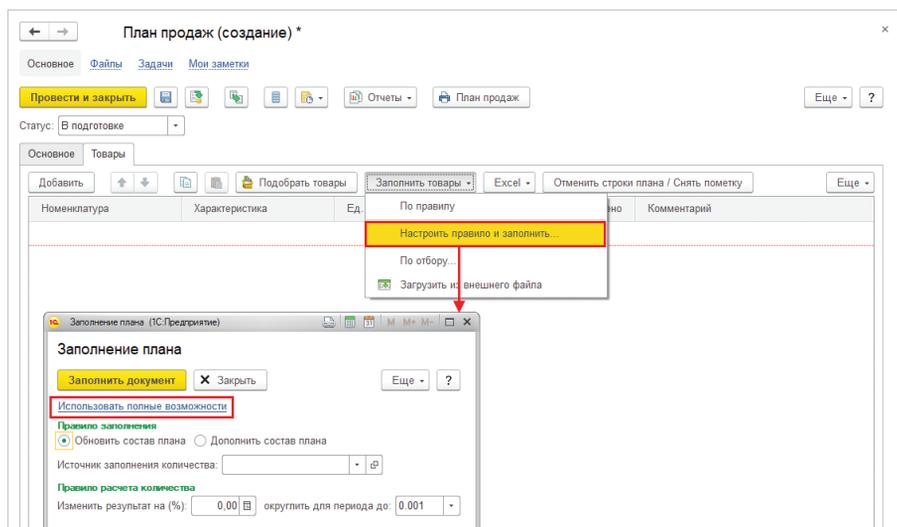


Рис. 155. Переход к настройкам заполнения плана

В настройках заполнения укажем, откуда система должна брать данные. Количество будет заполняться по укрупненным планам продаж (планы продаж по категориям, которые мы задали ранее). Цены – по ценам, уже введенным в базу.

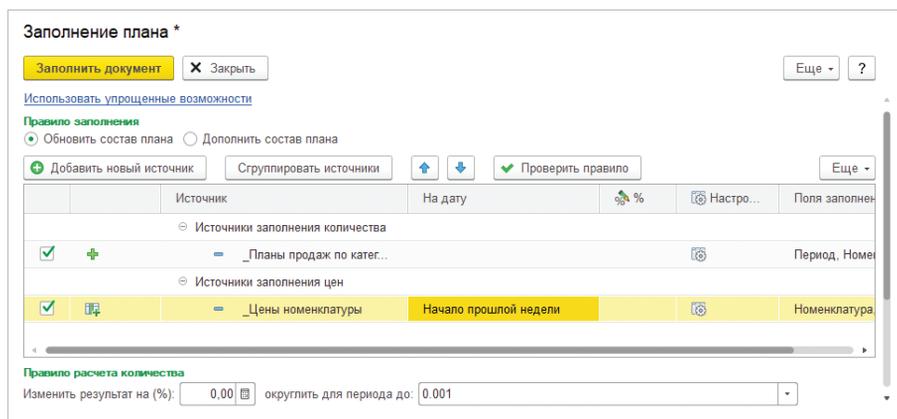


Рис. 156. Настройки заполнения плана продаж



## Создаем новый Вид плана.

← →

### Вид плана (создание) \*

Записать и закрыть
Записать

Наименование:

Описание:

Использовать для:

Простой вариант заполнения (по формуле)     **Расширенный вариант заполнения (по источникам)**

Простой вариант заполнения предназначен для "тянущей" схемы планирования, когда целевым является "План продаж", а остальные планы обеспечивают его исполнение.

Необходимо указать источники данных и схему их взаимодействия в правиле заполнения. Позволяет настраивать произвольные отборы, получать данные с различной детализацией.

Замещающий     **Суммирующий**

Замещающий план заменяет предыдущий, возможно использовать для Скользящего планирования. Суммирующий план суммирует план с предыдущим.

Количество периодов по умолчанию:

Количество периодов планирования по умолчанию при создании документа.

**Детализировать план по:**

Подразделению

Назначению

Детализация по назначению определяется в сценарии

Клиенту

Объединенный план по клиентам

Требует указания клиента в каждой строке плана

Соглашению

Объединенный план по соглашениям

Требует указания соглашения в каждой строке плана. Обязательный, если установлено "Объединенный план по клиентам".

**Менеджеру**    ← **Для детализации по супервайзерам**

Складу     Формату магазина     **Не детализировать**

Объединенный план по складам

Требует указания склада в каждой строке плана

С указанием плана оплат

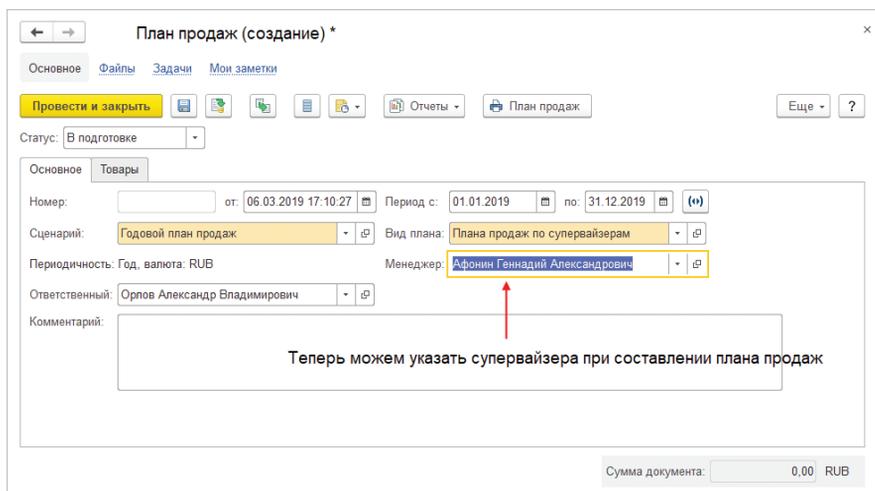
Позволяет указывать план оплат по графику, если в сценарии включено планирование продаж по количеству и сумме.

**↑**

**Чтобы заполнять план по источникам данных планирования**

**Рис. 158.** Настройки «Вида плана» с детализацией по менеджерам

И указываем этот новый **Вид плана** при создании плана.



**Рис. 159.** Создание нового плана продаж для конкретного супервайзера

Количество в плане заполняется исходя из правил, которые можно настроить прямо в документе. При расчете используются общие цифры планов продаж. То, как план продаж распределится между супервайзерами, зависит от бизнес-процессов компании.

## Подготовка планов и бюджетов

В данный момент у нас существуют две независимые системы планов продаж – это стратегические планы предприятия в суммовом выражении (информация директората компании) и детальные оперативные планы продаж, которые формируются внутри коммерческой службы для управления на местах.

Такой подход чреват ошибками: информация из разных систем планирования может не совпадать. Как с этим бороться? Использовать инструменты 1C:ERP для автоматизации процесса подготовки планов и бюджетов.

Общая схема работы выглядит следующим образом:

- В рамках бюджетного процесса мы определяем этапы заполнения наших планов и бюджетов. Эти этапы мы заносим в программу в **План подготовки бюджетов** нашей бюджетной модели.
- Для каждого этапа плана мы задаем действие, которое должно быть выполнено, и ответственного за выполнение.
- Действием может быть заполнение того или иного плана или бюджета, а также утверждение плана или бюджета. Вспомогательным действием может быть балансировка планов и бюджетов – когда ответственное лицо с помощью предоставленного программой отчета проверяет соответствие данных двух подсистем. По итогам утверждения бюджетов и планов они могут быть направлены для ознакомления заинтересованным лицам – это тоже один из видов действий этапов бюджетного процесса.
- Все этапы имеют привязку ко времени исполнения: когда и в какой срок то или иное действие должно быть совершено.
- После того как мы описали план подготовки бюджетов, мы можем запустить бюджетный процесс – программа автоматически разошлет всем ответственным их задачи.
- Можно контролировать срок выполнения этих работ, воспользовавшись соответствующими отчетами программы.

Планы подготовки бюджетов позволяют автоматизировать бюджетный процесс любой сложности – собираете ли вы планы внутри одного подразделения или в подготовке планов участвуют территориально-распределенные отделы, каждый из которых составляет часть общего плана.

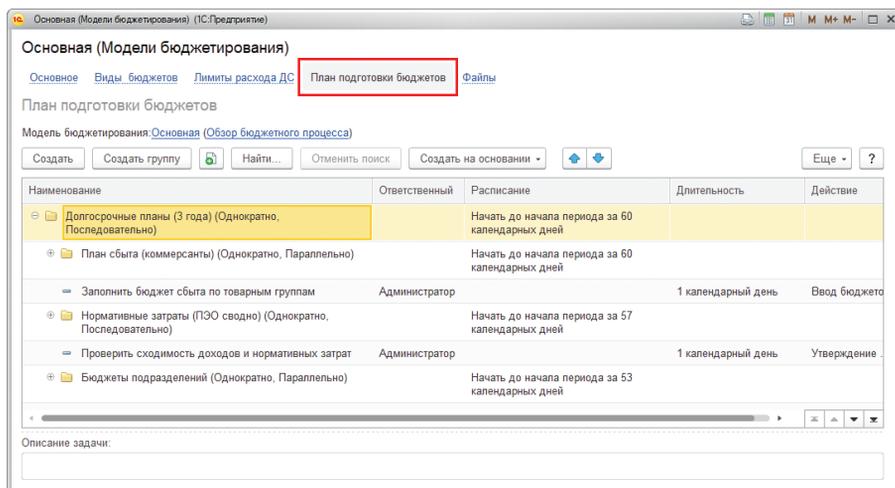


Рис. 160. Создание плана подготовки бюджетов в бюджетной модели

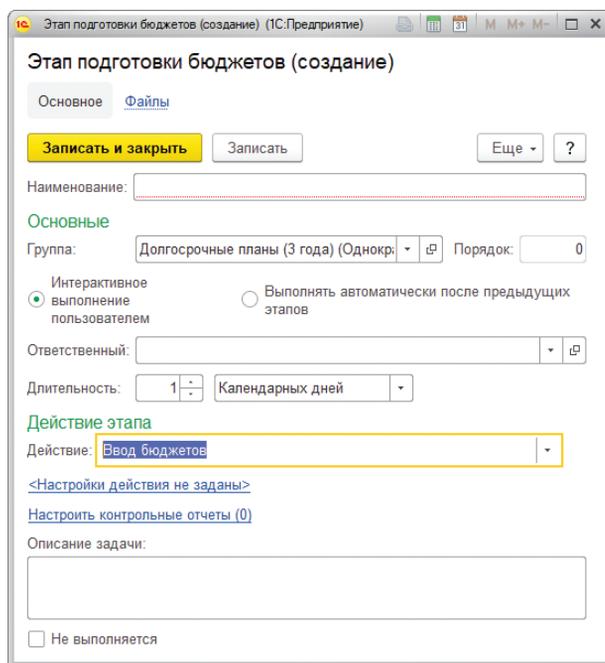


Рис. 161. Создание этапа подготовки бюджетов

## Ценообразование

Ценообразование для предприятий, поставляющих продукцию в сети, чаще всего выглядит следующим образом:

- С покупателем (торговой сетью) заключается договор, в котором жестко определен перечень продукции, которая будет поставляться. Для всей этой продукции указаны цены поставок и период их действия.
- Торговая сеть устанавливает определенную наценку на поставляемый ей товар и по этой цене продает его конечному розничному покупателю.
- Если в процессе работы по договору поставщик решит провести какую-то маркетинговую акцию для розничных покупателей торговой сети (снизить цену, устроить распродажу «2 по цене одной» и т. п.), он заключает с торговой сетью дополнительное соглашение о новых ценах закупки с указанием периода их действия.

То есть ценообразование поставщика при поставках в торговые сети практически всегда достаточно простое – это зафиксированный на период прайс-лист.

Если же поставщик поставляет товар не только в сетевые торговые точки, но и в отдельные «частные» розничные магазины, то здесь могут использоваться сколь угодно сложные методы ценообразования: скидки за объем закупки (разовые и накопительные), скидки за расширение закупаемого ассортимента, скидки за соблюдение графика оплаты. Расчет всех этих скидок можно автоматизировать в 1С:ERP.

## Прайс-листы

Есть виды цен – на их основе формируем прайс-листы, которые мы предоставляем тем или иным клиентам. Работа с видами цен выполняется здесь: **CRM и маркетинг – Настройки и справочники по CRM и маркетингу – Цены и скидки.**

← → ☆ Цена для "Сети магазинов" (Вид цены) \*

Основное Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании

Использовать упрощенные возможности

Основное Правила округления цен Пороги срабатывания

Наименование: Цена для "Сети магазинов" Статус: Действует

Идентификатор для формул: ЦенаДляСетиМагазинов Группа:

Валюта цены: RUB  Цена включает НДС

Использовать:

При продаже клиентам  При передаче продукции далавльцу

При вводе на основании документов поставки  В качестве плановой себестоимости материалов, полуфабрикатов и продукции

При передаче между организациями

Способ задания цены: Ручное назначение

Отбор номенклатуры: Ручное назначение Редактировать

- Ручное назначение
- Наценка на другой вид цен
- Наценка на цену поступления
- Произвольная формула от других видов цен
- Произвольный запрос к данным ИБ

Рис. 162. Создание нового вида цены

Вид цены может быть согласован в программе, перед тем как вступит в действие. Виды цен могут вводиться вручную, а могут рассчитываться по заданной формуле от других видов цен. Например, есть вид цены «Опт», его мы вводим вручную, а есть вид цены «Крупный опт», его мы рассчитываем по формуле: цена «ОПТ» - 10 %. Для подобных ситуаций используем способ задания цены **Произвольная формула от других видов цен**.

← → ☆ Цена для "Сети магазинов" (Вид цены) \*

Основное Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании

Использовать упрощенные возможности

Основное Уточнение по ценовым группам Правила округления цен Пороги срабатывания

Наименование: Цена для "Сети магазинов" Статус: Действует

Идентификатор для формул: ЦенаДляСетиМагазинов Группа:

Валюта цены: RUB  Цена включает НДС

Использовать:

При продаже клиентам  При передаче продукции далавльцу

При вводе на основании документов поставки  В качестве плановой себестоимости материалов, полуфабрикатов и продукции

При передаче между организациями

Способ задания цены: Произвольная формула от других видов цен

Формула: [ОптовкаДляПроизводства] \* 0.9 Проверить формулу

Редактирование формулы \* Демонстрационная база / 1С:ERP Управление пред. (1С:Предприятие) X

Сохранить и закрыть Проверить формулу Еще ?

Доступные виды цен

- ОптовкаДляПроизводства
- Плановая
- ОптовкаИмпорт
- ОптовкаДляМагазинов
- Розничная
- Оптовая
- Дилерская
- Дистрибуторская

Операторы и функции

- Операторы
- Логические операторы и константы
- Функции

Представление:

Рис. 163. Создание нового вида цены

Виды цен могут напрямую задаваться в соглашениях и договорах покупателей, а могут предоставляться программой динамически – как скидка, если покупатель выполнил какое-то условие. Например, вид цены «Крупный опт» может предоставляться покупателю, в случае если он в одном заказе взял товара больше чем на 100 тысяч рублей.

После того как необходимые виды цен созданы, можно переходить к созданию прайс-листов: **CRM и маркетинг – Цены и скидки – Цены (прайс-лист)**.

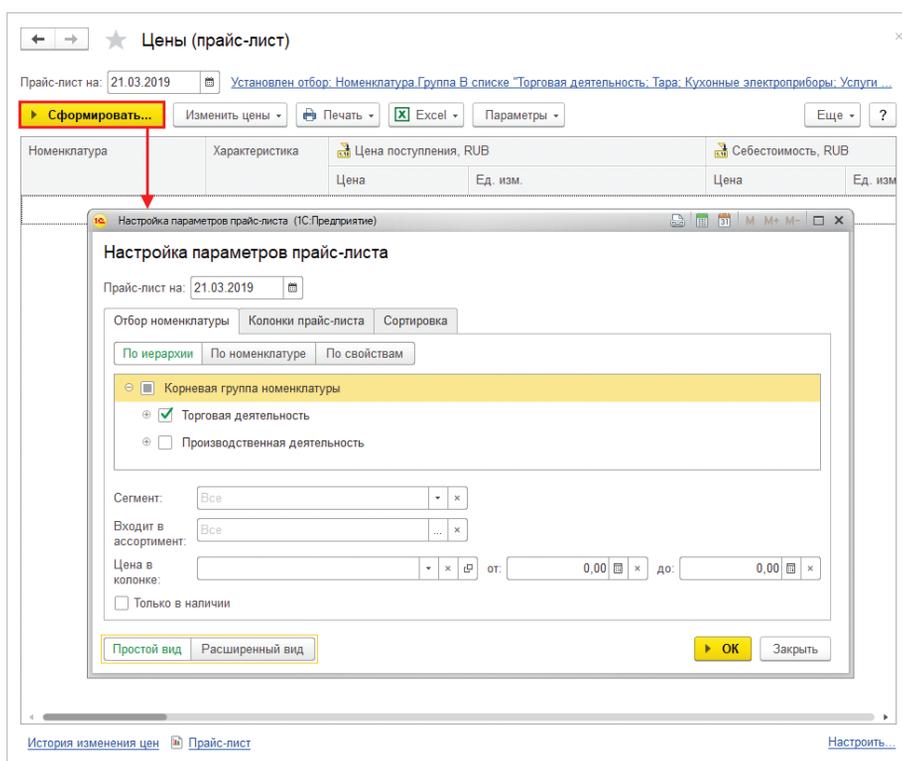


Рис. 164. Настройки прайс-листа перед заполнением

## Работа со скидками

Кроме видов цен существуют скидки – они бывают автоматические и ручные.

- Автоматические скидки – это комбинация из условия предоставления скидки и самой скидки. Если условие выполняется, скидка предоставляется программой автоматически.
- Ручные скидки – это право менеджера предоставить определенную скидку по своему усмотрению. В программе мы указываем это право для менеджера, а также его максимально допустимый размер ручной скидки.

Для того чтобы начать работать со скидками в программе, нужно перейти в **CRM и маркетинг – Цены и скидки – Скидки (наценки)**.

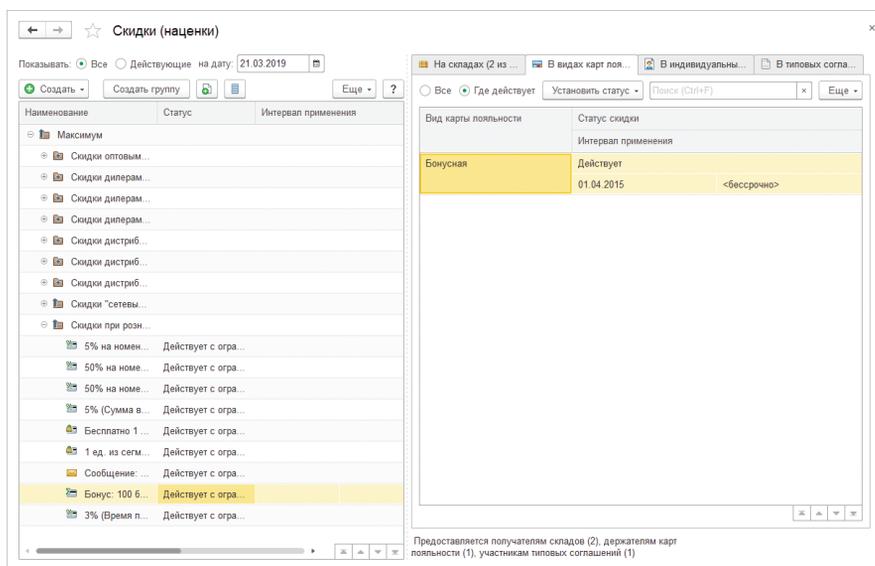


Рис. 165. Регистрация скидки

Подробнее остановимся на автоматических скидках. Чтобы работать со скидкой, нужно понимать две вещи: условия предоставления скидки и способ расчета скидки.

Условия предоставления скидки могут быть следующими:

- Разовый объем покупки.
- Накопленный объем покупки.
- Форма оплаты покупки (нал/безнал).
- Соблюдение графика оплаты (например, скидка за предоплату).
- За время покупки (в какой момент покупатель оформил свой заказ). Это условие предоставления скидки можно использовать как инструмент воздействия на клиентов, если вам нужно сделать процесс подачи заказов более равномерным. Вы определяете пиковые часы, когда поступает много заказов, и часы простоя, когда операторы не заняты, и предоставляете скидку клиенту за заказы, оформленные в часы простоя.
- Скидка в день рождения (вряд ли применима в оптовой торговле).
- Скидка за вхождение клиента в определенный сегмент (скидка оптовым покупателям).

Сами скидки могут иметь следующий вид (способ расчета скидки):

- Скидки процентом.
- Скидки суммой.
- Скидки количеством (поставляется определенное бесплатное количество товара сверх какого-то заданного объема).
- Скидка-подарок. Клиенту предоставляется определенное количество товара бесплатно.
- Скидка специальной ценой – если условия предоставления скидки соблюдены, то клиент покупает товар по специальной цене.

- Округление цены – задается условие и правило округления (например, «все по 999.9»).
- Выдача сообщений при соблюдении заданных условий в момент оформления заказа клиента. Этот вариант скидки по сути скидкой не является, но может использоваться как напоминание менеджеру – например, поздравить клиента с днем рождения или предоставить ему ручную скидку, если потребуется.

Автоматические скидки могут комбинироваться друг с другом. Например, общая скидка за разовый объем закупки и скидка за большой аванс.

Давайте разберем один пример задания скидки в 1С:ERP. Переходим в **CRM и маркетинг – Цены и скидки – Скидки (наценки)**. Создаем новую скидку.

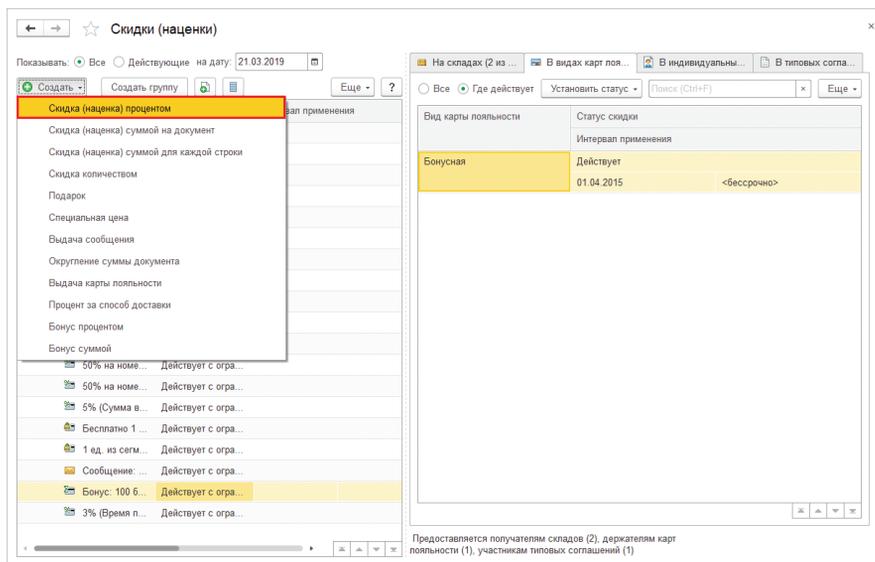


Рис. 166. Создание скидки

Определяем размер скидки. В нашем случае это будет 5 %. Определяем, на какие товары эта скидка будет распространяться. Можно выбрать конкретный товар, можно группу товаров.

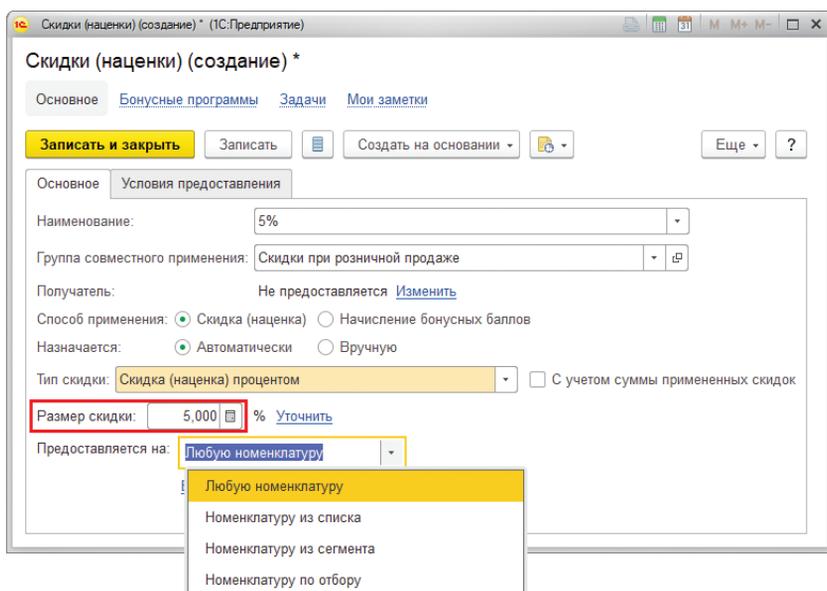


Рис. 167. Определение размера скидки

Затем укажем, при каких условиях скидка будет действовать. В нашем случае мы предоставляем скидку клиенту, если он купил бытовой техники на 20 000 рублей или больше.

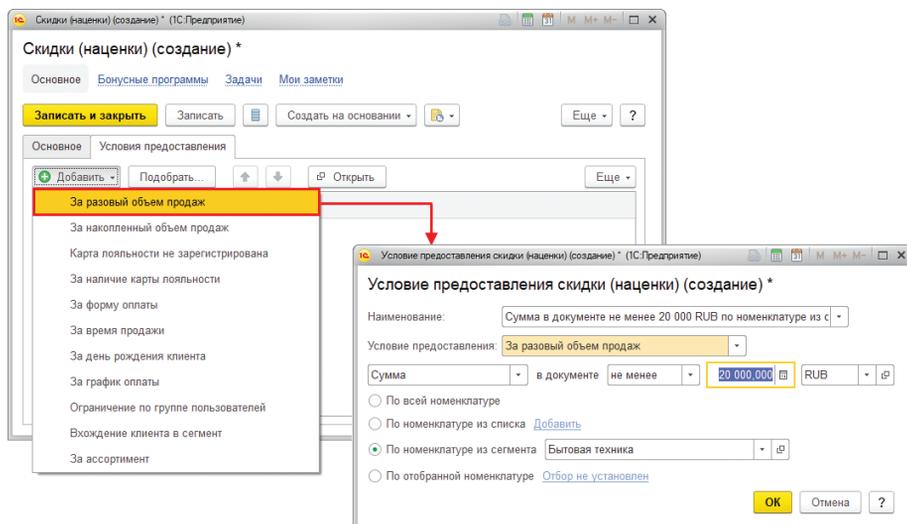


Рис. 168. Условия предоставления скидки

Итак, виды цен и механизм скидок 1С:ERP позволяют задать практически любую необходимую модель ценообразования предприятия.

## Работа с конкурентами

Сетевые магазины являются привлекательным каналом сбыта для многих поставщиков, поэтому здесь крайне высока конкуренция. Требуется вести регулярные работы по анализу конкурентных предложений и корректировать собственные цены поставки так, чтобы предлагаемый нами товар пользовался спросом у покупателей.

В 1С:ERP для хранения и анализа цен конкурентов присутствуют специальные механизмы программы. Это справочник номенклатуры поставщиков и справочник видов цен поставщиков.

Пусть вас не смущает здесь слово «поставщик» – ваш конкурент также является поставщиком, поставщиком в торговую сеть.

Для того чтобы указать информацию о том, что определенное предприятие является вашим конкурентом, нужно установить соответствующий флажок **Конкурент** в его карточке в справочнике **Партнеры**.

После этого в карточке партнера становятся доступными команды:

- **Номенклатура поставщика** – для ввода перечня товаров, которые продает ваш конкурент;
- **Прайс-лист** – для ввода цены товара.

Для конкурента может быть задано несколько отдельных видов цен – на случай, если он продает товар разным покупателям по разной цене.

Торговый дом (конкурент) (Партнер)

Основное Взаимодействия Взаимосвязи Договоры Договоры лизинга Документы Контактные лица Контрагенты Еще ▾

Записать и закрыть Записать [Иконки] Отчеты ▾

Общая информация Дополнительно Адреса, телефоны Прочая информация

Юр/Физлицо: Компания Код: 00-00000004 Дата регистрации: 27.10.2010

Публичное наименование: Торговый дом (конкурент)

Рабочее наименование: Торговый дом (конкурент)

Клиент  Поставщик  Конкурент  Прочие отношения

Обслуживается торговыми представителями  Перевозчик

Дата рождения: [Поле] Пол: [Поле]

Головное предприятие: [Поле] Группа доступа: Прочие [Поле]

Основной менеджер: Федоров Борис Михайлович [Поле] Бизнес-регион: [Поле]

Шаблон этикетки: [Поле] Электронный чек: [Поле]

Перечневый интерес:

Канал: [Поле] Источник: [Поле]

Номенклатура поставщика  
Подписки  
Прайс-лист  
Соглашения с поставщиком  
Участие в сделках  
Файлы  
Задачи  
Мои заметки  
Сегменты

Рис. 169. Информация о конкуренте

Что можно делать с ценами конкурента?

- Сравнить их с нашими ценами, пользуясь отчетами программы.
- Использовать их в собственном ценообразовании – можно задать формулу для расчета собственной цены в виде *Цена поставщика XXXX - 1 %*. Или *Наша цена = Минимум (среди всех цен поставщиков)*. После этого программа автоматически рассчитает наши отпускные цены, и наше предложение станет более привлекательным для покупателей.

## Обратная связь при работе с сетями

Хотя формально мы заключаем договор на поставку с головной компанией торговой сети, фактически нашими клиентами являются десятки, а может, и сотни магазинов, входящих в эту сеть. Очень важно оперативно узнавать о возникших претензиях и недовольстве на местах, чтобы проблема не перешла на уровень головной компании и не вылилась в ощутимый штраф или разрыв договора.

Для решения подобных задач мы рекомендуем активно использовать механизм опросов программы 1С:ERP. Пусть вашими респондентами станут директора магазинов – составьте небольшую грамотную анкету

по качеству обслуживания и регулярно рассылайте ее. Пусть даже часть магазинов не будут участвовать в анкетировании, но все равно это даст существенную положительную обратную связь и поможет установить добрососедские отношения на местах.

Иным вариантом может быть анкетирование собственных мерчендайзеров и торговых представителей, которые работают с магазинами. Если обязать их регулярно заполнять и отсылать анкеты о состоянии дел в поднадзорных магазинах, можно оперативно решать возникшие проблемы, например:

- выявлять перезатарку (и следующие за этим проблемы с возвратами);
- выявлять проблемы с выкладкой товара на витринах;
- узнавать о том, какие новые конкуренты вошли в сети;
- автоматизированно собирать и обрабатывать прочую полезную информацию.

## Анкетирование потребителей

Мы работаем не только с сетью, но и с покупателями (клиентами сети). Хотя и не напрямую. Если продукт не нравится конечному потребителю, то даже хорошо выстроенные взаимоотношения с сетью не помогут продажам.

Поэтому от конечных потребителей получать обратную связь не менее важно, чем от сети. Это претензии, отзывы о качестве продукции, информация об уровне удовлетворенности. Важно понимать, что клиенты покупают, почему и т. п.

**Фокус-группы.** На практике компании часто используют **фокус-группы** для проведения опросов клиентов. Вариантов создания таких групп много. Разберем два.

Первый вариант – заказать фокус-группу у маркетингового агентства. Задаете параметры: пол, возраст, доход, семейное положение и т. п. Агентство из своих баз формирует фокус-группу подходящих людей,

которые будут отвечать на ваши вопросы. Далее вы проводите опрос. И через эту обратную связь можете делать выводы, почему вашу продукцию покупают или не покупают и т. п.

Второй вариант создания фокус-группы – проведение **маркетинговых мероприятий**. Например, предлагаете клиентам поучаствовать в акции «купи наш продукт и получи приз». Через это маркетинговое мероприятие можно собрать контакты заинтересованных клиентов. Далее делаете рассылку о том, что подобные акции с призами будут теперь на постоянной основе. Но нужно дополнительно заполнить небольшую анкету.

Когда фокусная группа собрана, с ней можно работать в 1С:ERP через анкетирование.

**Анкетирование.** Настраиваем группы рассылок и анкетирование в **CRM и маркетинг – Настройки и справочники по CRM и маркетингу**.

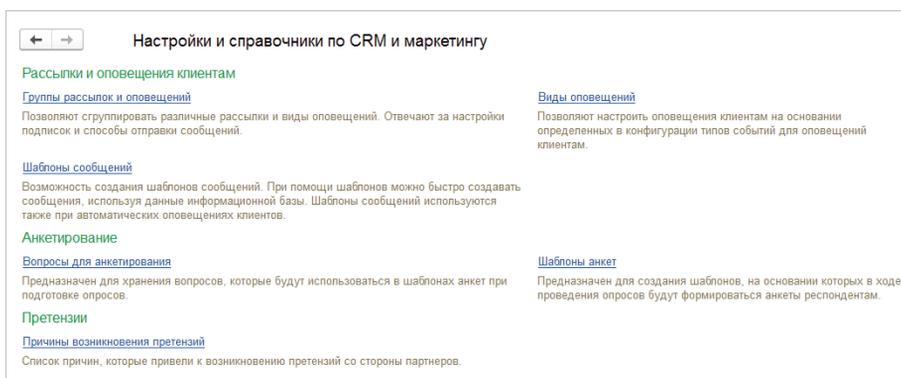


Рис. 170. Настройки и справочники по CRM и маркетингу

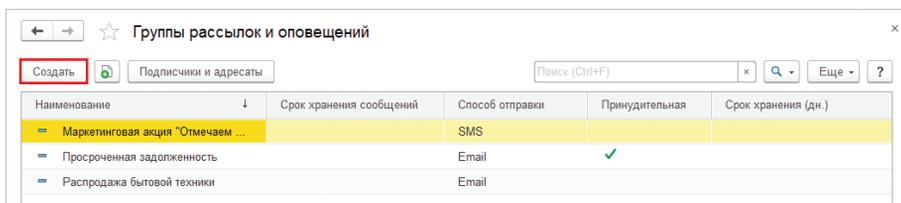


Рис. 171. Создаем новую группу рассылок

Группа рассылок и оповещений (создание) \*

Основное **Виды оповещений** Подписчики Рассылки клиентам

Записать и закрыть Записать Подписчики и адресаты Еще ?

Наименование: Анкетирование клиентов

Сообщения будут отправляться:  согласно подпискам  принудительно

Рассылки и оповещения будут отправляться согласно настройкам подписок. Виды контактной информации, указанные в данной форме, будут использованы как значения по умолчанию и могут быть изменены при оформлении подписок.

Адресация Описание

Отправлять email Учетная запись:  ...

Определять адрес по виду контактной информации:

для партнера: Электронная почта для контактного лица: Электронная почта

Создание рассылок и оповещений посредством электронной почты будет невозможно. В системе нет ни одной учетной записи, предназначенной для использования во встроенном почтовом клиенте и доступной для отправки. [Настроить учетные записи электронной почты](#)

Отправлять SMS

Определять телефон по виду контактной информации:

для партнера: Телефон для контактного лица: Мобильный телефон ...

Создание рассылок и оповещений посредством сообщений SMS будет невозможно. В системе не выполнена настройка отправки SMS. [Настроить отpravку SMS](#)

Ответственный: Орлов Александр Владимирович   Удалять созданные сообщения через  дн.

Рис. 172. Используем рассылку для анкетирования клиентов

← → Шаблон анкеты (создание) \*

Записать и закрыть Записать Форма заполнения Закончить редактирование Еще ?

Наименование: Опрос по качеству продукции Код:

Заголовки Вопросы

Заголовок: Опрос по качеству продукции

Вступление:

Добрый день!  
Пройдите пожалуйста небольшой опрос

Заключение:

Спасибо!

Рис. 173. Создаем анкету

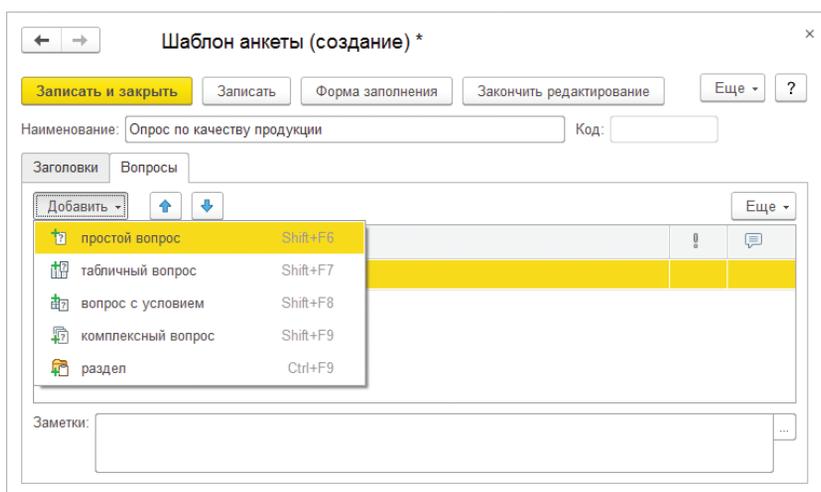


Рис. 174. Добавляем в анкету вопросы

## Рекламации

При работе с сетями можно выделить два вида рекламаций:

- **«точечная» рекламация.** Например, возврат из определенного магазина;
- **рекламации в целом по сети.** Например, упали продажи вашей продукции, и сеть от имени всех магазинов дает нам одну рекламацию.

В любом случае с претензией нужно разбираться. Для начала фиксировать ее в информационной системе, а далее на основании претензии ставить задачи ответственным лицам и принимать решения о дальнейших действиях.

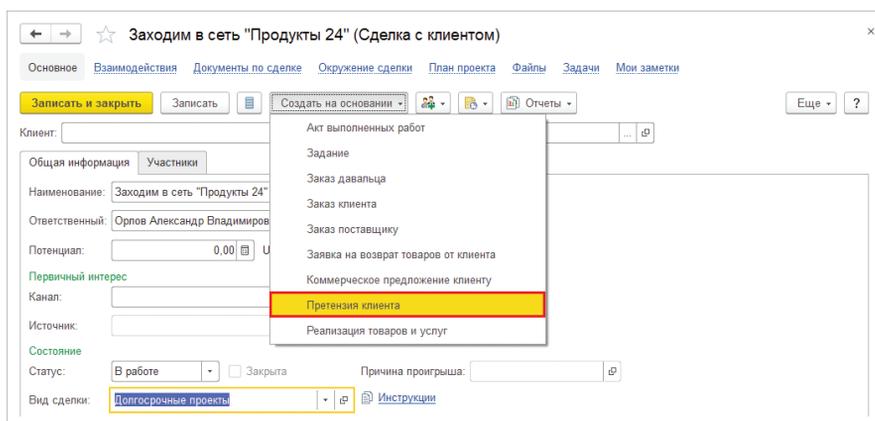


Рис. 175. Создание рекламации клиента на основании сделки

## Работа торговых представителей

В 1С:ERP реализована следующая схема работы с торговыми представителями:

- Есть торговый представитель, и есть его куратор. Куратор – это сотрудник предприятия, который отвечает за работу группы торгпредов. Например, куратором может быть менеджер торговой сети.
- Куратор определяет для торгового представителя график посещения магазинов – по дням недели, с привязкой ко времени посещения.
- Куратор может назначать задания торговому представителю – продать определенный объем продукции за период в конкретном магазине.
- Задание может быть детализировано по номенклатуре, или это может быть просто ожидаемая сумма продажи.
- Кроме плана продаж в задании торговому представителю могут быть поставлены другие задачи. Например, провести опрос розничных покупателей магазина, провести анализ выкладки товара на витрину и прочее.

- На основании задания торговый представитель вводит сформированные заказы, по заказам производится отгрузка товара.
- С помощью отчетов можно проанализировать план-факт выполнения заданий торговыми представителями.

В **Продажи – Торговые представители – Условия обслуживания клиентов** определяем график посещения магазинов. Указываем расписание, магазины и торгового представителя, для которого это расписание актуально. Например, торговый представитель Канин Сергей ездит в «Энигму» и 190-й магазин по понедельникам и средам.

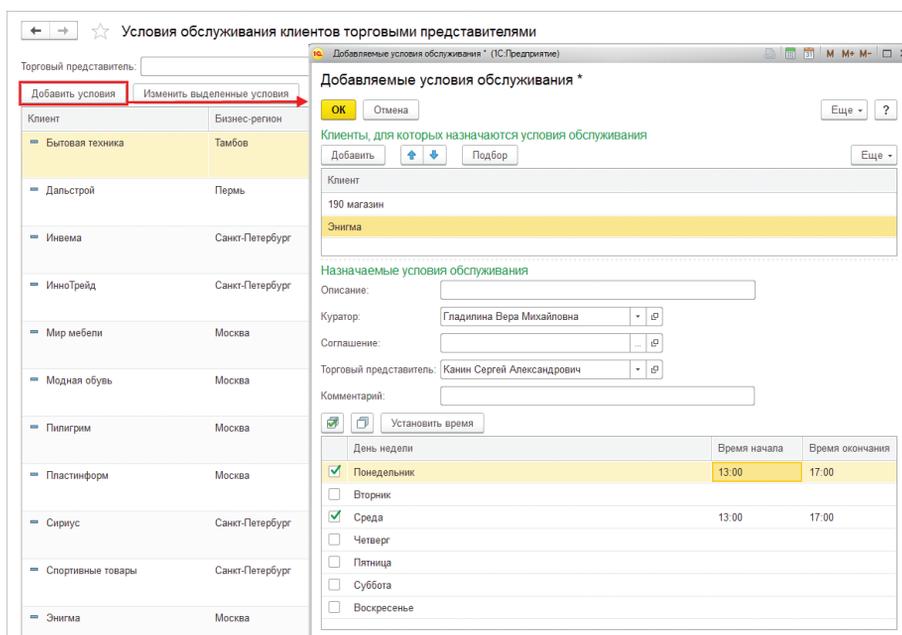


Рис. 176. Добавление условий обслуживания

После того как мы определили график, переходим в **Продажи – Торговые представители – Подготовка заданий**. Делаем отбор по нашему торговому представителю. Видим, что визит в 190-й магазин планируется на ближайший понедельник, 25 марта. Но задание еще не сформировано. Исправим это.

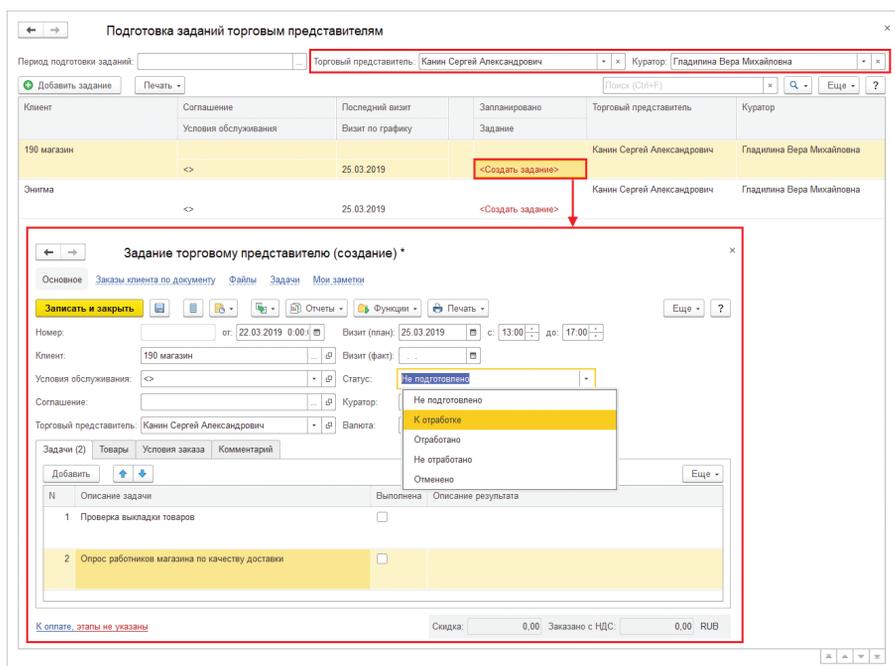


Рис. 177. Создание нового задания

В задании указываем, какие задачи должен выполнить Сергей. Какие товары, на какую сумму должен продать. Исполнение этих задач потом можно отследить в **Продажи – Отчеты по продажам**.

**Торговые представители**

- [Анализ эффективности работы торговых представителей](#)  
Анализ того, насколько успешно торговые представители справляются с поставленными заданиями. Отчет используется только при схеме работы с выдачей заданий торговым представителям.
- [Выполнение заданий торговыми представителями](#)  
Анализ исполнения заданий торговыми представителями с точностью до номенклатуры.
- [Динамика показателей работы торговых представителей](#)  
Сводный анализ изменения показателей, характеризующих эффективность работы торговых представителей.
- [Календарь визитов торговых представителей](#)  
Когда, по какому заданию и к какому клиенту планируется визит?
- [Прайс-лист для приема заказов](#)  
Печатная форма прайс-листа для выдачи торговому представителю.

Рис. 178. Доступные отчеты для анализа деятельности торговых представителей

Кроме того, для контроля работы можно использовать **Монитор целевых показателей**. Для каждого торгового представителя можно создать свой отдельный «монитор», где сотрудник сам сможет отслеживать свои показатели. Выполняет ли он план? Справляется ли с поставленными задачами? Нужно ли ускориться? Все показатели – в одном окне. Это удобно и экономит время: сотрудник не собирает данные о своей работе по разным отчетам.

Для торгового представителя, работающего «в полях», не слишком удобно работать с «настольной» версией 1С:ERP. Удобным инструментом автоматизации работы торговых представителей является мобильное приложение «1С:Заказы». Это приложение доступно на платформах iOS и Android. С помощью него торговый представитель может видеть своих клиентов, свои задания, вводить новые заказы, отправлять их на дельнейшую обработку в 1С:ERP. В мобильном приложении доступны отчеты по продажам и статус принятых заказов (отгружен заказ или нет).

Если торговый представитель кроме работы с существующими клиентами занимается еще и поиском и привлечением новых, то здесь он может завести карточку нового контрагента и также передать ее в 1С:ERP. Также можно зарегистрировать и поступившую оплату.

## **Автоматизированная рассылка отчетов**

В 1С:ERP есть встроенный механизм автоматизированной рассылки отчетов, который позволяет без всяких операторов автоматически формировать по заданным критериям нужные отчеты и рассылать их нужным сотрудникам.

Например, ситуация с руководителями компании (директоратом, ТОП-менеджерами). Им некогда разбираться с настройками, поэтому можно просто настроить для них нужную рассылку уже сформированных отчетов – автоматизированно, без участия людей.

Сформированный отчет можно включить в существующую рассылку отчетов по электронной почте или создать новую рассылку для руководителей подразделений. Отчет можно распечатать или сохранить во внешний файл.

Для настроек рассылки отчетов перейдем в **НСИ и администрирование – Администрирование – Печатные формы, отчеты и обработки – Рассылки отчетов.**

Создаем рассылку. В ней указываем параметры: какие отчеты, с какой периодичностью и кому будут рассылаться.

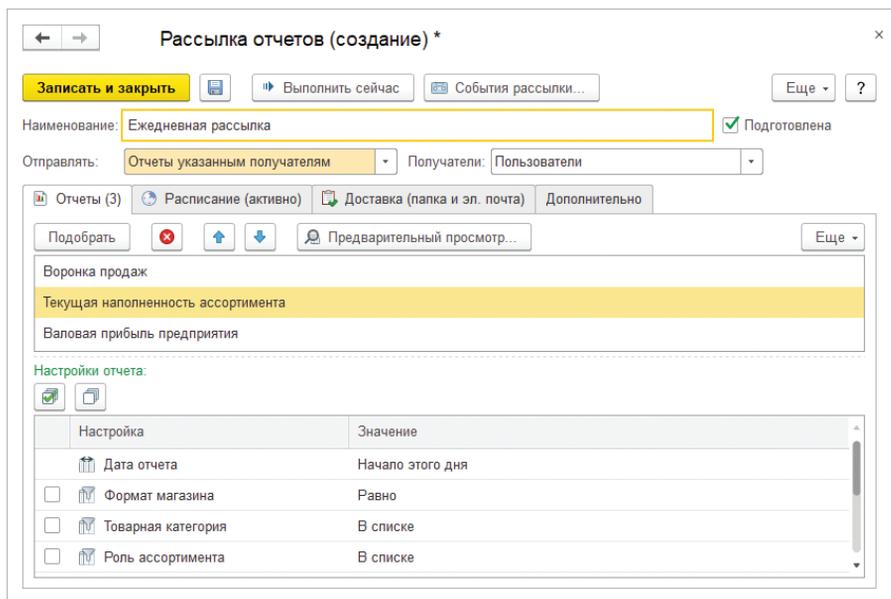


Рис. 179. Создание рассылки

## Прием заказов

Если вы работаете с сетевыми магазинами, то, скорее всего, вы получаете сотни, а может быть и тысячи заказов в день. В некоторых случаях процесс ввода нового заказа в систему можно автоматизировать: заявка присылается в электронном виде и ее легко можно загрузить в систему, в т.ч. с использованием специальных операторов. А в некоторых случаях заносить информацию в систему приходится вручную, в тот момент, когда клиент «висит на трубке» и что-то вам диктует. Это очень «стрессоёмкий» участок работы: требуется быстро искать нужный товар в справочнике, не забывать и не пропускать запрошенные артикулы, не ошибаться в количестве, по минимуму переспрашивать.

Если программа будет здесь создавать препятствия, то весь проект автоматизации может оказаться на грани провала. Не можем оперативно работать – зачем нужна такая программа?

Чтобы прием заказов в 1С:ERP был максимально удобен в таких случаях, можно использовать дополнительные реквизиты справочников. Чтобы понять, что это такое и как это помогает в работе, приведем следующий пример.

Заказ оформляем в **Продажи – Оптовые продажи – Заказы клиентов**. В заказе выбираем нужный магазин сети. Если иерархия сети (управленческая и юридическая) выстроена верно, то остальные поля заполнятся автоматически (контрагент, склад, соглашение).

Заказ клиента (создание) \*

Основное | [Файлы](#) | [Мои заметки](#)

**Провести и закрыть** | | | | Печать | | | Отчеты | ЭДО

Статус: К выполнению | Приоритет: Средний | [Закрыть заказ](#)

Основное | **Товары** | Доставка | Дополнительно

Номер:  от: 22.03.2019 0:00:00 | Операция: Реализация

Клиент: 190 магазин | Организация: Металл-Сервис

Контрагент: АО "Сеть магазинов" | Склад: Склад коммерческой службы

Соглашение: Оптовые продажи

[Нет информации о контрагенте](#) | [Подробнее...](#)

Оплата: [К оплате, этапы не указаны](#) | [Оплачено по заказу: 0,00 RUB 0%](#) |

Комментарий:

**Рис. 180.** Создание заказа клиента

Представим, что наше предприятие работает с десятью торговыми сетями, с каждой из которых у нас заключен договор, по договору прописана товарная матрица – перечень товаров, который мы поставляем в сеть. Этот перечень для конкретной сети может состоять из 20–30 товарных позиций, притом что вообще мы производим несколько сотен артикулов продукции.

Если оператор каждый раз будет перебирать весь справочник номенклатуры в поисках нужных позиций, то это будет отнимать много времени даже у опытного сотрудника. А если это новый человек?

Можно попробовать разбить номенклатуру на группы по торговым сетям, в каждой из которых будет находиться только товар, поставляемый в конкретную сеть. А если один и тот же артикул поставляется в разные сети? Можно дублировать артикулы (десять докторских колбас для разных сетей), но это создаст серьезные проблемы для производства и склада. Одними группами эту задачу не решить.

В 1С:ERP для справочника номенклатуры можно добавить дополнительный реквизит (назовем его, например, «Поставляется в торговую сеть»), а для этого реквизита указать перечень допустимых значений – названия наших клиентов-сетей.

Теперь оператор при подборе товара в документ сможет быстро отобразить по этому реквизиту и получить только те позиции товара, с которыми работает нужная сеть.

Это многократно увеличивает скорость подбора, а также помогает новым сотрудникам оперативно войти в курс дела и не совершать ошибок.

Дополнительные реквизиты могут успешно использоваться для различных целей – например, вы выпустили новую линейку колбас «Эко-Спорт» с низким содержанием жиров. Колбасы, которые относятся к этой линейке, могут быть вареными, копчеными, это могут быть сосиски и сардельки, полуфабрикаты. Как быстро получить объем продаж по этой линейке? Добавив новый дополнительный реквизит и указав в отчете соответствующий отбор.

Дополнительные реквизиты могут быть не только у справочника номенклатуры, но и у других справочников, например справочников партнеров/контрагентов. Если вам нужно узнать, кто из поставщиков поставляет требуемый вид номенклатуры, добавьте такой дополнительный реквизит и отбирайте по нему.

## Подготовка отгрузочных документов

Достаточно часто клиенты (особенно крупные) требуют, чтобы отгрузочные документы содержали специфическую информацию (например, номер заказа клиента) или имели определенный вид. Эти требования не противоречат законодательству РФ, но для их соблюдения приходится модифицировать типовые печатные формы (ТОРГ-12, счет-фактура). Если же вы напечатаете документы, не соблюдая эти требования, то клиент вправе отказаться от приема товара или может не оплатить поставку до момента поступления документов нужной формы.

В 1С:ERP вы можете создать внешнюю печатную форму и воспользоваться механизмом дополнительных реквизитов, так чтобы каждый клиент получил нужную ему печатную форму документа. Более того, чтобы автоматизировать сам процесс распечатки и избежать человеческих ошибок, вы можете явно закрепить печатную форму за клиентом, и при групповой печати программа будет распечатывать документы требуемого вида и в нужном количестве автоматически.

Установка печатных форм производится в **НСИ и администрирование – Настройка НСИ и разделов – Продажи – Печать документов**.

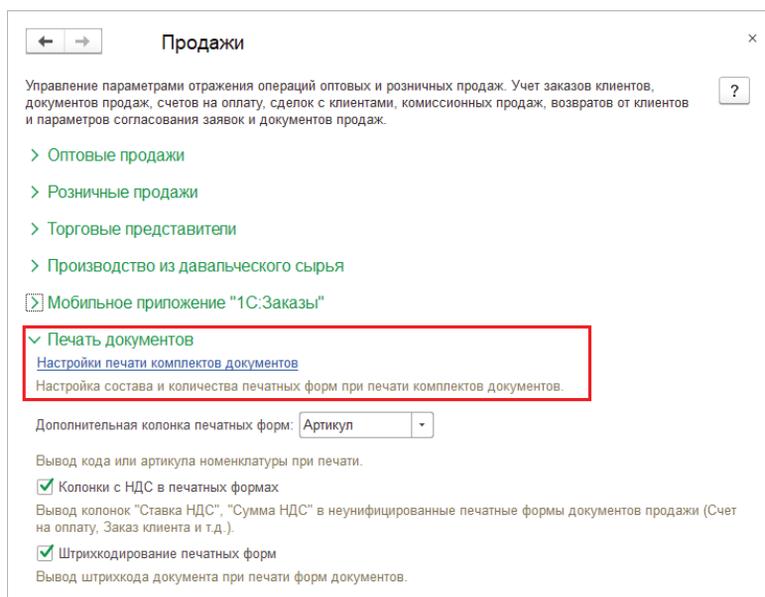


Рис. 181. Часть настроек подсистемы «Продажи»

В настройках печати можно указать, какие документы, в каком количестве и для какого магазина нужно распечатать.

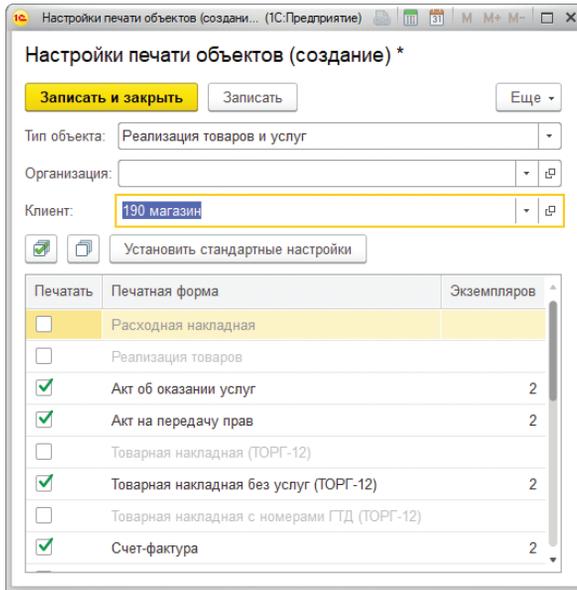


Рис. 182. Настройка печати документов

## Отгрузка товара

Этот раздел напрямую не относится к продажам. Чаще всего отгрузка товара находится в зоне ответственности службы логистики предприятия.

Но в то же время возникающие здесь проблемы существенно влияют на результат продаж, особенно если происходят массовые отгрузки большого количества заказов.

Общая схема организации процесса отгрузки, которую мы рекомендуем, выглядит следующим образом:

- На складах готовой продукции используется ордерная система для отгрузки товара.
- Создаются заказы клиента.

- Заказы обеспечиваются товаром (из запасов готовой продукции на складе или соответствующим выпуском производства).
- Выдается распоряжение на отгрузку – строки заказов помечаются к отгрузке.
- На основании перечня готовых к отгрузке заказов формируется задание на перевозку, в котором описывается маршрут доставки товара (последовательность точек доставки) и указывается перевозчик/транспортное средство, которое повезет товар.
- На основании заказов клиентов и заданий на перевозку формируются складские ордера, в которых склад подтверждает фактическую отгрузку товара (сколько товара он по факту сумел собрать и погрузить в машины).
- На основании информации складских ордеров и заданий на перевозку через групповую печать печатаются комплекты отгрузочных документов клиентам (ТОРГ12, счет-фактура и прочее).
- В задание на перевозку могут быть включены и также распечатаны поручения экспедиторам (забрать возвратную продукцию, забрать подписанные документы прошлых поставок и т. д.).
- Пакеты документов по маршрутам (заданиям на перевозку) передаются водителям или инкассаторам, и машины уезжают.

Плюсы этой схемы:

- В отгрузочных документах только актуальная информация – сколько товара склад фактически смог отгрузить по заказу (сколько товара было положено в машину). Нам не нужно больше переделывать документы, если фактическая отгрузка не совпадает с плановой.

- Документы печатаются пакетами по маршрутам – готовый пакет не нужно вручную сортировать, документы в нем лежат в соответствии с порядком доставки товара.
- Практически отсутствуют человеческое вмешательство и ошибки: если есть маршрут, есть факт отгрузки, есть настроенные печатные формы под требования клиентов – мы всегда получим правильный пакет документов.
- Печать очень быстрая – все процессы автоматизированы.

## Заклучение и достигнутые результаты

Давайте вернемся к исходным требованиям нашего виртуального предприятия:

Требование	Реализация
<b>Коммерческая служба.</b> Требуется предоставить удобные инструменты контроля работ коммерческой службы: планирование и анализ достигнутых результатов	Типовые возможности подсистем планирования, бюджетирования и мониторинга целевых показателей 1С:ERP имеют достаточно обширный управленческий функционал. При грамотном использовании и настройке программы можно реализовать практически любые требования, не прибегая к доработке конфигурации
<b>Приемка заказов.</b> Требуется создать удобную рабочую среду для операторов, осуществляющих приемку заказов	Правильно настраивая механизмы дополнительных реквизитов объектов, используя автоматически рассчитываемые цены и скидки, можно максимально упростить работу по приему и вводу новых заказов клиентов в программу
<b>Отгрузка.</b> Требуется максимально автоматизировать процесс подготовки документов клиентов (ТОРГ-12, счет-фактура и пр.)	В 1С:ERP есть достаточно гибкий механизм подготовки отгрузочных документов, он интегрирован с подсистемой доставки и позволяет сразу получать комплекты документов нужного вида на маршруты
<b>Торговые представители.</b> Требуется предоставить автоматизированные рабочие места для торговых представителей и мерчендайзеров	Если использовать в 1С:ERP задания торговым представителям, мобильное приложение «1С:Заказы» и функционал автоматизированной рассылки отчетов, то можно комплексно управлять работой мобильных сотрудников, создав им удобное и подконтрольное рабочее пространство
Программное решение должно быть крайне <b>надежным</b>	Весь функционал, который описан в этом разделе, является типовым, он достаточно прост в освоении и в работе
<b>Удобство и гибкость.</b> Инструменты программы должны быть удобны в использовании. Функционал программы должен быть легко настраиваемым под различные требования клиентов	При демонстрации функционала 1С:ERP использовались только типовые возможности программы, при должной настройке программа позволяет удобно решать разнообразные задачи и не требует доработки

---

# Глава 7. Технология внедрения CRM-системы

В этой главе даны рекомендации, как правильно организовать процесс внедрения CRM в компании. В своих рекомендациях мы исходим из того, что ни у кого нет желания делать это долго, хочется получить быстрый результат, а также постараться избежать типовых трудностей, которые могут возникнуть в процессе внедрения.

В главе приведена поэтапная технология выполнения работ по внедрению CRM-системы. Описаны цели, результаты и возможные способы реализации каждого этапа работ. Поэтапное выполнение работ позволит за короткий срок получить желаемый результат.

Внедрение может происходить следующими способами:

- **своими силами** – компания внедряет программу своими силами, без привлечения сторонних организаций;
- **с привлечением консультантов** по внедрению (рекомендуемый вариант).

При внедрении профессиональной аналитической CRM, как правило, для решения большинства базовых задач компании достаточно типовых возможностей по настройке программы в режиме пользователя без изменения (программирования) типовой CRM. При необходимости для удовлетворения индивидуальных специфических потребностей компании можно вносить изменения в типовую программу. Внесение изменений

(программирование) должен выполнять квалифицированный специалист, сертифицированный вендором по конкретной CRM-системе. Если изменения небольшие, то такие работы могут выполняться по согласованным заданиям (перечням работ). Если изменений много, то такие работы лучше выполнять по проектной технологии (с составлением подробного технического задания).

Внесение каких-либо изменений в облачные CRM-системы, как правило, невозможно.

Далее рассмотрим, как подготовиться к внедрению CRM-системы.

## Подготовка к внедрению

Подготовка к процессу внедрения до формального запуска проекта имеет огромное значение. Чтобы определиться, как внедрять CRM-систему, привлекать ли внешних консультантов, потребуется ли изменение (доработка) программы или нет, необходимо выполнить ряд подготовительных действий.

В первую очередь следует понять, какие конкретные проблемы и задачи компании должна решить CRM-система:

- сформулировать желаемые цели и результаты внедрения;
- определить полномочного ответственного руководителя проекта ключевых заказчиков со стороны вашей компании;
- определить желаемый бюджет и сроки проекта;
- ознакомиться с возможностями выбранной CRM-системы, сопоставить их с потребностями компании;
- определиться со способом внедрения и уточнить бюджет и сроки проекта.

Для успешного внедрения CRM-системы необходимо выявить текущие проблемы компании, четко определить цели и задачи проекта внедрения. В дальнейшем именно на основании этих данных и будут определяться варианты использования CRM-системы. Если у инициатора проекта нет

четкого видения, какие задачи могут быть решены в ходе внедрения, проект будет лишен смысла. Необходимо в ходе проекта регулярно задавать себе вопрос: «Зачем мы все это делаем?»

Одним из факторов успеха внедрения является формирование команды проекта внедрения, состоящей из сотрудников компании-заказчика, обладающих знаниями своего участка бизнеса и организационной структуры компании. Все участники данной команды должны быть заинтересованы в успехе проекта.

В состав команды внедрения компании должны входить: руководитель компании, руководители отделов, в которых внедряется программа, ведущие специалисты в предметной области (ведущие специалисты отделов). Между участниками команды внедрения необходимо распределить роли, которые они будут исполнять в проекте внедрения: руководитель проекта, спонсор проекта со стороны руководства, консультанты проекта, специалист по поддержке системы, системный администратор. При этом один и тот же участник может выполнять несколько ролей, или же одна роль может быть распределена между несколькими участниками.

Немаловажную роль играет бюджет проекта и сроки внедрения. Необходимо понимать, что нельзя, имея финансовые ограничения, достичь максимального результата за рекордно короткие сроки. Поэтому необходимо найти компромисс между несколькими интересами в проекте и выбрать две приоритетные задачи проекта из трех: функциональность системы, сроки внедрения, бюджет проекта<sup>17</sup>.

Перед внедрением CRM-системы руководству компании необходимо определиться с его способом: своими силами или с привлечением консультантов. Для этого необходимо понять: возможно ли на длительный срок (от трех месяцев и более) выделить одного из руководителей компании для обучения и организации работ по проекту внутри компании или легче (и дешевле!) будет привлечь партнера-внедренца. Также нужно будет подробно ознакомиться с возможностями выбранной программы CRM и сопоставить их с потребностями вашей компании. После этого можно определить, какие потребности компании решаются с помощью типового функционала программы, а какие требуют

---

<sup>17</sup> Так называемое «тройное ограничение проекта».

доработки, создания нового функционала. Обычно программирование может потребоваться для удовлетворения индивидуальных специфических потребностей компании.

## Этапы внедрения

Типовой проект внедрения CRM-системы с настройкой (программированием) под специфику компании и привлечением внешних консультантов включает следующие этапы:

- Предпроектное обследование, создание «Технического задания».
- Проектирование, создание «Эскизного проекта».
- Разработка:
  - встраивание CRM в действующую учетную систему (при необходимости) или разработка обмена данными,
  - программирование,
  - перенос данных из унаследованных систем автоматизации (при необходимости),
  - настройка.
- Внедрение:
  - перенос накопленных данных,
  - обучение пользователей,
  - опытная эксплуатация,
  - сдача в промышленную эксплуатацию.

Эти же этапы и задаваемая ими последовательность действий будут полезны и для самостоятельного внедрения программы, когда используется типовая конфигурация в готовом виде, без внесения изменений (программирования) под специфику компании. В этом варианте некоторые этапы будут выполняться в сокращенном виде.

Далее рассмотрим этапы внедрения CRM-системы в самом полном варианте с настройкой (программированием) под специфику компании и с привлечением внешних консультантов.

## Первый этап: предпроектное обследование

Первый этап необходим для оценки потребностей компании и возможности удовлетворить эти потребности при внедрении CRM-системы.

**Цель этапа:** детально проанализировать текущее состояние бизнеса в области управления взаимоотношениями с клиентами, выявить проблемные участки и понять желаемое состояние бизнеса.



**Рис. 183.** Предпроектное обследование

Этап предполагает серию интервью, проводимых членами проектной команды с руководителями и сотрудниками различных подразделений и департаментов компании-заказчика.

На этапе предпроектного обследования выясняются следующие вопросы:

- Организационная структура компании. В рамках организационной структуры уточняются основные функции отделов. Более подробно изучаются отделы (департаменты), которые напрямую взаимодействуют с клиентами.
- Продукты (товары и услуги) компании.
- Существующие классификации и характеристики клиентов. В компании могут быть введены определенные категории, группы клиентов по различным признакам. Необходимо уточнить, по какому признаку (признакам) группируются клиенты, какая аналитика необходима в разрезе данных групп.
- Портреты клиентов. Представляют собой наборы определенных значений характеристик клиентов; эти наборы значений описывают различные категории клиентов. Например, могут быть подготовлены портреты «желательных» и «нежелательных» клиентов.
- Каналы сбыта продукции.
- Источники привлечения и стимулирования продаж либо маркетинговая смесь (marketing mix, инструменты маркетинга), которую использует компания для привлечения и удержания своих клиентов.
- Основные бизнес-процессы отделов (департаментов), работающих с клиентами. Обычно это отдел продаж (закупок), отдел сервисного обслуживания, отдел маркетинга и служба качества.
- Используемые аналитические инструменты, отчеты. Необходимо выяснить, насколько существующие аналитические инструменты удовлетворяют потребностям компании и какие аналитические срезы необходимы компании дополнительно.

В ходе предпроектного обследования на каждом из этапов выявляются проблемные ситуации. Для получения целостной картины и анализа

проблемных ситуаций рекомендуется подготовить сводную таблицу симптомов и причин проблем (пример приведен ниже).

### Анализ проблемных ситуаций

№	Симптомы	Причины
1	Информация попадает к исполнителю несвоевременно (с задержками)	Нет единой информационной системы, позволяющей передавать информацию между сотрудниками, контролировать сроки реакции на поступившую информацию
2	Исполнитель не имеет возможности оперативно отслеживать поступающую ему информацию, а также задания	

После анализа симптомов и причин проблемной ситуации необходимо сделать обобщенный вывод. На основании вывода формируем список целей и задач, описывающих желаемую ситуацию. На практике возможна ситуация, при которой до начала предпроектного обследования в компании уже сформулированы цели внедрения. В этом случае необходимо сопоставить сформулированные ранее цели и цели, полученные в результате анализа симптомов и причин, и при необходимости провести корректировку списка целей проекта внедрения.

Цели внедрения необходимы для оценки результатов проекта внедрения CRM-системы по его завершении и на этапе аудита проекта.

Не все причины и симптомы могут быть устранены при помощи внедрения CRM-системы. Не исключено, что проблемы лежат в сфере организационной или кадровой политики компании, и автоматизация взаимоотношений с клиентами возможна только после их решения.

На этом этапе нужно определить функциональные ключевые требования и расставить приоритеты по важности и сложности реализации для каждого из требований. Необходимо определить наиболее эффективные пути решения поставленных задач по управлению клиентскими взаимоотношениями, найти пути улучшения работы за счет использования программы.

Результатом предпроектного обследования является отчет «Техническое задание», который описывает, что необходимо реализовать в системе – «Что нужно сделать?». На этом этапе не нужно пытаться построить детальный дизайн системы и детально прописывать способы реализации. Это необходимо делать на следующем этапе – при подготовке отчета «Эскизный проект», который отвечает на вопрос «Как нужно делать то, что описано в техническом задании?».

На основании отчета «Техническое задание» руководство компании принимает взвешенные решения об использовании существующего бюджета на наиболее приоритетные задачи.

На данном этапе происходит оценка трудозатрат по проекту и появляется представление о том, что может быть реализовано и какими средствами.

На основе информации, собранной в рамках первого этапа, создается план-график проекта. В дальнейшем план будет уточняться по мере продвижения от одного этапа проекта к следующему.

## **Итоги первого этапа**

Результатом выполнения первого этапа работ являются:

- Отчет «Техническое задание» – этот отчет описывает, что необходимо сделать.
- Понимание текущих проблем в области CRM и возможных путей решения этих проблем.
- Понимание дальнейшего плана действий, бюджета и ожидаемых результатов проекта.

## Второй этап: проектирование

В рамках второго этапа проводится проектирование внедряемой CRM-системы. Цель этого этапа – описать способы реализации требований к программе, описанных в «Техническом задании». В результате выполнения этапа подготавливается отчет «Эскизный проект», который отвечает на вопрос: «Как нужно делать то, что описано в техническом задании?»

При реализации требований, описанных в «Техническом задании», могут быть использованы типовые механизмы выбранной программы CRM, а также при необходимости могут быть разработаны дополнительные модули для автоматизации индивидуальных задач компании.

Отчет «Эскизный проект» содержит способ реализации требований к программе; описание требуемых настроек и изменений в программе; примеры экранных форм интерфейсов документов и отчетов; печатные формы отчетов или иной материал, который описывает, как будут реализованы требования к программе, описанные в «Техническом задании». Для проверки результатов работы программы рекомендуем подготовить тестовые примеры (подробное описание сквозной типовой задачи).

Каждое изменение типовой функциональности CRM-системы должно сопровождаться оценкой необходимых ресурсов времени и стоимости реализации новой функциональности.

### Итоги второго этапа

Результатом этапа проектирования является отчет «Эскизный проект», который включает в себя способы реализации требований компании-заказчика к внедряемой CRM-системе, описанных в «Техническом задании». «Эскизный проект» должен быть понятен как постановщику задания, так и программисту и не должен содержать неоднозначностей.

## Третий этап: разработка

Цели данного этапа – разработка, настройка и тестирование программы согласно «Эскизному проекту». Параллельно с настройкой программы готовится документация по эксплуатации системы (инструкции пользователей). По мере готовности модулей системы консультанты должны проводить согласование и утверждение разработанных модулей с заказчиком.

Третий этап состоит из следующих подэтапов:

- встраивание CRM в действующую учетную систему (при необходимости) или написание обмена,
- программирование,
- настройка,
- разработка эксплуатационной документации (инструкций пользователей),
- тестирование.

### Программирование

На данном этапе программист выполняет разработку нового функционала и реализует необходимые изменения в CRM-системе. Работы выполняются в соответствии со способами реализации, изложенными в «Эскизном проекте».

### Настройка

Цель этапа – подготовить систему для работы пользователей. На данном этапе настраиваются основные параметры учета, заполняются справочники (создается необходимая аналитика), проводится настройка интерфейсов, определяются роли (наборы прав доступа для групп пользователей), регистрируются пользователи системы, назначаются интерфейсы и права доступа к информации для пользователей.

Значения данных для настройки должны быть описаны в отчетах «Техническое задание» и «Эскизный проект».

## **Разработка эксплуатационной документации**

Цель данного этапа – разработать для всех категорий пользователей понятные инструкции по работе с CRM-системой. Желательно подготовить два вида документации.

Первый вид документации – это инструкция по работе с CRM-системой. Инструкция должна содержать информацию о назначении и использовании объектов CRM (справочников, документов, отчетов и т.д.). Инструкция создается в соответствии с должностными обязанностями сотрудников.

Второй вид документации – регламент участия в бизнес-процессе для каждой категории пользователей. Иначе говоря, этапы бизнес-процесса сгруппированы по категориям сотрудников – например, по менеджерам по продажам, сотрудникам сервисного центра, руководителю отдела продаж и т.д. Таким «регламентом-подсказкой» удобно пользоваться регулярно в повседневной работе.

Например, для менеджера по продажам инструкция может содержать порядок регистрации контакта с новым клиентом, порядок ввода нового клиента в информационную базу, порядок оформления продажи, подготовки и согласования коммерческого предложения и договора и т.д. Регламент участия в бизнес-процессах менеджера по продажам должен содержать только этапы, за которые ответственен этот сотрудник.

Результатом этапа должны быть понятные и удобные инструкции по работе с системой для сотрудников вашей компании. Инструкции должны учитывать особенности организации работы компании и уровень компьютерной грамотности сотрудников.

## **Тестирование**

Цель этапа – проверить работоспособность всех реализованных модулей и блоков CRM-системы. Примеры задач для тестирования описываются и согласовываются на этапе проектирования.

Выполненные настройки должны соответствовать требованиям «Технического задания» и «Эскизного проекта». В ходе выполнения тестирования выявляется список несоответствий и согласовывается порядок их устранения.

Тестирование выполняется сотрудниками из команды внедрения программы. В эту группу могут входить сотрудники, принимающие участие в разработке «Технического задания», знакомые с задачами и требованиями проекта. Тестирование проходит на сквозных примерах, подготовленных заранее ответственным сотрудником заказчика, или как тестовый запуск системы в эксплуатацию. В течение определенного времени группа тестирования выполняет тестовый пример или свои прямые должностные обязанности с помощью системы.

### **Итоги третьего этапа**

Результатом данного этапа является готовая CRM-система, адаптированная для использования под специфику вашей компании, а также подготовленная эксплуатационная документация.

## **Четвертый этап: внедрение**

Цель данного этапа – подготовка системы для передачи в эксплуатацию. После выполнения данного этапа пользователи должны уметь выполнять свои повседневные функциональные обязанности с помощью CRM-системы.

Данный этап состоит из следующих подэтапов:

- перенос накопленных данных,
- обучение пользователей,
- ввод в опытную эксплуатацию.

## **Перенос накопленных данных**

На этом этапе информация о клиентах из различных электронных источников (унаследованных систем автоматизации, электронных таблиц, сервисов и т. д.) переносится в CRM-систему. Такая работа выполняется консультантом совместно с программистом.

До переноса данных о клиентах в систему необходимо выполнить проверку информации, удалить устаревшие и неактуальные данные, удалить дублирующуюся информацию. Перенос данных осуществляется с помощью готовых конвертеров или созданных на этапе программирования.

После переноса данных рекомендуем с помощью обработок программы CRM проверить информацию на наличие дублей записей и внести необходимые корректировки в карточки клиентов и номенклатуры.

## **Обучение пользователей**

Цель данного этапа – научить сотрудников компании-заказчика работать с CRM-системой. Обучение проводится командой внедрения или отдельным специалистом-тренером. Если есть такая возможность, обучение лучше проводить отдельно для сотрудников отдела продаж, отдела сервисной службы, отдела маркетинга и группы руководителей, так как перед этими группами сотрудников стоят различные задачи. Желательно проводить обучение в группах не более 7–10 человек с обязательным участием непосредственного руководителя подразделения. Необходимо подготовить план обучения и заранее ознакомить с ним сотрудников.

Количество занятий зависит от количества отделов и сотрудников, уровня компьютерной грамотности сотрудников.

В процессе обучения сотрудники должны познакомиться с основными объектами системы, научиться использовать систему в повседневной деятельности. Обучение должно включать в себя достаточное число практических заданий.

Необходимо во время обучения научить сотрудников пользоваться эксплуатационной документацией по работе с CRM-системой. Часто документацию по работе с CRM размещают в самой CRM в разделе **База знаний**.

В конце обучения сотрудники выполняют контрольное задание. Цель задания – проверка того, насколько хорошо усвоен материал. В результате обучения сотрудники понимают, зачем нужна CRM-система, и умеют в ней работать.

### **Опытная эксплуатация**

Целью этого этапа является начало работы с CRM-системой всех сотрудников компании. Практика показывает, что начало работы всех сотрудников в CRM-системе – один из самых напряженных этапов. Поэтому необходимо контролировать на данном этапе выполнение сотрудниками должностных инструкций и механизмов, заложенных в CRM-системе.

Необходимо организовать оперативную «обратную связь» по эксплуатации системы. Руководитель проекта должен оперативно получать предложения по улучшению работы системы. Далее руководитель проекта, классифицируя поступившую информацию, принимает необходимые действия по доработке системы или отклоняет запрашиваемое изменение.

В результате этапа опытной эксплуатации сотрудники компании должны научиться уверенно работать с CRM-системой, и должна быть выполнена дополнительная настройка системы в соответствии с одобренными поступившими пожеланиями.

# Глава 8. Практические рекомендации по управлению проектами внедрения CRM

Эта глава содержит практические рекомендации по управлению проектом внедрения CRM. В главе описаны некоторые задачи, связанные с управлением проектом и работой с персоналом компании-заказчика во время проекта, даны рекомендации по их решению.

Глава подготовлена на основе личного опыта и опыта партнеров-внедренцев CRM. Предложенные рекомендации обобщают опыт выполнения проектов внедрения продуктов CRM в компаниях крупного бизнеса различных отраслей. Мы не претендуем на полный охват всех возможных задач проекта внедрения. Материал содержит только наиболее распространенные ошибки в ходе проекта внедрения и способы их устранения.

Проект внедрения CRM с позиции управления и работы с персоналом заказчика можно условно разделить на несколько основных блоков:

- организационные вопросы проекта внедрения CRM и ожидания заказчика (результат);
- работа с персоналом заказчика, предупреждение и преодоление сопротивления изменениям, обучение;
- ввод CRM-системы в эксплуатацию;
- технические ограничения проекта.

## Организационные вопросы проекта и ожидания заказчика

### «Территория проекта»

**Ситуация:** рост числа не запланированных ранее в рамках проекта задач, увеличение срока и бюджета проекта.

**Анализ:** в любом проекте внедрения системы автоматизации существует риск неудачного завершения по причине роста числа ранее не запланированных задач.

Определение области проекта (границ) автоматизации – один из ключевых факторов успеха проекта. Проект должен быть поставлен в четкие рамки (цели и задачи), определены автоматизируемые подразделения заказчика и количество автоматизируемых рабочих мест, временные рамки и результат внедрения. Четко определенная область проекта позволит избежать возникновения в ходе проекта дополнительных задач, не относящихся к первоначальным целям внедрения. Ведь, как говорится, «аппетит приходит во время еды», и по ходу проекта заказчик ставит все новые и новые цели перед исполнителем (здесь и далее по тексту под исполнителем имеется в виду партнер по внедрению или собственное IT-подразделение заказчика проекта). Такие новые задачи, по нашему мнению, следует выделять в другие проекты (подпроекты) или следующие этапы автоматизации. Иначе внедрение системы автоматизации может «захлебнуться».

**Рекомендация:** четко определите границы, цели и задачи проекта; контролируйте содержание проекта; новые задачи выделяйте в отдельный проект, дополнительный этап проекта с отдельным бюджетом или оставьте их на этап сопровождения.

### «Разделяй и властвуй!»

**Ситуация:** увеличение срока внедрения проекта по причине большого числа трудоемких задач на первом этапе.

**Анализ:** на первом этапе проекта внедрения CRM настоятельно рекомендуем вам исходить из правила Парето: «80 % результата за 20 % усилий» – или, в нашем случае, «80 % решенных проблем заказчика

за 20 % времени и средств». Опыт реализованных проектов показал, что внедрять сразу все 100 % функционала CRM-системы в работу незачем, неоправданно трудоемко и дорого, а зачастую практически невозможно. Освоение возможностей CRM лучше начинать с базовых подсистем, постепенно включая в работу новые возможности. Этот подход позволит вам уже через несколько месяцев после внедрения базового функционала CRM получить первую отдачу, а в дальнейшем осваивать более широкий функционал системы автоматизации по мере необходимости.

**Рекомендация:** используйте на первом этапе внедрения CRM правило Парето: «80 % результата за 20 % усилий (времени и средств)».

### «С кого спросить?»

**Ситуация:** пассивное участие руководителя проекта со стороны заказчика в управлении проектом.

**Анализ:** активное участие руководителя проекта со стороны заказчика в проекте внедрения CRM-системы является одним из ключевых факторов успеха проекта. Руководитель проекта со стороны заказчика должен:

- быть назначен высшим руководством организации, лучше быть одним из представителей руководства (топ-менеджмента);
- быть полномочным, т.е. иметь власть в рамках проекта над всеми сотрудниками и руководителями, вовлеченными в проект;
- ежедневно контролировать ход проекта автоматизации;
- разрешать все вопросы, возникающие у исполнителя в рамках проекта;
- активно участвовать в проекте;
- проводить пропаганду и PR проекта внутри компании-заказчика;
- принимать результат этапов и всего проекта у исполнителя.

## «Устав проекта»

**Ситуация:** отсутствие письменной фиксации договоренностей о параметрах проекта и порядке его выполнения.

**Анализ:** основа для решения всех возможных спорных ситуаций в рамках проекта внедрения – это договор и «Устав проекта». Договор заключается практически в 100 % случаев, чего, к сожалению, нельзя сказать об «Уставе проекта».

В «Уставе проекта» фиксируются:

- область проекта;
- миссия, цели и продукт проекта автоматизации (что получит заказчик по результатам выполнения проекта);
- руководители проекта со стороны заказчика и исполнителя и их полномочия;
- состав проектной команды;
- порядок взаимодействия и ответственность заказчика и исполнителя;
- ограничения проекта: сроки, бюджет, качество;
- предполагаемый способ исполнения;
- риски проекта и способы их минимизации.

**Рекомендация:** обязательно используйте «Устав проекта» в ходе внедрения. Наличие устава проекта позволяет разрешать возникающие споры на основе зафиксированных ранее договоренностей по проекту. Это особенно актуально при риске смены команды со стороны заказчика или исполнителя.

### «На одном языке»

**Ситуация:** отсутствие понимания ответственными лицами заказчика базовых возможностей выбранной CRM-системы.

**Анализ:** мы настоятельно рекомендуем в рамках подготовки к проекту внедрения CRM-системы провести консультационный семинар для изучения ответственными лицами заказчика (руководителем проекта и топ-менеджерами) типовых возможностей выбранного программного продукта CRM. Также можно использовать для знакомства с функционалом продукта различные материалы от вендора или типовой онлайн-курс обучения по выбранной CRM-системе. Это позволит в рамках проекта общаться с сотрудниками исполнителя на одном языке, быстро определить набор внедряемых модулей и необходимых дополнительных настроек функционала под специфику работы компании-заказчика, избежать внедрения лишней функциональности на первом этапе проекта.

Используйте консультационный семинар для ознакомления ответственных лиц проекта с возможностями типового решения CRM и для сбора информации о технологии работы заказчика, его проблемах и пожеланиях к создаваемой системе автоматизации.

**Рекомендация:** организуйте консультационный семинар для обмена идеями между сотрудниками исполнителя и заказчика, знакомства представителей заказчика с типовыми возможностями выбранной CRM-системы. Обучите функционалу CRM-системы руководителя проекта и ключевых специалистов заказчика перед стартом проекта внедрения.

### «Кто у вас главный?»

**Ситуация:** отсутствие в рамках проекта распределенных зон ответственности между сотрудниками заказчика, неэффективные коммуникации в проекте.

**Анализ:** коммуникации между участниками проекта должны быть регламентированы и обеспечены технически. Особенно это важно в проектах, выполняемых исполнителем на удаленных территориях заказчика.

В рамках проекта внедрения происходит активное взаимодействие ответственных сотрудников заказчика и исполнителя. Для повышения эффективности взаимодействия стороны должны обмениваться списками ответственных лиц, их координатами для связи (телефоны, e-mail, адреса), а также определить степень полномочий ответственных сотрудников, их зоны ответственности и схему их взаимодействия. Это позволит значительно повысить эффективность взаимодействия, ускорить работы по проекту.

В рамках проекта автоматизации все вопросы и пожелания заказчика должны передаваться через руководителя проекта со стороны заказчика, что обеспечит контроль передачи информации и решения вопросов исполнителем.

**Рекомендация:** четко определите регламент информационного взаимодействия и ответственных лиц с обеих сторон.

### «У меня есть график, а остальное...»

**Ситуация:** срыв сроков проекта (плана-графика), рост бюджета проекта.

**Анализ:** проект внедрения CRM должен быть тщательно спланирован. План-график работ по проекту и его соблюдение позволят не потерять темп проекта, что очень важно при внедрении CRM-системы. Потеря темпа внедрения может привести к сомнениям участников проекта в возможности успешного его завершения, что демотивирует участников.

Также несоблюдение запланированных сроков (плана-графика) проекта приводит к росту затрат по проекту у исполнителя, что повлечет за собой рост бюджета проекта в целом.

Советуем вам разделить проект внедрения 1С:CRM на этапы, результатом каждого из которых будет ввод в эксплуатацию определенной функциональности системы. В этом случае и заказчику, и исполнителю будет также легко поэтапно контролировать ход проекта.

**Рекомендация:** разделите проект на подпроекты и задачи, которые будет легко контролировать с помощью плана-графика.

## «Доверяй, но проверяй!»

**Ситуация:** слабый промежуточный контроль результатов работ по проекту со стороны заказчика.

**Анализ:** контроль хода внедрения со стороны заказчика, как правило, осуществляет руководитель проекта. Также возможно наличие куратора проекта – одного из топ-менеджеров или первого лица компании-заказчика, который периодически получает отчет о ходе проекта от руководителей проекта со стороны заказчика и исполнителя.

Обычно в проекте выделяются несколько промежуточных контрольных точек (вех, этапов и т. д.), при наступлении которых подводятся итоги работы по этапу проекта.

В общем случае стоит контролировать:

- сроки (план-график проекта),
- деньги (бюджет проекта),
- качество (функционал и реализацию согласно техническому заданию проекта).

Кроме срока сдачи работ по проекту должны быть запланированы промежуточные контрольные точки (вехи проекта). Их наличие позволит периодически контролировать соблюдение плана проекта. Если предположить среднюю продолжительность проекта внедрения CRM в компаниях малого бизнеса до трех месяцев, то мы рекомендуем установить частоту контрольных точек по проекту внедрения CRM-системы не реже чем раз в две недели. Для больших проектов в корпоративном секторе продолжительностью шесть и более месяцев частота контрольных мероприятий может быть ежемесячной.

**Рекомендация:** осуществляйте промежуточный контроль хода работ по проекту не реже одного раза в две недели/месяц.

### «Со своей колокольни...»

**Ситуация:** несоответствие функционала внедряемой CRM-системы задачам всех сотрудников заказчика.

**Анализ:** работа со всеми уровнями управления и исполнителями заказчика – обязательное условие создания CRM-системы, удовлетворяющей всем потребностям компании-заказчика.

У каждого уровня управления компании и исполнителей имеются свои требования к функционалу и реализации системы автоматизации. Например, для топ-менеджмента важен укрупненный анализ работы компании в графическом представлении; для менеджмента среднего звена важны оперативные данные в таблицах по работе своего подразделения и сотрудников; для исполнителей важны удобство и скорость ввода информации, легкая и быстрая регистрация фактов взаимоотношений с клиентами, получение оперативной отчетности прямо на рабочем столе CRM.

Одной из потенциальных проблем проекта внедрения CRM-системы может стать ограничение руководством заказчика доступа исполнителя проекта ко всем уровням управления компании и непосредственно к рядовым сотрудникам (самым активным будущим пользователям создаваемой CRM-системы). В этом случае создаваемая система автоматизации, скорее всего, не будет удовлетворять потребностям рядовых сотрудников и сотрудников других уровней управления компании-заказчика по текущей работе с клиентами компании. Это, в свою очередь, может привести к трудностям с вводом в систему информации в полном объеме, а также к отказу от использования сотрудниками CRM-системы в своей повседневной работе. Созданная система автоматизации просто будет неудобной для рядовых сотрудников компании, и работа будет вестись «по старинке»: в блокнотах, в электронных таблицах или в других унаследованных приложениях.

**Рекомендация:** активно включайте сотрудников всех уровней управления заказчика в работу по внедрению и опытной эксплуатации создаваемого CRM-решения; учитывайте интересы руководства, линейных менеджеров и рядовых сотрудников компании-заказчика в ходе проекта внедрения.

## «Разочарование – результат чрезмерных ожиданий»

**Ситуация:** завышенные ожидания заказчика от проекта.

**Анализ:** часто заказчик рассматривает программный продукт CRM как «таблетку от всех болезней» – средство решения всех его проблем сейчас и сразу. К сожалению, не все так просто. CRM-система и концепция CRM являются очень мощным конкурентным преимуществом компании на рынке, но только в том случае, когда компания хочет, может и умеет эффективно их использовать. Помочь заказчику внедрить CRM-систему и научить его эффективно использовать эту программу – основная задача партнера по внедрению. Однако для успеха проекта недостаточно только усилий внедренца (исполнителя проекта). Требуется большая совместная работа заказчика и исполнителя по созданию системы и работе с персоналом заказчика.

**Рекомендация:** определите в начале проекта реальные цели (например, сокращение затрат на обеспечение продаж и сервиса или увеличение доли рынка компании) и сосредоточьтесь на их достижении. Активно помогайте исполнителю в работе над проектом.

## «Утром – деньги, вечером – стулья»

**Ситуация:** ожидание заказчиком немедленного эффекта от внедрения CRM-системы.

**Анализ:** сам факт внедрения CRM-системы не означает немедленного увеличения продаж или повышения эффективности работы компании-заказчика в целом. Для достижения ожидаемого эффекта от внедрения CRM-система должна правильно использоваться: необходимо, чтобы своевременно и в достаточном объеме вносилась информация, регистрировались все факты взаимодействия с клиентами, проводились классификация и анализ внесенной информации, использовались созданные бизнес-процессы и т. д.

Советуем вам организовать непрерывный процесс по совершенствованию работы с CRM-системой. Стоит составить план ввода в эксплуатацию новых модулей системы и график аудитов правильности работы сотрудников с CRM-системой. Только в этом случае вы получите ощутимый эффект от CRM-технологий.

**Рекомендация:** фиксируйте, уточняйте и анализируйте все пожелания пользователей системы; организуйте непрерывный процесс развития CRM-системы.

## Работа с персоналом заказчика

### «Зачем это нам?»

**Ситуация:** сопротивление персонала заказчика изменениям, вызванным проектом внедрения CRM-системы.

**Анализ:** преодоление страха сотрудников заказчика перед изменениями, вызванными ходом внедрения новой системы автоматизации, – одна из основных задач руководителей проекта со стороны заказчика и исполнителя. Очень важно уже при подготовке проекта внедрения постараться донести до всех уровней управления и рядовых сотрудников заказчика цели проекта и те преимущества, которые каждый сотрудник компании получит в результате внедрения CRM-системы.

Одним из способов донести все преимущества новой системы до сотрудников заказчика является демонстрация работы с системой на конкретных примерах из деятельности компании. Такой демо-пример заказчику и исполнителю лучше подготовить совместно. Пример должен отражать типовые операции заказчика и быть максимально наглядным.

**Рекомендация:** используйте наглядные примеры из практики заказчика для демонстрации преимуществ выбранной CRM-системы сотрудникам и преодоления сопротивления персонала изменениям.

### «Лидеры мнений»

**Ситуация:** отсутствие поддержки проекта сотрудниками в подразделениях заказчика.

**Анализ:** при подготовке к началу проекта внедрения CRM-системы важно выделить в каждом подразделении заказчика (на каждом автоматизируемом участке) заинтересованных в успехе проекта сотрудников. Желательно, чтобы данные сотрудники пользовались авторитетом в своем подразделении, обладали хорошим уровнем компьютерной

грамотности и не боялись перемен. Опираясь на данных сотрудников, можно преодолеть страх перед изменениями среди персонала заказчика, более быстро обучить сотрудников и запустить систему в эксплуатацию. В свою очередь, исполнителю очень важно учитывать мнение «лидеров» при создании системы автоматизации и стараться максимально вовлечь их в процесс внедрения CRM-системы.

**Рекомендация:** выделите «лидеров мнений» в каждом подразделении и активно включайте их в ход проекта внедрения CRM.

### «Сепаратисты»

**Ситуация:** противодействие проекту внедрения CRM-системы со стороны некоторых сотрудников заказчика.

**Анализ:** игнорирование фактов противодействия внедрению CRM-системы со стороны сотрудников заказчика может стать существенным препятствием для проекта. Борьба с таким явлением возможно только двумя способами:

- разъяснение и демонстрация преимуществ CRM-системы и обучение (что называется, «пряник»);
- административные методы, вплоть до увольнения сотрудника (что называется, «кнул»).

Мы рекомендуем начинать с «пряника». Конечно же, выбирать стратегию реагирования на факты противодействия внедрению нужно в каждом конкретном случае и в каждом конкретном проекте отдельно, однако необходимо помнить, что если первый способ не дал результатов, то нужно принять административные меры. В противном случае есть риск получить в проекте «мину замедленного действия» в лице нелояльного сотрудника.

**Рекомендация:** оперативно реагируйте на все факты противодействия внедрению, используйте комбинацию демонстрации преимуществ CRM-системы сотруднику и административных мер для достижения результата.

## Обучение сотрудников заказчика

### «Что такое CRM?»

**Ситуация:** отсутствие понимания сотрудниками заказчика концепции CRM и ее ценности для компании и для них лично.

**Анализ:** в начале обучения сотрудников заказчика работе с CRM-системой нелишним будет рассказать о концепции CRM в целом, без привязки к выбранному программному продукту CRM. Необходимо указать на понятные и конкретные преимущества, которые дадут внедрение клиентоориентированного подхода и CRM-система для каждого уровня управления и исполнителей компании-заказчика.

**Рекомендация:** объясните сотрудникам заказчика ключевые моменты концепции CRM и покажите практическую реализацию с помощью выбранной вами CRM-системы на примерах из их повседневной работы.

### «Лучше один раз увидеть...»

**Ситуация:** отсутствие понимания общей логики работы в CRM-системе, привычка работать с отдельными документами.

**Анализ:** перед началом практической части обучения работе в новой CRM-системе нужно продемонстрировать сотрудникам на тестовом примере логику и последовательность работы в CRM-системе. Тестовый пример должен быть достаточно подробным, «сквозным» и обращать внимание на все нюансы взаимоотношений заказчика с клиентами. Во время демонстрации тестового примера после каждого раздела желательно выделять время для ответов на вопросы сотрудников. Пример готовится ответственным сотрудником заказчика (совместно с консультантом исполнителя) и используется в процессе:

- тестирования CRM-системы,
- обучения и практической работы сотрудников с CRM-системой,
- сдачи-приемки исполнителем готовой CRM-системы заказчику.

**Рекомендация:** подготовьте совместно с заказчиком подробный «сквозной» тестовый пример из практики работы заказчика для демонстрации логики работы в CRM-системе.

### «Набиваем руку...»

**Ситуация:** отсутствие практических навыков работы в CRM-системе в процессе обучения сотрудников заказчика.

**Анализ:** для закрепления теоретических навыков каждому сотруднику заказчика необходимо самостоятельно пройти в созданной CRM-системе контрольный пример. Контрольный пример включает последовательность действий сотрудника при работе с клиентами и отражает схему работы компании-заказчика в целом. Контрольный пример может быть подготовлен на основании созданного совместно с заказчиком «сквозного» тестового примера.

Для организации практической работы необходимо развернуть тестовую (демо) версию CRM-системы с данными контрольного примера на рабочих местах сотрудников заказчика и провести практическое занятие.

**Рекомендация:** организуйте работу сотрудников заказчика с тестовой версией CRM-системы для практического освоения интерфейса и принципов работы с CRM-системой.

### «Только необходимое»

**Ситуация:** потеря внимания и интереса к обучению при наличии в курсе разделов, не касающихся слушателя.

**Анализ:** при обучении сотрудников заказчика можно столкнуться с потерей внимания и интереса к обучению при наличии в курсе разделов, не касающихся повседневной работы слушателя (сотрудника). Поэтому при большом количестве обучающихся целесообразно разделить их на группы. Деление можно провести по следующим критериям:

- функциональные обязанности,
- уровень компьютерной грамотности.

Максимальное число слушателей в группе не должно превышать 10 человек, иначе процесс обучения будет неэффективным. По нашему опыту, оптимальны учебные группы численностью 5–7 человек – в этом случае преподаватель может уделить достаточное внимание каждому слушателю, подробно ответить на все возникшие вопросы.

Также рекомендуем проводить обучение только «под присмотром» руководителя обучаемого подразделения.

**Рекомендация:** в процессе обучения разделяйте сотрудников заказчика на группы по функциональным обязанностям и уровню компьютерной грамотности.

### **«Смотрим в книгу, видим...»**

**Ситуация:** контроль результатов обучения сотрудников заказчика, корректировка курса обучения.

**Анализ:** обучение слушателей. Это позволит контролировать степень усвоения материала и мотивировать сотрудников более серьезно относиться к процессу обучения. Для усиления мотивации лучше объявить в начале обучения о проведении финального тестирования.

Также финальное тестирование позволит выявить возможные «узкие» места курса и при необходимости скорректировать курс для других однотипных групп при большом количестве обучающихся.

Во время обучения рекомендуем вести строгий учет посещения занятий.

**Рекомендация:** осуществляйте устный промежуточный (после каждого раздела) и финальный письменный контроль усвоения материала курса обучения слушателями.

## Ввод системы в эксплуатацию

### «3, 2, 1... Пуск!»

**Ситуация:** срыв организации этапа запуска CRM-системы в опытную эксплуатацию.

**Анализ:** правильно работающая CRM-система – это результат успешного выполнения всех этапов проекта. От четкой организации этапа запуска в опытную эксплуатацию зависит успех проекта в целом. В момент запуска при неправильной организации проекта возможен целый ряд мелких проблем. Вот некоторые из них:

- CRM-система развернута не на всех рабочих местах;
- не все сотрудники могут запустить CRM-систему из-за отсутствия доступа к ресурсам сети (сервер, права на каталог базы данных, облачный аккаунт не работает или не создан и т. д.);
- новые сотрудники, принятые на работу во время проекта, еще не имеют в CRM-системе учетных записей;
- некоторым сотрудникам не хватает прав в системе для оформления необходимых в работе операций;
- часть сотрудников была в отпуске и не прошла обучение;
- часть сотрудников, прошедших обучение, уже ничего не помнят.

Для предупреждения данных проблем в момент запуска CRM-системы в опытную эксплуатацию в офисе заказчика должен находиться представитель исполнителя, способный помочь разрешить эти проблемы. Должны быть подготовлены инструкции пользователя CRM-системы, соответствующие задачам конкретного сотрудника. Данные инструкции должны находиться на рабочих местах сотрудников.

**Рекомендация:** сотрудники исполнителя должны осуществлять оперативную поддержку при запуске заказчиком CRM-системы в опытную эксплуатацию.

### «Что написано пером, не вырубить и топором!»

**Ситуация:** поток однотипных вопросов сотрудников по порядку работы в CRM-системе парализует работу группы внедрения исполнителя на этапе запуска; плохая обучаемость сотрудников заказчика.

**Анализ:** все сотрудники, как и все люди, разные: у них могут быть разные уровни компьютерной грамотности, обучаемость, мотивация осваивать CRM-технологии... Но даже при самом внимательном отношении к обучению со стороны исполнителя проекта в дальнейшем одна проблема может встать перед любым сотрудником заказчика: где оперативно найти ответ на свой вопрос по работе с CRM-системой после завершения проекта внедрения? Этот вопрос может возникнуть и при приеме заказчиком на работу новых сотрудников уже после завершения проекта внедрения.

Создание в рамках проекта автоматизации инструкций пользователя (эксплуатационной документации), отражающих порядок работы конкретного сотрудника заказчика в CRM, позволяет избежать потока однотипных вопросов со стороны пользователей системы. Инструкции лучше выдавать сотрудникам под роспись – так они будут восприниматься более серьезно, и впоследствии сотрудники смогут найти ответы на свои вопросы в первую очередь именно в инструкциях, а значит, сэкономят время специалистов исполнителя и, соответственно, бюджет проекта.

Также я рекомендую выделять наиболее лояльных и хорошо обучаемых сотрудников и делать их лидерами групп пользователей CRM-системы. Это позволит значительно упростить запуск CRM в компании за счет быстрой поддержки пользователей непосредственно на их рабочих местах.

**Рекомендация:** используйте лидеров групп и инструкции пользователя для экономии времени сотрудников исполнителя при запуске CRM-системы в опытную эксплуатацию, а также для сокращения бюджета проекта и расходов на последующее сопровождение системы. Удобно разместить инструкции для пользователей в «Базе знаний» CRM.

## «Корректировка»

**Ситуация:** доработки CRM-системы в процессе запуска в опытную эксплуатацию.

**Анализ:** в процессе опытной эксплуатации CRM-системы возможно выявление недочетов и упущений, например в реализации части интерфейса или маршрутной карты бизнес-процесса. По согласованию сторон могут быть внесены правки в финальный вариант системы перед ее сдачей в промышленную эксплуатацию.

Эффективным инструментом для последующего анализа качества внедрения CRM-системы служит аудит проекта автоматизации. Аудит позволяет выявить все недочеты проекта автоматизации и ввода в систему данных, а также эффективно организовать доработку функционала системы.

**Рекомендация:** устраните возможные недочеты созданной системы на этапе опытной эксплуатации. Используйте периодический аудит проекта для анализа эффективности и качества внедрения CRM-системы.

## «Что дальше? Сопровождение!»

**Ситуация:** отсутствие оперативной поддержки CRM-системы и заморозка ее дальнейшего развития.

**Анализ:** CRM-система должна постоянно развиваться и адаптироваться под потребности компании-заказчика. Также необходим периодический контроль правильности ввода информации в систему, эффективности использования инструментов CRM и целостности базы данных системы. Для этого требуется ее непрерывное обслуживание – сопровождение. Качественный сервис по сопровождению системы от партнера по внедрению позволит заказчику:

- своевременно устанавливать последние обновления CRM-системы с новыми возможностями и улучшениями;
- вносить в CRM новые функциональные возможности, учитывающие специфику работы компании;

- получать ответы на вопросы и советы по эффективному использованию CRM-системы в работе;
- проверять правильность внесения данных и целостность базы данных CRM;
- обучать новых сотрудников работе с CRM-системой и многое другое.

Главный результат качественного сопровождения CRM-системы – это отсутствие «головной боли» и уверенность в оперативной поддержке в любой критической ситуации. Скорость изменений на рынках нарастает с каждым годом, и компания должна быстро адаптироваться к ним с помощью гибкой CRM-системы.

**Рекомендация:** необходимо заложить в бюджет компании-заказчика средства на регулярную поддержку и развитие CRM.

## Технические ограничения проекта

### «Без тормозов!»

**Ситуация:** медленная работа CRM-системы после запуска в промышленную эксплуатацию, жалобы пользователей и отказ от работы с системой.

**Анализ:** традиционно считается, что CRM-система – это «тяжелое» приложение, требующее значительных компьютерных ресурсов для работы. Действительно, когда мы работаем в CRM, мы оформляем в несколько раз больше документов («Встреча», «Телефонный звонок», «Коммерческое предложение», «Опрос», «Телемаркетинг», «Жалоба», «Консультация», бизнес-процесс «Продажа», «Поручение» и т. д.) по сравнению, например, с простой торговой системой. Также в CRM-системе мы вносим больше справочной информации о контрагентах, контактных лицах и номенклатуре (свойства, категории, виды деятельности, анкеты и т. д.), чем, например, при работе с бухгалтерской программой. База данных CRM-системы стремительно растет при активной работе, и это обуславливает определенные требования к техническому обеспечению проекта. Система должна ожидать действий сотрудника,

работающего с ней, а не наоборот – вот главный критерий комфортной работы с CRM-системой.

Для работы с CRM-системой, расположенной в офисе компании, критическими параметрами будут:

- производительность компьютера на рабочем месте сотрудника;
- производительность сервера, на котором развернута CRM-система.

Также возможно развернуть CRM-систему в офисе с терминальным доступом, однако это значительно повысит требования к ресурсам сервера.

Для работы с CRM-системой, расположенной в облаке, критическими параметрами будут:

- производительность компьютера на рабочем месте сотрудника;
- скорость и стабильность интернет-соединения в офисе и мобильного в дороге.

**Рекомендации:** не экономьте на производительности компьютерной техники! Медленная работа может «убить» все преимущества CRM-системы; критическими параметрами для работы являются производительность компьютеров на рабочих местах пользователей, производительность сервера или, в случае облачной CRM-системы, стабильность и скорость интернет-соединения.

## «На вырост»

**Ситуация:** отсутствие планирования ресурсов компьютерной техники с учетом развития CRM-системы.

**Анализ:** важно в рамках проекта учесть развитие CRM-системы, например, на ближайшие три года. Необходимо учесть следующие факторы:

- рост базы данных CRM-системы;
- рост числа пользователей системы;
- наличие удаленных представительств и мобильных пользователей, которые синхронизируют свои данные с сервером базы данных CRM-системы;
- ввод в эксплуатацию дополнительных коммуникационных приложений, позволяющих интегрировать CRM-систему с каналами коммуникаций и интернет-сервисами, шифрование базы данных CRM-системы.

Все эти факторы потребуют дополнительной производительности от компьютерной техники заказчика или ресурсов облака поставщика CRM.

Также не стоит забывать о том, что сотрудники зачастую одновременно работают не только с CRM-системой, но и с офисными и специальными приложениями, что обуславливает дополнительные требования к производительности компьютерной техники.

**Рекомендация:** заложите дополнительный резерв производительности компьютерной техники или возможность ее легкой модернизации.

# Заключение

Технологии CRM уже доказали свою жизнеспособность и эффективность. CRM-система сегодня уже стала бизнес-приложением, по умолчанию необходимым для компании, так же как и бухгалтерская программа десятилетия назад. В ближайшее годы эффективная работа компании на высококонкурентном рынке без системы класса CRM станет практически невозможной.

## Эффект CRM

При правильно проведенном внедрении CRM-системы бизнес получает существенные конкурентные преимущества и возможности для роста. Используя инструменты CRM, возможно решить целый ряд задач, стоящих практически перед любой компанией. Вот только некоторые из них:

- собрать воедино разрозненную информацию о клиентах, сделках, маркетинге и сервисе;
- автоматизировать бизнес-процессы компании, регламентировать деятельность сотрудников по типовым операциям;
- получить расширенную аналитику по работе компании и перейти от анализа результатов прошлого (только

финансового учета) к прогнозированию ожидаемого результата в будущем;

- организовать систему выдачи и контроля исполнения поручений;
- свести к минимуму рутинные операции в работе квалифицированных высокооплачиваемых сотрудников, повысив их производительность;
- ускорить процесс продаж и обслуживания клиентов;
- облегчить адаптацию в компании новых сотрудников и сократить срок их вхождения в должность.

# Приложение 1.

## Словарь терминов

**ABC-анализ** – метод, позволяющий классифицировать покупателей по степени их важности на основе какого-либо параметра (например, выручки, прибыли или количества купленного товара). В его основе лежит принцип Парето: «20 % всех покупателей дают 80 % оборота».

Анализ покупателей производится путем деления их на три категории: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные.

**BPM** (Business Process Management) – управление бизнес-процессами – методика управления бизнес-процессами и административными регламентами. Все профессиональные CRM-решения сегодня имеют в своем функционале модуль управления бизнес-процессами. Линейка продуктов 1С:CRM реализует эту стратегию в расширенном модуле управления бизнес-процессами.

**BSC** (Balanced Score Cards) – сбалансированная система показателей (ССП) – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

**KPI** (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности. Набор показателей, являющихся основными в текущей деятельности компании. Философия ключевых показателей эффективности весьма

проста: «Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь это измерять. До тех пор, пока что-то не измеряется, на него не обращают внимания».

**СТІ** (Computer Telephony Integration) – компьютерная телефония. Технология, находящаяся на стыке компьютерных технологий и технологий средств связи. СТІ позволяет использовать все преимущества компьютерных технологий для управления телефонными соединениями.

**CRM** (Customers Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентами. Клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Результатом применения клиентоориентированной стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли.

**MBO** (Management By Objects) – управление по целям. Управление на основе целей – это управление, подразумевающее совместный выбор руководством и сотрудником его персональных целей на период и разбиение их на подцели или основные результаты.

MBO – системный и организованный подход, позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие при данных ресурсах результаты. Принцип MBO заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели и задачи организации, а также знали свою роль и понимали ответственность за достижение поставленных целей. Полная система MBO направляет действия руководителей и сотрудников на выполнение планов, что ведет к автоматическому достижению целей организации.

**SRM** (Supplier Relationship Management) – управление отношениями с поставщиками. Управление информацией о поставщиках, их производительности и каналах доставки. SRM-система призвана оптимизировать отношения предприятия с поставщиками и по возможности снижать совокупные затраты, связанные с процессом закупок. SRM-система включает в себя возможности анализа, оценки и ранжирования поставщиков, определения областей консолидации затрат, связанных с закупками, получения прогнозов эффективности стратегий закупок посредством традиционных и электронных каналов взаимодействия

с поставщиками и выявления оптимальных поставщиков, наиболее соответствующих задачам предприятия.

**TQM** (Total Quality Management) – глобальное управление качеством. Это структурированная система, строящаяся для удовлетворения внутренних или внешних клиентов путем проведения постоянных улучшений через изменения в организационной культуре. Она подразумевает постоянные разработку, развитие и поддержку аспектов качества, стоимости, коммуникаций и этики производства. Составными частями TQM являются организационное управление (Organizational Management), персональное управление (Individual Management) и управление качеством (Quality Management).

**ROI** (Return On Investments) – возврат на инвестиции. Рентабельность инвестиций. Показатель эффективности инвестиций – чистая прибыль, деленная на объем инвестиций. Иногда рентабельность инвестиций определяется как отношение чистой прибыли к сумме акционерного капитала и долгосрочного долга. В отношении анализа эффективности маркетинга применяют ROMI (Return On Marketing Investments – возврат на инвестиции в маркетинг).

**XYZ-анализ** – это группировка объектов по степени однородности исследуемого показателя (по коэффициенту вариации).

Формула для расчета коэффициента вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100 \%,$$

где:

- $x_i$  – значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -й период;
- $\bar{x}$  – среднее арифметическое значение исследуемого набора параметров;
- $n$  – число периодов.

**Коэффициент вариации** (также называемый среднеквадратичным отклонением) исследуемого набора величин – это характеристика того, насколько сильно эти величины в целом отличаются от среднего арифметического значения по этому набору. Можно сказать, что коэффициент вариации – это абсолютная мера разброса величин в исследуемом наборе.

**Аналитический CRM** отвечает за совместный анализ данных, характеризующих деятельность как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций и т.п. Для получения эффективных результатов в рамках CRM применяется весь современный арсенал методов математического анализа данных.

**Бенчмаркинг (Benchmarking)** – подход к стратегическому планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

**Бизнес-процесс** – это устойчивый информационный процесс (последовательность работ), относящийся к производственно-хозяйственной деятельности компании. Бизнес-процесс включает в себя иерархию взаимосвязанных функциональных действий, реализующих одну (или несколько) из бизнес-целей компании в информационной системе компании. Исходя из определения, нужно понимать, что бизнес-процесс – это регламентированная цепочка действий, приводящая к определенному результату.

**Закон Парето** (или принцип «20/80») означает, что 20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата. Дальнейшие улучшения не всегда оправданы, так как затраты на эти улучшения не всегда сопоставимы с пользой от них.

**Коллаборационный CRM** – класс систем, которые дают возможность клиенту непосредственно участвовать в деятельности компании-поставщика и влиять на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания. Инструментами реализации участия клиента в деятельности фирмы являются веб-сайты, электронная почта, системы коллективного взаимодействия, веб-порталы, call-центры.

**Оперативный CRM** дает оперативный доступ к информации по конкретному клиенту в процессе взаимодействия с ним в рамках обычных бизнес-процессов – продажи, обслуживания и др.

**Оmnikanальность (omnichannel)** – интеграция различных каналов коммуникации (например, телефонии, e-mail, SMS, интернет-мессенджеров и форм обратной связи на сайте компании) в CRM-систему с целью обеспечения бесшовной и непрерывной коммуникации с клиентом.

**Сегментация** (или сегментирование) – разбивка рынка (или клиентской базы) на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга.

**Сегментирование** – стратегия производителей и продавцов товаров, заключающаяся в разделении рынка на отдельные части (сегменты) по признаку, например, вида продаваемого товара, территориального расположения, типа наиболее представленных на данной части рынка покупателей, по социальным признакам.

Выделяют сегментирование рынка по географическому типу, когда в основу заложены географические факторы; сегментирование по демографическому принципу, в основе которого лежат демографические признаки; сегментирование рынка по поведенческому принципу, исходящее из поведенческих особенностей покупателей; сегментирование по психографическому принципу, основанное на разделении покупателей в зависимости от принадлежности к социальным группам (рабочие, крестьяне, служащие, интеллигенция, городские и сельские жители, граждане с разным уровнем дохода).

**Телемаркетинг** – это проведение обзвона клиентов по телефону с определенной целью:

- актуализация информации или получение новой;
- проведение опросов, анкетирования;
- поиск новых клиентов, продажи по телефону и т. п.

---

## Приложение 2. Список рекомендуемой литературы и других источников по тематике CRM

Для более подробного знакомства с концепцией клиентоориентированного бизнеса и CRM-технологиями рекомендуем вам ознакомиться со следующими изданиями и интернет-сайтами:

- Шуремов, Е. Л. Информационные технологии управления взаимоотношениями с клиентами, Е. Л. Шуремов. – М.: 1С-Паблишинг, 2005 – 98 с.
- Вертоградов, В. Управление продажами [Текст] / Владимир Вертоградов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004 – 236 с.
- Черкашин, П. Готовы ли вы к войне за клиента? / Павел Черкашин. – ИНГУИТ.РУ, 2004 – 380 с.
- Самолюбова, А. Б. CallCenter на 100 %: Практическое руководство по организации Центра обслуживания вызовов / А. Б. Самолюбова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 309 с.
- Ребрик, С. Тренинг профессиональных продаж / Сергей Ребрик. – М.: Эксмо, 2005 – 232 с.
- Thomas H. Davenport, Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / Thomas H. Davenport. – Boston: HBS Press, 1993. – 327 p.

- Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / Ари де Гиус. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004 – 221 с.
- Фредерик, Н. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) / Ньюэлл Фредерик. – Добрая книга, 2004 – 368 с.
- Джеффри, М. Преодолевая пропасть / Мур Джеффри. – Вильямс, 2006 – 368 с.
- Плис, М. Carrefour уже в России / Мария Плис, Антон Филатов, Кирилл Корюкин // Ведомости. – 2007. – № 44.
- Изосимов, А. Мы хотим оставаться компанией роста / Александр Изосимов // Ведомости. – 2007. – № 77.
- Хэйес, Ф. История CRM / Фрэнк Хэйес // Computerworld. – 2002. – № 14. <http://www.osp.ru/cw/2002/14/023.htm>.
- The National Cash Register Company Ltd. in Great Britain. <http://www.ncr.org.uk/NCRHistory/jhp2.htm>.
- Linda Robinson Walker A Jam Handy Production / Linda Robinson Walker // Michigan Today. – 1995. – № 3.
- About Day-Timers, Company History. <http://www.daytimer.co.uk/customerservice/history.aspx>.
- Bill Hammack Rolodex: A Public Radio Commentary. <http://www.engineerguy.com/comm/3900.htm>.
- Кадыков, М. CRM – как инструмент управления продажами. <http://www.crmru.info>.
- Ушаков, К. Зал ожидания. <http://www.ibusiness.ru/project/CRM/26703/index.html>.
- Голденберг, Б. 11 основных компонент CRM-решения. – ISM inc. [www.crmonline.ru](http://www.crmonline.ru). CRM завоевывает признание. – 2005. [http://www.crmonline.ru/phpnews/show\\_news\\_one.php?n\\_id=367](http://www.crmonline.ru/phpnews/show_news_one.php?n_id=367).

- CNews,  
<http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2008/04/23/298288>.
- Инновации – во взаимодействии.  
<http://www.osp.ru/news/thematic/2007/0921/4360949/>.
- Полынская, Г. Рейтинг CNewsConsulting: Оценка достоверности данных. [http://www.cnews.ru/reviews/free/itservice2007/articles/rating\\_cnews.shtml](http://www.cnews.ru/reviews/free/itservice2007/articles/rating_cnews.shtml).
- Лазарева, Н. CRM: едкий вкус конкуренции / Н. Лазарева // CRN. – 2008 – Спец. вып. – № 3 (47).
- Печников, А. Жертвы моды / Алексей Печников // Компания. – 2008. – № 18. Аналитический обзор российского рынка CRM-систем. – СПб. : DSS Consulting, 2008–2010.

---

# Приложение 3. Пошаговый план внедрения CRM и шаблон плана мероприятий по внедрению CRM

Общая схема внедрения CRM и расшифровка основных 12 шагов к внедренной CRM представлены ниже.



Рис. 184. Общая схема внедрения CRM-системы

### **ЦЕЛЬ ВНЕДРЕНИЯ CRM.**

Для успешного проекта необходимо определить стратегическую цель внедрения CRM. «Корабль, не знающий пункта назначения, никогда не войдет в порт».

### **РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА CRM.**

Назначить ответственного за внедрение CRM в компании. Одного. Главного.

### **ВАША КОМАНДА ВНЕДРЕНИЯ CRM.**

Создать команду внедрения CRM. Усилить руководителя проекта специалистами с нужными компетенциями и типом личности.

### **ИСПОЛНИТЕЛЬ ПРОЕКТА CRM.**

Выбрать исполнителя проекта (интегратора) на рынке. Заключение договора на внедрение CRM.

### **ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ С КЛИЕНТСКИМИ ПРОЦЕССАМИ.**

Понять текущую ситуацию (точка «А») в области управления клиентскими процессами: персонал, процессы, план роста, текущая автоматизация.

### **ЦЕЛЕВАЯ СИТУАЦИЯ С КЛИЕНТСКИМИ ПРОЦЕССАМИ.**

Понять целевую ситуацию (точка «Б») в области управления клиентскими процессами: персонал, процессы, целевые показатели, автоматизация.

### **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ВНЕДРЕНИЯ CRM.**

Написать конкретные шаги пути из точки «А» в точку «Б», привязанные к датам и ответственным.

### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.**

Скорректировать мотивацию руководителей и ключевых сотрудников (лидеров групп) на внедрение CRM. Считать мотивацию после внедрения CRM только по данным их CRM-системы.

### **ЗАПУСК ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ CRM.**

Провести запускающие мероприятия: собрание компании, выпустить приказ, провести тренинг для руководителей и ключевых сотрудников.

### **РЕГУЛЯРНЫЙ КОНТРОЛЬ ХОДА ПРОЕКТА CRM.**

Интегрировать контроль за ходом проекта внедрения CRM в текущие планерки и совещания компании. Жестко контролировать выполнение плана проекта.

### **ЗАПУСК CRM В РАБОТУ.**

Обучение персонала и тестирование полученных знаний. Поддержка персонала при первом оформлении контактов и сделок в CRM.

### **СОПРОВОЖДЕНИЕ CRM.**

Реализация новых идей и запуск в работу новых модулей CRM в ходе регулярного сопровождения.

## Шаблон плана мероприятий по внедрению CRM-системы

№	Мероприятие	Дата	Ресурсы	Ответственный	Результат
1	Собрание руководства компании		Руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Инициализация проекта внедрения CRM. Руководитель проекта. Команда проекта. Ответственные за внедрение CRM в подразделениях. Мотивация. Бюджет
2	Информирование сотрудников и линейных руководителей компании о внедрении CRM		Руководство компании, руководитель проекта, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Приказ о внедрении CRM. Общее собрание компании или информационное видео / электронное письмо для сотрудников и линейных руководителей
3	Мероприятия по приведению регламентов компании в соответствии с концепцией CRM		Руководитель проекта, руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Регламентные работы компании соответствуют концепции CRM
4	Выбор вендренца		Руководитель проекта, руководство компании	Должность, ФИО	Заключение договора на поставку и внедрение CRM-системы
5	Знакомство с выбранной CRM		Руководитель проекта, руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Обученная команда проекта
6	Документирование внутренних БП		Руководитель проекта, руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Отчет о предпроекте и утвержденное техническое задание проекта
7	Внедрение CRM-решения		Руководитель проекта, руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Запущенная в промышленную эксплуатацию CRM-система
8	Развитие и поддержка CRM-решения		Руководитель проекта, руководство компании, ключевые менеджеры	Должность, ФИО	Договор на сопровождение и аудиты эффективности работы с CRM-системой

© ООО «1С-Публишинг», 2019

© Оформление. ООО «1С-Публишинг», 2019

Все права защищены.

Материалы предназначены для личного индивидуального использования приобретателем. Запрещено тиражирование, распространение материалов, предоставление доступа по сети к материалам без письменного разрешения правообладателей.

**Фирма «1С»**

123056, Москва, а/я 64, Селезневская ул., 21.

Тел.: (495) 737-92-57, факс: (495) 681-44-07.

[1c@1c.ru](mailto:1c@1c.ru), <http://www.1c.ru/>

**Издательство ООО «1С-Публишинг»**

127434, Москва, Дмитровское ш., 9.

Тел.: (495) 681-02-21, факс: (495) 681-44-07.

[publishing@1c.ru](mailto:publishing@1c.ru), <http://books.1c.ru>

О найденных опечатках просьба сообщать по адресу [publishing@1c.ru](mailto:publishing@1c.ru).