

**Денис Запиркин, Андрей Парабеллум**

# Развитие бизнеса с использованием CRM систем



[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

2011

[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

# Развитие бизнеса с использованием CRM систем

---

2011 © Денис Запиркин, Андрей Парабеллум



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Содержание .....</b>	<b>3</b>
<b>О чем эта книга.....</b>	<b>8</b>
<b>Для кого эта книга .....</b>	<b>10</b>
<b>Как построена эта книга.....</b>	<b>11</b>
<b>Что такое CRM, и какая мне от нее польза?.....</b>	<b>13</b>
Когда пора использовать CRM?.....	17
Пора делать первые шаги .....	18
В каких случаях CRM вам не нужна? .....	21
Так для кого же CRM?.....	22
<b>CRM: при чем тут отношения? .....</b>	<b>23</b>
Что такое отношения с клиентами? .....	24
Как возникают отношения с клиентом? .....	26
Волшебная формула правильных отношений .....	28
Кто должен быть вовлечен в выстраивание и управление отношениями? .....	30
Как отношениями управлять? .....	32
Как CRM помогает в управлении отношениями? .....	33
<b>Как привлекать новых клиентов и что с ними можно и нужно сразу же делать? .....</b>	<b>35</b>

Управление контактами .....	37
Управление рассылками и Мониторинг обратной связи .....	38
<b>Как сделать маркетинговые кампании более эффективными? .....</b>	<b>39</b>
CRM и правильный рынок .....	40
CRM и правильное сообщение (message).....	41
CRM и правильный канал (media) .....	43
<b>Как увеличить продажи? .....</b>	<b>44</b>
Анализ спроса .....	45
Анализ воронки продаж .....	47
Управление pipeline.....	52
Дисциплина. Процесс. Регулярность. ....	54
Так как же CRM увеличивает продажи? .....	56
<b>Какие продукты нужны моим клиентам, и что здесь нужно делать? .58</b>	
<b>Кто работает с CRM?.....</b>	<b>62</b>
<b>Как можно более эффективно управлять компанией? .....</b>	<b>65</b>
Управление компанией со стороны доходов .....	68
Управление компанией со стороны расходов .....	70
Управление компанией со стороны KPI.....	71
3 методики управления вашей компанией.....	74
<b>Как быстро и просто можно внедрить CRM, и как получать результаты практически сразу? .....</b>	<b>75</b>

Пошаговый алгоритм выбора CRM .....	76
Пошаговый алгоритм внедрения CRM.....	78
<b>Что должны знать мои айтишники и технари, чтобы возврат на инвестиции в CRM был максимальным? .....</b>	<b>81</b>
Документооборот и CRM .....	82
Интеграция CRM с другими системами .....	83
<b>Преимущества CRM .....</b>	<b>85</b>
<b>Что делать, если у вас ЕЩЕ нет CRM? .....</b>	<b>87</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>89</b>
<b>Полезные ссылки и источники .....</b>	<b>90</b>
<b>Приложение 1. Упражнения.....</b>	<b>91</b>
<b>Упражнение 1.....</b>	<b>92</b>
<b>Упражнение 2.....</b>	<b>93</b>
<b>Упражнение 3.....</b>	<b>94</b>
<b>Упражнение 4.....</b>	<b>95</b>
<b>Упражнение 5.....</b>	<b>96</b>
<b>Упражнение 6.....</b>	<b>97</b>
<b>Упражнение 7.....</b>	<b>98</b>

<b>Приложение 2. Обзор существующих CRM-систем .....</b>	<b>99</b>
Обзор первый .....	100
Обзор второй .....	116
<b>Приложение 3. Как выглядит Microsoft CRM? .....</b>	<b>120</b>
Экран 1. Управление целями .....	121
Экран 2. Панель мониторинга целей. ....	122
Экран 3. Панель анализа интересов .....	123
Экран 4. Панель анализа возможных сделок (leads) и управления ими .....	124
Экран 5. Панель управления маркетинговыми кампаниями. ....	125
Экран 6. Панель управления маркетинговыми списками (например, для формирования рассылок) .....	126
Экран 7. Средства анализа эффективности маркетинговых кампаний .....	127
Экран 8. Интеграция с Microsoft Outlook .....	128
Экран 9. Pipeline .....	129
Экран 10. Панель управления продажами .....	130
Экран 11. Интеграция с Microsoft SharePoint .....	131
Экран 12. Панель управления контрактами .....	132
Экран 13. Панель управления услугами и продуктами .....	133
Экран 14. Экран назначения задач и зон ответственности .....	134
Экран 15. Возможности «программирования» конкретных процессов и задач по работе с клиентами .....	135

<b>Приложение 4. Как выглядит Terrasoft CRM.....</b>	<b>136</b>
Экран 1. Управление контрагентами .....	137
Экран 2. Интерфейс продавца: Активности .....	138
Экран 3. Управление маркетинговыми кампаниями .....	139
Экран 4. Управление контактами .....	140
Экран 5. Аналитика по сделкам и продажам .....	141
Экран 6. Управление документами (контракты, Акты) .....	142
Экран 7. Управление документами (Контроль выставленных и оплаченных счетов) .....	143
Экран 8. Управление базой знаний и документов .....	144
Экран 9. Управление воронкой продаж .....	145
Экран 10. Управление (кастомизация, настройка) процессов .....	146
Экран 11. Сводное окно (домашняя страница) продавца .....	147
<b>Развитие бизнеса .....</b>	<b>148</b>
<b>Развитие Бизнеса 2.....</b>	<b>161</b>

## О ЧЕМ ЭТА КНИГА

О чем эта книга?

Эта книга – продолжение темы развития вашего бизнеса. В этой книге мы расскажем вам о CRM системах. Что это такое. Как они работают. Как вы сможете использовать знания о CRM для роста вашего бизнеса, повышения эффективности вашего маркетинга, увеличения продаж и оптимизации многих других бизнес-процессов в вашей организации.

Почему мы решили написать эту книгу?

Сейчас на рынке есть масса изданий, в названии которых присутствует CRM. И, тем не менее, подавляющая их часть написана либо на сухом серьезном корпоративном языке (чаще это переводы и транскрипции толстых западных книг), либо это книги, написанные технарями для технарей, то есть в первую очередь о CRM как техническом инструменте.

Именно поэтому мы поставили перед собой задачу сделать нечто новое и отличное от представленного сейчас на книжных полках и в интернет-магазинах.

Мы хотим рассказать о CRM и о развитии бизнеса с помощью CRM на простом и понятном большинству российских предпринимателей, таких же, как мы, языке. Мы постараемся писать кратко и по делу, давая вам не только четкое понимание того что делать и как именно работать с CRM системами, но и конкретные инструменты, подходы и алгоритмы того, как те или иные аспекты вашего бизнеса могут и должны стать быстрее, больше, эффективнее, чтобы они приносили вам больше дохода, больше клиентов и больше прибыли.

Эта книга о том, как просто и легко изучить CRM, внедрить CRM и быстро начать использовать (не дожидаясь долгих месяцев и лет внедрения и адаптации) ее в вашей реальной практике бизнеса.

Мы не стремимся сделать из нашей книги продающий буклет, убеждающий вас купить и внедрить какую-то конкретную CRM систему, - мы просто хотим помочь вам разобраться в море новых возможностей и использовать их правильно.

## ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Для кого эта книга?

Эта книга для большинства российских предпринимателей, которые только начинают или уже несколько лет работают в сегменте малого и среднего бизнеса.

Для тех, кто начал (или скоро начнет) свое дело на коленке, с минимальными инвестициями (или даже просто без таковых), для тех, кто своим упорным трудом, преодолевая массу препятствий и трудностей, движется вперед, к своей цели, связанной с созданием ценного и полезного для рынка, для своих клиентов и, конечно, с получением достойной прибыли.

Для тех, кто понимает (или скоро поймет, возможно, прочитав нашу книгу), что правильная работа с клиентской базой, правильные процессы генерации лидов (привлечения потенциальных клиентов), эффективные продажи и управление процессами получения денег, - это основная, ключевая часть того, без чего бизнес просто невозможен.

Наша книга – для вас, для тех, кто может и хочет развивать свой бизнес, понимая, что только использование лучших практик работы с рынком, клиентами, с маркетингом и продажами, - это путь к новым горизонтам, новым возможностям и новому уровню не только вашей компании, но и к вашему собственному, личному развитию, так необходимому в достижении целей.

## КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Мы сами часто читаем книги по диагонали, выхватывая в первую очередь то важное и нужное, что можно использовать и внедрять прямо сейчас, незамедлительно и быстро. Мы уверены, что и вам такой подход будет близок. Поэтому мы построили книгу, исходя из этого принципа.

Книга состоит из нескольких частей, отвечающих на соответствующие вопросы, связанные с CRM и развитием бизнеса:

Что такое CRM и какая мне от нее польза?

CRM: при чем тут отношения?

Как привлекать новых клиентов и что с ними можно и нужно сразу же делать?

Как сделать маркетинговые кампании более эффективными?

Как увеличить продажи?

Какие продукты нужны моим клиентам, и что здесь нужно делать?

Как можно более эффективно управлять компанией?

Как быстро и просто можно внедрить CRM, и как получать результаты практически сразу?

Что должны знать мои айтишники и технари, чтобы возврат на инвестиции в CRM был максимальным?

Как видите, каждый раздел книги можно читать изолированно, и, тем не менее, для любителей читать от и до, - схема изложения такова,

чтобы читатель увидел и прошел путь от идеи к внедрению, от целей к процессам, от концепции к инструментарию и воплощению.

Кроме этого, мы добавили в конце (см. Приложение 1) серию упражнений. Они помогут вам лучше понять материал, а также сделать несколько важных практических шагов для изменения вашего бизнеса к лучшему.

В Приложении 2 представлены два обзора имеющихся на российском рынке CRM систем. Опубликовано как есть, без изменений и наших комментариев.

Для тех, кто хочет увидеть, как выглядит CRM, - в Приложениях 3 и 4 представлен набор экранов существующих CRM систем.

## ЧТО ТАКОЕ CRM, И КАКАЯ МНЕ ОТ НЕЕ ПОЛЬЗА?

CRM, Customer Relationship Management – понятие, имеющее несколько значений и смыслов.

В первую очередь это философия.

Это процессы, происходящие на рынке, в вашей компании и между ними.

Это инструмент.

И это все перечисленное, взятое вместе.

В рамках нашей книги мы коснемся всех этих взглядов на CRM.

Так с чего же начать?

Давайте начнем с главного.

По сути, CRM – это такой принцип организации работы ваших сотрудников, вашей компании и отношений с вашими потенциальными и существующими клиентами, который дает возможность более четко, структурно и формализованно (в хорошем смысле этих слов) делать бизнес компании эффективней.

Если на пальцах, то понимая и работая в рамках концепции CRM, вы подчеркиваете, что ключевая деятельность вашей компании строится на правильных и управляемых связях и отношениях с клиентами. Не на продукте. Не на бизнес-процессах. Не на системе качества. А именно на клиенте (который является ядром вашего успешного бизнеса) и на правильных с ним отношениях.

CRM начинается с головы. Именно поэтому мы считаем, что отчасти это философия. Только тогда, когда все ваши сотрудники понимают, уверены, убеждены, что деятельность вашей компании строится на и

зависит от отношений с клиентами, именно тогда в вашей деятельности происходят качественные и количественные сдвиги. До тех пор, пока сотрудники считают иначе, не имеет никакого смысла переходить к каким-либо практическим действиям по внедрению и использованию CRM.

Какая вам от этого польза? Логическая цепочка очень простая: именно клиент приносит вам деньги. Клиент, с которым выстроены хорошие, рабочие, доверительные отношения будет приносить вам деньги чаще и больше. Клиент, который вам доверяет, приносит не только свои деньги, он еще приводит к вам (по рекомендациям, по совету) новых клиентов, а также помогает вам с маркетинговой точки зрения, потому что создает выгодный для вас имидж на рынке.

И ничего, что по статистике, которая утверждает, что 100% неудовлетворенных клиентов обязательно распространяют о вас негативную информацию, а только 10-20% счастливых клиентов рассказывают об этом другим, - вам не стоит пренебрегать этими, казалось бы, небольшими процентами. Ведь, во-первых, 10-20% - это намного больше чем ноль. А, во-вторых, если перемножить эти проценты на растущее количество ваших клиентов, - может получиться вполне себе неплохая величина. И это для вас не только имидж, это еще и правильный PR, правильное позиционирование, правильное восприятие вашей компании. А, главное, - бесплатно!

Что еще дает вам CRM система? Не считая правильного отношения сотрудников к ценностям вашей компании (Клиент – это главное, потому что это доходы, зарплаты, развитие и так далее), CRM – это набор подходов по тому, как организовать и автоматизировать существующие процессы и текущую деятельность.

CRM система поможет вам более четко

- отслеживать, ваши контакты (читай вашу клиентскую базу),

- осуществлять фокусные и сегментированные рассылки (читай маркетинговые кампании),
- мониторить состояние воронки продаж,
- видеть ход всех (и каждой) сделок, которые ведут ваши продавцы (причем даже в их отсутствие),
- прогнозировать доходы вашей компании на различных интервалах времени,
- и многое другое, о чем мы еще расскажем.

Возможно, вы и сейчас многое из этого делаете, даже не подозревая о существовании и возможностях CRM систем.

Не страшно.

Если у вас это получается, - отлично.

Но, как показывает наш опыт и опыт наших клиентов, перестав делать что-то на коленке, на бумажке, старыми способами, вы получите не только ускорение и упрощение работы, но и сэкономите время и деньги, а, может быть, сможете открыть для себя новые тенденции, новые источники дохода и новый спрос, новые принципы работы, которые раньше просто не замечали.

Итак, как вам помогает CRM?

Короче говоря, - это средство

1. навести порядок в головах сотрудников (особенно в отделе продаж и маркетинга),
2. правильно сфокусировать их приоритеты,

3. это новый инструмент, помогающий вам видеть скрытые ранее возможности и тенденции,
4. это систематизация и порядок в ваших продажах,
5. это более четкое прогнозирование доходов,
6. и, наконец, это то, при помощи чего вы **МОЖЕТЕ ЗАРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШЕ.**

## КОГДА ПОРА ИСПОЛЬЗОВАТЬ CRM?

Когда пора начать использовать CRM? По крайней мере, задумываться о ее использовании?

CRM как инструмент, который автоматизирует часть ваших задач, обладает теми же преимуществами, что и любое другое средство автоматизации (программа, софт, решение, система, - называйте как хотите).

Поэтому критерии здесь очень просты:

1. Количество клиентов, которых нужно помнить (или о которых нужно помнить) – такое, что не умещается в голове у тех, сотрудников, которые за это отвечают,
2. Количество сделок, которые ведутся в вашей компании вашими продавцами – такое, что либо их уже невозможно помнить все, либо с ними связано такое количество деталей, тонкостей и особенностей, которые или неудобно, или просто опасно держать в памяти,
3. Тот, кто отвечает за работу с клиентами и за управление сделками (продажами), скажем, директор по продажам, уже не может контролировать ситуацию по памяти, а те его подчиненные, которые могут быстро ответить на нужный в данный момент вопрос, либо не находятся «под рукой» либо в очередной раз тратить время на анализ статуса из работы настолько проблематично, что проще и удобнее наладить процесс регулярного сбора информации об их деятельности и ее прогрессе, который позволит не зависеть директору по продажам от наличия и отсутствия тех или иных сотрудников рядом.

## ПОРА ДЕЛАТЬ ПЕРВЫЕ ШАГИ

Предположим, вы начали бизнес, и какое-то время его уже ведете. Наверняка вы уже имеете список ваших клиентов: их фамилии, адреса, телефоны, какую-то другую информацию. Вы, скорее всего, ее, эту информацию, где-то храните. Либо на листочке, либо в Excel, либо еще каким-то образом. Правильно?

Так когда же ваша компания созрела для того чтобы использовать минимально простую CRM систему?

Ответ очень простой. Тогда, когда количество клиентов, с которыми вы работаете, превышает некий порог (5-7 клиентов), порог, когда вы (ваши сотрудники) не всегда помните все, что происходит в связи с этими клиентами, или когда ваша команда превышает 2-3 человека (имеется в виду та часть людей, кто отвечает за маркетинг и продажи, и за работу с клиентом).

Почему?

Потому что, когда вы забываете какие-то важные вещи, связанные со сделками, – это рискованно для ваших отношений с клиентом. Вы сами, наверняка, можете представить такую ситуацию, когда вы что-то пообещали клиенту, а потом забегались: другие клиенты, другие обещания, другие дела, чего-то кому-то не написали, какую-то бумажку потеряли, и... Бах! Вы оказываетесь в неприятной ситуации, а клиент недоволен, что, в конце концов, может привести к разрыву отношений с клиентом.

Количество людей – как это влияет?

2-3 человека – это тот минимальный предел, когда вы можете между собой быстро общаться, быстро что-то вспоминать, быстро друг друга контролировать, выяснять, обсуждать и прочее, и, сидя в одной комнате или быстро позвонив друг другу, можете оперативно решить

любые вопросы, связанные с теми или иными клиентами, сделками, продажами или другими активностями. Когда вас становится больше – это сделать гораздо сложнее.

Многие вещи теряются из виду. Многие вещи остаются на бумажках, в блокнотах, в локальной почте у того или иного человека. И вы, как хозяин бизнеса, или как человек, который отвечает за продажи, перестаете полностью контролировать тот поток информации, договоренностей, обещаний клиенту, который имеется.

Что проще всего сделать?

Первым шагом, связанным с организацией работы команды в два-три и более человек, становится шаг, связанный с формализацией. Пусть это еще не внедрение CRM, но это движение в верном направлении: вы должны требовать от своих подчиненных, чтобы они складывали в какое-то общее хранилище те следы их работы, которые связаны с контактами, клиентами, продажами, с маркетингом и с определенными обязательствами и обещаниями.

Рано или поздно, но обязательно нужно начать вести общий, единый список ваших клиентов и потенциальных контактов.

Как это можно сделать?

Первое и самое простое: в виде Excel, который лежит у вас на общем сетевом ресурсе (в локальной сети компании) или в интернете, куда у вашей компании есть доступ. Формат простой: Название компании, ФИО, телефон, e-mail, должность, другие данные. Все поля должны заполняться единообразно (формат, стиль, язык и прочее). Все сотрудники, которым по роду деятельности нужен этот список, должны иметь туда (к этому файлу-списку) доступ.

На более высоком уровне развития, это может быть уже не Excel, а какое-то подобие системы а-ля Exchange или другой серверной

системы, в которой ведется переписка, и в которой есть функционал по ведению общего списка контактов. При этом, там вы храните не только контакты, но и переписку с клиентами, документы, которые вы им отправляли и прочее. Еще более продвинутый уровень, - когда вы знаете и можете найти, какой документ и когда кому был отправлен, какая версия документа, какой ответ вы на него получили.

Итак, то о чем было сказано в этой главе – это

- 1) предпосылки, когда можно задумываться о внедрении минимально простой версии CRM: объем коммуникации внутри вашей команды и объем взаимодействия с клиентами, - ключевые факторы, влияющие на подготовку к использованию CRM,
- 2) как уже сейчас или в ближайшее время вы можете самостоятельно, еще до внедрения самой CRM, начать минимальными затратами повышать эффективность работы, связанной с управлением списком клиентов и контролем движения важной информации между вами и клиентами.

Если в вашей компании планируется рост, и вы хотите минимизировать риски от потери коммуникации с клиентом, если вы собираетесь профессионально управлять взаимоотношениями в команде продавцов и с клиентами, – движение в сторону CRM или CRM-подобных систем просто неизбежно.

## В КАКИХ СЛУЧАЯХ CRM ВАМ НЕ НУЖНА?

CRM, как следует из названия и определения, - нужна для тех компаний, которые ставят своим приоритетом Клиента, с которым должны быть долгосрочные, неоднократные, повторяющиеся контакты и сделки. Для повторных продаж критически важным являются правильно выстроенные отношения, способствующие неоднократным бизнес-операциям или транзакциям.

В каких случаях, в каких видах бизнеса и сегментах рынка такое просто не имеет смысла?

Говоря обобщенно, это - транзакционный бизнес. То есть такая деятельность, при которой вам важны количество и быстрота продаж «одноразовым» клиентам...

Что это может быть?

С точки зрения маркетинга, в первую очередь это любой вид retail: продажа еды (как продуктов питания, так и фаст-фуд), прием регулярных платежей за ряд услуг типа телефон, интернет, оплата квартиры и так далее. То есть такой вид бизнеса, когда вы несете клиенту минимальную ценность, получаете с этого минимальную маржу, но прибыль делаете на большом количестве транзакций (покупок, оплат и так далее), говоря проще – на объемах и оборотах, и частоте операций.

С точки зрения финансово-экономической модели, это такой бизнес, который заточен на получение прибыли с любой (первой и порой единственной) транзакции с данным клиентом, и где нет высокой вероятности получения больших денег от повторных сделок с тем же клиентом.

С точки зрения продукта, - это ширпотреб, то есть массовый продукт для массового клиента, для широкого рынка.

## ТАК ДЛЯ КОГО ЖЕ CRM?

Чем больше вы добавляете ценности клиенту, чем больше прибыли вы получите от повторных (многошаговых) продаж, чем уже ваша ниша, чем важнее вам удерживать и привлекать клиентов снова и снова, - тем важнее вам с ними отношения, тем нужнее вам этим управлять. В таких моделях бизнеса и на таких рынках CRM играет важную роль и оказывается порой критическим элементом в организации вашей работы.

Проанализируйте свой бизнес, свой рынок и свою экономику еще раз. Поймите, где вы, и в каком направлении идете, - это даст вам верный ответ в необходимости использования CRM.

## CRM: ПРИ ЧЕМ ТУТ ОТНОШЕНИЯ?

Одно из слов, входящих в аббревиатуру CRM, - Relationship, то есть Отношения.

Давайте несколько подробнее в этой главе поговорим о CRM с точки зрения того, почему, как и какие отношения должны выстраиваться, зачем и как этим пользоваться с точки зрения бизнеса.

## ЧТО ТАКОЕ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ?

По сути, отношения – это форма восприятия других людей с учетом их поведения и внутренней модели отношений к истории взаимодействия. Такая форма восприятия динамична, то есть меняется во времени.

Отношения с клиентами строятся на разных вещах. И на том, какое первое впечатление вы на них произвели, и как вы тогда выглядели, и что говорили, и насколько соответствовали ожиданиям клиента. Потом они строятся на том, что и как вы делаете, как продаете, как ведете себя на предпродажных встречах, как обсуждаете контракт и его условия, где, в какой обстановке и при каких обстоятельствах это происходит. Еще на отношения влияет то, как вы разговариваете, как вы пишете, как ведут себя ваши сотрудники с представителями клиента, как вы выполняете обещанную работу, как вы в споре, в конфликтных ситуациях, что от вас можно ожидать, насколько вы стабильны, предсказуемы, дружелюбны, готовы к компромиссу или к истерике. Даете ли вы сверх того, что обещали или наоборот? Вкладываетесь ли вы в выстраивание отношений или подходите исключительно формально?

На любом этапе сотрудничества вас видят, за вами наблюдают, вас воспринимают и делают выводы, строят некоторую модель восприятия вас на основе того, что происходит.

Важно понимать, что чем меньше вы встречаетесь и что-то выясняете, тем больше поводов для фантазии или придуманных вещей о вас и вашей компании вы даете. И это не всегда то, что вам выгодно, - ведь клиенты бывают разные. И ничего страшного в этом нет, если ваш бизнес простой: пришли, продали, сделали и ушли. Но в случае долгосрочных проектов, в случае повторных продаж и проектов, то, как вас воспринимают, играет большую роль, имеет значение.

Почему? Потому что, в конечном итоге, от выстроенных отношений зависит, обратится ли к вам клиент снова, будет ли продолжать у вас покупать и с вами работать. Если отношения не сложились, и у клиента есть выбор, - тут ответ однозначный. В случае добрых и доверительных отношений ваши шансы повышаются.

Поэтому максимум усилий нужно направлять на среднюю часть этой шкалы: нужно продолжать влиять на восприятие вас вашим клиентом и «передвигать» его по этой шкале в сторону плюса. Как минимум, производя нужное клиенту впечатление, понимая и отрабатывая его ожидания. Как максимум – давать больше. А в среднем (в нормальном) варианте, - просто выполнять свои обещания, обязательства и (!!!) указывать на это клиенту.

Часто на такие вещи люди склонны не обращать внимания, а именно это – тот ключ к эффективным и долгосрочным отношениям, когда клиент не только получил, что ему нужно, но и увидел это, обратил на это внимание, когда это запомнилось и усвоилось как набор конкретных, явных фактов. Именно они останутся у клиента в создании, и именно они помогут ему дальше выбирать именно вас.

## КАК ВОЗНИКАЮТ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ?

Так же как и в обычной жизни, отношения возникают в процессе коммуникации. Они возникают сразу, при первом же контакте, будь то личная встреча, телефонный звонок или электронная переписка. При этом важно помнить, - отношения формируются в первые секунды, и складываются исходя из массы факторов, связанных не только и не столько с предметом, темой общения, сколько с эмоциональным восприятием друг друга. Здесь играет роль и внешний вид, и запах, и ассоциации с прошлым, и настроение, и тон голоса, и стиль переписки, погода, и многое другое.

Ни на минуту вы (или ваши сотрудники, вовлеченные в коммуникацию с клиентом) не должны забывать как много вещей явно и неявно ваш клиент воспринимает в данный момент, и как много факторов влияют на первое впечатление и последующие отношения.

Можно ли как-то этим управлять, или это воля случая?

Понятно, что со 100% вероятностью вы никогда не сможете быть уверены и гарантировать успех. Но есть ряд вещей, которые способствуют повышению вероятности прочных, деловых, долгосрочных, взаимовыгодных отношений.

Правильный ответ такой. Вы должны управлять или, по крайней мере, влиять на максимально возможное число каналов, по которым идет коммуникация и восприятие. Начиная с того, как вы одеты, как вы причесаны, как вы пахнете, заканчивая тем, как и что вы говорите: звук, интонация, тембр вашего голоса, термины, которые вы используете в общении (близки ли они, понятны ли вашему оппоненту?), не говоря уже о самой сути того, что вы стараетесь донести человеку.

Как бы ни проходила коммуникация по форме (живое общение, электронное, телефонное и так далее), вы должны быть правильно

подготовлены и стараться соответствовать ожиданиям и представлениям клиента.

Как их узнать?

Не всегда это получается сразу и быстро. Вам следует изучить человека, возможно, до вашей встречи, понять какой у него психотип, образование, что его волнует, к какой суб-культуре он принадлежит, что ему нравится, а что – нет. Если нет такой возможности сделать это заранее, нужно действовать по обстановке и подстраиваться под ту реакцию, которую вы видите. Многое из этого приходит с опытом, и практика – лучший инструмент.

Эмоциональный аспект крайне важен, ведь порядка 80% (если не больше) общения происходит на этом, эмоциональном и подсознательном уровнях. Поэтому те, кто вовлечен в процесс коммуникации должны знать и уметь использовать максимум соответствующих приемов.

А как же остальные 20%? Несомненно, это тоже важно, и этим тоже можно и нужно управлять. Что вы говорите (пишете) человеку? Нужно ли это ему? Понимает ли он такую форму и стиль изложения? Готов ли он сейчас воспринимать эту информацию? Способен ли он все понять сразу, за один раз, или ему требуется повторное «касание» (а, может быть, и несколько).

Все эти вещи могут и должны быть понятны вашим специалистам по работе с клиентами, во все них нужна тренировка и набор дополнительных, запасных, резервных приемов на случай, если что-то пошло не так.

## ВОЛШЕБНАЯ ФОРМУЛА ПРАВИЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Правильные отношения с клиентом, - сводятся к одному: он готов с вами работать, платить вам еще и еще. Именно этого вы должны добиваться, когда выстраиваете отношения. Какими бы хорошими они ни были на уровне простого человеческого общения, бизнес есть бизнес, и забывать про отношения ради сделки ни в коем случае нельзя.

И тем не менее, в процессе выстраивания отношений и их поддержки, деньги играют не столь значительную роль сами по себе.

Чем больше ценности ваш бизнес несет клиенту, тем больше на ваш успех влияет Доверие. Именно доверие, - это ключ ко всему. Именно на нем строится вся дальнейшая работа и коммуникация. Именно оно открывает вам двери к новым возможностям в виде сделок, клиентов и новых контрактов, которые придут от данного клиента или от тех, кому он вас порекомендует.

Из чего состоит доверие, что помогает его сформировать, и как на это можно влиять?

Формула проста: Доверие = (Достоверность + Надежность + Близость)/(Ориентация на себя)

Без лишних слов, - вот вам рецепт правильных отношений, выстроенных на доверии.

Нужно предоставлять клиенту информацию достоверную, а от себя добавим: во-время, кроме того, честность – лучшая политика. Не старайтесь обманывать, - во-первых, это видно, а, во-вторых, все равно вскроется.

Будьте надежными. Держите данные обещания. Предоставляйте клиенту возможность положиться на вас. Приучайте его к тому, что это не случайность, - тогда доверие будет расти.

Близость. Трактуйте это правильно: в зависимости от вашего рынка, клиента, его специфики и других факторов, близость может иметь разные формы. Но даже в самом строгом варианте корпоративной коммуникации, близость имеет право на существование, по крайней мере, в форме простого человеческого общения.

Ориентация на себя, в отличие от других составляющих формулы, находится в знаменателе, что означает: чем больше вы отдаете, тем больше вам доверяют. «отдавать» в данном случае не значит дарить свои продукты или делать безумные скидки, - всегда может найтись что-то, не связанное напрямую с продажами, что можно предоставить, дать и т.п. клиенту, - и это сыграет вам в плюс. Не стремитесь грести все под себя и ставить клиента в ситуацию win-lose, когда он оказывается даже в мелочах в проигрыше, - это точно не способствует доверию, а при спекуляции может привести даже к разрыву.

## КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОВЛЕЧЕН В ВЫСТРАИВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ?

На первый взгляд, кажется, что вопрос простой, и ответ на него очевиден: в выстраивание и управление отношениями должны быть вовлечены все те, кто общаются с клиентом, то есть продавцы и сотрудники службы поддержки (если такая у вас есть).

Однако, это только на первый взгляд.

За прямым общением с клиентом, в которые, действительно вовлечены продавцы и служба поддержки, стоит работа тех, кто обеспечивает эти две группы ваших сотрудников необходимой в коммуникации и переговорах информацией.

Кто это?

В первую очередь, это те, кто занимаются продуктом (услугой) и маркетингом. В более крупных компаниях это отделы маркетинга, PR, рекламы, разработки продуктов (или отделы сервиса) и подразделение product marketing (специальная команда, отвечающая за позиционирование и правильное продвижение продуктов на рынке).

Почему так важно помнить о них?

Потому что именно они в первую очередь создают то, с чем продавцы уже едут к клиенту на встречи и выступления. Именно они подбирают те правильные слова, делают те форматы для документов и презентаций, которые видит клиент, и в отношении которых получает первое впечатление о вашей компании, продуктах и услугах.

Будь у вас самый замечательный продавец, но если ему не дали то, что продавать, у него никак не получится продажа. Без результатов работы

в виде текстов и презентаций о продукте-услуге, без правильных слов и картинок об их ценности для клиента, без необходимых стилей оформления документов, без скриптов (правильного набора слов, вопросов и схем переговоров) ни правильного первого впечатления на клиента, и последующей деловой коммуникации, ни покупки, ни дальнейших отношений может не получиться.

## КАК ОТНОШЕНИЯМИ УПРАВЛЯТЬ?

Как управлять отношениями? Принцип тот же, что и везде в управлении, это классика: PDCA = Plan – Do – Check – Act.

**Plan.** Отношения нужно планировать. Да, к ним нужно готовиться, нужно делать разведку, анализ, репетиции и так далее. Нужно понимать что для данного клиента нужно, ценно, необходимо, как это и в какой форме до него донести, проверять, тестировать, учиться, набираться опыта и снова готовиться.

**Do.** Воплощать. Действовать. Встречаться. Общаться. Что-то давать. Что-то делать для клиента. Собирать с него информацию, отзывы, обратную связь (явно и неявно, напрямую и косвенно, из официальных и неофициальных источников).

**Check.** Проверять то, что получается, что не получается. Анализировать причины успеха и неудач. Накапливать опыт, информацию и знания.

**Act.** С использованием накопленного опыта и проводимого анализа вносить изменения, коррективы, улучшать и совершенствовать. Что? Все: и внешний вид людей, и стиль изложения информации, и формы-навыки проведения звонков, презентаций, переговоров, короче, все, что можно.

А потом повторять и повторять, - вот и весь цикл. Естественно, это работает эффективно, когда в процесс вовлечены все заинтересованные стороны в вашей компании (а еще лучше и клиент тоже), а также есть ответственный с правильными полномочиями.

Так что, по сути, управлениями можно и нужно управлять, как и любым другим процессом, от которого вы хотите добиться нужного вам эффекта.

## КАК CRM ПОМОГАЕТ В УПРАВЛЕНИИ ОТНОШЕНИЯМИ?

Как CRM помогает в управлении отношениями?

Все очень просто.

Вы можете управлять тем, что определили (у вас есть единое, общее четкое понимание) и тем, что можете измерить (иначе как же вы поймете, достигли вы нужного или еще нет).

С точки зрения CRM, вы можете получить пользу на двух уровнях управления.

Во-первых, CRM помогает вам хранить, накапливать, систематизировать и проверять текущую, оперативную ситуацию. Все ли, что нужно клиенту, вы дали, ничего ли не забыли, когда последний раз было общение, не пора ли снова пообщаться (цель можно придумать или запланировать заранее), что вы ему отправляли и что получили в ответ, есть ли незакрытые обязательства, каков статус отработки всех возникших в процессе общения возможностей, каковы вообще возможности (хотя бы список), связанные с данным клиентом, что с ними происходит, и многое другое. Здесь и отслеживание, хранение переписки. И напоминания. И список задач. И просто любая связанная с клиентом и с данными отношениями информация.

Во-вторых, CRM дает вам сводную информацию о том, как в целом (по клиентам, по сегментам, по рынку и так далее) обстоят дела. То есть, если вы директор по продажам или руководитель группы продавцов, вы можете мониторить ситуацию и своевременно ее корректировать. Какие срезы какой информации вы можете получать в отчетах на этом уровне, зависит от того, как именно вы организовали работу и настроили CRM в своей организации, так что вариантов для творчества

и подходов к достижению целей в управлении отношениями – масса, но, например, вы можете наблюдать статистику по отзывам и оценкам, получаемым от клиентов, можете отслеживать задержки в коммуникации (почему те или иные задачи остались нерешенными, те или иные письма клиента – без ответа, как часто происходят или не происходят «касания» клиентов) и так далее.

## КАК ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ КЛИЕНТОВ И ЧТО С НИМИ МОЖНО И НУЖНО СРАЗУ ЖЕ ДЕЛАТЬ?

Рассмотрим ситуацию в режиме до и после.

Как вы сейчас привлекаете новых клиентов?

Наверное, вы делаете различные маркетинговые мероприятия, каким-то образом работаете с рынком. Например, делаете рекламу, работаете с поисковыми системами в интернете, публикуете полезные и интересные клиентам статьи, проводите семинары, вебинары, участвуете в выставках и конференциях, где присутствуют ваши потенциальные клиенты, короче, много чего.

Если вы этого еще не делаете, возможно, вам имеет смысл прийти на наше живое мероприятие из серии BizDev (Развитие бизнеса) или скачать аудиозапись Мастер-класса «Основы развития бизнеса» с нашего сайта <http://infobusiness2.ru>.

Что это дает вам?

Вы, так или иначе, получаете контактную информацию, встречаетесь и знакомитесь с различными представителями рынка, заводите связи, отношения, ищете новые возможности.

Как дальше вы используете эту информацию?

Вы назначаете встречи, вы делаете презентации, даете больше важной информации, в конце концов, продаете.

В большинстве случаев, скорее всего, продажа с первого раза, с первой встречи, - это что-то из области фантастики (и тем более фантастично, чем более сложный у вас продукт или услуга). То есть до приятного факта заключения контракта и получения денег, вы, наверняка, проходите не одно и не два «касания» с клиентом. Под «касанием» в

данном случае имеются в виду и письма, и материалы, которые вы отправляете клиенту, и звонки, и встречи и многое другое.

А что теперь? Будет ли CRM делать это за вас?

Конечно, нет. И, тем не менее, CRM поможет вам в этом. Как?

- Управление контактами
- Управление рассылками и Мониторинг обратной связи

Давайте рассмотрим это поподробнее.

## УПРАВЛЕНИЕ КОНТАКТАМИ

Первое, что вы должны сделать, получив от потенциального клиента визитку или контактную информацию в другой форме, - сохранить ее в CRM, то есть в подсистеме управления контактами. Зачем?

Во-первых, чтобы не потерялось.

Во-вторых, чтобы ваши коллеги, которые начнут также работать с этим клиентом, знали необходимую информацию (ведь теперь они понимают, где ее взять).

В-третьих, это поможет вам выполнять автоматические рассылки по нужным спискам.

В-четвертых, с точки зрения аналитики рынка, даже простая визитка, - это ключ к лучшему пониманию вашего рынка: кто ваши клиенты, из каких они индустрий, компаний, отделов, какие у них должности, как можно дальше, зная все это, правильно сегментировать и позиционировать ваши продукты и услуги.

В конце концов, ваша клиентская база, - это ваши будущие деньги и повышенная стоимость вашей компании (конечно, если эти контакты представляют ценность и являются актуальными).

## УПРАВЛЕНИЕ РАССЫЛКАМИ И МОНИТОРИНГ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Многие CRM позволяют вам осуществлять автоматизированные массовые рассылки. При этом, вы можете управлять, кто из вашей клиентской базы какие рассылки будет получать (будет ли), кому должны прийти какие тексты и материалы в зависимости от занимаемой ими должности, сегмента рынка или другого параметра, характеризующего контакт.

Рассылки можно программировать по времени. По рассылкам можно собирать обратную связь (прочитали ли?, отреагировали ли?, как? и так далее). На основе такой реакции можно дальше сегментировать следующие рассылки и повышать их качество и эффективность.

Более того, вы можете, управляя рассылками, видеть аналитику: сколько сделок получилось на выходе каждой из них, каков эффект с точки зрения лидогенерации, с точки зрения наполнения воронки продаж и какова абсолютная и относительная отдача\*.

\*Примечание: конечно, нельзя объем продаж напрямую связывать с конкретными рассылками, - на это влияет множество факторов, и, тем не менее, при проведении достаточного числа рассылок и получении определенной статистики по ним, можно наблюдать прямую корреляцию, то есть связь, зависимость этих величин.

## КАК СДЕЛАТЬ МАРКЕТИНГОВЫЕ КАМПАНИИ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ?

В чем состоит эффективность маркетинговых компаний? Из чего она складывается?

Правильная кампания приносит вам деньги. По крайней мере, если не сразу деньги, то клиентов, которые принесут вам деньги в ближайшее время.

Что еще?

Правильная маркетинговая кампания экономически выгодна. Она оправдывает вложенные деньги, принося больше (а еще лучше, гораздо больше) на вложенные средства.

Она сфокусирована на тех, кому нужна.

Она с большой вероятностью попадает в те потребности ваших клиентов, которые вы своими продуктами и услугами хотите закрыть.

Среди десятков факторов, перечисленные здесь, - самые главные, именно исходя из них вы выбираете тот или иной набор инструментов и средств ее осуществления, который окажется наиболее результативным.

Какие у вас есть способы сделать маркетинговую кампанию правильной?

Это все те же три составляющие успеха:

1. Правильный рынок (или часть рынка, сегмент, часть аудитории и так далее)
2. Правильный message (сообщение этому рынку)
3. И правильный канал (media), по которому вы донесете message до нужной аудитории.

CRM помогает вам по всем трем направлениям. Рассмотрим более подробно.

## CRM И ПРАВИЛЬНЫЙ РЫНОК

Если вы ведете в CRM информацию о ваших клиентах, существующих и/или потенциальных, если вы знаете достаточно о том, кто они, вам не составит труда сделать соответствующую выборку под портрет того клиента, на которого вы в данный случай будете ориентировать свою маркетинговую кампанию.

Как?

Прежде чем проводить кампанию, вы планируете и описываете то, кому данное предложение будет интересно. Вы понимаете, что это за люди или компании, где они находятся территориально, какие должности занимают те, на кого вы сейчас ориентируетесь, являются ли они вашими повторными клиентами или они еще ни разу ничего не покупали, какие у них есть текущие потребности (вряд ли стоит включать в рассылку сейчас тех, кому что-то подобное нужно через год и более, - это только вызовет недовольство). Эти и еще много разных других признаков вы принимаете в расчет при разработке данной кампании.

И именно CRM помогает вам в этом, потому что здесь хранится (если, конечно, вы это собираете и отслеживаете) масса нужных вам атрибутов ваших (потенциальных) клиентов. Специальные средства поиска, сортировки и фильтрации в CRM помогают вам найти и сделать нужную выборку тех, кто войдет в целевую аудиторию по данной маркетинговой кампании.

В отличие от традиционных средств, вы сможете это сделать быстро и удобно. Более того, у вас всегда есть возможность добавить или убрать соответствующие критерии поиска и фильтрации, чтобы сузить или, наоборот, расширить состав целевой аудитории.

## CRM И ПРАВИЛЬНОЕ СООБЩЕНИЕ (MESSAGE)

Рано или поздно, с опытом к вам и к вашим маркетологам приходит понимание того, как именно нужно формулировать, излагать то сообщение, получив которое, клиенты более активно будут покупать. Если у вас такого нет, возможно, вам стоит поработать над этим отдельно, но это не относится к предмету данной книги.

Правильный message (сообщение) отличается от простого или неправильного тем, что он магическим образом действует на потенциального клиента. Он попадает в самую точку, выявляя, подчеркивая потребность и боль, цепляя клиента. Более того, он не только будит в клиенте и усиливает желание-необходимость решить проблему, но и ведет его к принятию решения, к действию, связанному с приходом к вам, к звонку вам, к покупке у вас, в конце концов.

CRM не будет за вас писать такие тексты.

Но CRM хранит и будет накапливать:

- 1) Потребности ваших клиентов
- 2) Время, когда эти потребности созрели (или созреют)
- 3) Тех клиентов, кому это нужно (а кому нет)
- 4) Историю тех текстов, которые вы ранее рассылали, при этом с ответом на вопросы кому и когда
- 5) Статистику об эффективности, отдаче тех различных текстов, которые вы рассылали в рамках разных кампаний.

Короче, полный набор того, что вам нужно (кроме того, чтобы написать новый текст) для принятия правильного решения о том message, который вы будете использовать теперь.

Имея соответствующую статистику того, как действуют ваши сообщения, вы можете либо использовать старые успешные варианты, либо существенно перерабатывать неудачные, если в этом есть смысл.

Обладая всей этой информацией, вы сможете более уверенно и эффективно разрабатывать очередной message для очередной кампании.

## CRM И ПРАВИЛЬНЫЙ КАНАЛ (MEDIA)

Все то же самое, что говорилось про message, - подходит и в данном случае.

Обладая историей проведенных кампаний, понимая какой канал когда использовался, какая была в разных случаях эффективность и отдача, вы сможете принимать решения более взвешенно и более обоснованно.

Ведь именно в этом состоит главная составляющая успеха, - когда вы не наугад и не случайно, а на основе фактов, понимаете, что в данном случае подходит, а что нет.

Рынок динамичен, и не всегда можно с полной уверенностью утверждать, что один и тот же канал будет работать всегда со стабильной отдачей, но именно статистика и анализ тенденций, связанных с проведенными ранее кампаниями, - ключ к разумным решениям о правильных вариантах действий.

## КАК УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ?

Здесь ситуация та же, что и с рассылками и маркетинговыми кампаниями: CRM не будет продавать за вас. К сожалению, таких возможностей даже в самых дорогих версиях этой системы пока нет.

Но что можно сказать точно, так это что CRM помогает вам продавать.

Каким образом?

- Анализ спроса
- Анализ воронки продаж
- Управление pipeline
- Дисциплина. Процесс. Регулярность.

## АНАЛИЗ СПРОСА

Анализ спроса, - первый и самый главный шаг для увеличения продаж. Вы же не будете продавать то, что никому не нужно? Вам же не интересно продавать там, где вообще никакого интереса к вашим продуктам и услугам нет? Правильно. Вы будете продавать то, что нужно, и тем, кому это нужно. Для того чтобы определиться с тем что и кому, вам надо провести анализ спроса.

Как в этом поможет CRM?

CRM, с точки зрения анализа спроса, это хранилище информации и средство аналитики.

В CRM вы собираете результаты маркетинговых исследований, которые проводите периодически на своей клиентской базе. В CRM хранятся интересы, запросы, пожелания ваших существующих и потенциальных клиентов. Качество такой информации во многом зависит от тех методик сбора и накопления информации, которые вы используете, но это не значит, что в этом есть что-то сложное. Главное, просто договориться со своими коллегами, каким образом вы будете хранить эту информацию.

При правильной организации этого процесса (тут всего три простых шага:

- 1) договориться, о чем спрашивать,
- 2) спрашивать,
- 3) сохранять результаты опроса в CRM, да, и еще желательно это делать с некоторой регулярностью),

вам останется только сделать несколько отчетов-срезов по той информации, которую вы накопили с CRM, - и вот у вас уже появилась ваша базовая аналитика спроса.

Самое простое и самое первое: найти в полученных отчетах:

- 1) То, что чаще всего спрашивают (хотят купить)
- 2) То, за что больше и чаще готовы платить.

Это не значит, что все остальные срезы отчета вам не нужны, но это наиболее ценная выжимка, которую следует использовать незамедлительно. Пока этот спрос есть, и нигде не исчез.

Остальная информация, - прекрасная возможность для дальнейшего, возможно, более подробного исследования или разговора с вашими клиентами и представителями рынка на тему реальных потребностей, стоящих за этим интересом, и 1) подготовкой продаж, удовлетворяющих этот спрос, 2) разработкой соответствующих продуктов и-или услуг.

Таким образом, CRM – это еще и инструмент по проведению своего рода маркетинговой аналитики, помогающий вам выявлять показатели спроса и его соответствующие тенденции.

## АНАЛИЗ ВОРОНКИ ПРОДАЖ

Воронка продаж это схематичное изображение того, как ваши лиды (потенциальные сделки с потенциальными и реальными клиентами), контакты и их интересы проходят различные стадии ваших процессов маркетинга (генерации лидов) и продаж (конверсии лидов) от первых контактов к финальным контрактам и продажам.

Не существует единого стандарта, какие именно этапы присутствуют в воронке продаж, и как они называются. Это формируется эволюционно, исторически в разных компаниях. И, тем не менее, по сути их объединяет примерно следующее.

**Первый этап – контакт.** Вы встретились с человеком, клиентом, представителем клиента тем или иным образом и получили его контакт. Это первый, но очень важный шаг. Теперь вы можете с ним целенаправленно общаться, понимая, что он из себя представляет, какая у него должность, какие полномочия, и за что он отвечает. Зная контактную информацию клиента, вы можете общаться с ним о его потребностях, задачах, включать его в свои опросы и маркетинговые исследования в надежде получить от него конкретную информацию (интерес), а также составить общее представление о вашем рынке, той части вашего рынка, которая вам видна и доступна.

**Интерес.** Интерес, - это информация, которую вы получаете от контакта в процессе общения с ним. Интерес, - это явное или неявное (не сформированное на данный момент) понимание клиентом своих задач, проблем и потребностей, которые, так или иначе, могут быть связаны (можно связать) с вашими продуктами, услугами, с вашим предложением. Вероятность того, что заинтересованный контакт у вас купит, выше, чем просто контакт.

**Квалификация клиента.** В некоторых компаниях этот этап может состоять из нескольких. Но, для простоты изложения, мы здесь

объединим их, по сути, в один. Задача этапа квалификации понять, что, насколько и когда нужно вашему клиенту, и какая вероятность реальной покупки. Проведя квалификацию, несколько раз встретившись с клиентом, пообщавшись с его различными представителями, задав ряд важных вопросов, вы получаете ответы, повышающие или понижающие реальную вероятность сделки и движение (или не движение) лида по воронке продаж. Здесь вы уже можете понять, какой продукт интересен клиенту. Когда он ему нужен. Сколько денег готов потратить клиент на продукт. Есть ли у него сейчас бюджет, то есть деньги на осуществление сделки. Кто будет принимать решение по покупке со стороны клиента, сколько таких людей и какие у них явные и скрытые потребности в отношении данной сделки с вами. Если вы получили достаточно такой информации, то есть правильно квалифицировали лид, вы можете принимать решение, приближаетесь ли вы к сделке с этим клиентом (вероятность растет, и вы переходите по воронке продаж дальше), либо интерес пока не сформирован, готовности у клиента нет, либо нет денег (в таком случае лид остается на том же этапе воронки или вообще выходит из нее, «отвалившись» навсегда).

**Этап предложения.** Квалифицированный лид, то есть потенциальная сделка с клиентом, в отношении которого вы поняли реальный интерес, его потребность, когда ему нужно решение, сколько и есть ли у него деньги, есть ли человек в компании клиента, который готов принять решение о покупке, на данном этапе воронки должен получить ваше явное предложение. С учетом всей собранной и полученной информации, теперь вы должны начать гонку, борьбу, возможно, конкурентную борьбу за данного клиента. Делайте клиенту предложение. Теперь вы знаете, кому и о чем. Активно боритесь за клиента предлагайте клиенту соответствующие услуги до тех пор, пока он наконец-то не купит или не предложит вам согласовать контракт. Обсуждение предложения может происходить на одну встречу за кофе, а может длиться на протяжении недель и месяцев, - это зависит от

объема сделки и от тех процессов, которые есть у клиента в отношении таких сделок. Целью данного этапа является провести лид дальше по воронке продаж, повышая вероятность сделки. В случае неудачи, лид выбывает из воронки, хотя это и не означает, что к данному клиенту путь заказан. Вы можете продолжать с ним поддерживать отношения, общаться, работая над тем, чтобы получить новые возможности и новые сделки.

**Составление контракта.** Если вы сделали предложение клиенту, и оно ему нравится, он готов обсуждать с вами дальнейшие условия, вы продвинули лид по воронке продаж еще дальше, повысив вероятность сделки и получения денег. Обсуждайте с клиентом условия контракта, ведите переговоры, боритесь за успех, идите на компромиссы, используйте различные стратегии, побеждайте. Вообще, если вы перешли к обсуждению контракта, ваши шансы на сделку обычно очень высоки. Но бывают такие компании и такие процессы в них, когда при обсуждении контракта многие из начальных пожеланий, требований и условий могут измениться и трансформироваться до неузнаваемости. Так бывает, и это нормально. И, тем не менее, это не означает, что в рамках новых требований такой контракт будет выгодным для вас, и вы пойдете на его подписание. Поэтому «составление контракта» - это лид с еще не 100% вероятностью. Расслабляться рано.

**Получение денег.** Если все идет как надо, вы согласовали и подписали контракт. Ура! При этом многие считают, что лид достиг 100% вероятности, и дошел до конца воронки продаж. Хочется в это верить, но иногда подписание контракта еще не означает, что работа продавца окончена. В идеальном варианте, вы получаете деньги, приступаете к выполнению работ, или начали работать в ожидании скорого поступления денег. В правильно организованных компаниях, продавец, отвечающий за данную сделку, должен вести ее либо до конца, либо до получения первых денег. И только в случае успешного их получения, данный лид, данный элемент воронки можно считать удачно закрытым.

Воронка продаж называется так потому, что на каждом этапе она сужается, в реальной жизни на каждом из этих, следующих друг за другом этапов, лиды и клиенты «отваливаются» – происходит сужение воронки. Вы двигаетесь от десятков или сотен контактов (полученных вами в результате маркетинговых компаний, ваших выступлений на конференциях и т.д.) в сторону уменьшения количества компаний с которыми вы работаете, но, в то же время, это движение происходит в сторону повышения вероятности продаж и получения вами денег.

Что происходит в процессе анализа воронки продаж?

Воронка является прекрасным инструментом и индикатором, особенно работающим при достаточной выборке (десятки и сотни лидов), отражающим качество и эффективность ваших маркетинга и продаж.

В графическом представлении, по воронке судят о финансовом здоровье компании, о том, с каким качеством были собраны контакты, насколько эффективно проводится работа с клиентами, как делается квалификация и насколько мощно осуществляются продажи на финальных стадиях воронки.

Каким образом это видно?

Это наглядно видно по тому, на сколько при переходе от каждого этапа воронки происходит ее сужение. Для каждого сегмента рынка и для каждой компании эти показатели конверсии от этапа к этапу разные, и выявляются исторически, но общими характеристиками можно назвать следующие:

- 1) Конверсия должна быть плавной от этапа к этапу
- 2) Воронка должна быть сходящейся (например, если на следующем этапе лидов больше, чем на предыдущем, - это

говорит о нездоровом процессе маркетинга или продаж, и о возможных финансовых потрясениях в ближайшем будущем)

- 3) В ретроспективе, в случае эффективного управления вашей компанией и ее процессами, воронка из настоящего времени должна становиться толще и короче. Это означает, что вы теперь работаете с большим количеством лидов, а время их обработки уменьшается, то есть вы те же операции научились делать быстрее.

## УПРАВЛЕНИЕ PIPELINE

Pipeline – это табличное, структурированное представление воронки продаж. Этот термин имеет некоторое количество неудачных переводов на русский, поэтому мы их здесь не приводим, и используем классический английский термин, хотя наиболее интересные, по нашему мнению переводы, это просто «воронка продаж» и «труба».

Чаще всего pipeline как таблица состоит из следующего набора полей:

- Номер (код) лида из CRM, уникальный идентификатор сделки
- Название сделки
- Название клиента
- Представитель клиента, отвечающий с их стороны за сделку, или лицо, принимающее решение
- Продукт или услуга, предлагаемый в рамках данной сделки
- Объем сделки
- Этап воронки продаж, на котором сейчас находится сделка
- Вероятность сделки
- Дата закрытия сделки
- Ответственный за сделку продавец
- Другие

Управление pipeline заключается в

- регулярном обновлении ситуации по сделкам,
- отслеживании актуальности данной информации,
- анализе воронки, которую можно восстановить из pipeline, в том числе ее качества,
- уточнении вероятности закрытия сделок,
- и (самое важное) в прогнозировании доходов, которые получит ваша компания, сделанных на основе этой информации.

CRM – самый правильный инструмент для управления pipeline, потому что это единая точка входа для всех сотрудников продаж, точка хранения, сбора и актуализации информации, средство простого и быстрого получения pipeline в табличном (или другом) виде для анализа.

В чем заключается главная работа продаж? В достижении плана продаж. Именно поэтому pipeline нужно обновлять, отслеживать, обсуждать, - тогда это станет главным средством оценки прогресса продаж и сопоставления прогноза продаж с планом.

Чем pipeline из CRM лучше pipeline, сделанного на бумажке или в табличке? Причина одна: как только вы начинаете вести pipeline в файлах, у вас начинаются трудности с получением и исследованием истории, пониманием того, где же последняя версия, - это и другие факторы могут привести к потере контроля над процессом. Можно ли, тем не менее, работать так? Да, можно, но это гораздо сложнее и рискованней, чем при использовании CRM, тем более, если сделок все больше, и количество ваших сотрудников растет.

## ДИСЦИПЛИНА. ПРОЦЕСС. РЕГУЛЯРНОСТЬ.

Мы не раз упоминали эти слова, дисциплина, процесс, регулярность. Упоминали и будем упоминать, потому что это краеугольный момент успешной работы ваших продаж в целом, и в CRM в частности.

CRM не умеет читать мысли и не обновляет в себе информацию автоматически. По крайней мере, пока :)

Именно поэтому в вашей компании должны быть жестко и серьезно внедрены требования и правила по обязательному, постоянному, регулярному складированию информации в CRM.

Только тогда процесс реально эффективно заработает, когда такая работа будет доведена до автоматизма и станет нормальной частью работы продавцов.

Что еще может помочь?

Понятно, что люди не идеальны. Кто-то может забыть, кто-то отложить на потом и опять же забыть. И так далее. И это создает проблемы. Как для конкретного продавца, так и для команды, так и для директора по продажам, который может в итоге не получать актуальную оперативную информацию.

Именно для этого должна быть дисциплина и должен быть процесс.

Самый проверенный и действенный способ решения таких проблем, связанных с человеческим фактором, - это регулярные встречи продавцов, их отчет на основе информации, имеющейся в CRM. Такие встречи, - это очень эффективное средство, которое помогает поддерживать порядок, и, в случае недоработок, оперативно и жестко корректировать ситуацию.

Есть ли у вас CRM, используете вы его или нет, в любом случае, дисциплина, процесс и регулярность, - это критически важные составляющие в работе вашей команды продаж. Если это уже есть, CRM будет внедрить просто, и это будет одно удовольствие, потому что это поможет существенно упростить совместную работу. Если этого еще нет, то CRM поможет быстрее навести порядок, убрав всякие отмазки типа «а я не знал где актуальный файл с последним pipeline, куда вводить информацию или у меня не было доступа».

## ТАК КАК ЖЕ CRM УВЕЛИЧИВАЕТ ПРОДАЖИ?

Итак, как же это все (воронка, pipeline, дисциплина и так далее) поможет увеличить продажи?

Еще раз: CRM не будет продавать за вас. Здесь нет магии. И с появлением CRM автоматического роста поступлений денег на ваш счет не увидишь. Но!

Увеличение продаж - это процесс. Он должен быть четким, понятным и управляемым. И именно CRM поможет вам сделать его именно таким.

CRM может предоставить вам набор необходимых средств для того, чтобы отслеживать план-факт, насколько вы достигаете цели, как вы к ней двигаетесь.

CRM может помочь вам получать оперативную отчетность о состоянии дел и (самое главное!) как можно быстрее осуществлять корректирующие действия в том случае, если продажи идут не туда.

Только целенаправленная работа по достижению плана и его частому мониторингу и предотвращению проблем на ранних стадиях, - залог вашего успеха и эффективного увеличения продаж.

В дополнение к этому, измерение и учет всех ключевых показателей каждого этапа продаж (процент конверсии, количество новых контактов потенциальных клиентов, добавившихся в базу за отчетный период, средний чек, частота покупок каждого клиента и количество совершенных сделок) дает полное понимание процесса продаж и того, насколько развивается ваша компания.

Если же к этим ключевым показателям добавить учет прибыльности каждой позиции (продукта, услуги) и учет самого процесса продаж (звонки, встречи, презентации и договора), то руководство вашей

компании может получить очень серьезный инструмент по мониторингу и управлению вашим бизнесом.

А следующим этапом развития вашей CRM системы и учета продаж должен стать учет такого ключевого показателя, как LTCV (lifetime customer value), или того, сколько ваша компания зарабатывает с каждого конкретного клиента за все время его жизни в компании (или за один продающий цикл, который обычно совпадает с фискальным годом).

Каждый клиент приносит разное количество денег.

Некоторые покупают только самое дешевое, некоторые – самое дорогое, но большинство клиентов находится где-то посередине.

В этом случае, необходимо постоянно улучшать вашу бизнес-модель (об этом подробнее вы можете прочитать в нашей книге «Развитие бизнеса»), добавлять больше backend продуктов и услуг и добавлять больше таких тактик, как upsell и cross-sell, которые резко могут увеличить ваши ключевые показатели.

Соответственно, и CRM систему нужно выбирать таким способом, чтобы она могла не только отражать текущее положение вещей, но и могла быть адаптирована к изменению бизнес-модели или бизнес-процессов в вашей компании.

## КАКИЕ ПРОДУКТЫ НУЖНЫ МОИМ КЛИЕНТАМ, И ЧТО ЗДЕСЬ НУЖНО ДЕЛАТЬ?

Прежде чем рассказать о продуктах и управлении продуктами, а также управлении ценами в контексте CRM, пара слов по сути.

Не создавайте продукты, если они вам просто нравятся.

Не создавайте продукты, если вам кажется, что они пойдут.

Не создавайте продукты, если вам просто кто-то сказал, что это хорошо.

Не создавайте продукты, если вы не видите спроса на них.

Не создавайте продукты, если вы не понимаете, кому и как вы их будете продавать, и если вы не видите хотя бы одного клиента, готового вам прямо сейчас за это заплатить.

То же самое – с развитием услуг.

Откуда вы узнаете, какие продукты выводить на рынок, какие продавать, а какие нет, по какой цене и почему?

Правильный ответ: вы понимаете потребности рынка и знаете как их удовлетворить. Вы изучили и поняли, что нужно клиенту, какие задачи и проблемы клиента вы сможете решить, вы сопоставили спрос, емкость рынка, платежеспособность клиентов, предложения конкурентов, оценили свои возможности по своевременной разработке и запуску соответствующих решений, - и только после этого вы создаете, предлагаете и продаете свои продукты, услуги и решения.

Если вы – компания одного продукта, возможно, вы все и так помните, и можете держать нужную информацию в голове. Но в большинстве случаев это не так. Вы развиваетесь, совершенствуете свое

предложение, выводите на рынок новые продукты и-или новые версии старых. Ваша команда растет. В таком случае, рано или поздно вам понадобится систематизировать все знания о продуктах.

Зачем?

И для того, чтобы не забывать и не путаться, и для того, чтобы обучать новых сотрудников, и для того, чтобы быстро и правильно откуда-то доставать нужную информацию.

CRM – одно из решений этих задач.

С чего начинается создание нового продукта?

По правильному, вы понимаете зачем и кому он нужен, и какой функционал у него должен быть.

Где вы возьмете такую информацию?

Если вы уже проводили исследование рынка, если вы уже проводили (и регулярно проводите) опрос клиентов, у вас должна быть информация о том, что им нужно. Это те самые интересы, которые вы уже и так храните и накапливаете в CRM как часть пожеланий ваших клиентов.

Более того, если вы уже выпустили несколько продуктов, наверняка вы получили и не раз отзывы существующих клиентов о них, что так, что не так, что можно и нужно было бы улучшить, докрутить, добавить в новых версиях.

Это опять же та самая информация о спросе, которую вы используете при принятии решения о новой версии или о новом продукте.

CRM (если вы ей пользуетесь правильно) уже содержит эту информацию, и поможет вам, запустив несколько отчетов, принять осознанное и более правильное решение.

Что еще?

Помните Бостонскую матрицу, о которой вы, возможно, слышали или читали в нашей книге по развитию бизнеса?

Это еще одно прекрасное аналитическое средство для того, чтобы управлять (причем, регулярно) своим продуктовым предложением.

На основе того, как в динамике растет спрос, какие появляются интересы у клиента, как идут ваши продукты, вы можете четко понять, какие продукты можно постепенно уводить с рынка (собаки), какие продолжать продавать, и продавать все активней (коровы), в какие инвестировать и готовить к выводу на рынок (звезды) в стратегической перспективе.

Те же самые приемы вы можете использовать для управления ценами.

В CRM вы можете не только связывать цены с соответствующими продуктами, их версиями и продуктовыми линейками, но и видеть, кому что, когда по какой цене вы уже продавали. Где хорошо или плохо сработала тактика скидок (этим тоже можно управлять в CRM), какие наблюдались тенденции при продаже тех или иных продуктов по тем или иным ценам, и так далее.

Благодаря правильным настройкам, в CRM может храниться информация о продуктах и технического плана, и маркетингового, там же могут лежать презентации для продавцов (правильные версии), которые они могут быстро брать и использовать при переговорах и продажах. То же касается продающих текстов, специальных условий, ценовой политики и многого другого.

Итак, CRM с точки зрения управления продуктами, продуктовыми линейками и ценами, - мощное средство по контролю за актуальным состоянием дел, по получению аналитической информации о спросе, о том, какие сегменты вашей клиентской базы как реагировали на те или иные продукты, на вашу ценовую политику и так далее.

CRM помогает вашим продавцам проще и быстрее находить описание соответствующих продуктов, это инструмент для координации отделов продаж, product marketing и производства. CRM снимает массу недопонимания между этими отделами, когда все на своих местах, и есть понятные средства обратной связи, выработки предложений по совершенствованию тех или иных предложений и продуктов.

Еще раз: CRM с точки зрения управления продуктами и ценами, - это точка координации различных отделов вашей компании, дающая возможность навести порядок и унифицирующая процессы их взаимодействия.

## КТО РАБОТАЕТ С CRM?

На первый взгляд, кажется, что с CRM работают только отделы маркетинга и продаж. Но это совсем не так.

Продавцы отслеживают в CRM сделки, деньги (прогноз поступлений), Pipeline и коммуникацию с клиентами. Перед ними, как и перед отделом маркетинга, стоит большая задача – поддерживать информацию в актуальном состоянии.

Кто еще может и должен использовать CRM?

Давайте пройдемся по списку ролей и должностей в вашей компании, и проанализируем, как им может быть полезна работа с CRM:

**Финансовый директор.** В CRM находится воронка продаж и Pipeline, поэтому по этим данным можно прогнозировать ваши доходы и анализировать какой у вас будет денежный поток за месяц, два, пять, шесть и даже за год, на основе тех сделок, которые у вас зафиксированы в CRM. Для финансового директора прогнозирование дохода является критически важной информацией с точки зрения управления бюджетом и финансовым здоровьем компании в целом.

**Начальник отдела продаж.** Он должен жестко и постоянно требовать актуализации информации в CRM. У него должно быть понимание, кто ответственен за каждую конкретную сделку. Главная задача в контексте работы с CRM, - получение актуальной информации о предстоящих продажах, сопоставление плана и факта, коррекция их расхождения, то есть обеспечение достижения финансовой цели компании, связанной с доходом.

**Генеральный директор.** Кто более чем генеральный директор заинтересован в понимании того, какие перед компанией стоят проекты, сделки, сколько компания получит денег и как это связано с общей ситуацией на рынке? Это позволяет не только эффективно

управлять компанией и ее продажами, но и быть уверенным в предсказуемости и надежности будущих периодов. Ведь в конечном итоге именно он отвечает перед владельцами и акционерами за эффективную работу компании. CRM для него это мощный инструмент получения отчетности и аналитики, так необходимый для оперативного и стратегического управления бизнесом.

**Аккаунт менеджеры.** Это те люди, которые ведут регулярную работу с уже имеющимися клиентами. Они фиксируют историю взаимоотношений: какие у клиента потребности, что мы ему обещали, когда будем это реализовывать, каков текущий статус по ведущимся и перспективным проектам. Получать доступ к такой информации быстро и удобно, - порой критически важно в управлении отношениями с клиентами, и CRM – прекрасная помощница в этом.

**Менеджер продукта (Product manager).** Люди, отвечающие за конкретные продукты и услуги. В CRM есть возможность зафиксировать определенные параметры по продуктам: функциональность данного продукта, клиентская аудитория данного продукта, какие проблемы он закрывает, цена данного продукта, sales letter для данного продукта и многое другое. Если у вас есть разные версии одного продукта – это также может отражаться в CRM с сохранением истории продукта и его продаж и разницы в версиях. CRM – это один из основных рабочих инструментов для менеджера продуктов, потому что обеспечивает необходимую информацию от рынка (от продавцов) и позволяет координировать свою работу с другими отделами компании.

**Бухгалтерия.** Особенно если CRM интегрирована с системой учета, - в CRM есть важные для бухгалтерии данные, необходимые для правильной, корректной работы по учету сделок и выполненных (отгруженных) продуктов и услуг.

Список ролей, вовлеченных в компании в работу с CRM может быть продолжен. Все зависит от того, как в вашей компании организованы соответствующие бизнес-процессы, и как они завязаны на работу с CRM.

Но если у вас уже есть CRM, и вы ее используете пока только в рамках отделов маркетинга и продаж, подумайте о том, как было бы удобно другим подразделениям по крайней мере получать из CRM отчетность или иметь доступ к актуальной информации, и как это могло бы повысить их эффективность работы.

## КАК МОЖНО БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ?

В чем главная задача любой компании?

Правильно, получать прибыль.

Как?

Больше зарабатывать и меньше тратить.

Как больше зарабатывать?

Увеличивать:

- 1) доход, получаемый с клиента,
- 2) частоту продаж клиенту и
- 3) прибыль, получаемую с каждой транзакции и с каждого клиента.

А что такое управление компанией в целом?

Эффективное управление компанией это правильная постановка правильных целей и правильные (не всегда самые лучшие, но результативные) средства их достижения.

Или так: эффективное управление компанией - это достижение целей, поставленных перед компанией, за счет слаженной работы подразделений и сотрудников компании, при помощи всех возможных средств и в условиях имеющихся рыночных, юридических, финансовых, ресурсных и других ограничений.

Управление подразделениями, это постановка целей и отслеживание хода из достижений, это мотивация сотрудников, и система

менеджмента в компании, и квалификация, и экспертиза, и работающие, отлаженные бизнес-процессы, и многое другое.

Об эффективном управлении написано много и дано не меньше различных определений. Рассмотрим эффективное управление компанией в контексте использования CRM.

Для того, чтобы компания понимала, куда двигаться, перед компанией должны стоять конкретные цели.

Чтобы двигаться к целям, нужны план, стратегия и тактика их достижения.

Чтобы этих целей достичь, нужны необходимые ресурсы: деньги, люди, их квалификация, сырье, информация и так далее.

Чтобы все сотрудники понимали, что делать, кто-то (менеджеры) должны объяснить им задачи и результаты, которые они должны выполнить и получить, таким образом, чтобы из работы каждого сложился нужный для компании итоговый результат.

Не вдаваясь в подробности управления всеми сотрудниками, остановимся на главном: любая задача должна быть сформулирована таким образом, чтобы в конечном итоге иметь связь либо с целью по доходам компании, либо с целью по расходам.

Где и как отслеживаются цели, связанные с доходами?

Правильно, в CRM.

Вот вам и ответ.

Эффективное управление компанией, по крайней мере в отношении получаемых денег, - это бизнес-процессы и задачи, завязанные на CRM.

Еще раз, если управление, - это движение к намеченной цели, то такое движение должно, в свою очередь, быть управляемым. С

определенной периодичностью менеджмент, руководство компании смотрит на отчетность и сопоставляет текущие промежуточные результаты с плановыми. И если наблюдается расхождение, но необходимо осуществлять коррекцию движения. Нужно либо что-то делать больше, либо эффективней, либо меньше и дешевле.

Траектория всех путей, теоретических, плановых и фактических, актуальных, должна быть как на ладони у менеджмента компании. То есть простой для понимания и наглядной.

Если бы у вас было средство, обеспечивающее простое и понятное получение актуальной информации о деятельности компании, это существенно бы повысило качество управления и уменьшило бы риски, связанные с несвоевременным реагированием на имеющиеся, зарождающиеся проблемы.

И такое средство есть. Помимо прочих, - это CRM.

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ СО СТОРОНЫ ДОХОДОВ

Многие руководители считают, что в случае проблем (а на их уровне это проблемы с бюджетом и деньгами) самое простое и быстрое – это сократить расходы.

Отчасти это верно.

Но в долгосрочной перспективе гораздо более правильным решением является не только и не столько сокращение расходов (хотя и это полезно), сколько увеличение доходов.

Да, увеличить доходы не всегда так просто, как снизить расходы.

Но это тот путь, тот приоритет, который дает в результате гораздо больше выгоды и пользы для компании.

И именно фокусирование на росте доходов, на повышении эффективности продаж, - это наиболее правильный путь к успеху.

И именно CRM, - тот наглядный и простой инструмент, который дает максимум ответов на вопросы что и как нужно сделать для увеличения доходов.

Какие вопросы помогают в решении этой задачи?

Что у нас с прогнозами?

Какие сделки можно было бы закрыть быстрее, чтобы быстрее получить деньги?

Что еще и кому мы можем быстро продать для того, чтобы поднять доходы?

Что востребовано и какой спрос мы можем с ближайшей и средней перспективе удовлетворить для повышения дохода?

Как выглядит наша воронка (pipeline), где у нас слабые места в ней?

Что нужно интенсифицировать для расширения и укорачивания воронки?

Что-то сделать с продуктами для увеличения продаж?

Что-то сделать с ценами для увеличения продаж?

Провести еще несколько рекламных кампаний? Для какой части рынка?

Среди какой части клиентов (платежеспособных) нужно провести целевые допродажи?

И так далее.

Все, по крайней мере, большую часть ответов на эти вопросы, можно получить из CRM.

Возможно, у вас складывается впечатление, что задачу эффективного управления компанией мы сводим к задаче повышения доходов?

Если так, то вы правы.

Мы не утверждаем, что продажи – это единственное в управлении компанией, но мы хотим показать вам, что именно концентрация на доходной, а не расходной составляющей должна быть первым приоритетом менеджмента компании, особенно растущей и развивающейся.

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ СО СТОРОНЫ РАСХОДОВ

Для тех же, кто считает, что управление расходами, - не менее важно, мы скажем: да! И обратим ваше внимание на то, что расходная часть может, а в некоторых случаях и должна отслеживаться там же, в CRM, особенно если у вас не крупная компания, и вы еще не внедрили различные системы ERP.

Что связано с расходной частью?

В первую очередь, это производственные затраты, связанные с созданием продуктов. А эта информация есть в CRM.

Кто отслеживает расходную часть?

Руководители производства и финансовый директор.

И при правильной организации работы они могут и должны брать нужную информацию из CRM.

Как?

Там есть сделки, там есть продукты или ресурсы, требуемые для осуществления проекта. Там же есть и доходы.

Что это значит?

Это значит, что есть и возможность рассчитать общую экономику, сопоставив доходную часть с расходной.

Более того, при этом можно прогнозировать требуемые в будущем ресурсы (сколько создать продуктов, сколько привлечь специалистов, сколько потратить ресурсов и проч.). Доходная и расходная части дают вам возможность рассчитывать прибыль. И так далее.

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ СО СТОРОНЫ КРІ

Доходы, расходы, цели, - как это все можно увязать в единую, слаженную конструкцию, надежно привязанную к системе управления компанией? Тем более, если нужно увязать цели компании с задачами менеджеров и исполнителей, не всегда явно измеряемые деньгами?

Для этого существует еще один подход: использование КРІ и BSC, то есть системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators) и системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard).

Как это работает?

Принцип простой. Нужно декомпозировать вернеуровневые цели вашей компании между отделами, службами и подразделениями. То есть сделать так, чтобы перед каждой структурной единицей (менеджер, отдел, иногда даже сотрудник) стояли такие цели и с такой формулировкой, чтобы

- 1) они приводили к достижению главной цели,
- 2) были понятны, то есть ясно сформулированы на соответствующем уровне, на соответствующем языке,
- 3) соответствовали различным взглядам на процессы компании с точки зрения финансов, работы с клиентами, внутренних процессов и управления персоналом.

Но это еще не все.

При постановке целей и показателей, критериев эффективности на разных уровнях компании может (и часто возникает) возникнуть ситуация, когда цели и критерии по разным отделам могут противоречить друг другу и конфликтовать.

В простейшем примере, вы можете получить рост прибыли на А% как увеличение доходов на В% (без снижения расходов), либо как снижение расходов на С% (без увеличения доходов), либо одновременный рост доходов и снижение расходов на другие (не В и не С) величины.

Причем, дополнительная сложность еще в том, что порой невозможно добиться повышения доходов на В, если расходы урезаны на С.

Именно для решения такой задачи и существует система связанных, сбалансированных показателей, которая помогает вам не только отслеживать дерево целей и их связи, но и просчитывать их взаимное влияние, видеть противоречия и конфликты.

Про BSC написано много толстых и умных книг, мы не претендуем здесь на повторение всего этого материала.

Наша задача состоит в том, чтобы

- 1) рассказать о наличии такого инструмента
- 2) в рамках данной книги продемонстрировать целостную связь системы управления компанией, целями, KPI, а также связь их с CRM системами.

Как же CRM может быть связана с KPI?

Сразу оговоримся, что CRM (даже самая продвинутая из всех систем) – не позволяет автоматически решить задачу сбалансированных показателей. Для этого есть другие инструменты.

С использованием CRM вы можете, предварительно решив задачу балансировки целей, вести и отслеживать ход их достижения.

Более того, на нескольких уровнях: как цели компании в целом, цели подразделений (маркетинг, продажи, управление продуктами и проч.), так и цели конкретных исполнителей, ведущих свою деятельность и отчетность в CRM.

Кроме того, в случае недостижения определенных показателей на разных фронтах, вы сможете наглядно и оперативно выявить несоответствия, перераспределить задачи и промежуточные цели, не дожидаясь сюрприза в конце отчетного периода.

### 3 МЕТОДИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ

Итак, мы рассмотрели три подхода, различных, но взаимосвязанных, с использованием которых вы можете повысить эффективность управления вашей компанией.

Чем не отличная возможность выстроить управление компанией на основе инструмента, которым вы уже пользуетесь, и в котором уже есть нужная информация?

Здесь стоит сделать оговорку.

Некоторые компании либо исторически уже используют различные системы для управления расходам и прогнозированием (управлением) производством.

В некоторых, зачастую крупных, компаниях работают сложные ERP-системы.

В таком случае, нет смысла концентрировать управление вокруг единой CRM-системы.

Но это только лишний повод для того, чтобы эти системы правильно интегрировать, и получать в целях управления компанией дополнительную пользу от их совместной работы.

## КАК БЫСТРО И ПРОСТО МОЖНО ВНЕДРИТЬ CRM, И КАК ПОЛУЧАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКИ СРАЗУ?

Перед покупкой какого-либо решения, тем более сложного инструмента, менеджмент задумывается не только о долгосрочной выгоде от его использования, но и стремится получить выгоду, пользу и результат как можно дешевле и как можно быстрее. В современном мире мало кого интересуют многолетние проекты внедрения сложных продуктов, эффект от которых можно получить только спустя годы.

В данной главе мы развенчаем мифы о том, что CRM, несмотря на свой размер и кажущуюся сложность, относится к подобным черным ящикам с непонятной и долгосрочной отдачей.

Как правильно выбирать и внедрять CRM, а также получать эффект от ее интеграции с другими системами и различными бизнес-процессами компании, - вот тема данного раздела.

## ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ВЫБОРА CRM

Без лишних слов, вот перечень шагов, которые вам следует сделать для того, чтобы выбрать подходящую вам CRM.

- 1) Поймите, что нужно вам и вашему бизнесу. Цель – это главное. Сформулируйте перечень тех задач, которые вы хотите решить в контексте использования CRM. Начните с задач управления процессами маркетинга и продаж,
- 2) Изучите имеющиеся на рынке системы, понять их функционал и составить перечень того, как данные функции данной системы помогут вам в решении ваших задач
- 3) Составьте критерии выбора подходящей системы. В перечень критериев обязательно включите
  - a. Экономические: сколько стоит, какие условия по платежам и проч.,
  - b. Критерии, связанные с поставщиком: сколько он работает на рынке, какие у него клиенты, какие отзывы, какая репутация, сколько успешных проектов, похожи ли истории успеха на ваш бизнес и на те задачи, которые вы хотите решить,
  - c. Технологические: будет ли данная CRM легко интегрировать с имеющимися у вас программами и системами, потребуется ли существенная доработка и программирование для этого,

- d. Гибкость: способна ли функциональность данной CRM с минимальными усилиями по настройке адаптироваться к вашим текущим бизнес-процессам или вы станете заложником системы, переделывая свою компанию под нее.
- 4) Посмотрите на рынок и на свои потребности свежим взглядом. После того, как вы сформулировали задачи и критерии-требования к системе, обычно картина несколько меняется, с позиции вашего нового восприятия, вы можете изменить отношение к имеющимся на рынке системам.
- 5) Не пожалейте денег, оно того стоит: сходить на тренинги различных компаний, предлагающих CRM-системы, пообщайтесь с представителями компании, с участниками, - ваше понимание и предпочтения могут серьезно измениться в ту или иную стороны.
- 6) Теперь все поняли? ОК, время принять решение. Если все еще сомневаетесь, договоритесь с поставщиками о пробном, тестовом использовании их систем. Посмотрите на реакцию ваших сотрудников, в конце концов, им тоже работать в CRM.
- 7) Объявляйте тендер, конкурс о закупке. Ищите выгодные условия. Добивайтесь большего и экономически выгодного. Помните, если вам что-то не нравится, вы всегда можете изменить условия или вообще отказаться от данного поставщика. Особенно, если еще не подписали контракт.

## ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ CRM

Наиболее частая проблема, связанная с неудачным внедрением любого инструмента или системы, выражается в том, что в процессе внедрения приходит новое понимание собственных потребностей, целей и задач, но только в редких случаях система или компания-поставщик, внедряющая эту систему для вас, могут оперативно адаптироваться под новые требования. То есть вы изменились, а они – не могут.

Именно поэтому главное в алгоритме, который мы рекомендуем, - итеративность и движение по шагам. По таким шагам, чтобы в результате каждого шага вы получали работающую систему, решающую некоторую часть ваших задач.

Такая стратегия позволит вам на каждом этапе, не дожидаясь полного внедрения системы, начать ее использовать и получать пользу.

Итак, алгоритм.

- 1) Об этом часто забывают: подготовьте правильный климат в вашей компании до начала каких-либо работ. Огромное множество проектов закончились неудачей из-за либо непонимания, либо противодействия коллектива. Не надейтесь, пожалуйста, что ваш административный ресурс сможет что-то изменить, когда ситуация пойдет слишком далеко.
- 2) Проведите обучение. Как всего коллектива (это полезно), так и той части компании, которая в первую очередь будет вовлечена в процесс внедрения.
- 3) В некоторых случаях очень полезно сформировать из ваших сотрудников собственную команду «лидеров изменений»,

члены которой будут активно участвовать во всех этапах внедрения и влиять на положительный климат в коллективе собственным примером. Не забудьте создать для них правильную мотивацию.

- 4) Составьте план внедрения системы по итерациям, по шагам, чтобы на каждом шаге были понятны польза и эффект. При этом, такие этапы должны быть не слишком большими и долгими, чтобы, в случае неудачи, вы могли вернуть ситуацию к первоначальной (к концу предыдущей итерации).
- 5) Пилотируйте. Если даже каждый шаг получается достаточно серьезным, внедряйте не все сразу, а проходите через этап пробного, пилотного использования соответствующей подсистемы или бизнес-процесса. Только в случае успешного пилотирования, разворачивайте систему дальше, внедряя в массовом порядке.
- 6) Ни на секунду не прекращайте работать с вредителями и врагами системы. Выявляйте их и общайтесь с ними. Либо у них есть серьезные на то причины, в таком случае их стоит выслушать, понять, и, если нужно, внести изменения в проект, поблагодарив. Либо жестко подавлять необоснованное противодействие, вплоть до увольнения: мнение некоторых сотрудников порой не стоит интересов вашего бизнеса.
- 7) Продолжайте обучать. Не жалейте на это деньги. Опыт показывает, что даже если сотрудники прошли тренинг и начали использовать систему, они быстро забывают материал и либо неверно, либо вообще никак не пользуются нужным

функционалом системы, пытаюсь работать по простым и неэффективным сценариям, находя обходные пути.

- 8) Закрепляйте успех. Начиная с того, что жестко требуйте работы по новому от тех, кого внедрение системы уже коснулось, заканчивая празднованием успешного внедрения, с созданием положительного климата в коллективе. Это окупается.

Внедрение новых систем, особенно влияющих на бизнес-процессы, - процесс непростой и порой просто бесконечный.

Работайте над тем, что еще нужно в системе доработать, докрутить, как еще скорректировать бизнес-процессы, чтобы в новой версии ваши просьбы и требования были отражены поставщиками-внедренцами.

## ЧТО ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ МОИ АЙТИШНИКИ И ТЕХНАРИ, ЧТОБЫ ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ В CRM БЫЛ МАКСИМАЛЬНЫМ?

Мы опустим здесь очевидные вещи типа нужно знать продукт, как его настраивать и администрировать, желательно знать технологию, по которой сделана CRM, чтобы самостоятельно делать небольшие доработки или хотя бы нестандартные отчеты.

В этом разделе мы коснемся двух важных вещей, на которые особо стоит обратить внимание ваших айтишников, несмотря на то, что они касаются не только технической стороны, но и обеспечения правильной инфраструктуры и бизнес-процессов компании.

## ДОКУМЕНТООБОРОТ И CRM

Когда вы переходите с клиентом от простой формы общения и работы по памяти или с использованием записной книжки на более формальное общение: переписка – предложение – контракт – пожелание к контракту – счет и т.д., весь набор этих документов может и должен быть поддержан CRM.

CRM может хранить различные документы, отражающие ваше взаимодействие с клиентами. Это могут быть не только документы, но и ссылки на различные файлы. Тем более, если у вас они обычно хранятся где-то отдельно, например, в отсканированном виде вне CRM.

Можно настроить CRM так, чтобы она создавала (генерировала) различные документы по нажатию пары кнопок.

Например: чтобы выставить счет, в некоторых системах достаточно просто нажать кнопку, и вся необходимая информация из CRM попадет в форму счета, заполнив нужные вам поля автоматически. Там будет реквизиты клиента, фамилия человека со стороны клиента, который за это отвечает, вписано по какому контракту, какая сумма сделки, какой продукт-услуга и так далее.

Ваши айтишники должны понимать, что CRM это не только инструмент по управлению контактами, воронкой и pipeline, нужный только продавцам. Это еще и инструмент оптимизации работы вашей компании с документами.

При правильной настройке и организации работы, CRM позволит вам существенно систематизировать, ускорить и сделать удобной часть корпоративного документооборота.

## ИНТЕГРАЦИЯ CRM С ДРУГИМИ СИСТЕМАМИ

С чем, на технологическом уровне, можно интегрировать CRM для большей пользы вашему бизнесу?

В первую очередь, это интеграция с финансовыми и бухгалтерскими системами. Так как CRM это прогнозирование ваших доходов, а иногда и затрат, интеграция с этими системами экономит массу времени и усилий, а также повышает общую эффективность учета, анализа, прогнозирования и управления в целом.

Интеграция с ERP-системами, системами комплексного управления вашим предприятием. Если у вас есть ERP или подобные им системы, вы в них выполняете планирование закупок, планирование производства, прогнозирование загрузки консультантов или строите планы по выпуску новых продуктов. Возможно, в них прогнозируется сбыт и отгрузка ваших продуктов. Если так, то интеграция ERP и CRM снимает массу недопонимания между соответствующими отделами и ускоряет их взаимную работу.

Системы по управлению продуктами. Интеграция этих систем с CRM обеспечивает синхронизацию информации о продуктах, продуктовых линейках, их версиях и описании продуктов, так необходимую на стыке работы маркетинга, продаж, product management и производства.

Интеграция с внутренними и внешними хранилищами документов, например SharePoint, файловый сервер и другие. Достоинства такой интеграции, полагаем, менее всего нуждаются в описании.

Почтовый сервер. Интеграция с ним дает возможность отслеживать и управлять перепиской с потенциальными и существующими клиентами так, чтобы нужные и важные письма попадали в CRM как часть

взаимодействия с конкретными лицами. Кроме того, такая интеграция помогает осуществлять маркетинговые рассылки и управление ими.

Перечень систем, с которыми можно интегрировать CRM, широк. Все зависит от ваших возможностей, бизнес-процессов и целей по технологическому обеспечению компании. Мы считаем, что одна из важных задач, которые вы ставите перед службой ИТ, - это поиск подобных возможностей для более эффективного информационного потока внутри вашей компании. Поэтому вопрос остается открытым.

## ПРЕИМУЩЕСТВА CRM

Ну что же, подведем итоги.

Каковы преимущества CRM, если не рассказывать о них на космическом или научном языке?

Хотите просто?

Пожалуйста:

- Управление контактами систематизировано. Соответствующие люди, должности и компании могут быть быстро найдены, отсортированы, сгруппированы с разными целями для разных задач. Это сильно помогает продавцам, отделу маркетинга и другим службам в работе с различными срезами вашей клиентской базы.
- Управление воронкой продаж. Это важно, особенно если у вас существенное количество информации, связанное с клиентами, и его невозможно удержать в голове, тем более, если цикл продаж растянут на месяц или более. Не забывайте регулярно актуализировать информацию в CRM – желательно это делать не реже одного раза в неделю. Правильный процесс выглядит так: продавцы раз в неделю обновляют данные в CRM и отчитываются начальнику отдела продаж по всем сделкам, которые они ведут.
- Прогнозирование денежного потока с использованием pipeline в CRM. Это дает возможность видеть форму воронки продаж, мониторить цикл продаж и вычислять объемы предстоящих доходов от разных клиентов, клиентских групп, продуктов и так далее.

- Использование CRM для маркетинговых кампаний, к примеру, рассылок. В CRM вы сегментируете клиентскую базу, проводите выбор целевых контактов. Вы можете отслеживать эффективность различных кампаний и акций, сопоставлять, какие кампании были наиболее успешны, какие нет и почему.
- Аналитика. Благодаря использованию CRM, вы более четко понимаете, динамику и причины роста ваших продаж: какие факторы на это повлияли, какие продукты какой вклад дают, какие клиенты покупают лучше, какие нет. У вас появляется возможность анализировать, на что спрос растет, на что падает, понимать, из-за чего спрос падает дело ли в продавцах, в продуктах или в каких-то других факторах.
- Взгляд в будущее: CRM подсказывает, какие тренды нужно использовать, куда идет рост продаж, какие сегменты рынка и какие продукты-услуги вам нужно двигать, сколько денег на этом вы получите в текущем году и прочее.

Список не полный, сюда можно добавить преимущества, связанные с финансовым управлением, с управлением продуктами, ценами и так далее.

Все это и многое другое можно получить при использовании CRM, но только при одном условии: если работа с ней в вашей компании налажена.

## ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ У ВАС ЕЩЕ НЕТ CRM?

Что делать, если у вас нет CRM сейчас?

Начните с малого.

Начните собирать контакты хотя бы в Excel.

Наведите порядок. Чтобы контакты не были разбросаны по столам сотрудников. Чтобы они были в одном месте, и по ним можно было делать поиск, сортировку, группировку.

Можно делать то же самое с использованием Google Docs.

Эти же средства позволяют вам управлять воронкой продаж и pipeline прямо сейчас!

Не забывайте делать бэкапы, то есть резервные копии ваших данных (Google Docs делает это автоматически), чтобы вы могли потом проводить сравнительную аналитику и наблюдать тенденции в динамике.

**Главное, - ДЕЙСТВУЙТЕ!**

Для того, чтобы получать новые и более качественные результаты уже сейчас, не нужно копить деньги на большие и крутые системы, на дорогих внедренцев и так далее.

Ведь, по сути, дело не в программе или системе и не в той или иной ее разновидности, - дело в вас самих, успех вашего бизнеса зависит от того, как вы будете работать с клиентами, управлять своей клиентской базой, делать маркетинг и продажи, управлять прибылью. CRM – это инструмент, который поможет тем, кто хочет и умеет это делать. Не ждите чуда, если у вас в компании развал, - CRM не спасет. Для начала,

перестройте себя и свою компанию. Не исключено, что вам нужно прочитать нашу книгу «Развитие бизнеса».

И еще раз: дорогу осилит идущий.

И только ваши ДЕЙСТВИЯ приведут вас к вашей ЦЕЛИ.

Удачи вам во внедрении и использовании CRM!

Если у вас появились или по ходу возникнут какие-то вопросы, пожалуйста, обращайтесь, мы с удовольствием вам поможем!

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, CRM – это тот инструмент, который позволяет при помощи описанных методов и принципов превратить вашу клиентскую базу в ваши деньги. Быстро, удобно и профессионально.

Мы рады тому, что вы прочитали нашу книгу.

Ждем от вас отзывов и предложений на <http://infobusiness2.ru> и <http://software-business.ru>

Но это еще не все.

Мы готовы помочь вам в реализации ваших идей и планов, связанных с повышением эффективности вашего бизнеса, с увеличением продаж и результативностью маркетинга.

Мы уверены, что эта книга и общение с нами станут для вас реальным выходом к новым возможностям и перспективам как того бизнеса, который вы сейчас ведете, так и многих других, о которых только начинаете думать.

Искренне ваши друзья, коллеги, наставники и консультанты,

Денис Запиркин и Андрей Парабеллум.

Удачи!

## ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ И ИСТОЧНИКИ

- 1) Тренинг «Выбор, внедрение и использование CRM систем для увеличения продаж и прибыльности компании», Денис Запиркин, Москва, 2011, <http://infobusiness2.ru/CRM>
- 2) Книга «Развитие Бизнеса», Андрей Парабеллум, Денис Запиркин, Москва, 2011
- 3) Мастер-класс «Развитие Бизнеса», Москва, 30 апреля 2010, <http://infobusiness2.ru/bizdev>
- 4) Тренинг «Развитие Бизнеса», Москва, 19-21 июня 2010, <http://infobusiness2.ru/bizdev>
- 5) Книга «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», Р.Каплан, Д.Нортон, <http://www.ozon.ru/context/detail/id/1398968/>
- 6) Книга «Технологии сбалансированного управления», А.Гершун, М.Горский, Олимп-Бизнес, Москва, 2006, 413стр.
- 7) Книга «Управление отношениями с клиентами», Д.Пепперс, М.Роджерс, «Манн, Иванов, Фербер», Москва, 2006, 327стр.
- 8) Вебинар Д.Запиркина «CRM как инструмент для развития Вашего бизнеса», Москва, февраль 2011, <http://infobusiness2.ru/BizDev2-bonus2>
- 9) Обзор CRM <http://www.crm-lite.ru/library/obzor/>
- 10) Обзор CRM <http://www.crmworld.ru/index.php/Obzor-CRM/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. УПРАЖНЕНИЯ.

В данном приложении собраны упражнения для вас, которые помогут лучше понять ваш бизнес, осознать и принять правильные, нужные решения, а также направленные на повышение эффективности и результативности вашей работы.

Сделайте их, и напишите нам о ваших результатах: что получилось, что вы изменили к лучшему, насколько повысилась эффективность, какие решения вы приняли и реализовали.

## УПРАЖНЕНИЕ 1

Проведите у себя аудит работы с клиентами.

- Посчитайте сколько у вас в среднем клиентов в месяц, с которыми вы общаетесь
- Сколько единиц информации (например, писем, файлов, документов) вы им в среднем отправляете (один человек одному клиенту)
- Сделайте подсчет, сколько сотрудников в вашей компании, так или иначе, работают с клиентами и участвуют в обмене информацией
- Перемножьте полученные числа и отслеживайте их рост (динамику), - это поможет вам отслеживать ту грань, после которой вручную не получается таким объемом информации управлять

Сделайте выводы о тенденциях, связанных с обменом информацией, с информационной нагрузкой ваших сотрудников, проанализируйте тенденции.

Ответьте для себя:

Можно ли данный процесс и эти потоки информации оптимизировать и автоматизировать?

Какие средства вам доступны сейчас?

Какие инструменты вам могут понадобиться в будущем с учетом имеющихся тенденций?

## УПРАЖНЕНИЕ 2

Вспомните или соберите данные о всех ваших клиентах за последние 3 месяца, которых ваша компания знает (у вас есть контакты), но которые ничего пока не купили.

Соберите их контакты в отдельный список и подумайте, что им продать (хотя бы предложить, хотя бы спросить).

А потом продайте им то, что им нужно.

### УПРАЖНЕНИЕ 3

Составьте для себя Pipeline в любой табличной форме.

Заполните все поля минимум для последних 10-15 сделок (потенциальных и случившихся).

Подсчитайте взвешенную (с учетом вероятности) и невзвешенную (без учета вероятности) величину pipeline в деньгах.

Посмотрите и проанализируйте какое видение этот отчет дал вам.

Какие выводы вы можете сделать о своем бизнесе, работе продаж и маркетинга на основе этих данных?

Повторите упражнение для всей воронки продаж.

#### УПРАЖНЕНИЕ 4

Посмотрите на форму вашей воронки продаж (Проведите анализ по CRM или вручную).

Какая она была полгода назад, какая была 3 месяца назад, какая сейчас?

Нет ли в вашей воронке продаж серьезных изменений в форме?

Если есть, проанализируйте, в чем может быть причина. Если нужно, начните немедленно исправлять ситуацию.

На что обратить внимание: проанализируйте входящий поток клиентов, и сколько из них у вас что-то купили. Посчитайте процент конверсии для каждого этапа воронки, результат запишите (сохраните), возвращайтесь к этому упражнению не реже раза в две недели или хотя бы раз в месяц.

## УПРАЖНЕНИЕ 5

Составьте список тех людей, кто сейчас у вас работает с клиентами.

Опишите круг их обязанностей.

Повторите это упражнение в отношении ролей (помните, что роль или должность это не то же самое, что человек, их исполняющий).

Проанализируйте, какие перечисленные вами задачи уже завязаны на CRM, а какие потенциально могут.

Насколько это повысит эффективность?

## УПРАЖНЕНИЕ 6

Если у вас еще нет CRM, с этого дня начните вести управление контактами и их систематизацию в Microsoft Excel (Google Docs и т.п.).

Разместите эти данные на внутреннем или внешнем сервере, чтобы они были доступны для других сотрудников.

Внимание: если вы разместили данные внутри вашей корпоративной сети или на своем компьютере, убедитесь, что вы или ваши технические специалисты настроили бэкапы (резервное копирование данных) каждые 2 дня или чаще.

## УПРАЖНЕНИЕ 7

Просмотрите книгу еще раз.

В отношении того, что показалось вам важным, нужным, полезным, - составьте для себя список вопросов или задач (новых упражнений), которые помогут вам лучше разобраться в предмете, получать реальную отдачу и ценные результаты.

Выполните эти упражнения в течение недели.

Если что-то показалось вам непонятным, сделайте дополнительное упражнение. Составьте список вопросов, и отправьте его нам. Мы поможем вам разобраться, а также сделаем новую версию книги для вас более понятной и ценной.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБЗОР СУЩЕСТВУЮЩИХ CRM-СИСТЕМ

Мы небезосновательно предполагаем, что нашим читателям помимо общих, фундаментальных принципов использования CRM для бизнеса, потребуется ответ на вопрос «а какие CRM бывают?», поэтому в данном приложении публикуем два обзора CRM-систем, имеющих в открытом доступе. В обзорах перечислены те системы, которые представлены так или иначе на российском рынке и доступны к использованию.

**ВАЖНО:** Мы не выражаем здесь собственных предпочтений, и выбор конкретного инструмента оставляем за читателями. Мы также не отвечаем за актуальность, объективность и полноту представленных здесь обзоров.

Тем не менее, мы готовы помочь в проведении анализа, выборе и внедрении конкретных инструментов.

Итак,

## ОБЗОР ПЕРВЫЙ

Источник: <http://www.crmworld.ru/index.php/Obzor-CRM/>

### [OpenERP](#)

#### [Бесплатные CRM](#)

OpenERP - Кроссплатформенная ERP и CRM система, с открытым кодом, распространяется по лицензии GPL.

Благодаря своей модульности, совместные разработки в OpenERP хорошо интегрированы, что позволяет любой компании выбрать нужное из большого списка доступных функций. Как и в большинстве программ с открытым исходным кодом, доступность, гибкость и простота использования — важные ключевые направления в разработке. Опыт показал, что нет необходимости в многомесячном обучении пользователей работе в системе, потому что они могут просто скачать её и начать использовать.

Таким образом можно обнаружить модули для любых своих потребностей, что позволяет компании строить индивидуальные системы простой группировкой и настройкой наиболее подходящих модулей. Доступны сотни модулей.

Они варьируются от специфичных модулей вроде EDI (ЭОД - электронный обмен данными) для сельскохозяйственной продукции, который используется для взаимодействия с интернет-магазинами, до демонстрационных модулей для автоматизированного заказа бутербродов, учитывающих предпочтения ваших сотрудников в еде.

Результаты весьма впечатляющие. OpenERP (которая по-началу

называлась Tiny ERP) — программное обеспечение для управления предприятием, которое загружается чаще, чем любые подобные программы. Происходит более 600 загрузок в день. На сегодняшний день система переведена на 18 языков и обладает всемирной сетью партнеров и добровольцев. Более 800 разработчиков участвуют в проектах, ведомых в системе совместной разработки.

Насколько нам известно, OpenERP является единственной системой управления предприятием, которая широко используется не только крупными компаниями, но и очень маленькими предприятиями и независимыми компаниями. Это разнообразие иллюстрирует гибкость программного обеспечения: весьма элегантную согласованность между ожидаемым пользователями функционалом программы и простотой его использования.

И это разнообразие можно встретить также и в различных сферах деятельности, в которых используется это программное обеспечение, включая сельское хозяйство, открытые торги, ИТ и торговые ассоциации.

Наконец, такая программа является результатом сочетания высококачественного кода, хорошо продуманной архитектуры и использования свободных технологий. В самом деле, вы можете быть удивлены (если вы имеете отношение к ИТ) обнаружив, что размер файла установки OpenERP всего лишь около 6 МВ. После установки, мы видим, что большая часть приходится главным образом на все официальные переводы, которые упакованы с программой, а не на программный код. Давно прошли те времена, когда извлечь пользу из использования ERP могли только владельцы экспериментальных предприятий, далеких от реальной индустрии.

OpenERP состоит из множества модулей, основные из которых:

- финансовый
- бухгалтерский учет,
- инвентаризации,
- продажи,
- закупки,
- запасы,
- магазины,
- отношения с клиентами,
- планирование,
- производство,
- управление персоналом

### [ADempiere](#)

#### [Бесплатные CRM](#)

**ADempiere** — это свободная реализация системы Compiere, переписанная без использования коммерческих библиотек, присутствующих в материнской системе. Исходная система позиционируется как ERP/CRM промышленного класса, разработка которой ведётся с 1999 года.

[Подробнее...](#)

## [NetSuite CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

Система с выдающимися возможностями **NetSuite CRM +**

NetSuite CRM + создана на основе NetSuite CRM. Обе CRM системы содержат модули управление продажами, управление маркетингом, сервисное обслуживание, пакет SuiteFlex для быстрой настройки системы под ваши требования, и многое другое. Обе CRM системы имеют лучшую в отрасли функциональность по управлению возможностями и прогнозированию.

[Подробнее...](#)

## [Alent CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Alent CRM** - это корпоративная система CRM с веб-интерфейсом, предназначенная для автоматизации бизнес-процессов предприятия, связанных с обслуживанием клиентов, таких как работа отделов продаж, маркетинга, call-центров и подразделений специализирующихся на сервисной поддержке.

[Подробнее...](#)

## [RegionSoftCRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**RegionSoft CRM** - мощное современное средство для автоматизации оперативной деятельности отделов продаж и сервисных служб, спроектированное на основе клиент-серверной технологии, имеющее встроенную систему отчетности, легко настраиваемое под особенности предприятия, позволяющее работать всем сотрудникам предприятия с единым информационным массивом контрагентов. Система учитывает исчерпывающие сведения о контрагентах и персонале, классифицирует и систематизирует их, предоставляет средства для групповой обработки, автоматизирует складской и кассовый учет, формирует прайс-листы, отслеживает бизнес-процессы, имеет встроенный почтовый клиент, конфигуратор и дизайнер отчетов с поддержкой открытого кода, возможность удаленной работы пользователей, а также массу других достоинств.

[Подробнее...](#)

## [qCRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**qCRM** – это простая и удобная online crm (web) система, предназначенная для систематизации данных по клиентам и сделкам с ними.

Для работы с сервисом Вам не надо его устанавливать, настраивать какие-либо сложные бизнес-процессы, достаточно просто зарегистрироваться в системе и начать работу.

**qCRM** - легкий способ навести порядок в контактах клиентов

[Подробнее...](#)

[On-CRM.ru](#)

[Коммерческие CRM](#)

**On-CRM.ru** - это современная онлайн система для управления взаимоотношениями с клиентами и учета продаж. Она относится к классу SaaS CRM, которые предоставляют такие же функциональные возможности, что и традиционные программы по работе с клиентской базой, но поставляются в виде сервиса "под ключ", доступного через интернет, без необходимости его установки и поддержки. При этом пользователи не покупают систему в собственность, а платят ежемесячную плату за ее использование.

[Подробнее...](#)

## [FlyDoc](#)

### [Коммерческие CRM](#)

Система управления предприятием **FlyDoc** предоставляет большие возможности по систематизации работы с клиентами (CRM). Клиентский документооборот, сведения о переговорах и звонках записываются в обычные документы FlyDoc. Перечень клиентов вместе с основными реквизитами хранится в специальной таблице. Дополнительные данные о клиентах хранятся в документах FlyDoc, что позволяет строить сложные структурированные досье на клиентов, конкурентов или поставщиков.

[Подробнее...](#)

## [Simply Super CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Simply Super CRM** - это простая и удобная CRM система, реализующая стратегию ориентации непосредственно на клиента, направленную на привлечение и удержание клиента во всех сферах деятельности предприятия.

[Подробнее...](#)

## [SugarCRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

SugarCRM — коммерческая CRM система с открытыми исходными кодами. Система устанавливается на сервере. Доступ к системе осуществляется через веб-браузер.

[Подробнее...](#)

## [Oracle Siebel CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

Решение **Oracle Siebel CRM** создано для работы в организациях любого масштаба и для предоставления им возможности эффективной работы с клиентами и партнерами компании в рамках всей цепочки взаимодействия с ним и на уровня любого отдела.

[Подробнее...](#)

## [ИНТАЛЕВ: Корпоративный CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**ИНТАЛЕВ: Корпоративный CRM** - программно-методический комплекс класса управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management).

Продукт стал лидером по количеству внедрений среди коллаборационных CRM-систем в 2008 г. по данным аналитического обзора российского рынка CRM-систем компании DSS Consulting.

[Подробнее...](#)

## [Galloper CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Galloper CRM** - это простая и удобная программа для автоматизации отделов продаж, необходимая:

- для внедрения концепции CRM
- при неэффективной работе менеджеров (например, все еще в Excel)
- при потере контактных данных и сложностях в восстановлении истории взаимодействия с клиентом
- при отсутствии механизма учета, контроля и анализа продаж и отношений с клиентами

- для вывода продаж на качественно новый уровень!

[Подробнее...](#)

### **Informicus CRM**

[Коммерческие CRM](#)

**Informicus CRM** - новая веб-система управления взаимоотношениями с клиентами, предназначенная для автоматизации процессов компании. Система CRM может использоваться в подразделениях продаж, маркетинга и сервисной поддержки.

[Подробнее...](#)

### **ФОЛИО CRM**

[Коммерческие CRM](#)

Программа "**ФОЛИО CRM**" предназначена для анализа и управления взаимодействиями с клиентами: учета истории, состояния и перспектив контактов, продаж, договоров, в т.ч.: этапов их выполнения, оплаты и отгрузки товаров.

Наша CRM система подходит как крупным, так и небольшим фирмам, повышая отдачу от работы с клиентами. Почти во всех случаях достаточно поставляемых с программой стандартных решений, имеющих большой диапазон настроек, легко осваиваемых пользователем.

[Подробнее...](#)

### [LeaderTask Управление Компанией](#)

#### [Коммерческие CRM](#)

**LeaderTask Управление Компанией** от компании Алмеза (Almeza Company) - независимого российского разработчика программного обеспечения. Основное направление: создание решений для организации личного и корпоративного времени, управление проектами, сотрудниками, взаимоотношениями с клиентами. Компания основана в 2005 году, и за это время уже выпущено несколько продуктов.

[Подробнее...](#)

## [ASoft CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**ASoft CRM**-система (customer relationship management) компании ASoft - это автоматизированная система управления, затрагивающая три основных направления деятельности компании: маркетинг, продажи и сервис, призванная наладить взаимодействие между этими важнейшими подразделениями и помочь в решении основных проблем, с которыми Вам приходится сталкиваться.

[Подробнее...](#)

## [Sales Expert 2 и Quick Sales 2](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Sales Expert 2 и Quick Sales 2** - CRM-системы от компании Expert Systems (группа Про-Инвест). Expert Systems занимается разработкой программного обеспечения с 1989 года, разработкой программ для ведения клиентов с 1997 года. За это время накопили огромный опыт, который и реализуют в своих продуктах. На сегодняшний день у компании свыше 15 000 пользователей Quick Sales и Sales Expert. Пользователей бесплатной версии crm-системы Quick Sales Free более 100 000. Постоянно осуществляется выпуск новых версий, учитывая в них пожелания пользователей.

[Подробнее...](#)

## [Terrasoft CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Terrasoft CRM** - мощная CRM-система, которая охватывает основные сферы управления взаимоотношениями с клиентами и организации внутренних процессов компании.

Группа компаний Terrasoft создана в 2002 году с единой миссией – повышать эффективность взаимодействия между контрагентами.

[Подробнее...](#)

## [Monitor CRM](#)

### [Коммерческие CRM](#)

**Monitor CRM** система объединяет в себе две современные бизнес-технологии: CRM (Customers Relationship Management) и BI (Business Intelligence). Такое сочетание не только позволяет организовать качественную работу с клиентами, но и предоставляет широкие возможности для маркетингового анализа. CRM решение высокой степени готовности.

[Подробнее...](#)

## [CRM Lite](#)

### [Коммерческие CRM](#)

CRM Lite - новая CRM-система от компании Vipro.

Преимущества системы CRM Lite:

#### *Цена CRM*

Базовая версия стоит 30000 рублей (не включая НДС). Глубокое внедрение – 100 000-300 000 рублей. В любом случае, это оплата за систему с неограниченным количеством рабочих мест. Никакой дополнительный софт не требуется. Техподдержка бесплатна.

[Подробнее...](#)

## [CRM-системы](#)

### [NauCRM](#)

#### [Коммерческие CRM](#)

**CRM-системы NauCRM** - простое, функционально развитое и удобное решение для управления отношениями с клиентами, автоматизации процессов продажи товаров и услуг для средних и малых предприятий. NauCRM представляет собой сетевую CRM-программу с веб-интерфейсом, пользователи работают с системой через интернет-браузер.

Невысокая стоимость, надежность, независимость от платформы и

полноценный веб-интерфейс позволяют быстро и без лишних затрат интегрировать систему в уже существующую IT-инфраструктуру предприятия. Бесплатная версия NauCRM позволит минимизировать финансовые риски при внедрении CRM.

[Подробнее...](#)

## 1С:CRM

### Коммерческие CRM

**"1С:Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)"** объединяет в себе функционал управления торговым предприятием и CRM-систему с расширенными функциональными возможностями на платформе «1С:Предприятие 8». Программный продукт позволяет в комплексе автоматизировать бизнес-процессы предприятия, задачи оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых операций, создать эффективные механизмы взаимоотношений с клиентами. Продукт помогает организовать согласованную работу всех отделов компании, в том числе отделов закупок, продаж, маркетинга, сервисного обслуживания и службы качества.

[Подробнее...](#)

## [Microsoft Dynamics®](#)

### [CRM](#)

#### [Коммерческие CRM](#)

**Microsoft Dynamics® CRM** — гибкое и доступное решение для управления взаимоотношениями с клиентами, объединяющее инструменты для сотрудников отделов продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. Система позволяет сократить цикл продажи, сделать его более предсказуемым и увеличить количество успешно закрытых сделок.

[Подробнее...](#)

## ОБЗОР ВТОРОЙ

Источник: <http://www.crm-lite.ru/library/obzor/>

В настоящий момент на отечественном рынке представлено большое количество софта, имеющего функциональность для групповой работы с клиентской информацией и анализа результатов этой работы.

По соотношению "функциональность - стоимость" ПО можно разбить на такие группы:

### **1. Информационные системы с максимальной функциональностью и стоимостью владения от 1 000 000\$**

Siebel (CRM-решение с очень большими расширениями)

Oracle E-Business Suite (включает функциональный блок CRM)

SAP/R3 (ERP с функциями CRM)

Microsoft Axapta (ERP с функциями CRM)

Это наиболее функциональные системы, позволяющие повысить эффективность продажам крупного холдинга международного уровня, имеющего сложную технологию взаимоотношений с клиентами. Много функций, много аналитики, много возможностей. Prestижно, нравится инвесторам.

Проблема в том, что кроме огромной стоимости, эти программы еще и очень долго (до 2-3 лет) и трудно (требуется серьезное обучение персонала и оптимизация бизнес-процессов) внедряются.

В результате, довольно часто (до 80% случаев по данным зарубежной печати) покупатели не наблюдают тот самый замечательный эффект от внедрения CRM и испытывают разочарование.

Внедрения в России: по неофициальным данным, не больше 15.

### **2. Информационные системы с мощной функциональностью и стоимостью владения от 200 000\$**

Microsoft Axapta (ERP с функциями CRM)  
Microsoft Navision (ERP с функциями CRM)  
Microsoft CRM  
BAAN InvensysCRM

От первой группы отличаются ценой и масштабом охватываемой темы. Функциональная и ценовая граница между первой и второй группой размыта. Внедряются несколько быстрее (от 6 месяцев), но также трудно. Перед внедрением необходима работа консультантов по оптимизации бизнес-процессов. Оправдывают затраты в крупных компаниях, имеющих подготовленных специалистов и достаточную IT-культуру.

Внедрения в России: по неофициальным данным, около 300.

### **3. Sales Logix (средняя стоимость владения - 20 000 - 50 000\$)**

Отличный продукт по хорошей цене. При желании способен повторить 90% функционала дорогих систем первой и второй группы. Внедряется за один-два месяца на отлаженный бизнес-процесс. Можно обойтись без консультантов по оргразвитию и сэкономить на этом много денег.

Внедрения в России: по неофициальным данным, примерно 40.

### **4. CRM-решения российских системных интеграторов.**

Парус  
Галактика  
И большинство других системных интеграторов

По цене находятся между 3 и 5 группой. Функционал бывает жесткий, бывает настраиваемый, но чаще - пишется под задачи и возможности Заказчика. В принципе, сотрудничество с системными интеграторами удобно для их старых клиентов, тех, кому они уже автоматизировали бухгалтерию, склад и офис (при условии, что обе стороны остались довольны друг другом, что бывает не всегда).

Внедрения в России: несколько сотен.

### **5. Коробочный CRM-софт российских и украинских поставщиков**

Sales Expert

WinPeak CRM

1С-Паpus: CRM Управление продажами

TerraSoft CRM

Главное преимущество такого софта - низкая цена (от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов). Хорош для знакомства с CRM-системами. Внедряется за несколько дней. Но, увы, почти всегда имеет жесткий, мало настраиваемый функционал. Внешне все красиво. Данные, истории, аналитика, но при внедрении оказывается, что эта система не удобна для конкретно ваших продаж. В результате приходится менять на более функциональную или делать неправильный вывод о низкой эффективности всех CRM-систем.

Внедрения в России: несколько тысяч.

### **6. Заказные CRM-системы**

Здесь все зависит от Подрядчика и Заказчика. Есть много хороших примеров и еще больше - плохих. Как и всякий заказной софт сильно зависит от квалификации Заказчика и Подрядчика.

Можно создать действительно удобную систему, оптимальную для бизнеса и обладающую возможностями для роста функциональности, быстро ее внедрить, удобно интегрировать с другим ПО (чаще всего - со складскими и бухгалтерскими программами) и все это за умеренные деньги.

Если Ваш бизнес нестандартный или быстро меняется или ваш персонал имеет опыт работы с заказным софтом - скорее всего вам подойдет заказной CRM. Он всегда дороже коробочного, в среднем проект может обойтись в 3000\$ -10000\$.

Внедрения в России: несколько тысяч.

## 7. CRM Lite от компании ViPro

Это решение состоит из двух частей: универсальной и разрабатываемой индивидуально.

В универсальную часть (она стоит 30 000 рублей без НДС ) входит:

База данных клиентов (партнеров, поставщиков) с удобной классификацией и поиском.

По каждой компании - история взаимоотношений, список контактных лиц, ссылки на документы.

Планировщик с календарем и будильником.

Отчеты для контроля работы персонала по всем наборам полей.

Модуль "Платежи" - информация о поступлениях и расходах

Статистика активности пользователей системы

Гибкая система настроек

Указанной функциональности, как правило, достаточно для организации работы с универсальной информацией. Все специальные функции (продажи, отгрузки, маркетинг, поступления и др.) - пишутся под конкретные требования Заказчика после изучения его бизнес-процессов. Делается это быстро (1-2 недели) и за умеренные деньги (500 - 1000\$ за один дополнительный модуль).

CRM Lite очень быстро внедряется, все словари и формы являются настраиваемыми, удобно организуется обмен данными с другими системами и интернет-доступ.

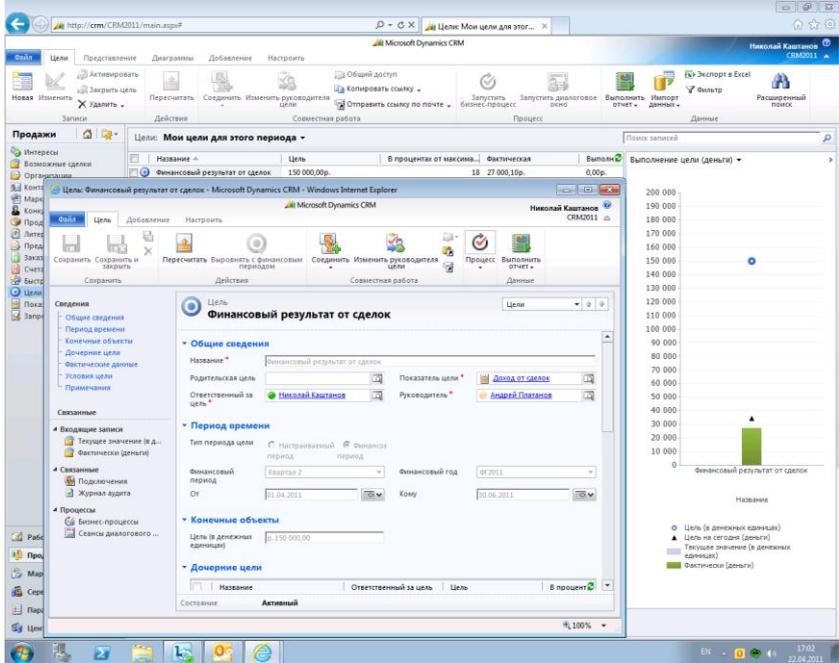
### ПРИЛОЖЕНИЕ 3. КАК ВЫГЛЯДИТ MICROSOFT CRM?

Как выглядит CRM? Вопрос полезный, особенно для тех, кто никогда не видел и не использовал CRM.

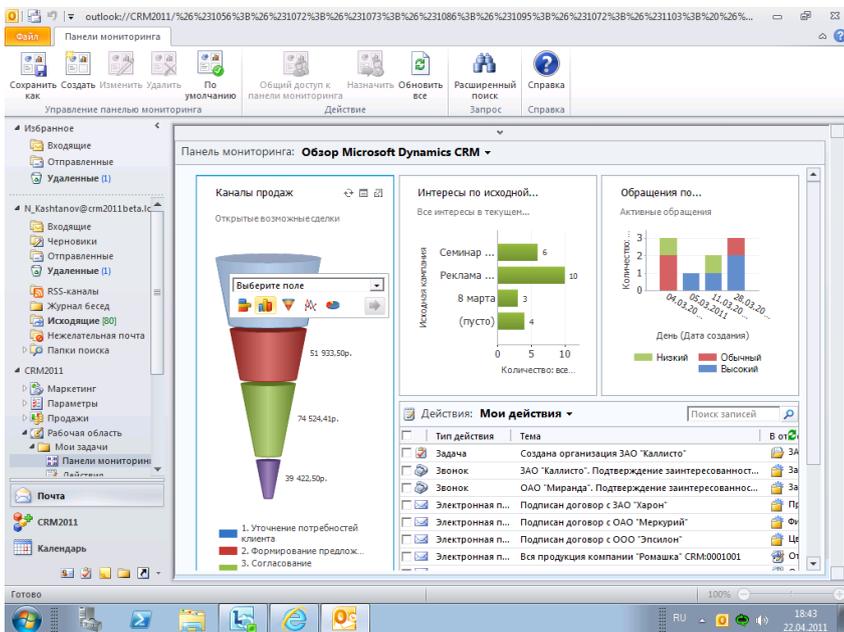
Ниже представлены «фотографии» (скриншоты) экранов Microsoft Dynamics CRM 2011.

Авторы выражают благодарность Российскому офису Microsoft и в частности Юрию Колерову за предоставленные материалы, демонстрирующие серию экранов современной Microsoft CRM.

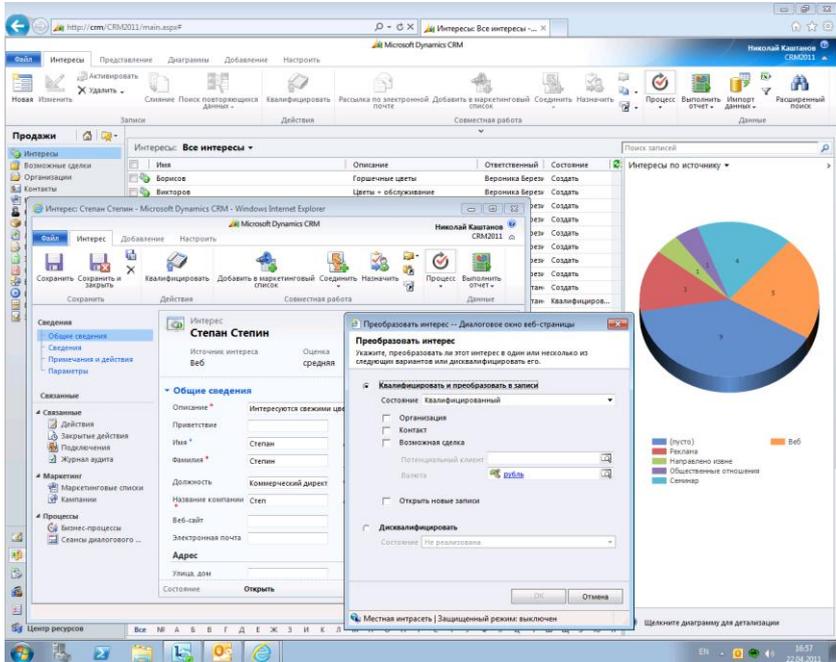
ЭКРАН 1. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЯМИ.



ЭКРАН 2. ПАНЕЛЬ МОНИТОРИНГА ЦЕЛЕЙ.



ЭКРАН 3. ПАНЕЛЬ АНАЛИЗА ИНТЕРЕСОВ



## ЭКРАН 4. ПАНЕЛЬ АНАЛИЗА ВОЗМОЖНЫХ СДЕЛОК (LEADS) И УПРАВЛЕНИЯ ИМИ.

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface for managing potential deals. The browser address bar shows the URL `http://crm/CRM2011/main.aspx#`. The user is logged in as Николай Калганов (CRM2011).

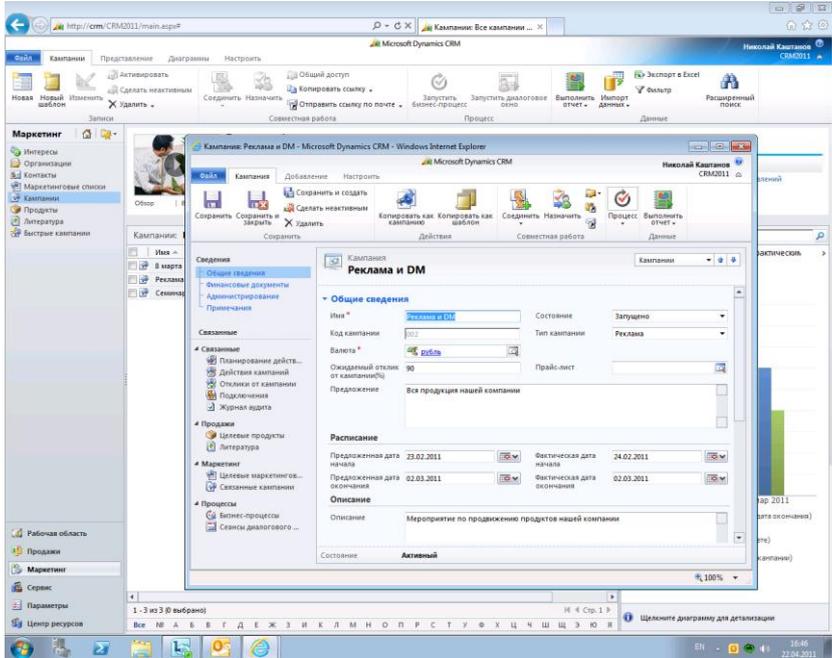
The main content area is titled "Возможные сделки: Открытые возможные сделки". It features a table with the following columns: "Описание", "Потенциальный клиент", and "Предполагает". The table lists various deals, such as "Свадебные букеты" and "Покупка партии цветов".

On the right side, there is a bar chart titled "Возможные сделки по кампании" (Possible deals by campaign). The chart shows the number of deals for different campaigns:

Исходная кампания	Количество: все (Воз...)
Реклама...	2
8 марта	3
(пусто)	10

The interface also includes a left-hand navigation pane with categories like "Продажи", "Маркетинг", and "Сервис". The bottom status bar shows the date and time: 17:39, 22.04.2011.

## ЭКРАН 5. ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ КАМПАНИЯМИ.



## ЭКРАН 6. ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ СПИСКАМИ (НАПРИМЕР, ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ РАССЫЛОК)

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM 2011 interface for managing marketing lists. The main window shows a table of active marketing lists with columns for Name, Type, Participant Type, Last Date, and Purpose. A detailed view of a list named 'Организация оптовых продаж' is shown, including fields for Name, Type, Purpose, Sources, Currency, Value (20,000.00), and Scheduled. A dialog box 'Управление участниками' is open, showing a search for participants and a list of results including 'Подключенная (Подключенно. и)' and 'Подключенная от Подключенная ссылка'.

Имя	Тип	Тип участника	Дата последние...	Назначение
Организация оптовых продаж	Статический	Организация	28.02.2011	
Реклама для организаций	Статический	Организация	25.02.2011	Мероприятие ...
Реклама для потенциальных клиентов	Статический	Интерес	25.02.2011	Мероприятие ...
Активные задания	Статический	Организация	28.02.2011	

**Организация оптовых продаж**

Имя: Организация оптовых продаж  
 Тип: Статический  
 Назначение:  
 Источники:  
 Валюта: рубль  
 Стоимость: р. 20 000,00  
 Заблаговременно: Нет Да  
 Описание:  
 Создан: Активный

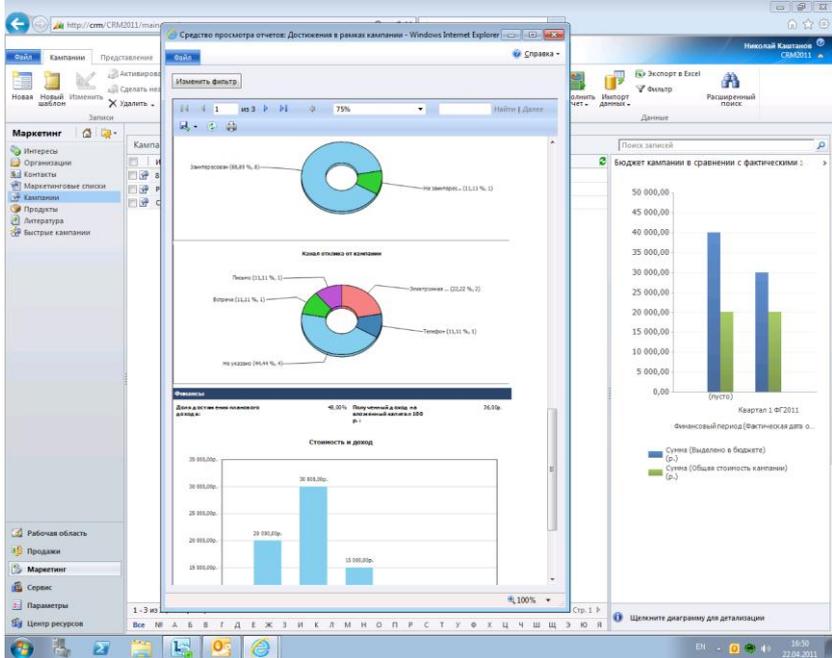
**Управление участниками**

Искать: Организация Имя сохранение представления: Организация

Выбор:

- Подключенная (Подключенно. и)
  - Роль: id Равно Включено
  - Подключенная от Подключенная ссылка
    - Состояние: Равно Релизована
    - Фактическая дата закрытия: Последнее X месяцев 12

## ЭКРАН 7. СРЕДСТВА АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАМПАНИЙ



## ЭКРАН 8. ИНТЕГРАЦИЯ С MICROSOFT OUTLOOK

The screenshot shows the Microsoft Outlook 2010 interface with the CRM2011 integration. The main window displays a list of potential deals under the heading "Мои открытые возможные сделки". The list has three columns: "Описание", "Потенциальный клиент", and "Предлагаемая сделка".

Описание	Потенциальный клиент	Предлагаемая сделка
Покупка партии цветов	ООО "Венера"	Нет
Сладкие букеты	ООО "Сладба"	Нет
Букеты к празднику	ЗАО "Луна"	Нет
ОАО "Юпитер" заинтересованы в приобретении каш...	ОАО "Юпитер"	Нет
Покупка цветов со скидкой	ЗАО "Леда"	Вс 06.03.2011 0:00
Заказ услуг оформителя	Александра Александрова	Вс 06.03.2011 0:00
ЗАО "Луна", Покупка партии цветов к празднику	ЗАО "Луна"	Пн 07.03.2011 0:00
ЗАО "Оберон", Заинтересованы в приобретении цветов	ЗАО "Оберон"	Чт 10.03.2011 0:00
ОАО "Имбриэль", Заинтересованы в приобретении ф...	ОАО "Имбриэль"	Ср 16.03.2011 0:00
ОАО "Фобос", Интересуют цветы	ОАО "Фобос"	Чт 17.03.2011 0:00
Партия роз	ОАО "Миранда"	Чт 31.03.2011 4:00

Below the list, a summary for "Покупка партии цветов" is shown, indicating a potential client "ООО 'Венера'" and a proposed deal value of "10,000,00р.". The interface also includes a calendar on the right showing the current date as April 22, 2011, and a task pane at the bottom right with a list of tasks and contacts.

ЭКРАН 9. PIPELINE

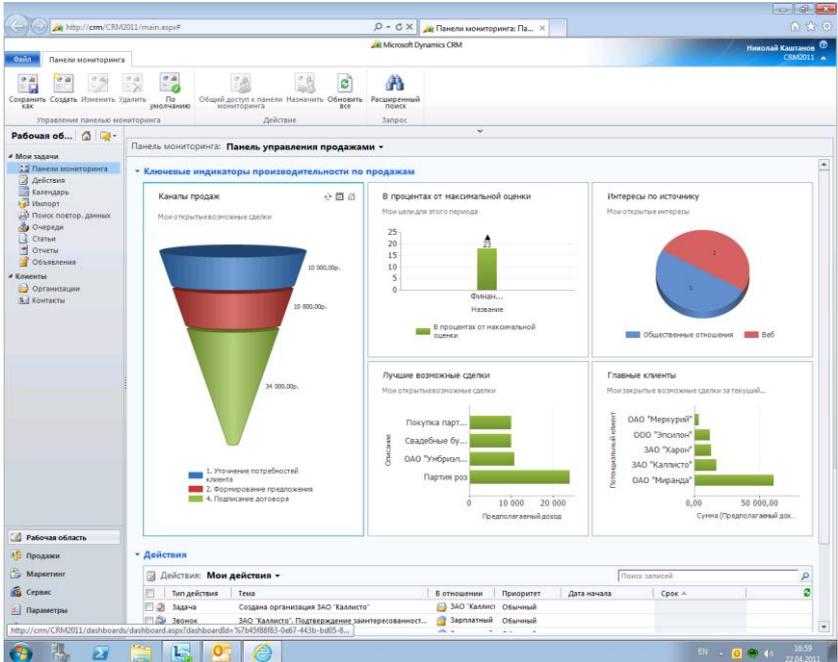
The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface. The main window shows a list of potential deals (Возможные сделки) with columns for Description, Potential Client, Proposed Date, and Probability. A funnel chart on the right visualizes the sales pipeline, showing two main categories: 'Уточнение потребностей клиента' (Clarification of client needs) and 'Формирование предложения' (Offer formation).

Описание	Потенциальный кл.	Предполагаем...	Предполаг...	Вероятнос...
ОАО "Юпитер" заинтересованы в приобретении ка...	ОАО "Юпитер"			7 777,75р.
Свадебные букеты	ООО "Свадьба"			10 000,00р.
Покупка партии цветов	ООО "Венера"			10 000,00р.
Букеты к празднику	ЗАО "Луна"			
Покупка цветов со орденой	ООО "Лета"	05.03.2011		37 800,00р.
Заказ услуг офортингера	Александра Александрова	05.03.2011		1 400,00р.
ЗАО "Луна". Покупка партии цветов к празднику	ЗАО "Луна"	06.03.2011		35 000,00р.
ЗАО "Оберон". Заинтересован в приобретении цвет...	ЗАО "Оберон"	09.03.2011		3 333,50р.
ОАО "Либриэль". Заинтересованы в приобретении ...	ОАО "Либриэль"	15.03.2011		10 800,00р.
ОАО "Ведос". Интернет цветы	ОАО "Ведос"	16.03.2011		4 832,00р.
Партия роз	ОАО "Миренда"	31.03.2011		24 000,00р.
Покупка декоративных паллан	ООО "Тригон"	14.04.2011		30 000,00р.
Цветы в горшках	ЗАО "Деймос"	18.04.2011		1 746,66р.
Оформление помещений	ООО "Земля"	20.04.2011		35 000,00р.
Заказ цветов на свадьбу	ОАО "Таннид"	21.04.2011		23 700,00р.

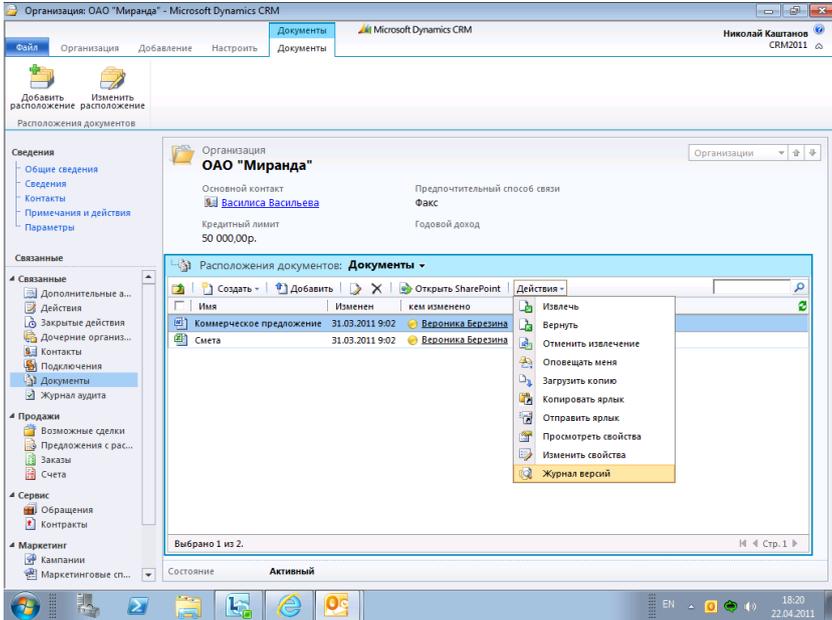
**Каналы продаж**

- 1. Уточнение потребностей клиента: 68 700,00р.
- 2. Формирование предложения: 11 933,50р.
- 3. 74 634,40р.
- 4. 39 423,50р.

ЭКРАН 10. ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ



## ЭКРАН 11. ИНТЕГРАЦИЯ С MICROSOFT SHAREPOINT



## ЭКРАН 12. ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНТРАКТАМИ

Контракт: Контракт на долгосрочное обслуживание - Microsoft Dynamics CRM - Windows Internet Explorer

Меню: Главная | Контракт | Добавление | Настройка

Действия: Сохранить, Сохранить и закрыть, Удалить, Скопировать контракт, Отменить контракт, Создать, Назначить, Возобновить контракт, Отложить операции по контракту, Календарь, Пересчитать, Общий доступ, Копировать ссылку, Открыть ссылку по почте, Совместная работа, Процесс, Выполнить отчет, Данные

Сводные: Общие сведения, Сведения, Примечания

Связанные: Справки контракта, Действия, Закрытые действия, Подключения, Журнал аудита

Сервис: Обработка

Процессы: Бизнес-процессы, Скансы диалогового ...

### Контракт на долгосрочное обслуживание

Контракты

**Общие сведения**

**Заголовок**

Номер контракта \*

Название контракта \*

Клиент \*

Дата начала контракта \*

Дата окончания контракта \*

Длительность в дни

Адрес по контракту

**Сведения для счета**

Клиент для отправки счета \*

Дата начала выставления счетов

Дата окончания выставления счетов

Периодичность вст.сч.

Адрес для выставления счета

Дата отмены

**Ценообразование**

Валюта \*

Общая цена

Чистая стоимость

Общая скидка

**Сведения**

**Тип контракта**

Служба

Уровень обслуживания

**Журнал**

Персональный контракт

Шаблон контракта \*

Ответственный \*

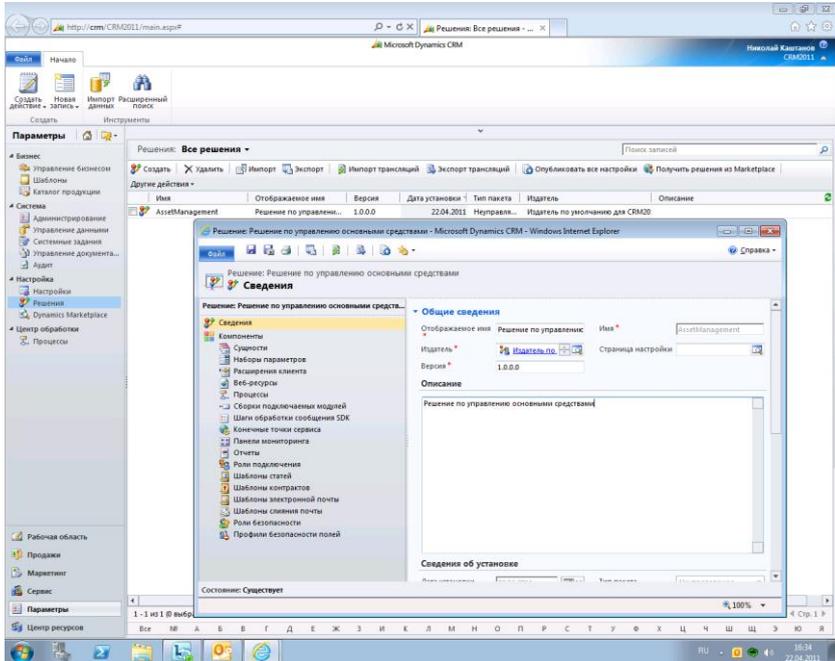
Состояние: **Активный**

Принцип расчета: Число обращений

4 Стр. 1 | Ю Я

17:05 22.04.2011

ЭКРАН 13. ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ И ПРОДУКТАМИ



## ЭКРАН 14. ЭКРАН НАЗНАЧЕНИЯ ЗАДАЧ И ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

The screenshot displays the Microsoft Dynamics CRM interface for the organization "ОАО 'Миранда'". The main window shows a task assignment dialog box titled "Подтвердите назначение" (Confirm assignment) with the sub-header "Назначить Организацию" (Assign Organization). The text indicates that a record named "Организация" has been selected and asks for confirmation of the assignment. Two options are available: "Назначить себе" (Assign to self) and "Назначить другому пользователю или другой рабочей группе" (Assign to another user or work group). The "Назначить другому..." option is selected, and a search window titled "Поиск записей" (Search records) is open to find a work group. The search window shows a list of results, with "Сервисный центр" (Service center) selected. The main window also displays a form for the "Организация" record, including fields for "Тип адреса" (Address type), "Название" (Name), and "Улицы" (Addresses).

Organization: ОАО "Миранда" - Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM

Николай Каштанов CRM2011

Сохранить Сохранить и закрыть Сделать неактивным Удалить Добавить в маркетинговый список Соединить Назначить Отправить ссылку по почте Процесс Выполнить отчет Данные

Сведения

Общие сведения

Сведения

Контакты

Примечания

Параметры

Связанные

Дополнить

Действия

Закрывать

Дочерние

Контакты

Подключ

Документ

Журнал а

Продажи

Возможные сделки

Предложения с рас...

Заказы

Счета

Сервис

Обращения

Контракты

Маркетинг

Кампании

Маркетинговые сп...

Подтвердите назначение

Назначить Организацию

Выбрана 1 запись "Организация". Кому ее следует назначить?

Назначить себе

Переназначить себе выбранный объект "Организация".

Назначить другому пользователю или другой рабочей группе

Справка

OK

Отмена

Поиск записей

Поиск записей

Введите условия поиска и нажмите кнопку "Поиск" для поиска соответствующих записей. Отфильтруйте результаты и просмотрите другие столбцы данных с помощью параметров просмотра. После этого выберите требуемую запись и нажмите кнопку "OK".

Искать: Рабочая группа

Представление: Представление для поиска раб...

Поиск: Поиск записей

Название группы	
Отдел продаж	
<input checked="" type="checkbox"/> Сервисный центр	
<input type="checkbox"/> Увольненные сотрудники	
<input type="checkbox"/> Рабочая группа для оформления помещений	

1 - 5 из 5 (1 выбрано) Стр. 1

Свойства Создать

OK

Отмена

Удалить значение

Тип адреса

Название

Голоуевой офис

Улицы, дом (строка 1)

Лучистая, д.10

Улицы, дом (строка 2)

Улицы, дом (строка 3)

Телефон

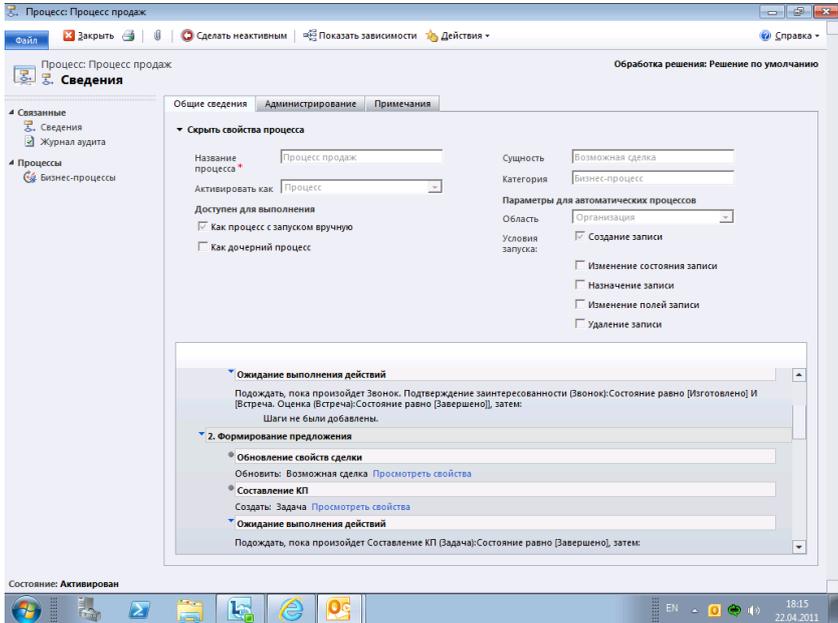
(444) 555-66-77

Состояние

Активный

18:23 22.04.2011

## ЭКРАН 15. ВОЗМОЖНОСТИ «ПРОГРАММИРОВАНИЯ» КОНКРЕТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ЗАДАЧ ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КАК ВЫГЛЯДИТ TERRASOFT CRM

Как выглядит CRM?

Ниже представлены «фотографии» (скриншоты) экранов системы BPMonline CRM от компании Terrasoft.

Мы признательны Владимиру Забияка за предоставление материалов по CRM от Terrasoft.

## ЭКРАН 1. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАГЕНТАМИ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс ▶

Едино окно **Контрагенты** Контакты Активности Продажи Счета

**Группы** Действия

- Все контрагенты
- ↳ VIP-клиенты
- ↳ Обратить внимание
- ↳ По обороту
- ↳ По типам
- ↳ Клиенты
- ↳ Конкуренты
- ↳ Партнеры
- ↳ Поставщики и подрядчики

И  Тип равно Клиент  
Добавить новое условие

Контрагенты <Введите текст для поиска> **Найти**

**Данные** Аналитика

Добавить Копировать Изменить Удалить Печать

Название	Основной телефон	Web	Город
Аксиома	+7 495 640 05 05	www.aksioma.ru	Москва
Альфабизнес	+7 495 277 01 96	www.alfabizness.ru	Москва
Аргонавт	+7 863 234 72 14	www.argonavt.ru	Ростов-на-Дону
Аргус	+7 863 292 82 14	www.argus.ru	Москва

Контракты Средства связи **Адреса** Знаменательные события Структ

Добавить Копировать Изменить Удалить

Страна	Область/штат	Город	Адрес
Россия	Московская область	Москва	пер. Новикова, 17, офис 7
Россия	Московская область	Москва	ул. Панфилова, 28Б

## ЭКРАН 2. ИНТЕРФЕЙС ПРОДАВЦА: АКТИВНОСТИ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты [Выход](#) [?](#)

[Запустить процесс](#) [Единое окно](#) [Контрагенты](#) [Контакты](#) **Активности** [Продажи](#) [Счета](#)

Активности  [Найти](#)

Данные: Все активности **Расписание** Аналитика

[Добавить](#) [Копировать](#) [Изменить](#) [Удалить](#) [Экспорт](#)

	Ср, 29	Чт, 30	Пт, 1
12:00		12:00-13:30 Подготовить коммерческое предложение	12:30-14:30 Встреча с клиентом, обсуждение коммерческого предложения
13:00	12:30-14:00 Подготовить материалы для клиента	13:30-15:00 Позвонить в бухгалтерию...	
14:00	14:00-14:15 Уточнить сроки по договору	13:30-15:00 Позвонить клиенту...	14:30-16:30 Подготовить протокол переговоров, выслать Одинцову
14:30	14:30-16:00 Анализ ситуации по поставщикам	15:15-17:00 Подготовить протокол телефонных переговоров, отправить копию клиенту	16:30-17:30 Подготовить материалы для тренинга в...
15:00	16:00-17:30 Подготовить пакет документов		
17:00			

[Участники](#) [Файлы и ссылки](#) [Доступ](#) [Входит в группы](#)

### ЭКРАН 3. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ КАМПАНИЯМИ

**BPMonline CRM** Продажи **Маркетинг** Аналитика Инструменты Вывод ?

Запустить процесс > Контрагенты Контакты Воздействия Активности Документы База знаний

Воздействия <Введите текст для поиска> Найти

Данные Аналитика

Добавить Копировать Изменить Удалить Печать

Название	Тип	Состояние	Начало
Выставка "Intersoft"	Выставка	Выполнено	12.06.2011
Выставка "Компьютерные и информационные технологии XXI века"	Выставка	Выполнено	08.03.2011
Краткий курс обучения	Обучение	В планах	05.07.2011

Целевая аудитория Продукты Команда Продажи Активности Счета Документы Файлы и ссылки

Добавить Копировать Изменить Удалить

Участник	Отклик
Шевелев Михаил Михайлович	Участвовал(а)
Соболев Сергей Иванович	Участвовал(а)
Владов Вадим Степанович	Участвовал(а)

## ЭКРАН 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНТАКТАМИ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс > < Единое окно Контрагенты **Контакты** Активности Продажи Счета >

Контакты <Введите текст для поиска> Найти

Данные Аналитика Печать

Добавить Копировать Изменить Удалить

ФИО	Контрагент	Рабочий телефон	E-mail
Одинцов Андрей Николаевич	АльфаБизнес	+7 495 277 07 70	a.odintsov@alfabizness.ru
Мобильный телефон	+7 495 260 01 95	Город	Москва
Рабочий телефон	+7 495 277 07 70	Страна	Россия
E-mail	a.odintsov@alfabizness.ru	Адрес	ул. Пандинова, 28Б
Контрагент	АльфаБизнес	Индекс	04831
Петров Василий	Ваша компания		
Петров Кирилл Олегович	АльфаБизнес	+7 495 277 07 98	k.petrov@alfabizness.ru
Равенская Ольга Константиновн	Автодом	+7 495 580 47 47	olga.ravenskaya@gmail.com
Савельев Игорь Борисович	Аргонавт	+7 863 234 72 14	i.savellev@mail.ru
Семенова Наталья Викторовна	Кредит Банк	+38 044 240 22 31	semenova.nata@gmail.com

Средства связи Адреса Знаменательные события Карьера Взаимосвязи История Файлы и ссылки

ЭКРАН 5. АНАЛИТИКА ПО СДЕЛКАМ И ПРОДАЖАМ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг **Аналитика** Инструменты Выход ?

Запустить процесс > Процессы Итоги

---

**Продажи** | Активности | Активность работы в системе

Неоплаченные счета за текущий месяц

№ номер	Дата выставления	Клиент	Сумма
095-01	14.06.2011	Альфабизнес	6498,00
101-07	11.06.2011	Альфабизнес	6160,00
102-01	01.06.2011	Аксиома	15900,00
102-05	10.06.2011	Аксиома	27328,00
167-01	08.06.2011	Кредит Банк	5580,00

Неоплаченные счета по контрагентам за текущий месяц

Курсы валют

Источник: ЦБРоссии

Исходная валюта: [USD] доллары США

Расчетная валюта: [RUB] российские рубли

Процент: 0 %

Курсы валют успешно загр.

Расчет на 01.07.11:  
1 USD = 27.8726 RUB

Продажи на текущий месяц

Название	Доход
101 / Альфабизнес / Комплексная продажа	1000,00
102 / Аксиома / Продажа товара	17175,00
167 / Кредит Банк / Продажа услуг	7000,00
193 / Магнит / Продажа услуг	19000,00

## ЭКРАН 6. УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАМИ (КОНТРАКТЫ, АКТЫ)

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс > < Контрагенты < > Контакты < > Активности < > Продажи < > Счета < > **Документы** < >

Документы < > <Введите текст для поиска> Найти

Данные Аналитика < >

Добавить < > Копировать < > Изменить < > Удалить < > Печать < >

Тип	Номер	Дата	Клиент	Состояние
Акт приема/передачи	032-03	28.06.2011	Ольвия-фарм	В работе
Договор	102-03	29.06.2011	Аксиома	В планах
Договор	101-02	29.06.2011	АльфаБизнес	В планах
Договор	264-01	29.06.2011	Оптимум	В планах
Акт приема/передачи	264-02	30.06.2011	Оптимум	В планах

Подчиненные документы < > Продукты < > Активности < > Файлы и ссылки < > Доступ < > Входит в группы < >

Номер	Состояние	Дата	Тип
095-04	Подписан	14.06.2011	Акт приема/передачи
101-04	В планах	07.07.2011	Акт приема/передачи

## ЭКРАН 7. УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАМИ (КОНТРОЛЬ ВЫСТАВЛЕННЫХ И ОПЛАЧЕННЫХ СЧЕТОВ)

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс > < Единое окно Контрагенты Контакты Активности Продажи Счета >

Счета <Введите текст для поиска> Найти

Данные Аналитика

Добавить Копировать Изменить Удалить Печать

Номер	Дата выставления	Клиент	Сумма, б.в.	Сумма оплаты, б.в.
154-01	31.05.2011	МикроСервис	3910,00	3910,00
102-01	01.06.2011	Аксима	15900,00	5000,00
167-01	08.06.2011	Кредит Банк	5580,00	3800,00
102-02	09.06.2011	Аксима	10944,00	7250,00

Продукты Активности Файлы и ссылки Доступ Входит в группы

Добавить Копировать Изменить Удалить

Продукт	Количество	Цена	Сумма
Процессор Intel Core 2 Duo E8600	25,00	290,00	7250,00
Материнская плата Asus P5Q3 DELUXE/WIFI-AP	25,00	240,00	6000,00

## ЭКРАН 8. УПРАВЛЕНИЕ БАЗОЙ ЗНАНИЙ И ДОКУМЕНТОВ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс > < Контакты Активности Продажи Счета Документы База знаний >

**Группы** Действия

- Все статьи базы знаний
- Документация
- Положения и регламенты
- Рекламные материалы
- Часто задаваемые вопросы

База знаний < > <Введите текст для поиска> **Найти**

**Данные** Аналитика

Добавить Копировать Изменить Удалить

Код	Название	Ключевые слова
073-12	BPMonline. Документация	BPMonline, справка, руководство
105-09	Внутренний регламент	регламент, положение, нормативные документы
372-11	Как выиграть продажу у сильного конкурента?	продажа, конкурент, лучшие практики
274-02	Как сделать нового клиента постоянным?	CRM, клиент, лучшие практики
374-02	Комплект документации по услуге "Техническая поддержка"	услуга, техническая поддержка, техподдержка
134-02	Корпоративная презентация	портфолио, презентация, клиент
198-01	Корпоративный стиль	стиль, шаблоны, положения
198-01	Наш новый стиль (презентация)	корпоративный стиль, презентация

#1

Файлы и ссылки Доступ Входит в группы

## ЭКРАН 9. УПРАВЛЕНИЕ ВОРОНКОЙ ПРОДАЖ

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс ▶

← Единое окно Контрагенты Контакты Активности **Продажи** Счета ▶

Продажи <Введите текст для поиска> Найти

Данные Аналитика

Добавить Копировать Изменить Удалить Печать

Название	Клиент	Стадия	Доход
102 / Аксиона / Продажа товара	Аксиона	Завершена успешно	17175,00
102 / Альфабизнес / Продажа услуг	Альфабизнес	Коммерческое предложение	15800,00
105 / Альфабизнес / Продажа товара	Альфабизнес	Коммерческое предложение	20000,00
115 / Аксиона / Продажа товара	Аксиона	Коммерческое предложение	14500,00

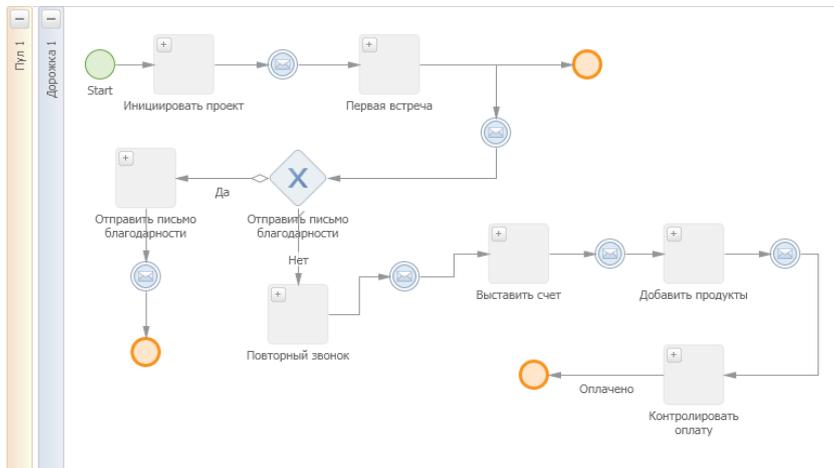
Исходные данные: 102 / Аксиона / Продажа товара

Стадии Продукты Конкуренты Участники Активности Файлы и ссылки Доступ Входит в группы

Изменить Удалить

Стадия	Начало	Завершение	Ответственный
Презентация	20.06.2011	23.06.2011	Мирный Евгений
Коммерческое предложение	23.06.2011		Мирный Евгений

## ЭКРАН 10. УПРАВЛЕНИЕ (КАСТОМИЗАЦИЯ, НАСТРОЙКА) ПРОЦЕССОВ



## ЭКРАН 11. СВОДНОЕ ОКНО (ДОМАШНЯЯ СТРАНИЦА) ПРОДАВЦА

**BPMonline CRM** Продажи Маркетинг Аналитика Инструменты Выход ?

Запустить процесс > < Единое окно Контрагенты Контакты Активности Продажи Счета >

**Поиск**

Контакты: Евгений Найти

^ ФИО 1

Мирный Евгений

Шевцов Евгений Борисович

Мои счета за текущий месяц

Добавить Копировать Изменить Удалить Печать

Номер	Дата выставления	Клиент	Сумма, б.в.
095-03	22.06.2011	АльфаБизнес	2520,00
101-01	20.06.2011	АльфаБизнес	2880,00
101-02	29.06.2011	АльфаБизнес	7852,80
101-07	11.06.2011	АльфаБизнес	6160,00
102-01	01.06.2011	Аксима	15900,00

**Расписание**

Добавить Копировать Изменить Удалить Экспорт

	Чт, 30	Пт, 1
11:00-13:00	Позвонить в бухгалтерию, получить данные по...	11:00-13:00 Подготовить материалы для клиента
13:00-14:30		13:00-14:30 Перезвонить клиенту, актуализировать...
13:30-16:30	13:30-16:30 Встреча с клиентом, обсуждение коммерческого предложения	14:30-16:30 Подготовить протокол переговоров, выслать Одинцову
17:15-17:45	17:15-17:45 Подготовить протокол...	17:30-18:30 Подготовить материалы...

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

То, чему вас учат, то, о чем вам рассказывают о продажах и развитии бизнеса в книгах и университетах, - не всегда совпадает с действительностью.

А точнее, выученная назубок теория практически никогда не совпадает с реальностью. И не дает нужных результатов.

*Самое интересное, что те, кто нас этому учат, те, кто нам это рассказывают, знают, что все эти теории - не до конца правда, и они никогда не расскажут вам ту правду, которая актуальна.*

*Потому что им выгодно вам ее не рассказывать.*

Последние несколько лет я работал над тем, чтобы это осознать и построить совершенно новый подход к продажам и развитию бизнеса (в том числе и чужими руками)

Почему? Да просто потому, что с помощью этой информации просто зарабатывать деньги.

Вы забыли, что такое настоящее развитие бизнеса? Вы давно не получали по башке на совете директоров? Вам давно не звонили акционеры с просьбой перевести свежую прибыль (которой, почему-то оказалось меньше запланированного) на их счета? Или вы просто устали от тех проблем, которые каждый день парят вам мозг? От тех проблем, которые никак не связаны с развитием бизнеса, а погружают вас в болото операционного управления компанией?

*Или может быть у вас падают продажи? Продукты оказались никому не нужны? Стратегии нет? Бизнес-план вообще не о том? Никакого маркетинга?*

*Или вы еще до конца не понимаете, где вы находитесь с точки зрения рынка? Не понимаете, как позиционировать ваш продукт? Ваши существующие клиенты уже получили все, что можно, а новые не появляются? Новых партнеров нет, а те, кто есть ничего не продают?*

Каждый день решаете десятки задач не вашего уровня? Приходится копать в операционной работе и разруливать мелочевку? Бизнес работает, но ценой огромных усилий, которые вы для экономии нигде не учитываете? Некому делегировать? Нет денег на консультантов?

Я вас поздравляю, - вы не единственный, который пытается барахтаться в этом потоке проблем.

**Вспомните, вы же помните, то волшебное состояние, когда у вас горели глаза, когда вы понимали, что, выходя на этот рынок с этим продуктом, вы сможете сделать очень много... много для себя, для своих близких, своих акционеров, для рынка и для всего мира.**

А что было бы, если бы вы наконец-то увидели стратегию и методику решения большинства типовых проблем в развитии Вашего бизнеса?

Что было бы, если бы вы получили детальную карту с проложенными вариантами развития от той точки А, в которой вы сегодня находитесь (некоторые могут назвать эту точку точкой Ж :) туда, куда вам никак не удается прийти?

Что было бы, если бы вам стали понятны возможные решения, действия и результаты этих действий?

Нет, мы не продаем волшебные таблетки, гадание на кофейной гуще и сдвиг экзистенциального бизнес-парадигма в сторону клиенто-ориентированного интернета и социальных сетей...

Если бы мы проектировали этот тренинг по развитию бизнеса для нас самих несколько лет назад, мы бы сделали его именно таким!

**Вам не нужно больше ЗНАТЬ!**

**Хватит уже поглощать тоннами никому ненужную информацию.**

**Пришла пора уже что-то с ней сделать!**

Я знаю, как много людей продолжают выжимать из себя последние силы просто потому, что они привыкли к правилу "хватит думать, - надо больше работать" ("что тут думать, - прыгать надо").

Но я не знаю, принадлежите ли вы к таким. Надеюсь, что нет.

Зато я точно уверен, что вам будет полезен взгляд на свою ситуацию со стороны. Я точно уверен, что если мы, успешные, способные, талантливые люди, будем работать вместе (даже конкурируя), мы сможем сделать для нашего бизнеса, для нашего рынка, для страны и мира очень и очень много.

Почему я это пишу? Потому что:

1. Я хочу знать таких людей, общаться с ними, узнавать полезное, передовое и нужное, поэтому я предлагаю общение и продвигаю идею сообщества
2. Я хочу, чтобы все остальные, кто морально созрел, но не сделал первый шаг, могли общаться с нами, получать от нас правильную информацию, правильно ее использовать и получать от этого правильные результаты.

**Что же для этого нужно делать?**

Нужно сделать первый шаг.

Закажите аудиозапись этого исключительного тренинга.

Я знаю многих людей, которые до сих пор бегают как белка в колесе, надеясь спасти свой бизнес, увеличить продажи, поднять бешеный от операций бизнес силой своих усилий, которые они нигде не учитывают,

и думают, что еще немного, еще чуть-чуть, и они переломят ситуацию болота, они победят эту рутину, и они вырвутся из этого круга.

Но, к сожалению, многие из них уже потеряли свой бизнес, некоторые из них отрабатывают долги, про некоторых из них я уже давно не слышу, и не потому что они успешно уехали далеко и загорают там, где тепло.

*Проблема в том, что многие из нас, когда делают свой бизнес, забывают о том, что если вы его хозяин или вы его руководитель, или вы отвечаете за развитие бизнеса, вы ДОЛЖНЫ заниматься именно ЭТИМИ ЗАДАЧАМИ. Мы все подвержены риску, связанному с появлением все большего и большего объема задач разного плана, разного уровня, разной сложности, разной степени ответственности, и если мы, в определенный момент времени найти кому это делегировать, не сможем правильно разрулить эти конфликты, мы утонем в болоте ненужных со стратегической точки зрения дел.*

А как только мы забываем о стратегии, наш бизнес катится по инерции, и чаще всего по наклонной, и чаще всего вниз.

Что же делать в такой ситуации?

Нужно уметь принимать решения. Нужно уметь делегировать. Нужно говорить "стоп" всей это белиберде. Нужно правильным образом вырваться из беличьего колеса, и заниматься теми вещами, которыми вы как бизнесмен, хозяин, директор по развитию, должны непосредственно заниматься.

**Как это сделать? Как преодолеть эти круги ада, связанные с нестратегической и неприбыльной рутинной? Как вырваться из этого болота (Тем более, если вы уже там)?**

Мы расскажем вам, как мы вырвались из этого ужаса, как мы преодолели эти ситуации, как многие люди вокруг нас СМОГЛИ принять правильные решения и вытащить свой бизнес, привести его в плюс, сделать его успешным.

Мы очень хотим поделиться своими историями, потому что нам нужны союзники. Мы хотим, чтобы рядом с нами были сильные, умные, профессиональные бизнесмены. Тогда нам будет интереснее жить, работать, конкурировать или партнериться. Не пожалеете!

Приходите, и мы создадим сообщество профессионалов новой волны.

*Как вы думаете, если собрать успешных бизнесменов вместе... Да-да, успешных, то есть тех, кто сейчас имеет растущий бизнес, а может быть и несколько, тех, кто смог преодолеть проблемы роста, преодолеть проблемы делегирования, вырваться из замкнутого круга проблем, связанных с рутинной, связанных с операционной деятельностью... .. вот если собрать всех этих людей вместе, и спросить:*

*А сколько из вас до сих пор занимаются рутинными задачами?*

*А сколько из вас каждый день много-много работают над сотнями мелочей?*

*А сколько из вас так и не решили проблемы правильного подбора персонала, правильного усиления продаж, правильного маркетинга?*

...

**Как вы думаете, какой будет ответ?**

Я уверен, и на то есть правильная статистика, что практически все (а может быть, и абсолютно все) скажут:

Мы смогли вырваться из болота рутины,

Мы смогли вырваться из этого вечного замкнутого круга, который затягивает нас, заставляя каждый день заниматься нестратегическими задачами.

Практически все они скажут: в один прекрасный момент мы смогли принять решение, понять и реализовать необходимый набор шагов, такой чтобы мы в один прекрасный день смогли тратить имеющееся у нас время на реально важные, стратегические, ценные задачи, которые помогли нам вырасти, развить свой основной и еще несколько бизнесов рядом.

**Все они знают правильный ответ на вопрос, как преодолеть проблемы, этот комплекс проблем.**

Я хочу, чтобы таких людей как они, таких людей как я, таких людей как многие из вас, стало больше. Чтобы мы общались. Чтобы мы делились своим опытом с другими.

Я хочу, чтобы вы (если эти проблемы вас серьезно волнуют) пришли на наш тренинг, послушали себя, других и меня, и поняли, как научиться решать эти проблемы. А если вы уже знаете как их решать, то чтобы после нашей встречи вы с завтрашнего дня начали использовать знания, превращая их в результат.

Надеюсь на скорую встречу,

**Денис Запиркин**

**На тренинге "Развитие бизнеса" мы поможем вам разработать:**

Полный комплексный алгоритм развития вашего бизнеса.

Плюс детальный разбор вашего бизнеса.

Плюс проработка стратегии, целей, видения бизнеса через 1-3-5 лет и простой миссии вашего бизнеса.

Плюс развитие партнерских систем.

Плюс построение продуктовых линеек.

Плюс работа в группах.

И многое-многое-многое другое...

### **Суть тренинга в 3х предложениях:**

- как пройти весь путь от идеи к большому бизнесу (идея -- > концепт --> бизнес-модель --> бизнес --> большой бизнес);
- как именно выстроить стратегию своего развития от продаж к развитию партнерских сетей;
- как контролировать и управлять развитием своего бизнеса.

### **Стоимость тренинга:**

Аудиозапись основного блока: 15000 рублей

Аудиозапись основного+VIP блока: 30000 рублей

**Вели тренинг я, Андрей Парабеллум и Денис Запиркин.**

**Кто такой Денис Запиркин?**



Денис Запиркин, - независимый эксперт, тренер и консультант в области развития бизнеса и оптимизации бизнес-процессов (в сегменте средний и малый бизнес). Участвует в деятельности ряда новых бизнесов.

Денис имеет интересный и разносторонний опыт работы в различных направлениях бизнеса, и может гордиться имеющимися достижениями в любом из направлений. Среди профессиональных достижений можно отметить такие как сделка года, реализация более 15 бизнес-планов, построение более 10 успешных организаций и многие другие.

До того как Денис стал заниматься собственным делом, он работал в Microsoft Business Solutions, менеджером по работе с партнерами, работая с наиболее сложными и важными партнерами компании.

Денис пришел в Microsoft из компаний ТЕКАМА и RUSSEE Consulting, где являлся вице-президентом по корпоративному управлению и директором по развитию бизнеса соответственно.

За время своей карьеры он был программистом, аналитиком, тестировщиком, менеджером проектов, руководителем отдела и подразделения крупной компании, и прошел путь от программиста-администратора до директора консалтинговой компании. Денис



**Одной из тем тренинга "Развитие бизнеса" будет построение и управление внутренним отделом продаж.**

Майндмеп этой части тренинга:



<http://dlmirror.com/infobusiness2.ru/images/BizDev-OtdelProdaj.jpg>

Одним из ключевых умений профессионального продавца, начальника отдела продаж или руководителя компании является умение построить дистрибьюторскую сеть, которая успешно продавала бы его товары и услуги.

## Детальный план развития канала продаж:

BizDev: Partnerский Канал	
чтобы был	<ul style="list-style-type: none"> <li>найти               <ul style="list-style-type: none"> <li>убедить работать с ВАМИ</li> <li>выстроить очередь из желающих</li> </ul> </li> <li>создать сообщество, экосистему, стимулирующую работать с вами               <ul style="list-style-type: none"> <li>выстроить "лестницу"                   <ul style="list-style-type: none"> <li>привлекать</li> <li>статусы партнеров</li> <li>особый круг</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
чтобы был лояльным	<ul style="list-style-type: none"> <li>общаться               <ul style="list-style-type: none"> <li>регулярно общаться</li> <li>строить отношения</li> <li>управлять отношениями</li> </ul> </li> <li>обучать продавцов               <ul style="list-style-type: none"> <li>дать материалы для продавцов</li> <li>звестить продавцов</li> </ul> </li> </ul>
чтобы продавал	<ul style="list-style-type: none"> <li>помочь продавать</li> <li>управлять работой</li> <li>управлять конфликтами "партнер-клиенты"</li> <li>добить совместный маркетинг               <ul style="list-style-type: none"> <li>обучить продавцов                   <ul style="list-style-type: none"> <li>обучить технических специалистов</li> <li>продавцам</li> </ul> </li> <li>дать материалы                   <ul style="list-style-type: none"> <li>товарам</li> <li>клиентам</li> </ul> </li> <li>ответы на вопросы                   <ul style="list-style-type: none"> <li>помощь в решении проблем</li> <li>база знаний</li> <li>база решений</li> </ul> </li> <li>обеспечить поддержку</li> </ul> </li> </ul>
что сделать, чтобы партнер был, был лояльным и продавал ваш продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>продолжать, продвигать, продвигать</li> <li>убеждать</li> <li>награждать</li> <li>подсказывать</li> <li>строить</li> <li>ругать</li> <li>любить</li> </ul>
чтобы продавал ВАШ продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>продвигать, продвигать, продвигать</li> <li>убеждать</li> <li>награждать</li> <li>подсказывать</li> <li>строить</li> <li>ругать</li> <li>любить</li> </ul>
и что для этого должно у вас быть?	<ul style="list-style-type: none"> <li>сайт = плос система управления контентом</li> <li>лиды на телефоне</li> <li>ресурсы с документами</li> <li>тренинг и трансля</li> <li>менеджеры</li> <li>наставник</li> <li>товары</li> <li>операции</li> <li>продажи</li> <li>система для работы с работой</li> <li>система для работы с звонками</li> <li>система для работы с клиентами</li> <li>система для работы с партнерами</li> <li>система для работы с конкурентами</li> <li>система для работы с запросами, вопросами, проблемами</li> <li>система финансового управления и много другое...</li> </ul>
и как вы будете это делать?	<ul style="list-style-type: none"> <li>лиды - технологии - процесс - результат...?</li> <li>лиды - внедрение интеграции - лиды - внедрение интеграции...?</li> <li>звонок - звонок - звонок - встреча - звонок - звонок...?</li> <li>это бизнес на информации</li> <li>это бизнес на коммуникации</li> <li>это бизнес на быстром поставлении ответов и решений</li> <li>это бизнес на взаимности, взаимодобывании, политике...</li> <li>коммуникация - инструмент для collaboration</li> <li>информация - веб-сайт и документы</li> <li>данные - бухгалтерские файлы</li> <li>звонки - voice</li> <li>новости - blogs</li> <li>обучение - форумы</li> <li>технологии - формы</li> <li>индивидуальные обсуждения - группы</li> <li>информационные обсуждения (продажи, работы, проблемы) - закрытые группы</li> <li>ключевые люди - профили пользователей</li> <li>найти лидов - поиск</li> <li>найти документы - поиск</li> <li>найти тему - поиск</li> </ul>
А как вы будете делать это эффективно и дешево?	<ul style="list-style-type: none"> <li>...все это, - ключевые задачи ОДНОГО инструмента =</li> <li>развернуть - 2-4 часа</li> <li>обучение пользователей - 1 час</li> <li>интеграция - от 1 часа</li> <li>адаптация и проработка - 0 (ведет в обучение)</li> <li>использование привычной почты - да!</li> </ul>

<http://dlmirror.com/infobusiness2.ru/images/BizDev-PartnerChannel.jpg>

**Но подождите! Это еще не все!!!**

В добавление к этому тренингу вы БЕСПЛАТНО получаете в подарок ДВА МЕСЯЦА участия в [МастерГруппе](#) и [МастерГруппеПлюс](#) infobusiness2.ru!

**Что это значит:**

- Разумеется, по мере прохождения тренинга у вас будут появляться **вопросы по тем или иным пунктам, в контексте именно вашего бизнеса** или конкретно вашей жизненной ситуации. И поэтому мы не бросаем вас наедине с дисками, тетрадями и раздатками. Вы получаете онлайн-площадку, где **можете задать любые интересующие вас вопросы по бизнесу, инфобизнесу и личностному росту любому тренеру инфобизнес2.ру** (Константину Бенко, Антону Макурину, Андрею Парабеллуму и другим), и сразу же, в прямом эфире получить ответ.
- Вы сразу же **вливаетесь в тусовку людей**, настолько же настроенных на успех, уже работающих над своим развитием и повышением благосостояния, решающих те же проблемы с бизнесом, персоналом, финансами, самодисциплиной и личностным ростом, дебиторкой, поставщиками, что и вы.
- **Раз в неделю - онлайн-занятие в мастер-группе с одним из тренеров инфобизнес2.ру** (каждую неделю тренер меняется - за месяц вы услышите всех наших тренеров). Темы занятий - различные аспекты бизнеса, инфобизнеса и личностного роста. Просто для примера - вот темы нескольких занятий: "Партнерские программы продаж", "Грамотные директ-мейл рассылки и сегментирование целевой аудитории",

"Копирайтинг и элементы продающего текста", "Почему цели не выполняются - основные проблемы".

- Для занятий мастер-группы вам нужен только интернет (достаточно даже медленного диал-ап-соединения), а также наушники или колонки. Вы слышите тренера в прямом эфире, задаете вопросы в чате текстом, и получаете ответ сразу же - опять же, в прямом эфире.
- Если вам не удастся участвовать в прямом эфире - вы **сможете бесплатно скачать аудиозапись** занятия мастер-группы и прослушать самостоятельно, в спокойной обстановке, в удобное для вас время.
- А Мастер-Группа-плюс - это отдельная мастер-группа, занятия в которой проводит лично Андрей Парабеллум.

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице

<http://infobusiness2.ru/BizDev>

## РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА 2

Передел рынка после кризиса 2008-2009 годов уже состоялся. Появились новые игроки, новые лидеры, новые средства и инструменты работы на этом, пост-кризисном рынке. В этой (нашей) пост-кризисной стране.

Появились новые правила. Новые подходы к управлению бизнесом. Новые решения.

Муть, поднятая кризисом, еще не осела, но в ней завелись и подрастают сильные, серьезные игроки, готовые и способные работать в современных условиях. Те, кто знают как и куда подниматься и взлетать. Те, про кого вы, возможно, еще не знаете, но уже скоро...

Что такого знают они, чего не знаете вы?

Что делают они, чего не делаете вы?

Как хочется расслабиться, опустить руки, и сказать “да, вот они, новые гении нового рынка, делающие чудесный бизнес чудесными средствами”... Думая, что вот они-то такие, особые, что их не догнать, что у них есть особый дар, особый секрет...

*У вас есть свой бизнес? Вы продаете, но что-то не так? Вы сделали уже массу усилий в маркетинге, позиционировании, пересмотрели стратегию продаж? И оно не работает, или работает, но не так, как вы ожидали?*

Вам срочно нужен выход на новый уровень? Какие-то новые подходы и принципы в работе?

Но этого нет ни в устаревших книгах, написанных по большей части в докризисные времена, ни на тренингах, которые повторяют классическое содержание из года в год...

Этого почти нет. За редким исключением.

И в чем же оно, это исключение?

Исключение в том и в тех, кто последний год продолжал двигаться. Продолжал анализировать и собирать новые, современные решения. Кто проверял и тестировал их на себе и вместе со своими коллегами, клиентами и друзьями по коучингу.

Исключение, – это мы. И это наше новое мероприятие по развитию вашего бизнеса.

Почему?

Потому что мы верны своим словам. Как в прошлом году мы сказали, что не будем “сидеть на попе ровно”, так оно и было. Мы делали новые проекты, мы помогали вам (ну или вашим коллегам), мы щупали рынок реальными действиями. Тестированием, Экспериментами. Порой, не очень комфортными. Работали с живыми и не очень бизнесами. Двигались.

И накопили новое. То, что работает. То, что работает сейчас, у новых, послекризисных игроков.

- Новые бизнес-модели.
- Новые каналы и подходы к маркетингу и интернет-маркетингу.
- Эффективные стратегии поведения и зарабатывания в соцсетях и с их использованием.

За последний год случилось много нового и интересного на рынке.

1. Появились новые игроки, опыту которых стоит поучиться,

2. оформились новые (принципиально новые), адаптированные к посткризисным условиям бизнес-модели,
3. использование интернет-решений и социальных сетей для бизнеса перестало быть новым и модным, - это стало нормальным, работающим, привычным инструментом. С взрывным, реально сильным видом отдачи. По некоторым параметрам и для некоторых бизнесов это неожиданно стало не только новым, но и первоприоритетным каналом маркетинга, поддержки и даже продаж.

### **Будем ли мы об этом рассказывать?**

Конечно, ведь:

- Мы оформили это в набор четких инструкций, в понятный алгоритм.
- У нас заготовлено несколько примеров работающих сейчас компаний. Это будет детальный разбор.
- Мы не обойдем важные темы, критически влияющие на развитие: набор продавцов, составление KPI, целей и квот для них, управление взаимодействием маркетинга-продаж-производства.
- Ну и конечно, же такие ставшие востребованными и популярными темы о постановке целей, планировании бизнеса, анализе рынка, многоходовых продажах, выстраивании партнерских каналов и управлении ими.

Ваш бизнес должен быть, он должен жить. А жизнь это движение. Это развитие. Это постоянный рост (иначе стагнация, падение и смерть).  
Выбирайте сами: бизнес или смерть?

**Все эти новые вещи получили отражение на нашем мероприятии.**

Мы расскажем то, что и как вам нужно делать с этими вещами, чтобы не только не отстать от конкурентов, но и обогнать из в этой вечной гонке.

Мы сделаем детальный (!!!), именно детальный разбор работающих бизнесов (не менее трех), чтобы четкий набор инструкций, тот самый алгоритм создания и развития бизнеса стал вашим настольным, рабочим инструментом.

Заказать семинар и узнать подробности можно на странице <http://infobusiness2.ru/bizdev2>

Андрей Парабеллум — автор ряда популярных книг на тему бизнеса и финансов (в том числе и бестселлеров):

- Бизнес и ЖЖизнь: Правда, о которой не говорят
- Бизнес и ЖЖизнь 2: Секретные материалы
- Бизнес и ЖЖизнь 3: Нелегкое падение вверх
- Продажи и ЖЖизнь: Жизненная правда о продажах
- Оптимизация продаж
- Премиум: Работа с верхними сегментами рынка
- Бизнес без правил: Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль
- Клиенты на халяву: 110 бесплатных способов приведения новых клиентов
- Аутсорсинг и управление проектами
- Золотые законы успешного консалтинга
- Легкий способ удвоить продажи. Русская модель эффективного ИТ-бизнеса
- Инфобизнес от А до Я: Упаковка и продажа своих знаний
- Продавая воздух
- Клонирование бизнеса: Лицензирование, франчайзинг и продажа Вашего бизнеса
- Самодисциплина за 7 дней
- Личная власть за 7 дней

- Нужны деньги? Возьми и напечатай! Создаем бестселлер за 3 выходных...
- 100 Подсказок менеджеру по продажам
- Как легко заработать в интернете миллион рублей пассивного дохода практически без усилий
- Все, что на самом деле мужчины знают о женщинах
- Все, о чем на самом деле мужчины думают после секса
- Развитие бизнеса
- Стартап: Как начать и раскрутить свой стартап-бизнес
- Все, что на самом деле технари знают о продажах
- Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам удвоить свою эффективность
- Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль

Большую часть этих книг можно бесплатно скачать на сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

## Зарегистрируйтесь прямо сейчас

на нашем сайте [www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru) и скачайте **бесплатно** более 300 аудиозаписей mp3, 100 видео и более 50 книг по бизнесу, инфобизнесу, продажам, маркетингу и личностному росту.

После регистрации откроется раздел «Мои продукты» → «Free»

## Как купить эту книгу с большой скидкой?

Если вы хотите заказать 10-1000 экземпляров для распространения среди своих дистрибьюторов, клиентов или партнеров, то мы даем хорошие скидки на объемы:

10 книг – скидка 10%

20 книг – скидка 25%

100 книг – скидка 50%

1000 книг – скидка 75%

Чтобы заказать книги, позвоните по телефону (495) 662-99-49

[www.software-business.ru](http://www.software-business.ru)

[www.infobusiness2.ru](http://www.infobusiness2.ru)

2011 © Андрей Парабеллум, Денис Запиркин