

# ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: ПЕРСПЕКТИВЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ



*Павел Васильев,*

*Head of CRM Мокка; <http://mokka.ru/>*

***Современный рынок диктует новые правила игры, требуя от компаний высокой адаптивности, детального анализа поведения покупателей и персонализированного подхода к взаимодействию с ними. Именно в таких условиях CRM-системы (Customer Relationship Management) становятся важнейшим инструментом для бизнеса. Они позволяют оптимизировать взаимодействие с клиентами, повысить продуктивность отдела продаж и укрепить конкурентные позиции компании.***

Однако процесс внедрения CRM редко бывает гладким. Компании сталкиваются с рядом сложностей: начиная от выбора подходящей платформы и заканчивая адаптацией сотрудников. При этом потенциальные выгоды от использования CRM не оставляют сомнений. Правильно внедренная система помогает централизовать управление данными, автоматизировать рутинные процессы и повысить конверсии.

В этой статье я расскажу о перспективах внедрения CRM, о том, как мы внедряли одну из лучших CRM-систем в России, с какими трудностями мы сталкивались и как их решали.

## **ЧТО ТАКОЕ CRM И ЗАЧЕМ ОНА НУЖНА ОТДЕЛУ ПРОДАЖ?**

Если ваш бизнес работает с клиентами, значит, у вас уже есть CRM-система. Правда, возможно, она находится в вашей записной книжке, блокноте или просто в голове. А если у вас есть таблица в Excel, то вы уже продвинутый пользователь! Такой подход не всегда удобен. Если ваш бизнес развивается и база клиентов постоянно растет, то управлять такой CRM-системой становится просто невозможно.

Решение есть! Успешные компании давно используют специальные программы, которые собирают,

систематизируют и хранят данные по миллионам клиентов, автоматизируют рутинные процессы, напоминают о необходимых шагах для заключения сделок, анализируют и прогнозируют продажи и, в целом, делают жизнь гораздо проще.

Лично я всегда предпочитаю использовать именно такие готовые решения. Я внедряю CRM-системы везде, где работаю, и даже в собственных микропроектах. Ведь, по сути, CRM — это центральное звено в отношениях с клиентом.

Без клиента не существует бизнеса. Все, что создают компании — продукты, сервисы, товары и прочее, — создается именно для клиента.

Однако отношениям с клиентами уделяется не так много внимания, особенно в крупных компаниях, где идет гонка за долю рынка. Для таких компаний клиенты уже давно стали всего лишь графиками в презентации на собрании главных акционеров. В этот момент легко забыть о том, что действительно выделяет бизнес среди множества подобных — то, что невозможно скопировать или украсть, а именно отношения.

Для решения такой масштабной задачи, как внедрение CRM-системы, может потребоваться от нескольких недель до нескольких месяцев работы. Но усилия того стоят, поверьте.

### ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ

Одним из ключевых результатов внедрения CRM-системы становится увеличение продаж и улучшение клиентского опыта. Автоматизация процесса продаж снижает риск упущенных сделок, повышает конверсии и упрощает работу с постоянными клиентами.

Еще одним важным преимуществом является централизация данных. CRM-системы позволяют собирать информацию о клиентах из различных источников: социальных сетей, электронной почты, телефонных звонков и даже офлайн-взаимодействий. Это формирует единое пространство для аналитики и принятия решений. Руководители могут оперативно реагировать на малейшие изменения, а отделы маркетинга и продаж получают инструменты для точного сегментирования, планирования и прогнозирования.

Кроме того, искусственный интеллект становится все популярнее и уже внедряется в разные CRM-системы. Вы можете попросить AI написать сообщение или построить аналитику, используя простые слова, а не сложные фильтры или код. Это сильно ускоряет работу и помогает создавать персонализированные коммуникации.

Наша компания использует CRM для того, чтобы после регистрации по-

ДЛЯ РЕШЕНИЯ ТАКОЙ МАСШТАБНОЙ ЗАДАЧИ, КАК ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ, МОЖЕТ ПОТРЕБОВАТЬСЯ ОТ НЕСКОЛЬКИХ НЕДЕЛЬ ДО НЕСКОЛЬКИХ МЕСЯЦЕВ РАБОТЫ.

знакомить клиента с нашим сервисом, рассказать о его преимуществах и подвести к первой покупке. После первой покупки мы информируем клиента о дополнительных возможностях, которые становятся ему доступны, рассказываем про удобное мобильное приложение и предлагаем совершить повторную покупку. По мере использования клиентом нашего сервиса ему открываются различные дополнительные услуги, о которых мы рассказываем и предлагаем воспользоваться. Все вышеперечисленное у нас происходит автоматически. Мы настроили сценарии, которые активируются в тот момент, когда клиент достигает определенного этапа.

Хотите, чтобы ваши клиенты тоже проходили по воронке продаж автоматически? Первое, что вам нужно сделать, — это выбрать CRM-систему. **Для этого подумайте и ответьте на следующие вопросы:**

- Какие бизнес-задачи необходимо решить?
- Какие именно процессы должна улучшить CRM-система?
- Кто будет пользоваться системой?
- Какие каналы коммуникации с клиентами будут задействованы?
- Какие внутренние системы компании нужно интегрировать с CRM?

- Есть ли что-то еще, что CRM обязательно должна уметь делать?

Составьте таблицу с вашими требованиями к системе и сравните их с возможностями разных CRM. Лучше всего сразу выбрать систему, с которой вы останетесь надолго, так как переезд с одной платформы на другую — сложная и трудоемкая задача. Часто бывает, что по мере роста вашего бизнеса и увеличения потребностей вы сможете просто подключать необходимые модули в уже используемой системе без сложных интеграций. Например, если в данный момент вы не планируете отправлять SMS, то можете отключить этот модуль и не платить за него.

Внимательно подойдите к выбору CRM, поскольку это фундамент, который будет поддерживать ваш бизнес долгие годы. Оцените расходы и спрогнозируйте стоимость на ближайший год-два, учитывая развитие компании, подключение новых модулей и каналов коммуникации.

Особое внимание стоит уделить тому, чтобы CRM-платформа обрабатывала и хранила персональные данные ваших клиентов на территории России (в соответствии с 152-ФЗ), и я рекомендую выбирать среди российских платформ, что значительно сузит круг поиска. Не так давно в моей практике был случай, когда мне пришлось в кратчайшие сроки

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СТАНОВИТСЯ ВСЕ ПОПУЛЯРНЕЕ И УЖЕ ВНЕДРЯЕТСЯ В РАЗНЫЕ CRM-СИСТЕМЫ.

искать альтернативу CRM-системе, которая ушла с российского рынка, предупредив о своём решении за 12 часов до блокировки аккаунта. Это были тяжелые месяцы, но благодаря слаженной работе всех отделов мы успешно переехали на российскую систему.

Работающий бизнес — как паутина: все процессы внутри взаимосвязаны, уже есть привычные рабочие сценарии, и менять привычки людей бывает нелегко. Поэтому при внедрении CRM вы можете столкнуться с сопротивлением со стороны сотрудников и бизнеса как единой системы. Здесь важно донести те возможности, которые открываются при использовании CRM, и ту выгоду, которая ждет бизнес после изменений.

Например, в нашей компании почти все отделы активно используют CRM: отдел продаж, маркетинг, владельцы продуктов, клиентский сервис, отдел аналитики и топ-менеджмент. Все четко понимают преимущества CRM для своего отдела.

Отдел продаж в режиме реального времени видит сделки, суммы, процент выполнения плана, а также где продажи аномально растут или падают. Маркетологи и владельцы продуктов отслеживают этапы воронки, на которых клиенты «застревают», и могут оперативно принимать меры для повышения конверсии именно на этих этапах. Клиентский сервис видит все отправленные клиенту коммуникации, а также доступные ему акции и скидки. Топ-менеджмент настроил для себя мониторинг всех основных показателей и снизил нагрузку на аналитиков.

Кроме того, мы внедрили систему автоматического оповещения об аномалиях. Например, если объем продаж за день значительно ниже или выше обычного, CRM моментально отправляет уведомление о ситуации в мессенджер всем заинтересованным и ответственным лицам. Подобных мониторингов у нас несколько десятков, что позволяет

оперативно реагировать на любые отклонения.

Когда CRM начинает показывать результаты, сопротивление сотрудников постепенно исчезает. Для наглядной демонстрации эффективности мы разработали KPI и сделали их общедоступными. В первую очередь мы отслеживаем динамику конверсий из регистраций в первую покупку, а затем — во вторую. Клиенты самостоятельно проходят весь путь по заранее настроенным автоматическим сценариям.

Сразу после регистрации запускается сценарий, который отправляет коммуникации сначала через дешёвые каналы, а затем через дорогие, рассказывая о нашем сервисе и его преимуществах. Если клиент не совершает покупку, автоматически включается прогрессивная система лояльности. Этот сценарий рассчитан на два месяца и нацелен на конверсию из регистрации в первую покупку.

После первой покупки запускается еще один автоматический сценарий, также рассчитанный на два месяца, но уже направленный на совершение повторной покупки. Таким образом, мы автоматизировали четыре месяца общения с каждым клиентом, настроив всего две цепочки. На данный момент у нас работает около 30 подобных цепочек для разных сегментов и различных этапов воронки продаж.

Но сегментации в наше время уже недостаточно. Все клиенты уникальны и не похожи друг на друга, даже внутри одного сегмента. Например, два клиента, которые давно не совершали покупок, могут находиться в одном сегменте «отток». Однако один из них готов купить снова, если предложить промокод на 200 Р, а другой — только при условии скидки в 1000 Р. Как понять, какому клиенту какой промокод предложить и при этом не слить бюджет?

Здесь на помощь приходит поведенческая аналитика. Она, основываясь на множестве данных о клиенте,

с высокой вероятностью может предсказать, какое предложение лучше всего замотивирует конкретного человека. Таким образом, вы можете создать пул из разных мотивирующих предложений и разделить клиентов на дополнительные сегменты в зависимости от того, какие акции для них наиболее привлекательны. А дальше уже используйте CRM-систему для отправки этих предложений и анализа их эффективности.

Какой бы замечательной ни была CRM-система, помните, что с ней работают люди. И их работа она должна помогать, а не мешать. Поэтому, если вы хотите, чтобы CRM прижилась, необходимо провести обучение по работе с новой системой, а затем наблюдать, как сотрудники используют ее в повседневной работе.

Соберите обратную связь и предложения по улучшению процессов. Обратная связь от сотрудников — один из важнейших этапов внедрения CRM. Оцените предложения, внесите изменения и снова наблюдайте за коллегами. Вы удивитесь тому, сколько процессов вы сможете оптимизировать.

CRM-система — это мощный инструмент, который помогает компании адаптироваться к реалиям современного рынка. Она позволяет улучшить взаимодействие с клиентами, повысить эффективность отдела продаж и обеспечить рост бизнеса.

Однако успех внедрения CRM зависит от правильного подхода: тщательной подготовки, постановки целей, выбора подходящей системы и вовлеченности команды.

Начните с анализа процессов, выберите инструмент, который соответствует вашим задачам, и будьте готовы к первоначальным затратам на интеграцию и обучение сотрудников. Только так CRM станет настоящим драйвером роста вашей компании. Ускоряйте процессы, автоматизируйте коммуникации с клиентами, поднимайте продажи на новый уровень и развивайтесь. Высоких вам конверсий!

## МНЕНИЯ ПО ТЕМЕ



АЛЕКСАНДРА ЛОГИНОВА,

*бизнес-консультант. Специализируюсь на кратном росте продаж. Опыт управления 12 лет, 15 лет в коммерческих структурах*

Прежде чем перейти к теме перспектив, проблем и решений, предлагаю совместно порассуждать на тему рисков. И лучше это сделать до того, как они наступили. Догадываюсь, почему? Потому что внедрение CRM-системы в основном начинают после того, как риски наступили, когда «жареный петух уже клюнул».

Для начала расскажу две истории, одна старая, вторая свежая. Начну со старой. В начале пути своего управленческого опыта отдела продаж взяла на работу менеджера по продажам. Он поработал месяц и в один прекрасный день пошел на обед и не вернулся, мы потом его вызванивали и просили забрать трудовую. Передумал, оказывается, работать в продажах. Благо была CRM и мы смогли восстановить ключевую информацию по тем клиентам, которых он вел, достаточно быстро. А если бы ее не было — остался бы вместо зарплаты за месяц и клиентской базы — чистый лист.

К причудам линейных специалистов многие привыкли, но вот недавно примерно так же поступил коммерческий директор в компании моих друзей, поставил перед фактом в конце недели и испарился. Множество данных обещаний и планов в один момент могли бы исчезнуть, если бы не CRM. Внутри компании перераспределили роли, но настроенная система продаж не только не дала сбой, но и стала работать лучше. Как это удалось? При внедрении CRM в этой компании с моей помо-

щью была проработана концепция управления продажами как системой, разложена по kanban, зафиксированы договоренности и CRM была просто следом, артефактом сделанной настройки системы продаж. Кроме того, сотрудники были приучены фиксировать ключевую информацию. Таким образом, уникальных знаний, которые ушли вместе с коммерческим директором просто не было. А что было бы без CRM? Вместе с руководителем исчезла бы вся важная информация о том, как строятся продажи, какие ключевые задачи зависли и какие клиенты требуют особого внимания, потому что составляют основу бизнеса.

## ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ CRM?

Знакомый предприниматель говорит, что хочет больше продаж и первое, что я спрашиваю, а что с клиентской базой? Она ведется? Ответ меня поразил: «да, конечно, у меня есть программа в которой мы выставляем счета». Является ли такая программа CRM? Нет. CRM содержит весь путь клиента от первого касания до повторных продаж, этап выставления счета — это ближе к концу этого пути, таким образом часть потенциальных клиентов просто нигде не зафиксирована и может быть потеряна.

Диалог с другим предпринимателем, который хотелкратно нарастить продажи, с оборотом бизнеса около 500 млн рублей в год звучал так:

- Что с клиентской базой? Она ведется?
- Да, у нас есть crm, сотрудники там все заполняют.
- Отлично! Ты говорил, что значимую часть крупных сделок приносит твой нетворк, он есть в CRM?
- Ну, он есть у меня в телефоне и в соцсетях.

В этот момент я поняла, что кратный рост продаж принесет настроенная система продаж, внесенные личные связи в CRM и грамотный менеджер по продажам, который кра-

сиво сможет организовать весь цикл переговоров.

CRM (Customer Relationship Management — переводится как «управление взаимоотношениями с клиентами») — это способ сделать продажи прозрачными, управляемыми, предсказуемо растущими, и это ИТ-продукт, который позволяет сохранять и организовывать всю информацию по всем потенциальным и текущим клиентам и прорабатывать тактику работы по клиентской базе.

## ВЕРНЕМСЯ К РИСКАМ

1. *Утечка информации к конкурентам.* Если вы думаете, что у вас нет CRM только потому, что нет какого-то ИТ-продукта внедренного, то вы ошибаетесь. Клиентская база уже где-то кем-то ведется, возможно, разрозненно в разных документах или блокнотах, соцсетях или в телефонном справочнике. Ваша клиентская база, таким образом, децентрализована и утекает как песок сквозь пальцы. Что это означает для бизнеса? У конкурентов будут все ваши контакты, а у вас нет, при этом вы вложили деньги и время в рекламу и сотрудников. С уходом менеджера по продажам уходит вся информация о клиентах, нужно сделать лишь пару кликов для передачи данных конкуренту. CRM позволяет ограничить доступ к скачиванию данных, также есть разграничение уровня доступа к базе.
2. *Отсутствие статистики и реальных цифр.* Меня попросил знакомый помочь в два раза нарастить продажи за три месяца, я спросила, сколько сейчас — мне уверенно сказали: «Пятнадцать» (там высокие средние чеки и сложные B2B-продажи, так что в их случае это неплохой результат). Оценив потенциал для роста, я согласилась и приступила к наведению порядка в CRM. Через месяц,

собрав аналитику по CRM, вижу, что цифры расходятся, на самом деле в пять раз меньше заявленных объемов, то есть три в месяц вместо пятнадцати. Как такое получилось? Собственник оказался дезинформирован о количестве продаж, и получить актуальную информацию быстро и просто было неоткуда. Кроме того, из месяца в месяц слушал сказки про «скоро будет двадцать продаж» и не понимал, когда уже этот месяц наступит.

3. *Слитые бюджеты на маркетинг и PR.* У маркетинга своя отчетность, но понять причины, почему тот или иной канал привлечения не отработал, объективно без CRM не получится. Без системы продаж маркетинг будет говорить, что во всем виноват отдел продаж, а отдел продаж — что маркетинг.

### ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM

На одном из совещаний собственник сказал: «Да мне все равно, что там в CRM». В ответ на это я ему предложила посмотреть на воронку продаж со сделками как на отражение денег бизнеса. «Неужели тебе все равно, из чего состоят деньги компании?» После этого осознания интерес значительно вырос. Для собственника CRM — это отражение реального положения дел, быстрый доступ к ключевой информации и управляемость коммерческого блока.

После внедрения CRM руководитель отдела продаж сможет отслеживать и приоритизировать сделки на всех этапах пути клиента. Большинство CRM позволяет видеть про-

цент выполнения планов продаж сотрудников и отдела. Открыв воронку продаж можно пройтись последовательно по всем ключевым сделкам и подсказать как лучше закрыть продажу менеджеру. Если кратко — это инструмент управления отделом и результатом отдела продаж.

Коммерческий директор будет рад видеть сквозную аналитику от заявки на сайте до повторных продаж, это позволит управлять LTV, средними чеками, инициировать рекламные кампании по заданным сегментам целевой аудитории и строить прогнозы на основе данных.

Менеджер по продажам осознает, на что уходит рабочее время и как его эффективнее использовать для выполнения и перевыполнения планов продаж, перестает сливать продажи и терять лиды.

В целом для бизнеса — актуальная информация по клиентам CRM — это актив, который в случае продажи бизнеса или привлечения денег инвесторов будет обязательно принят во внимание. Анализ данных в CRM — это источник идей для роста и развития любого бизнеса.

### ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM

Здесь важно заметить, что просто само явление CRM компании не решает никаких проблем. Купить программу, раздать доступы сотрудникам недостаточно, это вызовет скорее сильное сопротивление и не решит никаких бизнес-задач. Прежде чем заниматься автоматизацией процессов продаж — должна быть система с описанными процессами, должен быть контроль и организована дисциплина.

### *Процесс внедрения CRM рекомендую разбить на следующий этапы:*

1. Описание процесса продаж по kanban совместно с командой. Так команде будет сложно отказаться от того, что сделали сами, — так мы минимизируем сопротивление изменениям.
2. Идти от простого к сложному с быстрыми победами. Чтобы на пути внедрения все участники получали промежуточный результат и пользу, это только разожжет желание двигаться дальше.
3. Внедрить CRM в управленческий цикл, обращаться к отчетам и графикам во время встреч команд продаж и руководителей, отслеживая динамику изменений.
4. Выделить ресурс на поддержание системы, обработку запросов на улучшения, а также для обучения пользователей. Такой центр экспертизы позволит избежать походов к ИТ-специалистам напрямую без валидации идей и предложений. Без этого вы еще не успеете закончить сделать запланированное, как уже нужно будет править сделанное ранее.

### МОЙ ЛИЧНЫЙ ТОП-5 ПРОБЛЕМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM И СПОСОБ ИХ УСТРАНЕНИЯ

Я внедряла CRM практически во всех компаниях, в которые приходила или в которые привлекали меня в качестве консультанта. Совокупный опыт более 10 внедрений в компаниях с оборотом от 0 до 2,5 млрд рублей в год. **Вот мой личный топ-5 проблем при внедрении.**

1. *Мой враг — статус-кво или CRM нужна только мне.* Сотрудники не готовы вносить информацию, потому что они «и так перегружены», тимлиды сделали себе удобные таблички — им так удобно, директор по маркетингу не в курсе, что вообще происходит в отделе продаж, но подозревает, что ничего хорошего, собственнику или генеральному важнее общая цифра продаж и дохода, чем детализа-

ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ CRM РУКОВОДИТЕЛЬ  
ОТДЕЛА ПРОДАЖ СМОЖЕТ ОТСЛЕЖИВАТЬ  
И ПРИОРИТИЗИРОВАТЬ СДЕЛКИ  
НА ВСЕХ ЭТАПАХ ПУТИ КЛИЕНТА.

ция в CRM. Как решала — проводила активную рекламу внутри компании, подчеркивала все преимущества, делала наглядные отчеты и акцентировала внимание, что информация из CRM, а также проактивно участвовала в изменениях процессов других отделов, если задачи можно было решить в CRM.

2. *Саботаж и сопротивление руководителей.* В результате CRM внедряется вечно, самое длительное внедрение заняло больше двух лет, а самое короткое — пару недель. Главное — набраться терпения и кропотливо продвигаться к своей цели, тогда она обязательно будет достигнута. Важно понимать, что нужный результат внедрения возможен только при готовности руководителей активно пользоваться CRM и контролировать исполнение договоренностей. Стоит разобраться откуда такое сопротивление, чего боятся, что их сопротивление защищает, и проработать все эти сомнения и возражения, продать выгоду и продемонстрировать все преимущества работы в компании, в которой есть CRM в отличие от той, в которой нет.
3. *Сама внедрила — сама и поддерживай.* Я пришла в eLama, когда компания была еще совсем стартапом, отдела продаж не было, я его собирала с 0. CRM, соответственно, тоже не было. Так получилось, что много настраивала воронки продаж сама, внедряла несложные автоматизации, и по мере роста компании, пользователей системы становилось все больше и много времени уходило на обучение, ответы на вопросы и решение сложных кейсов с поддержкой, что явно не входило в обязанности директора по развитию. Лучшее решение было — запросить ресурс и делегировать поддержку и сопровождение CRM. При последующих внедрениях я запрашивала его сразу, что значительно ускорило продвижение к цели.

ГЛАВНОЕ – НАБРАТЬСЯ ТЕРПЕНИЯ И КРОПОТЛИВО ПРОДВИГАТЬСЯ К СВОЕЙ ЦЕЛИ, ТОГДА ОНА ОБЯЗАТЕЛЬНО БУДЕТ ДОСТИГНУТА.

4. *Повышенный интерес ко всему, что написано в CRM.* С появлением CRM появлялись и разборки на часы и конфликты из-за трактовок примечаний в сделке. Поэтому лучше сразу просить сотрудников писать подробные комментарии на понятном и простом языке так, чтобы человек за пределами отдела продаж был способен трактовать информацию только одним верным способом.
5. *Саботаж и сопротивление линейных менеджеров.* Здесь может быть множество любопытных причин, к примеру, во время внедрения CRM вы можете услышать, что сотрудники не хотят вносить свои личные контакты клиентов, при этом наработанные сотрудником за рабочее время. Думаю, что и вы, и я считаем одинаково — все контакты принадлежат компании, а не сотруднику, это нужно будет популярно объяснить.

Или вам расскажут, что заполнение информации будет занимать очень много времени или даже запускания что из-за этого упадут продажи или нужно снижать планы продаж. Главное вовремя стряхнуть эту лапшу с ушей и уверенно разложить почему это все не поможет и CRM все равно будет.

Все решается довольно просто — небольшая фиксированная премия на один квартал за качество заполнения CRM по результатам выборочной проверки. Если хотите решить вопрос бесплатно — производите внедрение вместе с лидерами мнений, привлекайте их на более ранних стадиях, чтобы к моменту подключения линейных сотрудников была значимая

поддержка со стороны и негласных лидеров и руководителей.

Опыт показывает, что на более ранних стадиях развития компании внедрение CRM требует меньше всего усилий и ресурсов, и при этом никогда не бывает поздно начать. Риски и перспективы, которые несет внедрение CRM вместе с созданием ясной понятной и прозрачной системой продаж, превышают все сложности на пути к этой цели.



**ВЛАДИМИР САКОВСКИЙ,**

*управление предприятием, сертифицированный тренер по коммуникациям, специалист по работе с AI. Специалист в области рекламы, PR Neuro-Skill*

Если вы работаете в отделе продаж или управляете компанией, в которой такие отделы есть, то наверняка знаете, сколько разных задач нужно решить каждый день. Обработка запросов, отслеживание сделок, постоянное напоминание о том, с кем и когда вы общались, анализ того, что получилось, а что нет — все это требует много времени и фокуса внимания. В такой ситуации CRM-система незаменима, как транспортное средство для сотрудника службы доставки грузов. Это инструмент, который помогает организовать работу, улучшить взаимодействие с клиентами и без которого невозможно масштабироваться.

Но что такое CRM-система и как она может улучшить вашу работу? Давайте разберемся.

### ЧТО ТАКОЕ CRM И КАК ОНА ПОМОГАЕТ В ПРОДАЖАХ?

CRM (Customer Relationship Management) — это система управления взаимоотношениями с клиентами. Она позволяет вам собирать всю информацию о клиентах в одном месте: их контакты, историю общения, предпочтения и даже статус текущих сделок. Все это делает работу с клиентами намного более организованной и эффективной. Но внедрение CRM — это не просто вопрос установки программы. Это целый процесс, который может столкнуться с различными трудностями.

Можно много написать о преимуществах работы в CRM-системе и выделить как минимум 10 стратегически важных преимуществ, которые она дает отделу продаж, и я предлагаю посмотреть на них, используя живой пример.

### КОМПАНИЯ «ИНТЕРНЕТ ГИПЕРМАРКЕТ СВЕТА» И НАЧАЛО РАБОТЫ С CRM

Для начала давайте рассмотрим реальный пример. Компания, занимающаяся продажей домашнего и офисного освещения, решила внедрить CRM-систему в отдел продаж по работе с дизайнерами интерьеров. До этого сотрудники работали с таблицами Excel и складской программой учета товара и отгрузок без воронки продаж и плана. Проблема была в том, что информация хранилась у каждого в отдельности, велась статистика по четырем пока-

зателям: заказы, отгрузки, выручка и маржинальная прибыль. На основе этих данных, на уровнях от менеджера по продажам до руководителя предприятия можно было работать только со следствием, которое уже наступило, например: «В этом месяце 100 клиентов заплатили 5 000 000 рублей, а в прошлом 80 клиентов заплатили 4 500 000 рублей», почему цифры именно такие и как расти по выручке и прибыли — непонятно, сделать какие-то выводы, принять управленческие решения нельзя, так как нет необходимых исходных данных, а значит нет возможности влиять на результаты предприятия, разве что в формате «бери больше — кидай дальше!». Это, к сожалению, лозунг все еще довольно большого количества предприятий.

Без CRM-системы с настроенной воронкой продаж как рабочего пространства для взаимодействия менеджеров с клиентами и хаба для сбора всех необходимых метрик анализа этой работы повлиять на результат было нельзя, и на этапе аудита было принято управленческое решение — установить CRM, настроить, внести туда все данные о клиентах и перевести менеджеров на работу в системе директивно.

### *Процесс внедрения занял 2,5 месяца и проводился в несколько этапов:*

- Выбор наиболее подходящей под цели бизнеса CRM-системы, с возможностью интеграции форм заявок сайта, почтовых писем, звонков телефонии, мессенджеров, а также складской программы учета и бухгалтерии, при этом неотяжеленной лишними обязательными полями и подходящей по устройству бизнес-процессов компании и бюджету.

- Установка и настройка CRM: настройка бизнес-процессов в системе и интеграций с другими программами, включая склад, бухгалтерию, банк и другие из экосистемы компании.
- Тестирование всех форм получения и отправки информации силами IT-специалиста компании и сертифицированных интеграторов.
- Создание обучающих материалов для сотрудников компании по ключевым аспектам, с которыми им придется работать с первого дня: это своеобразный FAQ на самые важные процессы, с которыми нужно работать с первого дня, включающий технические правила работы в воронке продаж, в карточке клиента, выставлении счета — информация должна быть донесена максимально просто, чтобы мог повторить любой пользователь ПК, и содержать последовательные скриншоты к описанным процессам или быть сделана в формате видеонструкции, по которой нужно просто повторить.

Лайфхак для быстрого составления понятной инструкции — делайте ее руками пользователя, который будет работать по этой инструкции, а не руками IT-специалиста, но при его сопровождении, тогда инструкция будет понятна такому же пользователю и повторима. Я с глубоким уважением отношусь к создателям прекрасной деревянной мебели, но когда получаю коробку с «конструктором» и инструкцию на бумаге, составленную как будто для инженеров, то собрать детскую кроватку могу только просматривая видеоролик в интернете, где обычный пользователь, как я, медленно собирает ту самую кроватку — мы ведь пишем любую инструкцию как для себя, ориентируясь на собственный опыт. Не забывайте это при составлении инструкций, от этого зависит результат и сроки его наступления.

- И наконец, переход сотрудников на работу в CRM, с обучением в процессе работы с ней. Здесь

ВНЕДРЕНИЕ CRM — ЭТО НЕ ПРОСТО ВОПРОС УСТАНОВКИ ПРОГРАММЫ. ЭТО ЦЕЛЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ С РАЗЛИЧНЫМИ ТРУДНОСТЯМИ.

стоит заметить, что если вы решите сначала обучить сотрудников системе на основе текстового, графического или видеоматериала, но без необходимости практического применения в моменте, то когда им действительно понадобится работать в системе, они будут помнить лишь 15% полученной информации и не смогут воспользоваться ранее полученными знаниями, а вы — проверить эффективность составленных инструкций.

Первые две недели эффективность работы отдела продаж упала: сотрудники испытывали значительный стресс и чувство злости, ведь практически каждую рабочую операцию, отточенную за несколько лет, они выполняли совершенно по-другому. Это как заново учиться ходить после перенесенной травмы или операции: каждый, даже элементарный процесс дается с трудом и занимает в четыре-пять раз больше времени. На этом этапе важно снизить нагрузку на отдел, особенно по косвенным задачам, а также снизить ожидания от результатов продаж, ведь люди будут учиться. Также рекомендую оказывать максимальную поддержку со стороны руководителя и IT-службы: продавцы по психотипу эмоциональные люди с низкой терпимостью, и важно не дать им «перегреться», своевременно оказывая техническую и эмоциональную поддержку. А во избежание саботажа важно на старте дать понять — «обратно мы не вернемся» и ни в каком случае не давать возможности подумать, что внедрение может быть отменено, если кому-то оно не понравится.

Внедрение CRM — это директивное решение, которое необходимо озвучивать бескомпромиссно, на подготовленную почву, заручившись поддержкой лидеров мнений и имея руководителя отдела продаж на своей стороне, обязательно опираясь на твердую информацию, например: топ-10 лидеров отрасли работают в аналогичной CRM-системе, или 55% компаний, или иная информация, подтверждающая, что без это-

## CRM ПОМОГАЕТ ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ.

го дальше никак и что это действительно даст буст продаж и освободит время сотрудников. Сопровождение процесса должно быть максимально заботливым и мягким. Это похоже на процесс воспитания маленьких детей, когда вы устанавливаете правила, но при этом помогаете научиться действовать в соответствии с ним: «Тебе необходимо помыть руки, сейчас я покажу как и помогу тебе это сделать, пойдем!».

### *Итак, что изменилось после внедрения CRM и прохождения адаптации в работе с ней:*

1. Воронка продаж с 100% клиентов компании на разных стадиях — это капитал компании, который был оценен в штуках и рублях.
2. Видимость всех заявок: заявки клиентов стали поступать в воронку продаж из всех форм связи, стало возможно планировать поступления до того, как деньги придут на счет.
3. Менеджеры перестали забывать про клиентов, благодаря режиму одного окна, где хранятся все разговоры, переписки и комментарии, то есть вся история общения, доступная к просмотру руководителю и собственнику.
4. Клиенты стали действительно клиентами компании, а не менеджера с его таблицей и телефонной

книгой контактов — это инструмент защиты капитала компании от утечки и стирания.

5. Аналитика: стали доступны к подсчету и анализу данные о конверсии каждого менеджера, скорости ответа, среднем сроке сделки и другие метрики, которые ранее были сугубо интуитивными.
6. Выделены ключевые этапы воронки для устранения узких мест: этапы, на которых застревают клиенты и где происходит наибольший отток клиентов.
7. Скрипт интегрирован в рабочую область менеджера и виден при разговоре с клиентом.
8. Появился этап квалификации клиентов и их сегментации по категориям ABCDX, что существенно сократило время обработки бесперспективных клиентов и помогло сфокусироваться на ключевых.
9. Фиксация рабочего дня менеджеров и временных затрат на различные задачи в течение дня — функция контроля начала и конца рабочего дня помогла с коррекцией графика работы не только сотрудников и соблюдения ими рабочей дисциплины, но и с коррекцией платной рекламы для равномерного распределения заявок в течение рабочего времени, а включение таймера

## ВНЕДРЕНИЕ CRM – ЭТО ДИРЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ НЕОБХОДИМО ОЗВУЧИВАТЬ БЕСКОМПРОМИССНО.

- дало возможность определить, на какие типы задач уходит основное время, и сократить потери компании на простых функциях.
10. Стали четко понятны инструменты масштабирования, благодаря данным статистики: менеджеры делали абсолютно разное количество звонков клиентам и каждый день имели такие же плавающие результаты. После оценки был введен план по количеству и продолжительности звонков, эффект от которого был виден уже в следующем месяце и нарастающим итогом дает результат  $x^2$  спустя три месяца от момента введения, стабильно и прогнозируемо.

Если сейчас вы стоите перед выбором — внедрять CRM в своей компании или нет, то задайте себе вопросы: а с текущей формой работы отдела продаж и имеющихся программ учета и анализа информации я могу вырасти в 10 или 100 раз, контролируя данный процесс? А есть ли компании на моем рынке, которые уже выросли в 10 или 100 раз, не используя CRM-систему в отделе продаж?

CRM-система — это инструмент, необходимый для построения комфортного и прозрачного рабочего процесса не только в отделе продаж, но и всей экосистемы компании, помимо воронки она имеет много других функций для коммуникации сотрудников, контроля и анализа, дает вам доступ к ключевым цифрам и данным, где бы ни находились вы и ваши сотрудники, а также сообщает информацию об их эффективности и эффективности рабочих процессов. И хотя процесс ее внедрения трудоемкий, требует управленческой воли, временных, интеллектуальных и финансовых ресурсов компании,

но результат от внедрения окупит эти неудобства на длинной дистанциикратно.



**АЛЕКСЕЙ ОНОВСОВ,**

*предприниматель, бизнес-писатель, эксперт по ИТ, цифровизации, производству и ИИ. Сайт: <https://onosoff.ru> Telegram: alexey\_on*

CRM-системы стали неотъемлемой частью современного бизнеса. Они помогают компаниям эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, оптимизировать процессы продаж и повышать производительность. Однако внедрение CRM-системы — это не просто установка программного обеспечения. Это сложный процесс, требующий тщательного планирования и учета множества факторов.

### ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ CRM В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

Внедрение CRM-системы открывает перед компанией широкие возможности.

*Во-первых*, это централизованное хранение всей информации о клиентах и сделках. Больше не нужно искать данные в разрозненных excel-таблицах или блокнотах менеджеров. Вся история взаимодействия с клиентом доступна в одном месте.

*Во-вторых*, CRM позволяет автоматизировать рутинные процессы. Например, система может авто-

матически напоминать менеджеру о необходимости связаться с клиентом или отправить коммерческое предложение. Это экономит время сотрудников и снижает вероятность ошибок.

*В-третьих*, CRM предоставляет руководству полную картину продаж. Можно в режиме реального времени отслеживать воронку продаж, анализировать эффективность каналов привлечения клиентов, оценивать работу менеджеров.

На основе этих данных легче принимать управленческие решения.

Наконец, CRM помогает повысить качество обслуживания клиентов. Имея доступ к полной истории взаимодействия, менеджер может предложить клиенту более персонализированный подход. А это, в свою очередь, повышает лояльность клиентов и увеличивает вероятность повторных продаж.

### ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение CRM-системы часто сталкивается с рядом проблем. Одна из самых серьезных — сопротивление сотрудников. Люди по природе своей не любят перемены, особенно если эти перемены затрагивают их привычный рабочий процесс.

Менеджеры по продажам могут воспринимать CRM как угрозу своей «собственности» — клиентской базы. Они привыкли хранить контакты клиентов в своих записных книжках или личных файлах. Идея перенести эту информацию в общую систему может вызывать у них опасения потери контроля над «своими» клиентами.

Я знаком с компаниями, которые под давлением менеджеров отказывались от планов по внедрению CRM. Это серьезная ошибка, которая может стоить бизнесу конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Как решить эту проблему?

*Во-первых*, важно объяснить сотрудникам преимущества CRM не только для компании, но и для них лично. Например, система может

CRM-СИСТЕМА – ЭТО ИНСТРУМЕНТ,  
НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ  
КОМФОРТНОГО И ПРОЗРАЧНОГО  
РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА.

помочь им более эффективно планировать свое время, не забывать о важных задачах, быстрее находить нужную информацию.

*Во-вторых*, можно использовать поэтапный подход к внедрению. Например, начать с обязательного использования CRM только для новых клиентов или новых менеджеров. Постепенно, по мере того как сотрудники будут видеть преимущества системы, можно расширять ее использование на всю клиентскую базу.

Еще одна распространенная проблема — неполное или некачественное заполнение CRM менеджерами. Часто это связано с тем, что система воспринимается как дополнительная нагрузка, отнимающая время от «реальной» работы с клиентами.

Решение этой проблемы требует комплексного подхода. *Во-первых*, нужно сделать работу с CRM максимально удобной и интуитивно понятной. Это может включать в себя настройку интерфейса под специфику вашего бизнеса, интеграцию CRM с другими используемыми инструментами (например, почтовым клиентом или телефонией).

*Во-вторых*, важно обучить сотрудников эффективной работе с системой. Недостаточно просто показать, как заполнять поля в карточке клиента. Нужно объяснить, как CRM может помочь в ежедневной работе, как использовать ее аналитические возможности для повышения эффективности продаж.

*В-третьих*, необходимо внедрить систему мотивации, которая будет стимулировать качественное заполнение CRM. Это могут быть как положительные стимулы (например, бонусы за лучшее ведение базы), так и отрицательные (например, невыплата комиссионных по сделкам, не отраженным в CRM).

Еще одна проблема, с которой часто сталкиваются компании при внедрении CRM, — это «зоопарк» разрозненных систем и каналов коммуникации с клиентами. У менеджеров может быть привычка общаться с клиентами через разные мессенджеры, социальные сети, электрон-

ную почту. Если не интегрировать все эти каналы в CRM, то значительная часть информации о взаимодействии с клиентами будет теряться.

Решение этой проблемы требует технических усилий. Необходимо выбрать CRM-систему, которая позволяет интегрировать максимальное количество каналов коммуникации. Многие современные CRM предлагают готовые интеграции с популярными сервисами. Если же нужной интеграции нет «из коробки», может потребоваться разработка собственного решения.

Важно также донести до сотрудников необходимость вести все коммуникации с клиентами через интегрированные в CRM каналы. Это может потребовать изменения привычных бизнес-процессов, но в долгосрочной перспективе окупится за счет более полной и точной информации о клиентах.

Отдельно стоит отметить проблему внедрения CRM в крупных компаниях с устоявшимся коллективом и налаженными процессами продаж. Здесь сопротивление изменениям может быть особенно сильным. «Аксакалы» могут считать, что они и так прекрасно справляются со своей работой без всяких CRM.

В таких случаях может помочь стратегия «малых побед». Начните с внедрения CRM в одном небольшом отделе или для одной линейки продуктов. Покажите реальные результаты — рост продаж, улучшение качества обслуживания клиентов, повышение эффективности работы менеджеров. Успешный опыт одного подразделения может стать убедительным аргументом для остальных.

Также в крупных компаниях критически важна поддержка топ-менед-

жмента. Если руководители высшего звена будут активно использовать CRM и демонстрировать ее преимущества на своем примере, это станет серьезным стимулом для остальных сотрудников.

Еще одна проблема, с которой часто сталкиваются компании при внедрении CRM, — это выбор неподходящей системы. На рынке представлено множество решений, и выбрать оптимальное для конкретного бизнеса может быть непросто.

Чтобы избежать этой проблемы, необходимо тщательно проанализировать потребности вашего бизнеса перед выбором CRM. Какие процессы вы хотите автоматизировать? Какие отчеты вам нужны? Сколько пользователей будет работать с системой? Ответы на эти вопросы помогут сформировать список требований к CRM.

Также рекомендуется не спешить с покупкой дорогостоящего решения. Многие CRM-системы предлагают бесплатный пробный период. Воспользуйтесь этой возможностью, чтобы протестировать систему в реальных условиях вашего бизнеса.

Отдельно хочу отметить, что внедрение CRM — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. После запуска системы важно постоянно анализировать, как она используется, собирать обратную связь от сотрудников, вносить необходимые корректировки.

Например, в моей практике был случай, когда после внедрения CRM выяснилось, что менеджеры тратят слишком много времени на заполнение карточек клиентов. Мы провели анализ и поняли, что некоторые поля, которые изначально казались важными, на практике редко используются. Мы упростили структуру

карточки клиента, что значительно ускорило работу менеджеров и повысило их лояльность к системе.

Еще один важный аспект, о котором часто забывают при внедрении CRM, — это безопасность данных. CRM-система содержит огромное количество конфиденциальной информации о клиентах и сделках. Утечка этих данных может иметь катастрофические последствия для бизнеса.

Поэтому при выборе CRM-системы обязательно обратите внимание на аспекты безопасности. Где хранятся данные? Как они защищены? Какие есть возможности для разграничения прав доступа? Эти вопросы должны быть приоритетными при принятии решения.

Также важно провести обучение сотрудников основам информационной безопасности. Они должны понимать, почему нельзя использовать простые пароли, почему нельзя оставлять свой компьютер незаблокированным, когда они отходят от рабочего места, и т. д.

Отдельно хочу остановиться на вопросе интеграции CRM с другими системами, используемыми в компании. Часто CRM воспринимается как изолированное решение для отдела продаж. Но максимальную эффективность она дает только при интеграции со всеми бизнес-процессами компании.

Например, интеграция CRM с системой бухгалтерского учета позволит автоматически отслеживать статус оплаты по каждой сделке. Интеграция с системой управления складом даст менеджерам актуальную информацию о наличии товара. Интеграция с системой технической поддержки позволит видеть всю историю обращений клиента.

Такая комплексная интеграция требует серьезных усилий и инвестиций, но она окупается за счет повышения эффективности работы всей компании.

Еще один важный момент — это анализ данных, накапливаемых в CRM. Многие компании собирают огромное количество информации, но не умеют ее эффективно использовать. А ведь эти данные могут дать ценные инсайты для развития бизнеса.

Например, анализ истории сделок может показать, какие продукты чаще всего покупаются вместе. На основе этой информации можно разработать эффективные комплексные предложения. Или анализ причин отказов может выявить слабые места в вашем продукте или процессе продаж.

Поэтому при внедрении CRM важно научить сотрудников не только вносить данные, но и использовать аналитические возможности системы. Возможно, потребуется провести дополнительное обучение по работе с отчетами и дашбордами.

CRM очень важна для построения долгосрочных отношений с клиентами. В современном бизнесе недостаточно просто продать товар или услугу. Важно выстроить долгосрочные отношения с клиентом, стать для него надежным партнером. Также она предоставляет инструменты для персонализированной коммуникации. Например, можно настроить автоматическую отправку поздравлений клиентам с днем рождения или профессиональными праздниками. Или использовать историю покупок для формирования персонализированных предложений.

Но важно помнить, что CRM — это всего лишь инструмент. Он не за-

меняет человеческого общения и индивидуального подхода к каждому клиенту. CRM должна помогать менеджерам быть более внимательными и отзывчивыми, а не превращать их в бездушных операторов, следующих скрипту.



**АЛЕКСЕЙ ВЕРЕЩАГИН,**

*эксперт практик CRM в ИТ-компаниях K2Tex*



**ЕКАТЕРИНА САФОНОВА,**

*эксперт практик CRM в ИТ-компаниях K2Tex*

Рынок предъявляет к бизнесу все более высокие требования в части управления продажами и клиентским опытом. Сегодня CRM-системы — базовый инструмент для компании, которая стремится удержаться на конкурентном рынке.

#### ЧЕТЫРЕ ПРЕИМУЩЕСТВА CRM

Современная CRM-система включает необходимые для отдела продаж инструменты организации работы и обслуживания клиентов, а в перспективе поможет прогнозировать потенциальные продажи за счет машинного обучения и искусственного интеллекта. **Выделим четыре базовых преимущества таких CRM-систем:**

1. **Организация данных.** Систематизация информации о клиентах, лидах и сделках в едином пространстве. При наличии одной системы гораздо ниже ве-

ЕЩЕ ОДИН ВАЖНЫЙ АСПЕКТ, О КОТОРОМ  
ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM, — ЭТО  
БЕЗОПАСНОСТЬ ДАННЫХ.

роятность потерять данные. Современные продукты позволяют хранить большие объемы данных за длительные периоды вместе со связями и историей изменения.

2. *Автоматизация рутины и трекинг взаимодействий.* CRM позволяет делегировать системе такие рутинные процессы, как отправка писем и напоминаний, генерация отчетов, отслеживания взаимодействий. Весь клиентский путь также фиксируется в системе автоматически и помогает выстроить персонализированный подход.
3. *Улучшение командного взаимодействия через быстрый доступ к информации.* Благодаря централизованному хранению данных сотрудники взаимозаменяемы: клиенту не приходится ждать, пока его менеджер выйдет с больничного или из отпуска. Вся необходимая для коммуникации информация уже в системе — сделку может подхватить коллега.
4. *Отчетность.* Отслеживание KPI сотрудников и компании, построение сквозной аналитики продаж.

Для клиента такая организация отдела продаж также заметна. У него складывается позитивное впечатление от коммуникации с компанией в разных точках касания, что в результате приводит к дополнительным сделкам и повышению лояльности к бренду. В том числе потому, что сотрудники отдела продаж меньше ошибаются, не забывают про договоренности и могут обеспечить персонализированный подход, поскольку видят всю историю взаимодействия.

#### НА ЧТО СМОТРЕТЬ ПРИ ВЫБОРЕ CRM

Выбирая конкретное решение, важно отталкиваться от целей компании. Бизнес может стремиться повысить эффективность использования ресурсов, обеспечить единство функций маркетинга, продаж и производства на одной платформе, агрегировать

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОДУКТЫ ПОЗВОЛЯЮТ ХРАНИТЬ БОЛЬШИЕ ОБЪЕМЫ ДАННЫХ ЗА ДЛИТЕЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ ВМЕСТЕ СО СВЯЗЯМИ И ИСТОРИЕЙ ИЗМЕНЕНИЯ.

и хранить в единой системе данные из разных источников по всем клиентам, касаниям и сделкам. А может просто искать надежный отечественный аналог использующейся в компании CRM.

Исходя из целей компании определяются требования к будущей системе. В рамках выбора решения, основанного на ранее определенных требованиях, становится понятно, достаточно ли коробочного функционала или нужна дополнительная кастомизация. Однако не у всех компаний есть четкое понимание того, что нужно. В такой ситуации можно обратиться к интегратору: он покажет коробочную версию и параллельно поможет выявить требования, которые будут реализованы при внедрении системы.

**Для организации процесса управления продажами требуется следующий минимальный набор модулей CRM-системы:**

- управление контактами и компаниями;
- управление лидами и сделками;
- управление задачами.

Если говорить о более комплексных решениях, стоит обратить внимание на продукты, в которых из «коробки» есть связь между продажами и маркетингом, поскольку на рынке сейчас существует тренд на маркетинговую поддержку различных этапов сделки.

Также важна скорость адаптации решения под изменяющиеся требования рынка, в том числе внедрение ИИ и машинного обучения. Например, в CRM ИИ помогает разбирать записи звонков и автоматически заполнять на их основе данные в системе, а также создавать маркетинговые материалы по информации о сделках, формировать рекомендации для продавцов.

Еще одним трендом последних лет стал запрос на no-code и low-code инструменты, которые кратко сокращают время кастомизации системы под нужды бизнеса, а также позволяют самостоятельно развивать продукты без больших затрат.

#### СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ПЛАНИРОВАТЬ НА ВНЕДРЕНИЕ

Время, необходимое на внедрение CRM-системы, варьируется в зависимости от сложности бизнес-процессов и степени кастомизации. В среднем можно ориентироваться на следующие сроки:

- Анализ и оценка потребности (1-8 недель).
- Выбор системы и планирование шагов (1-4 недели).
- Разработка плана внедрения (1-4 недели).
- Обследование и проектирование системы (1-8 недель).

ВРЕМЯ, НЕОБХОДИМОЕ НА ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ, ВАРЬИРУЕТСЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЛОЖНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СТЕПЕНИ КАСТОМИЗАЦИИ.

- Настройка и кастомизация системы (2-6 недель).
- Настройка интеграций (2-6 недель).
- Миграция данных (1-2 недели).
- Тестирование системы (1-2 недели).
- Обучение сотрудников (1-2 недели).

При внедрении коробочного решения срок может существенно сократиться, но это касается не всех пунктов списка. Например, перед миграцией данных их в любом случае нужно объединить и валидировать. После этого — произвести тестовую миграцию части данных и проверить, что информация перенесена корректно и соответствует новой структуре.

О некоторых вопросах при внедрении CRM нужно подумать заранее. Например, сотрудники могут неохотно принимать изменения в привычных процессах. Поэтому важно начать работать с сотрудниками еще до подписания договора с вендором или интегратором. Например, включить анонс о будущем внедрении системы в регулярную рассылку, а далее формировать и поддерживать интерес и лояльность пользователей: выступать с новостями о ходе внедрения, проводить семинары, сформировать группу поддержки пользователей.

На всех этапах важно работать с локальными лидерами мнений и продвинутыми сотрудниками, которые будут продвигать решение на своем уровне. Отдельно требуется работать с очагами сопротивления.

**Обучение сотрудников должно быть распределено между всеми участниками процесса:**

- вендор предоставляет обучающие материалы по работе с системой;

- интегратор персонализирует обучение, создает ролевые инструкции и обучает работе с системой;
- компания проводит внутренние тренинги по бизнес-процессам.

Высокая интуитивность интерфейса выбранной CRM-системы будет плюсом — чем проще пользоваться продуктом, тем легче преодолеть сопротивление.

Еще одна вещь, о которой стоит позаботиться заранее — это безопасность данных. Поскольку сотрудники будут работать в единой системе, необходимо настроить ролевую модель для них, обеспечивая ограниченный доступ к данным. Например, если в компании несколько команд, которые продают разные продукты, должны ли они иметь доступ ко всем сделкам или только к сделкам по своему продукту?

Оценивать эффективность внедрения рекомендуется не ранее, чем через три-шесть месяцев после внедрения, так как во время и после внедрения системы результативность отдела продаж временно снижается.

**Оценить эффективность можно по следующим параметрам, замерив их до и после внедрения CRM-системы:**

- показатели продаж;
- средняя продолжительность сделки;
- конверсия лидов;
- удовлетворенность клиентов;
- уровень удержания клиентов;
- удовлетворенность сотрудников отдела продаж;
- метрики клиентского сервиса.

Нужно быть готовым, что внедрение системы в отделе продаж может запустить процессы цифровизации и в других подразделениях, так как другие отделы смогут увидеть

эффективность работы в системе. Так происходит поэтапный переход компании, когда одни отделы подтягивают за собой другие. По этой причине в момент выбора решения стоит обращать внимание на его гибкость, возможность масштабирования и отказоустойчивость при росте нагрузок.

**ЧЕК-ЛИСТ: 18+ ВОПРОСОВ ВЕНДОРУ ИЛИ ИНТЕГРАТОРУ CRM-СИСТЕМ**

#### ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ:

1. Какие ключевые функции доступны в решении?
2. Есть ли возможность кастомизации продукта своими силами?
3. Есть ли low-code и no-code инструменты?
4. Существует ли возможность интеграции с разными внешними и внутренними сервисами и системами?
5. Как реализовано делегирование полномочий сотрудникам?
6. Есть ли возможности разграничения ролей и полномочий?
7. Есть ли возможность работы с мобильного устройства?
8. Есть ли загрузка и выгрузка excel-файлов?
9. Какие возможности построения отчетности?
10. Есть ли гибкие аналитические механизмы для работы с данными: фильтры, сортировки, группировки?
11. Есть ли возможность связки продаж с маркетинговыми материалами на различных этапах сделки?
12. Есть ли возможность привязки к отдельным продуктам или услугам своего цикла сделки?

#### ВНЕДРЕНИЕ:

1. Каков процесс внедрения? Сколько займет времени? Какой подход к реализации проекта?
2. Какие услуги поддержки, сопровождения и обучения доступны?
3. Есть ли возможность миграции данных из текущей системы?
4. Какие модули системы нужно докупать отдельно?

НА ВСЕХ ЭТАПАХ ВАЖНО РАБОТАТЬ  
С ЛОКАЛЬНЫМИ ЛИДЕРАМИ МНЕНИЙ  
И ПРОДВИНУТЫМИ СОТРУДНИКАМИ, КОТОРЫЕ  
БУДУТ ПРОДВИГАТЬ РЕШЕНИЕ НА СВОЕМ УРОВНЕ.