

**MQL**

**CRM**

**SQL**



ИНСТРУКЦИЯ

**Что сделать, чтобы ваша  
CRM-система работала  
на полную мощность**



# Консалтинговое Агентство Paper Planes

Агентство, которое создает маркетинговые стратегии с опорой на данные. 15 лет помогаем бизнесу принимать эффективные управленческие решения на основе научного подхода и расти с помощью развития клиентского сервиса, автоматизации и цифровизации.

**15 лет**

успешной практики  
в консалтинге

**800+**

реализованных  
проектов

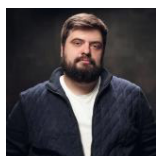
**4 книги**

написанных  
партнерами Агентства

**400+**

компаний  
в портфолио

## Эксперты Агентства



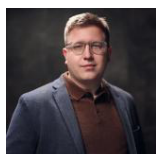
**Илья Балахнин**   

Управляющий партнер Агентства Paper Planes



**Сергей Худовеков** 

Старший партнер Агентства Paper Planes,  
руководитель практики HR



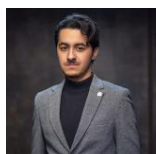
**Георгий Картвелишвили** 

Партнер Агентства Paper Planes, руководитель  
практики B2B и «Промышленность»



**Наталья Токаева** 

Партнер Агентства Paper Planes,  
проектный директор



**Диёр Шагазатов** 

Старший консультант Агентства Paper Planes,  
проектный менеджер



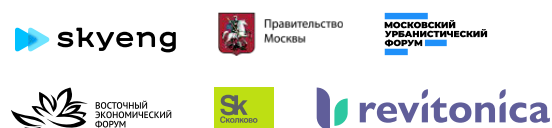
Сотрудничество с нами →

# Мы работаем на следующих рынках

## 01. Добыча, переработка, производство и дистрибуция



## 02. Правительственные организации и образование



## 03. Отели, рестораны и розничная торговля



## 04. Информационные технологии и e-com



## 05. Финансы и страхование



## 06. Здания и строительство



## 07. Средства передвижения и логистика



## 08. Здоровье, медицина и красота



## 09. Профессиональные сервисные фирмы



## 10. FMCG (товары повседневного спроса)



## 11. Сельское хозяйство



## 12. СМИ и развлечения



# Введение

Компании, внедряющие CRM-систему без методологического основания, получают нечто, не учитывающее их отраслевую специфику и не способное решать реальные задачи. Такую CRM сотрудники ведут нехотя или как попало, а данные, собранные внутри системы, лежат в ней мертвым грузом, вместо того, чтобы стать фундаментом для принятия управленческих решений.

В этом материале мы расскажем, как создать в компании методологический фундамент, который позволит вашей CRM-системе быть не просто записной книжкой на стероидах, а заработать на полную мощность.

Мы сознательно не будем говорить о выборе конкретного технологического решения. Так как любое технологическое решение не бывает само по себе хорошим или плохим, подходящим или неподходящим. Выбор технического решения зависит от специфики компании, существующих в ней бизнес-процессов, их архитектуры, степени зрелости и так далее. Но любая, даже самая современная CRM останется просто дорогой игрушкой, если не подготовиться к её внедрению должным образом.

# Содержание

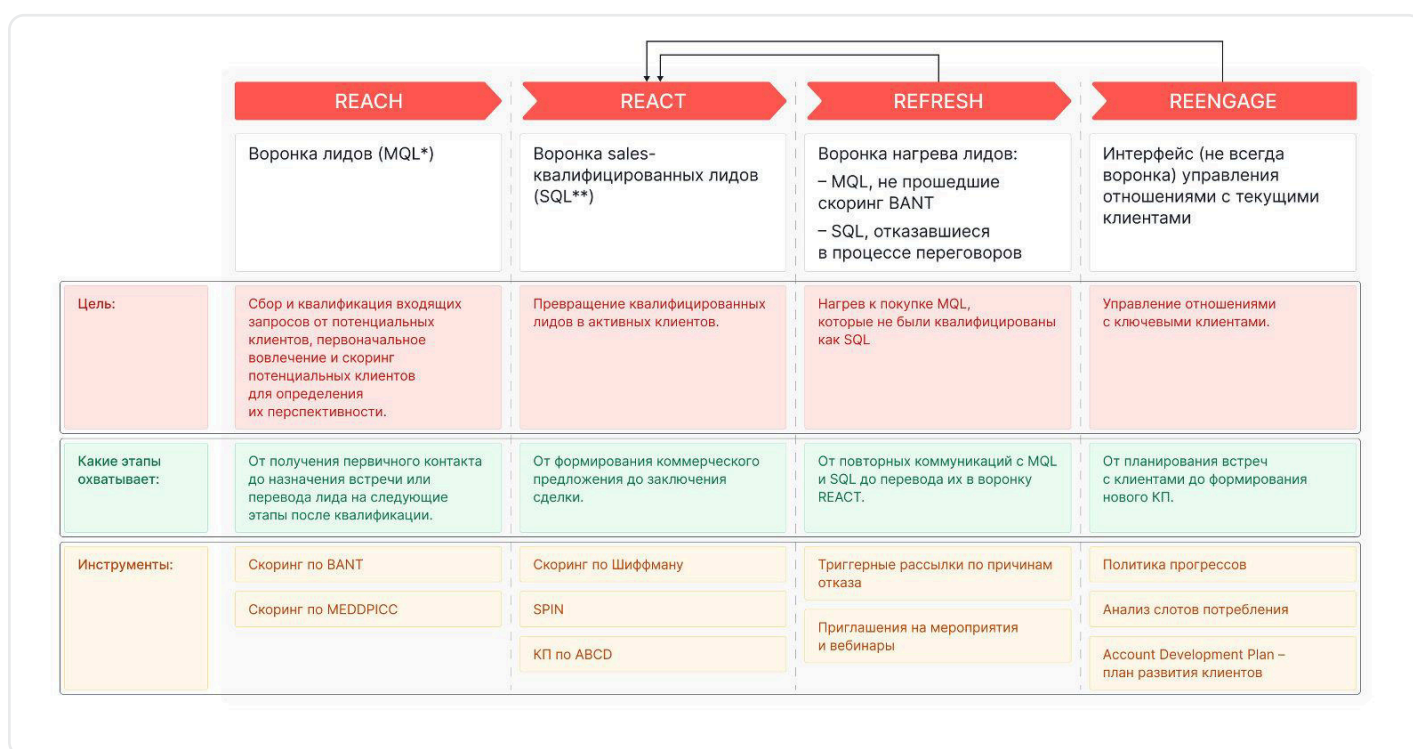
|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Из чего состоит методологический фундамент для внедрения CRM        | 6  |
| Шаг 1. Создайте целевую модель данных                               | 8  |
| Шаг 2. Смоделируйте воронки                                         | 14 |
| Шаг 3. Смоделируйте этапы внутри воронок                            | 16 |
| Шаг 4. Пропишите необходимые поля для карточек сделки и контрагента | 20 |
| Шаг 5. Настройте интеграцию с IT-стеком                             | 22 |
| Шаг 6. Обогащите данные в CRM данными из других систем              | 24 |
| Шаг 7. Следите за гигиеной ведения CRM                              | 29 |
| Шаг 8. Анализируйте данные из CRM, чтобы искать бутылочные горлышки | 30 |

# Из чего состоит методологический фундамент для внедрения CRM



Илья Балахнин  
Управляющий партнер  
Агентства Paper Planes

Для своих клиентов мы в Агентстве Paper Planes моделируем логику CRM на основе модели 4R — Reach, React, Refresh, Reengage. И адаптируем её под специфику каждой компании, внедряя наиболее эффективные инструменты поддержки продаж.



Скачать плакат  
[Модель 4R \(PDF\)](#)  
в чат-боте Paper Planes



\* **Marketing Qualified Lead** — лиды, которые квалифицированы как целевые: компании, которые в теории могут купить наш продукт или услугу.

\*\* **Sales Qualified Lead** — это лиды, которые мы передали в отдел продаж. Если MQL не всегда готовы купить наш продукт прямо сейчас, то SQL гораздо ближе к сделке.

Важно не только выбрать CRM-систему, которая покрывает этапы вашего бизнес-процесса, но и заранее продумать ключевые аспекты её настройки и интеграции.

Для этого нужно определить, какую аналитику вы планируете собирать, и на основе этого спроектировать структуру CRM. Следует определить целевую структуру воронок, правильно подобрать этапы, соответствующие нюансам вашего торгового цикла, а также разработать и внедрить структуру полей данных. Эти поля должны быть логично организованы, чтобы собранные сведения можно было использовать для анализа и управления.

Необходимо выбрать подходящий IT-стек, который станет окружением для CRM-системы, корректно его интегрировать и настроить триггерные цепочки. Это включает передачу данных как из CRM во внешние источники, так и забор данных из внешних источников в CRM.

Важно организовать процесс обработки собранных данных о клиентах, установить учетную политику и подходы к проведению аналитики, чтобы систематизировать процесс использования данных и поддерживать высокую эффективность работы CRM.

|                                    |                                                    |                               |                                                    |
|------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|
| Шаг 1<br>Целевая модель<br>данных  | Шаг 2<br>Воронки                                   | Шаг 3<br>Этапы внутри воронок | Шаг 4<br>Поля для карточек<br>сделки и контрагента |
| Шаг 5<br>Интеграция<br>с IT-стеком | Шаг 6<br>Обогащение данных<br>CRM из других систем | Шаг 7<br>Гигиена ведения CRM  | Шаг 8<br>Анализ данных из CRM                      |

Теперь подробнее расскажем о каждом из этих шагов.

# Шаг 1. Создайте целевую модель данных

Крайне важно, чтобы все данные, которые нужны для зрелого анализа, собирались в CRM. Для этого необходимо создать целевую модель данных вашей компании. Вы должны представить себе, какого рода графики будут смоделированы, какого рода данные для этого потребуются, в каком виде нужны эти данные, как вы будете на их основе принимать взвешенные управленческие решения.

Чтобы понять, какие именно данные вам нужны для принятия решений, мы предлагаем опираться на следующие фреймворки: Формула прибыли, компоненты полной стоимости владения, модели скоринга.

## Формула прибыли

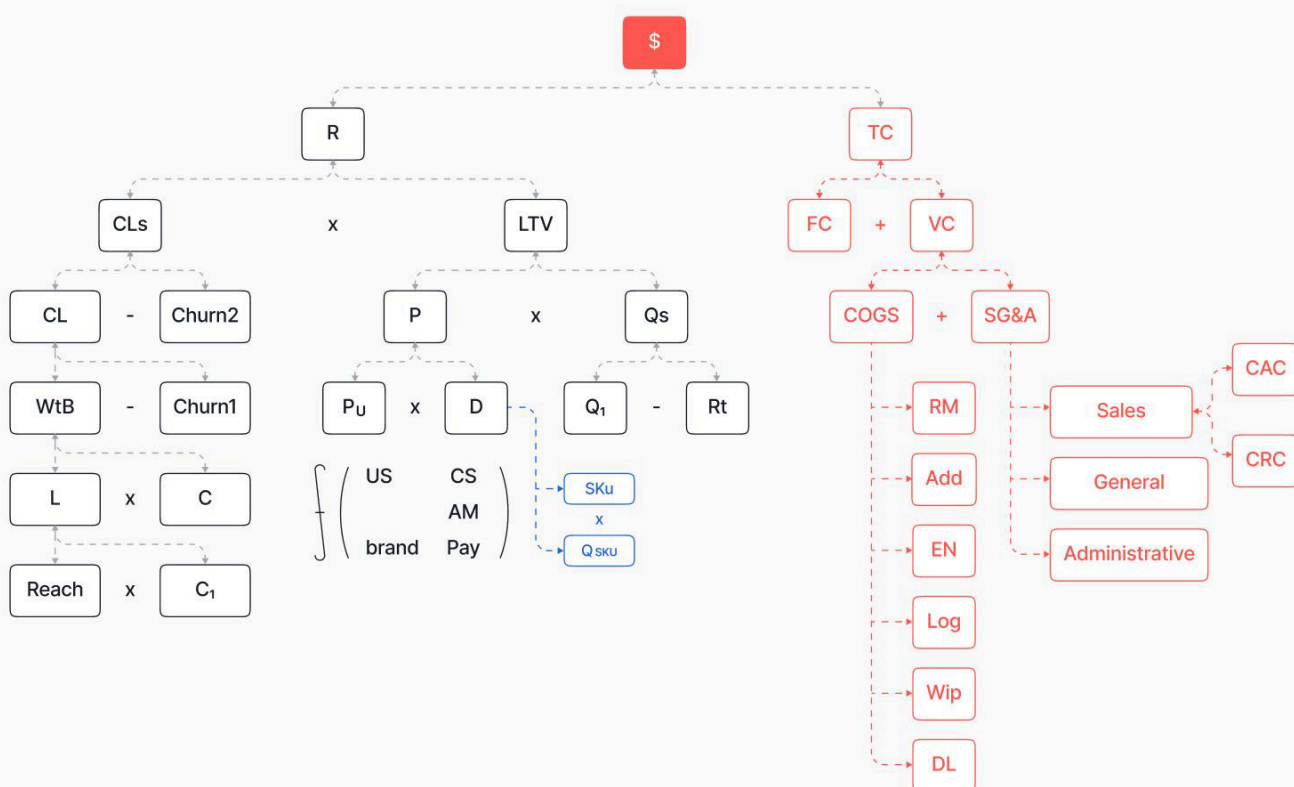
Формула прибыли — собственная модель Агентства Paper Planes, которую мы разработали в 2013 году. Это метод анализа, описывающий ключевые показатели, которые влияют на создание компанией прибыли.

Любой компании для извлечения прибыли важно поддерживать баланс между стратегиями роста и эффективности.

Потому что, не применяя инструментов стратегии роста, вы не сможете увеличить масштаб вашего бизнеса. А без применения инструментов стратегии эффективности вы столкнетесь со взрывным ростом издержек, вызванных увеличением масштаба бизнеса.

Формула прибыли, разработанная Агентством Paper Planes, учитывает необходимость такого баланса. Помогает найти бутылочные горлышки и ответить на вопрос: **куда нам в первую очередь стоит приложить усилия.**

## Формула прибыли Paper Planes 4.0



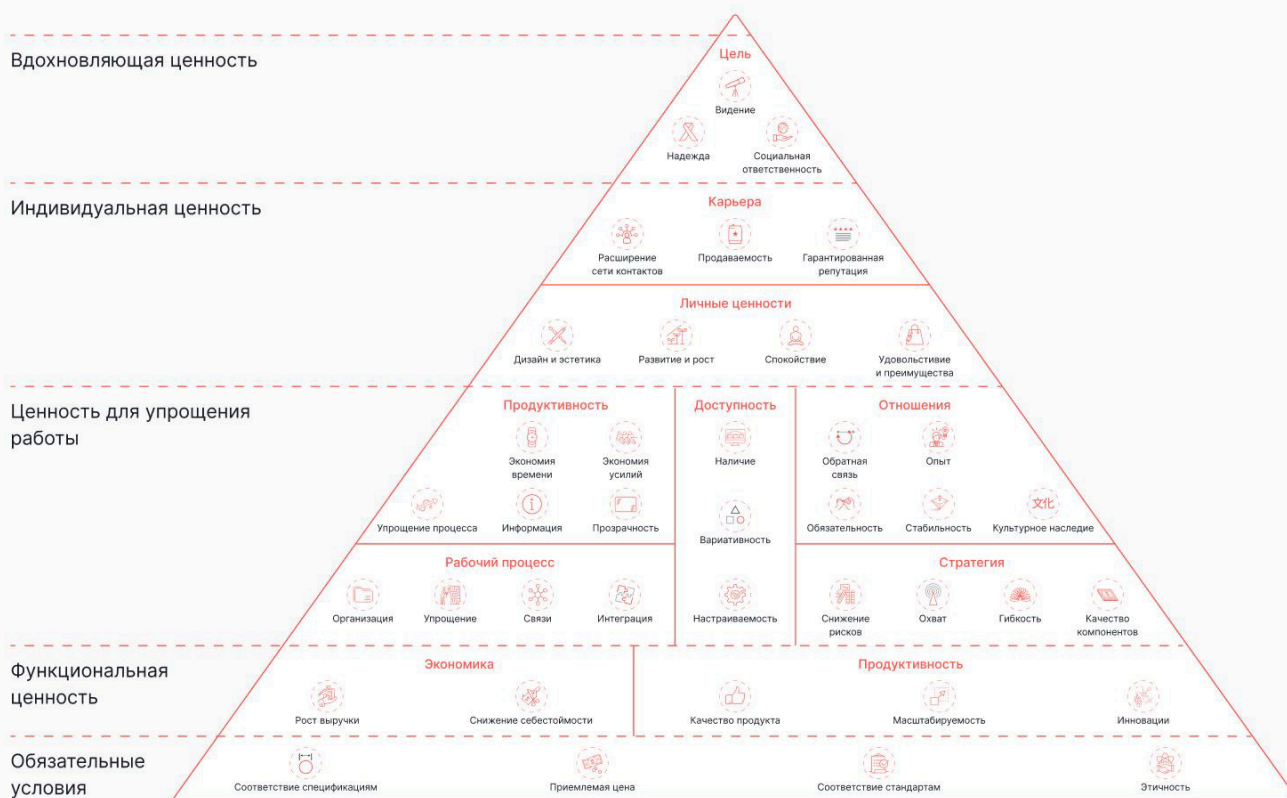
Компания, которая способна собрать внутри CRM все 23 параметра Формулы прибыли, сможет проводить подавляющее большинство видов анализа, необходимых для оптимизации коммерческой деятельности.

## Полная стоимость владения — Total Cost of Ownership (TCO)

TCO — это сумма затрат, которые несёт клиент, покупая и вводя решение в эксплуатацию. Почти всегда TCO выше стоимости продукта. Менеджер должен выявить компоненты полной стоимости владения, которые важны для клиента, то, за что он готов платить больше: поддержку, сервис, гарантии, гибкость, скорость и другие аспекты. И отразить компоненты TCO в CRM.

Правильно определить все компоненты TCO, которые в большей или меньшей степени значимы для ЛПР, помогает пирамида B2B-ценностей Bain.

### Пирамида B2B-ценностей Bain



## Модели скоринга

**Чтобы понять, как выстроить правильные отношения с действующими клиентами,** полезно внедрить параметризованный скоринг по двум критериям: отношения с клиентом (наша доля в кошельке клиента, его ориентация на цену, зависимость от нас, лояльность, наличие контактов с ЛПР) и его коммерческая привлекательность (оборот компании, LTV, маржинальность, частота покупок, ассортимент).

Понять вероятность, с которой конкретный MQL может стать SQL, помогает первичный скоринг по модели BANT:

**B Budget**

Готов ли клиент купить вашу услугу или он ограничен рамками более низкого бюджета.

**A Account**

Является представитель компании лицом, принимающим решения (ЛПР), или лицом, влияющим на принятие решений (ЛВР).

**N Need**

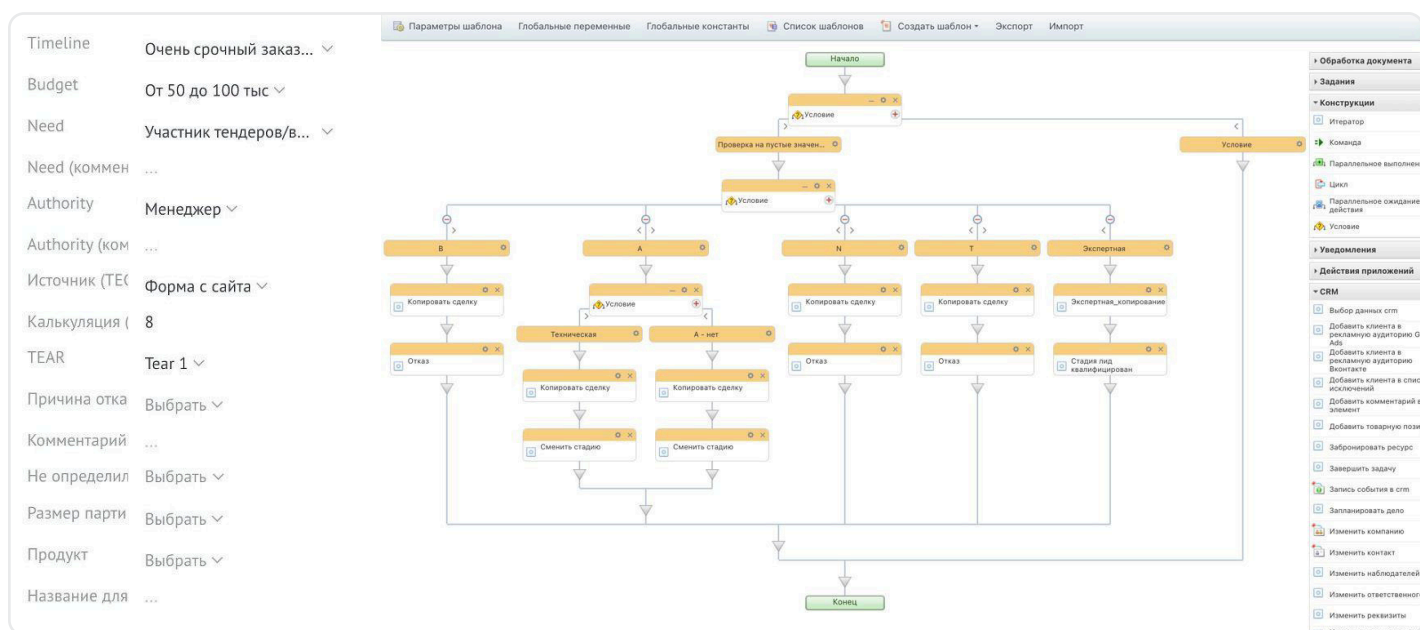
Действительно ли клиент нуждается в услуге или пока просто изучает рынок.

**T Time**

Насколько быстро клиент готов принять решение и заключить договор.

Если по параметрам B, N, T — ответ «да», то этого MQL можно квалифицировать как SQL. В противном случае клиент считается неприоритетным. Необходимо переводить его в воронку Refresh и продолжать с ним взаимодействие, используя материалы поддержки продаж (презентации, вебинары, исследования, кейсы) и подогревая его интерес.

Скоринг по BANT легко реализовать в CRM-системе. Для клиентов Агентства Paper Planes мы автоматизируем эту модель приоритизации следующим образом: на основе выбранных полей калькулятор просчитывает уровень приоритетности каждого клиента по BANT, и сделка автоматически продвигается на следующий этап воронки.



### Пример автоматизации скоринга по BANT для одного из клиентов Агентства Paper Planes

В дополнение к скорингу по модели BANT можно использовать скоринг по модели приоритизации MEDDPICCS. Она актуальна для долгих и сложных сделок, когда необходимо точнее определить потребности потенциального клиента.

**M Metrics (Метрики)**

Какие ключевые показатели эффективности (KPI) являются наиболее важными для вашей компании?

**E Economic Buyer (Экономический покупатель)**

Каков процесс одобрения бюджета на \_\_\_\_?

**D Decision Criteria (Критерии принятия решений)**

Какие характеристики продукции X являются для вас приоритетными?

**D Decision Process (Процесс принятия решения)**

Как проходит процесс выбора и оценки поставщиков?

**P Paper Process (Документооборот)**

Какие документы необходимо подготовить для начала сотрудничества?

**I Identify Pain (Выявление проблем)**

Есть ли требования, которые не удовлетворяются текущими поставщиками?

**C Champion (Чемпион)**

Кто в вашей компании поддерживает изменение поставщика или внедрение использования нового сырья?

**C Competition (Конкуренция)**

Что вам нравится или не нравится в текущих поставках от других компаний?

|                            |                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------|
| Ключевые показатели        | Повышение скорости обработки заявок       |
| Мотив заказа               | Развитие новой b2b-платформы              |
| ЛПР - стейкхолдер/бенефици | Коммерческий директор                     |
| Критерии поставщика        | ...                                       |
| ТСО ЛПРа                   | Экспертная поддержка при формировании аф  |
| Как выбирают подрядчика?   | Вебинар с партнером                       |
| Какие документы нужны?     | Проектная документация, кейсы подобных ре |
| Какие стоят задачи?        | Развитие процессов продаж, повышение каче |
| Кто курирует задачи?       | Менеджер коммерческого отдела и IT-директ |
| Они же партнёры?           | -                                         |
| Впечатления о конкурентах  | Не исследовали                            |

Пример реализации скоринга по MEDDPICCS в CRM

# Шаг 2. Смоделируйте воронки



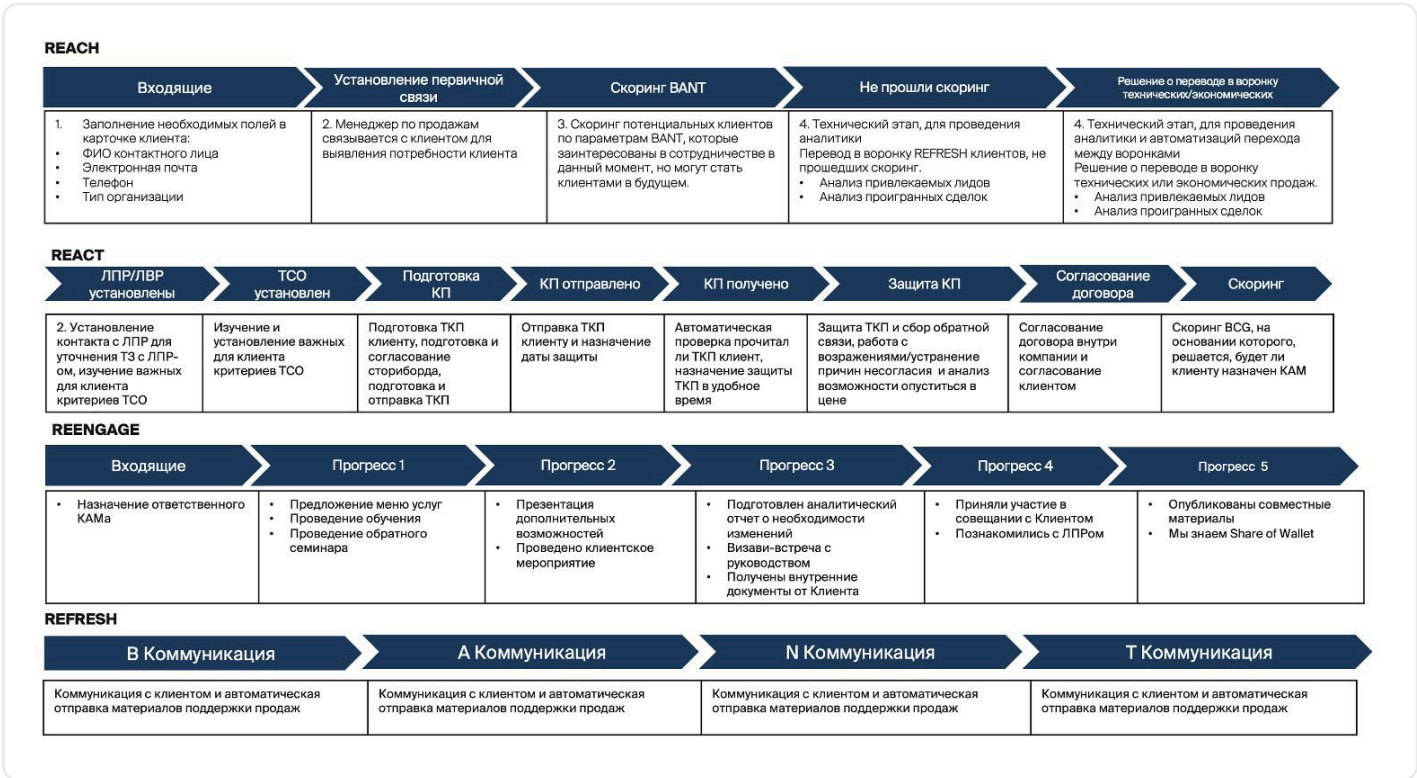
Георгий  
Картвелишвили

Партнер Агентства Paper  
Planes, лидер практики  
«Промышленность,  
дистрибуция»

Некоторые компании пытаются смоделировать весь клиентский путь в рамках одной воронки в CRM. В результате получается нечто, чем сложно управлять, потому что перемешаны разные типы клиентов, продуктов, отгрузок.

На самом деле, нужно стремиться не уместить весь путь клиента в одну воронку, а наоборот — сделать как можно больше воронок, чтобы как можно более точно передать все классы и типы процессов.

Самым распространенным видом структурирования воронок, хоть и не единственно верным, является упомянутая выше модель 4R: Reach, React, Refresh, Reengage.



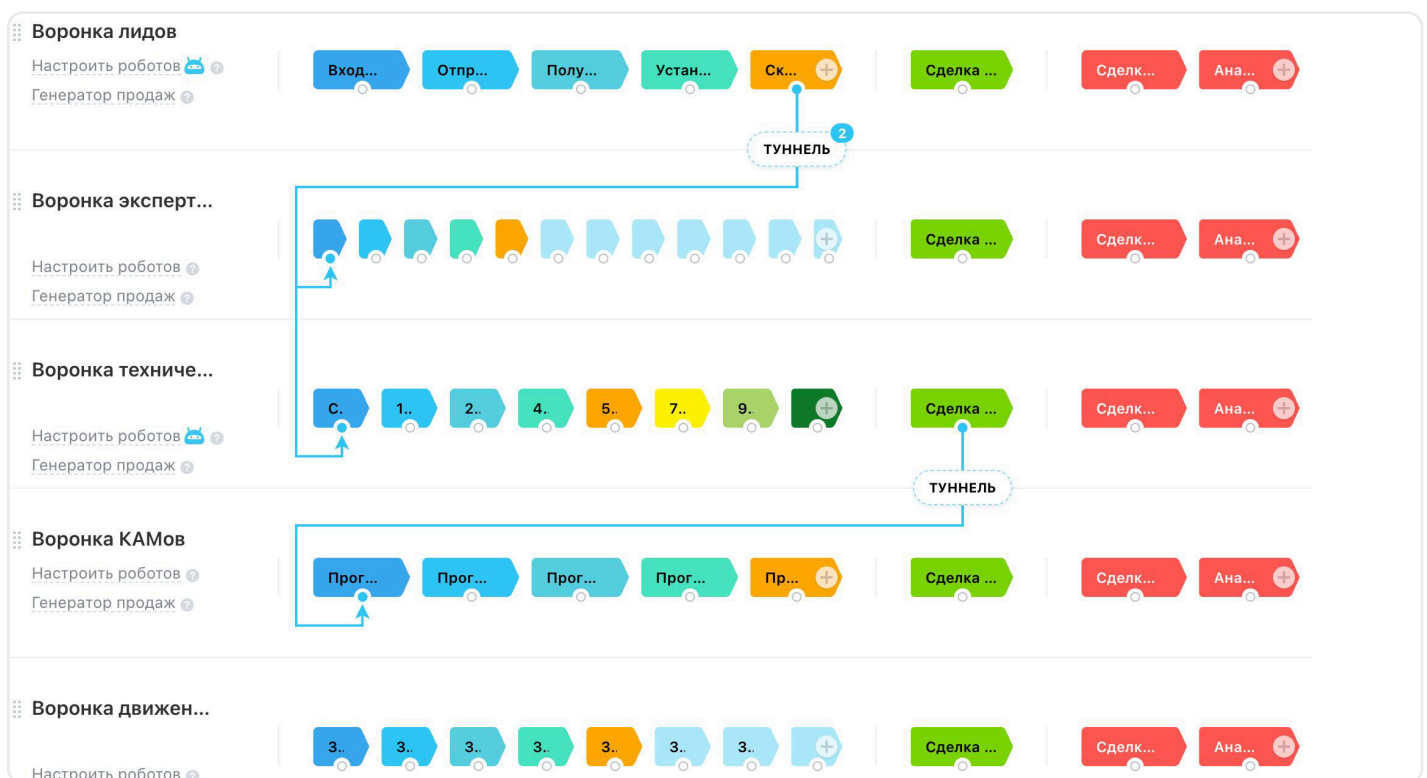
Пример моделирования воронок на основе модели 4R для одного из клиентов  
Агентства Paper Planes

**Reach** — это воронка MQL. Здесь происходит сбор и квалификация входящих запросов от потенциальных клиентов, первоначальное вовлечение и скоринг потенциальных клиентов для определения их перспективности.

**React** — это воронка SQL. Здесь квалифицированные лиды проходят путь от формирования КП до заключения сделки.

**Refresh** — здесь идет нагрев MQL, не прошедших скоринг BANT, и SQL, отказавшихся в процессе переговоров.

**Reengage** — это интерфейс управления отношениями с текущими клиентами, цель которого — заключение повторной сделки.



Реализация представленного выше проекта моделирования воронок

## Шаг 3. Смоделируйте этапы внутри воронок

Помимо неверной логики самих воронок, частой ошибкой является неверная логика этапов внутри этих воронок. По сути, моделирование воронок — это настройка этапов (столбцов канбана) и настройка событий, происходящих внутри этих этапов. Например, на второй день после попадания клиента в этап «КП подготовлено» должно произойти событие «Отправить дополнительные материалы».

Структура этапов и настройка событий внутри этих этапов могут быть смоделированы исходя из логики **Customer Journey Map (CJM)** или других вспомогательных аналитических моделей, например, **модели скоринга по Шиффману**.



[Посмотрите видео на канале Ильи Балахнина — Маркетинг в B2B: как работать с CJM](#)

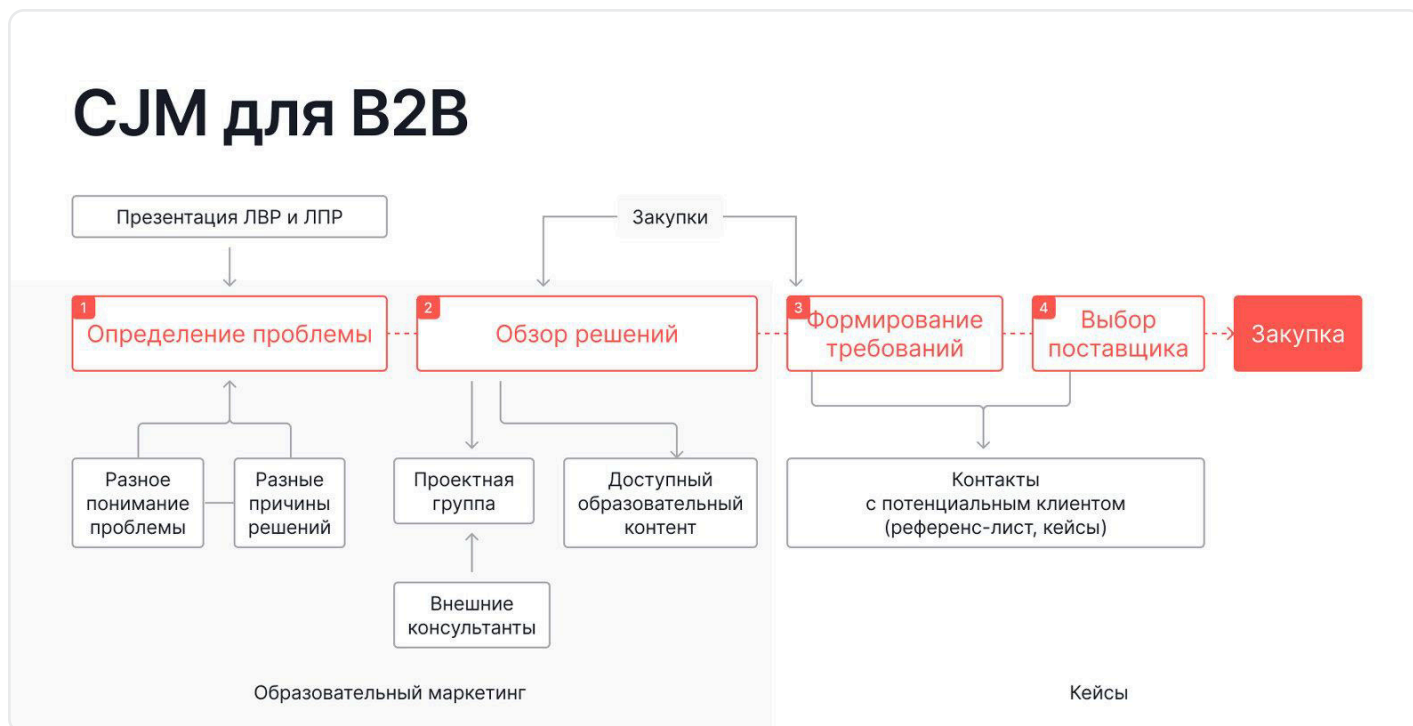


## CJM в B2B

CJM позволяет управлять взаимодействием с клиентами и соотнести основные параметры извлечения прибыли с точками контакта.

В B2B модель CJM обычно состоит из четырех этапов:

1. Определение проблемы. Компания сталкивается с проблемой и ищет способы её решения.
2. Обзор решений. Компания изучает и сравнивает все способы решения проблемы, чтобы выбрать наиболее подходящий.
3. Формирование требований. Компания составляет задание для закупки решения.
4. Выбор поставщика. Компания выбирает исполнителя решения.



Подробнее про CJM читайте в книге [«Найден более быстрый маршрут»](#).

Дополнительно в вашей CRM может появиться специфический этап, связанный с тендером или подготовкой тендерного задания. Это актуально для отраслей, в которых требуется включение продукции в проектную документацию. Например, чтобы игроки рынка HVAC могли продать свою продукцию для объекта, проектировщик должен заложить её в проект.

## Скоринг по Шиффману

В книге «Управление ключевыми клиентами» Стивен Шиффман предложил элегантную модель скоринга потенциальных клиентов. Базовая идея Шиффмана состоит в том, что всех клиентов можно разделить по процентам вероятности сделки: от 0% (мы находимся на этапе ABM — Account-based marketing) до 100% (мы получили оплату от клиента).



Шаг 3. Смоделируйте этапы внутри воронок

Скоринг по Шиффману позволяет структурировать процесс продаж и разделить его на устойчивые этапы. А это, в свою очередь, позволяет анализировать провалившиеся сделки и уровень конверсии при переходе с этапа на этап.

| Детализация ТЗ                                                                                              | 25% написание КП                                                                                                   | 40% КП отправлено                                                                                                                 | 50% КП получено                                                                   | 75% защита КП                                                                                                                 | Устное ДА                                                                                                       | 100% написание договора                                                                                                                          | Скоринг BCG                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Детализация ТЗ для установления первичной связи с клиентами и уточнения вопросов по техническому заданию | 2. Подготовка менеджером сториборда КП, согласование с руководителем, формирование содержательной части КП и цены. | 3. Автоматизация отправки КП клиенту в виде презентации                                                                           | 4. Назначение менеджером даты защиты КП клиентам, которые прочитали КП.           | 5. Защита КП и сбор обратной связи, работа с возражениями/устранение причин несогласия и анализ возможности опуститься в цене | 6. Этап обработки обратной связи по КП, автоматический перевод в воронку REFRESH проигранных сделок.            | 7. Согласование договора внутри компании и согласование клиентом                                                                                 | 8. Скоринг BCG, на основании которого, решается будет ли клиенту назначен КАМ                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ответственный менеджер</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Поле файла КП</li><li>• Цена сделки</li></ul>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Поле проверки открытия файла КП клиентом</li></ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Дата защиты КП</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Репорт с защиты</li></ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• КП одобрено</li></ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Файл договора</li></ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Поля скоринга BCG</li></ul>                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматизация отправки МПП</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматические задачи менеджеру</li></ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматическая отправка КП клиенту с триггером, если КП было прочитано клиентом</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматические задачи менеджеру</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматические задачи менеджеру</li></ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматический перевод в воронку REFRESH, если КП не одобрено</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматические задачи менеджеру и руководству</li><li>• Автоматическая отправка файла договора</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Автоматический подсчет результата скоринга</li><li>• Решение о переводе в воронку КАМов</li></ul> |

Проект моделирования этапов внутри воронки на основе скоринга по Шиффману для одного из клиентов Агентства Paper Planes



Реализация представленного выше проекта моделирования этапов внутри воронок

## Шаг 4. Пропишите необходимые поля для карточек сделки и контрагента

Вопрос полей в карточке сделки, контрагента и так далее напрямую связан с целевой моделью данных. Если мы правильно спроектировали те классы управленческих решений, которые хотели бы принимать, то большая часть полей у нас, скорее всего, окажется структурирована верно.

Если контрагент крупный или с огромным потенциалом расширения LTV, то мы, вероятнее всего, хотели бы глубоко и взвешенно проанализировать, а что мы можем с этим конкретным клиентом сделать, чтобы продать больше. И чтобы провести такой анализ критически важно, чтобы поля были структурированы должным образом.



**Георгий Картвелишвили**  
Партнер Агентства Paper Planes, лидер практики «Промышленность, дистрибуция»

*Один наш клиент, крупная компания, производящая оконную фурнитуру, заполняет по каждому клиенту в CRM 108 полей. И, соответственно, сотрудники этой компании способны ответить на массу вопросов о каждом контрагенте: какие есть конкуренты, какова доля этих конкурентов, что они конкретно отгружают и так далее.*

**Откуда брать данные для заполнения полей:**

- открытые источники;
- конкурентная разведка;
- книги продаж;
- коммуникация с контрагентами, если у вас достаточно развита политика прогрессов.

Шаг 4. Пропишите необходимые поля для карточек сделки и контрагента



Чек-лист  
«Как составить  
политику прогрессов  
для B2B-клиентов»



# Политика прогрессов

Политика прогрессов — это заранее созданный список событий, которые свидетельствуют об укреплении отношений с клиентом. Благодаря этому списку ваши сотрудники смогут плавно подводить клиента к следующему этапу взаимодействия. Это позволяет глубже проникать в бизнес клиента и повышать его лояльность.

| Перечень прогрессов |         |                                                                                                                                                      |                                                                               |                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                         |                                                                  |                                           |                                                                                                                             |                                                                                      |
|---------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |         | Доля в кошельке                                                                                                                                      | Лояльность клиента к нам                                                      | Ориентация на цену                                                                                                       | Зависимость клиента от нас                                                                                                                                                                                | Знание ЛПР                                                                                                       | Потенциал расширения LTV                                                                                                                                                | Потенциал роста бизнеса                                          | Маржинальность Вопрос сложности/заработка | Уровень конкуренции                                                                                                         | Наша способность решать проблемы                                                     |
| Критерии оценки     | 1-2     | Мы знаем критерий, как попасть в список контрагентов (выяснили у клиентов)                                                                           | Есть договоренность об обратной связи по регулируемым проектам                | Презентовали наши ценности (преимущества) Клиент их понял и согласен с тем, что это важно и нужно ему                    | Клиент знает про специальные условия                                                                                                                                                                      | Познакомились со всеми сотрудниками отдела закупок/снабжениями/ИТР                                               | Установлена регулярная коммуникация                                                                                                                                     | Прогрессов отсутствуют или пункт покрывается другими прогрессами |                                           | 1. доказано, что так как мы не можем никто 2. Знаем весь список контрагента и обосновали, что мы лучше (знаем врага в лицо) | Клиент знаком с нашей матрицей услуг с целевым приходом, а с нецелевым не обращается |
|                     | 2-3 1-3 | С клиентом есть регулярная коммуникация по вопросу регулярных проектов                                                                               | Реализованы проекты с нужным качеством Есть договоренность на написание кейса | Знаком с нашей коммерческой политикой (понимает, что он получит за работу/постоянную работу с нами)                      | Познакомились со всеми руководителями отдела закупок/снабжениями/ИТР                                                                                                                                      | Достигнуты договоренности, что нас приглашают в тендеры на основании нашего предложения                          | – Знаем их стратегические документы – Побывали у них на стратегической сессии – Есть много юр лиц, узнали как компании связаны, узнали что у них есть потенциал к росту |                                                                  |                                           |                                                                                                                             |                                                                                      |
|                     | 3-4     | Достигнуты договоренности по эксклюзивным поставкам конкретного оборудования (конкретное оборудование закупаем только у Интерпласт), работает с нами | Написан и опубликован кейс, есть договоренность/обсуждаем совместные проекты  | Есть договоренность по регулярным проектам, клиент знает, сколько это стоит и согласен с тем, что это столько стоит      | – С клиентом проработано уникальное техническое решение. – Собран такой набор знаний о производстве клиента, чтобы дать любое решение намного быстрее клиента – Заключен договор на обслуживание (3-5год) | Познакомились с ЛПРами, курирующие вопрос коммерции, развития, масштабирования, стратегии технического оснащения | Прогрессов отсутствуют или пункт покрывается другими прогрессами                                                                                                        | Есть договоренность об эксклюзивах и больше никого не пустят     |                                           |                                                                                                                             |                                                                                      |
|                     | 4-5 3-5 | Подписан формульный контракт                                                                                                                         | Есть совместные реализованные проекты, готовы обсуждать последующие           | Для перехода с уровня 3 на уровень 4 в данном прогрессе достаточно получить положительный ответ хотя бы по одному пункту | Подписан формульный контракт                                                                                                                                                                              | Переговоры проводятся на уровне собственника                                                                     |                                                                                                                                                                         |                                                                  |                                           | Есть договоренности о плане совместного развития (контракт)                                                                 |                                                                                      |

Перечень прогрессов для одного из клиентов Агентства Paper Planes



Шаблон  
для создания политики  
прогрессов



# Шаг 5. Настройте интеграцию с IT-стеком



**Диёр Шагазатов**  
Консультант Агентства  
Paper Planes, проектный  
менеджер

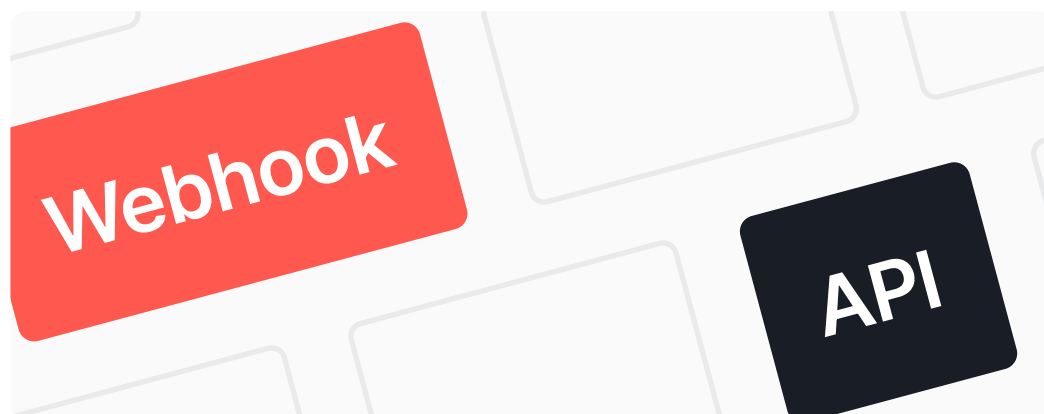
Любой предприниматель, руководитель отдела продаж или директор по маркетингу мечтает, чтобы CRM была универсальным комбайном, центром управления коммерческой деятельностью, который бы позволял делать с клиентами практически всё.

Существуют зрелые enterprise решения, которые в теории позволяют нам аккумулировать лиды, выстраивать ABM, запускать email-рассылки и управлять мессенджерами. Но большая часть таких систем адаптирована под иностранные рынки, а найти достойные аналоги по широте функционала в России практически невозможно.

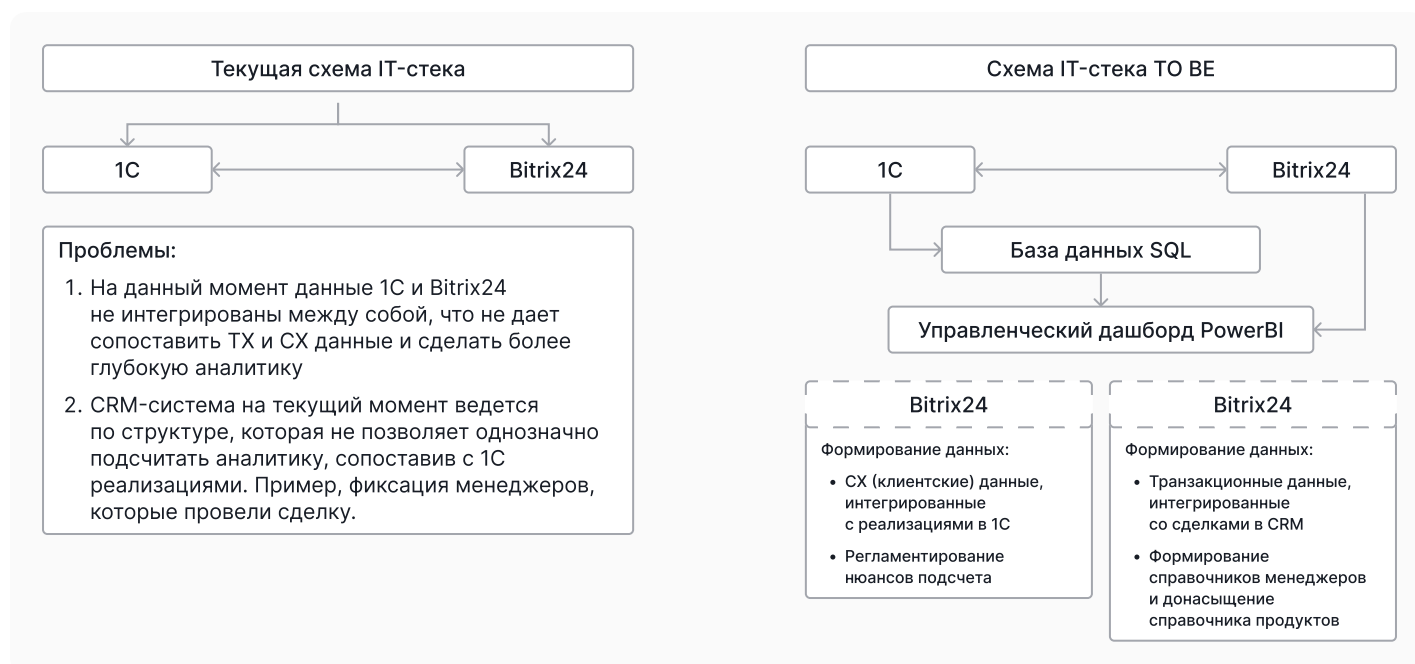
Как следствие, любая CRM нуждается в доработке. Где-то эта доработка осуществляется за счет внутренних автоматизаций, за счет редакторов бизнес-процессов, за счет всевозможных дополнительных присадок или за счет широкого пула решений, которые, как в Битрикс24, написаны сторонними разработчиками и подгружены в маркетплейсы приложений.

Где-то такого рода доработка происходит за счет интеграции через API-ключ или через промежуточные шины данных.

И здесь огромную роль начинает играть правильный выбор IT-стека, который должен окружать CRM-систему.



CRM должна рассматриваться как своего рода центральная нервная система всего организма, а IT-обвес как тело и органы, которые получают от нервной системы определенные сигналы, в зависимости от сигналов совершают какие-то классы действий, собирают реакции клиентов на эти действия, и возвращают результаты этих действий в CRM-систему.



Пример схемы IT-стека для одного из клиентов Агентства Paper Planes

В конечном счете CRM-система должна стать единственным источником истины во всем логе взаимодействий с клиентами. Вне зависимости от того, через какой канал и по какому поводу это взаимодействие происходило.

# Шаг 6. Обогастите данные в CRM данными из других систем

Некоторые из важных для зрелого анализа типов данных заведомо находятся за пределами CRM. Но чтобы качественно анализировать коммерческую деятельность, полезно интегрировать между собой как минимум четыре вида данных: транзакционные, клиентские, операционные и employee-данные.

## Почему это важно?

**Пример 1.** Компания, которая что-то покупает и перепродает. Если она использует правильные модели скоринга, например, скоринг по Шиффману, то может точнее предсказать вероятность сделки и спрогнозировать, какой объем товара необходимо закупить. Но данные по закупкам находятся в какой-нибудь другой системе, допустим, в ERP. Как следствие, возникают угрозы для сквозного S&OP процесса (Sales & Operations Planning — планирование продаж и операций). Закупки и продажи существуют отдельно друг от друга, в лучшем случае координируются на совещаниях. Как следствие, у компании то недостаток, то избыток товара.

**Пример 2.** Профессиональная сервисная фирма, которая оказывает сложные услуги. И при этом данные у нее в CRM не интегрируются с ресурсным планированием. Как следствие, компания может ошибаться в ценообразовании при сделке. Например, ей надо больше проектов, чтобы загрузить сотрудников, но цены она ставит слишком высокие и продает меньше. Или, наоборот, демпингует в попытке набрать больше проектов, хотя люди и так перегружены.

# Зачем нужна интеграция ТХ-данных и данных оценки персонала

Интеграция ТХ-данных и оценки персонала позволяет строить корпоративные программы обучения на основе данных. Потому что для создания эффективной программы обучения надо хорошо знать сильные и слабые стороны каждого сотрудника. Крайне важно развивать у них именно те навыки, которые необходимы для вашей модели продаж.

Познакомьтесь с кейсом дистрибьютора, для которого эксперты Агентства Paper Planes построили аналитические дашборды и интегрировали ТХ-данные и данные оценки персонала:

## В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

---

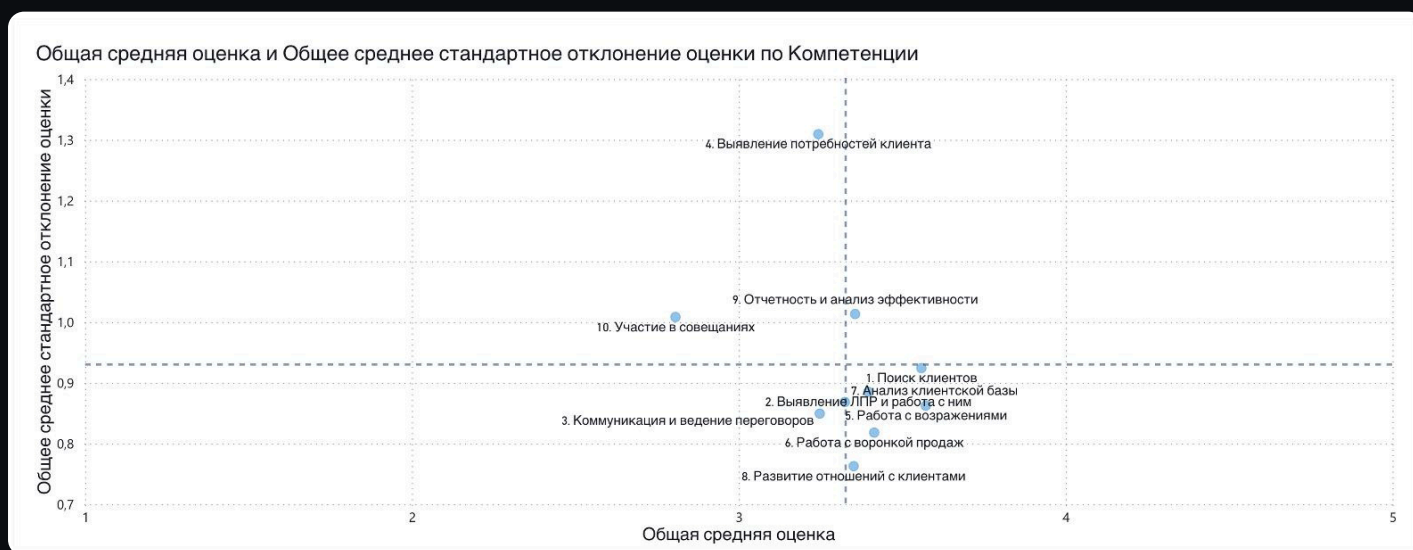
### NDA COMPANY

Компания является крупным поставщиком стоматологических и расходных материалов и одним из лидеров рынка в своем сегменте.

# Как интеграция двух видов данных помогла компании-дистрибьютору создать эффективную программу обучения

## NDA COMPANY

В отделе продаж компании, обратившейся к нам, работает 50 менеджеров, сгруппированных по разным направлениям. Мы оценили компетенции каждого менеджера, опираясь на результаты нашего тестирования и обратную связь от руководителей. Оценку компетенций сопоставили с финансовыми показателями сотрудников. И получили группу графиков. Вот часть из них.



На этом графике видно, в каких компетенциях средняя оценка колеблется сильнее всего

График показывает общую среднюю оценку менеджеров по 10 ключевым компетенциям и стандартное отклонение от этой оценки. Чем правее точка, тем выше средняя оценка компетенции в компании, а чем выше точка, тем больше амплитуда средней оценки у менеджеров. Вывод: в первую очередь нужно развивать у команды умение выявлять потребности клиентов, участвовать в совещаниях, сдавать отчетность и анализировать эффективность.

Зачем нужна интеграция ТХ-данных и данных оценки персонала

Оценку компетенций мы можем посмотреть по каждому менеджеру отдельно, чтобы сформировать для них индивидуальную программу обучения. И сверить с его финансовыми показателями.

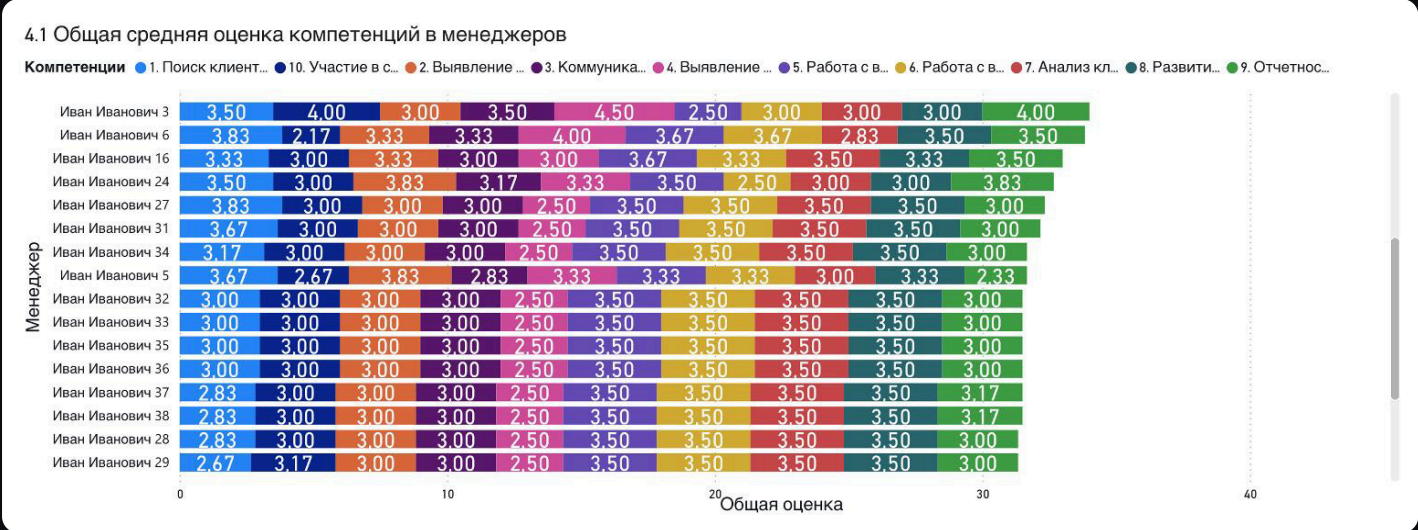
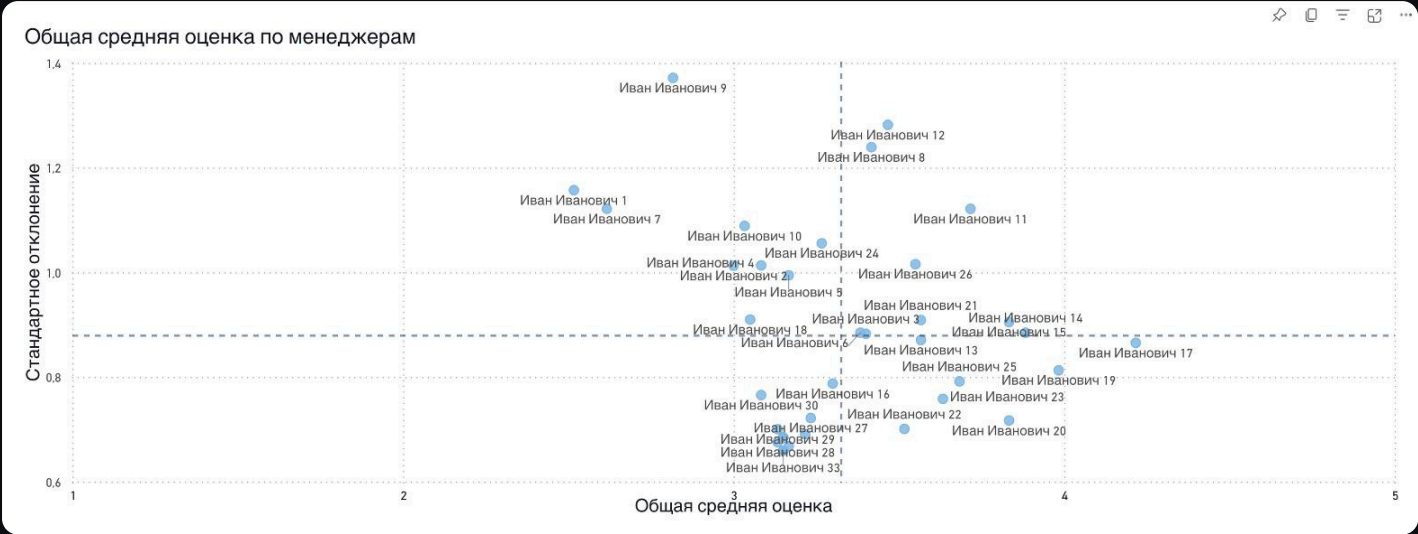


График компетенций в разрезе каждого из менеджеров

А если отфильтровать данные по двум ключевым для key account manager компетенциям — развитие отношений с клиентами и умение выявлять ЛПР — то в правом нижнем углу графика мы увидим потенциальных кандидатов на позицию КАМ.



График, отфильтрованный по ключевым для КАМ компетенциям

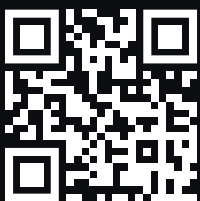
Что сделать, чтобы ваша CRM-система работала на полную мощность

Что смог сделать наш клиент с помощью интеграции ТХ-данных и оценки персонала в дашборды:

1. Перераспределить менеджеров по клиентским сегментам, сопоставив их компетенции с особенностями каждой группы клиентов.
2. Составить общий план обучения и индивидуальные планы развития для персонала.
3. Выделить из всего отдела продаж сотрудников, у которых больше всего шансов стать успешными key account manager.



Еще больше кейсов смотрите в [Медиа Paper Planes](#)



# Шаг 7. Следите за гигиеной ведения CRM

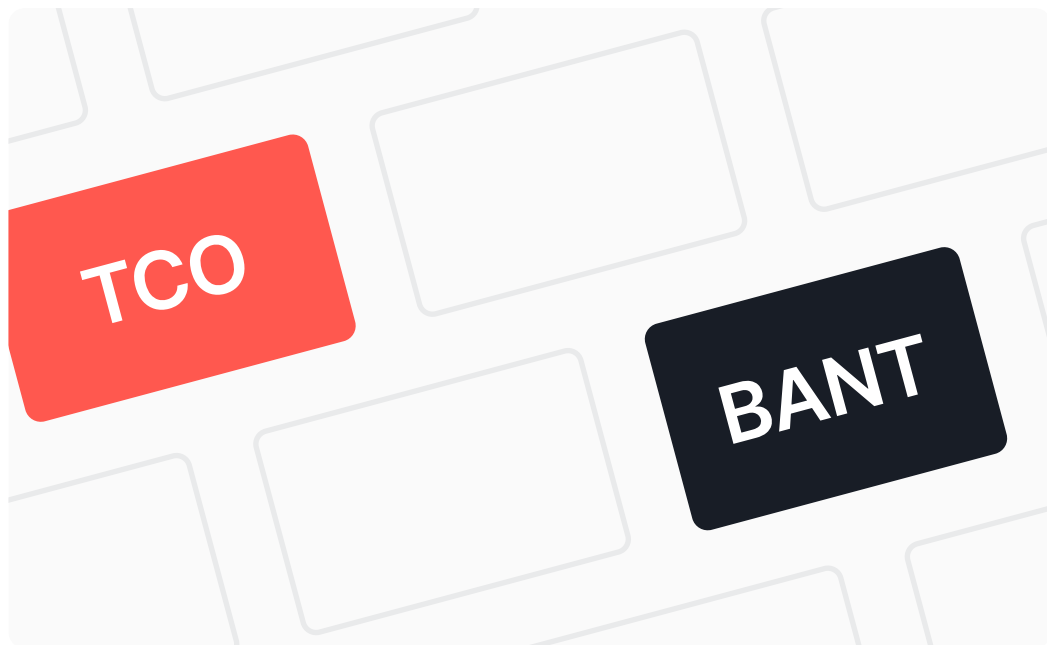


Прочитайте статью  
[«Экспертные продажи  
и маркетинг в B2B»](#)  
в Медиа Paper Planes



Представим компанию, которая освоила методологию экспертных продаж. И вот менеджер ведет переговоры с клиентом и даже получает при этом данные, необходимые для дальнейшего скоринга или установления параметров полной стоимости владения (TCO, Total cost of ownership). Возможно, этот менеджер достаточно дисциплинирован, чтобы вести протокол разговора и регистрировать какие-то артефакты взаимодействия с клиентами в цифровом виде внутри CRM. Но, к сожалению, это превращает CRM не в источник принятия решений, а в записную книжку на стероидах.

На практике, любое взаимодействие с клиентом, любой набор данных, который мы получили, должен быть дополнительно обработан, разнесен по полям карточек сделки, клиента и так далее и превращен в значение этих самых полей. Еще полезнее, если в компании появится сотрудник, который отвечает за корректность заполнения CRM и следит за гигиеной её видения.

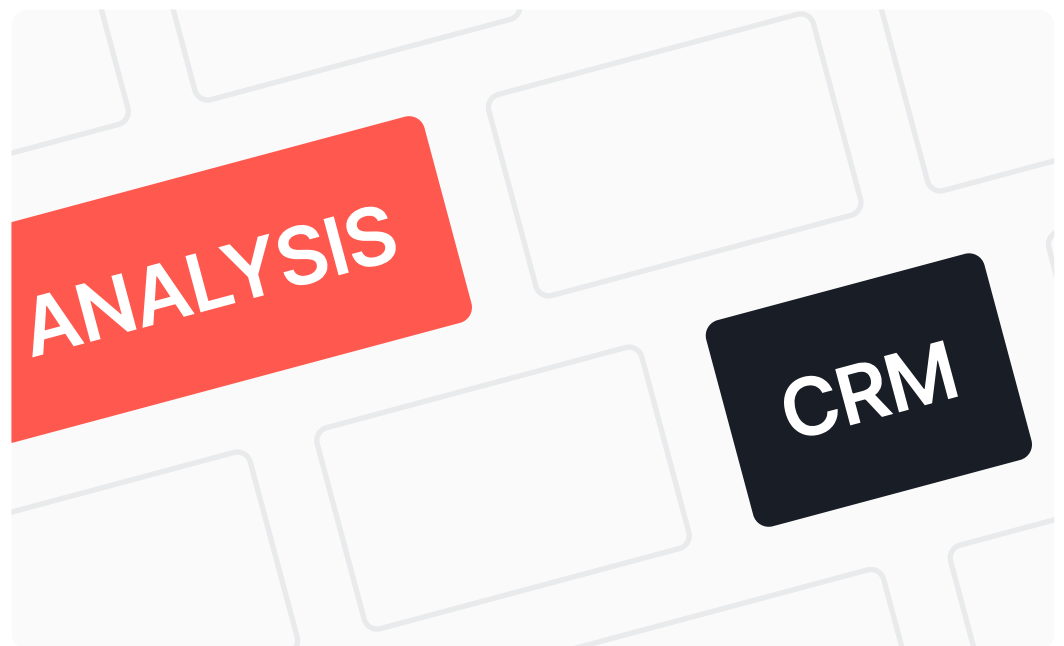


# Шаг 8. Анализируйте данные из CRM, чтобы искать бутылочные горлышки

CRM-система — это бесценный источник данных для оптимизации нашей работы и поиска бутылочных горлышек. То есть тех этапов в процессе, где замедляется работа всей системы.

Но большинство РОПов, коммерческих директоров и маркетологов ведут себя в отношении данных как дракон Смауг из повести Толкиена: лежат на гряде золота и ничего не могут с ней сделать.

Задача любой организации — еще на этапе формирования стратегии определить ключевые виды и способы анализа данных, заранее определить периодичность этого анализа, согласовать единую учетную политику, то есть договориться, что конкретно мы будем считать, как считать и как какой показатель называть.



Минимальный набор метрик, которые необходимо анализировать:

**МQL и SQL** Marketing Qualified Lead — это лиды, которые квалифицированы как целевые: компании, которые в теории могут купить наш продукт или услугу. Этот параметр важен для определения КПИ маркетинга на рынке B2B.

Sales Qualified Lead — это лиды, которые мы передали в отдел продаж. Этот параметр показывает, насколько хорошо работает наша воронка. Если MQL не всегда готовы купить наш продукт прямо сейчас, то SQL гораздо ближе к сделке.

**Время сделки** Этот параметр напрямую влияет на приход денежных средств и загрузку менеджеров. Важно анализировать время сделки по каждому клиенту и понимать, с какими клиентами цикл сделки короткий, а с какими долгий. Это поможет вам понять, каких менеджеров ставить на разные типы сделок и как сократить цикл сделки.

**Конверсия** Чтобы корректно посчитать конверсию, надо учесть все сценарии перехода клиента с этапа на этап. И совершенствовать работу там, где конверсия западает.

**CX + TX** Для детальной аналитики в B2B недостаточно опираться только на транзакционные данные (TX). Чтобы делать релевантные выводы, необходимо понимать контекст, в котором существует сейчас компания вашего клиента. Поэтому внутри CRM необходимо вносить данные о прогрессах, скорингах (CX).



Илья Балахнин  
Управляющий партнер  
Агентства Paper Planes

*Если вы пройдете этот путь из 8 шагов последовательно, то в финале получите эффективный инструмент управления коммерческой деятельностью и прочный фундамент для принятия обоснованных и взвешенных управленческих решений.*

Академия  
Ильи Балахнина

# CRM для рынка B2B

Как построить в компании эффективную CRM-систему

Практические советы от экспертов Агентства Paper Planes, шаблоны, подходы и кейсы, которые помогут вам использовать CRM максимально эффективно.



Кому будет полезен курс:

- промышленным предприятиям и производствам;
- дистрибьюторам;
- логистическим и транспортным компаниям;
- маркетинговым и консалтинговым агентствам, юридическим и другим профессиональным сервисным фирмам, которые продают сложные услуги;
- добывающим и инжиниринговым компаниям.

Программа курса:

- целевая модель данных и ее роль в CRM;
- логика и структура воронок в CRM-системе;
- интеграция IT-стека;
- функциональное техническое задание;
- скоринг клиентов;
- аналитика.

Записаться на курс →



# Сделаем вашу CRM эффективной по авторской методологии Агентства Paper Planes

Как мы это делаем:

- анализируем специфику бизнес-процессов, рынка, клиентов;
- разрабатываем стратегию продаж и маркетинга, целевую модель данных;
- создаем концептуально-логическую модель CRM-системы;
- формируем техническое задание;
- самостоятельно настраиваем low-code/no-code CRM или контролируем работу IT-интегратора;
- настраиваем аналитическую систему на основе данных из CRM;
- создаем регламенты, единую логику отчетности;
- обучаем отдел продаж и сопровождаем внедрение CRM.

Если вы прямо сейчас ищите подходящую для вашей компании CRM, но не понимаете, как принять верное решение. Или пытаетесь ввести в эксплуатацию недавно приобретенную CRM.

Заполните бриф, и мы вместе найдем решение вашей проблемы.

Заполнить бриф →



## Узнайте больше об Агентстве Paper Planes

Посетите [Медиа Paper Planes](#), обучите команду data-driven подходу на курсах [Академии Ильи Балахнина](#), следите за нами в социальных сетях или свяжитесь с нами по адресу [info@paper-planes.ru](mailto:info@paper-planes.ru)

