

Управление взаимоотношениями с клиентами и продажами (CRM системы)

Составитель:
*профессор **Борис МИШНЕВ***

Версия 03

Рассматриваемые вопросы

1. Что такое CRM подход.
2. Функции CRM-систем
3. Ключевые преимущества CRM
4. Развитие концепции CRM
5. История CRM-решений
6. Понятия (термины) CRM
7. CRM в отраслях

ЧТО ТАКОЕ CRM?

"Управление отношениями с клиентами - бизнес-стратегия, предназначенная для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов".

Gartner Group

«CRM — это стратегия, нацеленная на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей».

PriceWaterhouseCoopers

1. Что такое CRM подход.

CRM - это концепция управления проактивными взаимоотношениями с покупателем

- В терминах управления бизнесом предприятия это система организации работы front-office с ориентировкой на потребности клиента, на **проактивную работу** с клиентом.
- В сравнении с ориентированием бизнеса на совершенствование работы back-office путем использования преимуществ ERP систем, CRM нацелен на совершенствование продаж, а не производства как такового.

Данный подход не является совершенно новым

- Розничная торговля и оказание мелких услуг всегда основывались на личных отношениях между покупателем и продавцом, между мастером и заказчиком.
- С наступлением индустриальной эпохи и появлением предложения товаров массового спроса этот стиль установления личных отношений стал вытесняться ***стандартизированным сервисом.***

Что изменилось?

- Пока существовала нехватка товаров и услуг, неудовлетворенный спрос на стандартные товары - уровень конкуренции был низок, а рынки сбыта росли вместе с ростом предложения товаров и услуг.
- Теперь в мире нет больше дефицита продаваемых благ и предоставляемых услуг. Есть дефицит покупателей, потребителей благ. ***Компании конкурируют между собой за деньги потребителей.***

Что продают сейчас?

- Для активизации сбыта вместо товара начинают продавать **товар-бренд**, вместо утилитарной пользы от потребления товара начинают продавать **удовольствие от обладания бренд-вещью**.

Как это делать?

- Компании и корпорации во всем мире возвращаются к ***персонализированным продажам.***
- Используя автоматизированные информационные системы, call-центры и аналитические БД, стало возможным и рентабельным **работать с каждым клиентом так, словно он единственный.**

Что надо знать?

- Для успеха продаж **важно знать все о покупателе**: как его зовут и сколько ему лет, где он живет, имеет ли семью, что любит покупать, где и как часто он это делает.
- Человек **любит внимание** к своей персоне. Компания, проявляющая внимание к каждому покупателю, становится уважаемой и любимой клиентами.

За CRM подходом большое будущее

- Сегодня недостаточно произвести товар, его надо ***кастомизировать***, приспособить для нужд конкретного индивидуума.
- CRM позволяет замкнуть весь цикл путем "правильной" работы с клиентом.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое CRM?
2. Что было до CRM?
3. Как изменился рынок в последние годы?
4. Какую новую возможность дает CRM?

2. Функции CRM-систем

Классификация функций CRM-систем

- Специалисты сходятся во мнении, что в течение следующих нескольких лет CRM будет состоять из 11 компонентов.
- На первоначальном этапе CRM-система обычно состоит из одного или более компонентов, и с течением времени к ней будут добавлять компоненты из данного списка или вновь появляющиеся.
- Данная классификация функций CRM-систем предложена Бартоном Голденбергом, президентом компании ISM Inc.

Классификация функций CRM-систем (2)

- 1) Функциональность продаж
 - В том числе: управление контактами (contact management) - все виды контактов и история контактов; работа с клиентами (account management), включая все активности, связанные с клиентом; ввод заказов от клиентов; создание коммерческих предложений.
- 2) Функциональность управления продажами
 - В том числе: анализ "трубы продаж" (pipeline analysis) - прогнозирование, анализ цикла продаж, региональный анализ, запланированная и произвольная отчетность. Управлять последовательными процессами через все каналы работы с клиентами.
- 3) Функциональность для продаж по телефону (telemarketing/ telesales)
 - В том числе: создание и распределение списка потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрация звонков, прием заказов.

Классификация функций CRM-систем (3)

4) Управление временем

- В том числе: календарь/планирование как индивидуальное, так и для группы (в большинстве случаев сегодня это Microsoft Outlook), электронная почта.

5) Функциональность поддержки и обслуживания клиентов

- В том числе: регистрация обращений, переадресация обращений, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность, управление решением проблем, информация по заказам, управление гарантийным/контрактным обслуживанием.

6) Функциональность маркетинга

- В том числе: управление маркетинговыми кампаниями, управление потенциальными сделками (opportunity management), маркетинговая энциклопедия (полная информация о продуктах и услугах компании) интегрированная с Интернет, конфигуратор продукции, сегментация клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов.

Классификация функций CRM-систем (4)

- 7) Функциональность для высшего руководства
 - В том числе расширенная и легкая в использовании отчетность.
- 8) Функциональность интеграции с ERP
 - В том числе: интеграция с бэк-офисом, Интернетом, внешними данными.
- 9) Функциональность синхронизации данных
 - В том числе: синхронизация с мобильными пользователями и многочисленными портативными устройствами, синхронизация внутри компании с другими базами данных и серверами приложений.

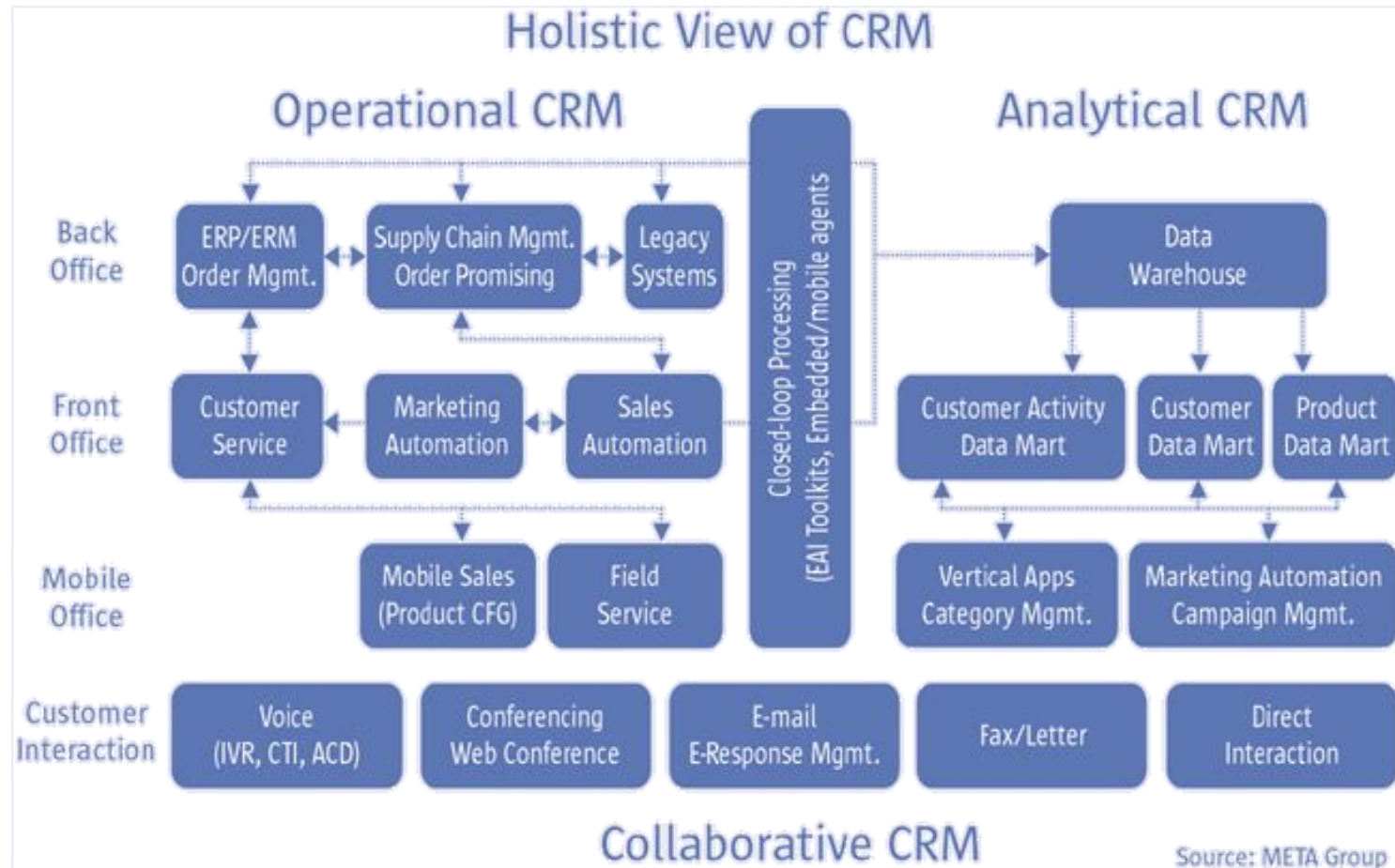
Классификация функций CRM-систем (5)

- 10) Функциональность электронной торговли
 - Управление сделками через Интернет, включая приложения B2B и B2C.
- 11) Функциональность для мобильных продаж
 - В том числе: генерация и работа с заказами, передача информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства.

ВИДЫ CRM

- CRM обычно разделяют на следующие виды:
 - операционный CRM
 - аналитический CRM
 - коллаборационный CRM (CRM сотрудничества).

Бизнес-процессы, в которых применяются CRM технологии (источник META Group):



Континуум CRM — три взгляда на CRM



Источник: основано на *Payne and Frow*

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные функции CRM.
2. Какие виды CRM бывают?
3. Приведите примеры бизнес-процессов, в которых применяются технологии CRM.
4. Назовите и поясните три взгляда на CRM с точки зрения определения.

3. Ключевые преимущества CRM

Ключевые преимущества, которые дает компании внедрение системы CRM:

- 1) сокращение издержек,
- 2) увеличение объема продаж и
- 3) стратегическое влияние.

Увеличение объема продаж

- Средний показатель - 10% прироста продаж в год на одного торгового представителя в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Это связано с более эффективной системой продаж, которая позволяет торговым представителям проводить больше времени у клиента и проводить его более эффективно, а также с более эффективной системой контроля

Увеличение процента выигранных сделок

- Средний показатель - 5% в год в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Увеличение процента выигранных сделок связано с тем, что с помощью системы (например, с помощью стандартной процедуры квалификации клиента) можно отсеивать нежелательные сделки на более ранних этапах продаж.

Увеличение маржи

- Средний показатель - 1-3% на сделку в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Увеличение маржи связано с лучшим пониманием потребностей клиента, более высоким уровнем удовлетворенности клиентов, и, как следствие, меньшей необходимостью в дополнительных скидках.

Повышение удовлетворенности клиентов

- Средний показатель - 3% в год в течение первых трех лет после внедрения системы.
- Повышение удовлетворенности происходит в связи с тем, что клиенты считают компанию ориентированной на решение их специфических проблем и видят ее более внимательной к их потребностям.

Снижение административных издержек на продажи и маркетинг

- Средний показатель - снижение на 10% в год в течение первых трех лет после внедрения системы.
 - Во-первых, к снижению издержек приводит автоматизация рутинных процессов.
 - Во-вторых, система позволяет более точно определить целевые сегменты клиентов, понять их потребности и персонализировать Ваши продукты и услуги для этих сегментов. При этом не нужно распространять информацию обо всех имеющихся услугах всем клиентам.

Преимущества, которые обеспечивает внедрение CRM (Aberdeen Group):

1. обретение более полного и целостного представления о множестве пользователей;
2. автоматизация ранее ручных процедур и процессов;
3. улучшение качества общей информационной базы и потоков информации;
4. замена множества разобщенных информационных систем единственным инструментом;
5. усовершенствование процесса продаж/поставок за счет более полной информации о клиентах;

Преимущества, которые обеспечивает внедрение CRM (2):

- 6) смещение внимания на клиентов и последующая все более узкая фокусировка на их запросах;
- 7) удобство для пользователей работать с данными, возможность включения аналитики;
- 8) улучшение процессов общения и цифровых коммуникаций между производственными, маркетинговыми и торговыми подразделениями;
- 9) стимулирование инноваций в целом в организации.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите три ключевые преимущества, которые дает компании внедрение системы CRM.
2. За счет чего происходит снижение административных издержек на продажи и маркетинг?
3. За счет чего CRM позволяет повышать удовлетворенность клиентов?
4. Какие еще преимущества дает внедрение CRM на предприятии?

4. Развитие концепции CRM

XRM (eXtended RM, расширенное управление отношениями)

- Один из продуктов компании Террасофт получил название ***Terrasoft XRM***, потому что продукт помимо классических CRM-задач покрывает также сферы управления сервисом, управления проектами и управления ресурсами.

CEM (Customer Experience Management)

- CEM (Customer Experience Management)
– Управление клиентским опытом
- CEM представляет собой науку, методологию и/или процесс всестороннего управления опытом клиента на всех стадиях его взаимодействия с компанией, продуктом, брендом или услугой.

«Управление Клиентским опытом» (Customer Experience Management)

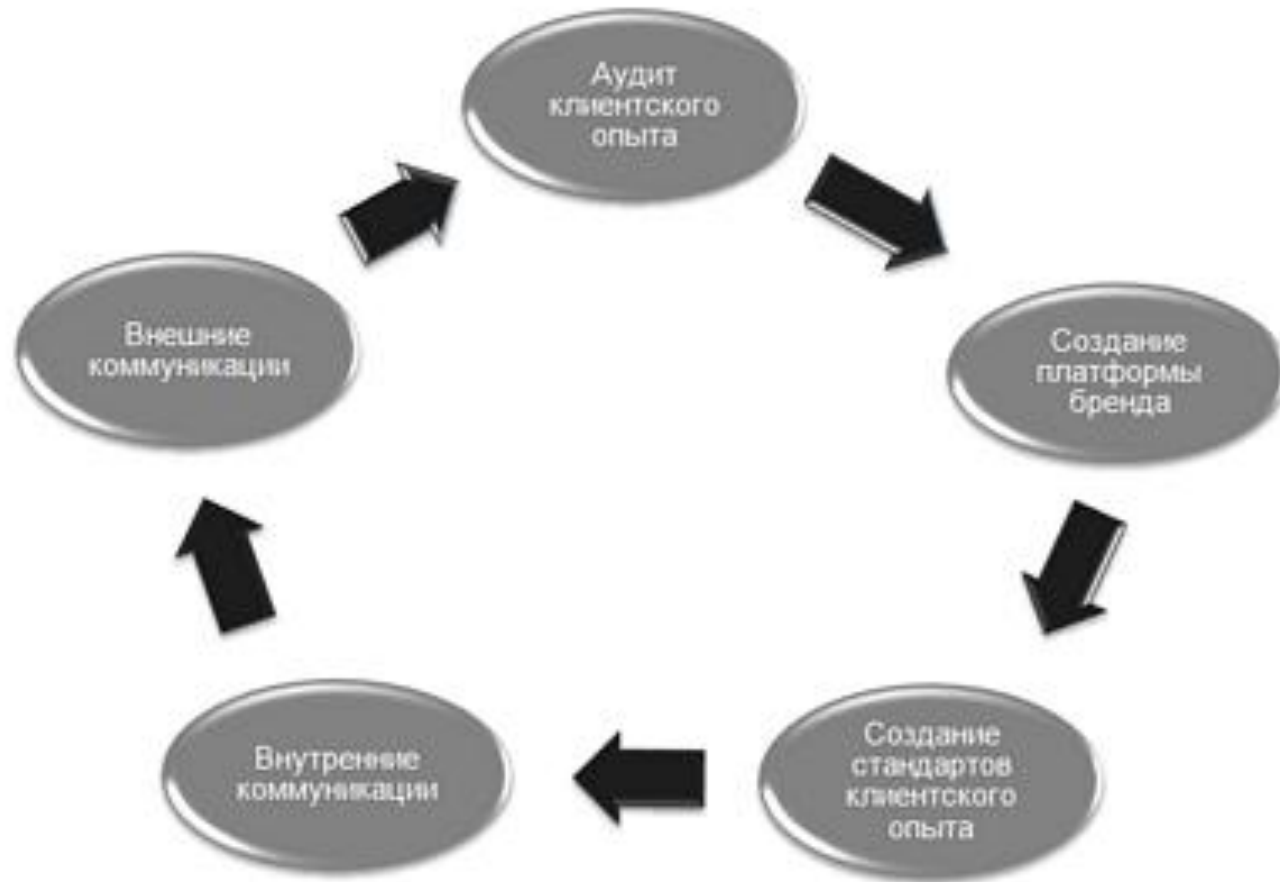


Схема с сайта © 2012 **Acctiva Consulting**

eBRM (electronic business relationship management)

- eBRM (electronic business relationship management), основанное на Internet-коммуникациях управление отношениями не только с клиентами, но и с партнерами, а также с собственными сотрудниками.

PCM (Personal Customer Management)

- Для усиления личностного подхода к клиентам предлагается концепция PCM (Personal Customer Management), которая основана на индивидуальном подходе к каждому клиенту, особенно если он относится к категории VIP клиентов.

Концепция CRM 2.0

- **CRM 2.0** - это CRM, интегрированный с сетевыми сообществами и социальными сетями.
- Системы CRM 2.0 должны охватывать все способы коммуникаций — через агента или продавца, через Web на условиях самообслуживания, через прямые контакты на пользовательских форумах и др.

Социальный CRM (Social CRM или SRM)

- Аналитики из Gartner определили Социальный CRM как совокупность следующих технологий:
 - мониторинг социального веба,
 - сбор информации о контактах из социальных сервисов,
 - управление сообществом клиентов/партнеров,
 - сбор отзывов и идей от клиентов.

The 18 Use Cases of Social CRM

1. Social Customer Insights: The 5M's



© 2010 Altimeter Group
Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 United States

Вопросы для самопроверки

1. Расшифруйте и поясните сокращение **XRM**.
2. Что такое **CEM** (Customer Experience Management)?
3. В чем заключается концепция **CRM 2.0**?
4. Что такое **Социальный CRM**?

5. История CRM-решений

Система, для регистрации планов деловых встреч и мероприятий – «Day-Timer»

- В **1947 году** адвокат Моррис Перкин (Morris Perkin) из штата Пенсильвания разработал систему, для регистрации планов деловых встреч и мероприятий – «Day-Timer».
- Она содержала средства уведомления о предстоящих событиях, выполняла функцию подробного планировщика времени и дневника, в котором отражалась выполненная работа.

Картотека «Rolodex»

- Еще ближе к компьютерным технологиям сегодняшнего дня подошел Арнольд Нустадтер (Arnold Neustadter), изобретатель вращающейся на 360 градусов картотеки «Rolodex», которая вплоть до 70-х стала популярнейшим средством записи деловых контактов.



Программа для управления контактами «АСТ!»

- В **1987** году Пэт Салливан (Pat Sullivan), основатель Contact Software International и SalesLogix Corporation, выпустил первую коммерческую компьютерную программу для управления контактами, получившую название «**АСТ!**».
- Эта специализированная программа позволяла продавцам отслеживать развитие взаимоотношений с клиентами, обрабатывать и анализировать информацию об этих взаимоотношениях.

Термин «CRM-система» появился в середине 90-х годов

- Под CRM-системой стали понимать сквозную автоматизацию клиентоориентированных технологий продаж.
- Сам термин CRM впервые был использован Siebel Systems, для того чтобы отразить специфику этого типа корпоративных программных продуктов.
- На данный момент в мире существует более 1000 решений, которые можно отнести к классу CRM и Contact Management.

Примеры современных CRM

- Microsoft CRM (Microsoft Dynamics CRM)
- Oracle CRM On Demand
- Terrasoft CRM
- IRIS CRM
- Monitor CRM
- GoldMine CRM
- Sugar CRM
- Salesforce Sales Cloud etc.

Вопросы для самопроверки

1. Когда были созданы первые технические решения для задач CRM?
2. Когда появилась первая коммерческая компьютерная программа для управления контактами?
3. Когда и какой компанией впервые был использован термин CRM?

6. Понятия (термины) CRM

Contact Management

- ***Contact Management*** – ведение расширенной записи по каждому контакту, отдельный профайл по каждому клиенту, ведение историй контактов, организационные диаграммы и возможность собирать клиентов в различные группы.

Sales Management

- ***Sales Management*** – обеспечивает максимум информации и возможностей, связанных непосредственно с продажей – циклы, статистика, территориальная привязка, генерация отчетов, история продаж.
- Взгляд на продажи как на процесс с делением его на стадии и шаги позволяет осуществлять прогнозирование и эффективно управлять продажами.

Time Management

- ***Time Management*** – модуль, помогающий скоординировать работу всех подразделений во времени – календарь, перечень задач, также различные модули сопряжения с факсом, электронной почтой и др. средствами связи.

Customer Service

- ***Customer Service*** – интерактивная поддержка клиентов (Интернет, виртуальные частные сети и др.), возможность клиентам самим получить необходимую информацию, планирование работ с клиентами, статистика обращений, генерация отчетов, учет временных затрат специалистов, возможность оценки стоимости поддержки.

Field Force Automation

- ***Field Force Automation*** - возможности групповой работы с клиентами, разделенными по региональным, отраслевым и другим признакам, совместной работы территориально удаленных подразделений.

Telemarketing/telesales

- ***Telemarketing/telesales*** – интеграция с **call-center**, ведению статистики, записи стандартных вопросов и ответов и полноценного использования многих других возможностей средств коммуникаций с клиентами через электронную почту, IP-телефонию и т.д.

Marketing

- **Marketing** – модуль статистики, планирование и ведение различных маркетинговых акций, контроль отдачи и расчет эффективности, моделирование, вспомогательный (учебный) материал, сегментация потребителей.

Lead Management

- ***Lead Management*** – Управление отношениями с потенциальными клиентами: сбор первоначальной информации, распределение контактов между сотрудниками сбытовых подразделений, отслеживание эффективности источников первичных контактов.

Lead

- ***Lead*** - индивидуал, который выразил интерес в нахождении большей информации о продукте или сервисе, предлагаемых компанией.
- Зацепка (lead) идентифицируется продавцом как приемник целевой информации через e-mail или другие средства коммуникации.

Knowledge Management

- **Knowledge Management** – управление знаниями, сбор всей необходимой справочной информации (карты, отраслевая информация, аналитические материалы, статистика) для работы компании, создание отдельных новостных разделов по направлениям бизнеса, интеграция с источниками в Интернет, мощные поисковые средства. Отдельным направлением является [book management](#) .

e-Business

- ***e-Business*** – модуль отвечающий за веб-часть CRM, куда могут входить веб-сайт компании, интернет-магазин или B2B площадка, взаимодействие с клиентами через Интернет.

Business Intelligence (BI)

- ***Business Intelligence*** – наличие автоматических возможностей по контролю и эскалации проблем, совершению упреждающих действий, генерация индивидуальных отчетов и отчетов по шаблонам, планирование, моделирование.

Sales pipeline

- ***Sales pipeline*** - воронка продаж. Термин, связанный с процессом продаж и наглядно выражающий отношение количества потенциальных клиентов к тем, которые становятся реальными клиентами.
- Процесс превращения из первого типа во второй называется жизненным циклом продажи, и состоит из ряда шагов, которые отражены на воронке продаж в виде простой гистограммы.

Воронка продаж



<http://marketch.ru/upload/blog/ba7/ba7e2d946a1493febefbf8c394e80c31.jpg>

Воронка продаж розничного магазина



ROI

- ***ROI*** (англ. ***Return on Investment***- возврат вложений) – финансовый показатель, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности компании / отдела / кампании, рассчитанный как отношение суммы прибыли / убытков к сумме вложенных инвестиций.

CRV

- **CRV** (англ. ***Customer Referral Value*** — приведенная ценность клиента) – совокупная финансовая ценность, приносимая компании отдельными потребителями за счет транзакций, совершенных привлеченными ими клиентами.

CNV

- **CNV** (англ. **Customer Network Value** — сетевая ценность потребителя) – совокупная финансовая ценность, приносимая компании отдельным потребителем за счет поддержки бизнес-процессов компании пользователями, вовлеченными из его ближайшего (аудитории личной сети) и дальнего сетевого окружения.

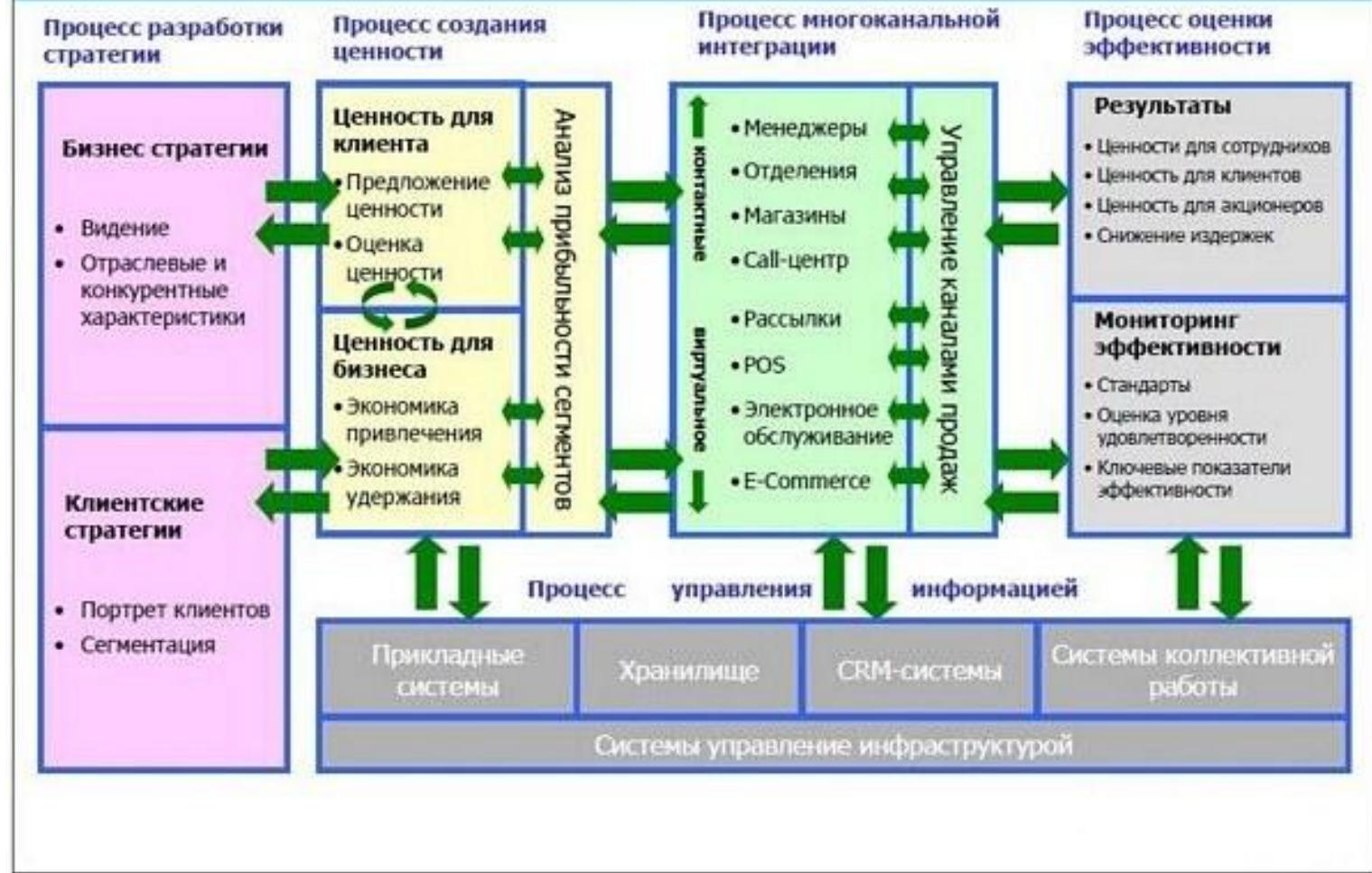
CLV

- **CLV** (англ. ***Customer Lifetime Value*** – ценность клиента в течение жизненного цикла) – совокупная финансовая ценность клиента/потребителя/пользователя, приносимая компании в период его жизненного цикла или благодаря потребительской/пользовательской активности, которая
 - а) релевантна бизнес-задачам компании,
 - б) идентифицирована,
 - в) атрибутирована и
 - г) выражена в коммерческих метриках эффективности.

KPI

- ***KPI*** (англ. ***Key Performance Indicators***)
– критерии контроля и метрики эффективности (между подразделениями) работы отделов и сотрудников компании.

Структура и связи CRM-процессов



<http://www.crmonline.ru/images/ill/bu1.jpg>

Вопросы для самопроверки

1. Как называют ведение историй контактов, организационные диаграммы и возможность собирать клиентов в различные группы.
2. Как называется интерактивная поддержка клиентов (Интернет, виртуальные частные сети и др.), возможность клиентам самим получить необходимую информацию и т.д.
3. Как называется модуль, отвечающий за веб-часть CRM, куда могут входить веб-сайт компании, интернет-магазин или B2B площадка и т.д.

Вопросы для самопроверки - 2

4. Что такое **Business Intelligence (BI)**?
5. Что такое **Sales pipeline** - воронка продаж?
6. Поясните понятие **ROI**.
7. Что означает **CRV (Customer Referral Value)**?
8. Расшифруйте и поясните **KPI**.

7. CRM в отраслях

CRM ДЛЯ ПЕРЕВОЗЧИКОВ

- В компаниях, осуществляющих грузоперевозки, CRM позволяет автоматизировать и систематизировать работу с клиентами, поставщиками и партнерами компании.
- По клиентам в системе производится сбор информации об интересующих услугах, их объеме и потенциале роста, сотрудничестве с другими транспортными компаниями.
- Система позволяет легко сформировать список клиентов или поставщиков, с которыми необходимо продлить договор на обслуживание.

CRM ДЛЯ IT-КОМПАНИЙ

- Для IT-компаний очень важно организовать доверительные отношения с каждым клиентом, ведь от этого во многом зависит успех IT-проекта.
- Начиная с предпродажной стадии CRM позволяет фиксировать важную информацию о клиенте, историю встреч, звонков и переписки с каждым контактным лицом в компании-клиенте.
- Также очень важно организовать с помощью системы бизнес процесс работы с клиентом, чтобы не упустить важных деталей и контролировать ход выполнения проекта.
- CRM позволяет организовать коллективную работу над проектом и улучшить коммуникации между техническими и коммерческими службами.

CRM ДЛЯ IT-КОМПАНИЙ (2)

- В отделах продаж CRM-система используется при формировании сложных спецификаций проектов и подготовки тендерных предложений и ведения других документов.
- Кроме того, CRM-система часто используется для формирования листов учета времени и автоматизации расчета прибыли по проекту с учетом трудозатрат и накладных расходов.
- Безусловно, еще одной важнейшей функцией CRM в IT-проектах является организация обработки заявок клиента на сервисное обслуживание.

CRM ДЛЯ ТЕЛЕКОМ- ПРОВАЙДЕРОВ

- За счет централизации данных о клиенте, и возможности доступа к единой базе коммерческого и технического департаментов, CRM-система повышает качество клиентского обслуживания, в том числе оперативность реагирования на поступающие запросы, уменьшает сроки внутрикорпоративной обработки заявок.
- Работая в системе, менеджер коммерческого блока имеет возможность осуществлять мониторинг обработки заявки в техническом департаменте.

CRM ДЛЯ ТЕЛЕКОМ- ПРОВАЙДЕРОВ (2)

- Формализация процедур предоставления услуг связи и унификация методов взаимодействия с клиентами позволяют компании усовершенствовать процесс коммуникаций, повысить лояльность своих клиентов.

CRM ДЛЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ

- Чаще всего CRM-системы используются предприятиями, предлагающими достаточно дорогие товары (оборудование, автомобили)
- В данном сегменте каждая продажа – событие, и путь к заключению контракта достаточно долг.
- Потеря каждого клиента может обернуться значительными убытками для компании, поэтому преимущества CRM здесь очевидны - хранение информации и истории взаимоотношений с клиентом, ведение бизнес-процесса продаж (сделки), планирование и контроль всех его этапов («воронка продаж»).

CRM ДЛЯ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЙ (2)

- Для компаний, торгующих более дешевыми товарами, основные задачи, которые решает CRM система - это повышение лояльности клиентов за счет направленных маркетинговых воздействий и программ лояльности, ведение грамотной ассортиментной политики, основываясь на отчетах о продажах, данных о различных группах клиентов и ассортименте конкурентов, плюс - уменьшение сроков хранения товара, что является следствием предыдущего пункта.

Вопросы для самопроверки

1. Для чего используются системы CRM в компаниях-перевозчиках?
2. Где используются системы CRM IT-компаниях?
3. Какой положительный эффект дает внедрение CRM в компаниях телеком-провайдерах?
4. Какие основные задачи решает CRM в торговых компаниях?

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!