

Лекция
5_1

ИКТ взаимоотношения с клиентами

Профессор кафедры ИСПИ, д.т.н. Е.Р.
Хорошева

Управление взаимоотношениями с клиентами

- По терминологии Gartner Group, **управление взаимоотношениями с клиентами** (*Customer Relationship Management, CRM*) – это бизнес-стратегия, предназначенная для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов.
- Действуя в рамках этой стратегии, компания собирает, хранит и анализирует информацию о своих клиентах на всех стадиях развития отношений с ними, используя полученные знания в интересах своего бизнеса и формируя отношения с клиентами на взаимовыгодной основе.
- Применение стратегии CRM позволяет правильно строить отношения с каждым клиентом, что помогает привлекать новых клиентов и удерживать имеющихся. Все это положительно отражается на конкурентоспособности компании и ее финансовых результатах.

Причины появления CRM:

- ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ для сбыта товаров и услуг и повышения прибыльности компании
- стремительное развитие информационных технологий и телекоммуникаций
- повышение роли маркетинга и изменение подходов к работе с клиентами

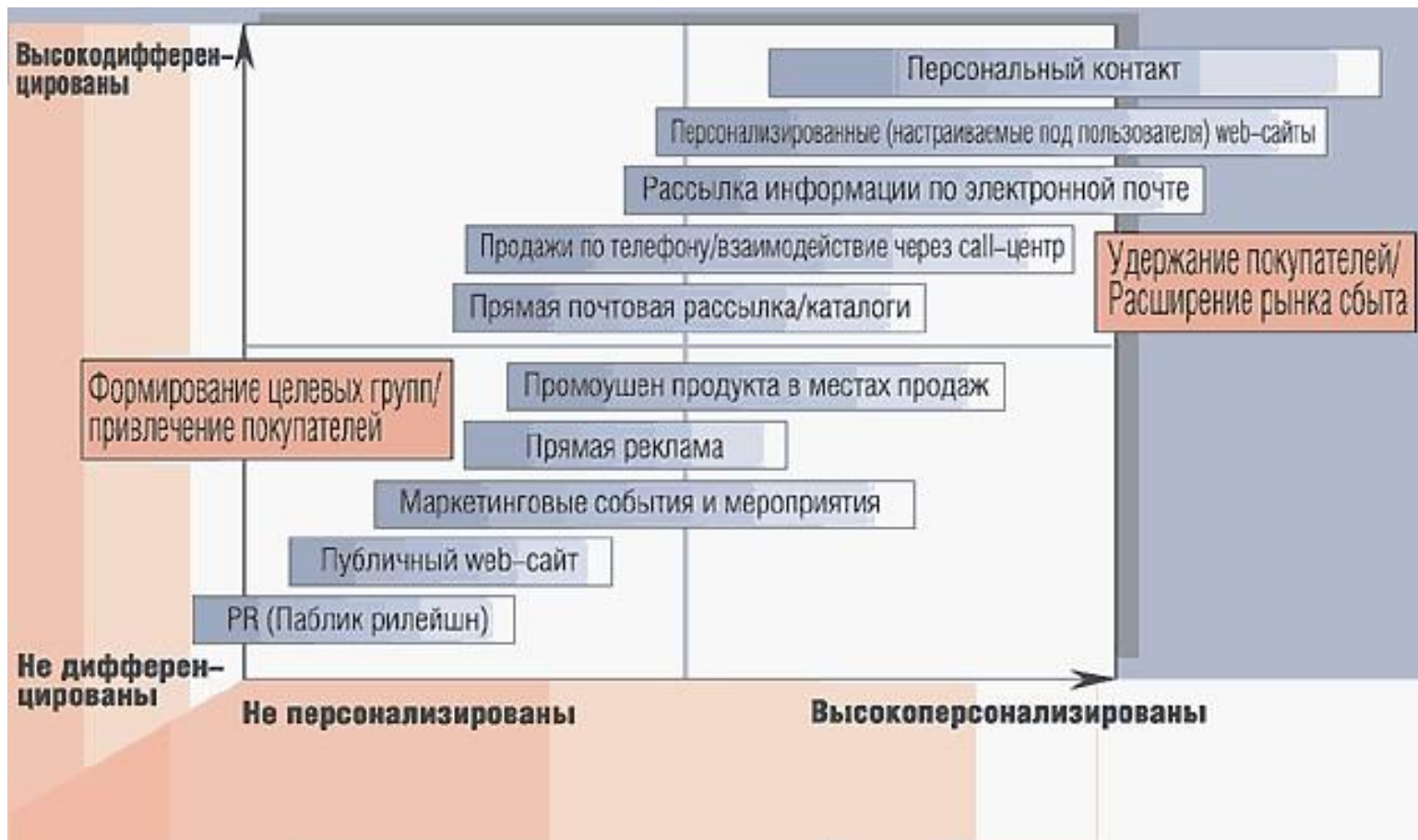


Цифры и факты:

- затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
- большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.
- удовлетворенный клиент расскажет о удачной покупке в среднем 5 своим знакомым, неудовлетворенный – минимум 10.
- большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент “ушел” до этого срока, то он принес убытки)
- увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50-100%.
- около 50% существующих клиентов компании не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.
- в среднем компания контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год с потенциальным.
- *поставщики продуктов класса CRM обещают повышение прибыльности предприятий на десятки процентов, а рентабельность проектов – от 200 до 800 процентов за 2-3 года.*

CRM (Customer Relationship Management)

- Характеристика форм взаимодействия с клиентом



Необходимость CRM

- Стратегия CRM позволяет по-новому взглянуть на существующие активы предприятия и **построить их вокруг клиента**, а не вокруг производства или сквозного бизнес-процесса.
- По мере того как **"рынок продавцов"** превращается в **"рынок покупателей"**, все более насущной становится задача оптимизации и автоматизации механизмов сбыта продукции.
- Необходима **"индустриальная революция"** в сфере продаж и маркетинга (совершенствование механизмов взаимодействия компании со своими клиентами).
- **процессы взаимодействия** с каждым конкретным покупателем должны быть ориентированы на **потребности каждого конкретного клиента**, а не на усредненную обезличенную массу.
- продажи и **работа с клиентом** должны перейти из разряда "черного ящика", отданного на откуп менеджеру, **в разряд прозрачных управляемых механизмов.**

CRM – концепция

- CRM - направленная построение устойчивого бизнеса на **концепция** и **бизнес стратегия**, ядром которой является **"клиентоориентированный"** **подход**.
- CRM — систематический подход к **"жизненным циклом клиента"**. **управлению**
- CRM — это стратегия, позволяющая предложить правильный продукт правильному клиенту через правильный канал оптимальным способом.

CRM - система

- В свете информационных технологий система CRM представляет собой **набор определенного программного обеспечения (ПО)**, позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов.
- Данное ПО дает **возможность координировать не только действия различных департаментов**, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но **и работу различных каналов взаимодействия с клиентом** — личное взаимодействие, телефон, Интернет — с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.
- CRM – это набор приложений, **связанных единой бизнес-логикой** и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки над ERP) **на основе единой базы данных**.

Цели CRM

CRM-системы стали востребованы на рынке с высокой степенью конкуренции, поскольку такие системы служат достижению двух главных целей:

1. Предоставить компании возможность повысить эффективность идентификации, взаимодействия и приобретения новых клиентов.

- CRM-системы автоматизируют процесс получения профилей клиентов и секторов рынка, проведения маркетинговых компаний в различных средствах массовой информации и позволяют управлять процессом ценообразования при проведении переговоров.
- За счет ускорения и совершенствования указанных процессов, позволяющих идентифицировать перспективных клиентов, CRM-приложения позволяют компаниям сконцентрировать ограниченные ресурсы на наиболее многообещающих секторах рынка и, тем самым, максимизировать динамику развития компании.

Цели CRM

2. Улучшить существующее взаимодействие с клиентами.

- Два главных способа выполнения данной задачи – это предложение клиенту востребованной продукции и его удержание путем предоставления качественных услуг по обслуживанию с реализацией гибкой системы скидок.
- На основании анализа «образа покупателя» CRM-системы способны сгенерировать наиболее подходящие предложения для существующих клиентов, основываясь на их поведении по приобретению предыдущих товаров и услуг.

Основные принципы CRM

- Наличие единого хранилища информации, откуда в любой момент доступны все сведения о предыдущем и планируемом взаимодействии с клиентами.
- Использование всех каналов и точек соприкосновения с клиентами. Ранее к подобным каналам взаимодействия относили только телефонные звонки, электронную почту, события/встречи. Но с активным развитием веб-технологий появились другие каналы взаимодействия — регистрационные формы на веб-сайтах, рекламные ссылки, системы корпоративного веб-чата и т.д.
- Постоянный анализ собранной информации о клиентах и подготовка данных для принятия соответствующих управленческих решений — например, сегментация клиентов на основе их значимости для компании.

Структура информационных процессов в рамках CRM



Требования бизнеса к CRM

- Создание единого источника информации по действующим и потенциальным клиентам.
- Фиксация всей истории взаимодействия.
- Автоматизация функций контроля и формирования отчетности.
- Помощь в личной организации персонала.
- Создание базы знаний по стандартным проблемам.
- Создание библиотеки документов.
- Единый продуктовый каталог.
- Сохранность клиентской базы.
- Инструмент для анализа и оптимизации процессов заключения сделок.

Эволюция концепции CRM

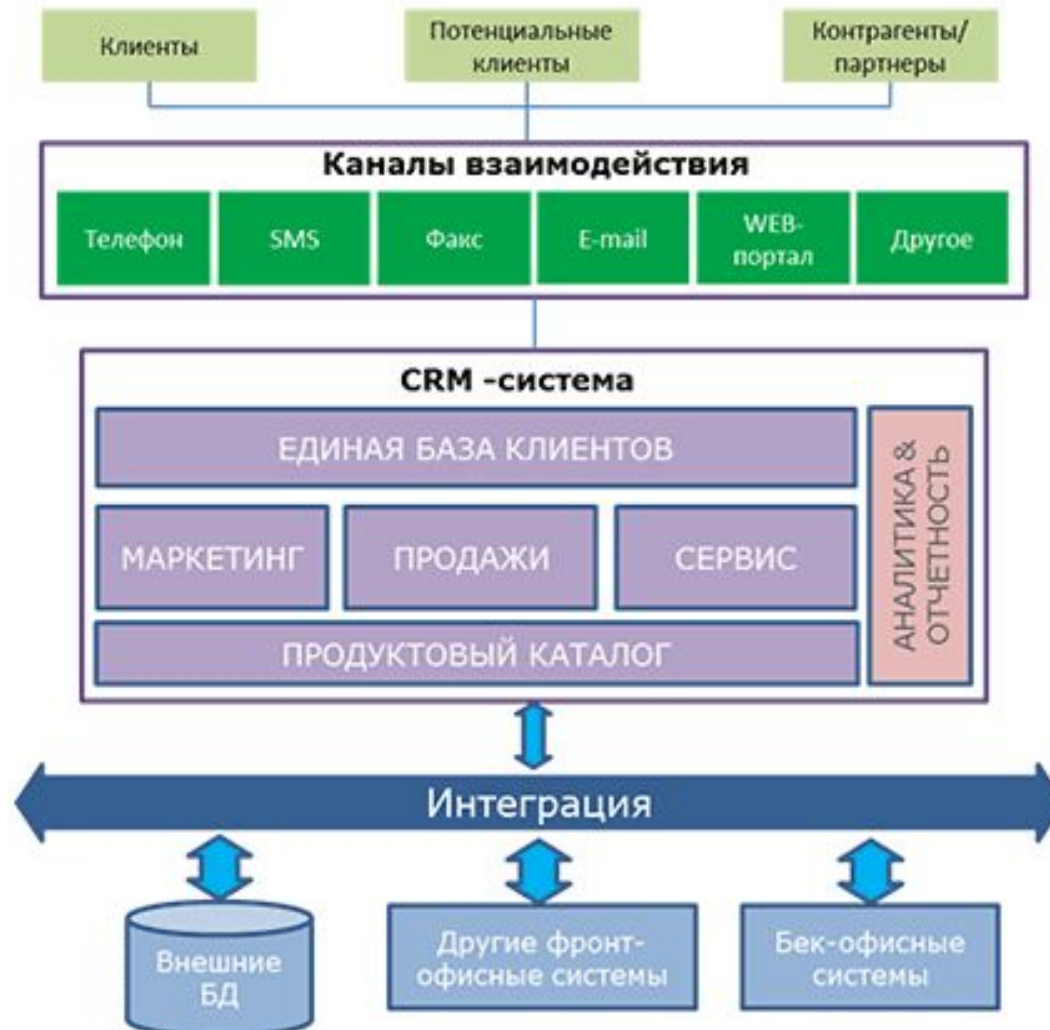


Функциональные блоки CRM

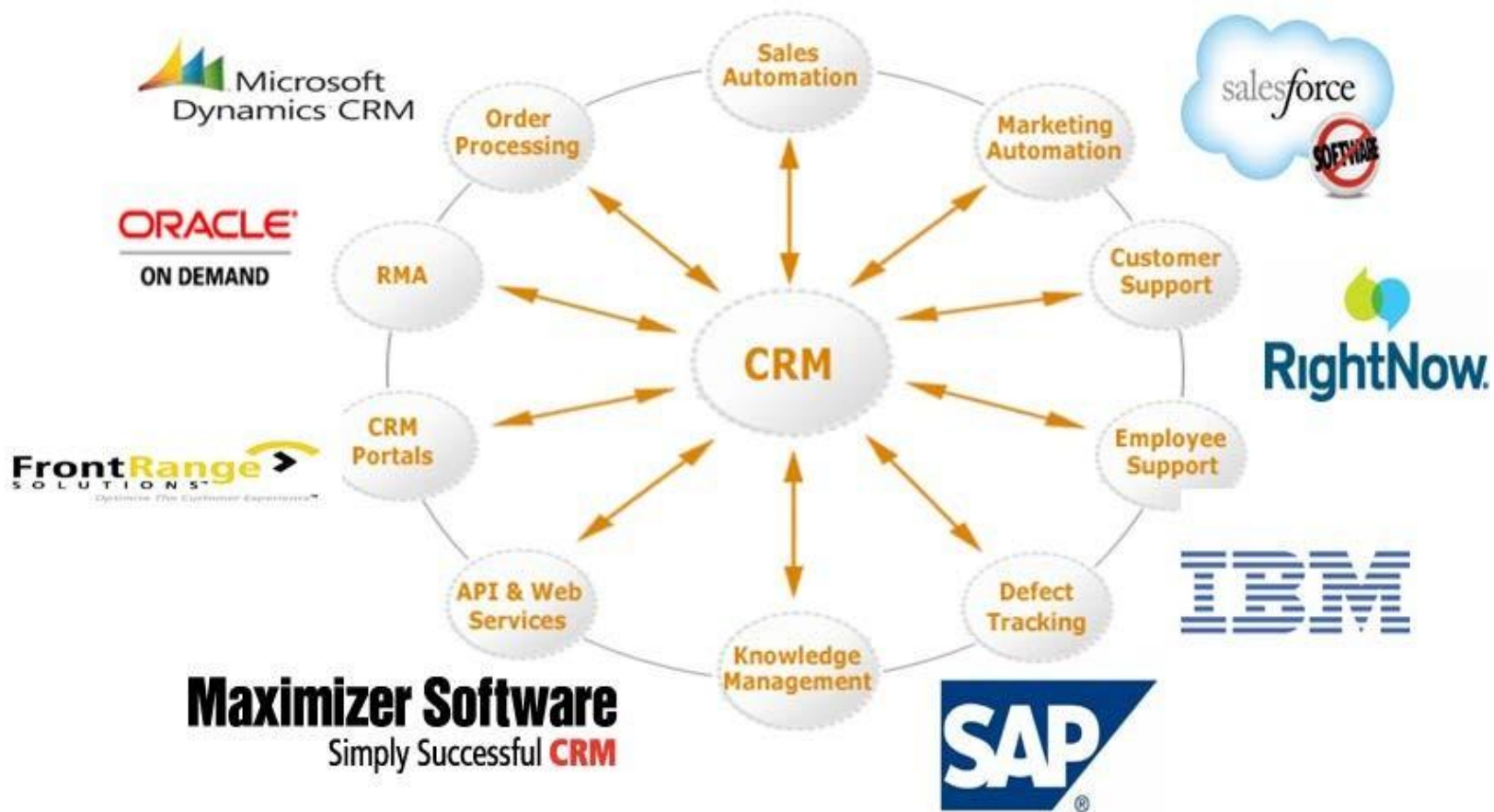
- **SFA** – (Sales Force Automation) - автоматизация деятельности торговых представителей;
- **MA** – (Marketing Automation) - автоматизация маркетинга;
- **CSS** – (Customer Service & Support) - автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов.



Структура полного CRM-решения



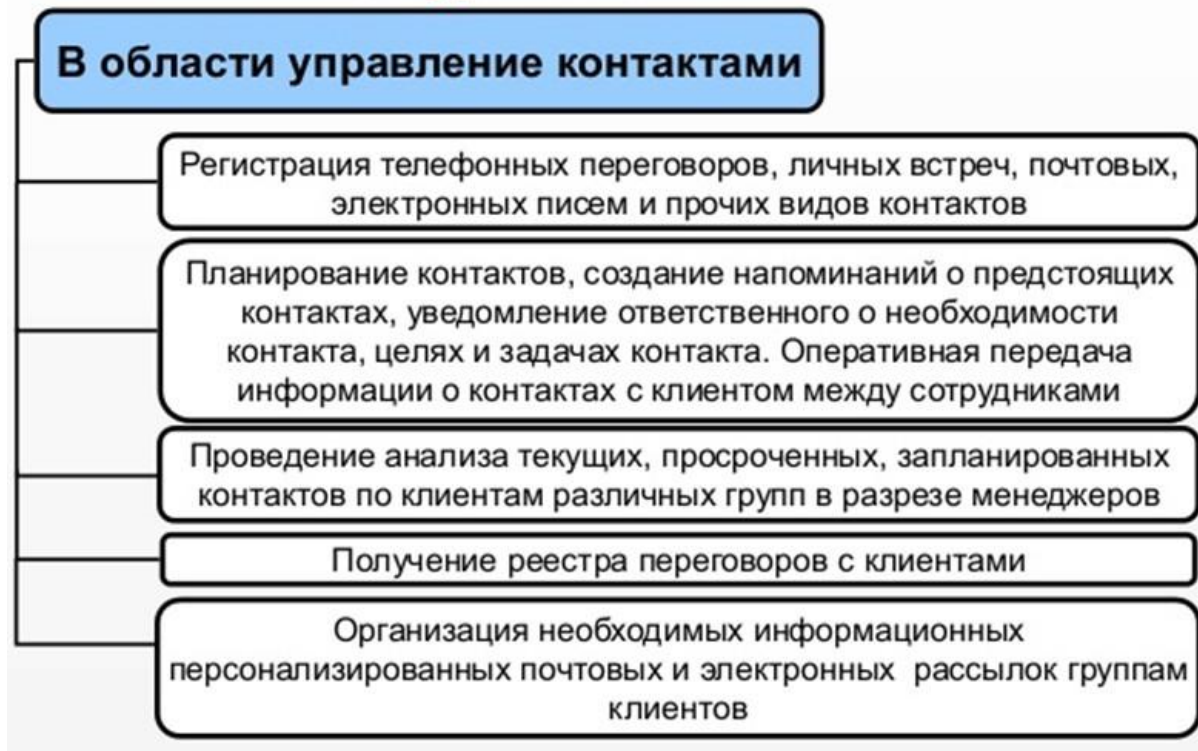
Модули CRM системы



Модули CRM системы

- *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 и др.

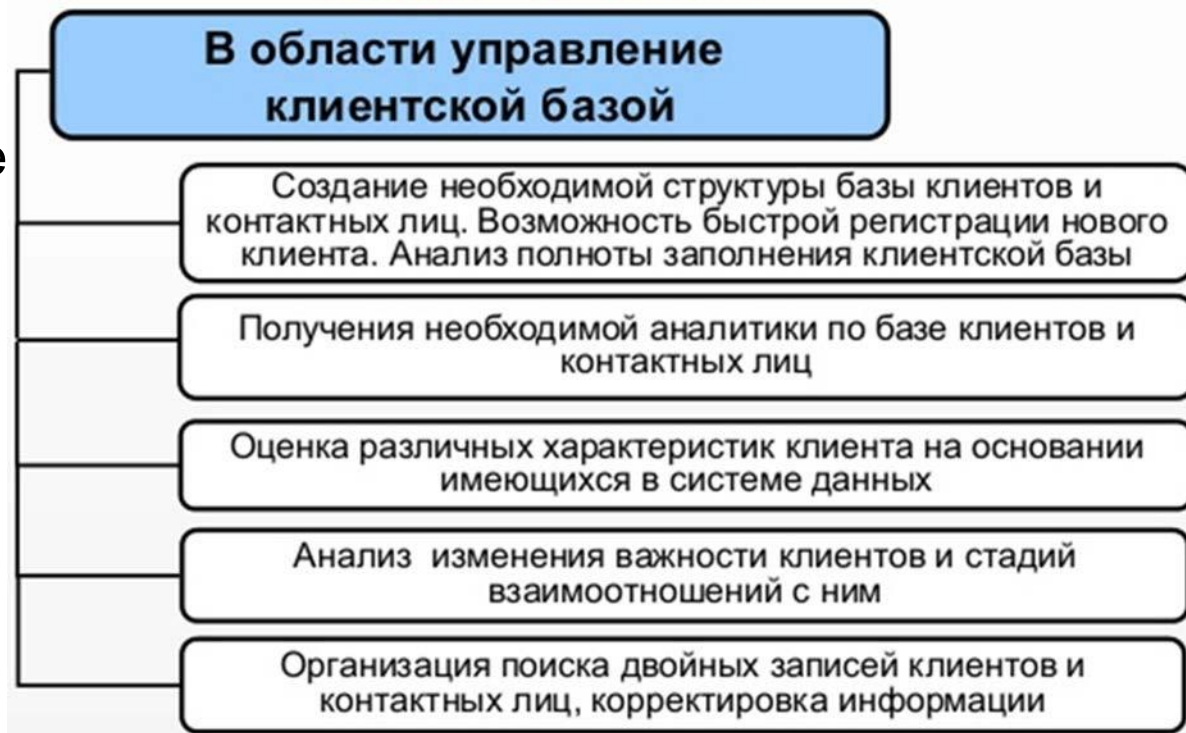
Задачи CRM



Модули CRM системы

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

Задачи CRM



Модули CRM системы

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

Задачи CRM

В области управления заданиями, поручениями

Выдача задания исполнителю. Создание напоминания исполнителю о необходимости выполнения задания до определенного времени

Контроль исполнения задания. Возможность принять исполнение задания, отправить на доработку или переадресовать задачу

Модули CRM системы

- *Lead Management* – Управление отношениями с потенциальными клиентами: сбор первоначальной информации, распределение контактов между сотрудниками сбытовых подразделений, отслеживание эффективности источников первичных контактов.
- *Sales Management* – максимум информации и возможностей, связанных непосредственно с продажей – циклы, статистика, территориальная привязка, генерация отчетов, история продаж и т.д. Взгляд на продажи как на процесс с делением его на стадии и шаги позволяет осуществлять прогнозирование и эффективно управлять продажами.
- *Account Management* – ведение информации по контрагентам (в том числе – клиентам, партнерам, агентам, конкурентам). Вся информация, включая историю взаимоотношений, планируемые/ реализованные сделки, контракты, финансовые/ бухгалтерские данные и др.

Модули CRM системы

- *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* – модуль статистики, планирование и ведение различных маркетинговых акций, контроль отдачи и расчет эффективности, моделирование, вспомогательный (учебный) материал, сегментация потребителей и другое.
- *Partnership Relations Management (PRM)* – управление взаимоотношениями с партнерами.
- *e-Business* – модуль отвечающий за веб-часть CRM, куда могут входить веб-сайт компании, интернет-магазин или B2B площадка, взаимодействие с клиентами через Интернет и др.

Модули CRM системы

- *Knowledge Management* – управление знаниями, сбор всей необходимой справочной информации (карты, отраслевая инфо, аналитические материалы, статистика) для работы компании, создание отдельных новостных разделов (например, для менеджеров которые ведут ТЭК, перерабатывающей промышленности), интеграция с источниками в Интернет, мощные поисковые средства.
- *Business Intelligence* – наличие автоматических возможностей по контролю и эскалации проблем, совершению упреждающих действий, генерация индивидуальных отчетов и отчетов по шаблонам (как правило, есть множество готовых форм), планирование, моделирование.
- *User support* – встроенная поддержка пользователя CRM-системы, подсказки, Help.

Технологии CRM

- **оперативная CRM**, позволяющая получить оперативный доступ к информации по конкретному клиенту в процессе взаимодействия с ним в рамках обычных бизнес-процессов;
- **аналитическая CRM**, предполагающая синхронизацию разрозненных массивов данных и поиск статистических закономерностей в этих массивах для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т. п.;
- **коллаборационная CRM**, предоставляющая клиенту возможность гораздо большего влияния на разработку дизайна, производство, доставку и обслуживание продукта. Требует технологий, которые позволяют с минимальными затратами подключить клиента к сотрудничеству в рамках внутренних процессов компании.

Что дает внедрение CRM технологий?

В отделе продаж:

1. Увеличение прибыли
2. Повышение точности прогнозирования продаж
3. Увеличивается вероятность заключения сделки
4. Снижение издержек
5. Повышение производительности сотрудников
6. Снижается текучесть кадров

Что дает внедрение CRM технологий?

В маркетинге

1. Направленный маркетинг
2. Информация позволяет эффективно управлять маркетинговой компанией
3. Расширение каналов маркетинга за счет использования Интернет

Что дает внедрение CRM технологий?

В поддержке клиентов

1. Снижение издержек на службу поддержки
2. Улучшение качества сервиса
3. Повышение удовлетворенности клиента
4. Хороший сервис способствует повторным покупкам
5. Служба поддержки может приносить прибыль

Окупаемость проекта CRM

- Системы управления взаимоотношениями с клиентами относятся к классу таких систем, прямую окупаемость для которых рассчитать достаточно сложно.

Они не высвобождают ресурсы, а, как правило, наоборот, требуют дополнительного времени на ввод данных.

Поэтому в данном случае приходится рассчитывать косвенную окупаемость.

- При использовании таких систем, безусловно, повышается лояльность клиентов и, как следствие, уменьшается отток клиентов.
- Можно предложить, для примера, рассчитать увеличение прибыли компании при уменьшении оттока клиентов на 10% (как правило, результаты выше).

Или рассчитать ту же дополнительную прибыль от 10%-ного увеличения проведенных клиентами операций (за счет своевременного предложения дополнительных услуг).

Правила применимости стратегии CRM

Правило № 1

- **Стратегия CRM слабо применима там, где нет конкуренции или ее уровень недостаточно высок.**
 - сферы бизнеса, жестко контролируемые и управляемые единым центром (будь то монополист-производитель или государство),
 - государственные монополии или компании, владеющие уникальными ресурсами, спрос на которые будет существовать всегда и не зависит напрямую от качества клиентского обслуживания
 - Примером компаний с низким уровнем конкуренции являются "карманные" структуры — сервисные предприятия, транспортные подразделения. Обслуживая одного крупнейшего клиента, они не рискуют его потерять и, соответственно, не хотят вкладывать ресурсы и время в развитие подобных отношений.

Правила применимости стратегии CRM

Правило №2

- **Стратегия CRM не имеет смысла, когда клиенты представляют собой поток случайных прохожих.**
 - наиболее очевидным примером может служить киоск по продаже хот-догов на привокзальной площади
 - до сих пор многие руководители российских компаний относятся к своим клиентам как к обезличенному потоку покупателей (пока бизнес ведется по принципу привокзального киоска с хот-догами, стратегия CRM не даст существенной отдачи)



Правила применимости стратегии CRM

Правило №3

- **Стратегия CRM не нужна, если нет заинтересованности в росте бизнеса**
 - предприниматели — собственники бизнеса, которые вывели свой бизнес на определенный уровень и не заинтересованы в дальнейшем росте, потому что это связано с риском, дополнительными инвестициями, проблемами в управлении



Правила применимости стратегии CRM

Правило №4

- **Стратегия CRM требует определенного масштаба. Малый объем бизнеса не окупит инвестиций в ИТ и бизнес-процессы**
 - неспособность организовать эффективное управление растущей клиентской базой собственники подобных компаний называют в качестве основного фактора, сдерживающего развитие
 - часто возможности CRM оказываются не по карману. Внедрение эффективной стратегии CRM — это не только покупка программного обеспечения, которое само по себе не дешевое. Это еще консалтинг по внедрению, отвлечение лучших специалистов от их основной производственной деятельности для объединения данных, накопления знаний и регламентации бизнес-процессов

Правила применимости стратегии CRM

Правило №5

- **Стратегия CRM немыслима без технологий**
 - CRM не является программой или конкретной технологией. Это скорее принципы ведения бизнеса. Тем не менее все эти принципы реализуемы только на основе современных информационных технологий: они необходимы для организации каналов взаимодействия с клиентами, они необходимы для учета информации, аналитики и отчетности.
 - сферы туристических услуг или продажи недвижимости (слабая восприимчивость к информационным технологиям как таковым)
 - малый бизнес (CRM-решения в полном объеме еще достаточно дорогостоящие, и вложения в них будут неэффективны, если обороты компании невелики)

Когда бизнес "созревает" до стратегии CRM

■ Кризисный

Основной фактор: возникновение кризисной ситуации типа: "ушел менеджер и "увел" клиентов", потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов.

Основная потребность: контроль за информацией, систематизация деятельности сотрудников.

■ Развивающий

Основной фактор: бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять "по старинке".

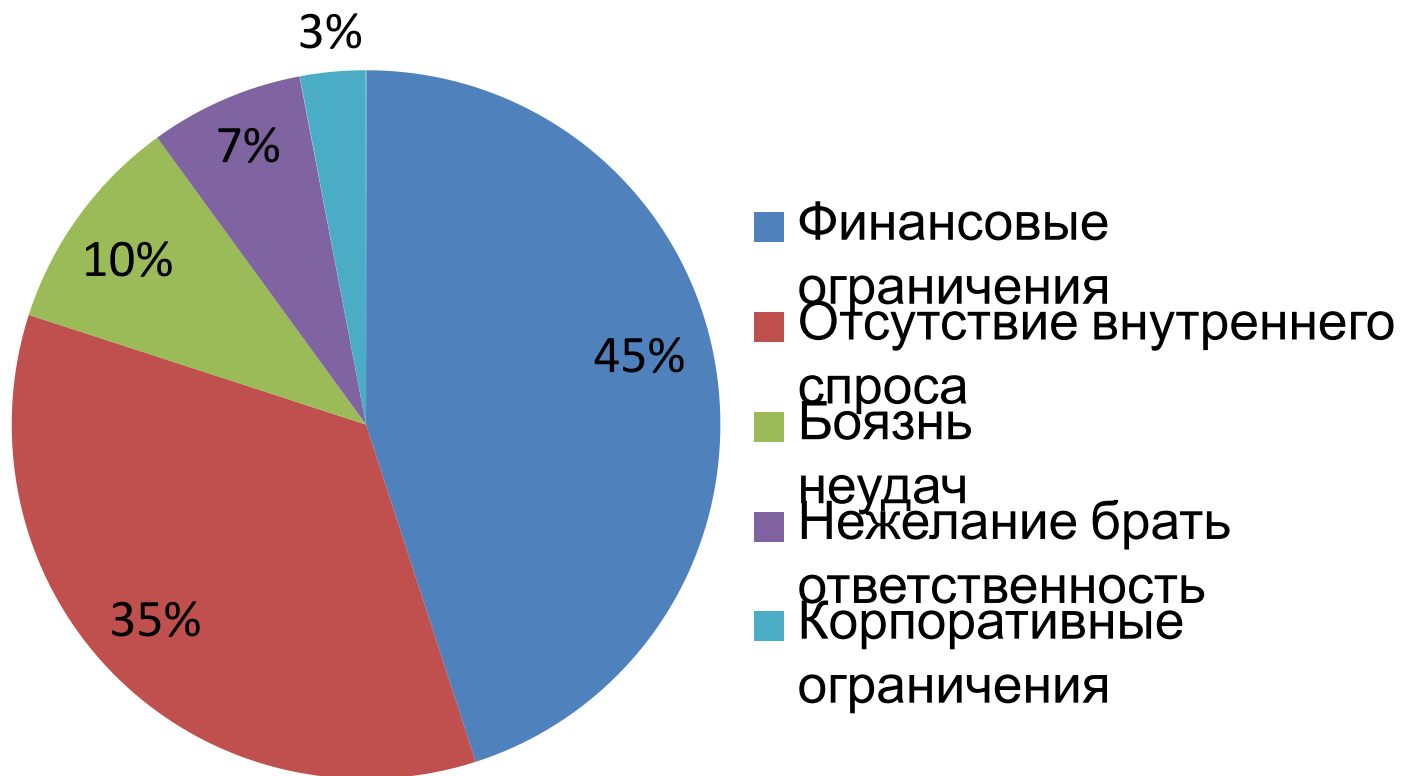
Основная потребность: автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний.

■ Статусный

Основной фактор: необходимость CRM определяется внешними факторами — корпоративный стандарт, который необходимо осуществить, увеличение инвестиционной привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы.

Основная потребность: реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.)

Причины отказов от CRM





Автоматизация деятельности продавцов (SFA)

Автоматизация деятельности продавцов (SFA)

SFA, модуль автоматизации деятельности продавцов, отвечает за процесс продажи услуг компании различными интерфейсами. В стандартные функциональные возможности SFA-приложения входят:

1. *ведение календаря событий и планирование работы;*
2. *управление контактами (благодаря ему ни один важный звонок или личное обращение не будут пропущены);*
3. *работа с клиентами (каждый клиент будет обслужен на высочайшем уровне, благодаря зафиксированной истории взаимодействия с ним);*
4. *мониторинг потенциальных продаж (ни одна потенциальная возможность не будет упущена, каким бы плотным не было расписание сотрудника);*
5. *поточная организация продаж (эффективное управление циклом продаж);*

Автоматизация деятельности продавцов (SFA)

6. *повышение точности прогнозов продаж;*
7. *автоматическая подготовка коммерческих предложений (освобождает сотрудников от рутинной работы);*
8. *предоставление информации о ценах;*
9. *автоматическое обновление данных о размере бонуса в зависимости от выполнения поставленных задач;*
10. *предоставление актуальной информации о состоянии дел в региональных представительствах;*
11. *формирование отчетов (эффективный инструментарий автоматического создания отчетов по результатам деятельности);*
12. *организация продаж по телефону (создание и распределение списка потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрация звонков, прием заказов).*

Автоматизация деятельности продавцов (SFA)

- SFA дополняется sales-конфигуратором, позволяющим конфигурировать те или иные продукты из компонентов.
- Правила конфигурирования заложены в самом приложении, что дает возможность клиентам производить покупки через Интернет.

Автоматизация деятельности продавцов (SFA)

Задачи CRM

В области управления продажами

Регистрация и обработка интересов новых клиентов. Регистрация новых потребностей реальных клиентов. Анализ потенциала, перспективности клиента, рисков возможной сделки

Подготовка коммерческих предложений, с использованием принятых шаблонов предложений в компании

Организация процесса продажи в компании с помощью бизнес процесса «Продажа». Анализ всех этапов бизнес-процессов

Подготовка, отправка счетов клиентам компании. Оперативная работа с информацией оплаты, отгрузки, по просрочке оплаты и отгрузки

Ведение списка номенклатуры. Установка цен, скидок номенклатуры. Анализ отклонения цен компании от цен поставщиков, конкурентов

Стадии процесса продаж

- Каждой стадии процесса соответствует набор действий, который необходимо осуществить менеджеру по продажам, а также события в CRM-системе как результат этих действий.

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
1	Знакомство	<p>Ввод информации о клиенте в систему (включая источник получения информации).</p> <p>Предоставление информации о компании (рассылка материалов).</p> <p>Маршрутизация запроса клиента на соответствующего менеджера по работе с клиентами</p>	<p>В системе появилась соответствующая запись нового клиента, потенциальная сделка.</p> <p>Менеджер получил соответствующее уведомление о необходимых действиях</p>

Стадии процесса продаж

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
2	Квалификация	<p>Определение потребности в предлагаемых продуктах/ услугах.</p> <p>Определение шансов выиграть сделку и возможностей предоставить требуемые продукты/ услуги.</p> <p>Определение наличия финансовых ресурсов у клиента.</p> <p>Проведение предварительного анализа потребностей клиента, формализация требований</p>	<p>В системе запланирован звонок/встреча,</p> <p>подготовлен список квалификационных вопросов,</p> <p>предложен шаблон протокола по результатам встречи, запланирована возможность использования ресурсов (например консультанта или инженера для анализа потребностей)</p>

Стадии процесса продаж

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
3	Подготовка предложения	Подготовка и предварительное обсуждение коммерческого предложения с деталями предлагаемых продуктов и услуг, условиями поставки и сервисного обслуживания	<p>Система предлагает соответствующий шаблон и позволяет автоматически создать набор документации на основе введенных параметров.</p> <p>Система также автоматически рассчитывает цену и сроки поставки на основе данных из производственной системы.</p> <p>Подготовленный документ проходит необходимые согласования в электронной форме, прежде чем поступит к клиенту</p>

Стадии процесса продаж

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
4	Продажа	<p>Презентация коммерческого предложения руководству компании клиента.</p> <p>Обсуждение условий и нестандартных требований.</p> <p>Разработка плана реализации</p>	<p>Система планирует соответствующие действия и предлагает последовательность шагов.</p> <p>В случае длительного затягивания сделки она информирует руководство о возможной потребности вмешаться и помочь в ее осуществлении</p>

Стадии процесса продаж

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
5	Формализация отношений	<p>Подготовка договора и специализированных приложений к нему.</p> <p>Выставление счетов.</p> <p>Утверждение плана реализации.</p> <p>Создание рабочей команды (в случае реализации по проектному принципу) или комитета по приемке результатов работ</p>	<p>Система формирует соответствующий запрос в финансовую систему на выставление счетов, а также в производственные системы — на исполнение договора.</p> <p>Все документы по договору привязаны к данному клиенту и сделке для дальнейшего анализа</p>

Стадии процесса продаж

№	Стадия	Действия	События в CRM-системе
6	Передача на контроль исполнения и поддержку	Работа менеджера по продажам по данной сделке окончена, однако он должен проконтролировать передачу запроса клиента на исполнение, запуск соответствующих механизмов поддержки и проанализировать возможности дополнительных продаж клиенту в будущем	Система формирует соответствующие задания для производственных отделов, отдела поддержки и контролирует их статус. Также система информирует менеджера по продажам о ключевых событиях, связанных с данным клиентом, которые могут быть полезны в дальнейшем при работе с ним

Вся история взаимодействия с клиентом в

CRM





Автоматизация маркетинга (МА)

Автоматизация маркетинга (МА)

Функционал приложения МА обеспечивают модульные программы, направленные на улучшение маркетинговых стратегий предприятия.

Среди них можно назвать следующие:

- различные методики анализа целевой аудитории и формирования круга собственной клиентуры; особенности потребительских групп клиентской базы и отдельных ее представителей впоследствии могут быть использованы в прогнозах деловых ситуаций и проектирования стратегий бизнеса;
- возможность подготовки структурированных перечней потенциальных клиентов. Такое планирование позволяет оптимизировать время и ресурсы сотрудников компании;
- возможность разработки планов маркетинговых кампаний и средства их проведения; в этот же пункт входит анализ результатов проведения этих акций для каждой группы клиентов и по другим параметрам;

Автоматизация маркетинга (МА)

- в стандартное программное обеспечение модуля МА входят все необходимые методологические и технические приспособления для организации и эффективного проведения телемаркетинга;
- возможностями приложения автоматизации маркетинга проводится также выявление и анализ требований потребителей;
- кроме того, пакет функций обычно включает управление потенциальными сделками;
- обеспечение упорядоченного пополнения базы данных сведениями о предоставляемых компанией продуктах и услугах, тенденциях состояния рынка, а также информацией о положении дел в бизнесе конкурентов.

Автоматизация маркетинга (МА)

Задачи CRM

В области управления маркетингом

Планирование маркетинговых кампаний.
Подготовка и проведение рекламных кампаний

Регистрация источников рекламы при обращении клиентов в компанию. Анализ эффективности источников рекламы

Организация и проведение электронной рассылки рекламной информации различным группам клиентов. Подготовка, рассылка и обработка электронных опросов (анкетирование)

Проведение телемаркетинга различных групп клиентов с регистрацией состоявшихся контактов. Планирование контактов на будущее, проведение опросов (анкетирование)

Анализ проведенных и планируемых рекламных кампаний

Эволюция маркетинга



- Продуктовый маркетинг
 - Прямой маркетинг
 - Целевой маркетинг
 - Маркетинг отношений
- и концепция «один на один»
- Концепция «маркетинг по разрешению»
 - Маркетинг «по событию»

Целевой маркетинг

Принципы сегментации клиентов

- За счет сегментации клиентов компания может осуществлять более специализированные взаимодействия с конкретными группами по поводу своих продуктов и услуг.
- Естественно, это предполагает понимание своей бизнес-стратегии в объеме, достаточном для того, чтобы сформулировать, какие из целевых групп являются наиболее приоритетными для продвижения тех или иных продуктов и услуг.

Целевой маркетинг

Принципы сегментации клиенто

Возможные критерии

- География или территориальная привязка
- Психография - сегментирует клиентов по группам схожих интересов, мнений и предпочтений
- Фирмография - по характеристикам бизнеса (тип, культура, стратегия) и часто используется при организации межкорпоративного взаимодействия.
- Инфография - по приоритетным каналам взаимодействия (через электронную почту, прямой контакт, Web-сайт и т.д.), а также по приоритетам с точки зрения методов и форматов взаимодействия.



Целевой маркетинг

Принципы сегментации клиентов

Возможные критерии

- Предпочтительный канал приобретения
- Доходность
- Количество приобретенных продуктов
- Принадлежность к территории продаж
- Общая ценность клиента за цикл существования
- Семейная демография (домовладение)
- Рисковый рейтинг
- Жизненный этап
- Предпочтения по конфиденциальности и приватности

Целевой маркетинг

Сегментирование клиентов в соответствии с реакцией на маркетинговые предложения

- **Искатели лучшей цены** — реагируют на специальные ценовые предложения, но не покупают этот же товар после возврата к нормальной цене.
- **Закупщики** — покупают товар с большим запасом на распродаже; до следующей распродажи они обратятся только в случае крайней потребности в данном товаре.
- **Лояльные покупатели** — увеличивают объемы покупок, если товар предлагается с дополнительной скидкой.
- **Новые рыночные клиенты** — покупают товар на распродаже и продолжают приобретать его и после того, как цена вернется к обычному.

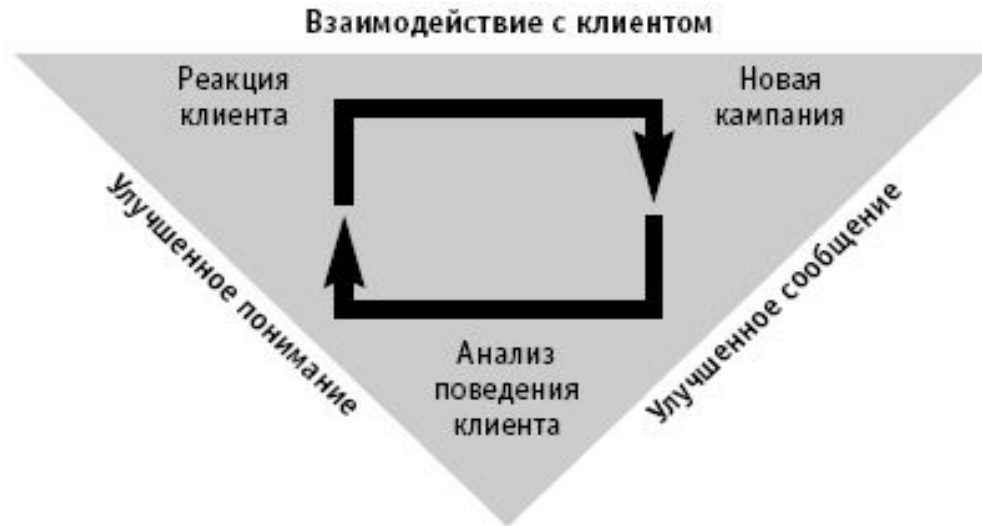
Целевой маркетинг

Сегментирование по стратегии приобретения

Сегмент	Ранние адепты	Прагматики	Скептики	Отстающие
Описание	<p>Предпочитают покупать продукты и услуги, которые только появились на рынке</p> <p>Особенно привязаны к технологическим инновациям</p>	<p>Приобретают продукты и услуги после того, как их ценность четко определена</p> <p>Предпочитают сначала увидеть предлагаемый продукт в действии</p>	<p>Совершают покупку только тогда, когда ценность продукта очевидно доказана</p> <p>Шансы продажи увеличиваются за счет дополнительных бонусов и гарантий возврата денег</p>	<p>Дожидаются массового признания продуктов и услуг до начала их использования</p> <p>Скорее всего, не будут реагировать на акции по продвижению новых продуктов и услуг</p>
Доля клиентской базы	11%	46%	28%	15%

Целевой маркетинг

Совершенствование маркетинговых кампаний



Чем больше компания знает о своих клиентах, тем более детальным и точным может быть маркетинговое сообщение.

Улучшенные маркетинговые кампании, нацеленные на четко определенные сегменты клиентов, а не на их усредненную массу, стали причиной существенного прорыва в эффективности организации маркетинга в крупнейших мировых компаниях.

Маркетинг отношений и концепция "один на один"

Массовый маркетинг	Сегментация рынка	Маркетинг отношений
Ориентация на продукт	Ориентация на группу потребителей	Ориентация на конкретного потребителя
Анонимность	Профилирование по основным характеристикам	Нацеленность на индивидуальность
Ограниченное количество кампаний	Больше кампаний	Множество кампаний
Широкий охват	Ограниченный охват	Дискретный охват
Отсутствие исследований результатов (или ограниченные исследования)	Базирование на анализе рыночных сегментов и демографии	Базирование на детальном профиле поведения клиента
Краткосрочность	Краткосрочность	Долгосрочность

Концепция "маркетинг по разрешению"

- Клиенты не просто взаимодействуют с компанией каждый по отдельности, но и **сами выбирают**, как и когда это должно произойти.
- Данная концепция предполагает, что **клиент должен самостоятельно решить, когда и по какой причине он может быть отвлечен маркетинговым сообщением.**
- В большинстве случаев это должно происходить тогда, когда клиент будет видеть определенную ценность для себя в подобном отвлечении.

Управление маркетинговыми кампаниями

Замкнутый маркетинговый цикл

Современные CRM-системы позволяют автоматизировать все элементы замкнутого маркетингового цикла, включая:

- Определение маркетинговой кампании
- Планирование
- Сегментацию клиентов
- Составление расписания
- Управление информацией об обратной связи



Новые знания по результатам кампании должны служить вводными параметрами для планирования будущих кампаний, замыкая цикл использования клиентской информации.

Управление маркетинговыми кампаниями

- Пути автоматизации отдельных элементов процесса маркетинга:
- Генераторы списков.
 - Используя данные о клиентах в существующих базах, генераторы списков могут динамично сегментировать клиентов для тех или иных кампаний, используя стандартные возможности выборки в базах данных. На выходе получается список клиентов с именами и адресами, которые попадают в определенные рамки.
- Кросс-продажи и дополнительные продажи.
 - Кросс-продажами называется **факт продажи продукта или услуги клиенту по результатам его другой покупки.**
- Удержание клиентов.
 - Предсказание поведения клиентов - определить с максимальной вероятностью возможное поведение клиентов в будущем.
- Моделирование доходности и ценности клиентов
- Технологии персонализации

Возможные технологии оценки потребностей клиентов в CRM

- *Проблема:* Не допускать снижения уровня сервиса для клиентов.
- *Решение:* Для поддержания стабильно высокого уровня сервиса для клиентов необходимо постоянно отслеживать уровень обслуживания клиентов компании. Для этого необходимо знать мнение клиентов о работе каждого из менеджеров и об удобстве предоставляемых компанией продуктов и услуг. Используя механизм анкетирования, можно с удобством проводить опросы (мониторинг) удовлетворенности клиентов. Анкеты могут быть разосланы клиентам по электронной почте или заполнены ответственным сотрудником компании на основе телефонного интервью.

Возможные технологии оценки потребностей клиентов в CRM

- *Проблема:* Требуется восстановить связь с неактивными или "потерянными" клиентами.
- *Решение:* Чтобы восстановить связь с неактивными или "потерянными" клиентами необходимо выяснить проблемы клиента. Предложив пути их решения, возможно вернуть часть потерянных и недовольных клиентов. Используя механизм телемаркетинга, можно с удобством сделать из CRM-системы выборку таких клиентов, задать шаблон разговора и, при необходимости, прикрепить специальную анкету для заполнения.

Возможные технологии оценки потребностей клиентов в CRM

- *Проблема:* Требуется организовать мониторинг действий конкурентов.
- *Решение:* Для организации мониторинга действий конкурентов в области продаж необходимо учитывать потенциальные продажи нашей компании клиентам, проигранные конкурентам. Также необходимо проводить анализ причин срыва сделок и учитывать это при следующих переговорах и продажах клиентам. Таким образом повышать для клиентов привлекательность компании.

Эффективность маркетинга

Успешная стратегия маркетинга использует результаты взаимодействия с клиентами для улучшения будущих взаимодействий, подготавливая почву для таких решений, как:

- **Перераспределение маркетинговых бюджетов на кампании**, которые с большей вероятностью принесут экономическую отдачу.
- Понимание того, **кто является наиболее ценными клиентами компании**, выявление этих характеристик среди клиентов, которые имеют потенциал стать ценными в будущем, и соответствующие изменения взаимодействия с этими группами клиентов.

Эффективность маркетинга

- Увеличение эффективности работы дорогостоящих каналов взаимодействия (таких, как общение со специалистами в офисе) для максимизации доходов, полученных от работы этих каналов;
- Создание института персонализированных отношений с определенными сегментами клиентов. Дифференциация клиентов должна стать неотъемлемой практикой работы.
- Понимание алгоритмов поиска информации и принятия решений о покупке у различных клиентов и формирование маркетинговых отношений "один на один" с группами клиентов или отдельно с каждым из них.



Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

- **Качественная поддержка** — критически важный фактор как для удержания существующих клиентов, так и для получения новых.
- В отличие от традиционной концепции обслуживания клиентов, которая предполагала исключительно телефонную справочную службу, функционирующую в режиме «вопрос-ответ», методика современных сервисных комплектаций предполагает более широкий спектр возможностей, заключенных в приложениях CSS.
- Модуль CSS создает **базовый уровень взаимодействия организации и ее клиентов**, поскольку именно на основе качественного обслуживания формируется лояльность целевой аудитории.

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

- Среди приложений CSS можно выделить следующие основные свойства, на которых базируется качество функционала обслуживания клиентов:
 - **база данных**, содержащая информацию о клиентах и контактах с ними; набор этих сведений позволяет в любой момент взаимодействия с тем или иным клиентом определить, обращался ли этот человек в компанию ранее и с какими вопросами;
 - структура CSS-приложения позволяет обеспечить рабочее **взаимодействие** не только с территориально удаленными **клиентами**, но также предоставляет **возможность организации групповой работы с заказчиками и партнерами** в условиях отраслевого и регионального разделения, а также предоставления услуг в дистанционном режиме;
 - в программу модуля заложена **возможность отчета статистики**, за счет чего можно при необходимости вести запись стандартных вопросов и затруднений, а также формальных справок, на базе чего впоследствии **организовать голосовое меню**;

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

- сбор данных о потенциальных клиентах, с помощью которого можно расширить круг потребителей предлагаемых страховой компанией продуктов и услуг. Уже имеющиеся контактные данные заносятся на хранение в систему и распределяются между продавцами; их актуальность регулярно отслеживается;
- в функционал CSS также на том же уровне входит возможность регулирования деловых коммуникаций с партнерами; как и в случае с клиентской базой, системой проводится постоянное пополнение и обновление справочной информации;
- стандартный набор комплектующих CSS-приложения содержит, как правило, модуль E-business, отвечающий за web-часть CRM и Интернет-магазин; система регулярно отслеживает процесс обработки входящих запросов и результаты работы с ними;
- обеспечение сохранности документов при циркуляции через различные дочерние структуры и филиалы предприятия;

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

- модульными программами регулярно производится **расчет бонусных систем и разнообразных скидок**; благодаря возможности удаленного взаимодействия клиент всегда может проверить состояние своего бонусного счета через интернет, а строгий порядок хранения сведений и моментальное их предоставление позволяет обслуживать в режиме реального времени как клиентов, так и партнеров;
- хранение личной информации о клиентах при необходимости **позволяет настроить систему персональных сообщений клиентам или партнерам**: это могут быть поздравления, личные приглашения на какие-либо мероприятия и тому подобное;
- постоянный **контроль сервисных служб** позволяет добиться повышения удовлетворенности клиентов; при учете этих показателей компания получает возможность улучшить качество своей продукции, тем самым повышая лояльность существующих клиентов;
- **отслеживание сроков истечения договоров страхования** (вопрос, в котором важна особая точность и внимательность, учитывая количество клиентов);
- в стандартных свойствах системы **имеется механизм присвоения приоритетов**, что позволяет оказывать клиенту сервисное обслуживание в зависимости от ценности.

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

Задачи CRM

В области управления сервисным обслуживанием

Постановка на сервисное обслуживание товаров клиентов.
Корректировка сроков обслуживания.
Снятие товаров с обслуживания.

Анализ товаров, стоящих на обслуживание.
Поиск товара по серийному номеру.

Регистрация вопросов по использованию, настройке, неисправностям товаров, стоящих на обслуживании.

Управление знаниями

- Значительные временные затраты сотрудников компании на поддержку каждого обратившегося пользователя, зачастую обусловлены отсутствием инструмента сохранения накопленных знаний и повторного их использования.
- Главное что получает компания использующая «Базу знаний» - возможность концентрации знаний в едином хранилище, быстрый доступ к ним, ускорение сделок, снижение времени (и затрат) на обработку одного обращения клиента, снижение рисков человеческого фактора.
- Также база знаний может являться основным инструментом работы горячей линии компании, значительно ускоряя обработку большинства вопросов клиентов.

Управление знаниями

- Отсутствие единого хранилища опыта и знаний компании частенько приводит к ряду негативных явлений:
 - на один и тот же вопрос клиента все менеджеры дают по сути один и тот же ответ (а может и нет!), но оформленный по разному и с разной степенью детализации;
 - при каждом обращении клиента менеджер вынужден подготавливать ответ заново, тратя свое рабочее время впустую;
 - при увольнении опытного сотрудника компания теряет возможность оперативного ответа на часть вопросов клиентов, а, возможно, теряет навсегда часть опыта и знаний в определенной области деятельности и т. д.
- Чтобы избежать подобных негативных явлений, необходимо фиксировать все наработки в «Базе знаний» компании.

Управление знаниями

- В «Базе знаний» можно хранить все, что поможет в работе с клиентом:
 - ответы на часто задаваемые вопросы (так называемые FAQ или ЧаВо);
 - кейсы и истории успеха из практики компании;
 - прайс-листы;
 - подробное описание услуг, предоставляемых компанией;
 - технические спецификации продукции;
 - регламенты компании по основным бизнес-процессам;
 - шаблоны проектов;
 - кадровые документы компании;
 - инструкции по использованию самой CRM-системы в работе компании;
 - и многое другое.

Автоматизация службы поддержки клиентов (CSS)

Задачи CRM

В области управления претензиями клиентов, управление качеством

Регистрация претензий и рекламаций клиентов. Назначение ответственного за обработку претензии. Использование базы знаний компании при подготовке ответов

Анализ поступивших за период проблем с классификацией по типу обращения, причине, важности и принятому решению

Проведение опросов по удовлетворенности клиентов качеством обслуживания

Возможные технологии обработки обращений клиентов в CRM

- *Проблема:* Требуется исключить потерю «жалобы» клиента.
Решение: При поступлении «жалобы» по качеству товара или услуги в CRM-системе фиксируется дата ее поступления, суть жалобы и ответственный за ее обработку. При необходимости участия в разборе жалобы сотрудников различных подразделений компании ответственный может передать жалобу им на рассмотрение с помощью CRM-системы.
- *Проблема:* Необходим единый порядок разбора обращений клиентов.
Решение: Для автоматизации разбора обращения клиента запускается типовой бизнес-процесс разбора обращения, регламентирующий порядок, ответственных и сроки работ по обращению клиента.

Возможные технологии обработки обращений клиентов в CRM

- *Проблема:* Требуется анализ и контроль количества обращений клиентов, состояния и сроков их разбора.
Решение: Руководитель в любой момент времени может построить отчет и увидеть, на каком этапе разбора находится любое обращение клиента или сколько обращений поступило за определенный временной интервал и их причины.



КОНТАКТ-ЦЕНТР

Контакт-центр

- **Контакт-центр** - система централизованной обработки и обслуживания большого количества входящих и исходящих обращений *по различным каналам взаимодействия.*
- Взаимодействие осуществляет штат профессиональных операторов (или "агентов"), чью *работу обслуживает программно-аппаратный комплекс* контакт-центра.
- Перед глазами оператора на экране компьютера открыт экран CRM-системы, который помогает ему быстро найти и внести любую необходимую информацию по клиенту, с которым в настоящий момент осуществляется взаимодействие.

Основные элементы современного интегрированного контакт-центра



В основе контакт-центра лежит блок управления каналами взаимодействия (цифровая телефонная станция, система управления обращениями через Web и электронную почту, факс-сервер, модуль рассылки SMS). Именно функциональность этого блока определяет, какая информация и в каком формате будет поступать на рабочие места операторов.

Возможности интегрированного контакт-центра

Современный интегрированный контакт-центр должен объединять все средства, которые может использовать клиент для взаимодействия с компанией.

■ Телефон

- Наиболее традиционный канал взаимодействия. Не менее 70% всех запросов будут приходиться через телефон

■ Web-сайт (электронный бизнес), включая Web-collaboration

- Наиболее дешевый канал взаимодействия для обеих сторон. Чем больше клиентов используют Web для поиска информации и покупок, тем ниже себестоимость обслуживания (не менее 20–50% клиентов).

■ Электронная почта

- Стандартное средство внутри- и межкорпоративного общения. Наиболее применимо для связи с корпоративными клиентами (60–80% корпоративных клиентов).

Возможности интегрированного контакт-центра

■ Факс

- Наименее удобное средство связи, однако традиционное для передачи официальных легитимных документов (контракты, счета, заявления и т.д.). Необходима интеграция с другими каналами.

■ SMS

- Удобное средство для оперативного оповещения клиентов о событиях, важных фактах, маркетинговых кампаниях. В зависимости от специфики бизнеса вы можете рассчитывать, что от 10 до 80% клиентов имеют мобильный телефон и будут заинтересованы в получении именных информационных сообщений.

Компьютерно-телефонная интеграция (СТІ — computer telephony integration).

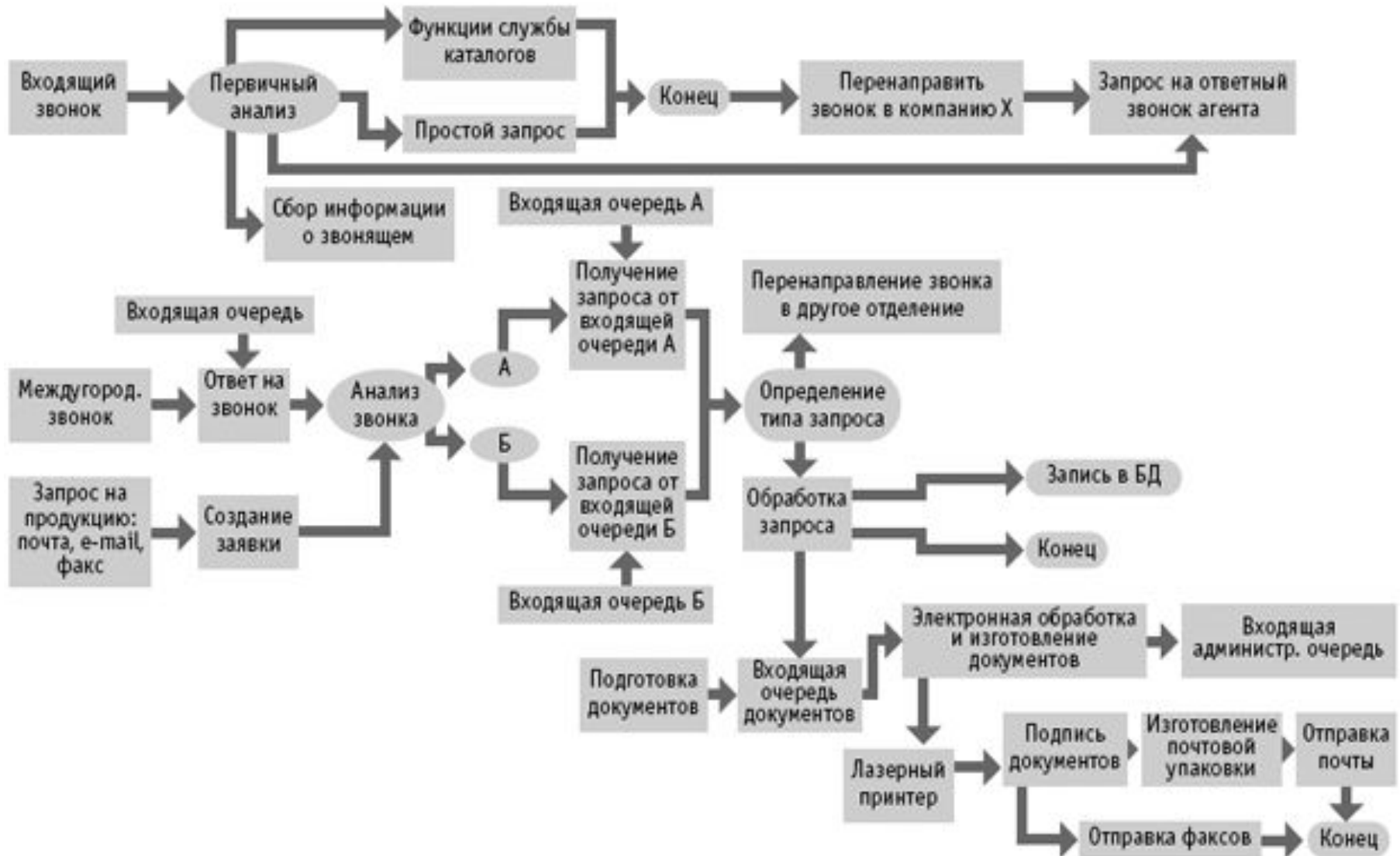
Использование возможностей СТІ предполагает как минимум наличие в компании цифровой АТС, имеющей стандартные функции:

- Автоматическое распределение звонков (ACD — automatic call distribution).
- Автоматическое определение номера вызывающего абонента (ANI — automatic number identification).
- Определение набранного номера (DNIS — dialed number identification system).
- Система интерактивного речевого взаимодействия (IVR — intelligent voice response).

Компьютерно-телефонная интеграция (СТІ — computer telephony integration).

- За счет использования этих и других функций СТІ можно в рамках единого интерфейса оператора объединить как телекоммуникационные возможности (управление вызовами), так и доступ к корпоративной системе CRM, где хранится вся информация о клиенте:
 - его ценность для компании,
 - история взаимоотношений (включая приобретенные товары,
 - проблемы с обслуживанием, претензии и статус их выполнения).

Процесс обработки запроса в контакт-центре



Преимущества интеграции функций контакт-центра и системы CRM

- Эффективно приобретать и удерживать клиентов, используя **новую технологическую стратегию**.
- Значительно снизить затраты на обслуживание контакт-центра, так как **автоматизация ответов на повторяющиеся вопросы** позволяет сократить число необходимых операторов.
- **Повысить производительность работы оператора** за счет сокращения времени на обслуживание каждого звонка и увеличения числа принятых оператором звонков.
- Снизить затраты на обслуживание клиентов за счет **перевода части их на самообслуживание**.

Преимущества интеграции функций контакт-центра и системы CRM

- Предоставить операторам доступ к информации и инструментам, необходимым для эффективных **повторных и перекрестных продаж**.
- Уделять больше внимания каждому клиенту при одновременном увеличении числа клиентов.
- Оптимизировать использование имеющихся технологий и трудовых ресурсов.
- Получить новые конкурентные преимущества и увеличить свою долю на рынке.

Преимущества интеграции функций контакт-центра и системы CRM

За счет интеграции клиенты могут:

- Больше не повторять многократно информацию о себе.
- Не рассказывать свою контактную историю, когда новый оператор принимает звонок.
- Выбирать любые удобные им каналы взаимодействия с компанией.
- Контролировать процесс отношений с поставщиком через механизмы самообслуживания, увеличивая собственную лояльность и сводя к минимуму непродуктивные и раздражающие маркетинговые контакты.

Нужен ли свой КЦ?

- Установка контакт-центра предполагает **существенные инвестиции в закупку телекоммуникационной инфраструктуры и компьютерного оборудования**. Но система должна сохранять, а не тратить ваши деньги.
- Для того, чтобы эти инвестиции были оптимально использованы, **необходимо провести аудит существующих бизнес-процессов и технологических процессов взаимодействия с клиентами в точках контакта**, чтобы получить непредвзятую и объективную оценку существующей ситуации и узких мест. В частности, можно понять, насколько эффективно используются инструменты речевого взаимодействия (IVR — Interactive Voice Response), существует ли маршрутизация звонков к нужному специалисту, собирается ли информация о всех вызовах в единое хранилище данных для дальнейшего анализа и отчетности, видит ли отвечающий на телефонный звонок вызовы, пришедшие по электронной почте и т.д.

Аутсорсинг контакт-центра

- Создание даже небольшого контакт-центра — недешевое удовольствие.
- Только необходимое оборудование и программное обеспечение в расчете на одно рабочее место может стоить от \$3 000 до 5 000.
- К этому нужно прибавить расходы на персонал, обучение, связь и многое другое.
- Даже крупные компании сегодня задумываются над тем, имеет ли смысл вкладывать средства и усилия в построение собственного контакт-центра, или же воспользоваться услугами профессиональных центров по аутсорсингу функций обслуживания клиентов.

Имеет смысл строить свой КЦ, когда:

- Взаимодействие с клиентами является основой бизнеса (розничные, потребительские товары и услуги).
- Компания обладает собственной сильной технологической командой и недорогой инфраструктурой.
- Необходим постоянный контроль за бизнес-процессами и информацией.
- Объем клиентских запросов постоянно большой.
- Компания продает уникальные продукты и услуги, которым сложно обучить стороннего поставщика услуг.

Разумнее воспользоваться услугами аутсорсинга КЦ, если:

- Существует сезонность во взаимодействии с клиентами.
- Компания не обладает собственной инфраструктурой и/или технической командой.
- Взаимодействие с клиентами является поддерживающей функцией.
- Бизнес-процессы взаимодействия можно четко регламентировать и передать стороннему поставщику услуг.
- Вы хотите минимизировать начальные инвестиции или "попробовать".
- Вы доверяете поставщику услуг.

"Подводные камни" создания собственного контакт-центра

- Вольная (или невольная) "технологизация" бизнеса.
 - Невозможно построить качественный контакт-центр, не вникая в суть технологий. Можно потерять контроль над ситуацией, если довериться словам поставщиков.
- Неконтролируемый рост общей стоимости владения.
 - В большинстве случаев стоимость владения в конечном итоге в два или три раза превысит исходные расчеты из-за большой вероятности ошибок в изначальных расчетах и быстрого изменения внешней среды.
- "Человеческий фактор".
 - Производительность контакт-центра в первую очередь зависит от сотрудников — их квалификации и мотивации. Не один контакт-центр столкнулся в процессе технологического совершенствования с тем, что оператор может сказать клиенту: "У нас зависла система, позвоните позже" лишь для того, чтобы лишние несколько минут поболтать с подружкой по другой ЛИН-И-И.

"Подводные камни" создания собственного контакт-центра

- **Высокий инвестиционный риск.**

- Большие начальные вложения при высоком риске недостижения поставленных задач с точки зрения клиентского обслуживания и возврата на инвестиции часто является главным сдерживающим фактором.
- "Эксперимент получается слишком дорогостоящим, лучше уж мы как-нибудь по старинке..." — часто говорят руководители предприятия, когда видят результаты финансовых расчетов.

"Подводные камни" аутсорсинга

■ Понимание бизнеса.

- Аутсорсинговая компания работает с десятками клиентов и часто не может (или не хочет) глубоко вникать в суть бизнеса каждого из них. Формальное отношение приводит к формальному результату и вряд ли можно ожидать существенного увеличения лояльности клиентов.

■ Базовые услуги, а не комплексный продукт.

- Большинство российских поставщиков услуг предлагают только базовые продукты — обзвон, прием звонков. Часто базовый продукт не может решить бизнес-задачу — увеличить продажи, проанализировать рыночный интерес, оценить удовлетворенность клиентов. Оплата "за контакт" дает больше гарантий, чем "за звонок".

"Подводные камни" аутсорсинга

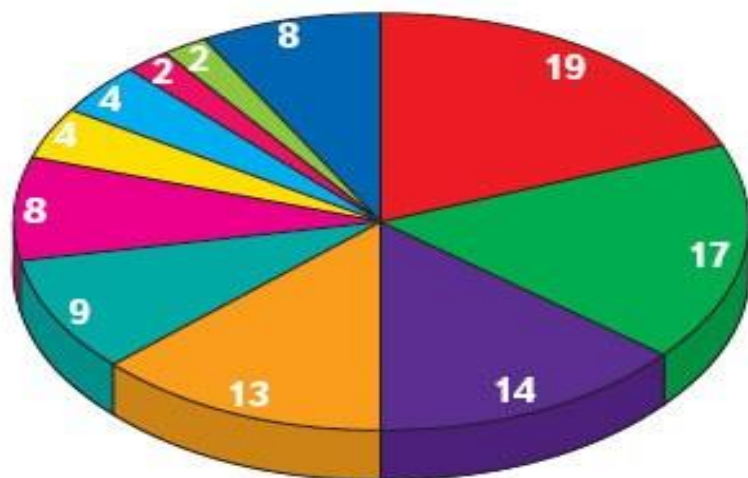
■ Передача знаний.

- Передача знаний часто перерастает в серьезную проблему взаимодействия. Речь идет о передаче знаний бизнеса и потребностей клиентов (от вашей компании — в аутсорсинговый контакт-центр), так и обратно от аутсорсера — реакция и опыт взаимодействия с клиентами, типовые ответы, причины отказов и недовольства.

■ Технологии работы

- Наличие/отсутствие технологий CRM у аутсорсингового центра и ее совместимость со стандартами, принятыми в вашей компании, может стать серьезной технологической преградой для обмена клиентской информацией. Также большие проблемы возникают при использовании нетелефонных каналов взаимодействия: Web, электронная почта, факс, почта. Аутсорсеры очень неохотно и не всегда профессионально берутся за решение этих вопросов.

Контакт-центры в России



Источник: НАКЦ.

Сегодня на рынке КЦ в России действует порядка двух-трех сотен КЦ и его объем в денежном выражении, по данным Национальной ассоциации контакт-центров и агентства РБК.research, составляет 5 млрд. руб. в год. Доля АКЦ примерно 23%, всё остальное — это сегмент “домашних” КЦ, который включает в себя как огромных монстров, так и небольшие контакт-центры организаций. Сегодня смещение идет все-таки в сторону АКЦ, потому что держать собственный КЦ не очень рентабельно.

Контакт-центры в России

- Рынок КЦ растет приличными темпами, примерно на 10—15% в год.
- И на 8—10% ежегодно увеличивается количество рабочих мест в контактных центрах за счет создания новых и наращивания емкостей старых КЦ.
- Крупные же игроки теперь нередко ориентируются на офшоринг, то есть открывают новые рабочие места не в России.