



**Методическое пособие**  
**Система управления лояльностью клиентов**  
**ARTA SYNERGY CRM**

**Баймухамедова Н. Х.**

**ARTA Software, LPP**

**Версия 1.0, 13.03.2017**

## Содержание:

Введение	3
Процессы бизнес кейса	5
Обзор проблематики	8
Оценка уровня зрелости	9
Ключ к успеху	9
Типовой клиент	12
Отраслевой обзор	14
Наше решение	15
Road Map	16

## Журнал Изменений:

9.03.2017 Создано, Баймухамедова Н. Х.

14.03.2017 Добавлены изменения, Баймухамедова Н. Х.

## Введение

Управление взаимоотношениями с клиентами, это комплекс мер предпринимаемых предприятиями для управления, анализа и оптимизации процессов, взаимодействующих с клиентами. Это технология, которую компании используют для управления и анализа взаимодействия с клиентами и данных на протяжении всего жизненного цикла клиента с целью улучшения деловых отношений с клиентами, помогая приобрести и удержать клиента а также увеличить рост продаж.

Главная цель CRM-стратегии - определить наиболее «доходных» клиентов, научиться наиболее эффективно работать с ними, предотвратить их «уход» к конкуренту, и, таким образом, увеличить доход компании.

Задача CRM - повышение эффективности и доходности деятельности компании за счет привлечения и удержания прибыльных клиентов.

Решение класса CRM - это комплекс инструментов по работе с информацией, включающий в себя клиентскую базу, а также ряд методик, позволяющих систематизировать данные и регламентировать порядок работы с ними. Т.е. это автоматизированная система, которая позволяет компании поддерживать взаимоотношения с клиентами, собирать информацию о клиентах и использовать ее в интересах своего бизнеса.

Выделяется два основных составных процесса – управление маркетингом и управление продажами, каждый из которых имеет свои цели и подчиняется определенным законам.

По определению Американской ассоциации маркетинга, **маркетинг** - это осуществление бизнес-процессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю. **Цель** управления маркетингом – создать условия для приспособления производства к общественному спросу, требованиям рынка, разработать систему организационно-технических мероприятий, изучению рынка, интенсификации сбыта, повышению конкурентоспособности товаров с целью получения максимальных доходов с минимальными расходами.

### Основные функции маркетинга:

- Изучение спроса, вопросов ценообразования,
- Реклама и стимулирование сбыта,
- Планирование товарного ассортимента, сбыта и торговых операций.

Простыми словами, изначально, целью маркетинга была – разрекламировать и продать товар любому покупателю, однако с годами, эта позиция трансформировалось в тяжеловесный процесс, и современные маркетологи должны сделать так, чтобы покупатели сами захотели приобрести предлагаемый ими товар.

### Для успешного маркетинга, распространено применение практики 4P(Четырѐх Пи):

- Product (Продукт) – сам товар или линейка товаров, их качество, характеристики, обслуживание.
- Price (Цена) – цена и все, что с ней связано: условия оплаты, скидки, деление клиентов на классы.
- Promotion (Продвижение) – стимулирование сбыта: реклама, PR, и прочие маркетинговые мероприятия.
- Place (Место) – место продаж и каналы распределения товаров и услуг, логистика и мерчендайзинг.

Итак, маркетинг работает с рынком, потенциальными покупателями, и стремится увеличить число заинтересованных в продуктах предприятия людей/организаций. В теории управления маркетингом и продажами, такой интерес называют «Лид», происходящий от английского глагола to Lead, вести. Таким образом, все функции маркетинга сводятся к тому, чтобы захватить лид (Lead generation) при помощи различных мероприятий, произведенных на основе выверенного

анализа и взрастить его (Lead Management), подготовить к переходу в следующий процесс продажи.

Если основной целью процесса маркетинга является генерация спроса, заинтересованности в товаре лидами, способными позволить приобрести товары и/или услуги организации, то процесс продаж ставит своей целью превратить этот интерес в сделку за максимально короткий срок и удовлетворить, если не все, то большую часть запросов клиентов. Другими словами, продажи рассматриваются широко и охватывают весь спектр действий, направленных на то, чтобы помочь клиенту сделать выбор и совершить покупку.

**Цели**, стоящие перед руководителями в сфере продаж просты:

- Увеличение объемов продаж,
- Увеличение чистой прибыли,
- Постоянный рост продаж.

**Функциональные задачи** отдела продаж сильно разнятся в зависимости от сферы деятельности предприятия, а также типового клиента, поэтому детально будут рассмотрены, позднее в этом документе. Однако можно выделить следующие тренды, свойственные для всех организаций:

- Постановка целей по распределению усилий, времени по отработке запросов с постоянными и потенциальными клиентами;
- Квалифицированное распространение информации о товарах и услугах;
- Стратегический подбор товара/услуги в зависимости от запросов потребителей;
- Анализ данных по результату продаж.

Таким образом, ключ к успеху в **управлении продажами** лежит на пересечении управления операционной деятельностью, стратегическим управлением и анализом.

Также, хотелось бы отдельно отметить, что для достижения максимальной выгоды, предприятию необходимо уделять отдельное внимание на синергию между двумя направлениями, достижение которой позволит достичь стратегические цели и достигнуть оптимизируемого уровня зрелости по формату СММІ. Бытует ошибочное мнение, что маркетинг работает на подхвате у продаж, когда последние в западных источниках зачастую указываются как подпроцесс управления маркетингом. Однако правильнее всего рассматривать данные процессы как взаимозависимые, способные достигать лучшие результаты при установлении доверительных взаимоотношений.

## Процессы бизнес кейса

### Управление маркетингом.

Как правило, управление маркетингом структурируют в два больших подпроцесса - генерация интереса и его возвращение. От объема и качества лидов напрямую зависит общий объем продаж организации.

Под генерацией интереса, или лидогенерацией, обычно понимаются общепринятые процессы маркетинга, такие как:

1. Анализ рынка;
2. Разработка комплекса маркетинговых услуг;
3. Осуществление маркетинговых мероприятий;
4. Анализ показателей маркетинговых мероприятий;
5. Оптимизация маркетинговых процессов.

Результатом данного этапа является проявленный к продуктам компании интерес, т.е. выражаясь на сленге продавцов, пришедшие лиды. Ключевым на данном этапе является разработка таких маркетинговых мероприятий, которые приведут к максимальному интересу со стороны клиентов. Этот фактор должен успешно балансировать с издержками, связанными с маркетинговыми мероприятиями, а также стоимостью каждого приведенного мероприятием лида.

К базовым **показателям эффективности** данного процесса относят:

1. Количество зарегистрированных лидов,
2. Общее количество всех аккаунтов,
3. Средний предполагаемый чек по лидам,
4. Эффективность маркетинговых мероприятий,
5. Средняя стоимость одного лида, конвертированного в сделку

Большинство организаций делают акцент на маркетинговые кампании, что оправдано только в том случае, когда выстроен механизм захвата и обработки потребительского отклика, что значит, что предприятие способно обработать каждый отклик и довести значимую часть до фактических продаж.

Процесс возвращение лидов отличается от организации к организации, однако по сути своей включает следующие этапы:

1. Регистрация лидов;
2. Квалификация лидов;
3. Возвращение лидов;

Если рассматривать результаты, то нужно сфокусироваться на таких аспектах как коэффициент конвертации лидов на каждом из этапов данного под-процесса, общее качество квалифицированных лидов, а также итоговое количество лидов, согласившихся на сделку.

Стоит также учесть, процесс управления маркетингом это циклический процесс, зачастую проб и ошибок, во избежания которых, необходим точный анализ и выявление **лучших практик**. Таких практик, которые помогут выстроить маркетинг организаций, результирующий не только в большом количестве лидов, но и производящий качественных горячих лидов на выходе. Логика успешного маркетинга проста: создать большой интерес в Вашем продукте, благодаря статистически отобранным эффективным маркетинговым мероприятиям и взрастить качественные лиды, способных и готовых купить Ваш товар/услуги.

Результаты работы маркетинга напрямую влияют на входные данные, «дано», отдела продаж, процесс управления которым мы рассмотрим далее.

## Управление продажами.

Управление продажами - процесс операционный, однако имеет он имеет прямое влияние на стратегические цели организации. **Управление продажами** – это процесс конвертации горячих лидов в сделку. Конвертации потенциального бюджета в реальный доход организации. В данный процесс входят такие этапы как уточнение потребностей потенциального клиента, подготовка индивидуального коммерческого предложения, защита предложенного предложения, и совершение продаж, что также ознаменовано конвертацией сделки в клиента. Процесс варьируется и зависит от продуктовой линейки организации, а также типа клиента - физическое лицо, организация и т.п. Детали см. в разделе «Типовой клиент»

### **Общепринятые этапы процесса продаж:**

1. Уточнение потребностей потенциального клиента;
2. Формирование и защита коммерческого предложения;
3. Заключение контракта.

Наименование и длительность этапов зачастую зависит от бизнес-модели заказчика - работает ли он с конечными потребителями или продает свои продукты корпоративным клиентам. Однако логика везде одинаковая: выяснить, что именно необходимо клиенту (что его привело к Вам), показать, что у Вас есть то, что может ему помочь, доказать необходимость ваших продуктов/услуг, и заключить контракт.

Результатом данного процесса является сделка, а **показателями эффективности** работы процесса служат:

1. Процент исполнения плана продаж.
2. Коэффициент конвертации сделок на каждом из этапов продаж,
3. Среднее время прохождения сделками статусов,
4. Процент сделок, не сменивших статус своевременно,
5. Количество отказов от сделки,
6. Стоимость упущенных сделок,

Если говоря о маркетинге, мы делаем акцент на лучшие практики, то ключом к успеху в процессе продаж является ритмичность на всех этапах продаж. Поэтому менеджерам нужно уделять особое внимание на следование сотрудниками этапов продаж, регламентирование сроков отработки каждого этапа и повышение их эффективности, а также системность и единство в подходе каждого сотрудника.

Как и упоминалось ранее, особое внимание в разборе процессов управления маркетингом и продаж стоит уделить бизнес модели заказчика. Для понимания специфики источника основных доходов организации (выручка от продажи продукции и товаров, а также поступления, связанные с выполнением работ и оказанием услуг), необходимо знать профиль клиента.

Повсеместно различают три вида отношений в продажах предприятий - B2C, B2B, B2G - что значит Business to Customer, Business & Government, а именно коммерческие взаимоотношения между организацией и частным, так называемым, «конечным» потребителем, другой организацией и правительством соответственно.

В случае с B2G, продажи зачастую имеют формат, чрезвычайно отличный от двух других типов взаимоотношений. Весь процесс целиком и полностью зависит от системы госзакупок и заключается в реагировании поставщиком на опубликованный гос предприятием запрос. Активное продвижение не предполагается.

В отличие от B2G, B2C и B2B продажи подразумевают активный маркетинг и продвижение, однако подход в организации и ведении продаж различны.

Ниже приведена сравнительная таблица отличий между продажами B2B и B2C, и какие практические выводы из этого можно сделать:

Предмет:	B2C	B2B
Цель	Человек покупает товар, удовлетворяющий индивидуальные потребности.	Организация приобретает решение своих бизнес-задач; имеются высокие риски принятия ошибочных решений.
Стоимость	Относительно невысокая стоимость приобретаемых решений.	Зачастую высокая стоимость приобретаемых решений.
Длительность продаж	Короткий период.	Длинный процесс
Тактики продаж	Эмоции	Рациональность
Длительность отношений	Краткосрочные отношения, одноразовые продажи.	Партнерство, выстраивание длительных доверительных отношений.
Маркетинг	Высокая эффективность массовых коммуникаций и макро-дифференциации	Высокая эффективность прямых продаж и лоббирования, высокая значимость микро- дифференциации.
	Сильная взаимосвязь с процессами маркетинга.	
Сервис	Вне зависимости от бизнес модели, эффективный сервис для клиентов, персонализация.	
Стратегия	Возможно, лидогенерация в B2B сфере требует больше времени и усилий, оба вида продаж требуют регламента, системности и четко сформулированную стратегию.	

Из таблицы понятно, что все различия, присущие разным бизнес-моделям несут организационный характер, и является скорее переменными, которые меняются вне зависимости от «четко сформулированной стратегии».

Особенности B2G сегмента делают почти невозможным концептуализацию процесса под один эталонный процесс, и зачастую зависит от системы закупок государственного органа. Закупки производятся в интересах различных органов власти, ведомств и их подразделений, а также для удовлетворения потребностей муниципальных образований и заказчиков. Процесс осуществления таких закупок сопровождается бюрократическими сложностями. Все закупки, инициируемые государством, должны проводиться в соответствии с многочисленными законами – как местными, так и государственными/федеральными и т.п.

В процессе продаж в B2G сегменте выделяют следующие этапы:

1. проведение мониторинга потребностей клиентов (ведомств, учреждений);
2. поиск государственных заказчиков;
3. сопровождение сделок;
4. осуществление контроля над платежами госзаказчиков.

В случае с B2C продажами, период, за который осуществляется продажа очень короткий, и зачастую ключевым в работе с клиентами является не процесс продаж, а процесс маркетинга. Ключ к успеху здесь, это баланс между правильным маркетингом, помогающим пронзить сердца представителей целевой аудитории, и постоянное совершенствование продуктов а также ценовых предложений. И данной ситуации на помощь приходит анализ и работа с маркетинговыми списками, выбор наиболее эффективных маркетинговых каналов/мероприятий а также разбор списка отказников.

## Обзор Проблематики

При рассмотрении проблем, мы будем отталкиваться на трех китах управления маркетингом и продажами - качестве работы направления, стоимости приведенных клиентов и сроках работы.

Процесс	Наименование	Симптомы	Причина	На что влияет?
Лидогенерация	Нецелевые коммуникации	Слабый поток интереса в продуктах	Отсутствие целевых коммуникаций, работа маркетинга нацелена на массовость, а не точность попадания	Стоимость клиента
	Неэффективные маркетинговые мероприятия	Низкий коэффициент конвертации лидов в сделки	Ошибочное определение или отсутствие какой-либо определенности в маркетинговых мероприятиях, которые приводят лишь интерес, но не потенциал.	Стоимость клиента
	Недостаточное знание продукта	Сложности при ответе «Что мы предлагаем и в какую стоимость?»	Как правило, отсутствие фиксированного каталога услуг с прайсом.	Стоимость клиента, Качество работы
Вращивание лидов, Работа с горячими лидами	Отсутствие контроля за операциями	Ситуации, в которых одному клиенту мы позвонили, а про другого забыли.	Отсутствие базового учета всех операций в едином окне.	Стоимость клиента
	Незнание своего клиента	Ситуации, в которых клиентам приходится пересказывать/повторять свои слова для специалиста.	Отсутствие истории взаимодействия с клиентами или ее разрозненность	Стоимость клиента, Качество работы,
Работа с горячими лидами	Медленная обработка клиентов, отсутствие временных рамок	Сложности при ответе на «Как долго занимает процесс ХХХ», Ситуации, в которых клиент теряет интерес в процессе уточнения потребностей	Отсутствие временных рамок инструмента контроля для обработки горячих лидов (сделок), затяжные процессы	Качество работы, Сроки работы
	Затяжные процессы отработки с готовыми лидами	Ситуации, в которых отделу продаж приходится много времени тратить на подготовку документации	Отсутствие шаблонной документации, разрозненный набор white papers, отсутствие базы знаний для сотрудников продаж	Качество работы, Сроки работы
	Потеря клиентов на этапе защиты предложения	Ситуации, в которых клиент не готов платить указанные в КП суммы	Отсутствие или плохая прекавалификация клиентов	Стоимость клиента
Заключение сделки	Бумажная бюрократия	Сложности в подготовке документации для осуществления продаж	Отсутствие систематизированной поддержки документацией, шаблонов	Качество работы, Сроки работы
Планирование продаж	Необоснованное планирование доходов	Ситуации, в которых на вопрос «Сколько мы заработаем в следующем году» либо слишком сложный, либо заставляет быть креативным	Отсутствие контроля за плановыми и фактическими показателями доходности продаж, слабые инструменты для мониторинга и соответственно отсутствие обоснования для анализа	

Таблица - своего рода инструмент, который дает понять, что на данном этапе приносит недостаточные плоды, работает неэффективно. Поэтому, проследив и правильно идентифицировав проблемы заказчика, можно указать точки прироста. Также, при составлении плана работ для разрешения проблем, крайне рекомендуется обратить сначала внимание на то, что влияет на стоимость сделки, клиента, таким образом, повышая маржинальность отделов маркетинга и продаж. Далее, по списку выстраивается качество работы направления, и, наконец, сроки работы, которые имеют косвенное влияние как на стоимость сделок, так и лояльность потребителей.



## Оценка уровня зрелости:

Общая оценка зрелости управления маркетингом и продажами заказчика делается на этапе первичных переговоров и служит для принятия При оценке уровня зрелости процессов маркетинга и продаж, рекомендуем руководствоваться следующей таблицей:

Уровень	Состояние	Типичные проблемы	Причины возникновения	Последствия	Решение с быстрым результатом
Начальный	Стихийные продажи	Ситуативные продажи: отсутствие трендов в цепочке маркетинга и продаж, спонтанность в действиях и работе с клиентами.	Относительная молодость предприятия и/или процесса продаж как такового. Отсутствие регламента в процессе продаж.	Маловероятные случаи длительных отношений с клиентом. ярко выраженная усталость сотрудников, занимающихся продажами.	Внедрение системности в процесс продаж, наладка базового учета лидов и контактов, ведение отчетности по количеству контактов и эффективности работы на каждом этапе продаж.
Управляемый	Базовый учет	Слабый поток интереса в продуктах организации.	Отсутствует системный подход в лидогенерации и квалификации лидов для дальнейшей работы отдела продаж.	Большой отток потенциальных клиентов на этапах защиты коммерческого представления и выставления счета.	Внедрение системности в процесс маркетинга. Необходимо выявлять запросы и конвертируемых лидов на ранних этапах. Систематизировать лидогенерацию и контролировать эффективность сотрудников.
Определенный	Управление маркетингом	Слабые показатели конвертации лидов в сделку.	Нетаргетированные маркетинговые мероприятия.	Высокая стоимость лидов и, как результат, убыточность маркетинга.	Необходимо проводить анализ и оценку маркетинговых мероприятий выбирая самые эффективные - те, что приносят максимальный интерес к продуктам предприятия и, что немаловажно, приводят квалифицированных/ платежеспособных лидов.
Управляемый на основе количественных показателей	Управление продажами	Нестабильный результат конвертации	Неуправляемые, иногда затяжные продажи.	Понижение лояльности клиентов, срыв сделки, снижение доходов предприятия	Ввод временных нормативов для каждого из этапов сделки, отслеживание эффективности продаж сотрудников и процессных этапов. Контроль исполнения план/факт продаж.
Оптимизируемый	Управление лояльностью	Недовольные клиенты, препятствующие дальнейшему росту предприятия	Отсутствие обратной связи с потребителями	Понижение спроса на продукт, невозможность осуществления допродаж недовольным клиентам, субъективная оптимизация продукта, предлагаемого предприятием	Наладка канала коммуникаций с клиентами, выявление проблем на ранних этапах для предотвращения недовольства.

Цель данной оценки – спланировать внедрение предложенного заказчику решения, адекватно существующему уровню зрелости. Соответственно – повышение уровня организации служит одной из главных оценок эффективности применения нашего решения. Другой главной оценкой будет служить выгода Заказчика, выраженная в деньгах.

## Ключ к успеху

Вне зависимости от сферы деятельности и бизнес-модели организации, необходимо учитывать и позицию предприятия в его жизненном цикле. Жизненный цикл организации - совокупность стадий развития, который проходит фирма за период своего существования. Теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития. Так, выделяют этап становления или стабилизации, роста, зрелости и смерти.

Концепция также применима и к отдельно взятым направлениям в организации, включая управление маркетингом и продажами. После проведения диагностики уровня зрелости системы управления маркетингом и продаж, становится понятна картина нынешнего положения заказчика, и соответственно, возможно определить, к какой из описанных ниже фаз необходимо стремиться на данном этапе. Если продажи организации находятся на уровнях зрелости начальной, управляемой и определенной, то автоматизацию процессов предлагается выровнять до фазы стабилизации. В случае, если проверка на уровень зрелости маркетинга и продаж организации выявила последние два уровня - управляемый на основе количественных показателей или оптимизируемый, то при внедрении системы CRM нужно ориентироваться на второй этап организационного жизненного цикла - фаза роста, вступая в который организация ставит перед собой цель достижения оптимизируемого уровня зрелости в управлении лояльностью клиентами.

### **Фаза Стабилизации**

Назначение данной фазы - заложить основы для стабильного уровня зрелости процессов маркетинга и продаж для подготовки площадки для дальнейшего роста. Проблемы, свойственные соответствующим уровням зрелости были описаны выше, однако борясь с симптомами, мы зачастую забываем о настоящих источниках, которые зачастую для достижения стабильности в процессе маркетинга и продаж необходимо преодолеть следующие препятствия:

- Товароориентированный подход,
- Представление маркетинга как сложного, неподвластного контролю процесса,
- Стихийность продаж, упор на человеческих качествах, а не на процессности подхода,

### ***Товароориентированный подход***

Наиболее распространенной и грубейшей ошибкой является в первую очередь подход предприятий в организации процесса маркетинга и продаж. Рыночная экономика и изобилие однотипных товаров/услуг на рынке создают ситуацию, когда уже не компания диктует кому, что и когда покупать, а именно клиенты выбирают что и когда им приобрести. Это создает большие проблемы для организаций, которые не перестроили свое мышление и продолжают вкладывать средства в безрезультатные маркетинговые мероприятия и расширение штата продавцов.

Решение - проблему решить достаточно сложно, но возможно. В первую очередь, для повышения эффективности компании и достижения желаемых результатов, необходимо перестроить отношение к продажам и бизнесу и вести клиентоориентированные продажи. Быть гибким в отношении изменения продукта, в зависимости от спроса на рынке, а также отработать запросы каждого горячего лида индивидуально, тем самым повышая вероятность его конвертации в доход. Для этого, очевидно, необходимо вести историю взаимодействия с клиентами, т.е. наладить базовый учет контактов и активностей.

### ***Представление маркетинга как сложного, неподвластного контролю процесса***

Маркетинг зачастую представляется как сложная наука, прогнозирование которой требует сложных вычислительных процессов или другому качественному анализу. Поэтому большинство предприятий тратят огромные средства на маркетинговые кампании с целью захватить как можно больше лидов, и на выходе имеют достаточно дорогих клиентов.

Решение - для сокращения расходов на маркетинг и достижения стабильных показателей в первую очередь нужно начать управлять процессом генерации интереса, а именно сегментацией и маркетинговыми кампаниями. Ключевым здесь является стоимость привлечения одного клиента, которая зависит не от выбираемого инструмента привлечения, сколько от точности попадания в целевую аудиторию. Для этого, как уже и указывалось в описании проекта, маркетологи упорно отслеживают показатели эффективности маркетинговых мероприятий и вычисляют стоимость

одного лида, приведенного в организацию. Все это помогает в дальнейшем выбирать более эффективные маркетинговые каналы, которые приводят нужных лидов и превращаются в доход.

### ***Стихийность продаж, упор на человеческих качествах, а не на процессности подхода***

Зачастую, когда мы слышим, что некто Х хороший продажник, мы начинаем узнавать, какими такими качествами он обладает, красиво ли говорит, эффектно ли презентует.

Да, очень много примеров того, как именно благодаря определенным личным и профессиональным качествам такие Хсы приносят колоссальные результаты организации, но таких людей единицы, и превалируют на рынке труда совсем другие экземпляры. Ссылаться на некомпетентность сотрудников могут все, а зарабатывать деньги, несмотря на отсутствие опыта или других профессиональных навыков, могут единицы.

Решение - подход CRM целиком и полностью основывается на процессности маркетинга и продаж. Регламенты и готовые процессы, которым можно обучить любого - именно это необходимо каждому руководителю для превращения стихийности продаж в закономерность. Автоматизация в таких случаях является неотъемлемой частью стабилизации данных процессов, и дает инструмент для сотрудников работать на благо клиентов.

Подводя итоги, для **достижения стабильности** в процессе продаж, нужно всего 3 элемента:

1. Базовый учет контактов и аккаунтов,
2. Процессность - карта действий для сотрудников отдела маркетинга и продаж,
3. Стабильная, управляемая лидогенерация.

### **Фаза Роста**

После того, как фаза стабилизации пройдена, наступает момент, когда хочется вырасти, однако этого не происходит. Назначение фазы роста - достичь запланированного роста и стабилизации на новом уровне зрелости проектами. А также - обеспечить механизм постоянного совершенствования уровня зрелости самим заказчиком. На этой фазе перед предприятием, как правило, встают такие задачи:

- Совершенствование процесса продаж,
- Повышение скорости и качества операций сотрудников,
- Управление оттоком клиентов,
- Управление лояльностью клиента

### ***Совершенствование процесса продаж***

Забезпечена, но неприменяемая фраза для совершенствования процесса продаж - «If you can't measure it, you can't manage it», что в вольном переводе означает невозможно управлять тем, что вы изначально не измерили. В продажах все происходит также. Для достижения оптимизируемого уровня, в первую очередь необходимо понять, что именно нужно оптимизировать - выявить точки потерь.

Отличным инструментом решающим первую задачу является аналитика, которая кропотливо собирается на основе операционной деятельности процесса продаж. Планирование на базе нынешних показателей фактических продаж и коэффициенты конвертации лидов.

### ***Повышение скорости и качества операций сотрудников***

Залогом успеха процесса продаж является быстрое превращение горячего лида в доход. Однако скорость всегда должна балансировать с качеством. Поэтому при улучшении операционной деятельности сотрудников нужно подходить комплексно. Следующие направления помогут достигнуть цели:

- Выставление и контроль временных нормативов на каждый их этапов продаж в совокупности с автоматическими напоминаниями о звонках, встречах и задачах ( активностях) обеспечат своевременность в обработке клиентов и создаст имидж надежной организации, с которой хочется сотрудничать.

- Оформление заказов и выставление счетов посредством автоматизированной системы, позволит, в первую очередь, ускорить процесс продаж, исключить ошибки и предлагать только то, что доступно для продаж.

- Ведение истории взаимодействия с клиентом, предоставляет своего рода «коллективную память», о том, какие отношения были с клиентом и, при необходимости, всегда быть на одной волне с клиентом, вне зависимости от пройденного с последней коммуникации времени. Ввод информации требует дополнительных трудозатрат, но экономит массу времени и клиенту и сотруднику продаж при контакте, ускоряя процесс и укрепляя лояльность клиента.

- Персональная эффективность и вознаграждение - предоставление сотруднику персонального отчета за требуемый период, уровня конвертации и расчёт премии по продажам («сколько я сегодня заработал») позволяет сотруднику продаж ясно видеть зависимость между личными и корпоративными интересами.

### **Управление оттоком клиентов**

Чтобы контролировать жизненный цикл клиента и отток клиентов, существуют много методик и техник. Есть сложные методики прогнозирования оттока, такие как datamining - управление клиентской базой на основе предсказания поведения с помощью статистических методов. Однако первым шагом для управления оттоком клиентов является отслеживание анализ фактических показателей. Руководителю только и нужно, что следить за тем, на каких именно этапах происходит этот самый отток (отказы), отсортировать их по сотрудникам, по сферам деятельности и выявить те самые тенденции и при перепланировании операционной деятельности, учесть выявленные ошибки.

### **Управление лояльностью клиента**

Ошибочно то мнение, что лояльностью нужно управлять только заручившись поддержкой call-центра или service desk-а. Лояльность клиентов строиться начиная с первого контакта с организацией. Поэтому на протяжении всего процесса продаж крайне необходимо выдерживать сроки, внимать желаниям клиента(история взаимодействия) и не быть drug-dealer-ами, целью которых является спихнуть товар.

Конечно же, поддерживать диалог с потребителем крайне необходимо, но на первых этапах можно ограничиться простыми инструментами, помогающими контролировать впечатления клиентов и принимать соответствующие меры. Можно, например, спросить у клиента, насколько он доволен тем, что заплатил деньги и сможет ли он порекомендовать Вашу компанию друзьям? Этот показатель называется NPS - Net Promoter Score. У него есть как преимущества, так и недостатки. Тем не менее, основную свою функцию он выполняет. Для более детальных отчетов о впечатлениях клиентов можно узнать из CSI, CDI - Customer Satisfaction Index и Customer Delight Index соответственно. Данные индексы позволят определить не только общий уровень клиента, но и причину, почему что-то не понравилось.

Однако для некоторых представителей, для достижения оптимизируемого уровня зрелости прото крайне необходимо управлять сервисом. Внедрение сервис центра - механизма массового обслуживания - поможет поддерживать постоянный диалог с существующими клиентами (прошлыми клиентами в случае одноразовых продаж) для разрешения его проблем, оценке и поддержания лояльности для возможности повторных продаж и прироста клиентской базы.

**Таким образом**, автоматизацию процессов управления лояльностью клиента рекомендуется проводить в два этапа для организаций на первых уровнях зрелости и в один этап для организаций последних уровней зрелости.

## Типовой клиент

Внедрение системы по управлению лояльностью может понадобиться предприятиям абсолютно любой сферы и совершенно разноплановыми заказчиками, которым необходимо наладить процесс продаж. Однако автоматизировать систему рекомендуется не всем. Следующие критерии помогут определиться с ответом на вопрос «А надо ли?»:

### **Критерий 1 - Бизнес-модель**

Для понимания специфики источника основных доходов организации (выручка от продажи продукции и товаров, а также поступления, связанные с выполнением работ и оказанием услуг), необходимо знать профиль клиента.

Как и упоминалось ранее, различают три вида бизнес-моделей, различимых по типу клиентов - B2G, B2B, B2C. Ниже приведен сводный анализ по данным моделям, в рамках кейса управления лояльностью клиентов.

Тип бизнес-модели	Клиент	Специфика	Внедрять?
B2G	Правительственные организации	Продажи осуществляются посредством участия в тендерах, отсутствие активных продаж и маркетинга в его классическом понимании.	Нет
B2B	Квазигосударственные и частные предприятия	Активные продажи, Активный маркетинг, как входящий так и исходящий. Длительный процесс продаж, персонализация продаж	Да
B2C	Конечные пользователи	Активные продажи с сильным фокусом на маркетинг для достижения целевой аудитории, работа с маркетинговыми списками	да

### **Критерий 2 - Объем работ**

Очевидным критерием для ответа на вопрос, внедрять ли систему автоматизации также является и объем работ стоящий перед отделом маркетинга и продаж. Другими словами, сложный вопрос стоит ли осуществлять крупные финансовые вложения в систему автоматизации, в итоге превращается в простой «а сколько у нас клиентов?». Так, например, небольшой организации, с ограниченным количеством клиентов и не планирующей в ближайшем будущем огромного роста в продажах можно обойтись подручными средствами: создать свою CRM-базу в Excel, и хранить все документы, скажем на Google диске.

Однако тем компаниям, у которых свыше 1000 клиентов и более 10 сотрудников в отделе продаж, для достижения осязаемых приростов(см. раздел «Наше решение») есть острая необходимость автоматизировать процессы, отслеживать клиентскую активность и, конечно же, использовать аналитику данных.

### **Критерий 3 - Уровень зрелости Управления маркетингом и продажами**

Уровень зрелости процессов не определяет необходимость организации автоматизировать процессы, а больше показывает с каких именно элементов стоит начать. Как и было описано в разделе «Оценка уровня зрелости», поворотным в увеличении эффективности является внедрение базового учета, а для других введение аналитических инструментов.

Для организаций, находящихся на стадии «Управляемый, на основе количественных показателей», уже достигли уровня зрелости в рамках данного кейса, предусматривающего оптимизацию процессов маркетинга и продаж. Таким компаниям необходимо внедрение следующего продукта, дополняющего логическую цепочку, а именно, внедрение call-центра, help-или service-деска.

## Отраслевой обзор

Ниже приведен анализ специфичных черт Управления маркетингом и продажами в зависимости от отрасли экономики, в которой работает Заказчик.

Отрасль	Ключевые отличия управления маркетингом и продажами отрасли	Рекомендуемый вид поставки ПО
Сельское хозяйство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сезонность продаж, возможны сезонные паузы или изменение в каталоге услуг/прайс листе,</li> <li>Различные пути сбыта товаров и услуг, и как результат различные бизнес модели (B2B или B2C), и процессы продаж,</li> <li>Сильный фокус на управление маркетингом и целевые маркетинговые мероприятия.</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM
Обрабатывающая промышленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Точечный маркетинг или полное его отсутствие,</li> <li>Фокус на B2B продажи, редкие B2C продажи или полное отсутствие данного сегмента,</li> <li>Высокая экспертиза клиентов, и как вывод сложный процесс уточнения и отработки заказа.</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM плюс модули Управление инцидентами и проблемами продукта ARTA SYNERGY SD
Нефтегаз и добывающая промышленность		
Жилищно-коммунальные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подавляющая B2C модель продаж, однако сервисного характера, что значит длительное взаимодействие с клиентами,</li> <li>Острая необходимость в сервис/кол-центре</li> </ul>	Модуль Управление маркетингом ARTA SYNERGY CRM плюс полная версия продукта ARTA SYNERGY SD
Строительство и девелопмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продажи как заключающий этап проектов (строительных/разработка)</li> <li>Активные продажи как и в B2B, так и в B2C секторе (строит материалы),</li> <li>Необходимость во взвешенном, точном маркетинге.</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM
Торговля, потребительские товары, услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключевых отличий нет, выстраивается процесс в зависимости от бизнес-модели</li> <li>Работа отделов продаж как основное направление и источник доходов организации</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM
Транспорт и логистика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Применимы и B2B и B2C продажи,</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM
Телекоммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкая диверсификация способов продаж и каналов для продаж,</li> <li>Работа с маркетинговыми списками для активных B2C продаж,</li> <li>Работа B2B для крупных контрактов,</li> <li>Продажи «из салона»</li> </ul>	Полная версия продукта ARTA SYNERGY CRM плюс базовый пакет продукта ARTA SYNERGY SD для организации call-центра
Финансы и страхование	<ul style="list-style-type: none"> <li>B2C сектор,</li> <li>Работа с маркетинговыми списками для активных продаж</li> <li>Превалирующие B2C направление,</li> <li>Ориентация на выстраивание длительных, доверительных отношений с клиентами для последующих допродаж,</li> </ul>	Модуль Управление маркетингом ARTA SYNERGY CRM плюс базовый пакет продукта ARTA SYNERGY SD для организации call-центра
Образование		
Здравоохранение и социальные услуги		

## Наше Решение:

Ниже предлагается функциональный состав решения SYNERGY CRM

Модуль	Процесс	Процесс/функция	Описание функции предлагаемого решения
Управление маркетингом	Лидогенерация	Управление маркетинговыми мероприятиями	-Управление маркетинговыми мероприятиями (созданий, изменение, конфигурирование), -Настройка стоимости и целевого отклика мероприятия, -Анализ и подсчет эффективности маркетинговых кампаний,
		Каталог товаров и услуг	-Ведение реестра услуг (товаров), -Ведение прайс-листа услуг (товаров), -Ведение счетчика использования услуг (товаров), -Составление рейтинга товаров и услуг основываясь на фактических продажах
	Взращивание лидов	Управление лидами	-Создание и учет лидов, -Определение источников лида -Сохранение истории взаимодействия с лидом, -Подсчет коэффициента конвертации на каждом статусе лидогенерации -Связь карточки лид с аккаунтом -Связь карточки лид с контактом
		Управление аккаунтами	- Омниканальный интерфейс - Фиксирование истории продаж с аккаунтами - Архивирование информации на отказных клиентов
Управление Продажами	Работа с горячими лидами	Управление возможностями	-Создание и учет сделок, -Мониторинг показателей конвертации лид-сделка, -Сохранение и просмотр истории взаимодействия по сделке, -Настройка временных нормативов для обработки сделки, -Отображение моментальной мотивации сотрудников, -Выявление списка самых популярных товаров и услуг,
		Управление эффективностью	-Статусы операционной деятельности в режиме реального времени, -Установка нормативов на длительность каждого из этапов продаж, -Постановка коэффициента комиссионных, -Вывод моментальной денежной мотивации сотрудников
	Заключение сделки	Поддержка шаблонных документов	- Формирование шаблонов коммерческого предложения - Формирование шаблонов договоров - Формирование шаблонов счет-фактур - Автоматическое заполнение контактов в интерфейсе - Отправка документации из интерфейса программы
	Планирование продаж	Постановка целевых показателей продаж	-Отображение эффективности маркетинга и продаж в виде воронки, -Мониторинг продуктивности в территориальном, кадровом и временном разрезах, -Доходность и результативность подразделений и отдельно взятых сотрудников, -Оценка план/факт продаж.

## Road Map:

Необходимые этапы работы с заказчиками:

Этап	Описание	Результат	Средняя продолжительность, в днях/ (в днях от начала взаимодействия)	Комментарии
Предварительные переговоры	Предварительные переговоры с заказчиком. Возможна одна или несколько презентаций. Презентуется как продукт, так и наша методика совершенствования проектного управления. Сам программный продукт позиционируется как инструмент реализации методики.	Доверие клиента и высказанное желание двигаться дальше	60/(60)	Длительность этапа может быть абсолютно разной и зависеть от разных факторов. Но как правило, если этап длится более 90 дней – лучше понизить приоритет данного клиента.
Соглашение о проведении анализа	Обсуждается договор о проведении анализа уровня зрелости организации по описанному направлению. Диагностика проводится на основании собственной методики и с использованием элементов программного обеспечения Synergy.	Договор о проведении диагностики уровня зрелости кейса	10/(70)	Как правило – обсуждаются только сроки проведения и участники со стороны клиента. Сам договор – стандартный.
Анализ и презентация результатов	Проводится диагностика. По ее результатам клиенту передается отчет и презентация с наглядным представлением выводов отчета. А также – отдельно представляется предложение в виде плана проведения дальнейших этапов.	Набор отчетных документов для Заказчика по результатам анализа	10/(80)	По завершении данного этапа со стороны клиента возможна длительная пауза либо желание на этом прервать дальнейшие работы.
Соглашение о семинаре	В качестве следующего этапа клиенту как правило предлагается проведение установочного обучения выбранной группы практическим методам проектного управления.	Договор о проведении обучения	10/(90)	
Установочный семинар	Проводится установочный семинар. Семинар занимает 5 полных рабочих дней при количестве участников не более 30 человек. При большем количестве участников необходимо проведение обучения в два этапа. При завершении семинара проводится персональная оценка каждого участника.	Результаты тестирования участников семинара	5/(95)	По завершении данного этапа со стороны клиента возможна длительная пауза либо желание на этом прервать дальнейшие работы.
Соглашение о Фазе стабилизации	Проводятся переговоры и подписывается соглашение о проведении работ с целью стабилизации уровня зрелости управления продажами.	Договор о проведении работ – Фаза стабилизации	20/(115)	
Фаза стабилизации	Проводятся работы предусмотренные данной Фазой. На этой Фазе также проводится внедрение первой очереди ПО, в части: - Управление маркетинговыми мероприятиями, - Управление лидами и возможностями, - Управление аккаунтами, - Каталог товаров и услуг, - Планирование продаж,	Результаты регулярных замеров уровня зрелости управления продажами (1 раз в месяц и через 30 дней после завершения)	90/(205)	Продолжительность существенно зависит от результатов переговоров с Заказчиком. Договор о проведении работ – По завершении данного этапа со стороны клиента возможна длительная пауза либо желание на этом прервать дальнейшие работы.
Соглашение о Фазе роста	Проводятся переговоры о продолжении работ с целью повышения уровня зрелости Управления продажами	Договор о проведении работ – Фаза роста	30/(235)	



Фаза роста	<p>Проводятся работы предусмотренные данной Фазой. К этому времени, у заказчика накапливаются данные и формируются определенные результаты базового учета. Аналитики, при необходимости, помогают заказчику в принятии стратегических решений. На этой Фазе также проводится внедрение второй очереди ПО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление эффективностью,</li> <li>- Поддержка шаблонных документов</li> </ul> <p>А также предложение на внедрение первой очереди ПО из модуля сервис деска.</p>	Результаты регулярных замеров уровня зрелости управления лояльностью клиентов (1 раз в месяц и через 30 дней после завершения)	180/(415)	
Поддержка и методическое сопровождение	<p>Переход к поддержке работы Заказчика. Прежде всего речь идет о методической поддержке, но в том числе предусматривается совершенствование используемого ПО.</p>	При соглашении на ежеквартальной основе – контроль уровня зрелости Управления лояльностью клиента 1 раз в 3 месяца	180/(595)	Активная фаза сопровождения как правило длится 180 дней. Далее работа ведется по запросам Заказчика.

Данная таблица отражает способ работы с заказчиком, заинтересованного в автоматизации процессов управления лояльностью клиентов. Стоит отметить, что данный документ неоднократно ссылался на другой продукт - ARTA SYNERGY SD, который мы видим как логическое продолжения автоматизации процессов управления маркетинга и продаж. О внедрение системы по автоматизации управления инцидентами и проблемами ( а также пр.), стоит задуматься по достижении заказчиком фазы роста, или оптимизированного уровня зрелости. Для более подробного изучения данного вопроса, рекомендуем обратиться в методическое пособие, описывающее Service Desk.