

Дисциплина: «Управление ключевыми клиентами»



«Управление маркетингом и продажами»

Магистры, I курс

Преподаватель: Грознецкая Елена Юрьевна

Июнь 2016

Порядок работы:

10 июня с 10:00 до 16:00 – занятие

17 июня с 10:00 до 16:00 – занятие

18 июня с 10:00 до 16:00 –

практическое занятие в компьютерном
классе

24 июня с 10:00 до 13:00 – занятие,
тест

24 июня с 14:00 до 16:00 – зачёт по
дисциплине

Цели и задачи курса:

Дать максимально полезные и практичные знания – на уровне инструментария – в области управления ключевыми клиентами в коммерческой организации.





Что такое CRM ? - определение

CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами)

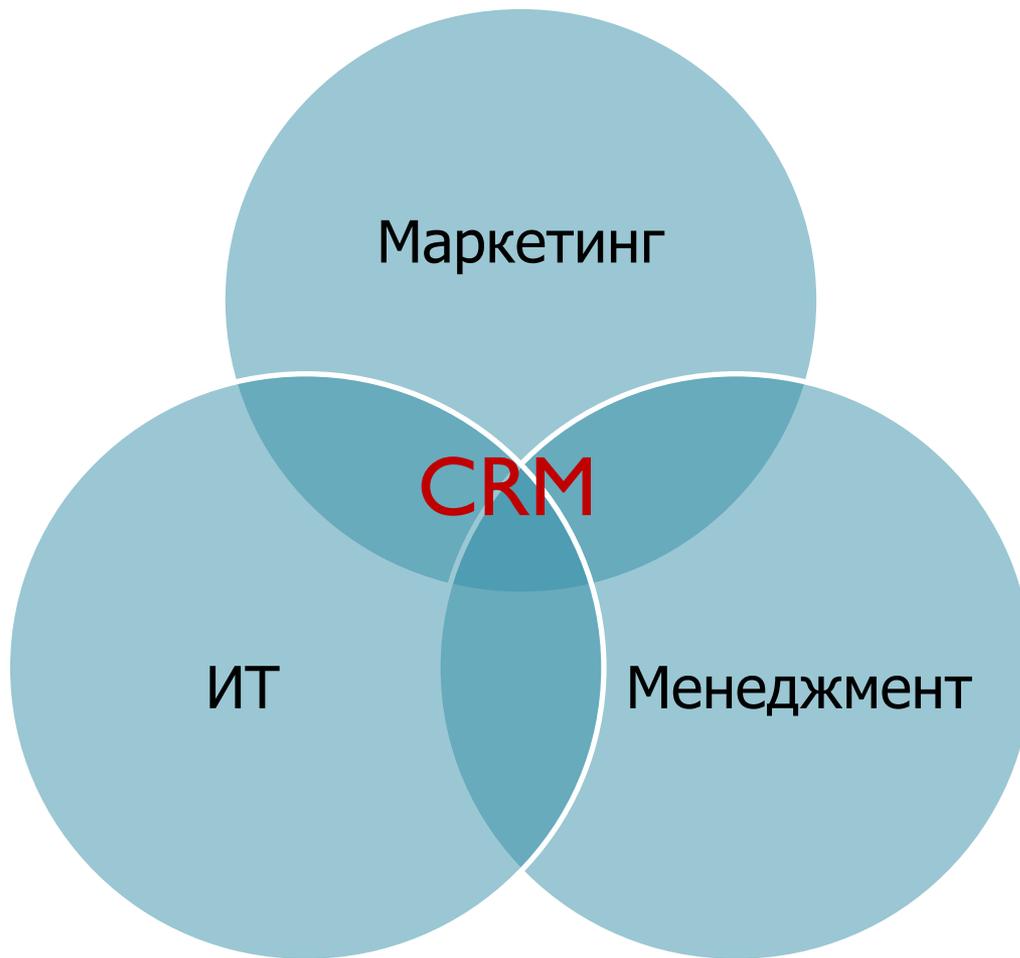
- это НЕ программный продукт и НЕ технология. Это даже НЕ набор продуктов. CRM - это направленная на построение **устойчивого бизнеса концепция** и бизнес стратегия, ядром которой является "**клиенто-ориентированный**" подход
- Эта стратегия основана на использовании **передовых управленческих и информационных технологий**, с помощью которых компания **собирает информацию** о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), **извлекает** из нее знания и **использует** эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания **взаимовыгодных отношений** с ними

CRM – видение компаний



- "Управление отношениями с клиентами - бизнес-стратегия, предназначенная для оптимизации доходов, прибыльности и удовлетворенности клиентов" **Gartner Group**
- "CRM - это современная бизнес-стратегия, нацеленная на рост и повышение доходности бизнеса компании, путем повышения лояльности клиента на протяжении всего цикла взаимодействия с ними" **Microsoft Corp.**
- «CRM — это стратегия, нацеленная на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей» **PriceWaterhouseCoopers**

CRM – (Customer Relationship Management) – Управление Взаимоотношениями с клиентами (УВК)





Обоснование актуальности темы

- Агентство исследований «Forrester Wave» (ЧР): системы управления отношениями с клиентами (CRM) в настоящее время используются в **66% крупных Западных компаниях, а еще 17% планируют приобретение такой системы в ближайшую пару лет.**
- Сложная финансово-экономическая обстановка, обострение конкуренции, потеря актуальности многих традиционных инструментов маркетинга **заставляет задумываться о качественно новых подходах в ведении бизнеса.**
- *"Самое главное - фокусироваться на клиенте и его потребностях. Это проблема для нас потому, что мы выросли в другом обществе... Лучшее всех сказал Губерман (поэт Игорь Губерман): "Мы строим счастье сразу всех и нам плевать на каждого". Это великолепный пример неклиентоориентированности".*

Герман Греф, глава Сбербанка

Назовите 5 причин, почему лояльные клиенты так важны для бизнеса



Фредерик Райчхелд Bain&Company – стратегический консалтинг. Мысли



Влияние увеличения коэффициента удержания потребителей на 5 процентных пунктов на общую пожизненную прибыль, получаемую от типичного потребителя

Отрасль	Повышение прибыли, %
Компания по страхованию жизни	95
Депозиты в филиале банка	90
Издательское дело	85
Обслуживание и ремонт автомобилей	81
Страхование домов и автомобилей	80
Кредитные карты	75
Промышленное брокерство	50
Промышленная дистрибуция	45
Промышленная стирка	45
Управление офисным зданием	40



5 причин в пользу лояльных клиентов:

- 1) Продавать новые услуги или товары существующему клиенту намного проще, чем новому. **Результат: затраты на маркетинг снижаются**
- 2) Вам не надо тратить много сил, времени и средств на то, чтобы клиент снова выбрал вас. **Результат: повышение прибыли.**
- 3) Если клиенты покупают у вас, они не покупают у конкурентов. **Результат: выигрываете вы, а не конкурент.**
- 4) Постоянные клиенты не так чувствительны к цене. **Результат: хорошая маржинальность.**
- 5) Лояльные клиенты с большей готовностью попробуют и другие ваши предложения и услуги.

Мораль:

Прежде, чем бросаться на поиски новых клиентов, попробуйте превратить покупателей, сделавших у вас хоть одну покупку, в клиентов на всю жизнь.*



Исторические корни

Базовая концепция CRM (фокус не на продукте, а на клиенте + персонализация) уходит корнями в прошлое

- **Классический пример:** когда супермаркетов не было, то основная масса товаров продавалась через множество маленьких магазинчиков. Окрестные жители покупали там все самое необходимое, не утруждая себя поездками за продуктами в город. Хозяин магазина знал всех своих клиентов, которые жили по соседству, в лицо и по имени. Знал их нужды, привычки, вкусы, финансовое состояние, факты личной жизни и т.д. Он знал кто, когда и зачем придет. И все знали его. Бизнес строился на лояльности этих постоянных покупателей. Сейчас это бы назвали **персонализацией**
- Потом наступила **эра потребления**. Выросли супермаркеты. Массовый продукт. Массовый покупатель. Все – качественно. Все – красиво. Продается на каждом углу. Но - безлико. О персонализации – забыли. Ведь нельзя приставить к каждому покупателю продавцу.
- **В эпоху конкуренции** качество товара везде примерно одинаково. Норма прибыли – упала. Единственный способ выжить в конкурентной борьбе выделиться среди остальных продавцов товаров и услуг, предложить продукт каждому клиенту персонально, с учетом его индивидуальных потребностей и особенностей. И тут оказалось, что на современном уровне развития компьютерных технологий можно **“вернуться к прошлому”** и обеспечить персонализацию даже в массовых продажах. Хозяин магазина раньше хранил в голове информацию о ста своих клиентах. База данных может сохранить и обработать сто тысяч. И предложить каждому именно то, к чему он привык, и что может захотеть

Кто был первопроходцем клиент-ориентированных технологий? Александр Македонский, который имени обращался к своим 30 тысячам воинов, и это помогало ему выигрывать сражения, или средневековый бакалейщик, который знал всех своих клиентов в лицо?



Современные тенденции в сервисе для клиента

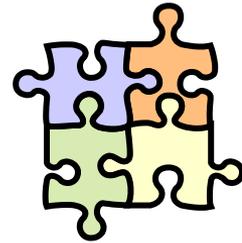
- Персонализация
- Специализация
- Комплексность
- Забота и постоянный контакт
- Яркость и нестандартность
- Скорость, мобильность и доступность
- Интерактивность и технологичность
- Провокация
- Обращения только по конкретному поводу



CRM СТРАТЕГИЯ

- **CRM-стратегия** — это формирование перспективных целей и наиболее эффективных методов их достижения, позволяющих получать конкурентные преимущества и дополнительную прибыль за счет внедрения в работу предприятия принципов главенствования потребностей клиента.
- Не имеет смысла рассматривать **CRM** в отрыве от общей стратегии предприятия. Она является частью общей стратегии бизнеса.

Формирование CRM стратегии



Для формирования **CRM-стратегии** надо ответить на семь вопросов:

- 1) Каковы стратегические цели компании?
 - 2) Какие факторы успеха компания использует для своего позиционирования?
 - 3) Кто является клиентами компании, на какие целевые сегменты направлена ее деятельность?
 - 4) Какой набор продуктов/услуг имеет компания для каждого сегмента?
 - 5) Какие маркетинговые коммуникации являются наиболее эффективными для каждого целевого сегмента?
 - 6) Через какие каналы компания осуществляет сбыт в каждом из сегментов?
 - 7) Сколько уровней индивидуализации обслуживания клиентов нужно поддерживать?
- Отвечая на эти вопросы, топ-менеджмент и создает **CRM-стратегию** компании, на базе которой линейные менеджеры разрабатывают или оптимизируют **бизнес-процессы** и регламенты в сфере продаж, маркетинга и обслуживания, т. е. разрабатывают **тактику**.

CRM-стратегия

Принцип
клиентоориентиро-
ванности
затрагивает все
аспекты
организации



Стандарты клиентского сервиса

● Информационные стандарты

- источники получения клиентом информации (сайт, оператор на входящих звонках) для составления заявки, формы заказа, последующей корректировки и уточнения включаемых в него данных
- действия сотрудников, предоставляющих эту информацию, порядок и скорость обработки сведений, полученных от клиента, сценарии коммуникаций

● Операционные стандарты

- оформление товара и его доставка клиенту, вариативность комплектации, порядок выкладки (стандарты мерчандайзинга), расчеты по выполненным операциям

● Стандарты послеоперационного сервиса.

- стандарты гарантийного обслуживания, технической поддержки во время эксплуатации, технологии возврата и замены товара, получения и обработки обратной связи от клиента, последующих исходящих обращений к клиенту



Следование CRM-стратегии



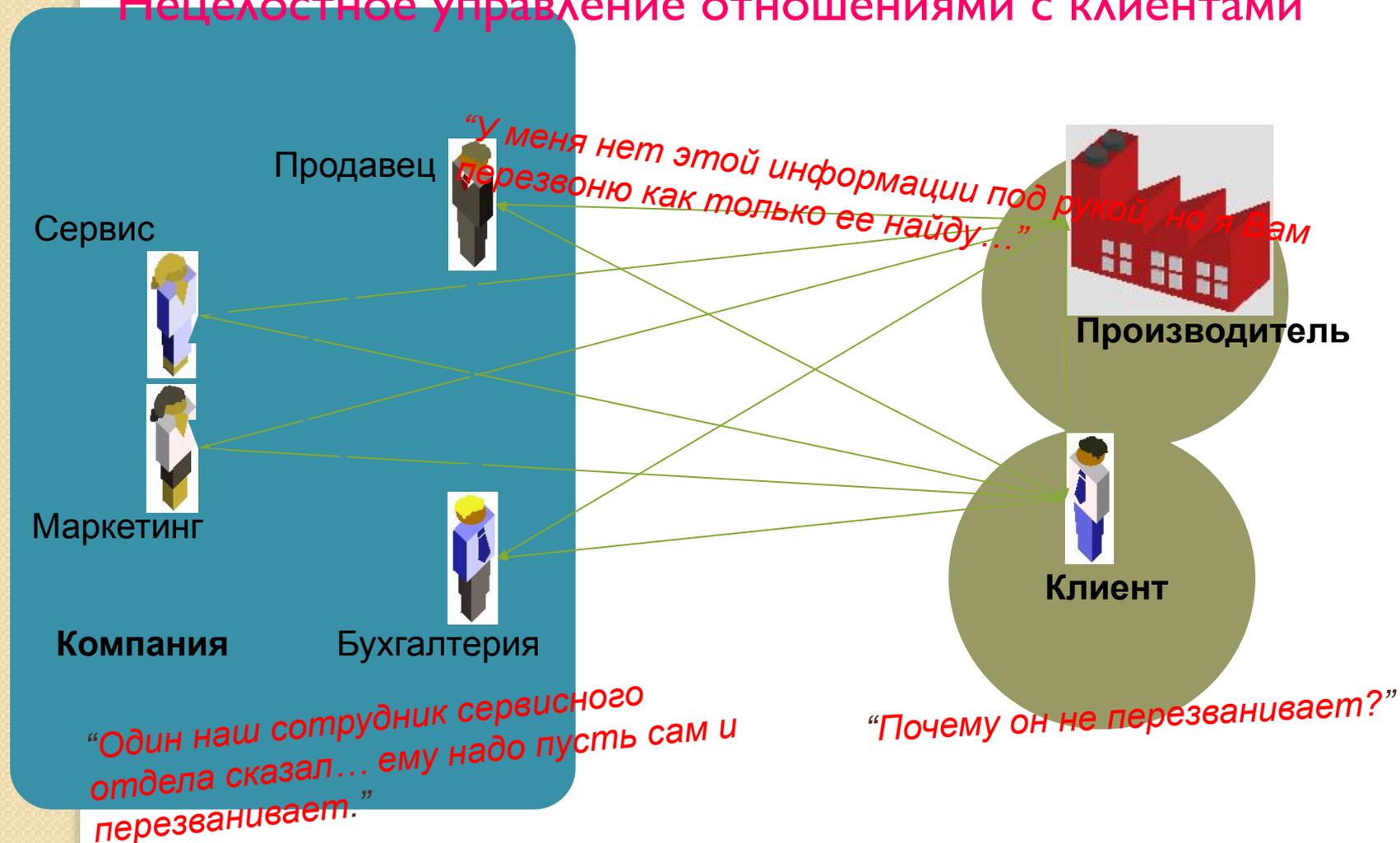
- CRM - это, прежде всего, стратегия привлечения и удержания **лучших и прибыльных** клиентов
- CRM - это современная стратегия, в соответствии с которой бизнес основывается на потребностях **платежеспособных клиентов**
- CRM - это стратегия компании касательно взаимодействия с клиентами во **всех** организационных аспектах: рекламе, продаже, доставке и сервисе
- CRM - это стратегия повышения качества обслуживания клиента, благодаря которой удастся **увеличить долю** на рынке
- CRM - это стратегия компании, в основе которой лежит **понимание поведения** клиентов **и использование** этого понимания для удержания и привлечения новых клиентов, а также увеличение их прибыльности, лояльности и удовлетворенности ...
- CRM - это не просто программные решения, это **изменение мышления** и поведения организации с ориентацией на клиента
- CRM - это независимость вашего бизнеса от отношений между сотрудниками
- CRM - это много **приятных мелочей** для ваших клиентов - **ПРИВЕДИТЕ ПРИМЕРЫ**

Управление взаимоотношениями с клиентами

- Отношения при **продаже**
- Отношения при **маркетинге**
- Отношения при **сервисном обслуживании**
- **Финансовые** отношения

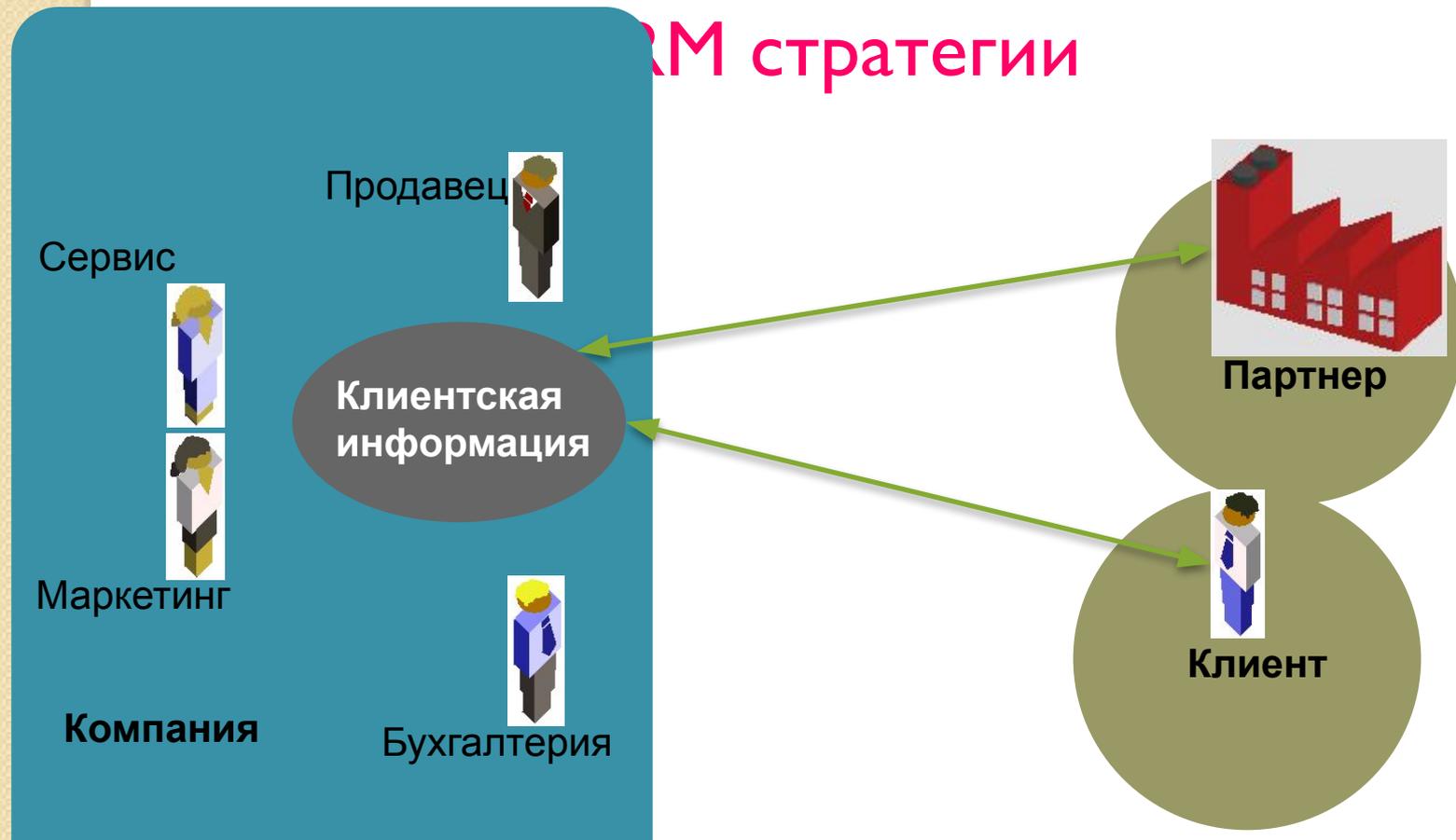
**Зачастую эти отношения
неструктурированы и нескоординированы
между собой**

Нецелостное управление отношениями с клиентами



- Потеря времени и денег
- Неудовлетворенные клиенты
- Внутренние конфликты
- Снижение прибыли

CRM стратегии



- Фокус на клиенте
- Согласованные взаимодействия всех подразделений с клиентами
- Единая база данных о взаимодействиях с клиентом
- Доступ к информации о клиентах на всех уровнях
 - **Руководство**
 - **Отдел продаж**
 - **Служба сервиса**
 - **Маркетинг**
- Сегментирование клиентской базы



Кому не нужен CRM?



Правила неприменимости

- **№1: Стратегия CRM слабо применима там, где нет конкуренции или её уровень недостаточно высок.** Это государственные монополии, «карманные» структуры – сервисные предприятия, банки, транспортные подразделения и т.п.
- **№2: Стратегия CRM не имеет смысла, когда клиенты представляют собой поток случайных прохожих.** Пример – киоск по продаже хот-догов на привокзальной площади. Компании, которые до сих пор считают своих клиентов безликой массой покупателей.
- **№3: Стратегия CRM не нужна, если нет заинтересованности в росте бизнеса.** Компании, вышедшие на определённый уровень развития, владельцы которых не хотят развивать бизнес дальше, поскольку это связано с риском, дополнительными инвестициями, проблемами в управлении.
- **№4: Стратегия CRM требует определённого масштаба. Малый объём бизнеса не окупит инвестиций в ИТ- и бизнес-процессы.** Часто возможности CRM оказываются не по карману малым предприятиям. «Цена вопроса» крайне разнообразна: от \$30-50 000 и до ...
- **№5: Стратегия CRM не мыслима без технологий.** CRM- это не только методы ведения бизнеса, но и определённые информационные технологии, программное обеспечение и оборудование.

Типы клиентов

Тип клиента

Что с ним делать?

Одноразовый клиент

Продать ему как можно больше здесь и сейчас.

Запомниться ему с лучшей стороны, чтобы он вас рекомендовал.

Продать контакт.

Эпизодический клиент

Вовлечь его в систему лояльности.

Запомниться ему с лучшей стороны, чтобы он вас рекомендовал.

Периодически напоминать ему о себе.

Регулярный клиент

Установить человеческие взаимоотношения.
VIP-обслуживание.

Долгосрочный договор.

Периодически напоминать ему о себе.

Ключевые клиенты



Четких правил нет, но клиента принято считать ключевым, если он приносит компании больше 10% общих доходов.

Если клиент дает свыше 20% общих доходов, это может вызвать критическую зависимость компании от него.

Когда клиент приносит больше 50% общего дохода, такого клиента можно назвать **моноклиентом**.

Тем, кто работает с несколькими ключевыми клиентами, которые вместе приносят компании львиную долю дохода, следует отдельно разрабатывать программу по обеспечению их лояльности.



Принцип 80/20

Закон Парето, или **принцип Парето**, или **принцип 20/80** — эмпирическое правило, названное в честь итальянского экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «*20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата*».

Этот принцип даёт основание предположить, что 20% клиентов компании дают 80% доходов/прибыли



Типы ключевых клиентов

Ключевым клиентом (Key Account) можно считать клиента, соответствующего одной или одновременно нескольким из следующих характеристик:

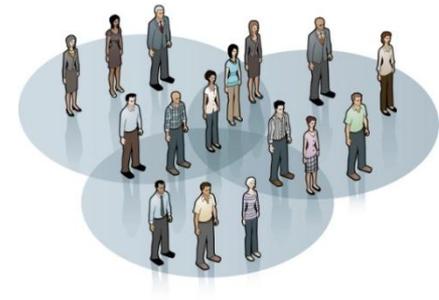
- 1) Клиент, который уже приносит компании значительный доход.
- 2) Клиент, с которым компания пока не работает или работает в небольших объемах, если он является перспективным.
- 3) Клиент, хорошо известный в своей отрасли или на своей территории.
- 4) Клиент исключительно компетентный и требовательный, он помогает компании соблюдать высокие профессиональные стандарты и постоянно совершенствоваться.

Работа с ключевыми клиентами

1. *Выстраивайте честные, открытые взаимоотношения, настроенные на долгосрочную перспективу*
2. *Знайτε всё о своём клиенте, собирайте досье. Досье может включать как деловую информацию: миссию, историю создания компании, структуру и зоны ответственности, способы принятия решений, бюджеты и т.п., так и личную: даты рождения, члены семей, традиции, вкусы и предпочтения*
3. *Ищите точки неудовлетворённости: кто в компании клиента испытывает неудовлетворённость? Чем вы можете помочь?*
4. *Предлагайте варианты решений, иллюстрируя выгоды*
5. *Предлагайте комплексные решения, решения «под ключ»*
6. *Делайте всё возможное для клиента и даже немного больше*
7. *По умолчанию, будьте профессионалом своего дела, не останавливайтесь в развитии и в стремлении к совершенству*

Сегментация клиентов

- **Географические характеристики.** Где человек живет, работает, покупает продукт
- **Демографические характеристики.** Возраст, пол, дифференциация доходов, семейное положение и размер семьи, профессия, образование
- **Психографические характеристики.** Типы личности (например, интроверт-экстраверт, прагматик-романтик и т. п.), социальные группы, этапы жизненного цикла семьи
- **Поведенческие характеристики.** Интенсивность использования продукта, опыт его использования, приверженность торговой марке, степень лояльности к фирме и бренду, повод для совершения покупки, важность покупки



Сегментация клиентов по схеме 5W

Вопрос	Способ сегментации
What?	Сегментация по типу товара. Например: вино в бутылках, упаковке «Тетрапак», разливное и т. д.
Who?	Сегментация по типу потребителя. Например: мужчины, женщины, дети, подростки и т. д.
Why?	Сегментация по типу мотивации к совершению покупки. Например: выгодные цены, каждодневная необходимость и т. д.
When?	Сегментация по ситуации, в которой совершается покупка. Например: к празднику, перед работой, на week-end, перед посещением гостей и т. д.
Where?	Сегментация по каналам сбыта. Например: продажа в магазинах, специализированных салонах, интернет-магазинах и т. д.

Портрет клиента

1. Возраст
2. Контактность
3. Консерватизм
4. Технологичность
5. Опыт взаимодействия с компанией
6. Источник денег
7. Мотивация покупки
8. Чувствительность к цена и скидкам
9. Предпочтительный канал и место покупки
10. Отношение к исходящим обращениям и маркетинговым материалам
11. Медиа-предпочтения



МОТИВЫ КЛИЕНТОВ

- Удовлетворить любопытство
- Защитить семью
- Выглядеть стильным
- Иметь красивые вещи
- Удовлетворить аппетит
- Быть похожим на других
- Быть неповторимым
- Избежать проблем
- Избежать критики
- Защитить репутацию
- Воспользоваться возможностями
- Быть в безопасности
- Облегчить себе работу



МОТИВЫ КЛИЕНТОВ

- Заработать деньги
- Сэкономить деньги
- Сэкономить время
- Избежать приложения усилий
- Добиться большего комфорта
- Иметь более крепкое здоровье
- Избежать физической боли
- Получить похвалу
- Быть популярным
- Привлечь внимание противоположного пола
- Сохранить имущество
- Получать большее удовольствие



Пример портрета клиента

Октябрина Ивановна, завхоз

Эти клиенты – бюджетники старой закалки. У нас их 15% от общего числа заказчиков.

- Люди предпенсионного возраста
- Трудно воспринимают все новое, консерваторы
- Не владеют компьютером, с Интернетом на «вы»
- Давно работают с компанией, помнят старые ошибки
- Деньги на покупку получают из муниципального бюджета, от родителей детей, спонсоров
- Интересуются не скидками, а просто низкими ценами (для них в каталоге нужно предусмотреть товары по ценам значительно ниже основных).
- Предпочитают личные встречи у себя на территории
- Каталоги любят печатные (лучше, если привезёт агент и всё покажет и объяснит)
- Мотив: решить задачу , часто с выгодой для себя



Как использовать портрет клиента

- Определение ассортиментной и ценовой политики
- Определение оптимальных каналов продвижения
- Определение оптимальных каналов продаж и коммуникаций
- Формирование стандартов сервиса
- Профилирование менеджеров по работе с клиентами



Упражнения

1 Вы работаете в компании, которая производит и поставляет бизнес-сувениры для организаций

Составьте портреты типовых клиентов.
Составьте портреты менеджеров по работе с клиентами для каждого типа клиентов.

2 Вы работаете в туристическом агентстве.

Составьте портреты типовых клиентов.
Составьте портреты менеджеров по работе с клиентами для каждого типа клиентов.