



**arta**  
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



VISION WHITE PAPER:

## Управление взаимоотношениями с клиентами Customer Relationship & Experience Management

Версия 0.7  
От 09.11.2015

# Оглавление

1. Аннотация.....	3
2. Цикл взаимоотношений с клиентами.....	4
2.1. Регламент взаимоотношений с клиентами.....	4
2.2. Базовый учёт взаимоотношений с клиентами.....	5
2.3. Управление маркетингом.....	6
2.3.1. Управление процессом генерации и взращивания лидов.....	6
2.3.2. Управление сегментацией и маркетинговыми кампаниями.....	7
2.4. Управление продажами.....	8
2.4.1. Управление процессом продаж: мониторинг и контроль.....	8
2.4.2. Оптимизация операций сотрудников продаж.....	9
2.5. Управление сервисом и лояльностью потребителей.....	10
2.5.1. Управление процессом обработки обращений.....	10
2.5.2. Управление лояльностью потребителей.....	11

# 1. Аннотация

**Управление взаимоотношениями с клиентами** (Customer Relationship Management) — это целостный системный подход по выстраиванию отношений с потребителем на всех этапах взаимодействия от маркетинга и продаж, до сервисного обслуживания для обеспечения прироста доли рынка и объемов продаж от 10-15%.

Основные точки прироста эффективности от внедрения:

- **Управление маркетингом.** Снижение расходов на привлечение одного клиента за счёт качественной сегментации целевой аудитории, возможности подготовки точных ценностных предложений, планирования маркетинговых кампаний и процессного подхода по подготовке потенциальных клиентов для продаж (генерации и вращивания лидов).
- **Управление продажами.** Повышение уровня конвертации (доли лидов ставших покупателями) и сокращение расходов на цикл продаж на основе процессного подхода к заключению сделки и контроля нормативов выполнения операций.
- **Управление сервисом.** Повышение лояльности потребителей за счёт повышения скорости обслуживания и разрешения возникающих проблем для возможности осуществления повторных продаж, что обходится на 67% дешевле чем организация продаж новым клиентам.

**Управления потребительскими впечатлениями** (Customer Experience Management) — это целостный подход управления впечатлениями и эмоциями клиентов на всех этапах жизненного цикла взаимодействия с брендом. Управление эмоциями потребителей через *выстраивание индивидуальных отношений с каждым из них*, для достижения личной лояльности к бренду, товарам и услугам, то есть для удержания в клиентской базе и обеспечения повторных продаж.

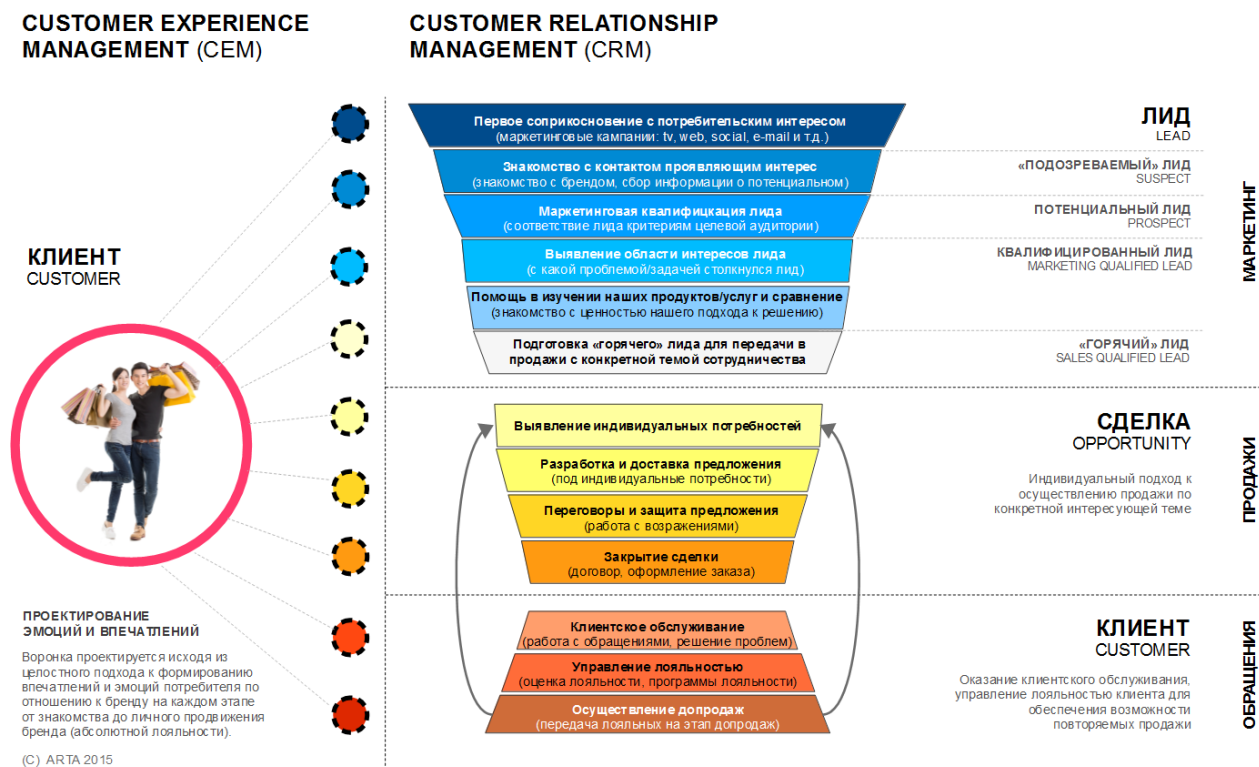
*Примечание: подходит для организаций с многоэтапным процессом продаж.*

## 2. Цикл взаимоотношений с клиентами

### 2.1. Регламент взаимоотношений с клиентами

Внедрение управления взаимоотношениями с клиентами — это в первую очередь изменение подхода к организации работы маркетинга, продаж и сервиса. Это необходимо, чтобы сфокусировать команду на клиент-ориентированность (мотивация) и задать нормативы работы, а также подготовить регламентную базу для последующей автоматизации.

**Основная ценность внедрения регламента:** формализация и систематизация процесса взаимоотношений с клиентом.



#### Методика внедрения:

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование проектной группы по разработке регламента взаимоотношений с клиентами	Формирование экспертной группы и комиссии из ключевых руководителей маркетинга, продаж и сервиса для разработки регламента взаимоотношений с клиентами.	Сформирована проектная группа
2.	Разработка регламента взаимоотношений с клиентами	<p>Анализ полного цикла взаимоотношений с клиентом и требуемых эмоций на каждой стадии. Разработка регламента взаимоотношений с клиентами, который должен раскрывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Перечень этапов обработки: лидов, сделок, обращений;</li> <li>Базовые формы учёта: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) лид, аккаунт, контакт, сделка;</li> <li>б) договор, заказ, счёт;</li> <li>в) обращение;</li> </ul> </li> <li>Критерии и признаки переходов с этапа на этап;</li> <li>Нормативы на каждый этап процесса обработки;</li> <li>Ответственные лица за выполнение каждого этапа;</li> <li>Система мотивации ответственных лиц;</li> </ul>	Регламент разработан и согласован проектной группой
3.	Разработка плана организационных изменений	Разработка поэтапного плана перехода из текущего состояния в целевое (в соответствии с разработанным регламентом)	Утвержден план организационных изменений
4.	Внедрение организационных изменений в соответствии с регламентом	Утверждение регламента и приведение работы в соответствие с утвержденным регламентом по плану организационных изменений.	Организационные изменения осуществлены

## 2.2. Базовый учёт взаимоотношений с клиентами

Для начала внедрения управления взаимоотношениями с клиентами необходимо поставить *базовый* учёт основных сущностей: **Лидов** (потребительского интереса), **Аккаунтов** (организаций/подразделений), **Контактов** (людей), **Сделок**, который нужен для начала мероприятий по автоматизации процессов маркетинга, продаж и сервиса. Впоследствии карточки будут дополняться новыми необходимыми полями, но вначале они могут содержать *только критически необходимую информацию*.

**Основная ценность внедрения базового учёта:**

- Быстрый доступ и поиск информации сотрудниками о клиенте и истории взаимоотношений с ним;
- Возможность руководства быстро получить информацию о статусе обработки лидов и сделок;
- Формализация учёта в маркетинге и продажах, что позволит улучшать процесс (управлять можно тем, что измеримо).

<b>Лид (LEAD)</b>  Зарегистрированный <i>потребительский интерес</i> (может быть получен через официальный сайт, мероприятия, встречи и рекомендации), который можно конвертировать в <i>Сделку</i> (добавив <i>Аккаунт</i> или <i>Контакт</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Аккаунт, Контакт</b> (если есть, либо если нет — организация/ФИО);</li> <li>• <b>Тема сотрудничества</b> (интерес, описание потребности);</li> <li>• <b>Потенциальный бюджет</b>;</li> <li>• <b>История взаимодействия</b>;</li> <li>• <b>Источник лида</b> (откуда пришел);</li> <li>• <b>Статус</b>: текущий статус или «отказ» (стадия, причина).</li> <li>• <b>Ответственный менеджер</b>.</li> </ul>	
<b>Аккаунт (ACCOUNT)</b>  Организация или подразделение организации, с которым мы имеем деловые отношения.	<b>Контакт (CONTACT)</b>  Человек, работающий в Аккаунте, с которым вы взаимодействуете для заключения Сделки.	<b>Сделка (OPPORTUNITY)</b>  Возможность сотрудничества с аккаунтом, которая через выполнение задач конвертируется в продажу.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Наименование</b></li> <li>• <b>Обзорная информация</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Логотип;</li> <li>◦ Описание организации;</li> <li>◦ Вид деятельности, отрасль;</li> <li>◦ Выручка и численность штата;</li> <li>◦ Официальный веб-сайт;</li> <li>◦ Официальная почта;</li> <li>◦ Телефоны, факс;</li> <li>◦ Адреса офисов;</li> <li>◦ Материнский аккаунт;</li> <li>◦ Дочерние аккаунты;</li> <li>◦ Источник лида (откуда);</li> <li>◦ Статус (клиент/потенциальный)</li> </ul> </li> <li>• <b>Контакты</b> (см. далее);</li> <li>• <b>Активности</b> (см. далее);</li> <li>• <b>История взаимодействия</b>;</li> <li>• <b>Ответственный менеджер</b>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Фамилия, Имя, Отчество (Ф.И.О.)</b></li> <li>• <b>Личная информация</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Фотография;</li> <li>◦ Дата рождения;</li> <li>◦ Информация о контакте: биография, семья, интересы, заметки и другая информация;</li> </ul> </li> <li>• <b>Аккаунт, Должность</b>;</li> <li>• <b>Телефоны</b> (моб., раб., домашний);</li> <li>• <b>Интернет</b> (раб., лич., соц. сети);</li> <li>• <b>Адреса</b> (рабочий, почтовый);</li> <li>• <b>История взаимодействия</b>;</li> <li>• <b>Статус контакта</b>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Тема</b> (предмет взаимодействия);</li> <li>• <b>Описание</b> (потребностей);</li> <li>• <b>Заказ</b> (список и количество);</li> <li>• <b>Статус</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Уточнение потребности;</li> <li>◦ Подготовка предложения;</li> <li>◦ Защита предложения;</li> <li>◦ Закрытие сделки;</li> <li>◦ Отказ (стадия, причина).</li> </ul> </li> <li>• <b>Бюджет</b> (сумма сделки);</li> <li>• <b>Общая информация</b>: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Аккаунт;</li> <li>◦ Контакты;</li> <li>◦ Задачи (работы);</li> <li>◦ Документы;</li> </ul> </li> <li>• <b>История взаимодействия</b>;</li> <li>• <b>Ответственный менеджер</b>;</li> </ul>

**Методика внедрения:**

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы маркетинга и продаж	Формирование рабочей группы из руководства маркетинга и продаж для выработки форм и процессов учёта базовых сущностей.	Сформирована рабочая группа
2.	Разработка основных карточек, положений и инструкций	Уточнение структуры и дизайна форм лида, аккаунта, контакта и сделки, статусов перехода с этапа на этап. Разработка положений и инструкций маркетинга и продаж для внедрения обязательного учёта. Формирование справочника товаров и услуг.	Формуляры и регламентация разработаны и утверждены
3.	Конфигурирование карточек и логики переходов по этапам	Конфигурирование карточек и переходов в SYNERGY в соответствии с утвержденными положениями и инструкциями.	Приложение сконфигурировано
4.	Миграция и ввод имеющихся данных, дополнение и очистка	Проведение работ по миграции имеющихся данных в электронном формате и ручной ввод данных, которые нет. Проведение работ по дополнению отсутствующих данных и очистки от дублирования. Ввод/импорт/синхронизация справочника товаров и услуг.	Имеющиеся данные перенесены в приложение
5.	Проведение обучения сотрудников маркетинга и продаж по учёту	Проведение работ по обучению новому регламенту, положению и инструкциям, а также тому как это отражено в приложении.	Сотрудники готовы к эксплуатации приложения
6.	Ввод в действие положений и инструкций и мониторинг	Ввод регламентации приказом в действие и возложение контроля по выполнению правил учёта на руководителей маркетинга и продаж.	Положения и приложение введены в эксплуатацию

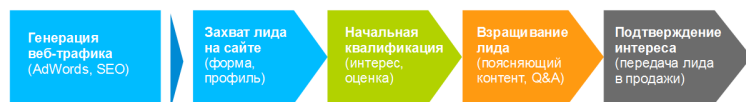


## 2.3. Управление маркетингом

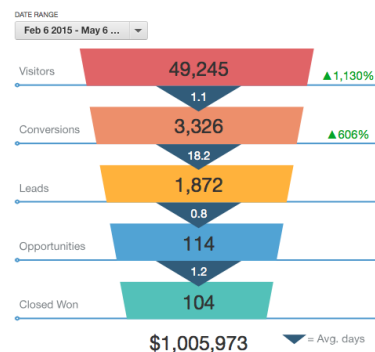
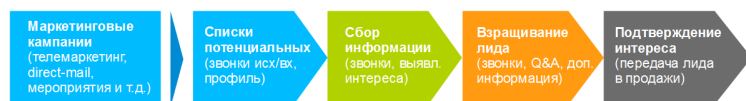
### 2.3.1. Управление процессом генерации и взращивания лидов

Ключевым операционным процессом маркетинга является генерация и взращивание лидов для продаж. От объема и качества лидов напрямую зависит общий объем продаж организации. Поэтому большинство организаций делают акцент на маркетинговые кампании (PR, реклама, мероприятия), что абсолютно оправдано, если в организации выстроен механизм захвата и обработки отклика потребительского интереса. То есть организация способна обработать каждый отклик и довести значимую часть до фактических продаж. Существует два типа генерации лидов:

#### Входящая генерация лидов



#### Исходящая генерация лидов



Во многих организациях бывает, что отлично спланированные и реализованные кампании не имеют фактического эффекта из-за того, что они были не в состоянии захватить и удержать отклики потенциальных клиентов, а также довести их до уровня продаж. Управление процессом генерации и взращивания лидов направлено на решение этой проблемы.

#### Основная ценность управления процессом генерации и взращивания лидов:

- Захват посетителей официального сайта формой интереса и автоматическая регистрация лида (web-to-lead);
- Регистрация и контроль конвертации первичного потребительского интереса в «горячие» возможности продаж:
  - Отчёт об общем процессе генерации лидов (все лиды, текущие статусы лидов, конвертация).
  - Оценка эффективности сотрудников ответственных за лидов (количество лидов, конвертация, отказы);
  - Анализ структуры источников лидов (из каких источников и кампаний мы получаем лидов);
  - Анализ причин отказов лидов от дальнейшего сотрудничества для выработки улучшений.
- Улучшение нормативов конвертации за счёт выработки стандартных процедур на каждом этапе;
- Контроль и управление качеством передаваемых в продажи лидов (взращивание лидов);

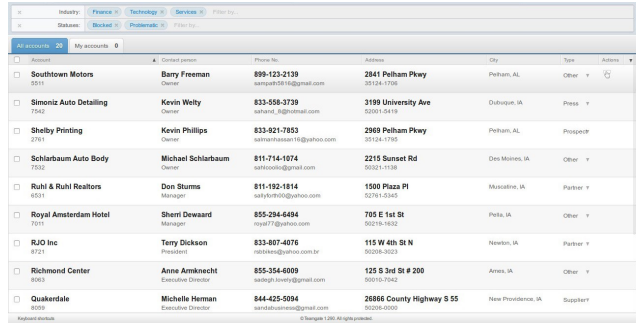
#### Методика внедрения:

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководства маркетинга для внедрения управления процессом генерации и взращивания лидов.	Сформирована рабочая группа
2.	Разработка процедур обработки каждого этапа конвейера и подготовка материалов	Разработка процедур по обработке входящих лидов на каждом этапе: инструкции, скрипты, технологические карты, маркетинговые материалы позволяющие потенциальному клиенту лучше осознать свою потребность в предлагаемых услугах и продуктах. Разработка форм отчётов движения и конвертации лидов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчёт о процессе генерации лидов (лиды, конвертация);</li> <li>• Эффективность lead-менеджеров (конвертация, отказы);</li> <li>• Структура источников генерации лидов (откуда получаем);</li> <li>• Структура и этапы потери лидов (причины потери лидов).</li> </ul> Разработка процедур по интерпретации данных отчётов.	Процедуры, материалы и формы отчётов разработаны
3.	Конфигурирование отчётов движения и конвертации лидов (анализ воронки генерации лидов)	Конфигурирование отчётов контроля движения лидов по этапам для того, чтобы руководители видели всю ситуацию и могли выявлять отклонения от нормативов, причины потери лидов и принимать меры.	Отчёты по движению и конвертации лидов готовы (анализ воронки лидов)
4.	Разработка автоматической регистрации лидов полученных через официальный сайт	Разработка интеграции формы регистрации потребительского интереса с официального сайта с приложением генерации и взращивания лидов для автоматической регистрации (web-to-lead)	Интеграция разработана
5.	Интеграция с телефонией и e-mail	Проведение работ по интеграции с телефонией и электронной почтой	Интеграции сделаны
6.	Обучение руководителя маркетинга (ответственного за генерацию)	Обучение руководителя маркетинга (ответственного за генерацию лидов) использованию отчётов и принимаемым мерам по отчётам	Обучение проведено, отчёты используются
7.	Ввод приложения в эксплуатацию	Ввод приказом приложения генерации и взращивания лидов в промышленную эксплуатацию	Приложение введено в эксплуатацию
8.	Наполнение базы материалов для генерации лидов	Профайл компании. Обзоры, презентации, спецификации, сравнительный анализ с конкурентами продуктов и услуг, отзывы и другая литература по предметной области.	База наполнена

### 2.3.2. Управление сегментацией и маркетинговыми кампаниями

Ключевым показателем эффективности маркетинга является *стоимость привлечения одного клиента*. Она зависит не столько от выбираемого инструмента привлечения (контекстная реклама, реклама на ТВ/радио, телемаркетинг, прямые рассылки, конференции и мероприятия), сколько от точности попадания в целевую аудиторию — делать предложение только тем, кто является потенциальным покупателем и нуждается в предлагаемом товаре/услуге в данный момент.

Несмотря на очевидность, по-прежнему большая часть маркетинговых усилий и бюджетов многих организаций «сжигается» на предложение «не тем, кому надо», «не то, что надо», «не тогда, когда надо». Основная задача маркетинга — точность попадания в целевую аудиторию и потребности, потому как все «промахи» на стадии маркетинга превращаются в огромные затраты и неэффективность на стадии продаж. Управление сегментацией и маркетинговыми кампаниями направлено на помощь в решении этой проблемы.



Name	Phone No.	Address	City	Type
Southwest Motors	Berry Freeman	899-123-2139	2841 Pelham Hwy	Other
Simoniz Auto Detailing	Kevin Welty	833-555-3739	3199 University Ave	Press
Shelby Printing	Kevin Phillips	833-921-7853	2969 Pelham Hwy	Prospect
Schlarbaum Auto Body	Michael Schlarbaum	811-714-1074	2215 Sunset Rd	Other
Ruhl & Ruhl Realtors	Don Stums	811-192-1814	1500 Plaza Pl	Partner
Royal Amsterdam Hotel	Sherril Deward	855-234-6484	705 E 1st St	Other
RJO Inc	Terry Dickson	833-807-4076	115 W 4th St N	Partner
Richmond Center	Anne Amkrecht	855-354-6009	125 S 3rd St # 200	Other
Quakdale	Michelle Herman	844-425-5094	26866 County Highway 5 S	Supplier

Иллюстрация №1. Маркетинговые списки (сегмент).

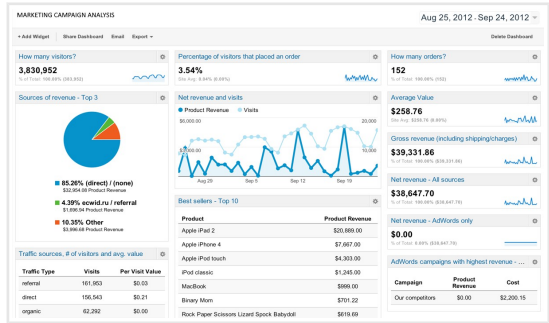


Иллюстрация №2. Аналитика сегмента.

Основная ценность управления маркетинговыми кампаниями и оценки их эффективности:

- Быстрая сегментация клиентов и анализ сегментов:
  - Маркетинговые списки. Гибкие выборки по базе клиентов по полям карточек (лиды, аккаунты, контакты, сделки) для выделения однородных сегментов (маркетинговых списков) с минимально отличающимися потребностями, что дает возможность определения *профиля клиента* и выработки *точных ценностных предложений*.
  - Аналитика сегмента. *Получение статистического отчёта по сегменту: количество аккаунтов, доходность сегмента, «средний чек», рейтинг продаж товаров и услуг, другая информация за указанный период.*
- Планирование и реализация маркетинговых кампаний по работе с сегментами (спискам):
  - Реестр маркетинговых кампаний (тип, списки, целевой и текущий отклик, бюджет, оценка эффективности);
  - Планирование кампаний (планы, задачи) и контроль их своевременного исполнения.
  - E-mail рассылки, измерение и регистрация откликов (лидов), оценка достижения цели кампании.

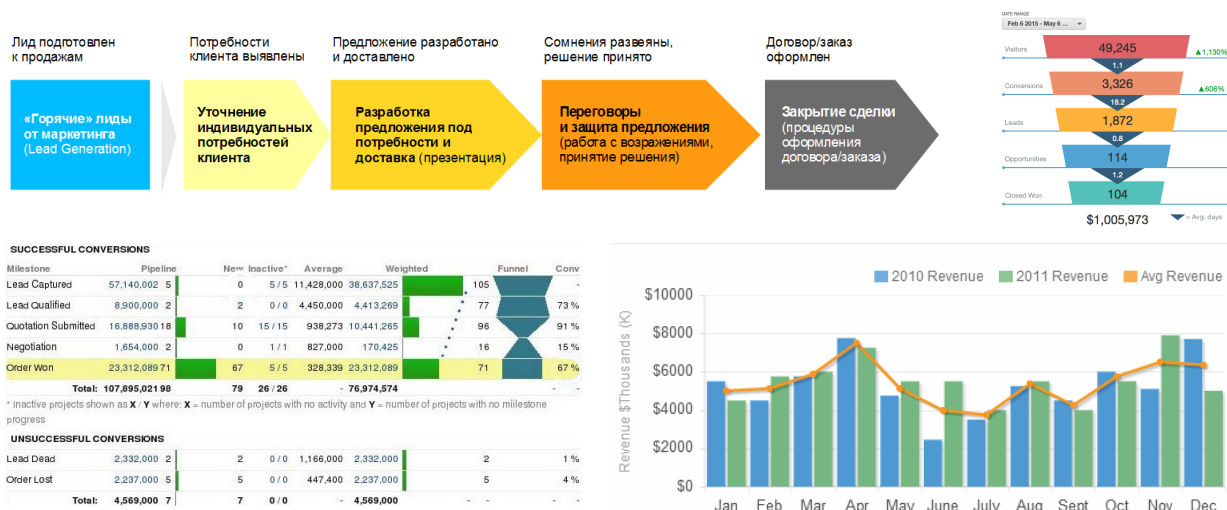
Методика внедрения:

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководства маркетинга для внедрения управления маркетинговыми кампаниями.	Сформирована рабочая группа по маркетингу
2.	Разработка форм отчётов по аналитике сегмента	Выработка первичной сегментации (настройка фильтров). При необходимости, принятие решений о расширении и изменении полей карточек базового учёта и мероприятий по их заполнению. Разработка типовой формы аналитического отчёта по сегменту	Базовые сегменты выработаны, аналитический отчёт спроектирован
3.	Конфигурирование в приложении отчёта и первичной сегментации	Конфигурирование аналитического отчёта по разработанной форме: : количество аккаунтов, доходность сегмента, «средний чек», рейтинг продаж товаров и услуг, другая информация за указанный период. Конфигурирование функции выгрузки списка в файл (Excel).	Выгрузка и аналитический отчёт сконфигурирован
4.	Обучение сотрудников маркетинга сегментации (самостоятельное формирование список по фильтрам)	Обучение сотрудников маркетинга сегментации базы клиентов с использованием настраиваемых фильтров и интерпретации данных аналитического отчёта по сегменту.	Маркетологи обладают навыками сегментации базы клиентов и используют
5.	Разработка карточки и отчёта по эффективности кампании	Разработка реестра и формы карточки маркетинговой кампании, а также формы аналитического отчёта по маркетинговой кампании. Разработка типовых планов на типовые кампании.	Реестр, формы отчётов и типовые планы разработаны
6.	Конфигурирование реестра и карточки маркетинговой кампаний	Конфигурирование реестра и карточки маркетинговой кампаний, планов и аналитического отчёта по оценке эффективности кампаний.	Приложение сконфигурировано
7.	Конфигурирование e-mail рассылок	Конфигурирование функционала e-mail рассылок и сбора откликов.	Модуль разработан
8.	Обучение сотрудников маркетинга разработанному приложению	Обучение сотрудников использованию функционала управления маркетинговыми кампаниями.	Сотрудники обучены
9.	Ввод приложения в эксплуатацию	Ввод приложения в эксплуатацию	Эксплуатируется

## 2.4. Управление продажами

### 2.4.1. Управление процессом продаж: мониторинг и контроль

Основная задача продаж — это конвертация «горячих» лидов в доход. Вопреки распространенным представлениям, неудовлетворительный уровень продаж (не выполнение плана) чаще сопряжено с проблемами, не входящими в их функции, такие как: предоставление маркетингом *некачественных лидов (неплатежеспособные или не имеют острой потребности)*, низкий уровень лояльности потребителей к бренду, товарам или качеству услуг (проблемы поставок товаров и сервиса).



При условии, что такие проблемы отсутствуют, на конвертацию лидов в доход влияет *выполнение нормативов по скорости и качеству операций*. Поэтому основная ценность внедрения управления процессом продаж заключается в:

- **Контроль прохождения сделок по этапам продаж и анализ воронки продаж.** Отслеживание своевременности прохождения сделок по этапам, артефактов (доказательств) подтверждающих успешное прохождение этапа. Выявление сделок, по которым отсутствуют изменения для выяснения причин у сотрудников. Анализ воронки продаж: на каком этапе, сколько и на какую сумму находятся сделки. Сколько сделок было потеряно, на каком этапе и по какой причине. Это позволяет принимать точечные и системные меры по улучшению конвертации.
- **Контроль исполнения плана продаж и прогноз продаж на основе статистики по конвертации.** Получение общего отчёта (план/факт) по продажам за требуемый период (закрытым сделкам). На основе количества зарегистрированных сделок, их сумм, статистики по конвертации сделок (как по доле, так и по времени) между этапами можно с приблизительно оценить ожидаемый уровень продаж.

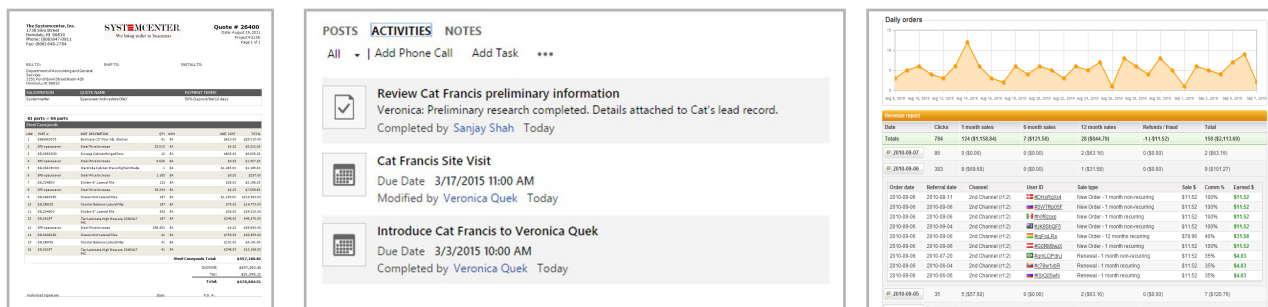
#### Методика внедрения:

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководителей по продажам.	Сформирована рабочая группа по продажам
2.	Настройка фильтров (по этапам и по менеджерам) на реестр сделок	Конфигурирование фильтров по этапам продаж на основе реестра (списки клиентов по этапам), а также списки сделок по сотрудникам	Сконфигурированы фильтры по этапам и сотрудникам
3.	Конфигурирование форм плана продаж и ввод плана	Конфигурирование форм плана продаж и ввод данных, как общих, так и персональных по сотрудникам продаж	План продаж введен.
4.	Разработка и конфигурирование форм контрольных отчётов по этапам, воронке и планам продаж	Разработка, утверждение и конфигурирование контрольных отчётов движения сделок по воронке продаж, в частности: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчёт по количеству и суммам сделок по этапам (воронка).</li> <li>• Отчёт по «зависшим» сделкам (давно нет изменений).</li> <li>• Отчёт по персональному план/факту продаж и прогноз (эффективность: конвертация, скорость закрытия сделок);</li> <li>• Отчёт по общему план/факту продаж и прогноз.</li> <li>• Отчёт по структуре продаж товаров и услуг.</li> <li>• Отчёт по «сорвавшимся» сделкам (структура причин).</li> </ul> Предоставление доступа маркетологам к отчётам.	Отчёты сконфигурированы.
5.	Обучение руководителей использованию отчётов и их интерпретации	Обучение руководителей использованию отчётов, их интерпретации и принятию мер на основе выявленных потерь.	Руководители умеют использовать отчёты



## 2.4.2. Оптимизация операций сотрудников продаж

Основная задача сотрудника — быстро конвертировать поступающих лидов в выручку. Эта работа сопряжена с большим количеством операций на каждом этапе, скорость и качество которых можно многократно повысить за счёт набора простых инструментов и подходов.



Основные направления повышения скорости и качества операций сотрудников продаж:

- **Оформление заказов и выставление счётов.** Ускоренное оформление заказа (*перечень товаров и услуг, количество, цены и стоимость*) на основе справочника товаров и услуг, с автоматическим уточнением наличия (товара) или возможности предоставления услуг позволяет избегать ошибок и предлагать только то, что доступно для продажи. Быстрый расчет ценовых предложений (выставления счета) и исключение предложения отсутствующих товаров или недоступных услуг.
- **Ведение истории взаимодействия с клиентом.** Ведение истории позволяет иметь «коллективную память» о том, какие отношения были с клиентом. С легкостью продолжать разговор с того места, где он был завершен, даже если это было давно или сменился сотрудник продаж. Это требует дополнительных трудозатрат для ввода информации, но экономит массу времени и клиенту и сотруднику продаж при контакте, ускоряя процесс.
- **Напоминания о звонках, встречах и задачах** (активностях). Каждый контакт с клиентом завершается некой договоренностью о дальнейших действиях, о которых нельзя забывать. Своевременность звонков, пунктуальность по встречам, своевременное выполнение задач по клиентам создает имидж надежной организации с которой хочется сотрудничать.
- **Персональная эффективность и вознаграждение.** Предоставление сотруднику персонального отчёта (план/факт) за требуемый период (закрытым сделкам), уровня конвертации и расчёт премии по продажам («сколько я сегодня заработал») позволяет сотруднику продаж ясно видеть зависимость между личными и корпоративными интересами.
- **База знаний продаж.** На каждом этапе продаж по каждому товару или услуге требуется множество специальных материалов для предоставления клиенту. База знаний может содержать: профайл компании, обзоры, презентации, спецификации, вопросы и ответы, сравнительный анализ с конкурентами продуктов и услуг, отзывы и другое. Быстрый доступ к информации по ключевым словам повысит как квалификацию сотрудников, так и скорость ответа клиентам.

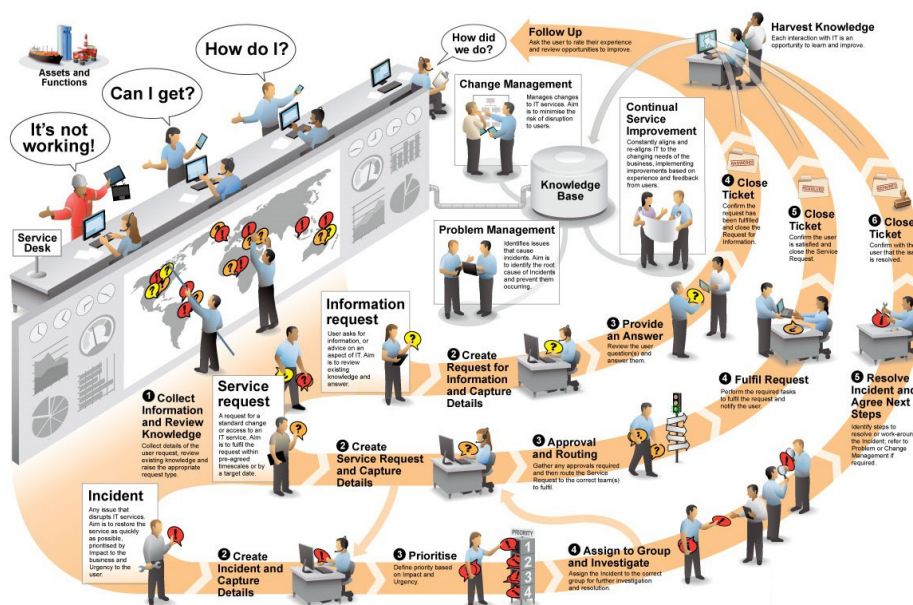
Методика внедрения:

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководителей по продажам.	Сформирована рабочая группа по продажам
2.	Конфигурирование реестра товаров и услуг	Конфигурирование реестра товаров и услуг, разработка интеграции с системой сообщающей о наличии или возможности предоставления услуги.	Приложение сконфигурировано
3.	Конфигурирование форм договора, заказа и счёта (привязка к Сделке)	Конфигурирование реестров, форм и маршрутов согласования договоров, заказов и счетов, как составной части Сделки.	
4.	Конфигурирование отчёта о персональной эффективности	Отчёт о план/факте продаж, уровне конвертации по воронке, оценке уровня вознаграждения с учётом закрытых сделок.	
5.	Наполнение базы знаний продаж	Например: профайл компании, обзоры, презентации, спецификации, сравнительный анализ с конкурентами продуктов и услуг, отзывы и другая литература по предметной области.	
6.	Интеграция с телефонией и e-mail	Проведение работ по интеграции с телефонией и электронной почтой	Интеграции сделаны
7.	Обучение сотрудников продаж ведению статусов, истории и напоминаний, работы с заказами	Обучение сотрудников продаж и контроль руководителями отражения статусов сделок, истории взаимодействия и напоминаний, оформлению заказов и выставлению счетов.	Приложение эксплуатируется

## 2.5. Управление сервисом и лояльностью потребителей

### 2.5.1. Управление процессом обработки обращений

После того как была осуществлена продажа крайне важно поддерживать с потребителем диалог, для разрешения его проблем (на основе обращений), оценке и поддержания лояльности для возможности повторных продаж и прироста клиентской базы. Недовольный и некачественно обслуженный потребитель скажет об этом другим, что повлияет как на прирост продаж другим потребителям, так и на возможность повторной продаже этому потребителю. Для решения такой задачи необходимо построить механизм массового обслуживания (call-центр, контакт-центр или сервис-центр).



Основная ценность в оптимизации процесса обработки обращений заключается в следующих направлениях:

- **Учёт, классификация и приоритезация обращений** (information requests, service requests, incidents). Получение обращений из разных каналов: телефония, электронная почта, официальный сайт, социальные сети для регистрации в единый реестр (контакт-центр), классификация по типам для определения способа закрытия и приоритезации.
- **Маршрутизация обращений и оценка уровня обслуживания.** Движение обращений по маршруту к операторам специализирующимся на конкретной группе вопросов, которые смогут лучше всего могут ответить клиенту. Оценка клиентом уровня обслуживания при закрытии обращения. Регистрация опыта в базе знаний.
- **База знаний об обработке обращений.** Консолидация успешного опыта разрешения обращений: вопросы и ответы, типовые сценарии, инструкции и технические карты того, как закрыть данный тип обращения и обеспечить лояльность потребителя. Весь накопленный успешный опыт.
- **Анализ структуры обращений, нормативов и качества обслуживания.** Анализ структуры обращений, выполнение нормативов закрытия, оценка уровня обслуживания клиентами для принятия системных мер по улучшениям.

Методика внедрения:

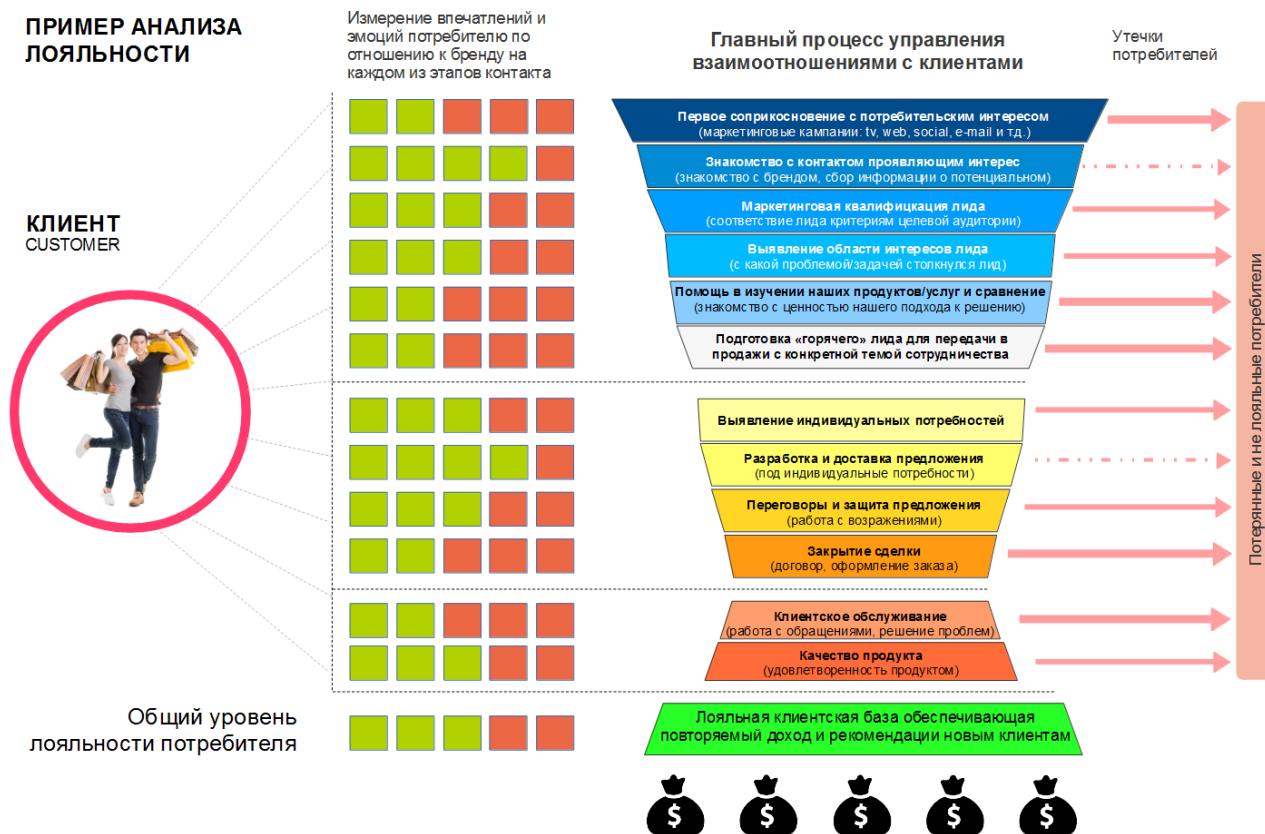
№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководителей по продажам.	Сформирована рабочая группа по продажам
2.	Разработка регламента обслуживания	Разработка классификатора обращений, определения приоритетов, маршрутов движения, процедур разрешения и нормативов выполнения. Определение ответственных лиц и ключевых показателей качества. Определение процедур накопления и использования базы знаний. Формы отчётов для анализа структуры обращений, нормативов и качества.	Разработка регламентной основы обслуживания.
3.	Конфигурирование форм, маршрутов и отчётов	Проведение работ по конфигурирование (автоматизации) разработанного регламента обслуживания.	Приложение сконфигурировано
4.	Интеграция с телефонией и e-mail	Проведение работ по интеграции с телефонией и электронной почтой	Интеграции сделаны
5.	Обучение сотрудников	Обучение сотрудников сервиса использованию приложения	Сотрудники обучены
6.	Ввод в эксплуатацию	Введение приказом приложения и регламента в действие	Регламент введен

## 2.5.2. Управление лояльностью потребителей

Лояльность потребителя является результатом согласованных подходов всех структурных подразделений взаимодействующих с клиентом на всех этапах жизненного цикла. Ни один отдельный инструмент или подразделение, при всей своей идеальности, не даст должного эффекта, если не проводится анализ по всем точкам соприкосновения с клиентом. Мы должны целостно подходить к вопросу лояльности с точки зрения опыта потребителя (customer experience).

Базовая задача управления лояльностью — *измерение лояльности в необходимых точках*, которое позволит получить информацию для принятия решений об организационных изменениях (процессах, инструментах и подготовке персонала) для повышения уровня лояльности. Эта информация может быть получена из используемых автоматизированных систем маркетинга, продаж и сервиса (путем расширения замеров), бренд-мониторинга (интернета, социальных сетей) и опросов клиентов (анкетирования).

**Основная ценность:** получение обратной связи и анализа уровня лояльности для принятия точечных и системных решений.



**Методология внедрения:**

№	Мероприятие	Описание	Требуемый результат
1.	Формирование рабочей группы	Формирование рабочей группы из руководителей: маркетинга, продаж и сервиса.	Сформирована рабочая группа
2.	Расширение регламента по взаимоотношениям с клиентами, формирование требований к проекту управления лояльностью	Определение перечня точек, метрик и способов замера лояльности потребителей (без усложнения для клиентов). Выработки типовых точечных и системных мер и процедур по работе: причины утечек клиентов и меры предупреждения, причины удержания клиентов и распространение лучшей практики. Проектирование типовых отчетов по мониторингу лояльности.	Регламент разработан и утвержден.
3.	Конфигурирование и разработка приложения по сбору информации по уровню лояльности и причинам.	Проведение работ по сбору обратной связи, как путем интеграции с действующими информационными системами по маркетингу, продажам и сервису, так и путем подключения новых источников данных: опросы и бренд-мониторинг.	Приложение сконфигурировано
4.	Обучение, ввод регламента и приложения в действие	Обучение сотрудников по изменениям в регламенте, обучение использованию приложения по лояльности. Ввод регламента в действие.	Регламент и приложение введены в эксплуатацию