

CRM – CUSTOM RELATIONSHIP MANAGEMENT MODULELE SALES ȘI MARKETING

1. Managementul relațiilor cu clienții – o strategie de business performantă

Preocuparea majoră a conducerii afacerilor economice derulate de o firmă o reprezintă creșterea eficienței economice, dar și a eficacității și economicității activității acesteia.

Eficiența economică îmbracă numeroase aspecte dar în esență înseamnă creșterea *rezultatelor obținute raportate la cheltuielile efectuate* de firmă. Cu alte cuvinte este vorba de creșterea cifrei de afaceri, a vânzărilor și implicit a profitului firmei, Dar la fel de profitabilă este

Economicitatea este la fel de profitabilă pentru că se referă la *minimizarea costului resurselor alocate pentru obținerea rezultatelor estimate*, dar menținând calitatea corespunzătoare a rezultatelor.

Eficacitatea trebuie înțeleasă ca *raport între rezultatele obținute și rezultatele estimate*, urmărindu-se îndeplinirea obiectivelor pentru fiecare activitate, sau altfel spus urmărindu-se raportul dintre rezultatele efectiv obținute și rezultatele programate inițial.

Pentru a răspunde acestor obiective, managementul relațiilor cu clienții, prin cadrul general al comunicării cu clienții și al rezolvării cererilor acestora privind achiziția produselor sau serviciilor oferite de firmă, trebuie să asigure în primul rând menținerea clienților tradiționali ai firmei și desigur contactarea și fidelizarea de clienți noi.

O prestigioasă publicație, *Harvard Business Review*, menționează că este de 6-7 mai scump să câștigi un nou client decât să păstrezi un client existent. O statistica alarmantă, menționată de aceeași revistă, bazată analiza **rata de retenție a clienților** arată că în medie, companiile din S.U.A. pierd 1/2 din clienți la fiecare 5 ani și că majoritatea clienților schimbă furnizorul din cauza griji inadecvate a acestuia pentru clienți.

Pe de altă parte, îmbunătățirea **ratei de calificare**, în sensul de convertirea clienților potențiali aflați în mulțimea de clienți prospectați de firmă, în clienți reali care cumpără produsele firmei, fie și cu numai un procent, are evident un impact semnificativ asupra profitabilității firmei. Având ca reper următoarea relație de calcul a estimării veniturilor din vânzări:

$$(\text{nr.de prospecți} * \text{valoare medie} * \text{rata de câștig})$$

durata unui ciclu

se poate verifica rapid că la un număr de 300 de clienți potențiali (prospecți) cu o valoare medie estimată a marfurilor cumpărate de la firmă de 20000 de euro, pe o durată a ciclului de vânzare cumpărare de 3 luni, creșterea ratei de câștig de la 2% la 3%, doar cu un procent duce la o creștere a cifrei de afaceri cu 50%.

Nr. clienți potențiali	Valoarea medie estimată	Rata de calificare a prospectilor	Durata unui ciclu de vânzare	Valoare total estimată a vânzărilor
300	20.000	2%	3 luni	40.000
300	20.000	3%	3 luni	60.000

Această mini lecție de economie este utilă pentru a înțelege de ce este absolut necesară **alinieră sistemelor IT&C la cerințele managementului proceselor de business, asigurând continuitatea și dezvoltarea afacerilor întreprinderii**. Acestui deziderat major îi răspund și sistemele integrate de programe din clasa sistemelor CRM, destinate managementului relațiilor cu clienții, din care menționăm:

- Microsoft Dynamics CRM,
- Siebel,
- SAP – CRM,
- Aplicor, Entellium, Rightnow, Onyx, Pivotal,
- Sisteme Open Source: Amteil, Dafodill, SugarCRM, Vtiger,
- Sisteme românești: TeraSoft CRM, Softexpert, etc

Luând ca sistem software de referință produsul Microsoft Dynamics CRM, remarcăm faptul că problematica complexă a relațiilor cu clienții este abordată din perspectiva integrării a **trei arii de probleme**:

- a) managementul procesului de vânzare – SALES;
- b) managementul campaniilor de marketing – MARKETING;
- c) managementul activității de service – SERVICE

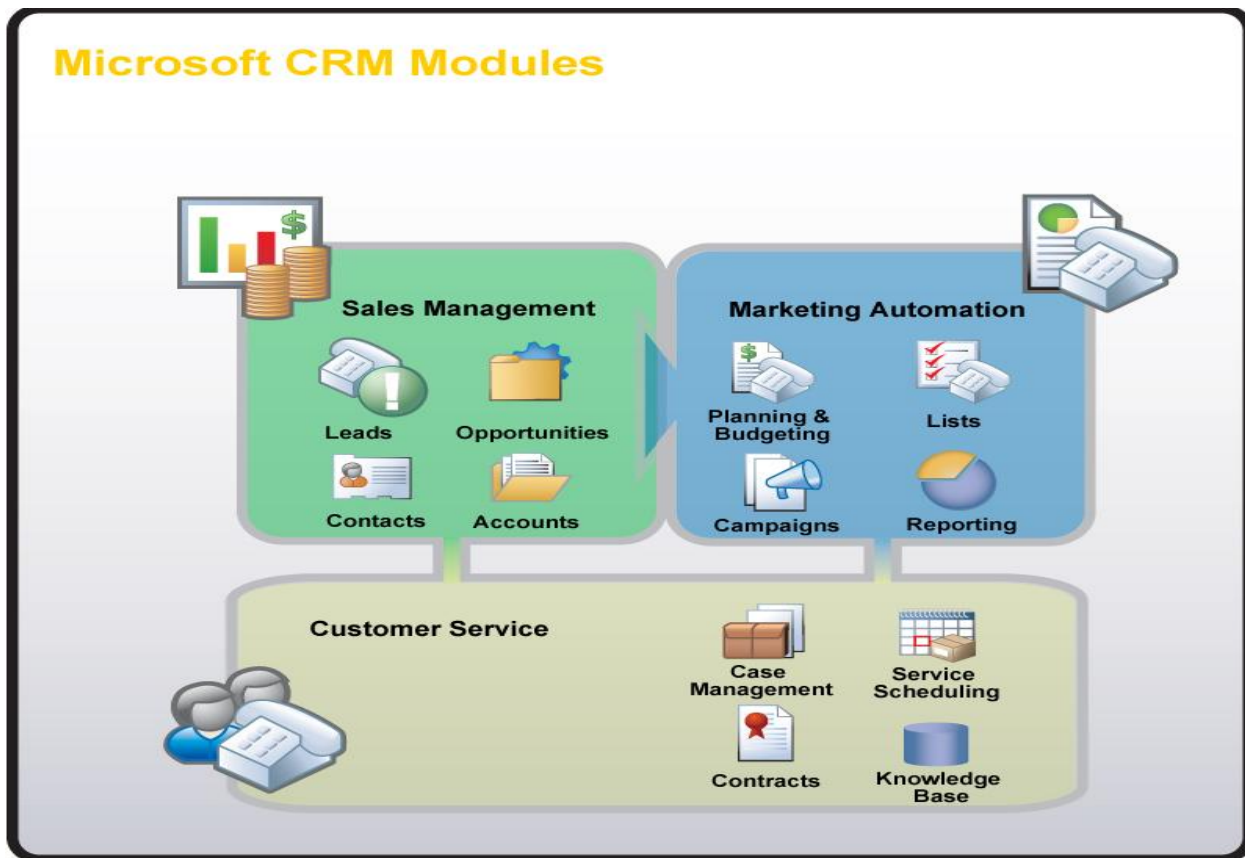


Fig. 1 Modulele sistemului CRM

a. Managementul procesului de vânzare

Păstrarea clienților tradiționali, creșterea numărului de clienți noi și desigur creșterea volumului vânzărilor firmei sunt doleanțe care se pot realiza în condiții de eficiență învățând din

utilizarea sistemului CRM între altele și următoarele¹:

- cum să maximizăm durata relației cu clienții noștri;
- care sunt cele mai bune căi de a ajunge la clienți și pentru clienți de a ajunge la noi;
- cum ar trebui să fie o experiență excepțională a clientului, livrată la un cost minim;
- cum ne putem cunoaște cât mai bine clienții pentru a ne îmbunătăți activitățile de comunicare cu aceștia;
- cum ar trebui să organizăm mai bine informațiile despre clienți.

Sistemul CRM, prin sistemul de meniuri și comenzi ne pune la dispoziție o serie de proceduri pentru:

- prospectarea clienților potențiali, denumiți "LEADS" și calificarea acestora în OPPORTUNITĂȚI de vânzare;
- managementul contactelor cu clienții - CONTACTS
- gestiunea informațiilor despre clienți - ACCOUNTS
- urmărirea stadiilor necesare pentru încheierea unei afaceri: ofertă, comanda, factură;
- urmărirea și gestiunea comunicării între reprezentanții de vânzări și clienți;
- construirea și actualizarea unei baze de date cu informații despre produse și listele de prețuri necesare forțelor de vânzare.

Sistemul CRM prin rapoartele furnizate despre derularea tranzacțiilor de vânzare permite reprezentanților de vânzări, managerilor să estimeze probabilitățile de finalizare a tranzacțiilor, să estimeze evoluția cifrei de afaceri, să consemneze îndeplinirea obiectivelor propuse și să analizeze cauzele unor eșecuri pentru elaborarea deciziilor corecte pentru conducerea afacerilor firmei.

b. Managementul campaniilor de marketing

Firma poate derula campanii scurte de marketing sau campanii complexe de marketing, campanii de tip direct-marketing sau campanii după scheme (templates) care au avut succes.

Sistemul CRM susține managementul campaniilor de marketing prin proceduri pentru:

- planificarea campaniei de marketing, activități, sarcini cu termene și responsabilități;
- întocmirea bugetului și urmărirea costurilor;
- crearea și segmentarea listelor clienților țintă și a produselor promovate;
- execuția și controlul campaniei;
- colectarea și analiza răspunsurilor;
- evaluarea numărului de clienți potențiali ca rezultat al campaniei de marketing.

Prin aceste proceduri CRM se dovedește un instrument performant pentru asigurarea eficienței campaniilor de marketing detaliile putând ajunge și până la calculul costului ce revine pe un client potențial rezultat din campania de marketing.

c. Managementul activității de service

Sistemul CRM permite rezolvarea problemelor de service ridicate de clienți la un maxim de operativitate, inclusiv prin valorificarea experienței acumulate din cazuri anterioare. Procedurile disponibile ne vor permite:

- derularea asistenței service bazată pe relații interactive cu clienții;
- urmărirea rutelor apelurilor de service;
- managementul șirurilor de așteptare;
- finalizarea cazurilor semnalate de clienți;
- urmărirea contractelor de service încheiate cu clienții.

¹ Radu Al., "Introducere în Microsoft Dynamics CRM", Microsoft CRM Trainning Program, Uz intern, Aprilie, 2009

Introducere în CRM

O realizare deosebită a sistemului CRM o reprezintă posibilitatea creării, actualizării și valorificării unei bazei de cunoștințe cu articole, note, comentarii privind rezolvarea problemelor tehnice de service.

2. Interfața grafică MS CRM

Interacțiunea dintre utilizator și sistemul CRM se realizează pe baza unei interfețe grafice compuse dintr-un sistem de meniuri și formulare electronice. Fereastra de lucru CRM are în partea stângă un Panou de Navigare care conține 6 butoane pentru selecția uneia dintre următoarele arii de comenzi:

- Workplace
- Sales;
- Marketing;
- Service;
- Settings;
- Resource Center.

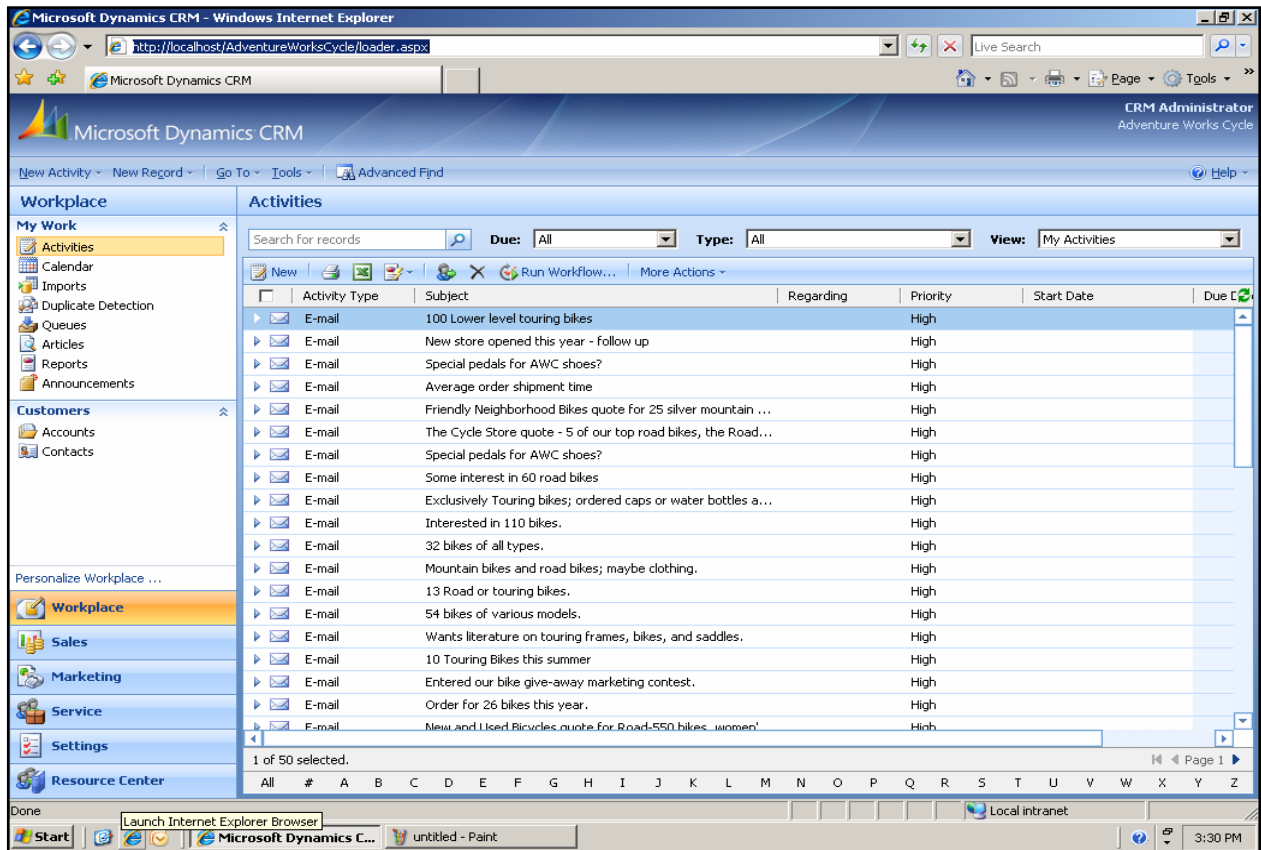


Fig. 2 Interfața grafică CRM

Workplace este aria de comenzi pentru lucru cu procedurile și înregistrările din baza de date a sistemului CRM alocate utilizatorului curent, cel ce a deschis sesiunea de lucru. Este vorba de clienții de care răspunde, persoanele de contact, activitățile, calendarul zilnic al sarcinilor, rapoarte etc.

Sales, Marketing și Service sunt ariile de comenzi corespunzătoare funcționalităților de bază ale sistemului CRM.

Settings este aria de comenzi pentru setări prin care se personalizează sistemul CRM în concordanță cu specificul activității beneficiarului. Este vorba de stabilirea utilizatorilor, a echipelor de

lucru, reguli de securitate și drepturi de acces și alte setări de sistem privind structura de comenzi ale ariilor de lucru, a formularelor și rapoartelor.

Resource Center este aria de comenzi pentru obținerea de informații suplimentare, ajutoare pentru creșterea performanțelor în utilizarea sistemului CRM.

3. Modulul SALES

3.1 Fluxul tranzacțiilor de vânzare – concepte de bază

Sistemul CRM consideră, conform practicii generale a firmelor comerciale că un proces standard de vânzări este un proces secvențial care are următorii pași:

1. crearea unui prospect (lead);
2. calificarea lead-ului;
3. conversia lead-ului în oportunitate;
4. crearea ofertei;
5. crearea unei comanda;
6. crearea facturii;

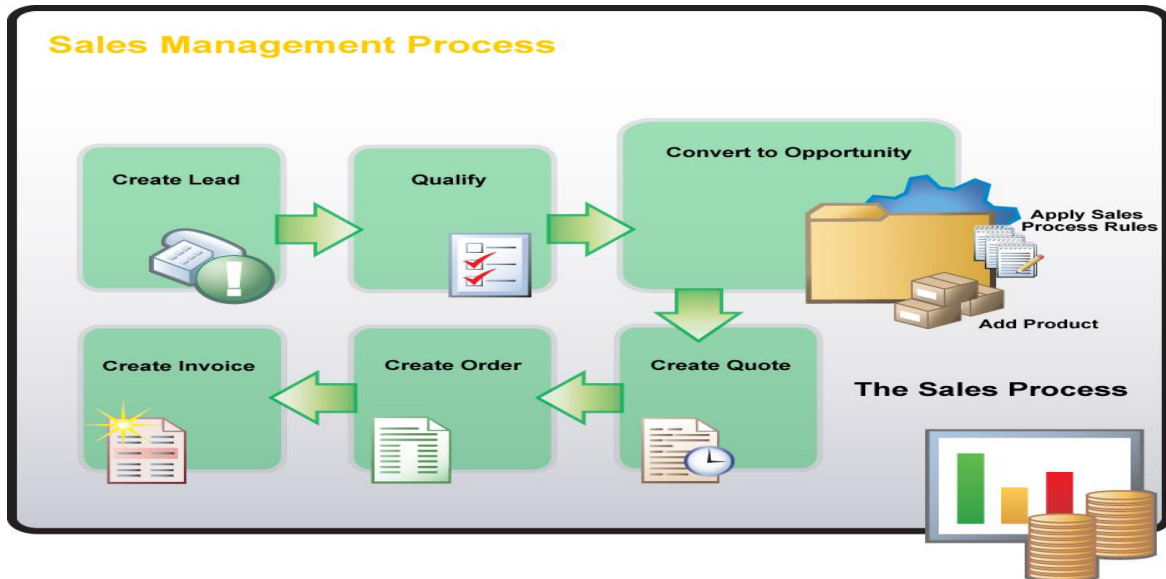


Fig. 3 Procesul standard de vânzări CRM

Teoria managementului relațiilor cu clienții recomandă ca punctul de start al unui proces de vânzare trebuie să-l constituie chiar momentul în care cineva, fie o firmă sau chiar o persoană fizică, își manifestă interesul pentru produsele sau serviciile oferite de firma noastră. Acest punct de start poate să însemne doar un nume și o modalitate de contact, un număr de telefon, o adresă de mail, o adresă de corespondență. Acest "nume" este un LEAD, sau un "prospect". Lead-urile pot fi generate prin campanii de marketing sau prin alte acțiuni, uneori din simpla interacțiune a publicului cu personalul firmei sau cu reprezentanții comerciali ai acesteia.

Lead, desemnează o firmă sau doar o persoană de contact despre care nu suntem siguri că va fi un viitor client al firmei. Dacă prin activitățile de informare, sau orice alte acțiuni reușim să construim o bază pentru negocieri în vederea încheierii unei afaceri, atunci Lead-ul trece în stadiul următor, se convertește într-o oportunitate de afaceri.

Opportunity, desemnează o potențială vânzare către un client, firmă sau persoană fizică. Acestei oportunități i se poate chiar asocia și o anumită valoare a tranzacției. Clienții firmei noastre se împart în două categorii: persoane juridice numite Accounts și persoane fizice numite Contacts.

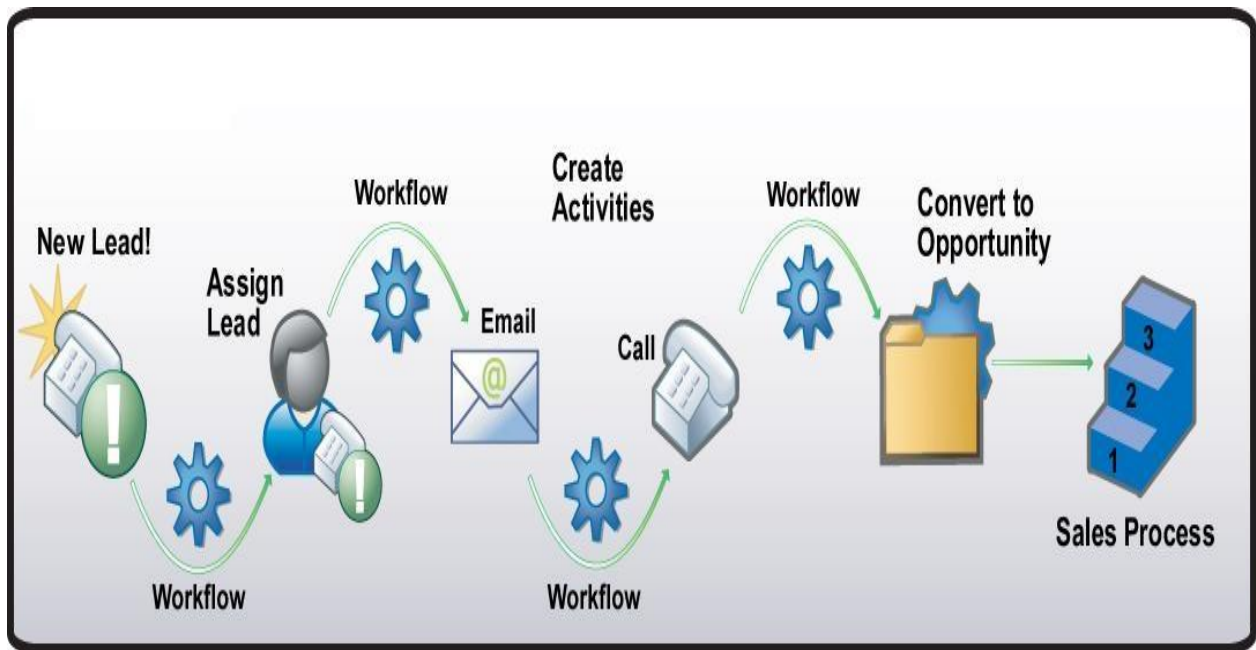


Fig. 4 Calificarea unui Lead într-o Oportunitate

Account, desemnează un client din categoria persoanelor juridice, organizații cu care firma noastră este angrenată în relații de afaceri tip business-to-business, B2B.

Contact, desemnează un client din categoria persoanelor fizice cu care firma noastră este angrenată în relații de afaceri de tip business-to-consumer. Tot în categoria contacts vor fi incluși și angajații partenerilor noștri de afaceri, clienții firmei (accounts).

De multe ori firmele încep derularea negocierilor cu firme sau persoane fizice care sunt calificate direct în stadiul de oportunitate, deci nu operează cu lead-uri.

Negocierile cu un client potențial de tip opportunity se continuă cu crearea și transmiterea unei oferte în urma căreia ne așteptăm la o comandă fermă din parte clientului. Oferta, comanda și factura sunt stadiile următoare ale evoluției procesului de vânzare

Quotes, ofertele sunt propunerile pe care firma le transmite din proprie inițiativă sau la cerere clienților potențiali, oportunităților, așa cum i-am denumit anterior. Pe lângă detaliile privind prețurile produselor, discounturi, în ofertă se mai includ și informații legate de termene de livrare, condiții de plată și perioada de valabilitate a ofertei. Ofertele se negociază și dacă condițiile sunt acceptate de client atunci afacerea, oportunitatea, este câștigată (status reason=WON). Dacă nu avem succes atunci oportunitatea este pierdută (status reason=LOST).

Order, comanda/contractul este documentul care consemnează din punct de vedere juridic angajamentul ferm al livrării produselor din partea firmei vânzătoare, respectiv angajamentul plății contravalorii acestor produse de către cumpărător

Invoice, factura reprezintă notificarea obligațiilor de plată către client ca urmare a livrării mărfurilor conform contractului de vânzare-cumpărare anterior încheiat.

Product Catalog, catalogul de produse se află în centrul tuturor discuțiilor pentru că el centralizează prețurile pe fiecare articol în funcție nomenclatorul de unități de măsură folosit.

Nomenclatorul unităților de măsură – **Unit Group**, permite stabilirea de liste de prețuri – **Price List**, cu prețuri diferențiate pentru produs, de exemplu, în funcție de modalitatea de ambalare și livrare a acestuia. De exemplu un produs se poate vinde la bucata cu un anumit preț sau la duzină, cu alt preț, mai atractiv, ca să stimulăm vânzările. Aceste prețuri pe diviziuni sau multipli de produs, poartă denumirea de **Price List Items**. Datele despre Produs, Unit Group, Price List, Price List Items sunt incluse în formularele care colectează datele despre Lead-uri, Opportunities, Accounts, Quotes, Orders și Invoices.

3.2 Activități și sarcini pentru managementul interacțiunii cu clienții

Activitățile propuse de sistemul CRM sunt acțiuni prin care în cadrul procesului de vânzare interacționăm / negociem cu clienții ca să calificăm un lead, să câștigăm o oportunitate, să clarificăm detaliile unei oferte sau direct ale unui contract. Avem la dispoziție în cadrul interfeței CRM următoarele tipuri de activități:

- **Fax**
- **Phone Call**
- **E-mail**
- **Letter**
- **Appointment**

Oricare dintre aceste activități se poate afla în una din următoarele stări (activity status):

- **Open**
- **Completed**
- **Canceled**

Aceste activități se pot asocia cu oricare din entitățile pe care le-am menționat, astfel putem avea activități asociate unui lead anume, unei oportunități, unui account, unei oferte etc.

Task-urile, sau sarcinile sunt operații, acțiuni concrete prin care are loc finalizarea unei activități. Numărul sarcinilor depinde de complexitatea activității și experiența managerului / reprezentantului de vânzări, Un telefon se rezolvă ușor dar organizarea unei întâlniri pentru decernarea festivă a premiilor anuale pentru cei mai buni agenți din lanțul de retail al firmei este chiar o activitate complexă care necesită coordonarea multor sarcini. Aici este necesară rezervarea unei locații, tipărirea de broșuri, diplome, amenajarea – decorarea sălii, spații speciale pentru interviuri și declarații, angajarea unei firme de catering și eventual o formație artistică și interpreți, invitații speciale pentru presă și personalități, etc. Activitățile și sarcinile apar ca o listă de tip to-do în panoul Workplace – My Work al fiecărui angajat, și în calendarul zilei sale de lucru.

Pentru un management eficient al derulării interacțiunii cu clienții activitățile și sarcinile pot fi incluse în **Workflows** - *fluxuri de lucru*, care pot fi declanșate de anumite evenimente pentru a reaminti angajaților sarcinile, activitățile ce trebuiesc îndeplinite conform programarii și cronologiei stabilite prin aceste fluxuri. Abilitatea managerilor de vânzări se regăsește și în modul în care ei construiesc aceste fluxuri de activități și sarcini, valorificând experiențele de succes precedente.

3.3 Entitățile bazei de date specifice modului Sales

Datele vehiculate de procedurile disponibile în modulul Sales sunt memorate sub forma de înregistrări ale entității bazei de date a sistemului CRM dintre care cele mai semnificative sunt incluse în tabelul următor:

Products	Accounts	Quotes
Unit Group	Contacts	Orders
Price List	Leads	Invoices
Price List Item	Opportunities	Sales Literatures

Înregistrarea PRODUCTS conține în principal următoarele date: <id, nume, nomenclatorul unit de masura, unit de măsură implicită, stoc, lista de prețuri, costul curent..>

Înregistrarea Price List conține următoarele date <nume, data de start, data de sfârșit, unitate-monetară..>

Înregistrarea Price List Item conține următoarele date <produsul, lista de prețuri asociată, unitatea de măsură, moneda, prețul, ...>

Înregistrarea ACCOUNTS conține următoarele date <nume, id, telefon, adresa, e-mail, metoda de livrare, informații ptr livrare, facturare, marketing...>

Înregistrarea CONTACTS conține următoarele date <nume, prenume, funcția, clientul ACCOUNT, email, adresa, telefon, locul de munca, sexul, starea civila ...>

Înregistrarea LEADS conține următoarele date <ce produs dorește (topic), nume, prenume, compania, cifra de afaceri, nr. de angajați, funcția, adresa de contact, mail, telefon, campania de marketing sursă >

Înregistrarea OPPORTUNITIES conține următoarele date <clientul, ce produs dorește (topic), price list, valoarea estimată a vânzării, data estimata a finalizării, probabilitatea de finalizare, leadul sursă, campania de mk sursă...>

Inregistrările Quotes, Orders, Invoices conțin în principal cam aceleași câmpuri <id, nume document, clientul, price list, moneda, chelt de transport, taxe, discount, preț total, condiții de plata, termene și modalități de livrare, date pentru facturare ...>

Pentru crearea și actualizarea acestor înregistrări sistemul CRM dispune de o serie de formulare electronice standard care pot fi modificate, personalizate, în funcție de necesități prin adăugarea sau ștergerea de rubrici. După o astfel de personalizare formularul trebuie ”publicat” pentru a fi văzut în noul format de către toți utilizatorii.

3.4 Scenariu de lucru cu modulul Sales

Presupunem că dorim să promovăm vânzările pentru un nou produs pentru care ne concentrăm asupra unui Lead cu care vom interacționa printr-o serie de activități – telefon, întâlniri, pentru a-l califica într-o Oportunitate. Pentru acest nou client vom concepe o Ofertă care se va converti într-o Comandă și în final într-o Factură, document cu care se finalizează tranzacția de vânzare.

Pașii pe care trebuie să-I parcurgem sunt următorii:

1. adăugarea **unității monetare** cu care operăm (leu);
2. crearea nomenclatorului **Unit Group** cu unitatea de bază, multipli și submultipli foloști pentru livrarea / cumpărarea produsului;
3. crearea listei de prețuri **Price List**;
4. adăugarea de articole, **Price List Item**, cu **prețurile asociate** conform nomenclatorului definit anterior;
5. crearea manuală a unui **Lead**;
6. crearea unei **Activități** de tip ”appointment” asociate lead-ului;
7. calificarea Lead-ului în **Oportunitate**;
8. adăugarea Produselor la Oportunitate;
9. închiderea oportunității;
10. crearea unei oferte, **Quote**;
11. crearea unui contract / comenzi, **Order**;
12. crearea unei facturi, **Invoice**.

4. Modulul MARKETING

4.1 Elementele unei campanii de marketing

O campanie de marketing în accepțiunea CRM înseamnă practic inițierea și derularea unei suite de activități de genul; e-mail-uri, telefoane, scrisori, întâlniri etc. pentru informarea și incitarea clienților, publicului, în legătură cu produsele, noi sau tradiționale, cu promoțiile prin care firma dorește să-și sporească vânzările, să-și sporească numărul de clienți.

Elementele unei campanii de marketing sunt:

- ✓ produsele avute în vedere;
- ✓ lista clienților potențiali numită și listă de marketing;
- ✓ activitățile și sarcinile planificate;
- ✓ distribuția responsabilităților;
- ✓ documentația care se distribuie ca ”literatură de vânzări”.

4.2 Activități și sarcini

Activitățile standard prin care se derulează efectiv o campanie de marketing sunt cele cunoscute și deja menționate anterior. Deși par simple aceste activități trebuie pregătite cu profesionalism, în sensul stabilirii cu claritate a următoarelor elemente de detaliu:

- subiectul,
- conținutul mesajului,
- data,
- durata,
- eventual timpul necesar conceperii mesajului,
- locația dacă este vorba de o întâlnire,
- responsabilul (proprietarul) activității.

Toate aceste detalii se introduc prin intermediul formularelor electronice asociate entităților din baza de date CRM specifice modulului Marketing.

Activitățile pot fi atribuite direct de managerul campaniei de marketing sau pot fi plasate într-o coadă de așteptare (Queue) de unde utilizatorii pot să-și preia anumite sarcini și activități.

Sarcinile sunt diverse acțiuni concrete prin care activitățile sunt transpuse în practică. Sarcinile trebuiesc stabilite înainte de distribuirea sarcinilor. După ce sarcinile și activitățile au fost distribuite utilizatorilor doar li se reamintește ce au de făcut conform programării fiecărei activități.

4.3 Liste de marketing

Listele de marketing sunt alcătuite din clienți – accounts sau contacts, leads, care pot fi grupați după caracteristici comune, geografice sau domeniul de activitate, sursa care a contribuit la generarea lor (un târg, o expoziție, o acțiune de tip sampling într-un mall, etc.).

Lista de marketing se poate crea și independent de o campanie anume de marketing și chiar numai pentru o anumită activitate. Listele de marketing se pot actualiza dacă este nevoie.

4.4 Bugetul

Bugetul de marketing se stabilește centralizat pentru întreaga campanie de marketing șiile reale apoi defalcat pe activități. Pe lângă buget este necesar ca pentru fiecare campanie să se facă o estimare și a veniturilor pe care firma le va înregistra din creșterea vânzărilor ca rezultat al campaniei derulate. După terminarea fiecărei activități se vor consemna costurile efective în formularul activității. Pe baza acestor costuri CRM va calcula costul total al campaniei.

4.5 Pașii unei campanii de marketing

Se recomandă următoarea secvență de pași pentru crearea și derularea campaniei:

1. crearea unei înregistrări de tipul ”Marketing Campaign” prin completarea formularului electronic cu următoarele date:

- numele campaniei,
- codul – se acordă automat,
- tip campanie (eveniment, publicitate, marketing-direct)
- număr de răspunsuri așteptate,
- data începerii / terminării campaniei,
- detalii organizatorice,
- buget,
- cost total,
- responsabil (owner) campanie.

2. adăugarea de activități;

3. introducerea sarcinilor planificate – planned tasks;

4. selectarea listei de marketing;

5. specificarea produselor țintă;

6. specificarea documentației ce va fi distribuită – sales literature;

Lansarea campaniei de marketing necesită mai întâi distribuirea activităților și sarcinilor pe responsabili, angajați ai firmei sau parteneri în cazul externalizării unor activități.

4.6 Monitorizarea și valorificarea rezultatelor campaniei

Monitorizarea campaniei de marketing permite urmărirea progreselor înregistrate în derularea activităților conform datelor planificate. Sistemul CRM ne pune la dispoziție în cadrul acestui modul câteva rapoarte referitor la:

- stadiul de realizare al campaniilor planificate;
- stadiul campaniilor aflate în derulare;
- performanțele financiare ale unei campanii recent încheiate; (răspunsuri ale clienților)
- rezultatele directe obținute printr-o campanie
- compararea a două campanii sub aspectul costurilor și numărului de răspunsuri.

Folosind astfel de rapoarte se poate gestiona mai bine bugetul, răspunsurile, lead-urile generate și alte aspecte legate de planurile de marketing și organizarea viitoarelor campanii. Rapoartele sunt disponibile din modulul **Marketing** opțiunea **Campaigns**, și din meniul principal al formularului selectăm iconul **Reports**. Răspunsurile clienților din lista de marketing introduse în baza de date prin formularul electronic al campaniei corelate cu alte informații de exemplu numărul de lead-uri generate și în final cu comenzile finalizate permit obținerea de informații foarte detaliate ca de exemplu costul pe un lead generat de campania de marketing ce se compară cu veniturile aduse din calificarea acestui lead și factura finală achitată de acesta.