



ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА CRM И ПРЕМИНАВАНЕ КЪМ E-CRM

DIGITAL TRANSFORMATION OF CRM AND TRANSITION TO E-CRM

Пламен Русков

Мениджър екип, A1 България EAD
Магистърска програма „Маркетинг
мениджмънт“, Нов български университет
plamen.ruskov@gmail.com

Plamen Ruskov

Team Leader, A1 Bulgaria EAD
Master program “Marketing
management”, New Bulgarian University
plamen.ruskov@gmail.com

Проф. д-р, Иван Боевски

Департамент „Икономика“,
Нов български университет
ivan.boevsky@gmail.com

Prof. Dr. Ivan Boevsky

Department “Economics”, New Bulgarian
University
ivan.boevsky@gmail.com

Резюме: Последните две десетилетия на предходното столетие и първите две десетилетия на настоящия век дадоха възможност CRM да навлезе повсеместно както в глобалните компании, така и в малките предприятия. Този процес продължава и се видоизменя. С настоящата разработка, ние целим да идентифицираме и осветлим тази трансформация, която идентифицираме като преход от CRM към e-CRM. Затова в началото, ние правим характеристика на ключовите за разработката понятия, след което дискутираме приликите и разликата между цифровизация, дигитализация и дигитална трансформация. Продължаваме с анализ на дигиталната трансформация и нейните основни

Abstract: The last two decades of the previous century and the first two decades of the current century enabled CRM to become ubiquitous in both global companies and small businesses. This process continues and changes. With this paper work we aim to identify and illuminate this transformation, which we identify as the transition from CRM to e-CRM. Therefore, at the beginning, we characterize the key concepts for the development, then discuss the similarities and differences between digitalization, digitization and digital transformation. We continue with an analysis of digital transformation and its main principles and processes. Here we emphasize, in parallel with many other transformations in the corporation/organization, and on the need for

принципи и процеси. Тук акцентираме паралелно с много други трансформации в корпорацията/организацията и върху необходимостта тя да се превърне в “agile organization” и да адаптира своя специфична дигиталната култура. В тази връзка ние сравняваме характеристиките и идентифицираме прилики и разликите между CRM към e-CRM. За да осветлим всичко това, ние използваме казуси от компании – лидери в дигиталната трансформация и e-CRM. Накрая завършваме със заключение, в което фокусираме върху необходимостта от паралелно протичане на процеса на дигитална трансформация с процес на дигитална адаптация на компанията/организацията.

Ключови думи: CRM, e-CRM, дигитална трансформация, big data, CRM тенденции

it to become an “agile organization” and to adapt its specific digital culture. In this regard, we compare the features and identify the similarities and differences between CRM to e-CRM. To illuminate all this, we use case studies of companies – leaders in digital transformation and e-CRM. Finally, we end with a conclusion in which we focus on the need to run the digital transformation process in parallel with the digital adaptation process of the company/organization.

Keywords: CRM, e-CRM, digital transformation, big data, CRM trends

■ Характеристика на ключовите за разработката понятия

Съществуват много тълкувания на това какво представлява дигиталната трансформация. Това се дължи на няколко факта. Нивото и развитието на технологиите са една от предпоставките за това тя да се случи, а те се променят с изключително бързи темпове, което след себе си води и до постоянното модифициране на разбирането за света за дигитална трансформация. Готовността на всяко едно предприятие и алтернативите пред него за това да премине през тази трансформация е другият аспект, който внася нюанси и постоянно изменя термина.

Въпреки това, ядрото на понятието остава почти непроменено – дигиталната трансформация е процес на използване на цифрови технологии за създаване на нови или модифициране на съществуващи бизнес процеси, култура и клиентски опит, за да се отговори на променящите се изисквания на бизнеса и пазара. Тя представлява цялостно преосмисляне на бизнеса в дигиталната ера и надхвърля традиционното разделение на бизнес структурите като продажби, маркетинг и обслужване на клиенти. Вместо това дигиталната трансформация започва и завършва с начина, по който служителите, процесите и цялостното мислене са насочени към клиента и ангажирани с взаимодействието бранд–потребител–бранд.

Докато компаниите преминават от хартиен носител към електронни таблици и към интелигентни приложения за управление на бизнеса, те имат шанса да преосмислят, как правят бизнес, т.е. как, посредством дигиталните технологии, ангажират своите клиенти. Казано с други думи, да отговорят на въпроса:

Как и в какво променяме корпоративния бизнес модел?

“Всяка една дигитална трансформация ще започне и приключи с клиента, и това мога да го видя в съзнанието на всеки един Главен изпълнителен директор, който в момента чете или слуша това.”

Marc Benioff, CHAIRMAN и CO-CEO, SALESFORCE

В една от статиите си McKinsey (2019), определя дигиталната трансформация като „усилие да се активират съществуващи бизнес модели чрез интегриране на напреднали технологии“. Тя позволява цифровите технологии да бъдат интегрирани във вече съществуващи бизнес модели, променяйки начина, по който компанията изработва и доставя своя продукт или услуга. Проучване (McKinsey, Digital Quotient, 2019) показва, че 93% от ръководителите вярват, че цифровите технологии са от решаващо значение за постигането на техните стратегически цели.

В същото проучване McKinsey споменава още, че когато се обмисля дигитална трансформация за дадена организация, наистина е важна предварителната подготовка и да се даде отговор на въпроса: „До колко компанията е готова за тази стъпка?“. За да се извлекат пълните предимства на трансформацията, фокусът трябва да бъде насочен към три основни измерения:

- **Структура** – нужно е да бъде преосмислена структурата на организацията. От основно значение е дали компанията има главен дигитален директор, има ли едно основно звено, което централизирано оформя дигиталните операции или ще бъде децентрализирано и дали съ-



Фигура 1. Основни направления за подготовка към дигитална трансформация

Източник: Пламен Русков, 2022

ществувашата структура е достатъчно гъвкава или ще бъде необходима промяна към по-ориентирана към стойността agile конфигурация.

- **Хората** – когато става дума за хора, въпросите, които трябва да бъдат зададени, са относно използването на съществуващите служители. Изначално дали разполагат с нужните умения, за да премине компанията през дигитална трансформация. Как компанията смята да изгради способен екип – чрез наемане на таланти външно или чрез серия от обучения на хората вътрешно?

- **Процеси** – отговарят ли текущите процеси на нуждите на една пълноценна дигитална трансформация процесът, с който работи организацията. В зависимост от отговора е възможно да компанията да се нуждае от известно преразглеждане, защото всяка една промяна оказва пряко или косвено влияние на

финансовите резултати. За да няма негативен ефект, възможно е да се вземе решение промените да се случат постепенно, а не наведнъж.

Разликата между цифровизация, дигитализация и дигитална трансформация

Цифровизация

Тя е процес на преобразуване на информация от аналогов в цифров формат. Не толкова отдавна фирмите водеха записите си на хартия. Независимо дали са написани на ръка в счетоводни книги или въведени в документи, бизнес данните се считат за аналогови. Ако се налага да бъде събрана или споделена дадена информация, това се случва-

ше посредством физически документи – хартии и класьори, ксерокси и факсове.

След това компютрите станаха масови и повечето фирми започнаха да конвертират всички тези записи с мастило върху хартия в цифрови компютърни файлове. Това се нарича цифровизация. Цифровите данни подобриха многократно ефективността на предприятията и споделянето на информация стана лесно и бързо.

Дигитализация

Тя използва вече цифровизираните данни, за да опрости начина на работа. Процесът на използване на цифровизирана информация, за да се направят установените начини на работа по-прости и по-ефективни, се нарича дигитализация. Тя не означава промяна на начина, по който компаниите правят бизнес, или създаване на нови видове бизнес. Става дума за това предприятието да продължи начина си на работа, но по по-бърз и по-добър начин, когато данните са достъпни на момента, а не са хванати с кламер в някой шкаф с папки, някъде в прашен архив. Ако разгледаме обслужване на клиенти, независимо дали в търговията на дребно, полеви операции или кол център, дигитализацията промени услугата завинаги, като направи записите на клиентите лесно и бързо достъпни чрез компютър. Основната методология на обслужване на клиенти не се промени, но процесът на изпращане на запитване, търсене на съответните данни и предлагане на решение стана много по-ефективен, когато търсенето в хартиени счетоводни книги беше заменено с въвеждане на няколко натискания на клавиши на компютърен екран или мобилно устройство. С развитието на цифровите технологии хората започнаха

да генерират идеи за използване на бизнес технологиите по нови начини, а не просто да правят старите неща по-бързо. Тогава започва да се оформя идеята за дигитална трансформация. С новите технологии внезапно станаха възможни нови неща – и нови начини за правенето им.

Дигитална трансформация

Може да се каже още, че дигиталната трансформация добавя стойност/ценност към всяко взаимодействие с клиента. Сега сме здраво вкопчени в дигиталната ера и фирми от всякакъв вид създават умни, ефективни и лесни начини за използване на технологиите. Netflix е чудесен пример. Започна като услуга за поръчки по пощата и разруши бизнеса с физически наем на видео. След това дигиталните иновации направиха възможно поточно видео в широк мащаб. Netflix се изправя в пряка конкуренция с традиционните кабелни телевизионни оператори и продуцентски къщи, чиято основна дейност е излъчването на филмово и телевизионно съдържание в ефир, като предлага нарастваща библиотека от конкурентно видео и филмово съдържание по заявка (on demand) на изключително конкурентни цени. Предимствата на подобен тип платформи е, че потребителите заплащат спрямо интересите си и не се съобразяват с времето на излъчване.

Основни принципи и процес на дигиталната трансформация по примера на McKinsey

Все по-голям брой ръководители се изправят пред дигиталната реалност.

Те знаят, че цифровите технологии могат значително да подобрят представянето на текущия им бизнес. Те знаят, че тези, които започнат първи да се адаптират, имат предимство. И те са наясно, че цифровите технологии могат да породят изцяло нови бизнес модели, които ще разтърсят секторите, оставяйки компаниите, които не успяват да се адаптират, да се борят за оцеляване. Поради това те са предприели стъпки към трансформиране на бизнеса си. Един такъв пример са хартиените вестници.

Пределно ясно е, че всеки етап от трансформацията ще бъде изпълнен предизвикателства. Първото, дори, ще се случи в самото начало, когато изпълнителният директор трябва да насочи компанията към правилния курс за успех. По-голямата част ще се появят през първите шест до 18 месеца – фазата на стартиране и ускоряване, когато първоначалните промени трябва да започнат да се внедряват, а други ще възник-

нат през дългия период от следващите години, когато дигиталните инициативи трябва да бъдат налични и в цялото предприятие – нови начини на работа стават жизнената сила на компанията. Дигиталните пионери в индустрията вече се справят с тези предизвикателства и демонстрират на колегите си изпълнителни директори начини, по които те могат да бъдат преодоляни. И от тези ранни усилия и успехи започва да се появява набор от десет ръководни принципа (Фигура 2).

Етап 1: Осъзнаване на важността

За да насочи дигиталната трансформация в правилния курс, една компания трябва да я постави в основата на своя дневен ред и да разбере мащаба на това начинание. Не е за хора със слаби сърца, но може да се каче, че главните из-



Фигура 2. Основни етапи за подготовка към дигитална трансформация

Източник: Пламен Русков, 2022

пълнителни директори са се насочили в правилната посока, ако са налице следните неща:

- разбират фундаменталното значение и сериозния ангажимент, който ръководство ще поеме;
- готови са да направят значителни инвестиции;
- поставят ясни, измерими и амбициозни цели.

По-долу разглеждаме в детайл подетапите на всеки един етап.

Подетап 1.1 Подсигуряване отдадеността на старшите мениджъри

Всяка трансформация ще се удави, ако не е налична пълната ангажираност на главния изпълнителен директор и ръководния екип. Това твърдение изглежда почти нагло, като се има предвид колко често ангажираността на главния изпълнителен директор се третира като решението за всяко голяма пречка. Но изпълнителният директор не може проформа да подкрепя дигиталната трансформация. Той или тя трябва да комуникира конкретна визия за това какво трябва да се постигне и защо, за да демонстрира, че това е безспорен приоритет на компанията. Нужно е да държи други лидери отговорни и мотивирани за постигане на целите, за да направи по-трудно връщането назад.

През 2015 г. Allianz обяви, че ключова стратегическа инициатива за растеж на компанията е да стане „дигитална по подразбиране“ – което показва степента на предстоящите промени. По подобен начин ING нарече своята трансформация „Бързо напред“.

С поставената визия резултатите се постигат чрез безмилостен ангажимент

всеки ден. Andrew Brem, главен дигитален директор на Aviva, казва, че главните изпълнителни директори трябва да бъдат „целенасочени и агресивни“ в управлението на трансформацията. „Няма начин да направите дигитална трансформация наполовина“, коментира той. „Нашият изпълнителен директор чурулика в ухото ми през цялото време. Той е много активен. Той често стои в нашия офис. Той се включва в срещи. Той просто започва да говори с хората. Не е достатъчно само да имате спонсорство и финансово подпомагане от главения изпълнителен директор. Това спонсорство трябва да бъде провокативно, разрушително, амбициозно и често неудобно, за да бъде успешна тази промяна.“

Подетап 1.2 Поставяне на ясни и амбициозни цели

За да се поставят целите на организацията на правилното ниво, инвестициите трябва да бъдат свързани с ясни, амбициозни цели. Това помага на следните три фронта:

Фронт 1 – той сигнализира за мащаба на това, което цифровата технология може да достави. Без цели хората, на които им е трудно да приемат, че старите начини за правене на нещата вече са неефективни, биха били много слабо ангажирани, което ще доведе до незадоволителен процент на постигане на заложения план. Външният бенчмаркинг може да помогне в това отношение, като засили убеждението, че съкращаването на времето, необходимо за, да речем, обработка на подаден иск, от 90 минути на 20 не е достатъчно добро, ако някой друг го е намалил на четири. Компанията може да бъде сигурна, че ако скоро не достигне този показател, други ще го направят;

Фронт 2 – поставяне на ясни цели в самото начало предотвратява връщането назад, когато нещата станат трудни;

Фронт 3 – налагане дисциплина върху процеса на вземане на решение кои инициативи да се предприемат за максимално въздействие.

Необходими са цели за всеки източник на средства – спестяване на разходи, приходи, подобрена производителност на агентите и служителско и клиентско удовлетворение – както и за нови начини на работа и необходимите нови възможности. Те могат да бъдат зададени, например, за честотата на свършена работа, процента на процесите, които ще бъдат автоматизирани, процента на транзакциите, които ще бъдат мигрирани от един канал в друг, частта от новия код, който ще бъде тестван автоматично, нивото на персонализацията, която ще бъде постигната, и броя на кампаниите, които ще се провеждат всеки месец.

Подетап 1.3 Подсигуряване на средства за инвестиция

Дигиталната трансформация вероятно ще изисква значителни инвестиции. Европейският застраховател АХА например инвестира 950 милиона евро само за две години. Ако разгледаме ИТ компаниите с остарели системи, то е напълно възможно да се наложи да удвоят текущите си разходи за период от пет години. Това би се дължало на трудните миграции от физически хардуер към облачни услуги, на нуждата от успоредно функциониране на стари и нови системи, нуждата от закупуване и инвестиция на нови актуални софтуерни решения за управление на огромните масиви данни, както и подобни за реализирането на маркетингови автоматизации към крайните клиенти. Тази инвестиция ве-

роятно ще доведе до по-ниски печалби за известно време, но без нея има сериозен риск за печалбите в дългосрочен план. Важно е, че компаниите ще трябва да разпределят инвестиции, както за подобряване на текущия бизнес, така и за изграждане на нови бизнеси с развитието на различни модели. За да придобият опит в нови области и да бъдат в крак с иновациите, например, телекомите ще трябва да инвестират в множество партньорства или подразделения за рисков капитал, може би и двете, както и в създаването на собствени лаборатории за иновации. С течение на времето и натрупването на опит предприятията ще успеят да оптимизират такъв тип инвестиции. Ако разгледаме телекомуникационните компании, които са част от големи групи (например A1 Group) и техните официални годишни отчети, може да се стигне до извода, че за дигиталната трансформация те могат да използват икономия от мащаба. Вече дигиталната сфера няма физически граници и един софтуерен продукт може да бъде договорен на групово ниво и да се използват големите мащаби, за да се постигне много по-ниска от стандартната бизнес цена – купуване на едро, дори и в дигиталното пространство.

Етап 2 – Стартиране и ускорение

Лесно е да стартирате инициативи за промяна. Трудно е да се задържат на повърхността и да дават все по-добри резултати. Често компаниите решават да финансират няколко проекта, назначават хора, дори създават отделни звена. Но след това инициативите не успяват да излязат и старите начини за правене на бизнес продължават почти същите. В този момент ръководителите погрешно

си вадят заключение, че няма спешност от дигитална трансформация, тъй като пазарът не е готов за промяна.

За да гарантират, че ранните усилия процъфтяват и набират инерция, компаниите трябва внимателно да обмислят кои проекти да започнат от самото начало и да ги подкрепят с необходимите ресурси и фокус. Предпоставките включват висококвалифициран екип за стартиране, често ръководен от главен дигитален директор (CDO), съобразяване с организационната структура и подхранването на дигитална култура.

Подетап 2.1 Стартиране първо с основополагащите проекти

За да спечелят ранна подкрепа, компаниите трябва да започнат с проекти, които предлагат потенциал за значителни награди с управляем риск. Такива проекти включват дейности по обслужване на клиенти и редизайн на процесите на жалби и искове, от момента, в който клиентът трябва да подаде иск до момента на възстановяване на разходи (ако има такива). Клиентите ще бъдат доволни, спестяването на разходи ще окаже пряко влияние върху баланса на компанията, също така по-добрата ефективност на процесите ще подпомогне мотивацията на служителите.

Подетап 2.2 Сформиране на висококвалифициран екип

Значението на осигуряването на екип за изстрелване от висок калибър, често под командването на главен дигитален директор (CDO), не бива да бъде подценявано. CDO може да се окаже безценен при координирането на трансформация – избягване на дублиране на усилия от различни екипи чрез разра-

ботване на методология за редизайн на продукти, услуги и процеси. Той или тя може също така да гарантира наличието на подходяща технология и умения, да реши последователността на трансформацията, да наблюдава напредъка спрямо целите и да гарантира, че тактическите ежедневни приоритети получават нужното внимание. Но ролята на CDO е временна. В края на деветнадесети век много компании наемат главен служител по електричество, за да осигурят доставките на това, което е нова индустриална стока. Няколко години по-късно никой не го направи. Ключовите членове на екипа за стартиране включват дизайнери, които да обмислят незадоволените нужди на клиентите и да информират за създаването на преживявания, продукти и услуги; data scientists; scrum masters за улесняване на гъвкавото развитие; и разработчици, които могат да работят в съвременната IT среда.

Това не е голям брой служители, но конкуренцията за дигитални таланти и предимството, което технологичните компании имат при привличането им, прави намирането на хора от най-висок калибър значително предизвикателство за компании като телекоми, застрахователни дружества, банки и други. Недостигът на елитни data scientists, например, е фактор за трудното постигане на истинска автоматизация на управлението на данни и би затруднило преминаването към AI. Един от начините за справяне с това предизвикателството е наемането на известен експерт, който да служи като посланик и ще помогне за привличането на други, въз основа на това, че те ще бъдат привлечени от него или не повече, отколкото биха били към компанията сами по себе си. Някои компании отиват по-далеч от наемането на хора и придобиват агенции, които са специали-

зириани в дизайнерското мислене. За да помогнат за оправдаване на очакванията на своите амбициозни служители, компаниите може да се наложи да адаптират традиционното си стойностно предложени, базирано на обхват на контрол, с различен вид, който обещава овластяване в работата им по дигитални инициативи с голямо въздействие. Така те ще се чувстват ценени. Andrew Brem (2017) твърди че, „Талантът е от съществено значение. Наех изцяло нов дигитален екип. Привлякох хора от света на игрите, от пътуванията, от търговията на дребно, от чисто дигиталните технологии. Те също са довели много хора. Има някои специфични умения, които бих изтъкнал. Едното би било дигитален продукт и дизайн. Следващото би било дигиталният маркетинг от социалната страна. И трето умение би било сериозните анализи, особено от страна на клиента и неговото преживяване.“

Уменията за лидерство на хората също са от съществено значение. Трансформацията не е просто обръщане на всичко с главата надолу и преоткриване на продуктите и услуги на компаниите. Отчасти става въпрос за балансиране на старо и ново и интегриране на свежи таланти със стари, опитни и ценени кадри. Както отбеляза Clara Shih (2017), основател и главен изпълнителен директор на облачната компания за консултантски маркетинг Hearsay, специалисти с дигитални умения извън индустрията може да успеят да изградят дигитален директен бизнес за електронна търговия, но често са зле подготвени да модернизират съществуващите канали на предприятието, където очакват огромни възможности за създаване на стойност. „Причината, поради която традиционната дистрибуция на агенции не е въвела иновации, е, че е много трудно да се на-

мери някой, потопен в дигиталното, който също разбира продажбите на място и обратното“, казва тя.

Подетап 2.3 Организиране на нови по-гъвкави начини за работа – agile organization

Начинът, по който една компания се организира е ключът към успешното стартиране. Създаването на дигитално звено, независимо от организацията, ще насърчи нови начини на работа, които са от съществено значение за дигиталния успех, като например разработване на продукти по agile/scrum методология, методи за тестване и обучение, които ускоряват напредъка, като същевременно запазват фокуса върху клиентите. Възможно е и създаване на междофункционални екипи, които обединяват специфични видове експертизи. Това дава възможност за взимане на бързи и адекватни информирани решения.

Дигиталното звено също може да помогне за привличането и задържането на тези специалисти, като същевременно им предлага свобода от организационните ограничения на действащите оператори и подкрепата на колеги с подобно мислене. Ако такива хора просто бъдат хвърлени с парашут в съществуващите структури на управляващите, те могат да се отегчат и разочароват от скоростта на промяната. Те трябва да бъдат овластени да осъществят бързо въздействие, което често означава да им се даде власт да вземат свои собствени решения.

Отделянето на дигитален компонент от останалата част на организацията, обаче, не винаги е единствено и достатъчно решение. Да започнем с това, че новодошлите могат (неволно) да се подиграят с това, което е ценно в

действащия оператор: причината много застрахователни компании да съществуват повече от век е, че те превъзходат това, което правят. Те също могат да започнат да създават конфликт на канали, особено ако иновациите заплахват да канибализират потоците от приходи. Следователно цифровият модул трябва да бъде реинтегриран на определен етап и това става по-трудно с течение на времето. Какъвто и да е изборът, крайната цел трябва да бъде размяна на старото с новото.

Подетап 2.4 Подпомагане на дигиталната култура в компанията

Всички методи за дигитална трансформация също трябва да се наложат в цялата организация, а не само в определеното дигитално звено. На този етап е важно компанията да започне активно да ги подхранва.

Толкова много трябва да се променят. Фокусът върху нуждите на клиентите, а не върху процесите и процедурите, постоянната обратна връзка с клиентите, удобството при тестване и учене, а оттам и случайни неуспехи, и сътрудничеството – всичко това е жизненоважно. Но застрахователните агенти, например, могат да бъдат накарани да почувстват, че са помолени да се откажат от нещата, които са ги направили успешни, и да възприемат и приветстват непроверена дигитална култура. Нищо чудно, че изследването на McKinsey показва, че 46 процента от ръководителите на финансови услуги смятат, че културната или поведенческата промяна е най-голямото предизвикателство, пред което са изправени при преследването на дигиталните си стратегии.

От тях, разбира се, не се иска да оставят чертите и качества, които са

ги направили успешни, а да обновят наследството си с новаторски начини на мислене и работа. Brad Auerbach, индустриален мениджър на САЩ във Facebook, го описва като припомняне на това, което първоначално ги е направило успешни. И има сравнително лесни начини започне промяната и да получи нужната подкрепа. Например, вместо да се взимат решения на база бизнес кейс и сухи сметки или на база това, което правят конкурентите, то началната точка да бъде „Как това създава стойност за клиента?“. Освен това, промяната може да започне в области, където има по-малко рискове – в маркетинга, например, чрез тестване на съобщения и канали, за да се изследва кое е най-ефективно.

Етап 3 – Увеличаване на мащаба

С напредъка на дигиталната трансформация, компаниите трябва да имат поне няколко стартиращи инициативи, от които да имат възвръщаемост на инвестициите. Но точно когато всичко изглежда под контрол, е време да се засили трансформацията и всичко да бъде възпроизведено в по-голям мащаб. Внимателната последователност на следващите инициативи е ключова за това. Освен това ще трябва да се обърне специално внимание на изграждането на повече способности и умения. За да се извлекат пълните ползи от една трансформация, в крайна сметка ще е необходим изцяло нов и актуален оперативен модел.

Подетап 3.1 Последователни инициативи с бърза възвръщаемост

Последователността с оглед на бърза възвръщаемост е ключът към бързото изграждане на мащаб. Колкото пове-

че стойност улавя една трансформация, докато напредва, толкова повече тя се самофинансира и толкова по-голяма подкрепа получава. Освен това трансформацията води до разходи във време, когато конкуренцията вероятно оказва натиск върху маржовете. Оттук и наложителното внимателно преследване на управляем брой дигитални инициативи, за да се поддържа производителността на основния бизнес, като същевременно се култивират бъдещи източници на растеж.

Инициативи, които трябва да бъдат приоритетни за онези, които са стратегически важни, бързо се изплащат и намаляват сложността. Това почти винаги означава търсене на начини за намаляване на разходите – контраинтуитивна идея за много ръководители, които са склонни да се фокусират върху потенциала за растеж на дигиталните технологии. Но контекстът има значение. Финансовият натиск на компанията ще оформи последователността до известна степен. Същото ще се случи и с ИТ, ако наследените системи ограничават първоначалния избор. Компаниите трябва да бъдат гъвкави. Може да се окаже трудно да се наемат нужните експерти, докато технологията и поведението на клиентите ще продължат да се развиват.

Проследяването на възвръщаемостта на инвестициите е от съществено значение, за да се гарантира, че цялата налична стойност е уловена. Често целите могат да бъдат повишени по време на трансформацията, тъй като прототипите разкриват по-големи подобрения в производителността, отколкото са оценени на хартия. И когато инициативите са успешни и доставят планираните финансови ползи, бордът и топ мениджмънта трябва да бъдат насърчени да настояват за постигане на повече. Но докато съсредоточаването на усилията и вниманието

върху това, което работи добре, има значение, същото значение има и освобождаването от това, което не работи.

Подетап 3.2 Изграждане на способности

Уменията, както и системите ще трябва да бъдат подобрени. Но ако една компания се бори да наеме от 20 до 100 нови души за стартовия екип, как трябва да наеме няколкостотин? Търсенето вероятно ще се разшири до общности на разработчици и до технологични конференции и подобни събития. Търсенето на таланти може дори да накара компаниите да установят партньорства с доставчици на софтуер.

Ще е необходимо и огромно вътрешно обучение. Бизнес лидерите ще трябва да разберат стратегическата стойност на ИТ—причината, поради която една голяма европейска застрахователна група е създавала програма за ИТ грамотност, за да образова и актуализира мениджърите на бизнес линии, докато всички новоназначени топ бизнес мениджъри трябва да преминат тридневен модул за обучение, за да им помогнат да разберат и усвоят стратегическата стойност на ИТ.

В крайна сметка, обаче, ще бъде важно да се помогне на всички служители да преосмислят начина, по който работят, тъй като крайният резултат от дигиталната трансформация е създаването на гъвкав оперативен модел за цялата компания.

Подетап 3.3 Приемане на нов оперативен модел на работа

Каквито и структури да избере една компания първоначално, тя ще достигне до етапа, когато ще е достатъчно само фундаментално организационно пре-

проектиране. Силозите, начертани по функционални линии, винаги са били пречка за сътрудничеството и производителността в големите организации. В дигиталната ера, когато компаниите трябва да преоткрият начина, по който работят в движение, невъзможността да се свържат всички части на организацията, за да се осъществява споделяне на данни, опит и талант, може да бъде осакатяващо.

Ето защо компаниите ще трябва да се отклонят от традиционната матрична структура с твърди функционални граници, ако искат трансформацията да успее. Те ще се нуждаят от мрежова структура, организирана около източници на стойност, с продуктови мениджъри, упълномощени да вземат решения с последици, които пресичат различни функции. Екипите няма да бъдат постоянни. Те ще бъдат разпуснати, когато изпълнят дадения план, след което ще се регрупираат около нови проекти, източници на ръст на приходите или намаляване на разходите. Някои компании ги наричат *scrum teams*, други *tiger teams*, *portfolios* или *tribes*. Какъвто и да е етикетът, вкостенялата матрица отстъпва място на по-гъвкава. С други думи, цялата организация, не само ИТ, ще приеме гъвкав (*agile*) подход към работата. Marcus Ryu, съосновател и главен изпълнителен директор на Guidewire Software, потвърждава изложената теза, като споредя „Принципите на *agile* вече са стандартна оперативна процедура за софтуерен дизайн, но те са приложими и по всяко време, когато трябва да организирате голям брой хора, за да направите нещо сложно и многостранно направено за продължителен период от време.”

■ Дигиталната трансформация в маркетинга

Целта на дигиталната трансформация в маркетинга е да се намерят повече клиенти, докато се харчат по-малко пари. По-конкретно, страхотният дигитален маркетинг да генерира повече качествени потенциални клиенти и да помага на компанията тя да се доближи максимално до всички клиенти, независимо дали са нови за марката или дългогодишни лоялни клиенти. Преминаването от аналогови към цифрови маркетингови материали помага на тези усилия по два ключови начина. Първо, цифровите материали обикновено са по-евтини за производство и разпространение от аналоговите медии. По-специално имейлът е много по-евтин от кампаниите за печат и изпращане по пощата. Второ, дигиталният маркетинг отваря вратата към маркетингова автоматизация, проследяване поведението на потребителите, задълбочени анализи и диалог с клиентите по начини, по които аналоговите никога не биха могли. Вместо да създават универсални продукти за всеки, маркетингозите могат да изградят индивидуални клиентски пътеки, които да наблюдават поведението на клиентите и оформят изживяването по пътя, за да отговорят най-добре на всеки отделен купувач. И вместо да се ръководят само от инстинкта и вътрешното усещане, търговците вече разполагат с прозрения, базирани на данни. Тази връзка с клиента създава възможности за по-конкретни предложения и стойност/ценност за клиентите. На таблица 1 са показани няколко сравнения за това как преминаването от традиционен маркетинг към дигитален отключва възможности за намаляване на разходи, както и по-добра и конкретна връзка с клиентите.

Таблица 1. Ползи и сравнение на традиционен към дигитален маркетинг

Традиционен маркетинг	Дигитален маркетинг	Ползи и въздействие върху бизнеса
Хартиени принт материали	Дигитални материали	Намалява разходите за печат и разпространение; способност за оценяване на потенциални клиенти въз основа на цифрови взаимодействия
Кампании с хартиени писма	Имейл кампании	Намалява пощенски разходи и разходи за печат; много по-висока степен на персонализация
Печатна / билборд реклама	Реклама в социалните мрежи	Персонализирано таргетиране; създаване на аудитории по сходство в поведението
Витрина на физически магазин	Уебсайт	Елиминира наема на пространство; по-добра достъпност и развитие
Физически карти за лоялност	Дигитални карти в приложения	Намалява разходите за печат и доставка; възможност за оферти в реално време; персонализирани оферти; push-известия

Източник: SalesForce

■ От CRM към e-CRM

CRM – Customer Relationship Management

Днес интернет е значителна икономическа и социална сила и донесе много повече от просто технологична революция в света на бизнеса. Интернет

промени традиционния бизнес модел на организациите и принуди голямата част от компаниите по света да предприемат редица оперативни промени. Разликата между CRM и e-CRM е, че e-CRM се отнася до електронното управление на взаимоотношенията с клиенти. Най-общо казано CRM, който е насочен и се намира в мрежата.

Концепцията за CRM се определя като процес по придобиване, задържане и развитие на печелившия клиент. Това изисква ясен фокус върху атрибутите на услугата, които дават истинска стойност за клиента и създават лоялност. Това е цялостен търговски и маркетингов подход за изграждане на дългосрочно управление на взаимоотношенията с клиентите и подобряване на бизнес ефективността. За да бъде успешна организацията трябва да разбира по-добре нуждите на потребителите. Важно е организацията да разбере тези нужди и да бъде в състояние да действа бързо. Този фокус е от решаващо значение във времeна, когато клиентът може да смени доставчика си с едно щракване на мишката. От техническа гледна точка, CRM включва събиране и съхранение на клиентски данни, анализ на устойчивостта на печалбата от потребителите и подход „стойност през целия жизнен цикъл“ за управление на клиенти.

CRM инициативите са с висок риск и често не успяват да дадат желаните резултати. Въпреки това, успехът на инициативите трябва да зависи от подкрепата на висшето ръководство, интеграции на ИТ системи, обучение на служители и значителни данни за клиентите. Това също изисква адекватно разпределение на човешки, организационни и технологични ресурси за CRM проекти. В идеалния случай клиентски данни трябва да се събират от всяка транзакция, за да се подобрят взаимоотношенията с клиента. Mehdi Bagheri Ghalenooie (2016) твърди, че CRM системите позволяват двупосочна комуникация с клиента, която може да се използва за допълнително подобряване на връзката. Освен това, разпространението на интернет до голяма степен вече даде възможност за еволюцията на CRM и използването на големи

данни и изкуствен интелект като обещаващи пътища за бъдещото развитие.

e-CRM – Electronic Customer Relationship Management

e-CRM има същото общо значение и концепция като CRM. Наред с технологичното развитие, дигиталният бизнес продължава да се развива бързо, което води до промени в оперативното управление на бизнеса на компанията, включително в процеса на изграждане на взаимоотношения с потребителите. Промяната в CRM се отнася до трансформация на CRM към e-CRM, за да се адаптира към поведението на дигиталните потребители в настоящата ера. Освен това e-CRM е стратегия на компанията за изграждане на взаимоотношения с клиенти онлайн. Според Richard A. Feinberg (2002,), **e-CRM е цялостна бизнес и маркетингова стратегия, която разчита на използването на интернет.** Освен това e-CRM се появи като процес за управление на клиенти поради промени в поведението на потребителите при извършване на онлайн покупки. По-подробна дефиниция на e-CRM се дава от Nicholas C. Romano (2015, с. 1–21), като се посочва, че **e-CRM е комбинация от ангажименти на корпоративното управление към софтуер, хардуер, процеси и приложения, свързани с потребителите.** От тези дефиниции накратко може да се каже, че e-CRM е стратегия, подобна на CRM, но контролирана чрез интернет.

Лесното използване на всички интернет функции, пазаруването онлайн и разнообразието от уебсайтове може да увеличи очакванията на потребителите към всички онлайн базирани услуги и пряко се влияе от това как се възприема лекота на използване. Желанието на

потребителите всичко да се случва лесно и бързо, когато става въпрос за технологии, кара е-CRM да обръща особено внимание при проектирането на всички функции на даден уебсайт. Една платформа за електронна търговия трябва да може да управлява дизайна на уебсайта и неговите функции, за да изгради е-CRM изживяване за своите потребители. Промяната в фирмените дейности от CRM към е-CRM носи предимства както за компаниите, така и за потребителите. Това предимство генерира определена стойност за е-CRM активностите, които компаниите имат. Тя може да се нарече стойност на е-CRM. Няколко проучвания посочват, че компаниите и потребителите имат голяма полза от подобряването на качеството на е-CRM. Преминването от CRM към е-CRM се води от необходимостта стратегиите на компанията да спечелят стойността на

е-CRM. За компаниите е-CRM може да елиминира или намали разходите, необходими за директно взаимодействие с потребителите. Освен това може да спести време и усилия и да намали административните и оперативните разходи, които пряко влияят върху ефективността на продажбите, като предлага по-ниска цена и подобрява качеството на взаимодействието на потребителите, което не е ограничено до време и пространство, тъй като взаимодействието може да бъде извършвано 24 часа в денонощието без необходимост от пряко участие на компанията.

Технологична разлика между CRM и е-CRM

Съществуват съществени технологични разлики между конвенционалното използване на CRM и електронното:

Таблица 2. Технологични разлики между CRM и е-CRM

Критерий	CRM	еCRM
Системен интерфейс	Работа с back-end приложение чрез ERP система	Дизайн на front-end приложение, което от своя страна взаимодейства с back-end приложение чрез ERP система за съхранение на данни и база за данни.
Контакт с клиента	Контакт с клиенти, иницииран чрез традиционните средства на магазина за търговия на дребно, телефон и факс.	В допълнение към телефонния контакт чрез интернет, електронна поща, безжични мобилни и PDA технологии.

Критерий	CRM	eCRM
Изисквания към компютъра на клиента	Уеб активираните приложения изискват клиент за изтегляне на различни приложения на компютъра.	Няма такива изисквания, защото браузърът на компютъра или телефона е клиентският портал към eCRM.
Степен на гъвкавост и персонализиране на информацията	Не са възможни персонализирани изгледи за различна аудитория. Необходима е индивидуална персонализация с програмирани промени.	Възможен е силно индивидуализиран, динамичен и персонализиран изглед въз основа на покупки и предпочитания. Всяка аудитория индивидуално персонализира изгледите.
Фокус на системите	Системата е създадена спрямо продукти и функционалности на самата работа.	Системата е създадена спрямо нуждите на клиентите.
Системни модификации и поддръжка	Внедряването е по-дълго и управлението е скъпо, тъй като системата е разположена на различни места и на няколко сървъра.	Намалено време и разходи. Внедряването и разширяването на системата може да се управлява от едно място на един сървър.

Източник: Datanova, 2019

Е-Лоялност – електронна лоялност

Много изследвания в областта на маркетинга се опитват да обсъдят факторите и причините за формирането на лоялността на потребителите към компанията. Лоялността на клиентите може да бъде показана чрез многократни покупки на продукти. От друга страна компанията печели лоялността на клиентите чрез изграждане на добра комуникация между доставчици и потребители чрез директен контакт. Въпреки това,

заедно с развитието на онлайн бизнеси, като електронната търговия, създаването на лоялност на клиентите е по-трудно и сложно, тъй като всички взаимодействия и взаимоотношения между потребителите и компаниите се осъществяват чрез технологиите. При онлайн базирани транзакции лоялността се нарича електронна лоялност, която се отнася до желанието на виртуалните потребители интензивно или непрекъснато да посещават определени уебсайтове за онлайн пазаруване поради няколко благоприятни фактора. Тя е ангажиментът на по-

требителя да използва уебсайт, електронна търговия или определена марка, когато има много налични алтернативни опции. Освен това, електронната лоялност се показва от последователността на потребителите, използващи функциите на уебсайта и също се определя като поведението на клиентите да купуват многократно продукти или услуги в един и същ магазин. Според Carlos Favian (2006, с. 43), електронната лоялност се отнася до желанието на потребителите да купят нещо на определен уебсайт, без да искат да се обърнат към друг уебсайт. Освен това електронната лоялност може да бъде индикатор за постигане на целите на е-CRM за компанията и потребителите.

■ Връзката между Big Data и CRM

Големите данни (Big Data) са навсякъде. Независимо дали идват от мрежата, бизнес приложенията, които потребителите използват или дълбоко от

регистрационните файлове на различни видове машинни, Big Data помага на всички бизнеси да осъществяват растеж. Посредством това те стават по-стратегически и печеливши.

Какво представляват големите данни (Big Data)?

Big Data се отнася до огромното количество информация, която фирмите събират от онлайн и офлайн източници. Тези източници включват уебсайтове, социални мрежи, мобилни приложения, софтуер, документи, компютърни регистрационни файлове, сензорни мрежи и много други. Тази експлозия от данни обаче не е непременно значителна, поради големия си обем, а поради това, което може да направи. Въпреки че често се описва от гледна точка на „трите V“ — обем, скорост и разнообразие — има много повече ценност в големите данни, което ги прави толкова важни за всякакъв тип бизнеси. Така може да добавим още две V-та — достоверност и ценност.



Фигура 3. 5-те V на големите данни

Източник: Gillis A., преработена от Русков, 2022

Ползата от движението и използването на големи данни има много общо с това да извлечеш от данните ценност с правилните действия. За целта се прилагат алгоритми и модели за прогнозиране, чрез които могат да се решат значително по-специфични бизнес проблеми. Просто казано, Big Data доставя всички видове интелигентност, която помага на бизнеса да взема по-добри решения.

Как точно големите данни функционират?

Анализатори на данни, специалисти по данни, специалисти по модели за прогнозиране, статистики и други професионалисти в областта на анализа събират, обработват, почистват и анализират нарастващи обеми от структурирани данни за транзакции, както и всякакви други форми на данни, които не се използват от конвенционалните Business Intelligence (BI) и аналитични програми.

Ето общ преглед на четирите стъпки, благодарение на които функционира процесът на анализ на големи данни:

Събиране на данни – специалистите по данни събират данни от различни източници. Често това е комбинация от полу-структурирани и неструктурирани данни. Всяка организация използва различни потоци от данни, но някои общовалидни източници включват:

- данни от кликове в интернет;
- регистрационни файлове на уеб сървъри;
- облачни приложения;
- мобилни приложения;
- съдържание в социалните мрежи;
- текст от имейли на клиенти и отговори на анкети;
- записи на мобилни телефони;
- машинни данни, заснети от сензори, свързани с интернет на нещата (IoT).

Подготовка и обработване – след като данните бъдат събрани и съхранени в хранилище за данни или езеро от данни, специалистите по данни трябва да организират, конфигурират и разделят правилно данните за аналитични заявки. Задълбочената подготовка и обработка на данните води до по-висока производителност.



Фигура 4. Функциониране на големите данни – стъпки
Източник: Русков, 2022

Почистване – за да се подобри качеството им. Специалистите по данни почистват данните с помощта на инструменти за скриптове или софтуер за качество на данните. Те търсят всякакви грешки или несъответствия, като дублиране или грешки при форматиране, организират и подреждат данните.

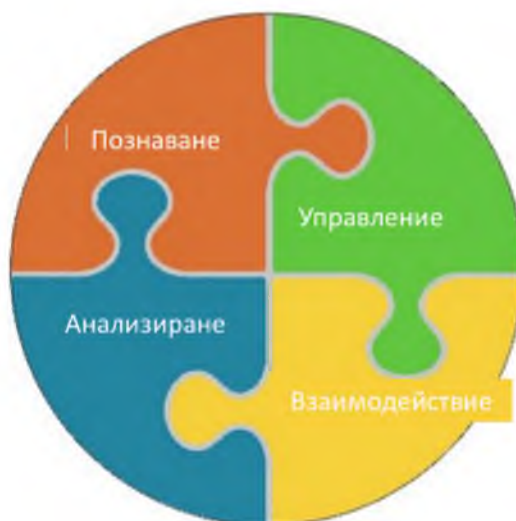
Анализиране и визуализация – събраните, обработени и изчистени данни се анализират с аналитичен софтуер. Това включва инструменти за:

- извличане на данни, което пресява набори от данни в търсене на модели и връзки;
- прогнозен анализ, който изгражда модели за прогнозиране на поведението на клиентите и други бъдещи действия, сценарии и тенденции;
- машинно обучение, което използва различни алгоритми за анализиране на големи набори от данни;
- дълбоко обучение, което е по-напреднало разклонение на машинното обучение;

- софтуер за копаене на текст и статистически анализ
- изкуствен интелект (AI);
- масов софтуер за бизнес разузнаване;
- инструменти за визуализация на данни.

Big Data u CRM

Не много отдавна, наличните CRM системи често не успяваха да отговорят на очакванията на бизнеса, защото всъщност CRM масово се използваше само за управление на взаимоотношенията с клиентите. Сега Big Data CRM отива много по-далече и е свързан с цялостното обслужване на клиента от всички страни. Съответно намесата на големи масиви от данни, идващи от всевъзможни източници, води до нуждата „обслужване на клиенти“ да се разглежда от призмата на Big Data. Dr Mark van Rijmenam описва четири основни типа интеракции с клиентите:



Фигура 5. Четирите типа на контакт с клиента
Източник: Mark van Rijmenam, 2019

Управлението на клиента със структурирани данни като адрес, информация за контакт и последни моменти на контакт е само една част. Управлението на клиента е предимно подход отвътре навън, при който компанията „управлява“ клиента чрез изпращане на съобщения и съхраняване на основна информация за него. За да направи това, той използва предварително дефинирани канали в предварително определено работно време. На този дефиниран от компанията процес му липсва гъвкавост. Въпреки това е важно компаниите да разполагат с този тип интеракции, тъй като това е основата за разбиране на клиента.

Взаимодействие с клиента с неструктурирани данни като имейли, туитове, публикации във Facebook, коментари и т.н. Взаимодействието се ръководи от клиента или отвън навътре. Има двупосочен процес на комуникация и клиентът сам решава кога да се свърже с организацията и очаква да му се отговори бързо, дори и в извън работно време. Всички в компанията трябва да бъдат ангажирани с тези процеси и това включва канали, управлявани от клиентите, като социални мрежи или различни видове онлайн общности.

Анализирането на действията на клиентите със структурирани данни като онлайн посещения, кликове, проценти на отпадане и т.н. е процес, ръководен от компанията, основно извършван от анализатори. Тези анализатори обикновено извършват дадено действие, когато бъдат помолени за информация или редовно предоставят стандартизирани отчети на търговците. С включените техники за големи данни ролята на анализатора ще се промени значително, тъй като от тях ще се изисква по-проактивно да предоставя резултати на по-редовна, за предпочитане в реално време, база.

Познаването на клиента. Големите инженери на данни разработват подход за четене и обработване на смесени данни за извършване на анализи, които позволяват на организацията да разбере всеки клиент поотделно в реално време. Те могат да предоставят прогнози за постъпване на препоръки, за да работят/доставят правилния продукт, за правилния разход, на правилната цена и чрез правилния канал. Резултатът ще бъде повишен процент на реализация на сделки и по-добри приходи.

■ Иновативни CRM тенденции през 2022 г.

В рамките на изследването установихме следните тенденции:

Тенденция 1. AI (изкуствен интелект) се превръща в ключова част от CRM системите

Ако има нещо, което засяга всички индустрии, това е изкуственият интелект (AI). Използваме много повече от него, отколкото предполагахме в ежедневието си, както и на работа. Софтуерните ресурси, управлявани от изкуствен интелект – програми за интуитивно водене на разговори до платформи за анализ на продажби – присъстват в почти всяка индустрия, която се основава на SaaS решения.

Тенденция 2. По-малко бариери за компаниите, които за пръв път използват CRM

Спрямо официалния отчет на LinkedIn за 2020 година, 65% от професионалистите по продажби използват CRM и 97% смятат технологиите, подпомагащи продажбите за „много важни“ или „ва-

жни“. Въпреки това, все още една трета от специалистите по продажби не използват CRM. Често срещаните пречки пред приемането на CRM включват резерви относно разходите и липсата на ресурси и технически познания за внедряване на CRM система. Тъй като тенденцията CRM системите да стават по-евтини, по-лесни за изпълнение и по-лесни за използване, продължава, тези възражения стават все по-неуместни.

Тенденция 3. Социалният CRM продължава да нараства

Социалният CRM представлява интегрирането на канали за социални медии в CRM платформи. Разглеждайки социалните медии и CRM като едно цяло, компаниите придобиват по-мощен поглед на това, което хората публикуват в социалните медии, както и по-ясно разбиране на настроенятия към марката. Ако организациите могат да използват социален CRM, за да отговарят на коментари бързо и обмислено, те могат да изградят по-силни връзки със съществуващи и потенциални клиенти и да включат повече обратна връзка от потребителите в своите клиентски пътеки.

Тенденция 4. Все по-голямо разнообразие от платформи

Клиентите избират от разнообразен пазар от над 650 CRM системи, с инструменти, които отговарят както на общи нужди, така и на специфични ниши и изисквания. Спрямо скорошна класация, публикувана в специализирано издание (<https://www.g2.com/categories/crm>) водещите към момента са:

- Salesforce Sales Cloud;
- Hub Spot Sales Hub;
- Active Campaign;

- Zoho;
- Freshsales;
- Pipedrive;
- Sharp;
- Spring;
- CopperKear

Тенденция 5. Бизнесите могат да кондензират и оптимизират своя набор от технологии за продажби и маркетинг.

Все по-голямото усъвършенстване на CRM системите и основните технологични инструменти, екипите по продажби и маркетинг могат да използват по-малко инструменти от преди няколко години. Като технологична тенденция за 2022 г., екипите все повече ще трябва да анализират защо плащат за приложение А, когато приложение В вече може да върши същата работа, дори повече, а е на по-ниска цена. За най-добри резултати, екипите ще създадат повече интеграции и двупосочни синхронизации, за да гарантират, че данните за контакт винаги се актуализират във всички приложения.

Тенденция 6. Системи за Чат и разговори ще започнат да се свързват със CRM системите

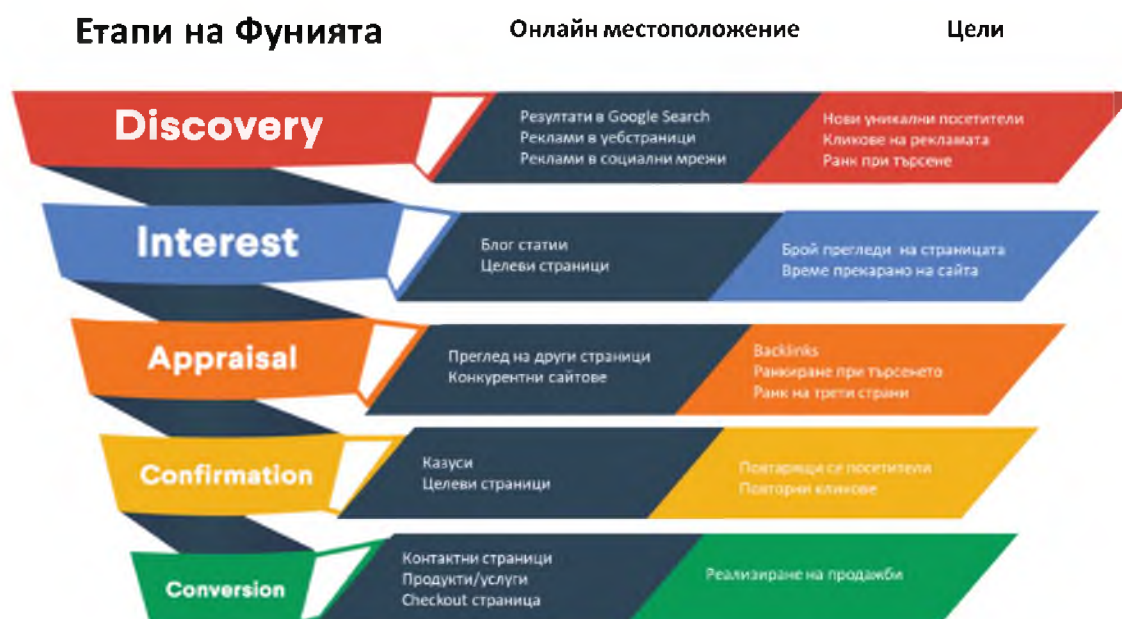
Гласовата технология за водене на разговори е от решаващо значение за еволюцията на SaaS инструментите. Това е ключов фактор за достъпността, но също така просто прави технологията по-лесна и по-приятна за използване. Технологията улеснява търговците да проследяват, изпращат съобщения, актуализират и уведомяват своите екипи за клиентски данни. Все повече бизнеси могат да използват гласов асистент и поддържащ хардуер в оперативни процеси и интерфейси.

Тенденция 7. Бизнесите ще автоматизират все повече процеси, използвайки своя CRM

За да са в крак с изключително технологичните клиенти, най-добрите CRM системи трябва да предлагат разширени функции за автоматизация, които не изискват значителен ИТ ресурс, за да се интегрират с различни платформи и да заместят човешки дейности.

Много от най-добрите компании за подобни системни решение инвестираха сериозно в автоматизация през последните няколко години – включително HubSpot, Salesforce и ActiveCampaign, които поставиха автоматизацията в центъра на своето продуктово портфолио и

маркетинг. С последните тенденции на пазара HubSpot прогнозира, че CRM ще стане синоним на автоматизация. Например, използване на чат ботове за комуникация с клиенти, автоматично разрешаване на билети от роботизирани процеси в звената за обслужване на клиенти, или използване на автоматизирани работни потоци за изпращане на имейли, които да подхранват контакта за продажби надолу по продажбената фуния (Фигура 2). С автоматизацията фирмите могат да предложат висококачествени услуги на клиентите, като същевременно оптимизират оперативните разходи – нещо, което все по-голям брой фирми осъзнават и CRM продължават да предлага по нови начини.



Фигура 6. Етапи на „Продажбената Фунията“ в дигиталния маркетинг
Източник: Evan Bailyn. (2021).

Тенденция 8. CRM ще предлага изглед на клиентите с „висока разделителна способност“

Изборът на силен CRM и попълването му с надеждни данни, които са обогатени от други приложения, е най-лесният начин за една компания да изгради цялостен поглед върху своите клиенти. Според доклада за състоянието на продажбите на LinkedIn за 2020 г., най-добре представящите се търговци имат по-голямо доверие в своите CRM данни от своите колеги. От горната група 53% са много уверени, а под тази група само 32% са само уверени. Това показва пряка връзка между ефективността на продажбите и висококачествените данни, която идва от отделянето на време за поддръжка на чистотата и целостта на данните.

Тенденция 9. CRM се преплита с IoT технологиите.

Според скорошна публикация в специализирано издание (TechJury, 2022), интелигентни домашни устройства до преносими здравни монитори и скенери за киберсигурност, се очаква да има повече от 64 милиарда IoT устройства по света до 2025 г. Това важи и за корпоративния свят, според скорошна публикация в специализирано издание (<https://techjury.net/blog/internet-of-things-statistics/#gref>) и 93% от предприятията са възприели IoT технология през 2019 г., което ще продължи и през следващите години. Такъв тип IoT устройства са от електромери и интелигентни уреди, до по-модерни решения за по-голяма ефективност на разходите, организационни възможности и видимост на веригата за доставки. Клиентското изживяване ще се подобри в индустриите,

в които повечето предприятия използват данни, генерирани от IoT решения. С IoT технологиите компаниите могат да наблюдават и обслужват своите клиенти по нови и проактивни начини, които преди това бяха немислими.

Тенденция 10. CRM няма да се използва само от екипи, работещи с клиенти.

CRM платформите традиционно се смятат за инструмент, предназначен за екипи, които реализират продажби и за екипи, които обслужват клиенти. Времето се променя и CRM е вече важна част от технологичния набор от платформи, който се използва от по-голямата част от екипите в компанията. През 2022 г. повече организации ще осъзнаят, че CRM е от полза за всичко. Маркетолозите могат да използват CRM, за да разберат най-добре точките на контакт в техния процес и да наблюдават дали всички дигитални инструменти дават резултат и реализират продажби. Екипите, обслужващи клиенти, имат достъп до 360-градусов изглед на клиента, за да осигурят най-персонализираното изживяване. Ръководството има достъп до ценни данни за ефективността по всички екипи и канали.

Тенденция 11. CRM платформите продължават да стават все по-напреднали технологично.

Най-търсените CRM функции, спрямо публикация в специализирано издание (Collin Couey, 2019), са предимно едни от най-основните, които се предлагат, като управление на контакти (94%), проследяване на взаимодействие (88%) и създаване на график/напомняне (85%). Около една четвърт от купу-

вачите искат наблюдение над продажбената фуния. Въпреки това, една пета от потребителите на CRM искат малко по-разширени функции: автоматизация на продажбите, централизирана база данни, имейл маркетинг, персонализиране и отчитане/анализи. Майк Ричардсън, управляващ директор на Maximizer Software, сподели с MyCustomer значението на балансирането на изтънчеността и централизирания поглед върху клиента: „Най-добрите системи бързо се появяват на пазара, като носят все повече нива на усъвършенстване и стават изключително добри при решаването на специализирани нужди... Въпреки това, всички тези различни допирни точки с клиента трябва да бъдат централизирани в единен изглед на клиентското изживяване, в система за ангажираност.“

Тенденция 12. Клиентското изживяване на CRM платформите ще бъде толкова важно, колкото и неговите характеристики.

85% от клиентите споделят, че изживяването, което предоставя една компания, е толкова важно, колкото и нейните продукти и услуги. Има няколко начина да бъде използвана CRM технологията, за да може компанията да отговори на очакванията на днешните клиенти:

- Чат на живо за бърза поддръжка;
- Обогадени данни за показване на пълното пътуване на клиента и предходни билети за поддръжка;
- Достъп до клиентски данни за повечето отдели;
- Автоматизирани бази;
- Синхронизиране на клиентски данни между приложения за показване на 360-градусов изглед.

Тъй като все повече организации развиват своята стратегия за клиентско изживяване, другите трябва да последват примера им. 79% от клиентите казват, че едно изключително изживяване с дадена компания би повишила очакванията им и към други компании.

Тенденция 13. Потребителите ще очакват компанията да знаят все повече за тях.

Връзката бизнес-клиент все повече прилича на всяка друга човешка връзка. Една компания трябва да си спомни предишни разговори с клиент, да разбере неговите нужди и очаквания и да коригира комуникацията подобаващо. За да стане възможно това, всички необходими данни за клиентите трябва да бъдат бързо достъпни и точни. Това не винаги е гарантирано. 87% от потребителите смятат, че компанията трябва да осигурят по-последователно клиентско изживяване. Наличието на CRM като част от свързан технологичен стек е най-добрият начин да поправите това, тъй като позволява на различни членове на екипа да съхраняват клиентски данни за всички предишни разговори и известни предпочитания.

Тенденция 14. Растежът на CRM ще дойде от нови пазари.

Купувачите на CRM исторически попадат в един от четирите пазара: недвижими имоти, консултации, дистрибуция, телекомуникации и застраховане. За следващата 2023 година, голяма част от новия растеж на CRM ще дойде от други вертикални пазари. Те включват:

- Здравеопазване – все повече данни от платформи за отчитане на моментното здравословно състояние и други.

- Финанси – допирни точки през дигитални портфейли и електронно банкиране.
- Производство – контрол над качеството и намаляване на загуби от разхищаване на човешки и производствен ресурс.

Тенденция 15. Дори малките компании ще бъдат достатъчно големи за CRM.

28% от милениумите смятат (<https://99firms.com/blog/crm-statistics/#gref>), че CRM приложенията са „изключително критични“ за техния успех, в сравнение с 18% от поколението X и 9% от бейби бума. Тази CRM тенденция ще расте, тъй като милениумите и поколението Z продължават да набират покупателна способност и следващите поколения навлизат и запълват на работните места. През следващото десетилетие повече екипи ще станат ориентирани към технологиите и ще настояват за максимизиране на производителността чрез интелигентна CRM технология.

Тенденция 16. По-младите поколения настояват за използване на CRM платформи.

През 2022 г. дори компания с един служител е достатъчно голяма, за да има нужда от CRM. Ако управлява данни за контакт, управлява линия за връзка и има данни за клиенти, които да следи, компанията може да се възползва от използването на CRM. Това са познати болезнени точки за фрилансърите. Те осигуряват силен пазарен сегмент за CRM платформи.

Тенденция 17. Самообслужването чрез CRM ще бъде стандартизирано

Ботовете изпълняват все повече задачи за управление на контакти и спес-

тят на време на екипите за обслужване на клиенти. Чатботове, предлагани от платформи като Drift и HubSpot, автоматично насочват потенциалните клиенти през маркетингови и търговски канали – събиране на данни, задаване на въпроси и предоставяне на по-персонализирано съдържание. Със самообслужването клиентите получават отговор на въпросите си по-бързо с много по-малко усилия, които е нужно доставчикът да инвестира.

Тенденция 18. Функционалностите за извършване на анализи ще трябва да бъдат силната страна на CRM платформите.

С наличието на все повече усъвършенствани анализи на една ръка разстояние, организацията са в най-добра позиция да идентифицират проблеми, решения и възможности. Компаниите признават това и все повече от тях търсят мощни инструменти за анализи, за да обработват и отчитат своите данни в реално време. CRM трябва да предлагат и такъв тип анализи, защото организацията искат най-точната представа за това как се представя техният канал за продажби, до колко са доволни клиентите и на какво се дължи оттеглянето им. Въпреки че не всички организации са готови за сложни самостоятелни платформи за анализ, все повече малки и средни предприятия гледат на CRM анализите като на нещо, което трябва да имат, а не като на нещо, което е хубаво да имат.

Тенденция 19. ХaaS – всичко като услуга

SaaS – софтуер като услуга – е добре известен. ХaaS представлява „всич-

ко като услуга“ и приема концепцията за SaaS. Разпространява я, за да обхване всяка форма на продукт и услуга. С ХааS всяка ИТ функция може да се трансформира в услуга за корпоративно потребление — от платформа като услуга (PaaS) до инфраструктура като услуга (IaaS) сред много други. ХааS включва всяка изчислителна услуга, доставяна през интернет и платена чрез абонамент, а не чрез предварително заложена еднократна цена. Като технологична тенденция за 2022 г. все повече организации ще търсят облачни решения за нови ъгли на своя бизнес, независимо дали като част от тяхната CRM, самостоятелна система или свързан инструмент.

Тенденция 20. CRM трябва да бъдат свързани с всяка друга част от бизнеса

С всяка година все повече организации гледат на своя CRM като на основен орган за благосъстоянието на тяхната компания. За да се случи това и да се извлекат ползите, CRM трябва да бъде свързан с всички други инструменти и процеси в организацията. От инструментите за имейл маркетинг до система за фактуриране. Важно е да са налични и добре настроени двупосочни синхронизации между инструментите, които съхраняват клиентски данни, и CRM системата. Поддържането на данните в синхрон е най-добрият начин да се избегне човешката грешка, да се реши проблема с традиционните силози на данни, да се спести време за ръчно въвеждане на данни и да се представи най-ясната картина за всеки екип. През 2020-те години не би трябвало да има причина бизнесът да не се довери на своите клиентски данни, нито да се налага да се бори с безкрайни списъци с дублирани имейли и подвеждащи данни.

■ Заключение

В нашата публикация идентифицираме и осветляваме дигиталната трансформация и идентифицираме прехода от CRM към e-CRM като ключов момент за реализирането ѝ. Разглеждайки и анализирайки различните процеси и етапи ние стигаме до извода, че да се случва тази трансформация е необходимо да се фокусира все повече и повече върху „дигиталния клиент“, което изисква използване на e-CRM, който от своя страна налага адаптивна промяна на цялостната култура и стратегия на корпорацията/организацията, както и инвестиране на средства в използването на съвременни софтуерни решения за обработване на големи масиви от данни. Всичко това ние подкрепяме с различни казуси от компании, които са лидери в дигиталната трансформация и прилагане на e-CRM.

■ Използвани източници

Afshar, V. (2022). Your Customers' Expectations Jumped (Yes, Again) – Here Are Some Ideas to Exceed Them. Достъпен на: <https://www.salesforce.com/blog/customer-experience/>, последно посетен на 24.07.2022

Amaresan, S. (2022). 40 Customer Service Stats to Know in 2022. Достъпен на: <https://blog.hubspot.com/service/customer-service-stats?ga=2.173554723.1434194397.1646266998-371941043.1646266998>, последно посетен на 24.07.2022.

Bailyn, E. (2021). The Digital Marketing Funnel Stages, Explained. Достъпен на: <https://firstpagesage.com/seo-blog/digital-marketing-funnel-stages-fc/>, последно посетен на 23.07.2022.

- Chai, W. and Labbe, M. and Stedman, C. (2021). Big data analytics. Достъпен на: <https://www.techtarget.com/search-businessanalytics/definition/big-data-analytics>, последно посетен на 22.07.2022
- Couey, C. (2019). CRM Trends for 2019: A CRM Buyer Analysis. Достъпен на: <https://www.softwareadvice.com/resources/crm-trends-2019/>, последно посетен на 23.07.2022.
- Farmania, A. and Elsyah, R. D. and Touri, M. (2021). Transformation of CRM Activities into e-CRM: The Generating e-Loyalty and Open Innovation, Достъпен на: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/2/109/htm>, последно посетен на 19.07.2022.
- Feinberg, R.A. and Kadam, R. and Hokama, L. and Kim, I. (2002). The state of electronic customer relationship management in retailing, Достъпен на: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590550210445344/full/html>, последно посетен на 22.07.2022.
- Flavián, C. and Guinalíu, M. and Gurrea, R. (2006). The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty, pp. 1–14. Достъпен на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720605000169>, последно посетен на 22.07.2022.
- Fuggle, L. (2022). 23 Innovative CRM Trends to Pay Attention to in 2022. Достъпен на: <https://blog.hubspot.com/sales/latest-crm-trends>, последно посетен на 23.07.2022
- G2 (2022). Best CRM Software. Достъпен на: <https://www.g2.com/categories/crm>, Достъпен на 28.07.2022.
- Gajić, A. (2019). CRM Statistics. Достъпен на: <https://99firms.com/blog/crm-statistics/#gref>, последно посетен на 24.07.2022.
- Ghalenooie, M.B. and Sarvestani, H.K. (2016). Evaluating Human Factors in Customer Relationship Management Case Study: Private Banks of Shiraz City, pp. 363–373. Достъпен на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221256711630048X>, последно посетен на 22.07.2022.
- Gillis, A. (2022). 5 V's of big data. Достъпен на: [https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/5-Vs-of-big-data#:~:text=The%205%20V's%20of%20big%20data%20\(velocity%2C%20volume%2C%20value,to%20become%20more%20customer%2Dcentric](https://www.techtarget.com/searchdatamanagement/definition/5-Vs-of-big-data#:~:text=The%205%20V's%20of%20big%20data%20(velocity%2C%20volume%2C%20value,to%20become%20more%20customer%2Dcentric), последно посетен на 24.07.2022.
- Jih, W. (2011). Impact of e-CRM on Website Loyalty of a Public Organization's Customers, p 24 and pp. 46–60. Достъпен на: <https://www.igi-global.com/article/impact-crm-website-loyalty-public/52823>, последно посетен на 22.07.2022.
- Krauter, Ch. (2019). Difference Between CRM And E-CRM, Достъпен на: <https://datanova.com.au/difference-between-crm-and-e-crm/>, последно посетен на 19.07.2022.
- LinkedIn. (2021). The LinkedIn State of Sales Report 2020. Достъпен на: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-2020-report>, последно посетен на 23.07.2022.
- McKinsey & Company by Bughin, J. and Deakin, J. and O'Beirne, B. (2019). Digital transformation: Improving the odds of success, Достъпен на: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>, последно посетен на 19.07.2022.
- McKinsey & Company by Tanguy, C. and Lorenz, J. and Sternfels, B. and Willmott, P. (2017). A roadmap for a digital transformation., Достъпен на: <https://www.mckinsey.com/industries/fi>

[nancial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation](#), последно посетен на 18.07.2022.

Petrov, Ch. (2022). 49 Stunning Internet of Things Statistics 2022 [The Rise of IoT]. Достъпен на: <https://techjury.net/blog/internet-of-things-statistics/#gref>, последно посетен на 23.07.2022.

Romano, N.C. and Fjermestad, J. (2015). Electronic customer relationship management, pp. 1–21. Достъпен на: https://books.google.bg/books?hl=en&lr=&id=0ZxhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&ots=5-l9T4EijM&sig=j2X-zGNKxYOWsJfdkxY1hk32OBts&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, последно посетен на 22.07.2022.

Ruskov, P. (2022) Izsledvane na CRM strategiite v telekomunikatsionniya sector (po primerna na A1) [Русков, П., (2022). Изследване на CRM стратегиите в телекомуникационния сектор (по примера на А1)]

SalesForce, (2022). Chapter 2: Examples of Digital Transformation, Достъпен на: <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/examples-of-digital-transformation/?d=cta-right-nav-2>, последно посетен на 15.07.2022.

SalesForce, (2022). What Is Digital Transformation?, Достъпен на: <https://www.salesforce.com/eu/products/platform/what-is-digital-transformation/>, последно посетен на 15.07.2022.

Van Rijmenam, M. (2019). How Big Data Turns CRM into Something Truly Valuable. Достъпен на: <https://medium.com/dataseries/how-big-data-turns-crm-into-something-truly-valuable-c44f55482557>, последно посетен на 22.07.2022.

Ward, Ch. (2017). What will CRM look like in 2020. Достъпен на: <https://www.mycustomer.com/selling/crm/what-will-crm-look-like-in-2020>, последно посетен на 23.07.2022.