

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Павел Черкашин

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ВОЙНЕ ЗА КЛИЕНТА?

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Книга издана на основе опыта и при
содействии компании Sputnik Labs



Москва, 2004

Вернуться в библиотеку учебников

Уникальные подборки материалов по маркетингу и рекламе:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Об искусстве продаж - сборник новейших рекомендаций

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

УДК 004:658.89
ББК 65.39-2
Ч-48

Сайт-визитка - для начала бизнеса в Интернете

Черкашин Павел Александрович

Ч-48 Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). - М.: ООО «ИНТУИТ.ру», 2004, 384 с.

ISBN 5-9556-0016-7

Дистанционные курсы по созданию сайтов

Литературный редактор: М. Солнцева

Корректоры: Л. Терemenko, Е. Шихирина

Дизайн и верстка: Н. Гвоздева

CRM — новомодная концепция построения бизнеса вокруг своих клиентов, в соответствии с их требованиями и ожиданиями. Это возможность «индустриализировать» процессы взаимодействия с клиентами, сделать их управляемыми и предсказуемыми. Кто-то считает эту концепцию лишь очередной «большой идеей», необходимой для стимулирования закупок новой компьютерной техники, кто-то видит в ней модель управления предприятиями будущего. Мы решили не уходить далеко в теорию и дать читателю четкие и понятные ответы на ряд насущных вопросов, таких как: Как сохранить качество обслуживания клиентов при лавинообразном росте бизнеса?

Как посчитать эффективность различных маркетинговых инициатив?

Как активизировать продажи и не потерять контакт с ключевыми клиентами?

Как правильно использовать возможности Интернета для клиентского самообслуживания?

В рамках книги мы ставили перед собой задачу представить лучший мировой опыт, а также свои уникальные знания в сфере автоматизации продаж и маркетинга, накопленные за 4 года работы нашей компании в этом направлении в России. Мы рассчитываем помочь специалистам, работающим в этой области, лучше определиться со своими потребностями и реально оценить свои возможности.

Наша книга предназначена для коммерческих руководителей средних и крупных компаний, наиболее «продвинутых» сотрудников отделов продаж и маркетинга, которые хотят что-то изменить в своей организации, а также на специалистов отделов ИТ, перед которыми поставлена задача внедрения CRM-решений.

Книга издана на основе опыта и при содействии компании Sputnik Labs



ISBN 5-9556-0016-7

© П. Черкашин, 2004

© ООО "ИНТУИТ.ру", 2004

Предисловие

В списке «Что я должен сделать в своей жизни» пункт «Написать книгу» занимает достойное место в первой десятке*. При этом мне хотелось создать не скучный академический учебник с точными, но скучными формулировками, а простое и понятное практическое пособие, которое можно открывать время от времени на любой странице и брать из него что-то полезное для работы. Результат сотрудничества моего «эго» с профессиональным опытом моих коллег вы держите в своих руках.

Я понял, что созрел до написания книги, сидя на очередной встрече с потенциальным клиентом, на которой руководитель подразделения по работе с клиентами крупной российской компании жаловался на «уникальность» и «специфичность» своих проблем в сфере клиентского обслуживания, неприменимость стандартных подходов и высокую роль «человеческого фактора». «Нам бы победить сначала неразбериху в отделе по работе с клиентами, тогда уже можно будет говорить о CRM» – говорил он. Я знал, что через полчаса, вникнув в суть предлагаемой концепции, он поменяет свое мнение, задумается над тем, что, возможно, путает причины со следствиями, и начнет задавать конкретные практические вопросы. Представление моего собеседника о CRM строилось на обрывочных и неточных сведениях, почерпнутых из переводных статей или из невразумительных объяснений технического специалиста. Я представлял себе, как тянусь к своему портфелю, достаю из него книгу, пахнущую типографской краской, перебрасываю ее через стол со словами: «Пролистайте по диагонали на досуге, это не займет больше полчаса. Вы найдете ответы на большинство интересующих вас вопросов».

За почти десятилетний опыт работы в сфере автоматизации российских предприятий я четко усвоил, что любая новая концепция управления рискует утонуть в море определений, новых терминов и постулатов вроде: «Четкое понимание целей бизнеса необходимо для квалифицированного формирования направленных бизнес-процессов в рамках современного предприятия». Стратегия CRM, чья история насчитывает всего несколько лет, уже успела собрать шлейф подобной словесной мути. Создавая свою компанию в этой сфере в 2001 году, нам пришлось протудировать огромный объем статей и аналитических материалов по данной теме, чтобы докопаться до сути.

Что такое «CRM»? Концепция? Подход к ведению бизнеса? Программное обеспечение? Или, может, это очередная «большая идея» для выбивания денег из доверчивых руководителей компаний? Чем подход CRM отли-

* Некоторые пункты первой десятки списка настолько аморальны, что я не буду сразу пугать ими читателя.

чается от ставших традиционными подходов процессного или ресурсного управления? Когда стратегия CRM будет эффективной, а когда – нет?

В результате мы создали компанию, которая за пару лет стала лидером в сфере CRM в России и смогла продемонстрировать на конкретных проектах очевидные преимущества данной стратегии. При этом до сих пор мы сталкиваемся с ключевой проблемой – большинство потенциальных пользователей стратегии CRM и соответствующего программного обеспечения плохо понимают возможности современных технологий и не ассоциируют их с насущными проблемами бизнеса. Многие руководители бизнеса, вникнув в возможности CRM, озадаченно качают головами: «Зачем мы заново изобретаем велосипед, когда есть стандартные пути решения?»

В основу книги легли следующие материалы:

- практический опыт реализации более 30 коммерческих проектов в области автоматизации продаж, маркетинга и клиентского обслуживания в России;
- исходные аналитические материалы, используемые для подготовки бизнес-плана и стратегии развития компании Sputnik Labs;
- лучший мировой опыт в сфере CRM за последнее десятилетие, предоставленный крупнейшими поставщиками программных решений в этой сфере.

Благодарности

Несмотря на то что я самодовольно записал только себя в авторы данной книги, она никогда бы не увидела свет, если бы не поддержка одних людей и противодействие других.

В основу книги легли идеи и практический опыт, собранные целым коллективом сотрудников (теперешних и бывших) компании Sputnik Labs за несколько лет совместной работы. В первую очередь это Кирилл Булгаков, Алена Осорина, Денис Углич, Денис Олеванов, Ирина Синицына, Станислав Маркин.

Ключевую роль в создании этой книги сыграла моя мама, Черкашина Людмила Михайловна, которая по моей просьбе приехала из Германии, надела старенькие редакторские очки, обложила на диване моими разрозненными заметками и вооружилась карандашом. Через пару недель ее работы я с удивлением увидел на столе будущую книгу.

По мере приближения к концу работы над книгой я все чаще вспоминал известную повесть братьев Стругацких «За миллиард лет до конца света», где силы природы противодействовали главному герою в формализации революционного физического закона. Чем ближе подходил герой к разгадке тайны природы, тем сильнее было противодействие мироздания, причем в абсурдных, но от этого не менее опасных формах. Не берусь утверждать, что описанная мной стратегия CRM имеет в масштабах мироздания хоть сколько-нибудь большое значение. Но если по силе противодействия природы можно судить о важности того или иного начинания, то данная книга должна быть, по крайней мере, полезна в борьбе со вселенской энтропией*.

В трудные минуты сомнений мне сильно помог опыт Арсения Тарасова и Николая Ермошкина из компании Cisco Systems, написавших книгу «Стратегия информационных технологий предприятия» и оказавших бескорыстную моральную поддержку.

Немаловажную роль в создании настоящей книги сыграла Конкуренция. Она подстегивала, шантажировала, заставляла вставать среди ночи и садиться за компьютер, требовала немедленных и активных действий, за что ей земной поклон и вечное уважение!

* Всегда плохо представлял значение этого слова, однако хорошо помню, как в детстве папа заходил в захлавленную детскую комнату и, качая головой, удрученно говорил: «Энтропия Вселенной возрастает!» С тех пор я записал вселенскую энтропию в список своих заклятых врагов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

11	1. Стратегия управления клиентскими отношениями
11	1.1. Давление рынка
16	1.2. «Индустриализация» продаж и маркетинга, или Зачем нужна стратегия CRM
22	1.3. Эволюция концепции CRM
24	1.4. Определения CRM
26	1.5. Как новые информационные технологии меняют правила игры
31	Факультатив. Интернет-технологии в корпоративном управлении
40	1.6. Вечный двигатель развития
43	1.7. Технологии помогают восстановить культуру продаж
45	1.8. «Приходите к нам еще»: борьба за лояльность клиентов
53	Факультатив. Как создать программу лояльности
59	1.9. Сухой остаток для руководителя
61	2. Кому нужна стратегия CRM?
	Применение CRM в различных сферах экономики
61	2.1. Кому не нужна стратегия CRM?
72	2.2. Финансы (банки, страховые и инвестиционные компании)
89	2.3. Телекоммуникации
103	2.4. Розничные продажи
116	2.5. Государственные структуры

127	3. Маркетинг в стратегии CRM
127	3.1. От продукта к клиенту: эволюция маркетинга
137	3.2. Управление маркетинговыми кампаниями
141	3.3. Маркетинговые инициативы CRM
154	3.4. Вмешательство в частную жизнь — угроза персональному маркетингу?
156	3.5. Сухой остаток для руководителя
159	4. Поддержка клиентов в стратегии CRM
159	4.1. Это нас ждет!
160	4.2. Контакт-центр и обслуживание клиентов
164	4.3. Контакт-центры автоматизируются
176	4.4. Сухой остаток для руководителя
181	5. Автоматизация продаж: колыбель, в которой вырос CRM
181	5.1. От управления контактами к CRM: история эволюции
190	5.2. Автоматизация продаж сегодня
214	5.3. Автоматизация продаж и мобильные решения CRM
222	5.4. Сухой остаток для руководителя
227	6. Аналитические возможности CRM
227	6.1. Потребность в интегрированных данных
232	6.2. «Единая версия правды» о клиентах
236	6.3. CRM и хранилища данных
237	6.4. CRM: возврат к истокам
241	6.5. Основные типы анализа данных
253	6.6. Ключевые факторы успеха
255	6.7. Сухой остаток для руководителя

257	7. Контакт-центры: возможность персонализировать массовое обслуживание
257	7.1. Ориентация на процесс или на результат? На клиента!
260	7.2. С чего начать? Аудит каналов взаимодействия с клиентами: 10 шагов к пониманию ситуации
265	7.3. Возможности интегрированного контакт-центра
270	7.4. Строить свой или арендовать?
273	7.5. Выбор технологической платформы контакт-центра
275	7.6. Пример из практики
277	8. Место CRM в стратегии электронного бизнеса
277	8.1. Развитие концепции CRM
282	8.2. Управление ресурсами предприятия (ERP)
284	8.3. Управление цепью поставки (УЦП)
288	8.4. Автоматизация функций материально-технического снабжения (МТС)
292	8.5. Управление взаимоотношениями с партнерами
294	8.6. Сухой остаток для руководителя
297	9. Практикум
297	9.1. Предлагаемая методология
298	9.2. Как защитить проект CRM?
301	9.3. Когда руководители обращаются к тематике CRM?
304	9.4. Подготовка проекта
309	9.5. Выбор поставщика CRM-решений
320	9.6. «Домашнее задание»: подготовка к запуску проекта
326	9.7. Формирование команды и выбор участников
334	9.8. Планирование проекта и отчетность
335	9.9. Основные этапы внедрения
343	9.10. Унаследованные системы автоматизации
343	9.11. Обучение
345	9.12. Рекомендации по квалификации сотрудников для поддержки системы после окончания процесса внедрения
348	9.13. Причины возможных неудач
361	Факультатив. Язык денег



1. Стратегия управления клиентскими отношениями

1.1. Давление рынка

То, о чем так давно мечтали российские предприниматели всех уровней, свершилось: в России активно формируется цивилизованный рынок. Предпринимательство уже не ассоциируется напрямую с такими понятиями, как «бандитизм» и «рэкет», в отношениях с регулирующими органами сложился определенный status quo, который можно с натяжкой приравнять к законности. Период первичного стихийного накопления капитала в целом закончен, и возможности для получения быстрых спекулятивных доходов тают одна за другой.

Радостная ли это новость? Конечно, да! Рынок равных возможностей, где способный, честный и трудолюбивый выпускник вуза (или даже средней школы) на сэкономленные на жвачках деньги открывает свою компанию в папиной «ракушке» около дома и за несколько лет добивается ошеломительных успехов. Рынок, где можно после утренней пробежки выпить чашечку кофе со свежееиспеченным круассаном*, которую поднесет услужливый официант в белоснежном фартуке... Все мы читали об этом в журналах и видели собственными глазами из окон туристического автобуса.

Развитие цивилизованного рынка связано в первую очередь с развитием конкуренции. В учебниках по экономической теории мы читали,

* В некоторых вариациях этой фантазии фигурирует рюмка ледяной водки и хрустящий соленый огурец.

что конкуренция — двигатель экономического прогресса. Производители товаров и поставщики услуг из кожи вон лезут, чтобы предложить новые решения наших проблем. Это дает нам — потребителям право выбора и формирует многообразие продуктов и услуг, а значит, стабилизирует экономическую экосистему.

Дочитав до этого места, вы, возможно, посмотрите на год написания книги и скажете: «Сейчас не 1990-й год и даже не 1995-й, а уже 2004-й! Мы уже были в ИКЕА, «Рамсторе», «Меге» и прекрасно понимаем, что такое конкуренция. Вы только посмотрите на объем мусора в моем почтовом ящике!»

Тем не менее, столкнувшись с положительными проявлениями конкуренции в роли потребителей, большинство предпринимателей и руководителей компаний плохо представляют, как эта конкуренция может коснуться непосредственно их спокойствия и благосостояния.

«Нас конкуренция не беспокоит, — говорит председатель совета директоров банка. — Мы лучшие в своей области, у нас узкий круг промышленных клиентов, но мы можем обеспечить их всеми необходимыми услугами. Лезть в гущу конкурентной борьбы — не для нас».

«Нам тоже бояться нечего, — отвечает ему директор торговой компании. — У нас прочные отношения с поставщиками и широкая сеть распространения, пусть кто-нибудь только попробует сунуться!»

«Конкуренцию вообще придумали неудачники, — поддерживает разговор руководитель крупного торгового центра в оживленном районе столицы, который недавно выкупил акции собственного предприятия, но пока об этом не распространяется. — До тех пор пока людям нужно есть, пить и красиво одеваться, они будут приходить в мой торговый центр. Серьезной альтернативы у них нет, и в условиях нашей варварской страны она не скоро появится».

Такой разговор вы могли бы услышать в сигарной комнате закрытого клуба* и в 1990-м, и в 2004-м году. Хозяйка клуба также не верит в конкуренцию. «Куда они денутся?..» — говорит она со своей фирменной чарующей улыбкой.

* Если вас туда, конечно, пустят...

Тем не менее конкуренция уже стоит за спиной у почтенных руководителей и собственников компаний. Тень ее ложится и на пыльные конторские стойки банка, и на склады торговой компании, и на яркие витрины торгового центра, и даже на уютные диваны клуба «только для своих».

Большинство людей при слове «конкуренция» представляет широкие полки супермаркета, заваленные различными товарами в красочной упаковке «купи меня». Себя в конкурентной борьбе они видят в роли покупателя с тележкой, выбирающего лучшие и самые дешевые товары с полка. Мало кто осознает, что открытая рыночная конкуренция подбирается тихо (иногда очень даже громко) непосредственно к их рабочему месту. Ее цель — выбить вас с насиженного места в уютном офисе и посадить на него агрессивного, жадного и беспринципного конкурента, который сделает вашу работу вдвое быстрее и за вдвое меньшие деньги.

Конкуренция — это не только розничный бизнес. Это — финансы, телекоммуникации, торговля сложным оборудованием и предоставление консалтинговых услуг. Конкуренция добралась даже до государственного сектора, образования и науки. В какой бы области экономики вы ни работали, ваше личное процветание и успех во многом зависят от того, сможет ли ваша компания сформировать и удержать уникальные преимущества и победить среди десятков, сотен и тысяч голодных соперников.

Руководители западных компаний, выступая перед своими сотрудниками, любят повторять: «Не мы платим вам зарплату — это делают наши клиенты». Добровольное и устойчивое желание клиентов покупать продукцию или услуги вашей компании является независимым показателем конкурентоспособности. Рыночное пространство гудит от «информационного шума», который создают тысячи конкурентов, желающие перекричать друг друга. Уже недостаточно просто иметь уникальный продукт или услугу, на которую существует спрос. Зачастую горлопаны, пусть даже с продуктом худшего качества, имеют не меньше, а часто — больше шансов завоевать внимание клиента и залезть в его карман. С другой стороны, в долгосрочной перспективе рассчитывать только на громкость своего голоса и силу удара локтем также нельзя — клиент не захочет иметь отношения с таким поставщиком и, скорее всего, тихо отступит. Более того, издержки на агрессивную рекламу и маркетинг будут составлять существенную долю себестоимости продукции и снижать ее конкурентоспособность.

Наиболее эффективная стратегия — построение долгосрочных доверительных отношений со всеми существующими и потенциальными клиен-

тами (желательно — персонально с каждым из них), при которых они знали бы о возможностях и конкурентных преимуществах ваших продуктов и услуг и могли бы в нужный момент ими воспользоваться, причем вам не пришлось бы постоянно прилагать к этому огромные усилия.

Очевидно, что в некоторых отраслях экономики построить подобные отношения персонально с каждым из клиентов практически невозможно — их много, размер прибыли от каждого небольшой и поддерживать информацию о каждом из них экономически неоправданно. Информацию о товарах народного потребления и продуктах питания, таких как зубная паста или сок, легче донести до миллионов потребителей через СМИ путем постоянного прокручивания шаблонных рекламных предложений. Стоимость доставки каждому покупателю информации о том, что в ближайшем универсаме появилась новая зубная паста, которая поможет решить его проблему воспаляющихся десен, может превышать прибыль от покупки этой зубной пасты данным конкретным покупателем.

С другой стороны, для отраслей, в которых конкуренция вышла на уровень взаимодействия с каждым конкретным клиентом, установление и поддержание отношений с ним становится ключевым, если не главным, конкурентным преимуществом. В первую очередь это касается корпоративных продаж, где каждый клиент — это компания со сложной системой внутренних отношений, постоянно изменяющимися требованиями. Знание этих требований, умение наладить отношения с организацией в целом и с людьми, принимающими решения, в частности, является необходимым условием эффективных продаж корпоративным клиентам.

Занимается ли ваша компания производством сложного промышленного оборудования или уборкой коммерческих помещений — каждый ваш клиент имеет определенную ценность, и эта ценность тем выше, чем устойчивее и доверительнее складываются ваши отношения с компанией-клиентом и ее ключевыми сотрудниками. Незнание их текущих потребностей, неумение найти персонализированный подход к их решению приведут к тому, что клиент уйдет к более покладистому конкуренту.

В сфере работы с частными клиентами возможность построения персонализированных отношений также становится ключевым конкурентным преимуществом. Потребитель с большим удовольствием внесет свои средства в банк, где работает его знакомый («Он всегда сможет мне шепнуть, если вдруг что случится...») или купит автомобиль там, где у него получилось установить личный контакт с продавцом, объяснившим

ему честно и обстоятельно преимущества и недостатки различных моделей и предложившим ему оптимальную комплектацию и уникальные ценовые условия. В первую очередь это касается области дорогих покупок (транспорт, недвижимость, мебель, отдых и т. д.), однако постепенно тенденция перемещается в сферу более массовых покупок (связь, развлечения, служба быта).

Американский и европейский рынки, столкнувшиеся с проблемой конкуренции лоб в лоб уже десятилетия назад, выработали механизмы и технологии взаимодействия с клиентами, запрограммированные в виде целого класса компьютерных систем — Customer Relationship Management (CRM).

В России данные технологии и системы еще достаточно новы и в какой-то мере революционны. В первую очередь они становятся доступны крупным финансовым и телекоммуникационным компаниям, а также подразделениям западных фирм, которые имеют возможность поддерживать собственные технологические разработки и инвестировать в них миллионы долларов. В настоящее время ситуация кардинально меняется по мере того, как системы автоматизации клиентских отношений переходят из разряда дорогих игрушек руководства в действенный повседневный инструмент ведения бизнеса на каждом рабочем столе.

Наиболее высокая отдача от системы CRM в области обслуживания VIP-клиентов, проектного бизнеса и автоматизации сложных цепочек взаимодействия между поставщиком и конечными потребителями товаров и услуг.

Персональный маркетинг в области товаров народного потребления

Вам кажется невозможным собрать информацию о каждом потребителе конкретного товара и в дальнейшем осуществлять маркетинговые действия по отношению к нему персонально, а не через пошлые рекламные объявления? Тогда посмотрите на табачные компании. Через несколько лет им запретят прямую рекламу своей продукции в средствах массовой информации (или обложат ее такими запретами и ограничениями, что эффективность этой рекламы сократится на порядок). Вы думаете, они откажутся от миллиардного бизнеса, закроют заводы и займутся одеждой и прохладительными напитками? Как бы не так! Они соберут в свою CRM-систему сведения о каждом курильщике (в России их всего около 20 миллионов), внесут туда информацию о его личных предпочтениях и вкусах и постараются установить с ним персональные отношения, приглашая на вечеринки, рассылая специальные купоны по

SMS* и вовлекая во всевозможные маркетинговые акции. Фантастика? А куда, по-вашему, попала заполненная вами по просьбе красивой девушки в фирменной униформе анкета? Система уже работает в России, вы уже в CRM...

Не удивляйтесь, если через несколько лет вы получите сообщение из своего супермаркета типа:

Уважаемый Иван Иванович,

в последнее время Ваши потребительские приоритеты сильно поменялись, судя по расходам по Вашей карте. В частности, Вы совсем перестали покупать в нашем супермаркете овощи и женское белье, зато стали постоянным покупателем в отделе замороженных продуктов и алкогольных напитков, из чего мы предположили, что от Вас ушла жена.

Мы выражаем свое искреннее сочувствие по данному поводу и предлагаем Вам в качестве утешения воспользоваться 20%-ной скидкой на аренду любых эротических фильмов в нашем видеопрокате. Также, заботясь о Вашем здоровье, мы подобрали для Вас уникальную сбалансированную корзину продуктов и легких вин, которые с радостью будем доставлять домой. Лучшая интерактивная «Поваренная книга для холостяков» будет нашим небольшим подарком.

*Искренне Ваш,
Робот IST-1298#76*

P.S. Также доводим до Вашего сведения, что особа женского пола, с которой Вы встречались на прошлой неделе, недавно приобрела новый парик и книгу «Как женить на себе мужчину за 7 дней».

1.2. «Индустриализация» продаж и маркетинга, или Зачем нужна стратегия CRM?

Любая программа похудения содержит неременное условие: нужно меньше есть и больше двигаться. Независимо от того, купите ли вы книгу о питании за 85 руб., гантели за \$69.99 или подпишитесь на эксклюзивную программу похудения за \$1500, в конечном итоге ваши успехи (или неудачи) на этом поприще будут зависеть от выполнения этого основного условия.

* Ну или что там будет через 5 лет в качестве наиболее эффективного и дешевого способа донести сообщение до потребителя.



Также нет никакого секрета в том, как стать более клиенто-ориентированным. Измените структуру компании, принципы взаимодействия с клиентом, систему мотиваций — и вы получите удовлетворенных клиентов.

Алена Осорина, руководитель направления CRM, Sputnik Labs

Индустриальная революция начала XX века стала основой существенного скачка в развитии мировой экономики. Новые методы организации и управления производством помогли предприятиям вырасти из доморощенных мануфактур в производственные гиганты с безграничными возможностями развития.

Индустриальная революция дала человечеству поток товаров и услуг, доступных широким слоям населения в первую очередь за счет стандартизации. Единица продукции при ее массовом производстве стоит существенно дешевле, чем при штучном. В ее себестоимость легче заложить расходы на исследования и новые разработки, рекламу и продвижение. Промышленность XX века — это индустрия масштабов.

Для большинства компаний — от производственных до потребительских — роскошь личного общения стала непозволительно дорогой с точки зрения себестоимости и, соответственно, конкурентоспособности. Знаменитое высказывание Генри Форда: «Мы можем предложить клиенту автомобиль любого цвета, если только этот цвет — черный» стало девизом эпохи индустриализации. Основные инновации происходили именно в сфере производства, и новые технологические решения позволяли снизить себестоимость, увеличить функциональность продуктов и за счет этого завоевывать рынок. Персонализация и личный контакт стали доступны только для бутиков, ориентирующихся на небольшой премиальный слой клиентов в каждой отрасли.

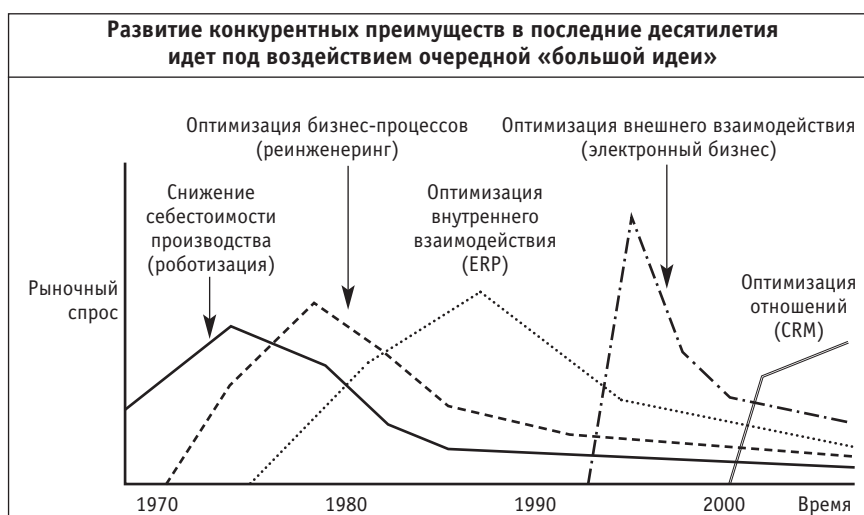
В конце XX века ситуация начала меняться с удивительной быстротой. Стал четко просматриваться «потолок» увеличения эффективности производства — миллиардные инвестиции в улучшение процессного и организационного управления приносили единицы процентов (или даже доли процентов) с точки зрения увеличения эффективности. Более того, в ряде случаев внедрение новых методов управления приводило к снижению общей эффективности.

Роль продаж и маркетинга в условиях индустриального производства четко определена: обеспечение устойчивого спроса на существующую продукцию или услуги предприятия. Чем больше клиентов готовы приоб-

рести производимый товар или услугу, тем ниже себестоимость производства, тем выше конкурентоспособность компании в целом. Традиционная теория маркетинга, преобладающая в последние 50 лет, предполагает наличие широкой массы клиентов, захват внимания которой требует широкомасштабных действий, рассчитанных на усредненного покупателя.

За последнее столетие принципы индустриального управления прочно вошли в сознание управленцев и сформировали основы современных экономических теорий. По мере того как данные методы более широко применялись все большим кругом компаний, они постепенно превращались из инновационных методов, способных изменить расстановку сил в отрасли, в стандартную практику ведения бизнеса, необходимую любому предприятию, но недостаточную для создания уникальных конкурентных преимуществ. В современных условиях сложно выжить, отличаясь от своих конкурентов только более эффективной организацией производства, тем более если ваше производство расположено не в Юго-Восточной Азии.

Известно, что спрос рождает предложение. В ответ на ожидания прогрессивных руководителей компаний постоянно выделяться из числа конкурентов крупнейшие консалтинговые и аналитические компании, а также целая армия поставщиков технологических и информационных решений начали предлагать все новые и новые концепции, подходы и инструменты решения этой задачи.



Приведенный здесь график показывает эволюцию так называемой «большой идеи» на рынке управления предприятиями в последние десятилетия. В каждый момент времени подобная «большая идея», развиваясь от концепции к массовому использованию, становилась частью нормальной практики ведения бизнеса. За каждой технологической концепцией стояли конкретные методы увеличения эффективности и получения дополнительных конкурентных преимуществ для бизнеса.

Два всплеска, приходящиеся на последнее десятилетие, были связаны со следующими концепциями...

- **Эффективность процессного управления за счет управления ресурсами предприятия — ERP.** Оттачивая цепочки взаимодействия внутри предприятия на основе концепции бизнес-процессов, предприятия добиваются увеличения эффективности работы системы в целом, снижения издержек и как следствие — увеличения конкурентоспособности.
- **Электронный бизнес** — новая информационная среда, делающая рынок более прозрачным, дающая возможность прямого контакта между производителем и покупателем и позволяющая существенно снизить издержки при взаимодействии между предприятиями в рамках логистических цепочек (Supply Chain Management).

В конце 90-х годов появилось понятие «CRM». CRM — ориентированная на клиента система взаимодействия с потребителями, основанная на возможностях информационных технологий.

Стратегия CRM по своей сути является лишь очередной «большой идеей» — она не предлагает революционно новых путей развития бизнеса и не обещает перевернуть всю структуру мировой экономики. Напротив, используя успешный опыт предыдущих этапов развития концепций управления, а также возможности современных информационных технологий, она позволяет по-новому взглянуть на существующие активы предприятия и построить их вокруг клиента, а не вокруг производства или сквозного бизнес-процесса. Попытаемся объяснить, зачем это нужно.

В последние десятилетия стратегия развития предприятий в основном концентрировалась на совершенствовании процессов управления производством и взаимодействия с поставщиками. «Эффективность» была главной темой дня. «Стать более конкурентным» означало снизить издержки, оптимизировать процессы производства, снизить складские за-

пасы, повысить качество продукции. Высшим проявлением стратегии «закручивания гаек» стали модели производства «точно в срок», системы управления ресурсами предприятий и реинжиниринг бизнес-процессов. Однако, по мере того как «рынок продавцов» превращается в «рынок покупателей», все более насущной становится задача оптимизации механизмов сбыта продукции.

При этом сами методы ведения продаж и маркетинга до сих пор остаются больше в сфере «кустарного производства» или, точнее, «высокого искусства», нежели в сфере формальных бизнес-процессов. Волна индустриальной революции, поднимающаяся из глубин производственных процессов предприятий, только сейчас, через десятилетия, доходит до передовых рубежей предприятия — области взаимодействия с клиентами. Сфера продаж и маркетинга еще только ожидает своей «индустриальной революции».

Компании начали понимать, что одна оптимизация производства уже не решает проблему выживания. Особенно это заметно в сфере услуг (телекоммуникации, финансы и др.), где компании зависят не столько от качества самих продуктов или услуг (большинство из них способны поддерживать качество на самом высоком уровне), сколько от совершенства механизмов взаимодействия компании со своими клиентами. В тех сферах, где нарастание конкуренции идет рука об руку с быстрым обновлением технологий и продукции, включается еще один, внешний фактор — инвестиционный. Для вывода новых товаров и услуг на массовый рынок компаниям уже недостаточно собственных средств. Привлечение же внешних инвестиций обычно сопровождается требованием скорейшего их возврата, что прямо определяет необходимую скорость наращивания доходов и, следовательно, клиентской базы. Акценты в корпоративной стратегии стали смещаться в направлении увеличения эффективности работы с клиентами.

Теперь именно поставщики подстраиваются под наиболее удобные для клиента способы общения. А это ведет к диверсификации каналов работы с потребителем, ведь любое превышение психологически выверенной нормы давления на потребителя через один канал только снижает эффективность взаимодействия с ним. Так что сегодня потребитель стал фокусом всех усилий производителей, а их удовлетворенность отношениями с поставщиком — ключевым фактором успеха компании.

Для поиска, привлечения и удержания прибыльных клиентов требуются новые подходы, освобождающие людей от рутинных операций и по-

звляющие им сконцентрироваться на творческом процессе человеческого общения. Новые стратегии качественного обслуживания потребовали «индустриализации»* клиентских отношений, т.е. процессов взаимодействия с каждым конкретным покупателем, ориентации на потребности каждого конкретного клиента, а не на усредненную обезличенную массу. Подход типа «средняя температура по больнице», хорошо зарекомендовавший себя в эпоху борьбы за эффективность производства, стал терять актуальность — все меньше клиентов готовы относить себя к общей массе, при этом разброс их требований и ожиданий существенно увеличивается.

Решить стратегические задачи в области клиентских отношений невозможно, не имея платформы для этого. Индустриализация клиентских отношений необходима, чтобы продажи и работа с клиентом перешли из разряда «черного ящика», отданного на откуп менеджеру, в разряд прозрачных управляемых механизмов.

Что подразумевает «индустриализация» клиентских отношений? Приведем конкретный пример. Вы определили группу ценных клиентов, склонных к уходу (или упростим: постановили, что с крупными клиентами должна поддерживаться определенная регулярность контактов). Как вы реализуете такое решение на практике? А если клиенты распределены по сети филиалов? Индустриализация предполагает наличие технологии (бизнес-процессы), инструмента (CRM-система), регламента и отчетности, которые бы гарантировали, что в отношениях с данной категорией клиентов будет поддерживаться заданная частота и эффективность контактов.

Что мешает качественному обслуживанию?

Результаты опроса руководителей российских предприятий в рамках проектов внедрения CRM в 2001–2004 гг.

- Отсутствует единый источник информации по клиентам и взаимодействию с ними:
 - история взаимодействия с банком ведется в нескольких различных системах;
 - информация о потенциальных клиентах не накапливается вообще.
- Отсутствуют стандартизированные процессы и схемы работы с клиентом.

* В упрощенной форме под термином «индустриализация» мы понимаем переход той или иной сферы экономической деятельности на общепризнанные типовые стандарты, позволяющие существенно сократить издержки на осуществление этой деятельности, снизить себестоимость продукции и обеспечить качественно новый уровень добавленной стоимости.

- Менеджеры различных подразделений не знают, что обслуживают одного и того же клиента.
- Невозможность выработки единой политики взаимодействия с клиентом не только в масштабах одного направления.
- Невозможность групповой работы при решении проблем клиента (передача от сотрудника к сотруднику с фиксацией каждого шага).
- Отсутствует автоматизация рутинных операций.
- Невозможность точного прогнозирования возможных операций с клиентом.

По данным Sputnik Labs

1.3. Эволюция концепции CRM

Стратегия CRM, таким образом, предполагает, что создать и удержать уникальные конкурентные преимущества можно за счет квалифицированного управления взаимоотношениями с клиентами.

Остановимся на трех этапах развития концепции CRM, так как большинство предприятий в своем внутреннем развитии проходят обычно эти же стадии понимания клиентских отношений. Кратко эти этапы приведены на схеме.



Предшественником современных решений CRM можно считать системы по управлению контактной информацией (Contact Management), которые позволяли менеджерам по продажам и клиентскому обслуживанию в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, с которым они работают, видеть историческую информацию по выполненным делам, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Изначально эти системы появились как ответ на возникший спрос со стороны самих менеджеров по продажам. Часто использование подобных систем было добровольной инициативой — руководство предприятий и менеджеры по продажам рассматривали данную информацию как справочную и принадлежащую менеджеру лично, а не организации, на которую он работает. Их использование позволяло менеджерам по продажам проводить больше и организовывать свое время более эффективно.

Через некоторое время руководители компаний стали замечать, что повышение эффективности работы отдельного менеджера по продажам служит интересам всей компании. Что, если собирать информацию по работе менеджеров по продажам с клиентами не только в интересах самих менеджеров, но централизованно, в интересах их руководства и компании в целом? Сейлз-менеджеры могли бы вносить информацию по потенциальным (планируемым) продажам, а руководство могло бы определять статус каждой такой сделки и отслеживать ее движение по циклу продаж. В конечном счете это поможет понять, из чего состоит цикл продаж, и даже делать точные прогнозы на будущие периоды. Также это дает возможность лучше контролировать процесс продаж, позволяет снизить процент ошибок из-за «человеческого фактора», определить области низкой эффективности, сделать процессы взаимодействия с клиентами более формальными и контролируруемыми, облегчить процесс обучения новых сотрудников и т.д. Так появились системы управления процессами продаж (Sales Force Automation).

После того как ведущие компании определили, что менеджеры по продажам не являются единственными сотрудниками организации, взаимодействующими с клиентами, следующим закономерным этапом развития стало появление идеи CRM. Соблюдение единой технологии взаимодействия с клиентами вне зависимости от того, кто, когда и с какой целью осуществляет подобное взаимодействие, использование всех доступных каналов для организации и поддержания контакта с клиентом, нацеленность на максимальное удовлетворение персональных потребностей клиента и создание на основе всех этих факторов нового уникального конкурентного преимущества — вот ключевая подоплека возникновения CRM.

1.4. Определения CRM

Поиск и систематизация определений любого экономического термина — занятие всегда неблагодарное и повод лишний раз придраться к автору. Меньше всего мне хотелось бы заострять внимание читателя на формальном определении. Лишь чтобы соблюсти проформу и уважить своих университетских преподавателей, приведу здесь одно из многочисленных определений CRM, которое достаточно расплывчатое, чтобы спорить о нем было бесполезно.

CRM (Customer Relationship Management) — систематический подход к управлению «жизненным циклом клиента».

Источник: Meta Group www.metagroup.com

Я предпочел бы другое определение, которое используют менеджеры по продажам нашей компании для «объяснения в лифте»*:

CRM — это стратегия, позволяющая предложить правильный продукт правильному клиенту через правильный канал оптимальным способом.

Источник: Маркетинговые материалы Sputnik Labs

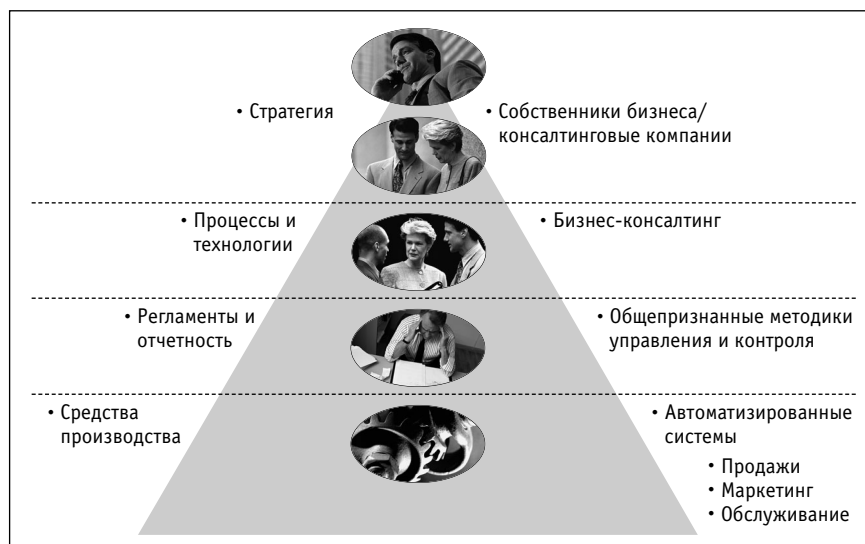
Главный нюанс в использовании термина CRM, который часто приводит к недопониманию между руководителями коммерческих и ИТ-подразделений компаний, заключается в том, что он используется как для **корпоративной стратегии**, так и для **класса информационных систем**, которые эту стратегию поддерживают. Несмотря на то что стратегия и информационная система в данном случае сильно взаимосвязаны, однако на деле они вовсе не являются одним и тем же.

В настоящей книге мы в первую очередь ориентируемся на CRM как на корпоративную стратегию и стараемся ее максимально отделить от возможностей конкретных информационных систем. Тем не менее без использования возможностей информационных технологий применение данной стратегии теряет какой-либо смысл из-за дороговизны и организационной сложности.

* В практике корпоративных продаж существует такое понятие, как «объяснение в лифте», или elevator pitch. Суть его в том, что вы, продавец, едете со своим клиентом — руководителем предприятия — в лифте и должны за 20–30 секунд (т.е. пока едет лифт) суметь объяснить ему доходчиво и убедительно суть своего коммерческого предложения.

В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное ПО дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом — личное взаимодействие, телефон, Интернет — с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Приведенная ниже схема иллюстрирует пирамиду организационных элементов, из которых строится стратегия и тактика CRM в компании (слева), а также инструменты для создания этих элементов (справа). Как видно из схемы, автоматизированная система (в данном случае система CRM) соответствует самому нижнему уровню пирамиды — «Средствам производства». Она служит основным инструментом сбора и хранения информации, однако сама по себе не способна принести экономическую отдачу — необходимы бизнес-процессы и регламенты работы, сформулированные консультантами или полученные из библиотек общепризнанных практик управления, для того чтобы средства производства эффективно работали. Уровень бизнес-процессов и регламентов работы в свою очередь зависит от корпоративной стратегии, сформулированной собственниками бизнеса или привлеченными консультантами.



Какие первостепенные задачи ставят руководители российских предприятий перед CRM?

- Создание единого источника информации по действующим и потенциальным клиентам.
- Фиксация всей истории взаимодействия.
- Автоматизация функций контроля и формирования отчетности.
- Помощь в личной организации персонала.
- Создание базы знаний по стандартным проблемам.
- Создание библиотеки документов.
- Единый продуктовый каталог.
- Сохранность клиентской базы.
- Инструмент для анализа и оптимизации процессов заключения сделок.

По данным Sputnik Labs

1.5. Как новые информационные технологии меняют правила игры

Стратегия CRM, строго говоря, не предполагает обязательного использования информационных технологий. Стратегия развития бизнеса, ориентированная на интересы каждого конкретного потребителя и установление личных отношений с ним, существовала десятки и даже сотни лет. По большому счету, до индустриальной революции такой подход был вполне естественным и обоснованным, и именно индустриальная революция сделала персональное общение предметом роскоши.

На интуитивном уровне достоинства стратегии CRM были понятны и очевидны всегда: если клиенты довольны — это хорошо, потому что они больше будут покупать. Однако только с развитием информационных технологий и средств коммуникаций стратегия CRM обрела непосредственный смысл для бизнеса, потому что позволила оценивать и измерять количественно характеристики клиентского обслуживания — удовлетворенность, ценность, потенциал и т.д.

Современные средства автоматизации делают стратегию CRM доступной и экономически оправданной. Более того, они формируют новые стандарты клиентского обслуживания, постоянно повышая планку ожиданий клиента. Несколько утрируя, можно сказать, что клиенты рассчитывают на качество обслуживания не хуже, чем в эксклюзивном бутике, но по цене оптового рынка. Только на первый взгляд это может показаться фантастикой — конкуренты уже активно работают над поиском решения этой задачи...

Как можно добиться существенного улучшения качества обслуживания при сохранении текущего уровня себестоимости? В первую очередь — за счет использования возможностей современных информационных технологий, в частности таких, как:

- **управление клиентской информацией** — возможность собирать и оперативно анализировать всю доступную информацию о поведении и предпочтениях клиентов (сокращает издержки на непродуктивную работу маркетинга «вхолостую», а также позволяет увеличить доход и прибыль на каждый контакт, сконцентрироваться на самой доходной части клиентов);
- **автоматизация рутинных процессов обслуживания** — контакт-центры, автоматические информаторы и т.д. существенно снижают расходы и позволяют перераспределить нагрузку;
- **Интернет-самообслуживание** — клиенты все чаще предпочитают действовать самостоятельно и принимать решения на основе объективной информации, которую они получают через Интернет (сокращает издержки на обслуживание рутинных запросов).

Современные средства автоматизации уже не являются «игрушкой прогрессивного руководителя», они представляют собой отработанные десятилетиями промышленные технологии, готовые к использованию в компаниях различных уровней.

Роботы, которые хамят..

В качестве «логической зарядки» представьте себе следующую антиутопию о «светлом» будущем систем автоматизированного обслуживания.

...К 20XX году использование живого человеческого труда для обслуживания обращений клиентов стало непозволительной роскошью. Одновременно возможности систем искусственного интеллекта достигли такого уровня развития, что они смогли вести осмысленное непринужденное общение с человеком по телефону, в офисе продаж или по любому другому каналу связи. Совершенная компьютерная система может безошибочно распознавать человеческую речь и связно отвечать на запросы, быстро и вежливо реагировать на любые требования. Компьютер всегда беспристрастен и точен в своих ответах, работает 24 часа в сутки. Казалось бы, это должно решить проблему качественного обслуживания. Однако в условиях катастрофического дефицита личного общения (в нашем мегаполисе с населением в 50 миллионов человек были зарегистрированы случаи, когда человек прожил 20 лет, не встретив ни единой живой души и общаясь только с говорящим пылесосом и компилятором труда) лю-

ди все равно раздражаются от того, что с ними общаются бездушные машины без эмоций и «изюминки». Они лучше реагируют на маркетинговые предложения, в которых участвуют живые люди, — вне зависимости от того, что они продают и как это делают.

Живое человеческое общение имеет черты, которых нет у компьютера, — эмоции, ошибки, даже грубость. Такие атрибуты XX века, как очереди, человеческая некомпетентность, хамство персонала, стали ассоциироваться с роскошью и эксклюзивностью — только самые богатые могли позволить себе платить за подобные развлечения. Запись в книге жалоб и предложений того времени: «Качество обслуживания и продукция у вас просто отвратительные, зато живой продавец. Я ему нахамил, а он кинул в меня редиской! С нетерпением жду следующего раза...»

Так как стоимость живого человеческого общения со временем только возрастала, поставщики стали идти на хитрость — настраивать клиентских роботов таким образом, чтобы они имитировали поведение людей: грубили, хамили, теряли информацию, забывали перезвонить вовремя и т.д. Появился целый класс систем и научная дисциплина по наиболее эффективному хамству в автоматизированном обслуживании...

Ключевая роль Интернета в бурном развитии CRM

Интернет не стал (и, наверное, никогда не станет) тем идеальным рынком, о котором мечтал Адам Смит, — где все покупатели знают о существующих предложениях поставщиков, а все поставщики знают о потребностях покупателей, соответственно, выбор делается исключительно на основе оптимального соотношения цена — качество.

Тем не менее повсеместное распространение Интернета действительно меняет структуру мировой экономики. В первую очередь это на порядок упростило процесс получения информации — снизило стоимость и ускорило доступ к ней, предоставив покупателям больше возможностей для сравнения и более объективного выбора.

Более того, Интернет позволил создать новые рыночные модели, которые до этого не имели экономического смысла из-за сложности или неэффективности традиционных средств обмена информацией. Приведем лишь некоторые примеры «новых» бизнес-моделей.

■ **Электронные «барахолки»** (самая известная — eBay.com) позволили перевести бизнес частных объявлений о

купле/продаже на новый уровень, предоставив возможность интерактивных аукционов и расширив географию участников до масштабов всего мира.

- **Сообщества потребителей** позволили потребителям объединяться в интерактивные сообщества по интересам, создавая дополнительные возможности для целевого маркетинга, прямого взаимодействия с поставщиками (по оптовым ценам) и накапливая объективные знания о возможностях различных продуктов.
- **Продажи «от потребностей»**, когда потребитель указывает свои пожелания о характеристиках интересующих его товаров и услуг (включая цену), а продавец автоматически удовлетворяет заявку клиента, если имеет такую возможность. (По этому принципу продается большое количество авиабилетов в США: заказчик может оставить заявку типа «Хочу улететь в Атланту не позднее 1 марта по цене не выше \$150», а авиакомпания удовлетворит ее, если на соответствующем рейсе есть свободные места, которые в противном случае все равно пропадут.)

Однако новый электронный канал взаимодействия между покупателем и продавцом не смог (и вряд ли сможет) полностью заменить другие, более традиционные каналы (телефон, личный контакт, цепочки поставок).

Заставив поволноваться стратегов крупных международных корпораций, бизнес-модели Интернета тем не менее прочно заняли свое место в умах потребителей, внося существенные корректировки в стратегию продаж и работы с клиентами и партнерами практически в любых отраслях мировой экономики — начиная с поставок сырья и сложного технологического оборудования и кончая продажами потребительских товаров и услуг.

Основные изменения, которые внес Интернет в стратегию взаимоотношений с клиентами, следующие...

- Существенно снизилась стоимость доступа к информации. Сам факт наличия информации и возможности предоставить ее клиентам уже не является уникальным конкурентным преимуществом.
- Изменились правила глобальной конкурентной борьбы. Рынки стали ближе друг к другу. Сделан новый существенный шаг к мировой глобализации и географическому разделению труда, демократизации маркетинга. Доступ к международным рынкам уже не является привилегией крупных корпораций.

- Появился новый канал взаимодействия между контрагентами (Web) — для многих отраслей экономики он стал наиболее дешевым и эффективным, существенно «встряхнув» всю структуру отношений. В некоторых случаях (программирование, продажа информации) он также стал средой непосредственного предоставления товаров и услуг.

Интернет-технологии в корпоративном управлении

- Сколько у вас стоит капля сока?
- Нисколько.
- Накапайте мне стаканчик, пожалуйста.

Детский анекдот, вынесенный в качестве эпитафии, имеет глубокий смысл с точки зрения корпоративного управления. Сколько стоит переложить бумажку со стола одного сотрудника на стол другого? А передать ее заинтересованным партнерам? А как насчет найти эту бумажку через несколько дней среди тысячи не менее полезных бумажек? Выражение на лице большинства корпоративных менеджеров, которым зададут такой вопрос, мало чем будет отличаться от того, что, скорее всего, было у продавщицы в анекдоте, да и ответ вряд ли будет другим: «Нисколько».

Нетрудно догадаться, что, когда в корпорации будет работать даже несколько сотен человек, не говоря уже о десятках тысяч, стоимость контроля информационных потоков в управлении вырастет настолько, что станет не до шуток.

Казалось бы, за последние 20 лет, что предприятия всех уровней активно занимаются автоматизацией и компьютеризацией, все проблемы должны быть уже решены. Тем более в среде корпоративного управления, где средств на автоматизацию никогда не жалели. Однако парадокс в том, что основной проблемой является как раз слишком быстрое развитие.

Тезис, который движет современным бизнесом всех уровней, гласит:

Единственное, что является постоянным, — это перемены.

Системы корпоративного управления, построенные с использованием традиционного подхода, создаются месяцами, а период внедрения может длиться годами. К тому моменту, когда вновь созданная система управления начнет давать отдачу, бизнес-процессы, на которых это управление строится, могут уже кардинально измениться. А это значит, что нужно либо смириться с устаревшими бизнес-процессами и, возможно, проиграть в конкурентной борьбе, либо снова начать дорогостоящую процедуру автоматизации. Особенно это актуально для областей производства и услуг, сильно завязанных на высоких технологиях.

Было бы некорректно утверждать, что Интернет может решить эту проблему. Однако ясно одно: Интернет является гарантом гибкости и открытости стандартов. Это среда, изначально предназначенная для изменений. Приспособляемость под требования окружающей среды — это, если можно так выразиться, идеология Интернета. (Здесь и далее употребляем обобщенный термин «технологии Интернета» для определения в первую очередь возможностей, которые предлагает Web и для которых придумано огромное количество расплывчатых терминов, таких как Web-система, intranet, extranet и др.)

Другая отличительная особенность данных технологий, определившая победоносное шествие Интернета по корпоративным компьютерам, заключается в том, что данные технологии совершенно не обязательно внедрять сразу и везде. Их можно применить в одной области управления и сразу начать получать реальную отдачу. Постепенно расширять на другие области, изучать результаты, корректировать стратегию в процессе внедрения или даже кардинально менять ее вместе с изменениями корпоративных бизнес-процессов — и все это с минимальными затратами средств и времени. Распространение данных технологий можно сравнить с эпидемией как по характеру распространения, так и по эффекту, который они оказывают на неподготовленное руководство компании. Что-то где-то постепенно развивается, где-то с этим лениво борются и запрещают, кто-то сделал на свой страх и риск на голом энтузиазме, кто-то пропустил не глядя — и вдруг оказывается, что компания уже всю втянута в процесс «интернетизации» или стремительно теряет свои позиции из-за того, что просмотрела хорошую перспективу.

Последний кризис в России показал, что успешное развитие бизнеса требует от руководства компании большой гибкости и маневренности. Возможно, в учебниках по развитию интернет-технологий в России август 1998 года будет обозначен как переломный момент, когда руководство российских предприятий обратило внимание на возможности Интернета как недорогого, но эффективного средства поддержки и развития бизнеса.

Чтобы не бросаться из крайности в крайность, ниже приведены несколько областей корпоративного управления, в которых технологии Интернета используются в настоящий момент наиболее продуктивно, а также описаны факторы, определяющие эту эффективность. Краткий обзор основан на практическом опыте нашей компании по внедрению систем на основе данной технологии для корпоративных заказчиков высшего и среднего уровня.

Управление внешними связями

Наиболее традиционное и распространенное использование интернет-технологий — это маркетинг, прямые продажи и работа с общественностью. Львиная доля всех корпоративных Web-сайтов, которые в настоящий момент создаются или поддерживаются, выполняют именно эту функцию.

Основными факторами, определяющими успех использования Интернета в данной области, являются:

- **Функциональность** — информация и сервисы, предлагаемые Web-сайтом, должны быть действительно необходимы и полезны аудитории пользователей.
- **Надежность и безопасность** — работоспособность системы 24 часа в сутки, быстрый доступ к информации и защита от несанкционированного доступа являются основой хорошего имиджа любого Web-сайта и, соответственно, его хозяина.
- **Интерактивность** — Web-сайт должен быть не только источником информации для своих пользователей, но и средством общения с ними и обратной связи. В этом случае он может рассчитывать на значительную эффективность внешних связей.
- **Планомерное внедрение Web-сайта** — задачей не менее сложной, чем создание хорошего информационного ресурса, является «приучение» к нему потенциальных пользователей.

Принципиальными особенностями Интернета как средства управления внешними связями, по сравнению с другими средствами, можно считать следующие:

- Возможность интерактивного общения.
- Расширенные возможности по учету информации.
- Узкая и довольно специализированная аудитория.

В отличие от телевидения, например, которое доносит информацию до пользователей в форме односторонней связи, Интернет дает возможность оперативно отслеживать реакцию пользователей и, соответственно, корректировать стратегию работы с ними. Телевизионные передачи сейчас активно ищут прямого контакта с аудиторией через телефонное голосование и опросы. Они тратят огромные усилия на то, что в Интернете заложено по определению, — возможность интерактивного общения с аудиторией.

Как средство массовой информации Интернет охватывает значительно меньшую аудиторию пользователей, чем телевидение или газеты. Однако по силе потенциального воздействия на сознание аудитории имеет для целей манипулирования общественным мнением значительно большее значение, чем какая-либо другая среда. Связано это в первую очередь с тем, что компания имеет прямой доступ к своему клиенту, может без посредников показать ему то, что считает нужным, спросить его мнение или совет, принять заказ и оказать техническую поддержку.

Вторая особенность — автоматический учет информации о пользователях. В Интернете эта проблема решена на уровне технологических стандартов. Практически вся информация в сети поддается учету и цифровому анализу. Мы знаем точно, когда и откуда пришел человек на Web-сайт, что его интересовало и даже на какое разрешение настроен его монитор. Анализируя эти данные, можно просчитать эффективность любых маркетинговых мероприятий, а также скорректировать свою тактику и стратегию непосредственно в процессе работы с пользователями. Мы также можем контролировать все замечания и высказывания о нас в открытом доступе через обратные ссылки с сайта или поисковые системы. Как работодатель, я могу даже проследить, что пишут сотрудники компании в своих резюме, которые размещают в сети. Что уж говорить о процессе клипинга (сбор вырезок из газет и журналов о конкретной компании для целей PR). Постоянная головная боль любого менеджера по маркетингу в Интернете лечится за 10 минут простым запросом на поисковые системы.

Основным недостатком Интернета как средства управления внешними связями является то, что его пользователи не представляют достаточно широкой аудитории — это узкая специализированная группа людей. Эта группа может находиться в эпицентре целевой аудитории той или иной компании (в основном в компьютерных, телекоммуникационных и информационных областях, а также в сфере услуг для взрослых), пересекаться с ней (например, для книжной или видеоиндустрии) или практически не пересекаться (скажем, для оптовой дистрибуции гуталина). Это значит, что компьютерная компания просто обязана использовать Интернет в управлении внешними связями, а гуталиновой фабрике не стоит тратить на это сколько-нибудь значительные усилия.

Работа с партнерами

Другой сферой эффективного использования технологий Интернета является работа с партнерами. Системы, выполняющие эти функции, получили даже в России широкое распространение, однако общественность мало о них знает по очень простой причине: отличительной особенностью системы работы с партнерами (именно поэтому я выношу их в отдельную категорию) является ограничение доступа к информации, представленной в ней, только узким кругом партнеров. Тем не менее сегодня именно системы работы с партнерами — основной источник доходов для профессиональных участников Web-рынка, так как в этом направлении экономический потенциал использования Интернета огромен, и добиться показательного повышения эффективности максимально просто. Тенденция развития этого рынка также показывает, что количество заказов от корпоративных клиентов на создание Web-систем, выполняющих чисто маркетинговые функции, падает, — в структуре заказов доля систем работы с партнерами постоянно растет.

Подобные системы отвечают за поддержку конкретных бизнес-процессов, связывающих, например, производителя и его дилеров, головной корпоративный офис и его дочерние подразделения, равноправных партнеров — участников ассоциации и т.д.

Использование Интернета в качестве среды поддержки подобных бизнес-процессов дает экономическую отдачу сразу после внедрения за счет экономии на междугородних и международных каналах связи, скорости доступа к большим объемам динамически меняющейся информации. Но самое главное — это открытость стандартов реализации. В долгосрочной перспективе именно возможность быстрого и дешевого совершенствования является ключевым фактором экономии.

В мире существует большое количество готовых систем и технологий, способных решить перечисленные выше задачи, однако у каждой есть свой производитель и поставщик, заинтересованный в том, чтобы клиенты использовали только его продукты. Как только компания внедряет его программное обеспечение для управления бизнес-процессами, она связывает себя узами покрепче брачных. В дальнейшем она вынуждена использовать для расширения и развития модули производства этого же поставщика, так как только они будут совместимы с существующей системой. Все наверняка слышали историю о том, что обычный молоток на американской подводной лодке обходится заказчику этой лодки в \$15 000. А вы знаете, за сколько ваша компания купила простой интерфейсный кабель к тому мощному серверу, что моргает лампочками в стойке в углу серверной? Если сервер стоил даже \$30 000, обычный кабель к нему будет стоить \$1500–2000! В магазине такой же, только **стандартный**, будет стоить не более \$25–100, но он наверняка не подойдет к серверу, просто потому что это не выгодно производителю.

Использование стандартных технологий значительно упрощает жизнь компании-заказчику. Открытость практически всех стандартов гарантирует совместимость модулей от разных производителей. Открытость стандартов также ведет к открытости рынка поставщиков услуг, что в любом случае будет только на руку конечному потребителю.

В свое время в борьбе за лидерство в производстве программ-браузеров Netscape и Microsoft пытались навязать рынку свои стандарты. Обе компании ругали за мелкие несоответствия тем или иным стандартам, однако главное, что принесла эта гонка в корпоративную среду и широкому кругу потребителей, — это мощный инструментарий построения клиентских рабочих мест для доступа в корпоративные информационные системы. Причем стоимость этого инструментария несоизмеримо мала по сравнению с традиционными, доинтернетовскими средствами.

Если использование технологий Интернета в других областях корпоративного управления часто вызывает споры, то преимущества средств Интернета в области работы с партнерами неоспоримы. Основными факторами, определившими это, являются:

- Дешевизна решения для всех партнеров — участников информационного обмена, что обеспечивает демократичность этого обмена и минимальный порог вхождения для новых партнеров.

- Настраиваемость на нужды конкретных партнеров. Чем больше участников информационного обмена, тем больше возникает требований и запросов. Открытые стандарты позволяют настраивать интерфейсы, структуру запросов и формы представления информации под самые специфические требования.
- Преодоление проблемы географической удаленности. Любые потенциальные партнеры, имеющие минимальные телекоммуникационные возможности, могут объединяться в группы и осуществлять информационный обмен без оглядки на пространственное расположение друг друга.

Основным движущим фактором, заставляющим компании вкладывать деньги в развитие систем работы с партнерами на основе интернет-технологий, является удобство и удовлетворение этих самых партнеров. В существующей многоуровневой структуре продаж практически любых товаров и услуг, когда за партнеров идет конкурентная борьба порой еще более жесткая, чем за конечных клиентов, качественная информационная и техническая поддержка партнеров, не требующая от них значительных затрат времени и средств, может стать определяющим конкурентным преимуществом.

Управление внутрикорпоративными связями

Управление бизнесом — это непрерывный процесс принятия решений. Эффективное управление бизнесом требует постоянного доступа к информации, как из внешних, так и из внутренних источников.

Использование технологий Интернета для управления потоками информации внутри корпорации — наиболее спорная область применения данной технологии. Исторически крупные корпоративные заказчики относятся к такой возможности с большим скептицизмом. Это связано с недоверием к открытой интернет-идеологии, а также с отсутствием надежного и конкурентоспособного инструментария для эффективной разработки бизнес-приложений корпоративного уровня.

Другим фактором, тормозящим применение интернет-технологий внутри предприятий, является достаточно высокий уровень вхождения на рынок услуг автоматизации предприятий. Если функции управления внешними связями или работы с партнерами корпорация может поручить небольшой сторонней компании при соблюдении необходимых условий, то управление внутренней информацией она доверит только большому и консервативному

партнеру, чей опыт в данной области по крайней мере не навредит. С другой стороны, уважаемые компании — консультанты по управлению бизнесом и системные интеграторы не спешат переходить на новые, слабо изученные технологии, когда есть проверенные годами и хорошо себя зарекомендовавшие методы автоматизации внутреннего управления.

Тем не менее можно ожидать, что экспансия технологий Интернета на внутрикорпоративный рынок — лишь дело времени. Очевидные преимущества использования интернет-технологий для оптимизации внутрикорпоративного управления рано или поздно приведут к тому, что эти технологии начнут активно внедряться на предприятиях всех уровней, причем время, которое для этого понадобится, измеряется не годами, а месяцами.

Основное преимущество использования Интернета внутри корпораций — это возможность существенно снизить издержки за счет виртуализации бизнеса. В числе примеров такой стратегии снижения издержек следующие:

- Мобильный доступ к информационным ресурсам компании из любой точки земного шара для консультантов, менеджеров по продажам и технических специалистов. Снижаются затраты на оплату стационарных рабочих мест для выездных специалистов и расходы на распространение информации среди них.
- Разделение компании на несколько офисов, причем головной, выполняющий представительские функции, расположен в дорогом центральном районе, а основная работа выполняется в удаленном спокойном и недорогом районе. Возможности для экономии очевидны.
- Аутсорсинг различных функций (финансовое управление, работа с информацией, внешние связи, поддержка компьютерной техники и т.д.) третьим сторонам. За счет концентрации узкоспециализированных функций в рамках одной структуры или компании издержки на выполнение этих функций значительно сокращаются.

Если первые два примера относятся в первую очередь к крупным корпорациям, то последний наиболее актуален для малого бизнеса. Технологии Интернета во всех трех примерах играют существенную роль, которая заключается в следующем: экономия возможна только при условии эффективной и быстрой передачи и обработки большого

объема информации между удаленными точками. При использовании традиционных средств информационного обмена будет трудно добиться такой же эффективности управления информацией, как при использовании Интернета.

Проблема выбора

Компания, которая предполагает использование интернет-технологий, в частности Web, для решения проблем корпоративного управления, сталкивается сегодня с проблемой: а стоит ли сокращение издержек и повышение конкурентоспособности, которые могут предоставить интернет-технологии, того риска, что связан с внедрением в критических областях управления новой, непроверенной технологии?

Первое необходимое условие для эффективного внедрения технологий Интернета в корпорации — это понимание со стороны руководства реальных возможностей, которые эти технологии могут предложить, и отсутствие неандертальских предрассудков типа: «Интернет — это тусовка озабоченных подростков» или «Использование Интернета в управлении — распахнутая дверь к секретной информации».

Основной совет руководителю предприятия, перед которым стоит проблема выбора, — не спешить. Нужно использовать одно из главных преимуществ технологии, а именно — возможность постепенного внедрения. Начать можно с небольших задач, например с работы с общественностью или информационной поддержки региональных подразделений. Сферы применения будут постепенно расширяться по мере того, как будут снижаться издержки и повышаться эффективность.

1.6. Вечный двигатель развития

Системы CRM стали краеугольным камнем бизнеса с клиенто-ориентированной стратегией развития. Их использование снижает затраты компаний и на привлечение новых клиентов, особенно при длительном цикле принятия решения о покупке, позволяет собирать и анализировать данные об их обращениях, а кроме того, так организовать общение с потенциальными клиентами, чтобы служба продаж не тратила времени на «холодные» звонки, а работала с уже подготовленным клиентом.

Но чтобы реализовать принцип «каждый клиент уникален» и собрать весь урожай преимуществ от использования клиенто-ориентированной технологии, нужна комплексная корпоративная информационная система управления взаимоотношениями с клиентами, которая решит две основные задачи: во-первых, даст организации детальную информацию о каждом клиенте, собранную со всех каналов взаимодействия с ним; во-вторых, предоставит каждому клиенту возможность видеть комплексную детальную информацию о компании и всех возможных каналах взаимодействия с ней. Она должна интегрировать практически все системы управления фирмы, в том числе финансовые и производственные, чтобы предотвратить «эффект болота», когда важная пользовательская информация оказывается «запертой» в базах данных различных подразделений.

Система продаж предоставляет клиенту всю возможную информацию и многофункциональные сервисы (поиск, сравнение и конфигурирование товара, покупка и оплата), осуществляет его персонализацию, а также сбор всей статистики (по пользователям и товарам). Менеджеры, имея оперативный доступ к информации и полный набор инструментов продаж, могут быстро составить предложение, выбрать ставки и типовые контракты, осуществить поиск и опросить потенциальных клиентов, сформировать отчеты и т.д. Подробная информация о статусе клиента (предыдущие покупки, незавершенные сделки, история запросов в службу поддержки, прибыльность и т.д.) позволит обсудить с ним сопутствующие проблемы, например задержку платежей, и снизит вероятность ошибок, например попытку предложить клиенту очередную сделку, если он имеет нерешенные проблемы на текущий момент.

Обслуживание и поддержка. Имея доступ к данным о клиентах (истории взаимоотношений и обращений, спецификациям и текущему состоянию его заказа) и владея процедурами взаимодействия, специалисты службы поддержки могут эффективно комбинировать самообслуживание с про-



фессиональной помощью технических специалистов, знания и опыт которых наиболее полно соответствуют специфическим вопросам или заявкам клиентов. До широкого распространения решений CRM подразделение поддержки обычно было убыточным в большинстве отраслей экономики. Использование ИТ-решений на основе управления клиентскими взаимоотношениями превращает поддержку клиентов в высокодоходное направление бизнеса при одновременном сокращении общих расходов клиентов.

Маркетинг. Здесь CRM-системы дают маркетологам полномасштабные возможности по автоматизации сбора и обработки информации (по сегментам рынка, профилям клиентов, распределению «усилий» и т.п.), ее анализа и визуализации, сбора и накопления данных о маркетинговых мероприятиях и их результатах. Они могут объективно оценить эффективность маркетинговых кампаний, получить детальные потребительские профили потенциальных клиентов и предсказать их пожелания, быстро разработать новые предложения для привлечения и удержания наиболее прибыльных клиентов. Основной экономический прорыв в области управления процессами маркетинга системы CRM обеспечили за счет создания прямой взаимосвязи между маркетинговыми действиями (конференции, рассылки, реклама и т.д.) и финансовыми результатами по каждому из клиентов (доход, прибыльность, риски, оборачиваемость средств и т.д.). В результате только системы CRM позволяют точно оценить эффективность любых маркетинговых действий в объективных финансовых показателях и за счет этого на порядок поднять производительность отдела маркетинга и рекламы.

Управление взаимоотношениями с партнерами. Часто успех компании строится на правильном выборе партнеров, поддержке и расширении взаимоотношений с ними. Корпоративная информационная система позволяет компаниям рассматривать партнеров как неотъемлемую часть организации и, соответственно, предоставлять им всю информацию о продуктах и ценах, конфигурировать типовые решения, устанавливать квоты, генерировать отчеты и т.п. CRM-системы позволяют оценить эффективность и качество работы всей цепочки по взаимодействию с клиентом — от производителя через дистрибьютора и реселлера до конечного потребителя. Управляя этой цепочкой взаимодействия через своих партнеров, компании обеспечивают единую политику взаимодействия, поддерживают качество обслуживания, контролируют любые запросы и претензии потребителей к партнерам.

Управление взаимоотношениями с сотрудниками. Относительно новым направлением использования CRM-систем стало их применение не

«наружу», в сторону клиентов и партнеров, а «внутри», т.е. по отношению к собственным сотрудникам. Для организаций, где численность сотрудников измеряется тысячами и десятками тысяч, выстраивание правильных отношений с собственными сотрудниками является настолько же важным фактором эффективности и устойчивости, как и отношения с клиентами (а иногда и больше). Правительственные и муниципальные организации, научные и исследовательские учреждения, градообразующие предприятия и государственные монополии — вот примеры организаций, которые обращают наибольшее внимание на использование CRM-систем для организации взаимодействия с сотрудниками. Как и в случае управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами, использование автоматизированных средств CRM — это наиболее дешевый и эффективный способ взаимодействия с сотрудниками для обслуживания жалоб и запросов, контроля компенсации и других мотивирующих факторов, расчета премиальных и бонусов и т.д. Автоматизированная система, будучи абсолютно беспристрастной, эффективно выполняет рутинные административные функции контроля и учета, оставляя персоналу отделов кадров больше времени и возможностей для живого человеческого общения.

Подобные системы за счет персонализации клиентов предоставляют дифференцированный сервис и поддержку, позволяя предложить клиентам наиболее востребованные ими продукты и услуги. Знание их предпочтений и забота об удовлетворении именно их потребностей стоит дополнительного вознаграждения, и клиенты продолжают вести дела с такими компаниями, даже если конкуренты предлагают более низкие цены. Лояльность клиентов растет, и компания получает значительные долгосрочные преимущества.

Обычно после внедрения CRM-системы среднее время цикла работы с клиентами сокращается в два раза, оптимизируются издержки на обслуживание клиентов, растут объемы повторных и перекрестных продаж и их прибыльность, повышается точность прогнозирования продаж (до 99%).

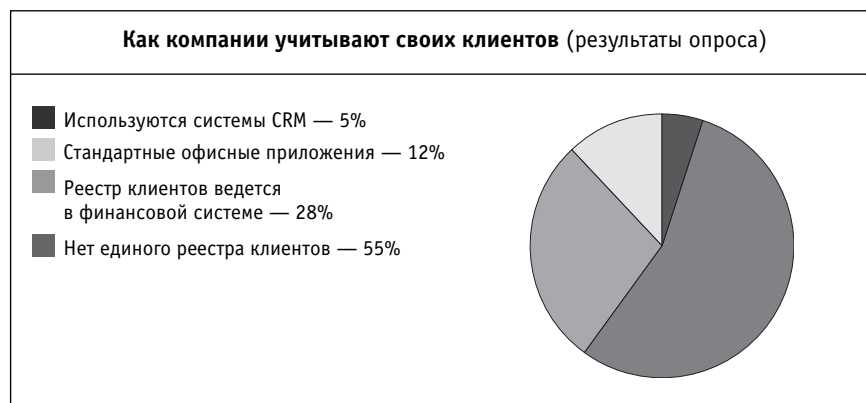
Чем раньше компания получит эти преимущества, тем сложнее конкурентам будет догнать ее. Установив комплексную систему управления взаимоотношениями с клиентами, компания получает «вечный двигатель» удовлетворения клиентов. Улучшение знаний и понимание желаний, предпочтений и потребностей клиентов облегчает выход на новые рынки, сохранение и наращивание клиентской базы, а это в свою очередь расширяет базу знаний компании о потребителях. Самоподдерживающаяся природа этого бесконечного цикла обеспечивает всевозрастающие выгоды и доходы.

Недаром в США и Западной Европе наличие системы CRM является важным фактором капитализации компании — инвесторы прекрасно понимают, что история взаимоотношений с клиентами, накопленная компанией в структурированной форме, а также наличие дисциплины сбора и анализа этой информации в дальнейшем станет одним из основных активов. Данные CRM-систем не раз помогали инвестиционным банкирам оценить стоимость таких нематериальных активов, как, например, «лояльность торговой марки» при слиянии компаний или поглощении.

1.7. Технологии помогают восстановить культуру продаж

В России культуры продаж как таковой не существовало десятилетия. Термин «сбыт», который используется большинством предприятий, характеризует отношение руководителей к этому процессу. Многие сознательно или подсознательно избегают использования слова «продажа», которое у советского человека на уровне генов строит ассоциативный ряд «продажа — продажный — продажная марионетка буржуев» и т.д. А уж про автоматизацию сбыта и говорить нечего.

В большинстве российских компаний управление знаниями о клиентах находится в зачаточном состоянии.



По оценкам Sputnik Labs, менее половины всех компаний в России ведут единый реестр всех своих клиентов (включая потенциальных), в большинстве случаев компании просто регистрируют уже реализован-

ные сделки в финансовой системе. Это означает, что компания может контролировать только информацию по реально проведенным финансовым операциям, теряя бесценную информацию о потенциальных клиентах, наработках по взаимодействию и т.д. Более того, специфика российского бизнеса подразумевает, что одна компания может работать, одновременно используя несколько юридических лиц, — все они проходят в рамках финансовой системы как независимые организации. А что делать, когда крупный клиент работает сразу с несколькими региональными офисами поставщика? Как быстро отследить наиболее прибыльных клиентов? Из тех 25%, которые в той или иной степени используют функции CRM, больше половины имеют собственные разработки, сделанные «на коленке», которые не удовлетворяют ни по функциональности, ни по надежности, ни по стоимости эксплуатации (общая стоимость владения).

Таким образом, развивающийся российский рынок предоставляет огромное поле для оптимизации процессов взаимодействия с клиентами. В ближайшие несколько лет для многих отечественных компаний именно вложения в автоматизацию фронт-офиса, и в частности в CRM, могут стать наиболее выгодными, так как способны принести максимальную отдачу за каждый вложенный рубль.

Пример целей внедрения CRM

(Забегая вперед, приводим выдержки из реального технико-экономического обоснования для проекта внедрения решения CRM в коммерческом банке)

...Мы рекомендуем внедрить систему CRM в компании «X» для достижения следующих основных стратегических целей:

1. Сокращение времени на административную работу за счет автоматизации:
 - Управления взаимодействием с клиентом.
 - Управления календарем и списком телефонных номеров.
 - Автоматическое создание предложений и контрактов.
 - Управления потенциальными сделками/проспектами.
 - Упрощенная генерация отчетности (комиссионные по продажам, прогнозы, потенциальные клиенты).
2. Сокращение времени на доступ к информации за счет:
 - Единой базы данных клиентов.
 - Онлайн-энциклопедии продаж и электронной библиотеки документов.
 - Интерфейсов между CRM- и ERP-системами.

3. Улучшенная «разведка» продаж:
 - Интегрированные данные по клиентам.
 - Доступ к внешним источникам информации о клиентах.
 - Сильные средства аналитики.
4. Сокращенный цикл обучения и улучшенные возможности для передачи знаний как результат:
 - Структурированных материалов для обучения.
 - Баз исторической информации.
5. Повышенная мотивация и улучшенная работа сотрудников как результат реализации вышеперечисленного.
6. Предоставление единой платформы, используемой всеми коммерческими отделами:
 - Поддержка стандартизированных процессов продаж по группам продуктов и типам клиентов.
 - Доступ к информации по клиентам для всех коммерческих отделов.
 - Поддержка сотрудничества между отделами, необходимого для продажи совместных предложений и «пакетированных» предложений.
7. Предоставление критичных управленческих отчетов:
 - Потенциальные продажи.
 - Прогноз продаж.
 - Анализ продаж (т.е. реальные + прогнозируемые).
 - Еженедельные отчеты о продажах в разрезе типов клиентов и групп услуг.
 - Комиссионные.

По данным Sputnik Labs

1.8. «Приходите к нам еще»: борьба за лояльность клиентов

Цена привлечения новых клиентов

Никто не задумывается о цене привлечения клиентов до тех пор, пока бизнес строится вокруг продукта: если у меня есть уникальный продукт, необходимый потребителю, пусть он тратит силы и время на то, чтобы меня найти. Реклама и маркетинг в этом случае носят скорее информационный характер, их основная задача заключается в том, чтобы донести до потребителя сообщение: «Необходимый вам товар есть у нас». Не мудрствуя лукаво, большинство коммерческих руководителей рассуждают приблизительно следующим образом: «Чего там мелочиться. Давайте

донесем наше рекламное сообщение до всех потребителей* — кто-то из них наверняка окажется потенциальным покупателем».

Такой метод маркетинга, сравнимый с «ковровыми бомбардировками** в военном деле, экономически оправдан тогда, когда стоимость донесения рекламного сообщения сразу до всех потенциальных потребителей ниже, чем персональный целенаправленный контакт с каждым из них по отдельности.

По мере роста конкуренции возрастает и количество информационных сообщений, суть которых такова: «Мы тоже можем вам что-нибудь продать!» На фоне возрастающего информационного шума рекламное сообщение каждой отдельной компании (особенно если это не огромная корпорация, а небольшая специализированная фирма) становится все менее заметным и, соответственно, менее эффективным.

Закономерным ответным шагом большинства маркетологов является пропорциональное усиление собственного рекламного сигнала, чтобы в ушах и глазах потребителя*** он звучал и выглядел громче и ярче, чем сигнал конкурентов.

В каждый конкретный момент времени такая стратегия оправдана, так как приводит к быстрому и вполне осязаемому результату. Тем не менее в долгосрочной перспективе усиление рекламного шума — не панацея в деле завоевания клиентских пристрастий.

Эскалация рекламной напряженности делает компании заложниками собственных рекламных бюджетов — они не могут позволить себе что-то менее масштабное, чем у конкурентов. В результате растут расходы, а эффективность каждого вложенного рубля пропорционально падает.

Низкий коэффициент полезного действия такой рекламы компенсируется ее дешевизной либо закладывается в себестоимость продукции. В конечном итоге именно потребитель оплачивает рекламу, которую он так

* Включая тех, кто никогда и ни при каких обстоятельствах не сможет воспользоваться предлагаемым товаром или услугой. Например, в силу объективных физиологических причин...

** Автор данной книги никогда не служил в армии и военную терминологию, используемую здесь и далее по тексту, черпает исключительно из научно-популярных журналов.

*** Слава богу, крупные потребительские бренды не освоили еще обоняние — например, в качестве рекламного носителя. Сложно предсказать, чем пахла бы тогда навязчивая реклама...



любит критиковать: стоимость минут, полос и кликов заложена в цену покупаемого товара.

От захвата внимания клиентов к поддержанию их лояльности...

На рынке, где все информационные каналы забиты рекламными сообщениями конкурентов, а клиенты уже не верят назойливой рекламе и предпочитают самостоятельно делать обоснованный выбор, стратегия CRM становится самым эффективным средством развития бизнеса.

На потребительском рынке продукция различных производителей может практически не различаться по характеристикам. Прогрессивная наука «дурология»* позволяет производителям товаров народного потребления переводить мотивацию покупки из разряда обдуманных конструктивных решений в область эмоций и чувств. Частично это оправдывается безразличием потребителей: мол, все равно вся реклама врет, зато эти делают это веселее, чем те...

Тем не менее при покупке, например, строительной техники или сложного технологического оборудования покупатель не будет ориентироваться исключительно на яркость упаковки или агрессивность рекламы. При прочих равных функциональных характеристиках он выберет более дешевый и надежный вариант, и высокая стоимость привлечения и удержания клиентов может уже не укладываться в рамки конкурентной себестоимости.

Статистика показывает, что в большинстве отраслей экономики привлечение нового клиента обходится от семи до десяти раз дороже, чем удержание уже существующего. Это значит, что потеря существующего клиента становится непоправимой роскошью.

Большинство компаний теряет как минимум 50% своих клиентов каждые пять лет. Причем наиболее распространенная причина ухода клиентов не связана с характеристиками самих продуктов и услуг, а вызвана низким качеством обслуживания, отсутствием внимания и т.д.

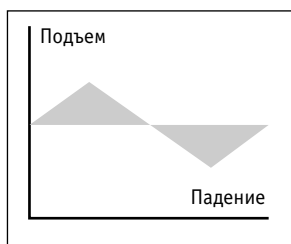
Это значит, что половина всех средств на рекламу была потрачена впустую и, соответственно, должна быть оплачена более лояльными клиентами.

* Наука о запудривании мозгов потребителю всеми доступными средствами с целью подвигнуть его к приобретению товара.



В общей структуре расходов компании маркетинг и работа с клиентами могут составлять единицы процентов (например, в производстве сложного промышленного оборудования), а могут достигать 60–70% (например, в сфере обслуживания).

Более того, расходы на маркетинг и рекламу могут «съесть» существенную долю прибыли компании, а эффективность этих вложений часто вызывает сомнения и споры среди руководства.



Любой рынок — это динамичная система, находящаяся в постоянном движении. Периоды бурного всплеска сменяются периодами спада и застоя. Колебания могут быть сезонными (туризм, недвижимость, автомобили), а могут быть связаны с факторами внешней среды (цены на нефть, изменения законодательства, созревание спроса и т.д.).

Если в период бурного развития отрасли или какого-либо направления деятельности можно позволить себе вкладываться в «ковровые бомбардировки» в области рекламы и маркетинга, расширяя сферы своего присутствия, то в период экономического спада такие меры перестают быть эффективными — концентрация клиентов в охватывае-

мой рекламой аудитории падает ниже критического уровня. Заигрывание со всей аудиторией ради нескольких потенциальных клиентов просто нерентабельно.

Стратегия CRM в такой ситуации становится спасительной соломинкой. Собирая информацию о потенциальных и существующих клиентах в период активного развития рынка или компании (стадия «сеять»), мы можем пользоваться плодами этой работы в периоды, когда рынок сжимается и важность каждого существующего клиента резко возрастает (стадия «пожинать»).

Роль «клиентских активов» в различные стадии экономических циклов		
	В условиях подъема: «сеять»	В условиях падения: «пожинать»
Стратегия бизнеса	Рынок растет, и у компании достаточно ресурсов, чтобы привлекать новых клиентов и развивать отношения с уже существующими	Клиентов мало и нужно постараться получить все возможное от отношений с существующими заказчиками
Маркетинг	Компания инвестирует в развитие бренда с целью привлечения новых и отличающихся клиентов	Компания концентрируется на активации отношений, мотивируя существующих клиентов на новые заказы
Каналы взаимодействия	Концентрация на самых перспективных и богатых клиентах, инвестиции в развитие каналов взаимодействия на новых рынках	Концентрация на экономических показателях, максимизация отдачи от каждого клиента. Прибыль важнее оборотов
Инфраструктура CRM (инвестиции)	Денежные потоки позволяют инвестировать в функциональность CRM, ИТ и улучшение бизнес-процессов	Оптимизация существующих ИТ-систем — самое время расширить использование недооцененных функций

Портфель продуктов и услуг	Время избавляться от непрофильного и непродуктивного бизнеса — пока его купят дороже	Время добавлять смежные продукты и услуги, пока их можно легко захватить. Партнерства и слияния
Неприбыльные клиенты	Развитие клиентов, попытка перевести в разряд прибыльных	Быть более агрессивным и отрезать в случае их неприбыльности

В таких условиях уже недостаточно просто захватить внимание клиента яркой агрессивной рекламой. Необходимо наладить с ним постоянные и устойчивые отношения — создать необходимый уровень доверия и уверенности как для покупателя, так и для продавца. Эта уверенность не даст возможность покупателю легко поменять поставщика товаров или услуг в случае, если его что-то не будет удовлетворять. Он всегда может высказать свои пожелания и претензии, зная, что на них среагируют должным образом.

Лояльность клиентов перестает быть эмоциональным и субъективным термином. Она становится неотъемлемым конкурентным преимуществом в современном бизнесе, потому что увеличивает добавленную стоимость, а также снижает финансовые риски компании за счет увеличения порога ухода клиентов.

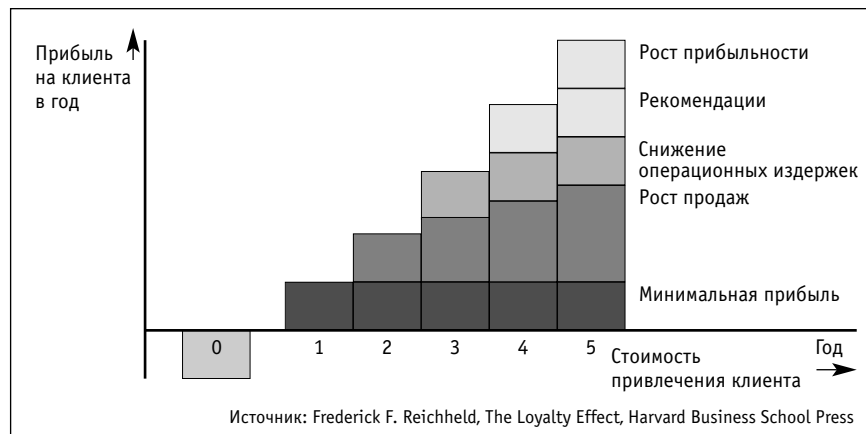
...и оптимизации практического опыта клиента

В эпоху индустриальной революции все мысли в области оптимизации были направлены на сферу производства. За счет оптимизации производственных процессов и типизации компонентов достигался необходимый уровень конкурентности — крупные предприятия вытесняли более мелкие дешевыми массовыми продуктами (не всегда лучшего качества).

В современных рыночных условиях в области промышленного производства уже достигнут (или скоро будет достигнут) предел оптимизации. Дальнейшее сокращение себестоимости возможно только за счет разработки новых продуктов и технологических инноваций. Основной упор в области увеличения конкурентоспособности смещается в сторону практического опыта клиента, т.е. стимулирования и упрощения процесса выбора, заказа и поддержки им товаров и услуг.

Облегчая и оптимизируя для клиента процесс общения с компанией — поставщиком продуктов или услуг, можно достичь сразу двух целей:

- Увеличить объем продаж за счет дополнительных и сопутствующих поставок, а также кросс-продаж других продуктов и услуг существующим клиентам.
- Снизить себестоимость обслуживания клиентов за счет более эффективного использования существующих ресурсов и снижения издержек в процессе взаимодействия с клиентом.



Индустриальная революция в свое время существенно изменила представление большинства руководителей о том, как правильно вести бизнес. Точно так же «маркетинговая революция», базирующаяся на стратегии CRM, призвана помочь современным руководителям перевести взаимодействие с клиентами и процессы продаж из сферы творчества и интуиции в область точного промышленного расчета.

Как создать программу лояльности, перед которой не устоит ни один клиент

Российский потребитель до сих пор не избалован чрезмерным вниманием со стороны торговых организаций. До сих пор получить дисконтную карту или карту почетного гостя и почувствовать себя членом «клуба избранных» бывает не так просто. Потребители с азартом охотятся за всевозможными дисконтными и накопительными карточками различных магазинов и сетей, часто можно даже услышать: «Извините, карточки закончились, может быть, через полгода выпустят еще...». Сегодня в стремлении удержать клиентов любой ценой не только крупные торговые сети, но и небольшие торговые и сервисные компании начали широко предлагать своим покупателям дисконтные и накопительные карточки в надежде, что они позволят поддержать лояльность покупателей, стимулируют их к дополнительным покупкам. Однако обычной становится (или станет в ближайшем будущем) ситуация, когда покупатель, чей бумажник уже забит всевозможными чеками, кредитными и дисконтными картами, документами на машину и пропусками, отказывается от новой дисконтной карточки, которая обещает какие-то туманные преимущества в далеком будущем на основе непонятного набора условий и обязательств по покупке*.

* В США активно развивается научная дисциплина *wallet merchandising*, т.е. наука о том, как «завоевать» наиболее удобное место в бумажнике потребителя (учитывая, что в средней величины бумажнике не поместится более 10–15 пластиковых карт), чтобы стимулировать использование той или иной кредитной или бонусной карты.

Для компаний, работающих с широкой аудиторией потребителей, программы лояльности (их еще называют «маркетинговые кампании третьего поколения») становятся единственной разумной альтернативой широкой массовой рекламе для стимулирования повторных обращений. Потребительский рынок в США и Западной Европе десятилетиями экспериментировал с различными методами удержания клиентов. В упрощенной форме можно выделить три основных этапа этого пути.

1. Поддержание интереса к бренду за счет массированной рекламы.

Опыт США 50–60-х годов XX века показал, что неконтролируемый рост расходов на прямую рекламу, рассылки, маркетинговые акции приводит к росту себестоимости и, соответственно, к постоянному снижению эффективности маркетинга в целом. Более того, в сознании потребителей возникает «блокировка восприятия», и отдельный бренд теряет свои конкурентные преимущества в общей массе.

2. Предоставление скидок и уступок в момент покупки.

Дисконтные карты и призы при покупке временно увеличивают лояльность, однако снижают маржу и провоцируют «ценовые войны». Этот вид стимулирования хорош только в момент покупки, в нем нет долгосрочного стимула. Более того, постоянные скидки «за просто так» вызывают у клиента отторжение и чувство обмана.

3. Вовлечение потребителей в долгосрочные программы лояльности на основе накопления.

Наиболее современным средством стимулирования спроса в последнее время стали маркетинговые кампании «третьего поколения», получившие массовое распространение в США и бурно развивающиеся в Западной Европе. Предоставляя долгосрочный стимул к покупкам, они предлагают не только финансовую, но и эмоциональную мотивацию («спортивный интерес»). Этот вид стимулирования спроса также позволяет в определенной мере избежать ценовых войн и сохранить маржу. Российский рынок находится где-то между первым и вторым этапом. Ценовые войны и «слепые» скидки еще впереди. И если в каких-то отраслях потребитель только выигрывает от этого (например, в области продаж бытовой техники), то в других (банковские и страховые услуги, телекоммуникации, услуги бытового обслуживания) он теряет в качестве сервиса и возможности выбора не меньше, чем поставщик услуг.

В конечном счете, по данным аналитиков и экспертов в области лояльности потребителей, большинство потребителей отказывается от воз-

возможности заполучить очередной кусочек пластика, если только он не предлагает очевидных преимуществ для них. Хотя отпуск мечты на экзотическом острове может показаться отличной наградой лучшему покупателю, в реальности покупатель может быстро потерять интерес к заманчивому предложению, если ему потребуются невероятные усилия и огромные затраты для того, чтобы получить доступ к обещанным преимуществам. Позиция среднего потребителя звучит следующим образом: «Если я могу быть награжден магазином у дома за все подгузники и пиво, которые я там куплю в течение следующих лет, это для меня важно — я буду носить с собой карточку. Но если мне предлагают бесплатную аренду DVD-диска при условии, что я в течение трех месяцев просмотрю не менее 20 фильмов, это для меня неинтересно, учитывая мой прошлый опыт аренды фильмов».

В то время как карточки бакалейных магазинов найдут свое место в кошельках покупателей, потому что они обеспечивают выгоду постоянно в момент оплаты покупок, карточки магазинов, в которых покупатели появляются реже, или же карточки со сложной схемой получения преимуществ будут вытеснены из кошельков другими, более важными предметами. В процессе разработки программ лояльности для покупателей компании должны осознавать, что вознаграждение за лояльность — это не просто избавление от неликвидных складских запасов, бессмысленные безделушки с выставок или прямые скидки, «съедающие» прибыльность и не создающие долгосрочную привязанность покупателей.

Для того чтобы быть по-настоящему успешными в области лояльности клиентов, компании должны смотреть за пределы своего узкого мира и находить возможности предоставить клиентам дополнительные ценные преимущества и стимулы быть лояльными. Например, если потребителю предлагается использование кредитной карты — допустим, Visa или MasterCard, которую он может использовать в большом количестве различных торговых точек, зарабатывая бонусные очки, это привлечет его внимание. Теперь представьте, что клиент может использовать заработанные бонусные очки так же, как и наличные средства с этой карточки, — в любой из участвующих точек продаж. А если еще представить, что эти же клиенты могут зарабатывать и тратить бонусные очки в первую очередь на вещи, которые им наиболее близки в соответствии с их потребительскими привычками, это будет для них по-настоящему интересно. В условиях соответствующего уровня заинтересованности со стороны клиентов и возможности тратить заработанные очки в точках продаж компаниям больше не нужно вкладывать средства в содержание складов никому не нужных призов и подарков, а также в обслуживающий персонал. Покупатели, ис-

пользующие соответствующие карточки лояльности, могут выбирать вознаграждение, которое для них наиболее интересно. Затраты на обеспечение подобного вознаграждения в большинстве случаев ниже его цены: иногда на \$15 можно обеспечить вознаграждение клиенту, оцениваемое им во все \$300. Таким образом, взаимодействуя чаще с продающими организациями, покупатель приобретает все более существенные для себя преимущества.

The RBC Financial Group (в прошлом Royal Bank of Canada) выпустил подобную карточку. Используя технологии поддержки лояльности в режиме реального времени, RBC смогла предложить концепцию компенсации в режиме реального времени для определенной группы кредитных карт Visa. Клиенты, которые делают покупки, используя данные карты в любом из участвующих магазинов, могут зарабатывать и тратить бонусные очки автоматически. Во время пилотной эксплуатации данной концепции карточку можно было использовать в магазинах из широкого списка, включая такие, как Radio Shack и Home Hardware. Заработанные очки используются постоянно на любые текущие покупки, которые захочет сделать клиент.

Концепция использования бонусных очков в режиме реального времени и связанные с этим преимущества могут действительно изменить всю стратегию клиентского взаимодействия потребительских компаний. Позволяя клиентам выбирать и постоянно зарабатывать очки, которые для них действительно важны, компании могут свести задачи клиентского взаимодействия и маркетинга «один на один» до микроуровня. Например, если покупатель получил в своем местном банке карточку Visa и потом начал накапливать и использовать бонусные очки в основных местных магазинах каждый раз, когда используется данная карточка, — с большой долей вероятности вырастет не только частота использования карточки, но также и частота обращений в магазины — участники программы. В нашем сценарии, используя данную карточку Visa, покупатель может оплатить несколько ужинов в местных ресторанах, покупку домашней утвари, после чего использовать накопленные бонусные очки для оплаты в местном кинотеатре билетов на любой сеанс, используя ту же карточку Visa.

Возможность компенсации в режиме реального времени позволяет владельцу карты получить немедленный доступ к своим бонусным очкам за счет маркетинговой технологии, которая позволила связать точки продаж с централизованной базой данных карточных счетов. Завлекая поку-

пателя в торговую точку для использования своих заработанных очков, продавец стимулирует дополнительное потребление, а также создает основу для более тесного персонального взаимодействия в магазине.

Торговые сети, рестораны, гостиницы, работая совместно с эмитентами банковских карт, являются наиболее вероятными кандидатами на участие в подобных коалициях. Для создания дополнительных гарантий клиентского участия торговые точки и поставщики карточек могут проводить кампании прямого маркетинга, предлагать разъяснительные материалы в точках продаж, рассылать списки участвующих торговых точек и проводить другие образовательные акции. Так как бонусные очки хранятся в централизованной базе данных, все торговые точки, участвующие в коалиции, получают постоянные аналитические отчеты, которые позволяют им оценивать общий и текущий успех программы.

Очевидно, что понимание того, как сделать программу лояльности важной для потребителя, является крайне необходимым. Однако не менее важно научиться взаимодействовать с потребителями для того, чтобы сделать сообщение персональным и интересным для каждого из них. До последнего момента большинство компаний предпочитало доставлять предложения, промоакции и другие маркетинговые сообщения до лояльных клиентов, используя прямые рассылки, почтовые открытки и каталоги. Однако эта тенденция меняется по мере того, как профессиональные маркетинговые фирмы начинают сомневаться в эффективности и достоинствах прямой почтовой рассылки для привлечения и удержания клиентов.

Несмотря на то что абсолютный объем почтовой рассылки постоянно увеличивается, эффективность каждой акции в отдельности быстро падает по мере того, как растет недоверие к нежданной почте, а также возрастают расходы на почтовое обслуживание. В США почтовая рассылка уже достигла своего пика и идет на убыль — к 2005 году только 50% всей почты, получаемой средним американцем, будет рекламного характера, притом что в 2001 году она составляла около 65%. Маркетинговые акции с использованием электронных каналов взаимодействия, таких как электронная почта, на порядок легче анализировать при существенно более низких затратах. Для сравнения: если на организацию и проведение кампании прямого маркетинга с использованием традиционной почты требуется от 4 до 6 недель, а ее результаты можно будет оценить приблизительно через 3–6 недель, то на рекламную кампанию с использованием электронных каналов взаимодействия потребуется от 7 до 10 рабочих дней, причем результаты будут видны в среднем уже через 3 дня.

Можно спорить о том, насколько электронные средства взаимодействия с клиентами смогут заменить традиционные каналы, учитывая степень проникновения электронных СМИ, технологические ограничения, вопросы приватности частной информации. Тем не менее одно становится очевидным — требуются более персонализированные и отслеживаемые подходы к информированию существующих и потенциальных клиентов, а также к организации более эффективных и дешевых программ мотивации для клиентов.

Например, сеть ресторанов может использовать преимущества своей базы данных по клиентам за счет специальной программы лояльности, предлагающей немедленную компенсацию в виде бонусных очков, причем посетители могут в любой момент проверить свой баланс накопленных очков на очередном чеке. Дополнительно ресторан может использовать другие возможности маркетингового взаимодействия в режиме реального времени. Специальные купоны могут выписываться на основе реальной истории и приоритетов покупателя по блюдам и напиткам, например в момент печати счета. Эти же технологии могут быть использованы рестораном для проведения лотерей среди клиентов в режиме реального времени — в момент оплаты система может оповещать о выигрыше или специальном предложении. Всевозможные кампании, которые предлагают различные маркетинговые сообщения для каждой категории покупателей (вплоть до каждого конкретного потребителя), могут быть быстро и дешево организованы различными путями, с использованием централизованных баз данных по программам лояльности.

Кроме использования данных о клиентах из базы программ лояльности для информирования о специальных событиях, таких как дни двукратного начисления бонусных очков, тематические вечеринки, дегустации вин, маркетологи ресторанной сети могут использовать эти базы для организации более эффективных маркетинговых кампаний «вне реального времени». Например, компания может существенно рисковать, вкладываясь в маркетинговую рассылку по всей существующей клиентской базе. Средняя ресторанный сеть, имеющая 300 тысяч записей о клиентах, потратит около \$100 000 только на подобную рассылку. С другой стороны, используя данные из центрального хранилища клиентской информации, руководство может объективно оценить потенциал клиентов и осуществить рассылку только тем из них, кто не посещал ресторан в течение определенного времени. За счет использования этой информации, собранной в реальном времени, руководство ресторана может осуществить очень эффективную кампанию по рассылке открыток «Мы по Вас

скучаем», которая не только обеспечит высокий уровень откликов, но и позволит ресторану экономить тысячи долларов в расходах на печать и доставку сообщений.

Ресторанные сети вряд ли в ближайшее время откажутся от традиционных подходов к организации маркетинговых рассылок. Однако они, несомненно, должны смотреть на возможности по усилению отдачи за счет использования современных технологических средств сбора и анализа маркетинговой информации для того, чтобы взаимодействовать со своими клиентами более эффективно и осмысленно. Решение отправить сообщение клиенту тем или иным путем в конечном итоге сводится к соотношению стоимости этого сообщения и ожидаемой отдачи. Знания о клиентах, полученные от программ лояльности и связанного с ними анализа, предоставляют торговым и сервисным организациям возможность более целевого использования всех имеющихся у них маркетинговых средств.

Сухой остаток? Потребители оценят программы лояльности, которые предоставляют им вознаграждение в режиме реального времени, соответствующее их ожиданиям, осмысленное и ценное для них. Вне зависимости от канала взаимодействия компании должны прислушиваться к интересам потребителя и вознаграждать его за лояльность в соответствии с его персональными приоритетами. В конечном счете использовать рекламную машину для того, чтобы постоянно поддерживать интерес клиентов и заставлять их вернуться за новыми покупками, — слишком дорого и неэффективно. Понимание и реагирование на клиентские нужды, умение вознаграждать их за лояльность — вот что имеет значение. Сделайте карточку клиента ценной для него, и люди найдут место для нее в своем бумажнике.

1.9. Сухой остаток для руководителя

Стратегию CRM часто называют «стратегией дешевого роста» или даже «стратегией развития для бедных». Крупная богатая компания, обладающая огромной клиентской базой и устойчивыми финансовыми резервами для постоянного рекрутинга новых клиентов, может позволить себе не заботиться о каждом из этих клиентов по отдельности — это слишком дорого и хлопотно.

Компания поменьше и сильно ограниченная в финансовых возможностях вынуждена искать альтернативные пути донесения своей информации

до потребителя — она делает это в личном персональном контакте с любым из них. Информация о каждом существующем или потенциальном клиенте является для нее более важным активом, чем для крупной компании. Соответственно, использование стратегии дешевого роста позволяет существенно сократить расходы и увеличить КПД каждого контакта с потребителем.

В основе стратегии дешевого роста лежит утверждение о том, что различные клиенты представляют различные группы по степени доходности для вашей компании — одни из них могут принести компании больше бизнеса и прибыль от работы с ними будет выше, чем от других. Традиционный подход «ковровых бомбардировок» подразумевает одинаковое давление на все группы клиентов. В маркетинговую «мясорубку» в равной степени попадают все группы доходности клиентов. Если продаваемый продукт — массовый и однородный (зубная паста), то доходность каждого клиента не столь важна: зубную пасту купит и «белый воротничок», и бабушка-пенсионерка. Однако если продаваемый продукт — сложный, а каждая сделка связана с большим объемом подготовительной работы (поставка сложного оборудования, консалтинговые услуги), то потенциальная доходность клиента приобретает ключевое значение: зачем тратить ограниченные ресурсы и возможности на клиента, который не принесет расчетной отдачи?

Соответственно, стратегия дешевого роста предполагает концентрировать усилия на тех клиентах, которые, вероятнее всего, войдут в наиболее доходную категорию, при этом не тратя слишком много усилий на тех, которые к этому не готовы.

В конечном итоге данная стратегия делает каждого покупателя более прибыльным за счет применения к каждому специализированного подхода.

2. Кому нужна стратегия CRM?

Применение CRM в различных сферах экономики

2.1. Кому не нужна стратегия CRM

Прежде чем более детально разбирать конкретные сферы применения CRM в качестве стратегии развития бизнеса, рассмотрим случаи, когда данная стратегия плохо применима или ее использование не даст должного уровня отдачи.

Правила неприменимости

В первую очередь необходимо понимать, что стратегия CRM возникла как ответ на изменение внешней рыночной среды — рост конкуренции и, как следствие, рост ожиданий клиентов в области качества обслуживания.

Конкуренция существовала всегда. Она была между первобытными племенами за наиболее комфортные места обитания, она была между государственными институтами СССР за осуществление ключевых научных разработок. Тем не менее никогда еще успех в конкурентной борьбе не был так зависим от клиента.

В новых условиях стратегия CRM имеет существенные преимущества перед ставшим традиционным индустриальным подходом, построенным вокруг способности произвести продукт. С другой стороны, она требует от

предприятия существенной перестройки и кардинальной смены приоритетов, что всегда связано с дополнительными затратами и рисками. Идти на затраты и риски имеет смысл только тогда, когда ожидаемый эффект сможет компенсировать неминуемые трудности. Я бы даже сказал более жестко: когда выживание компании зависит от ее способности эффективно использовать возможности CRM-стратегии.

Соответственно, мы подошли к первому правилу неприменимости стратегии CRM.

Правило №1

Стратегия CRM слабо применима там, где нет конкуренции или ее уровень недостаточно высок.

Сферы бизнеса, жестко контролируемые и управляемые единым центром (будь то монополист-производитель или государство), скорее всего, не будут нуждаться в решениях CRM в их традиционном понимании, потому что главным и определяющим фактором успеха в такой индустрии является наличие продукта и сама способность его продавать. Клиенты будут выстраиваться в очередь и сами осуществлять весь комплекс мероприятий, связанных с покупкой и дальнейшим обслуживанием.

Когда же отрасль становится более конкурентной, в ней появляется несколько игроков, каждый из которых имеет доступ к продуктам на равных условиях. С этого момента успех бизнеса определяется уже не продуктом как таковым, а наличием клиентской базы, способной приносить устойчивые долгосрочные доходы. Начинается борьба за клиента. Причем борьба может осуществляться путем ценовых войн (которые опустошают в первую очередь самих поставщиков и обедняют уровень сервиса клиентов) или же путем более качественного обслуживания клиентов. Здесь-то и появляется потребность в CRM как инструменте дешевого развития, потому что это позволяет существенно улучшить качество обслуживания и расширить диапазон предоставляемых сервисов, а также увеличивать масштабы бизнеса без снижения качества.

В России в последние три-четыре года отрасли экономики одна за другой переходят из первой категории во вторую, т.е. становятся открытыми для равноправной конкуренции. Первыми в этот список попали телекоммуникационные и финансовые компании, поставка и обслуживание компьютерного и другого технологического оборудования. Показательный пример подобного перехода, происходящего сейчас на наших глазах, —

розничные продажи автомобилей в Москве в последний год. Список подобных отраслей уже достаточно внушительный и растет с каждым днем...

Тем не менее в стране осталось еще много отраслей, в которых давление конкуренции минимально. В первую очередь это государственные монополии или компании, владеющие уникальными ресурсами, спрос на которые будет существовать всегда и не зависит напрямую от качества клиентского обслуживания.

Современная рыночная среда очень скоротечна. Отрасли, которые еще десятилетие назад казались наиболее несокрушимыми примерами плановой экономики, становятся более конкурентными и клиенто-ориентированными: телекоммуникации, электроэнергетика — лучшие тому примеры.

Примером компаний с низким уровнем конкуренции являются «карманные» структуры — сервисные предприятия, банки, транспортные подразделения. Обслуживая одного крупнейшего клиента, они не рискуют его потерять и, соответственно, не хотят вкладывать ресурсы и время в развитие подобных отношений.

Другая ключевая характеристика стратегии CRM — персонализация, т.е. адаптация предлагаемых продуктов и услуг, маркетинговых инициатив и технологии продаж под потребности конкретного потребителя. Данная характеристика является одной из наиболее мощных с точки зрения экономической отдачи, но и одной из наиболее затратных при создании. Очевидно, что бизнес, который строится на постоянном потоке проходящих клиентов, вряд ли сможет воспользоваться данным преимуществом — мы можем просто не успеть воспользоваться возможностями кросс-продаж и дополнительных продаж прежде, чем потеряем клиента из виду на долгое время (возможно, навсегда). Отсюда второе правило неприменимости CRM.

Правило №2

Стратегия CRM не имеет смысла, когда клиенты представляют собой поток случайных прохожих.

Наиболее очевидным примером может служить киоск по продаже хот-догов на привокзальной площади. Большинство покупателей — случайные прохожие, приезжающие в город или спешащие на уходящий поезд. Качество и вежливость по отношению к покупателям вряд ли станет ключевым конкурентным преимуществом...

Мне сложно придумать хороший пример из корпоративного мира для иллюстрации данного правила — большинство современных компаний так или иначе заинтересованы в долгосрочных качественных отношениях со своими клиентами. Однако мы включили данное правило по одной простой причине: до сих пор многие руководители российских компаний относятся к своим клиентам как к обезличенному потоку покупателей. Они вкладывают средства в рекламу для привлечения этого потока в свой магазин и забывают о клиенте в тот момент, когда он его покидает, с покупкой или без.

До тех пор пока бизнес ведется по принципу привокзального киоска с хот-догами, стратегия CRM не даст существенной отдачи.

Следующим ключевым преимуществом стратегии CRM является возможность масштабирования и роста бизнеса. Мы уже упоминали о том, что CRM часто называют стратегией дешевого роста, так как она дает возможность «выжать максимум» из уже существующих ресурсов — рынков, возможностей, клиентских отношений. Это преимущество теряет всякий смысл, если бизнес по каким-то причинам не заинтересован в росте и развитии.

Мы не раз сталкивались с предпринимателями — собственниками бизнеса, которые вывели свой бизнес на определенный уровень и не заинтересованы в дальнейшем росте, потому что это связано с риском, дополнительными инвестициями, проблемами в управлении. «Лучше синица в руках, чем журавль в небе» — вот их основная аргументация. Отсюда следующее правило.

Правило №3

Стратегия CRM не нужна, если нет заинтересованности в росте бизнеса.

Не нам судить о дальновидности подобной политики. Тем не менее, если вы работаете в такой компании, вряд ли тема CRM привлечет серьезное внимание собственников бизнеса.

Парадоксально, но именно неспособность организовать эффективное управление растущей клиентской базой собственники подобных компаний называют в качестве основного фактора, сдерживающего развитие. «Я очень дорожу репутацией своей компании, — говорит директор небольшой специализированной ИТ-компании со штатом в 20 человек. — Наши клиенты знают нас очень хорошо и готовы платить за наши услуги хорошую цену. Я могу спокойно привлечь еще нескольких крупных кли-

ентов, однако тогда я рискую потерять контроль над качеством и ставлю под удар отношения со стратегическими клиентами».

Мы плавно подошли к следующему правилу, которое ограничивает использование CRM чаще всего. Формально оно звучит следующим образом.

Правило №4

Стратегия CRM требует определенного масштаба. Малый объем бизнеса не окупит инвестиций в ИТ- и бизнес-процессы.

Смысл же его очень прост: часто возможности CRM оказываются не по карману. Внедрение эффективной стратегии CRM — это не только покупка программного обеспечения, которое само по себе не дешевое; это еще консалтинг по внедрению, отвлечение лучших специалистов от их основной производственной деятельности для объединения данных, накопления знаний и регламентации бизнес-процессов.

Как любая новая технология, CRM сначала становится доступной крупному бизнесу (в грубом представлении «крупная» — это компания с оборотом более \$1 миллиарда), затем ее цена существенно опускается, и она распространяется среди широких слоев средних компаний (оборот от \$200 миллионов до \$1 миллиарда). Следующим шагом становится повсеместное распространение новой технологии среди малых предприятий — этот порог технологиям CRM еще только предстоит преодолеть...

Следует учесть еще один немаловажный фактор, определяющий возможные ограничения по применению CRM в той или иной отрасли: восприимчивость к информационным технологиям как таковым. Это связано с последним правилом.

Правило №5

Стратегия CRM немыслима без технологий.

Мы неоднократно упоминали о том, что CRM не является программой или конкретной технологией. Это скорее принципы ведения бизнеса. Тем не менее все эти принципы реализуемы только на основе современных информационных технологий: они необходимы для организации каналов взаимодействия с клиентами, они необходимы для учета информации, аналитики и отчетности. При этом в одних отраслях экономики ИТ исторически играют важную роль, в других — уже сам по себе компьютер в диковинку.

Например, сферы туристических услуг или продажи недвижимости могли бы стать главными потребителями стратегии CRM. Именно здесь долгосрочная ценность каждого клиента максимально высока: попав один раз в сферу интересов, он может всю жизнь приносить доходы и участвовать в кросс-продажах. Однако усилия, потраченные на разъяснительную работу среди руководителей этих компаний, не принесут того результата, которого можно добиться, работая, скажем, с телекоммуникационными или финансовыми компаниями. В первом случае руководители компаний в большинстве своем очень недоверчиво относятся к ИТ и воспринимают любые нововведения в этой сфере «в штыки»; во втором случае технологии являются неотъемлемой частью бизнеса, и руководителю не нужно, по крайней мере, объяснять, зачем сотрудникам нужны компьютеры.

Нужна ли стратегия CRM малому бизнесу

Может ли более мелкая компания позволить себе обслуживать своих клиентов хуже, чем крупная? Скорее всего, нет. Более того, для небольшой компании качество и эффективность обслуживания клиентов имеет критическое значение в конкурентной борьбе с крупными игроками, потому что по себестоимости и масштабам бизнеса она, скорее всего, будет всегда на полкорпуса позади.

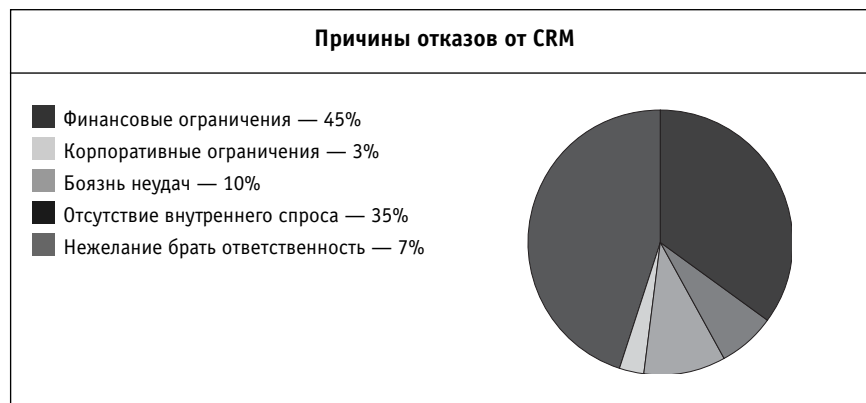
Другое дело, что новые, наиболее эффективные технологии всегда становятся доступны в первую очередь крупному бизнесу. И лишь через некоторое время, по мере снижения цены решения, они внедряются более широко в среднем и мелком бизнесе (по аналогии: новые технологии сначала используются в военной промышленности и лишь затем попадают в гражданские отрасли). Сейчас CRM-решения в полном объеме еще достаточно дорогостоящие, и вложения в них будут неэффективны, если обороты компании невелики. При цене проекта в \$20–50 000 годовой доход компании должен составлять не менее \$2–3 миллионов, чтобы проект гарантированно окупился за 10–12 месяцев.

Тем не менее уже сейчас появляются решения для среднего и мелко-го бизнеса, в частности, с использованием модели аутсорсинга программных приложений (Application Service Providing). Наиболее известные примеры подобных решений — система SalesForce.Com одноименной компании или «CRM по требованию» (CRM On Demand) — совместный проект Siebel и IBM, расположенный по адресу www.CRMOnDemand.com*. В этом случае начальные вложения компании сводятся к минимуму, а

ежемесячные платежи в \$20–100/месяц за рабочее место не являются обременительными даже для компании, состоящей из двух-трех человек.

Анализируя причины отказов

За первые три года работы на российском рынке специалисты компании Sputnik Labs поговорили в общей сложности с представителями более полутора тысяч компаний, работающих в десятках различных сфер экономики. Анализируя в первую очередь потребности бизнеса и возможности применения стратегии CRM, менеджеры компании фиксировали в том числе и причины отказов от использования предлагаемой стратегии. Мы сгруппировали эти причины по пяти основным категориям, представленным ниже.



1. Финансовые ограничения.

- Наиболее распространенная причина заключается в нежелании вкладывать деньги в развертывание этой стратегии. Показательно, что среди западных компаний данная причина встречается значительно реже, что говорит о неготовности отечественного рынка — цена за риск слишком высока. Однако, если существующие тенденции сохранятся, ситуация изменится уже в ближайшие два года.
- В качестве средства убеждения в данном случае используются финансовые показатели — ROI, TCO, NPV ... Необходимо доказать, что потери от неиспользования стратегии могут быть существенно

* На момент написания этой книги данные решения еще не добрались до России; однако, возможно, это произойдет в самом ближайшем будущем.

выше, чем риски инвестиций. Если это действительно так и это можно доказать при помощи финансовой модели, то «путь к сердцу директора» уже наполовину пройден. Если такие аргументы найти и сформулировать сложно, у проекта CRM в этой компании очень призрачное будущее.

2. Отсутствие внутреннего спроса.

- Наиболее распространенная причина отказов на Западе и вторая в России связана с неспособностью руководства бизнеса применить стратегию в существующих объективных обстоятельствах. Обычно из уст руководителя это звучит так: «Мы понимаем всю важность и необходимость данной стратегии. Однако для того, чтобы ею воспользоваться, нам необходимо многое перестроить во внутренней организации и принципах работы. Нам нужны новые люди, новые продукты — это сейчас отнимает все силы и время».
- При развитии внутреннего спроса нужно ориентироваться на тех менеджеров среднего звена, для которых успехи CRM могут быть напрямую связаны с их карьерным ростом. Может быть, это вы сами? Или кто-то из ваших руководителей или подчиненных? По статистике, более 60% менеджеров, ведущих CRM-проекты в компаниях, получают существенное повышение в течение шести месяцев после окончания проекта. Внедрение стратегии CRM — это возможность доступа к ключевой информации, возможность изменить устоявшийся корпоративный порядок и воспользоваться плодами подобных изменений.

3. Боязнь неудач.

- Компании, которые уже успели «обжечься» на применении новых технологий автоматизации — ERP, электронного бизнеса, относятся к любым новым начинаниям с большой опаской. Они не хотят быть «подопытными кроликами» и предпочитают занимать выжидательную позицию. «Пусть наш конкурент разорится, попытаюсь внедрить новую технологию, а мы пока будем развивать свой бизнес по старинке».
- Лучшее лекарство против подобного рода фобии — разговор с компаниями, которые уже успешно внедрили и используют подобные технологии. По мере роста количества успешных внедрений в России рынок накапливает все больше позитивного опыта*, который можно использовать для дальнейшего развития концепции.

* Негативного опыта всегда и так хватает...

4. Нежелание брать ответственность.

- Синдром крупной бюрократизированной структуры: всем надо, но в идеале пусть это сделает соседнее подразделение, а мы воспользуемся результатами. Мы сталкиваемся с этим сплошь и рядом в крупных российских и западных компаниях. Компании, живущие по принципу «инициатива наказуема», в первую очередь нуждаются в серьезной встряске, которую может принести стратегия CRM (если она когда-либо пробьется через лабиринты процедур согласований и утверждений...).
- Данная проблема является чисто технической: существует несколько известных методологий «продажи стратегических решений»*, или «лоббирования решений внутри организации». Эти методологии хорошо известны продавцам оборудования, ИТ, государственным лоббистам. Возможно, и вам имеет смысл познакомиться с какой-либо из них, если вы работаете в крупной и сложной корпоративной организации, — подобные знания в любом случае пригодятся.

5. Корпоративные ограничения.

- Наименее часто встречаемая, но практически непреодолимая причина отказов заключается в существующих корпоративных ограничениях, не позволяющих использовать те или иные новые стратегии или инструменты. Обычно эти ограничения определены головным офисом компании или материнской организацией и могут звучать таким образом, например: «В нашей компании корпоративным стандартом CRM является система ХХХ, но нам запрещают ее использование до тех пор, пока не закончится внедрение в Мексике, а это должно произойти через пару лет». Другой пример: «В нашей компании запрещено использование Интернета в любом виде по вопросам безопасности».
- Изменить корпоративный стандарт бывает очень сложно, иногда невозможно. Единственная возможность его обойти — нарушить на свой страх и риск, по принципу «победителей не судят». Если в организации есть люди, способные идти на подобный риск, они одновременно получают возможность существенно повысить свое влияние в организации в случае успеха. В нашей практике было несколько случаев, когда корпоративные стандарты мировых гигантов менялись по результатам успешных пилотных внедрений новой стратегии в России.

* Например, методология «Solution Selling».

Когда бизнес «созревает» до стратегии CRM

В России преобладает пока отрицательная мотивация при внедрении CRM, т.е. руководители компании принимают решение о запуске подобного проекта «не от хорошей жизни». Они теряют способность контролировать работу отделов продаж и маркетинга (особенно при их постоянном росте), не обладают достоверной информацией о жизненном цикле отношений с клиентами, не имеют комплексного анализа причин потери клиентов.

Происходит это в первую очередь потому, что руководители компаний даже не знают о существовании инструментов, способных решать подобные задачи.

Мотивацией для внедрения может служить потеря части клиентской базы из-за ухода менеджера по продажам, потеря крупного контракта из-за несогласованной работы отделов, жалобы клиентов на плохое и долгое обслуживание, а также необходимость снижения издержек на маркетинг и рекламу, связанная с возрастающей конкуренцией.

При определенных условиях так долго продолжаться не может, и назревают перемены. Можно выделить три наиболее часто повторяющихся сценария.

1. Кризисный.

Основной фактор: возникновение кризисной ситуации типа: «ушел менеджер и «увел» клиентов», потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов.

Основная потребность: контроль за информацией, систематизация деятельности сотрудников.

2. Развивающий.

Основной фактор: бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять «по старинке».

Основная потребность: автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний.

3. Статусный.

Основной фактор: необходимость CRM определяется внешними факторами — корпоративный стандарт, который необходимо осуществить,



увеличение инвестиционной привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы.

Основная потребность: реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.).

Вопросы увеличения эффективности взаимодействия с клиентами возникают обычно тогда, когда количество сотрудников, взаимодействующих с заказчиками в организации, превышает 10 человек. До этого уровня руководитель отдела может управлять людьми интуитивно. Когда же их число превышает 10 человек (включая продажи, маркетинг и поддержку пользователей), координировать их работу просто на уровне электронной почты или таблиц в Excel уже становится неэффективным.

Проблемы в области клиентских отношений руководитель предприятия начинает чувствовать очень быстро: главный индикатор здесь — объемы продаж и реакция крупнейших и долгосрочных клиентов. И если еще три года назад, в условиях становления рынка, спад продаж можно было погасить более агрессивной и широкомасштабной рекламой, сегодня подобные «лобовые атаки» уже не действуют, потому что существенно увеличивают себестоимость и снижают конкурентоспособность. В поисках новых, более творческих и дешевых способов роста, компании и обращаются к тематике CRM.

Существует предубеждение, что внедрение CRM не даст никакой отдачи до тех пор, пока предприятие не закончит успешно автоматизацию своих ключевых производственных и учетных бизнес-процессов. Действительно, можно ли воспользоваться всеми преимуществами CRM, если компания не обладает детальной информацией о своих ресурсах и складских запасах продукции, о себестоимости и финансовых потоках?

С одной стороны, в подобном мнении есть разумный смысл. Известная притча ИТ-директоров о том, что «нельзя автоматизировать бардак — иначе получится автоматизированный бардак», очень точно подходит к данной ситуации. Тем не менее бизнес никогда не бывает идеальным — он постоянно находится в течениях и развитии. Мало кто может позволить себе развиваться последовательно: сначала не спеша решить одну проблему, затем перейти к другой... В жизни приходится сталкиваться сразу с целым ворохом проблем и решать их параллельно.

Скептики говорят, что в двух случаях из трех внедрение CRM-систем в той или иной форме терпит неудачу (т.е. его эффективность оказывает-

ся ниже ожидаемой/расчетной). Специализированные издания заполнены дискуссиями о причинах неудач в области внедрения CRM-решений в США и Западной Европе. Однако использование этих же аргументов в текущем российском контексте просто смешно, потому что речь идет о совершенно разных проблемах. Решения в области автоматизации продаж (Sales Force Automation) и CRM существуют в США и Западной Европе уже десятилетия. При этом никто не сомневается в их необходимости: основные функции взаимодействия уже автоматизированы, и споры идут вокруг объемов вложений и о дополнительных преимуществах, которые можно получить за счет дальнейшего совершенствования.

Как мы отмечали выше, не менее половины компаний в России даже не имеют единого реестра всех своих контрагентов (включая существующих и потенциальных клиентов), а из оставшихся 50% половина ведет этот реестр в финансовой системе, т.е. регистрирует только фактически реализованные сделки и делает отношения с клиентами полностью зависимыми от человеческого фактора. Из оставшихся 25%, которые в той или иной степени используют функциональность CRM, больше половины используют собственные разработки, сделанные «на коленке» просто от безысходности.

Подобная статистика позволяет с уверенностью говорить, что поле для оптимизации процессов взаимодействия с клиентами в России — огромное и может измеряться десятками процентов, в то время как на Западе увеличение эффективности продаж на 5% в год считается «оправдавшим ожидания».

Когда в России автоматизация предприятий и возможности CRM достигнут подобного уровня, начнется поиск новых концепций и новых решений в области оптимизации бизнеса. На ближайшие же несколько лет для многих российских предприятий именно вложения в автоматизацию фронт-офиса, и в частности CRM, могут стать наиболее выгодными, потому что именно здесь можно добиться максимального возврата на инвестиции.

2.2. Финансы (банки, страховые и инвестиционные компании)

Банки, страховые компании, брокерские и инвестиционные организации... Экономика любой страны зависит от стабильности финансовой системы, от умения различных финансовых организаций предлагать ко-

нечным потребителям — частным лицам, предприятиям, государственным и общественным организациям — полный спектр финансовых продуктов и услуг.

Экономика живет и развивается, когда деньги находятся в постоянном движении: из карманов потребителей они попадают в государственные и коммерческие фонды (банки, пенсионные и паевые фонды и т.д.), оттуда в форме кредитов — предприятиям и частным лицам. Они тратятся на закупку товаров, услуг и технологий и снова попадают в карманы миллионов сотрудников и акционеров компаний*.

На определенном уровне развития финансовая система превращается в отлаженный механизм, где уровень добавленной стоимости и, соответственно, маржа четко регламентированы как государством, так и законами статистики. Деньги превращаются в сырье, а сам факт их наличия уже не является определяющим фактором успеха для финансовой организации. Чтобы спасти деньги от инфляции и удовлетворить акционеров, необходимо постоянное движение капитала — в форме банковских кредитов, прямых инвестиций и операций с ценными бумагами, страховых полисов и т.д.

Стоимость денег неизменно падает. На одном из наиболее развитых мировых финансовых рынков — японском — в 2003 году зарегистрированы случаи отрицательных ставок финансирования, т.е. кредитор доплачивает заемщику за использование своих финансовых ресурсов в форме кредита! Такая ситуация относится скорее к курьезам, чем к правилам или тенденциям. Тем не менее даже в России инвестиционные банкиры жалуются на серьезный переизбыток свободных финансовых ресурсов, которые не могут найти себе применения в реальной экономике.

Рынок требует от российских финансовых компаний изменения стратегии

К чему я веду? В конечном итоге все финансовые организации оказываются в условиях жесточайшей борьбы за своих клиентов. Причем, с одной стороны, они ограничены в ценообразовании существующей конъюнктурой (никто не будет брать кредит в банке, если ставка по этому кредиту существенно превышает средний показатель по рынку). С

* Здесь и далее надеюсь на снисходительность дипломированных экономистов за столь упрощенное представление сложных экономических процессов.

другой стороны, они должны обеспечить своим клиентам максимально высокий уровень профессионального обслуживания (в финансовых вопросах все проявляют редкую щепетильность: неточности, которые мы простим водопроводчику в сроках его визита, мы никогда не простим своему банку при начислении процентов). Чтобы не войти в прямую ценовую конкуренцию, финансовые организации должны создать устойчивую и лояльную потребительскую аудиторию, благосостояние которой и уверенность в завтрашнем дне будут отождествляться с устойчивостью и успехами ее банка, страховой компании, пенсионного фонда.

В ноябре 2003 года журнал «Директор» провел опрос руководителей крупнейших российских банков. Следующие рыночные тенденции они отметили как наиболее важные в 2003 году:

- Продолжение концентрации бизнеса.
- Бурное развитие банковской розницы.
- Активное развитие филиальной сети, включая регионы (борьба за лучшие регионы и места для филиалов).
- Стремление к комплексному обслуживанию юридических и физических лиц.

Следующие закономерности формируют современный облик финансовой отрасли в России:

- Снижение влияния государства и регулирующих органов, рост свободной конкуренции. Одна только пенсионная реформа, открывшая доступ частным компаниям к многолетним накоплениям широких слоев населения, завораживает своими перспективами в области здоровой конкуренции*.
- Консолидация и интеграция между различными финансовыми организациями: выживут только крупные и наиболее эффективные.
- Рост прямой конкуренции между банками и другими финансовыми организациями.
- Усиление натиска со стороны нетрадиционных конкурентов (банки, например, начинают предлагать инвестиционные и страховые услуги своим клиентам, конкурируя с бывшими партнерами).
- Более широкое использование альтернативных каналов доставки информации — Интернета, мобильных телефонов.

* Даже страшно подумать, как последствия этой конкуренции скажутся на многострадающих российских пенсионерах...

- Смещение фокуса в сторону привлечения и удержания наиболее лояльных клиентов как следствие более длительного срока окупаемости затрат на привлечение каждого нового клиента.
- Более широкое применение практики совместного брендинга и кросс-продаж как между непосредственно финансовыми организациями, так и в партнерстве с торговыми сетями, телекоммуникационными, медиа- и другими компаниями.
- Существующие принципы организации работ в финансовых организациях, базирующиеся на разделении по типам продуктов, не могут обеспечить необходимую поддержку для предоставления полноценных клиенто-ориентированных услуг.

Объем продаж в кредит у крупнейших торговых сетей сейчас составляет до 35–40% общего оборота (хотя услуга существует всего два года)

«Секретная стратегия» российских финансовых компаний

Общаясь с руководителями российских финансовых компаний (в первую очередь банков), мы часто слышим упоминания о «новой секретной стратегии», которая призвана вывести данную компанию в лидеры рынка в течение ближайших нескольких лет.

Несмотря на «секретность» каждой отдельной стратегии, все они удивительно схожи в своих основных тенденциях, которые ни для кого не являются секретом, поэтому мы приводим их ниже.

- Изменить имидж банка с «Закрытого специализированного банка для своих» на «Банк народного потребления».
- Разработать уникальный набор продуктов и услуг для корпоративных клиентов, который позволит сохранить приемлемый уровень дохода.
- Захватить существенную долю растущего потребительского рынка по следующим направлениям:
 - вклады и долгосрочные депозиты;
 - кредитование (автомобильное, потребительское, ипотечное);
 - банковские карты (револьверные, кобрендинговые, расчетные и т.д.).
- Обеспечить необходимый уровень обслуживания клиентов — персонализированный, соответствующий их ожиданиям.

- Расширить диапазон предлагаемых услуг за пределы традиционных банковских — страхование, брокерские услуги, управление благосостоянием.

Вот как мог бы выглядеть список ключевых задач в процессе реализации «секретной стратегии»:

- Научиться интегрироваться в новую экономическую среду и найти способ быстрой адаптации к динамично изменяющимся условиям («Перед нами ставится задача запускать новые банковские продукты за несколько дней, с учетом всех согласований; раньше на это уходили месяцы», — поделился в частной беседе руководитель департамента новых банковских продуктов крупного российского банка).
- Достигнуть узнаваемости и сформировать ключевые конкурентные преимущества за счет эффективной работы с информацией:

Конкурентное преимущество	Эффективная работа с информацией
Качество клиентского обслуживания, умение держать обещания перед клиентом	Способность интегрировать данные о клиенте, поступающие из различных каналов и источников. Умение предоставить всю необходимую информацию сотруднику, взаимодействующему с клиентом, в момент взаимодействия
Управление отношениями, понимание потребностей, а также текущих и будущих возможностей клиента	Расчет ценности клиента на основании истории отношений с ним и данных из внешних источников. Формализация процедур взаимодействия, накопление «лучших практик» по работе с клиентами
Инвестиционная эффективность	Способность быстро, с минимальными затратами и учетом всех рисков, принимать инвестиционные решения и динамично отслеживать их исполнение



Сеть рекомендаций / взаимных продаж	Использование партнерских отношений с другими компаниями, предлагающими финансовые и нефинансовые продукты для совместного маркетинга. Умение проследить эффективность тех или иных партнерских отношений
-------------------------------------	--

- Объединить разрозненные источники информации для поддержки принятия оперативных и стратегических решений.
- Предоставлять услуги через любые (по желанию клиентов) каналы взаимодействия.
- Создать условия для дальнейшего роста доходов:
 - захват новых рыночных ниш;
 - усиление существующих рыночных позиций;
 - увеличение эффективности дополнительных продаж существующим клиентам и кросс-продаж различных продуктов и услуг.

Ключевым элементом «секретной стратегии» является то, что данные действия не должны увеличить издержки на клиентское обслуживание, а наоборот, сократить их в расчете на каждого клиента для того, чтобы сохранить требуемый уровень прибыльности бизнеса.

Руководство российских банков понимает, что реализация новой стратегии невозможна без переосмысления роли информационных технологий, в первую очередь возможностей CRM и альтернативных каналов интерактивного взаимодействия с клиентами — Интернета, мобильной связи. Именно возможности информационных технологий в сфере «умных» взаимоотношений с клиентами и «персональных» продуктов определяют направление эволюции финансового рынка в ближайшее десятилетие.

Что руководство ждет от клиентских подразделений

Разрабатывая стратегию выхода на потребительский рынок, большинство руководителей российских банков сталкивается с серьезной проблемой: практический опыт работы с населением отсутствует не только на уровне отдельных подразделений или банков, но и на уровне рынка в целом. Существующий опыт нельзя назвать показательным, ибо он не рассчитан на жесткую конкурентную борьбу за интересы потребителей.

По данным Boston Consulting Group («Банковские Отделения...», февраль 2003 г.), руководители финансовых организаций сформулировали следующие основные стратегические требования к своим подразделениям, осуществляющим взаимодействие с клиентами:

■ **Предприимчивость.**

Способность руководства отделения принимать самостоятельные решения, направленные на увеличение доходности и эффективности работы подразделения в рамках корпоративной стратегии.

■ **Заинтересованность персонала.**

Желание каждого сотрудника максимально использовать свой личный потенциал для реализации общей задачи и удовлетворения клиентов.

■ **Создание «нового ощущения» для клиента.**

Умение выделиться в толпе конкурентов, способность предоставить клиенту положительный опыт, построенный скорее на эмоциональных и субъективных факторах, нежели на голом финансовом расчете.

■ **Правильная стратегия клиентских отношений.**

Способность наиболее полно и своевременно использовать информацию о клиентах и каналы взаимодействия с ними для увеличения доходности каждого клиента, его лояльности и удовлетворенности — на основе современных информационных технологий.

То же исследование выявило и основные проблемы, с которыми сталкивается клиентское подразделение при реализации данной стратегии:

■ **Индифферентность персонала.**

Нежелание или неспособность сотрудников отделений вникать в суть проблем клиентов и соотносить их со стратегией банка.

■ **Отсутствие периодических активных контактов со стороны банка.**

Обладая огромными информационными базами, полученными в процессе предоставления услуг, маркетинговые подразделения банка не могут использовать эту информацию для организации активного взаимодействия с клиентами.

Крупный европейский банк анализировал статистику по оттоку клиентов и заметил существенно более низкие показатели потери клиентов в одном из филиалов. Руководитель этого филиала лично звонил каждо-

му клиенту, которого банк рисковал потерять, пытаясь выяснить причину подобного решения. В 90% случаев клиенты оставались, причем в качестве причины указывали то, что были тронуты персональным обращением директора филиала: «Это означает, что мы действительно важны как клиенты».

Банк теперь использует эту практику по всем филиалам, и она дает очень хорошие результаты.

■ **Неспособность продать и даже просто объяснить продуктовый ряд.**

Расширение спектра предлагаемых продуктов и услуг (являющееся частью корпоративной стратегии) усложняет процесс взаимодействия с клиентом, может его запутать или оттолкнуть.

Усилия по маркетингу и продвижению различных продуктов и услуг банка не согласованы и существенно увеличивают себестоимость уникальных или специализированных продуктов, делая их убыточными или низкодходными.

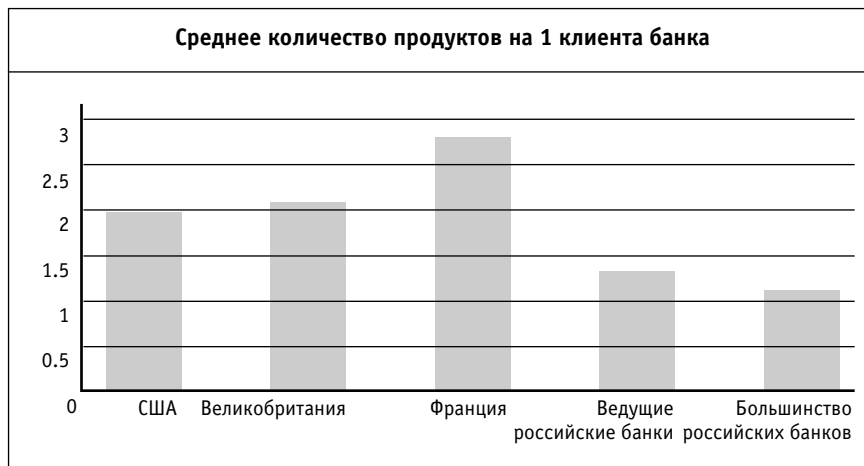
■ **Серый и малопривлекательный дизайн отделений.**

Банк в потребительском представлении ассоциируется с «кассой», «бухгалтерией», «административной конторой», а не с центром поддержки ключевых решений, потребительским удовольствием, удовлетворением от достигнутых успехов.

«Стратегия второго продукта» как мощный резерв доходности

Любой российский банк обладает огромным неиспользованным ресурсом, суть которого заключается в возможности продавать дополнительные продукты и услуги существующим клиентам.

В США каждый клиент банка пользуется в среднем двумя продуктами (например, кредитная карта + накопительный счет). В некоторых странах Западной Европы среднее количество продуктов на каждого потребителя достигает 2,5–2,7. Среди российских банков клиент обычно пользуется одним продуктом (в большинстве случаев — это «обязательный» продукт, например расчетная зарплатная карта), в лучшем случае показатель количества продуктов на одного потребителя достигает 1,1–1,2. Это означает, что из 10 держателей зарплатных карт только один-два пользуются какими-либо дополнительными продуктами банка! И это при том, что линейка банковских продуктов, ориентированных на среднего розничного потребителя, может насчитывать десятки или сотни наименований...



Привлечение каждого нового клиента обходится слишком дорого, чтобы продать клиенту только один продукт!

- Выдача потребительских кредитов в размере 300–500 долларов сейчас обходится банку слишком дорого.
- Обслуживание одного ипотечного кредита обходится банку в среднем в 50–300 долларов.
- Для обслуживания каждой торговой сети необходимо содержать штат кредитных экспертов (для крупной розничной сети он может составлять до 50 человек).

Первый проданный продукт берет на себя основную долю маркетинговых расходов, снижая доходность клиента для банка. Продажа второго продукта клиенту в среднем обходится в пять раз дешевле, чем первого, соответственно, доходность любых последующих сделок с данным клиентом будет существенно выше.

Данная стратегия отвечает на вопрос, который задает большинство руководителей банков: нужно ли заниматься «низкодоходными» продуктами и регионами? Если издержки на запуск, например, потребительского кредитования существенно превышают доходы от каждого клиента (с учетом постоянно падающей средней ставки кредитования), то зачем вообще заниматься этим бизнесом?

В период активных поглощений в сфере финансовых компаний Восточной Европы в конце XX века капитализация приобретаемых финансо-



вых структур была связана в большей мере с широтой филиальной сети и размерами клиентской базы, а не с финансовыми показателями. Западные банки, выступающие в роли покупателей, прекрасно понимали, что основные возможности роста в данном регионе связаны в первую очередь с возможностью продаж новых продуктов и услуг существующим клиентам этих финансовых компаний.

Способность банка эффективно предложить существующим клиентам более одного стандартного продукта (отсюда и название: «Стратегия второго продукта», как ориентированная на продажу каждому клиенту хотя бы одного дополнительного продукта) может привести к взрывному росту доходов при незначительных дополнительных издержках (продажи существующим клиентам, по статистике, обходятся в пять-семь раз дешевле, чем новым).

Данная стратегия должна обеспечить современной финансовой компании:

- Увеличение доли перекрестных продаж.
- Рост средств на счетах в силу более полного соответствия финансовых продуктов потребностям клиентов.
- Сокращение текучести клиентов благодаря повышению качества услуг.
- Совершенствование маркетинга благодаря современным технологиям интеллектуального анализа клиентской информации в точке принятия решения.

За счет повышения эффективности маркетинга и обслуживания клиентов достигается:

- Перекрестная продажа **правильных** продуктов **правильным** клиентам (пресловутый «второй продукт»).
- Комплексное обслуживание клиента через разные каналы, увеличение доли **самообслуживания** клиентов.
- Сокращение сроков **вывода новых продуктов** на рынок и создание **сбалансированного портфеля** продуктов и услуг для удовлетворения потребностей клиентов.

Вопросы, которые решаются только на основе стратегии CRM

Сегодня банк сталкивается, с одной стороны, с необходимостью повышения качества работы с клиентами, причем не только с ключевыми, но

и вообще со всеми. С другой стороны, с клиентом работают несколько подразделений, количество продуктов, которые могут быть предложены клиенту, также растет, бизнес усложняется.

Происходит фактическое смещение в сторону мелкого/среднего бизнеса, розницы; повышаются требования к качеству работы с клиентом в любой точке (центр, филиал). Необходимость более полно использовать потенциал существующей клиентской базы требует индустриальной революции во фронт-офисе.

	5 основных проблем которые решает CRM
1	Развитие в сторону розницы, мелкого, среднего бизнеса	Необходимость обработки большого количества обращений
2	Конкуренция на рынке	Необходимость повышения качества обслуживания клиента. Необходимость предложения обслуживания VIP-класса для всех клиентов
3	Необходимость реализации клиенто-ориентированной стратегии	Проблема методологии (клиент, а не продукт). Проблема ИС (единая ИС по клиентам). Проблема организации/мотивации
4	Увеличение количества продуктов	Продажи становятся консалтингом. Растущие требования к обучению новых сотрудников
5	Полное использование потенциала существующей клиентской базы	Понимание жизненного цикла клиента. Поиск возможностей для перекрестных продаж. Инструменты реализации перекрестных продаж
<p><i>По материалам презентации Алены Осориной: «Стратегия организации дополнительных и кросс-продаж в банке»</i></p>		

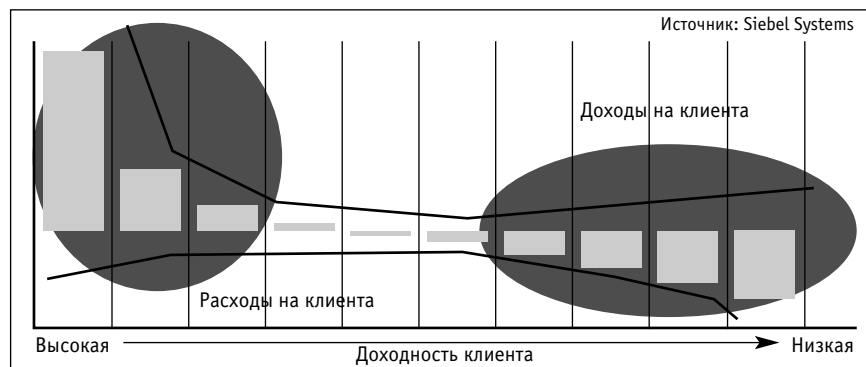
Когда речь заходит об автоматизации клиентского взаимодействия в финансовых организациях, компании в первую очередь сталкиваются со следующими фундаментальными проблемами:

- Интеграция вороха информации из различных информационных источников.
- Управление разрозненными каналами информационного взаимодействия с клиентами.
- Предоставление интегрированных услуг по продажам и обслуживанию клиентов.
- Автоматизация рутинных фронт-офисных процессов взаимодействия.

Решение этих проблем возможно за счет использования так называемой «модели ценности клиентов».

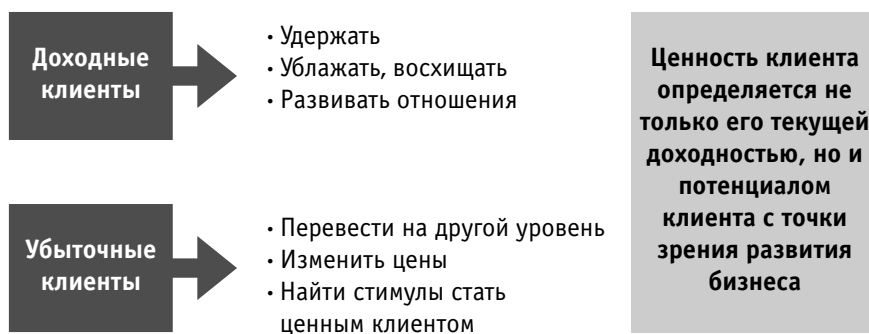
Расчет доходности/ценности клиентов

Если посмотреть на типы клиентов, с которыми работает классическая финансовая организация, то увидим, что 60–70% из них, не являясь прибыльными, снижают ценность бизнеса в целом. Дальнейший анализ клиентской базы показывает, что 20% всех клиентов создают 2000% прибыли. На графике сравнения доходов и расходов видно, что прибыль компании складывается из прибыли 30–40% клиентской базы. Именно этот сегмент является наиболее интересным для удержания и расширения отношений. Наименее доходная часть клиентской базы — около 40% — требует другой стратегии взаимодействия, например перевода на более дешевые каналы взаимодействия (Интернет) или повышения тарифов для компенсации издержек.



Пример: в одной из крупнейших инвестиционных компаний Fidelity Investments более 51% активов приходится на 6% крупнейших клиентов.

Финансовая организация должна определить, какие из клиентов создают, а какие «съедают» прибыль, и разработать соответствующий план действий, например подобный тому, что приведен на схеме:



Понятие ценности клиента в широком смысле отличается от понятия доходности, в частности:

- Доходность/прибыльность рассчитывается на основе финансовых данных (и только финансовых данных).
- Ценность клиента рассчитывается на основе нескольких показателей (в том числе нефинансовых), например:
 - доходность;
 - демография;
 - корпоративные характеристики;
 - приоритетность продвижения новых продуктов.
- Примером низкодоходного клиента с высокой ценностью может служить жена генерального директора крупного корпоративного клиента.

Информацию о ценности клиентов сложно собирать и поддерживать в актуальном состоянии, так как она не привязана к текущим операциям или счетам клиента, однако она всегда окупается. Во-первых, увеличиваются доходы за счет того, что:

- Усилия по удержанию клиентов нацелены на самых прибыльных.

- Расширены отношения с клиентами, приносящими максимальную отдачу.
- Ориентация идет на новых клиентов, которые наиболее вероятно, будут прибыльными.
Во-вторых, сокращаются издержки на обслуживание за счет:
- Перевода неприбыльных клиентов в разряд прибыльных или вывода их из круга обслуживания.
- Снижения расходов на сервис и поддержку каналов взаимодействия с клиентами, которые не приносят дохода.

Измерение ценности клиентов может не только увеличить доходность бизнеса за счет принятия правильных решений о клиентах, но и существенно увеличить эффективность корпоративной деятельности, включая ценообразование, сервис, дистрибуцию, продажи и маркетинг.

Приведем примеры того, как правильная информация о ценности клиентов «в нужное время и в нужном месте» может дать непосредственную отдачу.

- Агент в центре обслуживания клиентов не дает льготы и привилегии клиентам с низкой ценностью.
- Специалист по обслуживанию расставляет приоритеты в обслуживании и обработке запросов в соответствии с ценностью клиентов — к удовольствию наиболее доходных, увеличивая шансы на развитие и углубление отношений с ними.
- Менеджер по маркетингу разрабатывает новые кампании, ориентируясь на наиболее ценных клиентов, чтобы расширить их базу и улучшить отношения с ними, а также на низкодоходных, чтобы изменить их мотивацию.

Часто российские банки не способны сегментировать свою клиентскую базу и, соответственно, рассчитать ценность клиентов в силу следующих причин:

- Оценка доходности требует сегментации по большому числу параметров (не только финансовых).
- Банк не имеет полного списка своих клиентов (не путать со счетами, юридическими лицами и т.д.).
- Банк не знает полного списка продуктов, которыми пользуется данный клиент.

- Существующая система финансового учета нацелена на определение доходности продукта, а не заказчика.
- Необходим учет множества переменных величин: каналов продаж, используемых продуктов, финансовых и статистических показателей, принадлежности к той или иной группе. Учет всех этих параметров не ведется вообще или ведется в разделенных и слабоинтегрированных системах.

Обслуживание клиентов на основе модели ценности

Основная проблема розничного банка — справиться со сложностью управления множеством продуктов и услуг, предоставляемых через различные каналы в режиме 24x7.

Клиент голосует кошельком, выбирая не на основе сложной профессиональной аналитики активов, а исходя из субъективного потребительского опыта.

Ключевые предпосылки успеха:

- Перенос акцента с работы с продуктами на работу с клиентами.
- Постоянное расширение знаний о клиентах, самообслуживание и обучение клиентов новым продуктам и технологиям.
- Эффективный проактивный маркетинг через все доступные каналы.

Конечным результатом должно стать создание работающей модели ценности клиента с учетом его полного жизненного цикла.

«Модель ценности» и «жизненный цикл» — не просто факторы скоринга, а основа для комплексного целевого предложения клиенту пакета продуктов/услуг.

Пример «Ситибанка».

Программа индивидуального финансового планирования

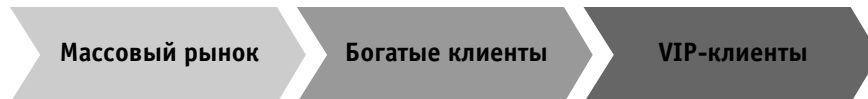
ЗАО КБ «Ситибанк» представила свою программу индивидуального финансового планирования, где каждый клиент имеет возможность получить консультации менеджеров по работе с клиентами. В результате банк предлагает не просто «джентльменский набор» финансовых услуг,

а полноценный консалтинговый инструмент, позволяющий составить рекомендации по инвестиционному портфелю исходя из индивидуальных запросов клиента.

Требования по размеру минимального вклада не устанавливаются, что делает данные услуги доступными широкому кругу потребителей.

Стратегическая задача банка: разъяснение клиентам смысла своих продуктов и услуг, возможность целевого маркетинга и применение типовых наборов продуктов (рост перекрестных и дополнительных продаж).

Что ожидают клиенты от поставщиков финансовых услуг? Это зависит от уровня их благосостояния.



Цели	Поддержание кредитоспособности	Накопление благосостояния	Сохранение и преумножение благосостояния
Опасения	Выплата задолженности. Целевые накопления (квартира, машина, отпуск и т.д.)	Длительные накопления для детей (обучение, развитие). Целевое инвестирование	Планирование и управление недвижимостью. Минимизация налогов. Управление портфелем инвестиций
Продукты	Потребительские кредиты. Кредитные карты. Накопительные программы. Страхование жизни и дееспособности	Ипотечное кредитование. Взаимные фонды. Ценные бумаги. Консалтинг по инвестированию.	Планирование по налогам и недвижимости. Планирование стратегии благосостояния. Инвестиционное управление

Западные исследования показывают, что больше половины всех банковских клиентов рассчитывают на получение совета от своего банка по следующим направлениям:

- Пенсионный план и цели: 74%.
- Завещание, трасты и управление недвижимостью: 74%.
- Инвестиционные инструменты и распределение средств: 58%.
- Оптимизация налогообложения: 50%.

Банк также должен выбрать каналы предоставления подобных услуг: от соответствующего интерактивного инструмента на Web-сайте до телефонных консультаций или встречи со специалистом в отделении банка.

«Рецепты» успеха при продаже комплексных услуг по управлению благосостоянием.

1. Предлагайте клиентам качественные советы:

- Персонализированные решения для конкретных индивидуальных клиентских ситуаций.
- Проактивные рекомендации клиентам в критические моменты их финансового состояния.
- Доступность по всем удобным клиенту каналам взаимодействия.
- Возможность клиентам быстро менять свой инвестиционный выбор.
- Демонстрация преимуществ от использования советов.

2. Поддерживайте качественные отношения с клиентом:

- Личные «уникальные» преимущества для каждого клиента.
- Помощь в повышении лояльности сотрудников за счет накопленных / неиспользованных корпоративных преимуществ работодателя.
- Четкие и своевременные разъяснения всех возможностей (продуктов и услуг банка) и путей их использования.

3. Используйте качественные технологии:

- Учет всего спектра клиентских потребностей за счет стандартных инструментов и персонального интерфейса для каждого клиента.
- Объединение CRM с транзакционными системами для планирования на основе целостной и своевременной клиентской информации.
- Интеграция всех каналов взаимодействия с клиентами для обеспечения целостности контактов.
- Использование внешних источников информации для получения факторов оценки и моделирования доходности клиентов.

Таким образом, рынок финансовых услуг — один из наиболее конкурентных. Отчасти именно поэтому финансовые компании являются одними из самых первых «ранних адептов» любых новых технологий, позволяющих увеличить эффективность работы и сохранить устойчивую маржу. Я говорю «отчасти», потому что не всегда очевидная потребность в автома-

тизации служит достаточным основанием для приобретения тех или иных технологических решений. Необходима минимальная «технологическая культура» со стороны руководства предприятия, наличие соответствующей инфраструктуры и т.д.

В сфере финансовых услуг наряду с четкой определенной потребностью бизнеса в усилении своих конкурентных преимуществ присутствует также и достаточная культура руководителей, и готовность их к использованию технологий в сфере обслуживания клиентов. В комплексе все это приводит к тому, что CRM в финансовых организациях «приживается» значительно быстрее, нежели в других отраслях.

2.3. Телекоммуникации

Компания Telstra, крупнейший оператор фиксированной связи в Австралии, так сформулировала свою стратегию отношений с клиентами:

«Когда я связываюсь с Telstra или Telstra связывается со мной по телефону, через Интернет, по почте или при личной встрече — как сама Telstra, так и любой из ее дилеров, — меня узнают и признают на основе всего предыдущего опыта общения с Telstra. Меня не перенаправляют от одного к другому — все вопросы решаются на месте. Я знаю, какой информацией обо мне обладает Telstra, и я доверяю ей использовать эту информацию. Telstra сообщает мне о всех своих возможностях, но заостряет внимание на тех из них, которые наиболее вероятно будут мне интересны. У меня постоянно остается чувство, что в Telstra меня знают лично».

90-е годы XX века войдут в историю телекоммуникаций как переломный момент в индустрии. Телекоммуникационные компании вкладывают миллиарды долларов в оборудование, сети и программное обеспечение, которые должны навсегда изменить представления людей и компаний о возможностях связи. Развитие новых технологий привело к существенному росту скорости передачи данных. Это позволило совершить качественный скачок во многих отраслях экономики и стало основой для развития электронного бизнеса в его современном виде.

Развитие новых возможностей подстегивает изменения и внутри самой отрасли телекоммуникаций. В первую очередь они связаны с ослаблением централизованного регулирования и появлением большого количества альтернативных операторов связи, предлагающих свои услуги. По-

лучить доступ к телекоммуникационной инфраструктуре передачи данных не так сложно — в центральных регионах России возможности крупнейших сетей передачи данных существенно превышают потребности населения и корпоративных заказчиков. В ближайшие годы сетевая инфраструктура станет доступной в самых отдаленных концах страны. С другой стороны, постоянное конкурентное давление возникает и за счет появления новых технологий, которые позволяют передавать данные и голос экономичнее и быстрее. Не успели операторы связи развернуть сети передачи данных по технологии ISDN, как появился более дешевый и практичный стандарт DSL. Всего за несколько лет количество мобильных телефонов в России превысило количество традиционных наземных соединений. Небольшие домашние сети предлагают более дешевую по сравнению с крупными операторами альтернативу по доступу в Интернет, захватывая все больше домов в крупных городах.

В конце 1980-х и начале 1990-х годов телекоммуникационные компании в основном фокусировали свое внимание и инвестиции на оптимизации и автоматизации самих процессов предоставления услуг. Системы операционной поддержки (OSS — Operational Support Systems), биллинга и управления сетевыми ресурсами привлекали наибольшее внимание, так как позволяли добиться максимальной эффективности использования существующих ресурсов за счет снижения себестоимости. Уникальность предлагаемых услуг на рынке позволяла сохранять высокую цену. Для конечных потребителей ключевыми факторами выбора поставщика являлись сама возможность получения услуги («последняя миля»), а также ее стоимость.

Ценовые войны и появление дешевых альтернатив традиционным средствам связи (мобильная телефония, IP) в середине 90-х годов привели к стагнации доходов крупнейших телекоммуникационных компаний. Операционная прибыль компании British Telecommunications, крупнейшего поставщика услуг связи в Великобритании, сократилась с 30,3% в 1996 году до 13% в 2002-м при сохранении прежних темпов роста и позиций на рынке.

Массовая волна развития технологий CRM в телекоммуникационных компаниях пришлась на конец 90-х годов. Главная задача, которую ставили руководители компаний перед CRM-проектами, заключалась в том, чтобы создать «единую версию правды» о клиенте и обеспечить постоянное взаимодействие с ним. Это должно было снизить издержки на обслуживание и повысить лояльность существующих клиентов.

Основная сложность на этом этапе заключалась в том, что важная клиентская информация была «разбросана» по десяткам различных информационных систем, баз данных и неформальных источников. Прежде чем компания могла принять какие-либо решения по маркетингу или увеличению лояльности клиентов, она часто должна была объединить дюжину различных приложений в рамках единого интерфейса оператора*.

В результате первого этапа использования CRM сотрудники телекоммуникационных компаний, взаимодействующие с клиентами, смогли консолидировать базовую информацию по ним: кто является клиентом, какими продуктами он пользуется сейчас, какие продукты ему могут быть интересны в будущем, насколько дисциплинированным плательщиком является клиент. В области клиентского обслуживания эта, казалось бы, простая задача имеет особенно большое значение — решение тривиального запроса от клиента может потребовать взаимодействия операторов в контакт-центре, менеджеров и программных приложений.

Тем не менее главной ошибкой телекоммуникационных компаний в первую волну применения CRM аналитики называли то, что часто под CRM подразумевали в первую очередь технологию, а не стратегию. Анализ опыта мировых компаний может помочь российским телекоммуникационным операторам лучше подготовиться к неминуемым перетряскам на отечественном рынке связи.

Мировая практика применения CRM в телекоммуникационных компаниях показала, что комплексная стратегия в области клиентских отношений требует одновременного и скоординированного взаимодействия по трем основным направлениям:

- Увеличение эффективности работы сотрудников по клиентскому обслуживанию.
- Предоставление клиентам уникальных дополнительных преимуществ и возможностей выбора.
- Поддержка партнерской сети.

Ниже мы более подробно остановимся на каждом из них.

* Подразделение бизнес-услуг компании Bell South вынуждено было объединить 13 различных существующих приложений с вновь установленной системой CRM и предоставить к ней доступ для 3 700 своих сотрудников по продажам и агентов в контакт-центрах — для того только, чтобы они могли ответить на любой вопрос клиента в рамках одного телефонного звонка.

Увеличение эффективности работы сотрудников по клиентскому обслуживанию

Возможности CRM позволили существенно изменить принципы работы сотрудников в отрасли. Основные преимущества в этой области включают:

■ **Снижение времени на обслуживание звонков.**

За счет консолидации всей информации по клиентам в рамках единого интерфейса использование CRM снижает количество действий, которые необходимы оператору для поиска и анализа информации по клиентам и/или продуктам. Консолидация информации также помогает избежать дублирования ввода информации в различных программных приложениях. Это позволяет существенно сократить время на обслуживание каждого запроса и, соответственно, обработать большее количество запросов в день. Опыт показывает, что экономия ресурсов может составлять от 20 до 60% после внедрения решения CRM*.

■ **Увеличение эффективности выполнения рутинных задач.**

Используя консолидированную информацию, сотрудники могут лучше реагировать на потребности клиентов. Так как для принятия решения в сфере поддержки или маркетинга может понадобиться информация из биллинга, учета договоров, сервисной службы, маркетинга, сотрудникам может потребоваться несколько итераций (звонков, запросов, подтверждений). Используя CRM, они могут решить до 80% запросов, не вешая трубку, пока клиент ожидает на линии. Ведущие американские компании заявляли о 20%-ном сокращении количества повторных звонков после внедрения соответствующего решения.

■ **Снижение расходов на обучение.**

Использование CRM позволяет автоматизировать такие рутинные операции и бизнес-процессы, как обслуживание заказов, осуществление дополнительных задач, обслуживание сервисных запросов. Автоматизация помогает сократить расходы на обучение, так как гарантирует, что наиболее актуальные знания и процессы используются в текущий момент каждым из сотрудников. Вне зависимости от уровня квалификации сотрудника клиент всегда может быть уверен, что качество и последовательность обработки его запроса не пострадают.

* Здесь и далее показатели увеличения эффективности взяты из Siebel Systems Whitepaper «The Integrated Telco of the Future: Transforming the Business through CRM», март 2003 г.

Предоставление клиентам уникальных дополнительных преимуществ и возможностей выбора

Клиенты приобретают ощутимые дополнительные преимущества от внедрения CRM в телекоммуникационных компаниях, в частности:

■ **Согласованное взаимодействие.**

Централизованное хранение информации о клиенте и сквозная идентификация клиента вне зависимости от канала взаимодействия позволяют сохранить согласованность во взаимодействии с клиентом в любое время и с использованием различных средств связи. В среднем эта функция CRM способна обеспечить увеличение уровня удовлетворенности клиентов на 19%.

■ **Улучшенные возможности самообслуживания.**

Клиенты ожидают взаимодействия в режиме 24x7 и постоянно запрашивают новые возможности в сфере самообслуживания через Интернет, телефон, точки самообслуживания. Возможности по самообслуживанию являются не просто дополнительной услугой, повышающей лояльность. Они позволяют персонализировать отношения с каждым клиентом для целей дальнейшего анализа и, что самое главное, существенно сократить среднюю себестоимость контакта с клиентом. На фоне стоимости обработки обращения в контакт-центре в несколько долларов и стоимости визита сервисного инженера в несколько десятков долларов расходы на самообслуживание измеряются центами. Интернет — идеальная среда для работы с низкодходными клиентами, чтобы сохранить ограниченные ресурсы контакт-центра и сервисных специалистов для наиболее доходных и ценных клиентов.

Поддержка партнерской сети

Успех большинства телекоммуникационных компаний во многом зависит от эффективности взаимодействия с партнерами в сфере маркетинга, продаж и обслуживания. Современные решения CRM не всегда доступны и оправданны в каждой из компаний партнеров, однако низкое качество обслуживания или ошибки при взаимодействии сразу же ударят по репутации самой телекоммуникационной компании и лояльности ее клиентов. Раскрывая возможности своей CRM-системы для партнеров, компания может поднять отношения с партнерами на новый уровень.

■ **Доступ к информации о клиентах в режиме реального времени.**

Предоставление партнерам доступа к информации по клиентам позволяет им лучше выполнять свою работу, вне зависимости от того, заклю-

чается ли она в продаже мобильных телефонов или в прокладке кабельной сети. Партнеры не только пользуются теми же преимуществами и возможностями, что и сотрудники самой телекоммуникационной компании. Они также могут быть источниками ценной дополнительной информации о клиентах, их потребностях и приоритетах.

■ **Улучшенное качество и точность заказов.**

Когда партнер вводит заказ на предоставление телекоммуникационных услуг для клиента, система CRM обеспечивает точность информации, передаваемой из точки продаж в центр. Мобильные операторы во всем мире активно используют возможности CRM для взаимодействия со своими реселлерами. Программное приложение, в которое интегрированы данные о кредитном лимите, биллинге, исполнении заказов, позволяет партнерам оперативно координировать с операторами в контакт-центре взаимодействие с клиентами по текущим контрактам, конфигурировать новые заказы на услуги мобильной связи. Интегрированная схема взаимодействия позволяет избежать трудоемкого двойного ввода информации и позволяет добиться 100%-ной точности ввода заказов. Время на регистрацию новых клиентов после внедрения системы CRM у европейских мобильных операторов сократилось в среднем с 30 до 2 минут.

Стратегия CRM-поставщика интегрированных телекоммуникационных услуг

На текущий момент телекоммуникационные компании можно условно разделить на три категории:

- **Поставщики интегрированных решений** — предоставляющие широкий спектр услуг в различных регионах, выросшие в основном на базе операторов фиксированной связи. Хорошим примером подобного поставщика является компания Golden Telecom.
- **Мультисервисные поставщики** — предлагающие ограниченный по территории или по видам сервиса набор телекоммуникационных услуг. Подобные поставщики обычно имеют доминирующее направление бизнеса (например международные звонки или передача данных), однако сопровождают его определенным набором дополнительных услуг. Примером мультисервисного поставщика в России может быть, например, Cable & Wireless.
- **Нишевые поставщики** — предлагающие определенный специфический продукт или услугу в одном регионе или в масштабе всей страны. Примерами нишевых поставщиков могут быть

операторы мобильной связи или домашние сети доступа в Интернет.

Вне зависимости от того, специализируется ли ваша компания на определенном виде телекоммуникационных услуг или пытается распространить свое влияние как можно шире в плане видов услуг и регионов, стратегия CRM в ближайшее десятилетие для нее будет строиться вокруг решения одних и тех же задач. Хотя вопросы удержания наиболее доходных клиентов и снижения операционных издержек всегда будут стоять первым пунктом в повестке дня совета директоров, факторы внешней среды требуют постоянных корректировок в стратегии и тактике работы и могут преподнести много неожиданных сюрпризов. Все новые телекоммуникационные услуги продаются по принципу сырья, цены на них могут упасть в несколько раз, по мере того как предложение существенно превышает спрос. С начала 2001 года цены на передачу данных упали в среднем по миру более чем на 50–60%. Нет оснований предполагать, что эта тенденция не сохранится в будущем.

Качество обслуживания и диапазон предлагаемых услуг сегодня — главные отличительные факторы компаний в сфере телекоммуникаций. Наградой за хорошую работу является устойчивая лояльная клиентская аудитория. В 2003 году, по данным опроса специалистами компании PricewaterhouseCoopers более 100 руководителей предприятий в 19 странах, клиентское обслуживание вышло на первое место, обойдя даже цену, в списке факторов, по которым клиенты выбирают поставщика услуг.

Мы предполагаем, что по следующим направлениям возможности CRM-стратегии могут помочь телекоммуникационной компании сформировать и поддерживать уникальные конкурентные преимущества:

- Близкие отношения с клиентом*
- Клиентское обслуживание
- Цена
- Продукты и услуги
- Информационное содержание

Далее мы рассмотрим более подробно роль CRM по каждому из этих направлений.

* Некоторые западные исследования используют даже термин «интимные отношения» (Intimacy), чтобы подчеркнуть важность личного контакта с клиентом. Не путать с более привычным для российского рынка понятием «отыметь клиента»: здесь абсолютно обратное значение.

Близкие отношения с клиентом

Целью, задекларированной многими телекоммуникационными компаниями при первых попытках использовать стратегию CRM, было создание централизованного представления о клиентах, «единой версии правды» для улучшения процессов продаж, маркетинга и обслуживания. Многие из этих начинаний провалились из-за недостаточно широкого взгляда на применяемую стратегию, неспособности интегрировать разрозненные источники информации, невразумительного процесса принятия решений и других вопросов внедрения.

Урок первых неудач показал, что информация о клиенте сама по себе не является конкурентным преимуществом, главное — суметь ее своевременно и правильно использовать для достижения близких доверительных отношений с клиентами. Например, многие телекоммуникационные компании вводят понятие «ценности» или «доходности» клиента, рассчитываемой на основе финансовой истории, кредитной дисциплины, диапазона используемых продуктов и будущего потенциала. Вопрос заключается в том, насколько эффективно сможет компания использовать эту информацию для расстановки приоритетов в общении: предоставить возможность наиболее доходным клиентам общаться лично с персональным квалифицированным специалистом, а наименее доходных перенаправить на использование наиболее экономичных средств самообслуживания, таких как Web.

Целостное представление информации о клиентах также может помочь сегментировать их базу не только по параметрам ценности для самой телекоммуникационной компании, но и по различным потребностям, которые могут существовать у клиентов. Ограниченные и дорогостоящие ресурсы в сфере маркетинга, продаж и обслуживания, таким образом, будут использоваться более целевым образом, в соответствии с приоритетами как компании, так и ее клиентов.

Клиентское обслуживание

По мере развития технологических платформ, лежащих в основе современных CRM-систем, интеграция разрозненных источников информации в рамках единого централизованного представления становится все более простой и доступной задачей. Данные из специализированных источников (биллинг, статистика использования услуг), становятся доступными аналитикам в отделах маркетинга и продаж, операторам в контакт-

центре, стратегическим руководителям. Данные из анкеты, заполняемой абонентом при подключении, объединенные с информацией из биллинговой системы, финансового контроля, могут обеспечить сотрудников, взаимодействующих с клиентом, необходимой информацией для оперативного принятия решений.

Для клиентов наличие у поставщика интегрированной информации о нем также может быть очень полезно для обеспечения гибкости при самообслуживании. Многие из функций, выполняемых сегодня сотрудниками компании, клиенты будут с радостью осуществлять самостоятельно, обеспечивая таким образом дополнительную экономию.

Цена

Цена на конкретную телекоммуникационную услугу уже не является больше фактором конкурентного отличия. Однако, объединяя эти услуги и предлагая их вовремя и наиболее заинтересованным клиентам, компания может создать подобный фактор отличия. Например, различия в цене услуг по междугородним звонкам или по тарифам мобильных операторов сегодня минимальны, и определить их бывает непросто. Набор услуг, объединенных в удобный для клиента и приемлемый по ценам комплект, предложенный ему вовремя и в соответствии с ожиданиями, может стать существенным конкурентным преимуществом.

Несмотря на массовое снижение тарифов на основные телекоммуникационные услуги, средний доход на абонента (ARPU — Average Revenue Per User) в индустрии постоянно растет. Этим телекомы обязаны постоянному появлению новых видов услуг и возможностей, без которых клиенты уже не видят себя. В Японии, например, телекоммуникационные компании смогли получить дополнительный доход в размере \$88 в среднем на абонента, предложив им услуги по доставке видео через DSL-соединение*. В будущем возможности CRM должны играть существенную роль в применении подобного подхода «пакетирования» продуктов и услуг, так как смогут предложить информацию о клиентских приоритетах для их сегментирования и дизайна подобных комплексных предложений. За счет подобного дифференцирования компании увеличивают стоимость перехода для клиентов и, соответственно, могут удержать большую долю из них.

* Plugged In.— Red Herring, январь 24, 2003.

Продукты и услуги

За последнее десятилетие сфера телекоммуникаций обогатилась десятками новых видов услуг за счет появления новых технологий и стандартов. Расширились каналы передачи данных, шире раскинулись мобильные и беспроводные сети, предлагая более быстрый и качественный сервис. Опыт также показал, что в краткосрочной перспективе скорость вывода новой услуги на рынок может являться ключевым фактором успеха, хотя в долгосрочной перспективе это не помогает.

Для того чтобы выжать максимум из данного дифференцирующего фактора, CRM может помочь определить новые продукты для инвестирования, а также расставить приоритеты между ними на основе информации о клиентских возможностях, пожеланиях и ценности их вклада. За счет качественной сегментации телекомы смогут быстрее доносить до целевой аудитории информацию о новых видах услуг, а целостное видение клиента поможет включить необходимые услуги в комплект, чтобы не дать ему уйти к конкуренту.

Информационное содержание

Владея каналами доступа к информации (наземные телефонные сети, мобильные системы, каналы доступа в Интернет), телекоммуникационная компания обладает уникальными возможностями по использованию данных об информационных потоках*. Какими видами мобильной связи пользуется клиент и когда? Какие Web-сайты посещает клиент? В какие регионы он осуществляет телефонные звонки? В каких маркетинговых кампаниях он участвует? Интегрированный оператор услуг связи имеет огромный объем информации, который позволяет предоставить клиенту набор дополнительных персонализированных услуг. Эта информация при правильном использовании может существенно повлиять на лояльность потребителей и стать уникальным дифференцирующим фактором.

Чем больше каналов доступа к информации контролирует оператор услуг связи, тем более точными и аккуратными могут быть предложения. Системы CRM будут играть существенную роль в применении этой информации при формировании маркетинговых предложений, ценообразовании, обслуживании. Используя информацию из CRM-систем, операторы

* Речь идет, конечно, не о перлюстрации сообщений клиента или прослушивании его телефонных переговоров, а об использовании статистики (количество сообщений, дальность звонков, время использования тех или иных сервисов, доступ к ресурсам).

услуг связи могут формировать стратегические партнерства с поставщиками контента, стимулируя потребление базовых услуг и развивая принципиально новые комбинированные услуги.

Опыт взаимодействия телевизионных каналов с операторами фиксированной и мобильной связи по использованию телефонных звонков и SMS-сообщений в качестве средства обратной связи со зрителями — лишь первый пример масштабных маркетинговых альянсов будущего. Вполне возможно, что выборы президента России в 2020 году будут представлять собой масштабное телевизионное шоу, в котором граждане будут участвовать с помощью средств телекоммуникаций.

Собственный универсальный телефонный код

На текущий момент одним из главных факторов сдерживания клиента при переходе с одного оператора телефонной связи на другой является уникальный телефонный номер. Находясь в собственности оператора, номер переходит к другому абоненту в случае отказа от услуг связи. Для большинства клиентов (как корпоративных, так и частных) их телефонный номер является уникальным идентификатором — он записан в сотнях телефонных книжек друзей, коллег, клиентов. Телефонный номер компании напечатан на тысячах визиток и буклетов, рекламных брошюр и плакатов. Смена телефонного номера связана с существенными усилиями и неудобствами для клиента и должна быть вызвана очень серьезными причинами — большими, чем экономия нескольких долларов.

Для телекоммуникационных компаний именно номерная емкость является главным «якорем», удерживающим их бизнес в мире спокойной, ограниченной конкуренции. До тех пор пока они владеют номерами своих клиентов, они могут быть спокойны, что те трижды подумают, прежде чем хлопнуть дверью.

С другой стороны, развитие технологий цифровой передачи голоса, и в частности IP-телефонии, позволяет не привязывать жестко номер телефона к конкретной точке пространства. Уже сейчас сотрудники многих компаний через свою корпоративную сеть (или удаленно — через сеть VPN) могут принимать телефонный звонок в любой точке мира, где есть доступ в Интернет с достаточной скоростью передачи данных.

Теперь представьте, что номер телефона будет принадлежать непосредственно абоненту вне зависимости от того, к какому оператору связи он подключен в настоящий момент. Возможно, по аналогии с наименованием Web-сайтов в Интернете, мой телефон будет выглядеть следующим образом:

tel://pavel.cherkashin.tel

Набрав этот универсальный код доступа (для старинных аппаратов с ограниченным набором символов можно использовать непосредственно IP-адрес абонента), вы сможете поговорить со мной или оставить сообщение на автоответчике в любом формате — голосовом, видео, данные.

Обладая собственным уникальным кодом доступа, я смогу в любой момент времени выбирать, с каким оператором я сейчас предпочитаю работать. Уезжая в командировку, я буду подключаться к ближайшему поставщику услуг связи, автоматически регистрировать свой код доступа в местной сети и получать все входящие вызовы по цене, определенной открытым рынком.

Самое удивительное заключается в том, что ничего выходящего за рамки существующих возможностей технологий в данном примере нет: в масштабе выделенных корпоративных сетей подобные технологии работают уже сейчас. Однако для массового распространения данной услуги необходимо возникновение «критической массы» пользователей, что немислимо без массивированной поддержки и инвестиций со стороны телекоммуникационных операторов. А они почему-то не спешат внедрять подобные услуги... Интересно, почему?

Взаимодействие CRM и системы биллинга

Очень часто при обсуждении стратегии развития CRM в телекоммуникационных компаниях возникает вопрос о взаимодействии возможных приложений CRM с уже существующими системами, в первую очередь — с системами биллинга, т.е. финансовых расчетов за предоставленные услуги. Биллинг является «сердцем» любого телекоммуникационного предприятия, без него невозможен сам факт предоставления услуг, а любые ошибки или сбои в работе биллинга могут означать существенные финансовые потери. В большинстве случаев по мере развития компании система биллинга «обрастает» большим количеством дополнительных приложений, часть из которых призвана решать некоторые задачи в сфере CRM и клиентского обслуживания: анализ и сегментация клиентской базы, маркетинговые взаимодействия, обеспечение операторов в сервисном центре необходимой клиентской информацией и т. д.

Тем не менее большинство западных компаний пришли к пониманию необходимости четкого разделения функций CRM и биллинга при сохранении информационной целостности. Значимость биллинговых и CRM-систем можно сравнить со значимостью развития технических и гуманитарных наук для государства. Обе системы необходимы и независимы, но отдельно друг от друга недостаточны для достижения успеха в современ-

ных условиях. Только совместное их применение позволит компании работать эффективно.

Больше половины производственных ресурсов операторов связи уходит на создание и обработку разнообразных документов — от абонентских счетов до нормативной документации, поэтому телефонную компанию можно образно назвать «фабрикой по производству бумаг». С обработкой документов связана и наибольшая рутина, поскольку, например, недостаточно лишь распечатать счет абонента — необходимо убедиться в его доставке и своевременной оплате. Основная задача современных биллинговых систем как раз и заключается в управлении этой информацией и документарными потоками. Эффективность работы биллинга определяет себестоимость и экономическую эффективность предоставляемых услуг.

Таким образом, основная задача биллинга — быстрая безотказная работа со счетами клиентов. Число абонентов и услуг для них постоянно возрастает, а скорость и надежность биллинг-системы должна всегда оставаться на высоком уровне. Надстройка «непрофильных» функций на такую систему, во-первых, может снизить эффективность ее основной работы, а во-вторых, никогда не сможет конкурировать по гибкости и эффективности со специализированными модулями по управлению взаимоотношениями с клиентами. Например, функция «маркетинга» в биллинг-системе, как правило, заключается в групповой рассылке SMS-сообщений, а функция «управления продажами» обозначает оперативное подключение/блокировку абонентов. Очевидно, что такое понимание не идет ни в какое сравнение с реальными потребностями современного предприятия в функциональности CRM. Эффективно проводить маркетинговые кампании, отслеживать стадии продаж, управлять контактами, строить наглядные прогнозы и отчеты, управлять целевыми группами и многое другое, без чего биллинг похож на калькулятор без человека, — это профиль CRM-системы: ориентация на повышение лояльности клиента.

Современная информационная инфраструктура оператора связи уже не может строиться вокруг единой системы, поддерживающей все необходимые функции. Для обеспечения возможности динамичного изменения и обновления систем компании используют модульную структуру, каждый элемент которой обеспечивает реализацию конкретного участка технологической цепочки обслуживания клиента. Это позволяет развивать, наращивать или изменять функции системы, поддерживающие любой этап процесса обслуживания, независимо от остальных. Помимо биллинга в информационную инфраструктуру входят также бухгал-

терское ПО, приложения для складского учета, документооборот, аналитические и отчетные системы. Система CRM, включаясь в это сложное переплетение модулей и систем, должна поддерживать те же технологические принципы, логику данных и механизмы сопряжения для эффективной совместной работы.

Путь к успеху CRM в телекоммуникациях

Учитывая специфику телекоммуникационных компаний и динамично изменяющихся условий рынка, следующие факторы, наверное, являются наиболее важными для достижения успеха в любых инициативах в области CRM*:

- **Инвестировать в постоянное управление изменениями** — телекомы инвестируют существенное время, ресурсы и средства в управление изменениями, понимая, что они могут и должны происходить постоянно. Выделенная команда или сотрудник может следить за постоянными изменениями в требованиях и задачах CRM-проекта, преодолевать внутренний скептицизм сотрудников и пропагандировать преимущества данного подхода.
- **Не автоматизировать существующие процессы** — распространенная ловушка заключается в том, что компании пытаются автоматизировать существующие процессы обслуживания и обработки заказов, построенные вокруг продуктов и внутренней эффективности. В результате технологии CRM не приносят должной отдачи. Западные аналитики советуют смотреть шире на возможности CRM в качестве стратегии и не бояться изменить существующие процессы в соответствии с поставленными стратегическими целями. Подобный подход обновления бизнес-процессов «от начала до конца» позволяет сравнить существующие процессы с общепринятой мировой практикой и существенно сократить издержки и усилия на «изобретение собственного велосипеда».
- **Разработать действенную модель партнерства** — в рамках проекта CRM необходимо создать рабочую атмосферу партнерства между бизнес-подразделениями, ИТ, внешними подрядчиками. Более, чем в любых других проектах, в сфере CRM успех всех

* Практика применения CRM в телекоммуникациях даже в США и Западной Европе насчитывает не более десятилетия (в отличие, например, от финансового сектора). В России она часто противоречит самой идеологии работы крупнейших операторов, и говорить наверняка про факторы успеха пока нельзя.

инициатив лежит на стыке интересов нескольких подразделений. Эффективная организация взаимодействия позволяет снизить так называемые «производственные издержки», связанные с различиями в ожиданиях сторон.

■ **Привязать финансовые стимулы к CRM** — многие компании идут на то, чтобы связывать финансовые стимулы сотрудников с актуальностью данных и эффективностью работы системы в целом. За счет формирования четких отчетов конечный пользователь может в любой момент проверить и понять структуру своих бонусов. Например, отчет может показывать, как качество работы по данной сделке (ввод данных, своевременность выполнения шагов, полнота информации) влияет на бонусы конкретного сотрудника.

■ **Вовлекать все заинтересованные стороны** — иногда для этого требуется сформировать группу из менеджеров высшего звена, которая в свою очередь будет «рекрутировать» будущих лидеров движения CRM в организации. Подобная поддержка на высоком уровне позволяет продемонстрировать высокий приоритет задачи и найти подход к сотрудникам на всех уровнях организации. Более того, для того чтобы продемонстрировать «быстрые победы» и успех будущего проекта, аналитики рекомендуют начинать с наиболее очевидных и клиенто-ориентированных задач и подразделений, не ставя перед ними слишком амбициозных и трудновыполнимых задач.

2.4. Розничные продажи

Большинство людей, которые впервые слышат о стратегии CRM, в первую очередь ассоциируют ее с розничной торговлей. Любому обывателю проще представить такие понятия, как «качественное обслуживание», «лояльность клиента» или даже «продукт», в атмосфере розничного магазина, нежели в корпоративном мире.

Тем не менее, как это ни парадоксально, основные преимущества CRM-стратегии только начинают применяться в сфере товаров народного потребления. Связано это со спецификой бизнеса, в частности с такими ее проявлениями, как:

- Массовость производства и потребления продуктов.
- Отсутствие или нехватка персонализированной информации о каждом конкретном потребителе.

- Низкая ценность каждого потребителя.
- Организация продаж через цепочку специализированных партнеров: от производителя — через дистрибьютора — оптового реселлера — в розничную точку — к потребителю.

Существующий на текущий момент успешный опыт применения CRM производителями(или дистрибьюторами) товаров народного потребления включает следующие сферы:

■ **Торговый маркетинг.**

Организация маркетингового взаимодействия с конечными потребителями в точках продаж и совместно с торговыми партнерами, непосредственно осуществляющими продажи.

Пример использования CRM в сфере торгового маркетинга мы рассмотрим более подробно ниже в данном разделе.

■ **Аналитика (business intelligence) и поиск скрытых закономерностей (data mining).**

Использование данных, интегрированных из различных источников, для анализа, моделирования и предсказаний в области потребительской активности, спроса, ценообразования и т.д.

Аналитическим возможностям CRM в данной книге посвящен отдельный раздел, поэтому мы не будем останавливаться на них подробно в данной главе.

По мере того как компании, работающие в сфере товаров народного потребления и розничной торговли, накапливают все больше и больше опыта по использованию возможностей CRM, можно ожидать, что отношения с конечными потребителями будут становиться все более и более персонализированными. Уже сейчас любая компания-производитель получает огромный поток плохо структурированной информации о своих покупателях, которую просто не в силах правильно организовать и обработать. В партнерстве с другими компаниями, осуществляющими обслуживание этих потребителей (магазинами, банками, сервисными центрами и т.д.), компании в состоянии собрать всю необходимую информацию для того, чтобы получить полное представление о возможностях и потенциале потребителя и оптимальным образом стимулировать его к совершению покупки.

В определенный момент, когда стоимость хранения и обработки получаемой информации станет ниже возможной отдачи от использования

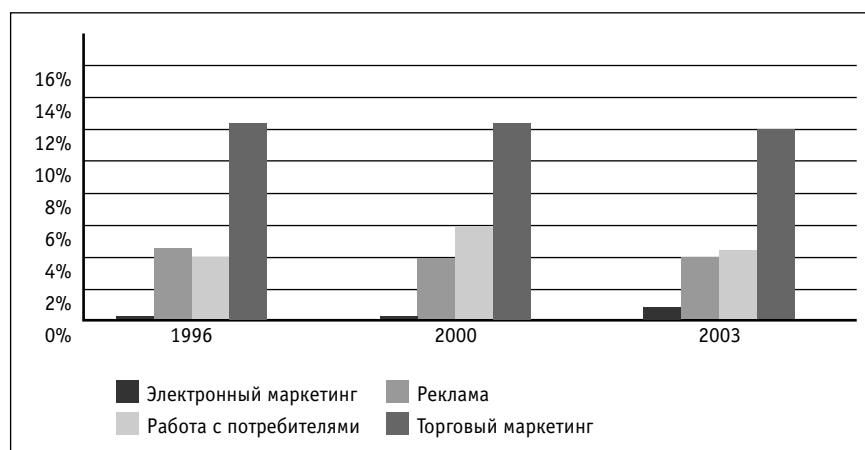
Кому нужна стратегия CRM? Применение CRM в различных сферах экономики

этой информации, все преимущества стратегии CRM станут применимы и в розничной торговле товарами народного потребления. С одной стороны, это даст серьезный положительный скачок отрасли — снизит себестоимость, увеличит эффективность, обеспечит более качественное обслуживание и целевой маркетинг. Для потребителей это будет означать снижение потока навязчивой и агрессивной рекламы в стиле «ковровой бомбардировки». С другой стороны, защита частной информации о потребителе потребует существенного пересмотра законодательства и, возможно, самих принципов сбора и управления данной информацией.

Использование CRM в сфере торгового маркетинга

Рассмотрим более подробно сферу торгового маркетинга, т.е. взаимодействие с потребителями в точках продаж совместно с торговыми партнерами.

Для большинства товаров народного потребления (продукты питания, алкогольные напитки, сигареты, газеты и журналы и т.д.) торговый маркетинг остается наиболее эффективным средством продвижения товаров и завоевания новых ниш. Вы можете потратить огромные средства на качественную запоминающуюся рекламу своего товара в средствах массовой информации, однако, если потребитель не увидит его на прилавке своего магазина во время следующего похода за покупками, считайте, что деньги были потрачены впустую. Именно поэтому существенная доля маркетинговых бюджетов уходит именно на то, чтобы обеспечить полки всех торговых точек необходимым количеством товара (см. график).



Расходы на прямую рекламу постоянно снижаются, в то время как торговый маркетинг остается основным и наиболее эффективным средством продвижения товара.

Существенный рост намечается в сфере электронного маркетинга.

Принципы торгового маркетинга в настоящий момент существенно пересматриваются. Пара лишних копеек в себестоимости продукта или лишний день хранения партии товара на складе могут существенно повлиять на позиции того или иного производителя. Конкуренты с более дешевым или более доступным для торговых точек продуктом с удовольствием займут пустующую полку в магазине. Успех в продвижении товара требует все более тесной информационной интеграции между производителем и розничной точкой для обеспечения постоянного двустороннего обмена информацией.

Со стороны поставщика поступает следующая информация:

- Как лучше всего продвигать тот или иной товар?
- Какие возможности существуют для стимулирования спроса?
- Какие дополнительные средства может предоставить поставщик торговой точке для поддержки продаж?
- Какие объемы продаж данного товара считаются плановыми для подобной торговой точки, насколько они выполняются?
- Какой объем товара необходимо заказать для обеспечения минимального необходимого запаса?

Со стороны торговой точки в свою очередь поступает такая информация:

- Как потребители реагируют на новые предложения, программы продвижения и т.д.?
- Насколько потребители чувствительны к цене товара?
- Какие конкурирующие аналоги пользуются спросом и почему?
- Какие проблемы возникают у потребителей с товаром?

Вся эта информация существует и очевидна: с одной стороны, бренд-менеджеру компании-производителя, с другой — продавцу, стоящему за прилавком магазина. Однако между ними существует множество промежуточных звеньев и огромное количество различных каналов взаимодействия, что приводит к потере большей части информа-

ции. Основная задача систем CRM в сфере торгового маркетинга заключается именно в способности сохранить эту информацию, систематизировать и представить в пригодном для использования виде в момент принятия решений.

Российский розничный рынок в последние несколько лет весьма остро испытал на себе основные мировые тенденции в этой сфере, в частности:

- Тенденцию к глобализации: мировые гиганты розничной торговли («Ашан», «Метро») уже открыли или открывают свои сети в стране, ломая традиционные представления о методах ведения бизнеса.
- Новые ограничения и правила регулирования в маркетинге и рекламе заставляют пересматривать подходы к продвижению товаров и услуг, особенно в сфере таких товаров, как алкоголь или сигареты. Аналитики предсказывают, что в ближайшее десятилетие правила регулирования в этой сфере будут только ужесточаться.
- Перераспределение расходов на маркетинг и продвижение товаров: общая тенденция заключается в переходе от «лобовой атаки» на потребителя массивной, но низкоэффективной рекламой к персонализированным методам продвижения и маркетинга с использованием различных акций, маркетинговых кампаний, интерактивных средств общения.

Глобальные изменения на рынке выявили основные «болевы точки» российских компаний-производителей при работе с каналами продаж, в частности:

- Плохое взаимодействие между удаленными участниками маркетинговой команды.
- Отсутствие единообразия в подходах к маркетингу и продвижению в различных регионах.
- Бюджеты на торговый маркетинг расходуются без четкого контроля и анализа эффективности.
- Неспособность оценить эффект от планируемой маркетинговой кампании до ее запуска.
- Результаты различных маркетинговых акций, кампаний по продвижению анализируются слабо или вообще не анализируются;
- Отсутствие достоверных данных для принятия стратегических решений.

Хозяин крупной российской компании по производству продуктов питания, изучающий рынок в поисках решения CRM, так описал процесс работы нескольких десятков своих торговых представителей из отдела распространения.

«Каждое утро около 50 торговых представителей приходят в офис в ожидании заданий на день.

Каждый из них получает распечатанный список торговых точек, перечень товаров и анкеты для маркетинговых исследований, после чего отправляется по маршруту.

Днем офис практически пустой — работы в отделе распространения нет.

Вечером торговые представители возвращаются с маршрутов и сдают заполненные списки и анкеты секретарю. С этого момента и до 6 часов утра около 20 человек занимаются вводом и предварительным анализом информации — необходимо успеть до начала следующего рабочего дня, когда новые списки и планы нужно будет предоставить торговым представителям.

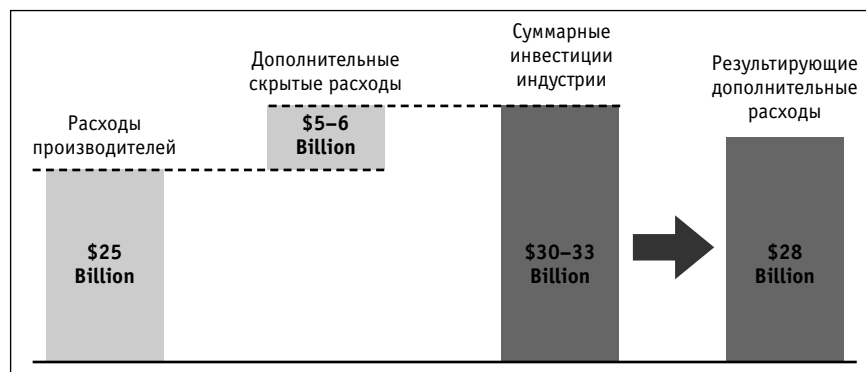
Времени на анализ и изучение результатов у нас практически не остается — дай бог успеть сформировать утренние заказы и обеспечить их товаром!»

Руководитель понимает, что так дальше продолжаться не может. Новая технология работы могла бы не только сократить количество персонала, осуществляющего рутинную работу, и снизить уровень ошибок из-за срочности ввода и неразборчивого почерка, но и поднять понимание рыночной ситуации на новый уровень, обеспечить поддержку принятия стратегических решений ценной и объективной информацией...

К счастью для российских компаний, их проблемы не являются уникальными. Те же сложности испытывают в мире все крупнейшие производители и поставщики товаров народного потребления. Как видно из графика, приведенного а ниже, в 2002 году компании в общей сложности потратили на маркетинг и продвижение своих товаров больше средств, чем заработали. Это дало сигнал к перестройке принципов работы с каналами продвижения и стало мощным фактором развития возможностей CRM в отрасли.

В 2002 году мировые компании по производству товаров народного потребления больше потеряли от маркетинга в своих каналах продаж, нежели получили....

Кому нужна стратегия CRM? Применение CRM в различных сферах экономики



Анализ существующей практики планирования и проведения маркетинговых кампаний выявил наличие порочного круга, который не позволяет добиться эффективного взаимодействия на различных этапах осуществления торгового маркетинга. В частности:

■ Прогнозирование результатов кампании осуществляется вручную.

При планировании сложно учесть все особенности данной торговой точки, присутствующие и имеющие место в истории ее закупок;

Планы могут сильно пере-/ или недооценивать возможности конкретных розничных предприятий с учетом всех текущих факторов.

■ Подход «прать из бюджета, или он пропадет».

Приводит к реализации программ продвижения с негативным уровнем возврата на инвестиции... сложности с налоговым учетом по новым правилам, таким как FASB/ETIF*.

■ Объемы любой ценой.

Приводит к снижению общего уровня эффективности продвижения, раздражению потребителей, ценовым войнам и дискредитации производителя.

■ Ориентация на планы прошлого года.

При построении прогнозов и планов главным (если не единственным) показателем часто выступают данные прошлого года. Использование их в качестве единственных вводных данных для составления новых

* FASB/ETIF — новые правила учета расходов на торговый маркетинг и продвижение в США, призванные регламентировать объемы расходов, которые можно отнести на себестоимость продукции. Аналогичные правила уже вводятся или разрабатываются как в Европе, так и в России.

прогнозов не позволяет проанализировать отдельные показатели, из которых сложились конкретные цифры объемов продаж: — тактику продаж /объемы по продуктам и регионам/сезонность и т.д.

■ **Отсутствие интеграции с прогнозами производства/продаж.**

Провоцирует ситуацию, когда запланированная маркетинговая акция приводит к незапланированному «вымыванию» товара со складов поставщика или дистрибьюторов. — Это означает, что девушка по телевизору улыбается нам вхолостую своей очаровательной многомиллионной улыбкой...

Борьба с последствиями подобной проблемы приводит к увеличению расходов на логистику и обслуживание заказов.

Крупнейшие производители потратили несколько лет на поиск оптимальных путей решения проблемы и сформулировали следующие основные задачи для преодоления обозначенных «болевых точек»:

- Умение распространять информацию о планах по продвижению / кампаниях среди партнеров.
- Умение совместно использовать и разрабатывать новые кампании и среди распределенных участников команды.
- Способность управлять обязательствами по использованию маркетинговых фондов и контролировать их исполнение.
- Способность анализировать расходы и бюджеты методом исключения.
- Умение использовать исторические данные для предсказания эффекта от следующих кампаний (моделирование).
- Способность оценить добавленную ценность каждой кампании в отдельности для расчета возврата на инвестиции.
- Возможность подключения данных из различных источников (торговые терминалы, аналитические данные и т.д.) для расчета эффективности кампаний.

В конечном итоге должен получиться замкнутый цикл взаимодействия различных подразделений в компании, подобно тому как показано на схеме, изображенной ниже.



Наиболее яркими адептами стратегии CRM в сфере товаров народного потребления являются табачные и алкогольные производители. Постоянно ужесточающееся законодательство в сфере рекламы существенно осложняет им процесс коммуникации с клиентами. Законодательство запрещает использовать массовые маркетинговые технологии, такие как реклама, в средствах массовой информации, спонсорство и даже прямые рассылки, чтобы донести информацию о бренде до потребителя и таким образом увеличивать продажи. В ближайшее время законодательство в этой сфере будет только ужесточаться, возможно, вплоть до полного запрета рекламы*. Из-за этого производители вынуждены использовать в первую очередь торговые точки в качестве мест вовлечения потребителей для увеличения узнаваемости бренда и продвижения своей продукции.

Способность производителей товаров народного потребления планировать и проводить эффективные и доходные программы торгового маркетинга до сих пор остается сложной и дорогостоящей задачей. По данным агентства ACNielsen, расходы на торговый маркетинг отнимают в

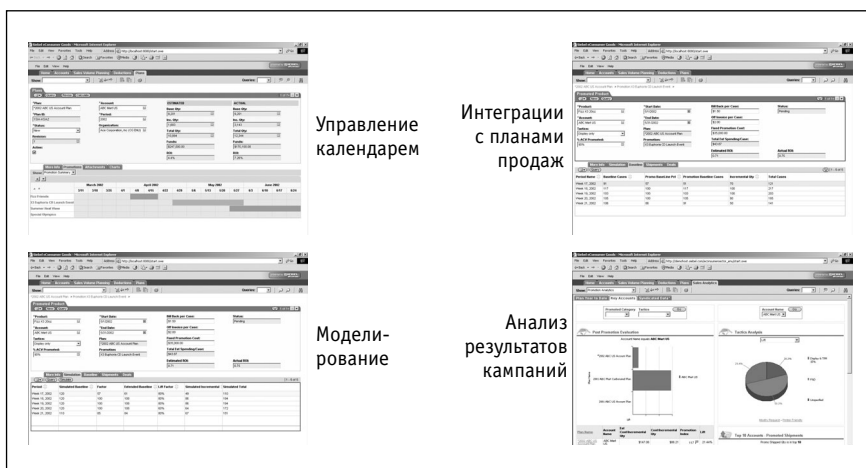
* Если вам интересно мое личное мнение, я за полный запрет рекламы табака и алкоголя во всех средствах массовой информации не позднее чем в ближайшие 10 лет (за это время мои дети как раз достигнут того возраста, когда начнут интересоваться этим вопросом). С другой стороны, я выступаю за легализацию т.н. «легких наркотиков» (марихуаны) и проституции, хотя это не имеет никакого отношения к теме данной книги.

среднем 11% доходов с продаж (за вычетом себестоимости продукции), что является самой большой статьёй расходов практически для всех производителей*.

В дополнение к финансовым ресурсам, торговый маркетинг требует огромного административного ресурса, и потребность эта постоянно растет. Если в 1997 году только 56% компаний имели выделенные департаменты торгового маркетинга, то в 2001 году такие департаменты существовали уже в 92% случаев*.

Производители товаров ожидают от успешных инициатив в сфере торгового маркетинга в первую очередь роста объемов продаж и увеличения прибыли, а также возможности выделить свой продукт из числа конкурирующих предложений. Для достижения этих целей, а также и для обеспечения целостности планирования, исполнения и анализа результатов необходимо интегрировать данные, системы и бизнес-процессы в отделах маркетинга, продаж и финансового учета.

Модуль управления торговым маркетингом в системе Siebel eConsumer Goods 7 позволяет участникам команды производителя обмениваться информацией о программах продвижения, включая тактику продаж в каждой точке, оценочные и реальные расходы и объемы продаж для каждой кампании.



* Eleventh Annual Survey of Trade Promotions Practices 2001, ACNielsen.

* Data Sheet: Siebel eConsumer Goods 7—Trade Marketing.

Используя соответствующий инструментарий, бренд-менеджеры должны иметь возможность строить, планировать и запускать кампании по продвижению продуктов, которые будут устойчиво эффективными и прибыльными. Данные об осуществленных и планируемых кампаниях должны поступать в соответствующие модули бэк-офисных систем для контроля загрузки производства. Аналитические модули CRM обеспечивают детальную отчетность и возможности анализа эффективности кампаний по продвижению и их возврата на инвестиции.

Упрощение и стандартизация планирования торгового маркетинга

Внедрение системы по управлению торговым маркетингом позволяет упростить и стандартизировать процесс планирования кампаний по продвижению товаров, что должно увеличить производительность и сократить цикл планирования.

Используя централизованный интерфейс, бренд-менеджеры и специалисты по продвижению имеют постоянный доступ ко всем маркетинговым и рекламным кампаниям, календарю планируемых акций по продвижению. Во время процесса планирования менеджеры могут просматривать и анализировать эффективность осуществленных кампаний, определять наиболее успешные методы продвижения конкретных продуктов, а также находить сочетания факторов, которые наилучшим образом способствуют росту продаж, — эта информация поможет им при планировании будущих кампаний.

Функциональность по моделированию маркетинговых кампаний помогает менеджерам эмулировать результаты продвижения, базируясь на различных тактиках, до тех пор, пока желаемые результаты по объемам продаж и возврату на инвестиции не будут достигнуты. Кампании могут планироваться и создаваться на различных уровнях, включая уровень корпорации в целом, конкретного торгового партнера, продукта или категории продуктов. Это помогает менеджеру концентрироваться на определенных корпоративных или торговых приоритетах. Фонды на продвижение должны создаваться также в рамках единого интерфейса и распределяться по партнерам, кампаниям или даже продуктам, чтобы гарантировать, что существует достаточно ресурсов для осуществления запланированных кампаний. Различные члены команды должны иметь возможность взаимодействовать совместно в процессе планирования кампаний по продвижению, даже если они находятся в разных странах или занимаются различными продуктами.

Интеграция результатов продвижения и планов продаж

Процесс планирования продаж является сложным и отнимает большое количество времени у менеджеров. Планирование продаж на основе планов продвижения позволяет закладывать долю увеличения продаж каждой компании в отдельности и делать итоговые планы продаж более жизненными. Цели продаж рассматриваются совместно с торговыми представителями, которые могут скорректировать их на уровне каждого конкретного торгового партнера. Цели продаж могут быть «спущены» из штаб-квартиры до уровня каждого подразделения или торгового представителя быстро и с высокой точностью. Время, необходимое на разработку, утверждение и распространение целей продаж, существенно уменьшается. С другой стороны, информация снизу корпоративной иерархии, от торговых представителей, точно так же может быстро попадать в аналитическом виде на стол руководителям и менеджерам, способствуя формированию более точных прогнозов. Все это в конечном итоге должно привести к увеличению точности прогнозирования и снижению количества ситуаций, когда нехватка товара на складе вызвана активным спросом на него в период акции по продвижению.

Управление фондами на продвижение и скидками

За счет лучшего отслеживания каждой кампании по продвижению производители товаров народного потребления могут существенно увеличить эффективность торгового маркетинга. Как минимум необходимо отслеживать фактические расходы бюджета по продвижению относительно планируемых, включая пределы расходов наличными и размеры скидок, в течение всего цикла жизни кампании. Каждое изменение в объемах продаж, связанное с данной кампанией, должно фиксироваться, что даст возможность отслеживать ход выполнения кампании.

Дополнительные функции помогут сделать процесс ввода информации или контроля над исполнением более наглядным и простым.

Система должна обеспечивать дополнительный контроль над процессом предоставления скидок за счет объединения всей необходимой информации в единое интегрированное представление, позволяя таким образом оператору принимать необходимые решения за считанные секунды. Более прозрачный процесс расчета скидок снижает объемы работы вручную, объемы возвратов и списаний, уменьшает время ожидания и

т.д. Управление скидками также позволяет анализировать основные метрики для определения причин предоставления скидок и в конечном итоге минимизировать объемы предоставления необоснованных скидок, что напрямую сказывается на доходности.

Использование аналитики для увеличения доходности торгового маркетинга

Отчетность и аналитика по результатам продвижения товаров в том или ином виде необходимы на всех уровнях управления, включая бренд-менеджеров, менеджеров по продажам и по работе с торговыми партнерами. — Это даст им возможность отслеживать и анализировать эффективность и доходность маркетинговых акций.

Система позволяет настроить несколько стандартных отчетов для каждой из групп пользователей в соответствии с решаемыми задачами, которые предоставляют им в удобной форме данные, ключевые метрики эффективности и результаты анализа по достижению целей маркетинговых кампаний. В рамках этого же интерфейса менеджер может провести анализ по окончании кампании, включая расчет расходов и возврата на инвестиции. Он также имеет возможность проследить расходование бюджетов и перенаправить средства от одного бренда или торгового партнера к другому для увеличения отдачи. По результатам сравнения объемов продаж различных брендов и каналов распространения менеджер отслеживает общую эффективность того или иного продукта или канала. В случае необходимости он осуществляет собственную нестандартную выборку, выходящую за рамки настроенных отчетов, для проверки тех или иных гипотез об источниках неэффективности или новых находок по продвижению товаров.

Ключевые функции CRM для управления торговым маркетингом

Следующая функциональность систем по управлению торговым маркетингом является характерной для лидеров в этой области — компаний SAP и Siebel:

- Поддержка полного цикла планирования, исполнения и анализа.
- Интеграция планируемой отдачи от кампании с планами по продажам.
- Функциональность полноценного моделирования кампании.
- Возможность гибкого изменения ценообразования при проведении кампаний.

- Возможность отслеживать результаты кампаний в режиме реального времени.
- Возможность перераспределения торговых бюджетов между кампаниями и/или торговыми точками.
- Отслеживание расходования бюджетов в режиме реального времени.
- Функциональность передачи и корректировки бюджетов в случае возникновения определенных условий.
- Управление скидками — централизованными и специализированными для кампании.
- Предоставление детальной аналитики по расходованиям бюджетов и возврату на инвестиции.
- Предоставление детальной аналитики по доходности каждой кампании.

2.5. Государственные структуры

Что такое современное электронное правительство

Концепция Электронного правительства родилась в США и Западной Европе в период бурного развития интернет-технологий. Суть ее заключается в том, чтобы поставить современные технологии на службу государственным структурам. В конечном счете эта концепция призвана обеспечить конституционные права граждан на получение интересующей их государственной информации в любое время, в любом месте и на любом языке с использованием наиболее удобного для них канала взаимодействия — телефона, Web, факса, электронной почты или личного контакта с представителем государственного учреждения. Какие бы средства взаимодействия ни выбрали граждане, правительственные учреждения должны быть готовы поддерживать с ними постоянный диалог.

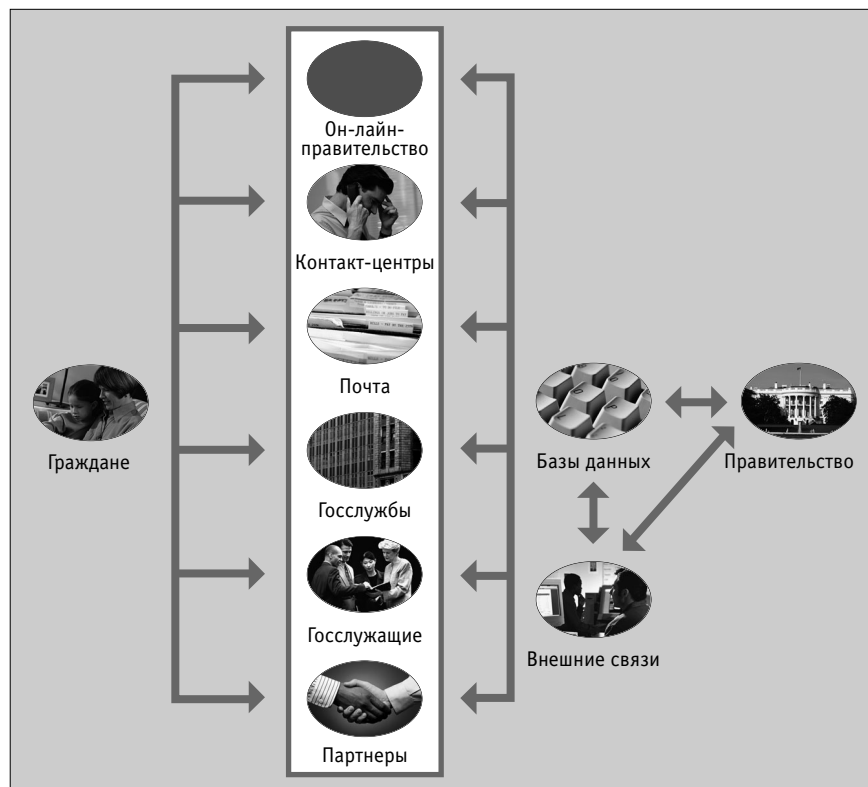
Модная в развитых странах концепция переноса принципов корпоративного управления на государственную почву, помимо прочего, подразумевает перенос термина «клиент» на население и компании, работающие в сфере влияния данного государственного органа (страны, округа, города, района). Раз они платят налоги, значит, являются клиентами и рассчитывают на получение соответствующего уровня сервиса. Кроме того, они являются избирателями и вносят свой вклад в выбор того или иного пути развития государства в целом. Таким образом, государственное

Кому нужна стратегия CRM? Применение CRM в различных сферах экономики

учреждение можно представить в виде компании с огромным количеством клиентов, как частных (население), так и корпоративных (бизнес), и таким же количеством акционеров (избирателей).

Для эффективного управления отношениями с данными категориями «клиентов» государственному учреждению очень важно учитывать всю историю взаимодействия с каждым индивидуальным гражданином вне зависимости от того, когда, при каких обстоятельствах и по какому вопросу происходило это взаимодействие.

Соответственно, использование современных решений CRM помогает государственным учреждениям различных уровней создать единый источник информации по взаимодействию с гражданами и сделать это взаимодействие быстрым, простым, эффективным и персонализированным*.



* Насколько это вообще возможно в государственной структуре.

Какие основные задачи ставятся перед электронным правительством

Индивидуальные граждане, предприниматели, законодатели и представители средств массовой информации предъявляют новые требования к современному государственному учреждению о создании более открытой и прозрачной модели доступа к правительственной информации. Общественность ожидает от государства более широкого использования современных технологий для улучшения качества сервиса, увеличения эффективности и упрощения доступа к информации. Результатом является всплеск интереса к решениям в области CRM со стороны правительственных учреждений по всему миру.

Перед современным электронным правительством ставятся следующие основные задачи:

■ **Потребность в лучшем качестве обслуживания.**

Много различных факторов заставляет современные государственные организации улучшать качество взаимодействия с населением. По мере роста качества обслуживания в коммерческих организациях, ориентированных на работу с населением, поднимается планка общепризнанных стандартов и возрастают ожидания граждан от уровня сервиса, который они могут получить во всевозможных государственных учреждениях.

В результате обращений граждан во всевозможные инстанции обнаруживается их недовольство неудобством доступа к информации, разрозненностью этой информации и пугающей сложностью всевозможных формальных инструкций и процедур. Удовлетворение растущих ожиданий граждан на получение качественного удобного сервиса стало одним из основных приоритетов в работе многих правительственных учреждений в мире.

■ **Возможность универсального доступа к информации.**

В стремлении предоставить гражданам возможность доступа к информации через любой удобный для них канал государственные организации стали все более часто использовать средства Интернета, контакт-центры и другие современные технологии. Однако несогласованность информации, предоставляемой по различным каналам, создала дополнительные сложности и поставила новые задачи. Для многих организаций введение новых каналов взаимодействия с населением привело к созданию большого количества баз данных с дублирующейся информацией. В результате стало практически невозможно поддерживать унифицированный контакт с каждым гражданином и предоставлять ему непрерывный доступ к необходимой информации.

■ Давление по увеличению эффективности.

Государственные организации постоянно попадают под все возрастающее давление и законодательное внимание по увеличению эффективности и производительности работы. Общественное внимание и контроль над расходованием налоговых поступлений будет только возрастать, требуя от организаций использования средств на улучшение сервиса и увеличение эффективности работы по решению возникающих вопросов населения.

■ Ограниченные финансовые и человеческие ресурсы.

Наряду со всеми перечисленными выше задачами человеческие и финансовые ресурсы становятся все менее доступными для государственных организаций. Сокращение бюджетов с одновременным увеличением нагрузки часто означает сокращение времени на обучение персонала, более раннее увольнение на пенсию или переход в коммерческие структуры наиболее квалифицированных специалистов и рост использования временной рабочей силы. Все это может повлиять на качество и целостность достигаемых результатов в работе с гражданами.

Одновременно с этим возрастает конкуренция за квалифицированную рабочую силу со стороны коммерческих структур. В результате увеличивается давление со стороны вышестоящих организаций на выполнение большего объема работы с использованием меньших ресурсов. В ответ на это давление государственные организации начали использовать системы CRM для того, чтобы модернизировать и улучшить процессы обслуживания запросов населения и удовлетворить постоянно растущие ожидания граждан.

Решения CRM на службе электронного правительства

Системы CRM обеспечивают автоматизированный процесс управления заявками, полученными через различные каналы связи, и услугами, чтобы помочь правительственным организациям справиться с увеличившимся количеством заявок, полученных от простых граждан, коммерческих или общественных организаций, образовательных учреждений. CRM-решения позволяют создать единый источник информации, который дает возможность идентифицировать клиентов, взаимодействовать с ними и обеспечить их обслуживание.

■ Улучшение сервиса.

Благодаря созданию единой информационной базы CRM-решения позволяют обеспечить правительственным организациям непрерывный диалог с клиентом. Диалог может вестись по разным каналам: через Ин-

тернет, контакт-центр, офис государственной организации. От сотрудников организации это не потребует дополнительных трудовых затрат, а потребности клиента будут полностью удовлетворены.

■ **Универсальный доступ.**

Концепция электронного правительства вовсе не означает, что гражданин может ощутить эффект от ее применения, только имея доступ к компьютеру или выход в Интернет. CRM-решения позволяют эффективно оказывать услуги через всевозможные точки соприкосновения с клиентом, например через Интернет, электронную почту, факс, телефон, личное общение в учреждении. Результат — более эффективное предоставление услуг клиенту, независимо от того, каким каналом связи он обладает.

■ **Более эффективная работа правительства.**

CRM-решения также помогают правительственным организациям решать конкретные вопросы быстрее и эффективнее, в идеале — непосредственно в момент контакта с клиентом. Рабочее место сотрудника предоставляет ему доступ к точной и объективной информации в соответствии с его ролью, чтобы правильно подойти к решению вопроса гражданина и обеспечить ему персонализированную помощь. Кроме того, данная технология позволяет организациям более эффективно обслуживать клиентов, автоматизируя рутинные процессы, связанные с обслуживанием.

Лучше понимая структуру запросов и потребностей клиентов, CRM-решения также облегчают процесс непрерывного совершенствования. Накопленный опыт позволяет искать узкие места в обслуживании и сферы снижения эффективности.

■ **Увеличение продуктивности деятельности сотрудников и получение удовлетворения от работы.**

CRM-решения увеличивают производительность служащих и удовлетворение от работы, помогая служащим понять приоритеты организации и проводимую политику, изучить возможные программы карьерного роста и достигнуть совмещения своих целей с целями организации.

Применение технологий контакт-центров и CRM в сфере электронного правительства

Современные телекоммуникационные решения позволяют правительственным учреждениям разворачивать современные контакт-центры, возможности которых включают интеллектуальное управление звонками,

сквозную автоматизацию, интеграцию бизнес-процессов с возможностями выполнения действий в режиме реального времени.

Внедрение и обслуживание инфраструктуры, необходимой для функционирования современного контакт-центра, обходится правительственным учреждениям достаточно дорого, однако она ничего не стоит без программного обеспечения CRM, способного обеспечить поддержку бизнес-процессов обслуживания населения.

Функциональность CRM-систем контакт-центра обеспечивает сотрудников всех уровней своевременной и наиболее полной информацией о гражданах и правительственных программах. Этот подход предопределяет быстрые и эффективные решения возникающих проблем и позволяет оказывать более качественный сервис. Система также предоставляет сотрудникам возможность управлять, синхронизировать и контролировать работу со всеми типами вызовов (телефоном, факсом, электронной почтой, интерактивными голосовыми меню или передачей голосовой информации с использованием протокола IP). При использовании решений CRM в контакт-центрах представители правительственных учреждений превращаются в менеджеров по работе с населением, которые могут быстро и легко решать проблемы граждан и обеспечивают им должный сервис.

Обеспечивая наиболее всесторонние и интегрированные многоканальные сервисные службы, доступные сегодня, контакт-центры с использованием CRM помогают правительственным службам предоставлять услуги мирового класса и увеличивать лояльность граждан.

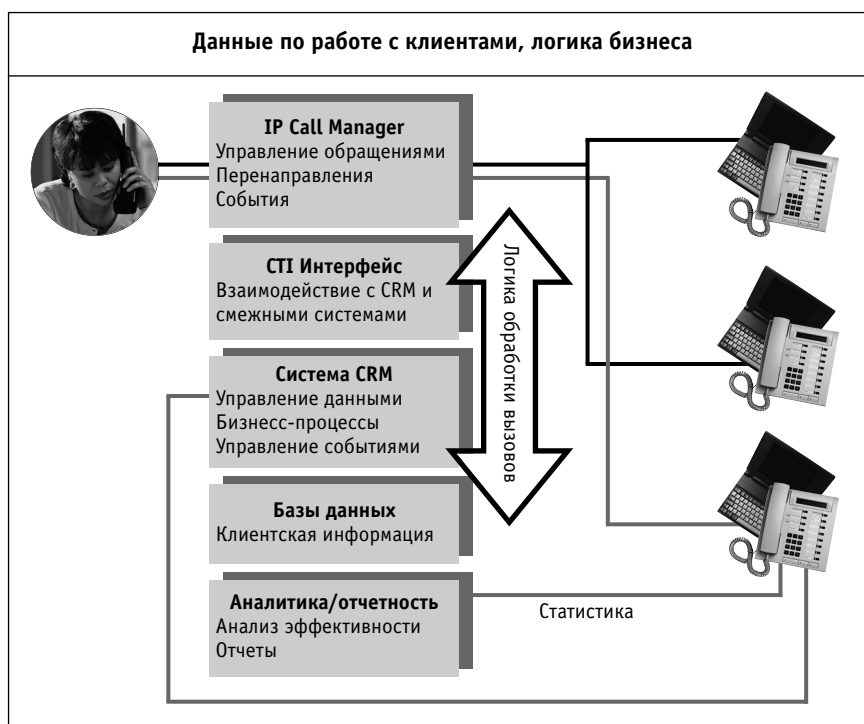
На схеме приведен пример организации логической схемы информационной приемной в государственной структуре на основе технологий Cisco Systems.

Стр. 122

CRM-приложения, обеспечивающие работу электронного правительства

Перед системой CRM в контексте электронного правительства ставятся обычно три основные задачи:

1. Сквозная автоматизация процесса работы с запросами населения. Такая автоматизация должна обеспечить эффективную передачу задач по работе с населением между подразделениями и создать единое рабочее пространство в данных подразделениях, включая обмен информацией между ними.



2. Создание единого источника полной информации о заявителях в правительственном учреждении. Эта задача включает общую информацию по заявителю (организации и частные лица), информацию о взаимодействии с заявителем различных подразделений, обеспечение доступа к данной информации выбранным партнерам и сотрудникам правительственного учреждения в режиме реального времени или близком к нему.

3. Предоставление инструмента анализа и контроля. Предоставление руководству учреждения инструмента для анализа взаимодействия с населением, эффективности работы сервисных и административных служб.

Данные приложения обеспечивают возможность расширенного доступа клиентов к услугам и технологию повышения качества обслуживания. Пользуясь данным приложением, государственные учреждения могут создавать и выполнять различного рода предложения, которые в перспективе будут превосходить потребности населения.

■ **Сервисные приложения CRM.**

Использование возможностей самообслуживания позволяет облегчить обслуживание населения и снизить нагрузку на персонал. Соответствующие приложения позволяют клиентам получить доступ к индивидуальной информации через Интернет. Стандартный набор программных инструментов для населения включает полнотекстовый поиск, диалоговые инструкции, диагностику проблем или запрос немедленной помощи в соответствующей службе. Организации могут также уведомлять клиентов о важных событиях по электронной почте, подтверждать получение запроса и автоматически сообщать клиенту решение. Используя сервисные CRM-приложения, организации могут значительно расширить объем предоставляемых услуг, уменьшить затраты и обеспечить предоставление сервиса клиенту.

■ **Служба электронной почты CRM.**

Приложения CRM по работе с электронной почтой обеспечивают управление сообщениями, позволяя организации быстро и профессионально справляться даже с большим объемом поступающей электронной почты. Эта служба позволяет автоматически сортировать электронную почту и перенаправлять к соответствующим сотрудникам, основываясь на содержании письма, а также на опытности и авторизации соответствующих сотрудников учреждения. Данная система обеспечивает рациональную загрузку ресурсов. Приложения электронной почты также позволяют операторам эффективно обрабатывать большой объем электронной почты и своевременно отвечать, используя наиболее актуальную информацию.

■ **Интерактивная помощь.**

Данная технология обеспечивает диалоговый совет, помогая служащим принимать правильные решения, а клиентам самим находить ответы через Интернет. Благодаря мгновенным ответам, содержащим наиболее полную информацию, и высокой интерактивности данное приложение обеспечивает работу с большими объемами правительственной информации по различным программам и инициативам, связанным с населением. Эти приложения могут использоваться внутри государственной организации, помогая отвечать на вопросы гражданина, обратившегося в организацию. При использовании через Интернет клиенты имеют возможность находить ответы на возникшие вопросы самостоятельно.

■ **CRM-решения для оптимизации работы служащих.**

Эти приложения помогают увеличить свободное время сотрудников, освобождая их от рутинных работ по ассимиляции и объединению информации, поступившей по разным источникам. Источниками информа-

ции могут служить правительственные пресс-центры, внешние аналитические агентства, Интернет, внешние поставщики информации.

Управление связями с общественностью

Решения CRM для управления связями с общественностью позволяют правительственным службам проводить кампании по работе с населением, ориентируясь на целевую аудиторию; планировать и осуществлять персонализированные кампании с определенным посылом и в определенное время; иметь контакт с гражданами через те каналы, которые они предпочитают; контролировать ход кампаний для достижения их максимальной эффективности.

CRM обеспечивает обширный предварительный анализ аудитории, программы действий и места проведения кампании, позволяя учреждениям развивать и улучшать свои стратегии по связям с общественностью. Наличие исчерпывающей информации позволяет правительственным службам правильно оценивать заинтересованность населения в данной программе, предпочтительные каналы воздействия и нужную частоту проведения кампаний. Объединяя информацию о населении из многочисленных внешних и внутренних источников, учреждения могут распознавать намечающиеся тенденции и правильно их использовать, а также фокусировать свою деятельность по обслуживанию населения на социальных группах с первоочередными нуждами.

Используя CRM, государственные учреждения могут создавать, проводить и оценивать результат общественных кампаний, используя Интернет. Система дает возможность сегментировать базу граждан, подходя к каждой группе с персонифицированным и динамично созданным сообщением, и получать графическую информацию о результатах, что позволяет оценить эффективность каждого предпринятого действия.

Управление взаимоотношениями с сотрудниками

Эта часть CRM-решений позволяет улучшить продуктивность и эффективность самого ценного актива современной правительственной организации — ее служащих. Предоставляя им объединенную, персонифицированную информацию из внешних и внутренних источников, организация добивается того, что служащие обладают всей необходимой информацией для обеспечения последовательного, высококачественного обслуживания населения.

Данные модули помогают рационально назначать сотрудников на соответствующие роли, улучшить работу организации за счет более слаженного взаимодействия в коллективе, снизить объем рутинной работы в отделе персонала, сделать процесс карьерного роста более прозрачным. Она также помогает сотрудникам понять приоритеты проводимой политики, лучше изучить программное обеспечение и быть более ориентированными на конечный результат.

CRM также обеспечивает сотрудников необходимыми инструментами для выполнения своей работы: доступом к информации и возможностям обучения в реальном времени, программам и интерактивным подсказкам. В результате сотрудники становятся более информированными, а их работа — более эффективной и производительной.

Управление работой с партнерами

Системы по работе с партнерами позволяют правительственным организациям управлять всем процессом взаимоотношений с многочисленными поставщиками и подрядчиками через Интернет, а также автоматизируют этот процесс, позволяя партнерам работать более слаженно и в соответствии с более прозрачными принципами.

Соответствующие приложения Интернета позволяют оптимизировать работу с партнерами при снижении общих затрат. Они позволяют партнерам просматривать информацию о программах и бюджетах, изучать проводимые работы и управлять ими, размещать запросы об услугах и информации в режиме реального времени. Учитывая уровень государственной безопасности и, возможно, доступ партнеров к государственной тайне, необходимы соответствующие меры по защите информации от несанкционированного доступа и ошибок при вводе.

3. Маркетинг в стратегии CRM

3.1. От продукта к клиенту: эволюция маркетинга

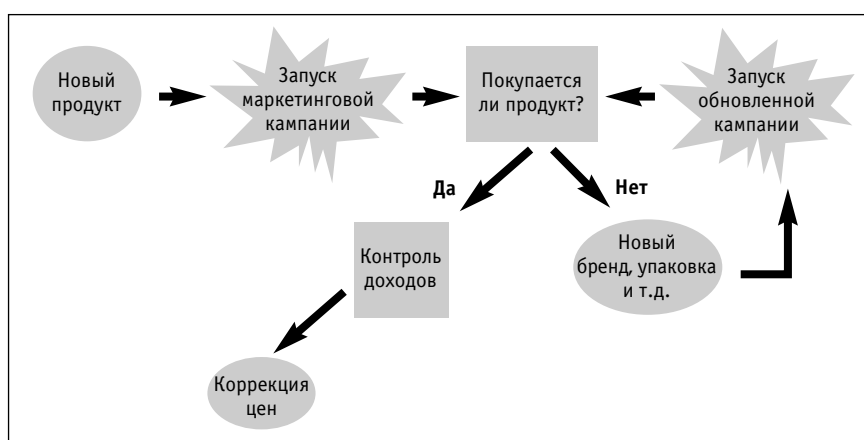
В 1960-х годах ведущие мировые маркетологи увлеклись изучением покупательской мотивации: что заставляет покупателя приобретать ту или иную продукцию или услугу? Расчет делался на то, что исследователи смогут найти закономерности при принятии решения о покупке, связанные с характеристиками самого продукта и методами его продвижения.

Мотивационные исследования включали широкомасштабные эксперименты, начиная от измерения подсознательных психологических импульсов добровольцев при просмотре различных рекламных образов и кончая статистическими расчетами результатов анализа классических фокус-групп.

Эти труды не пропали зря — они и сейчас широко используются при разработке упаковки потребительских товаров, мерчендайзинге и в сфере развлечений.

Тем не менее все эти исследования были ориентированы на характеристики продукта. Сам потребитель рассматривался как элемент в цикле производство — распространение. «Бренд является королем» — было принято говорить. Сменилось не одно поколение маркетологов, прежде чем важность стратегии маркетинга, ориентированной в первую очередь на самого потребителя, стала очевидной.

Маркетинг всегда был «вещью в себе» — успех новых начинаний и инициатив по продвижению продукта был связан с эмпирическими методами проб и ошибок. Отчасти научное исследование, отчасти гадание на кофейной гуще, а отчасти поиск знака свыше, продуктовый маркетинг сформировался в четкую последовательность действий, отраженную ниже.



Продуктовые маркетинговые кампании нацелены на максимально широкую аудиторию покупателей. Они не только предполагают, что все потенциальные покупатели имеют одинаковые потребности и желания, но и концентрируются в основном на продукте, его возможностях и уникальности, а не на клиенте. В основе продуктового маркетинга лежит расчет на то, что ограниченный ряд различных вариаций продукта удовлетворит многообразие в потребностях различных групп клиентов.

Продуктовый маркетинг тем не менее подразумевает знание потребностей рынка. По мере реализации различных рекламных и маркетинговых акций компании собирают и анализируют статистику покупок и экономическую отдачу для того, чтобы понять эффективность тех или иных мер. Бизнес-журналы красочно описывают различные успешные стратегии дистрибуции товаров, а специальность «статистика» становится дефицитной по мере того, как компании вводят в свою деловую практику расчеты эластичности цены и анализ доходности различных продуктов.

60-е породили также феномен «прямого маркетинга». Прямой маркетинг предполагает контакт с большим количеством потребителей — обычно через почтовые рассылки или рекламу в прессе — с приглашением откликнуться на определенные маркетинговые предложения («Звони-

Маркетинг и стратегии CRM

те прямо сейчас...»). Основываясь на принципах массового продуктового маркетинга, прямой маркетинг обычно используется для продвижения ограниченного выбора продуктов, производимых в массовом порядке, будь то набор кухонных ножей, уникальный велотренажер или даже золотое кольцо с бриллиантом.

Однако в одном специалисте по прямому маркетингу были пионерами: они детально отслеживали обращения по своим рекламным объявлениям, иногда даже создавали несколько вариаций рекламных объявлений одного и того же товара и запускали их в разных регионах, чтобы найти ключ к потребителю. Впоследствии они анализировали сравнительный отклик на каждое из маркетинговых сообщений, удаляя неэффективные и концентрируясь на тех, которые давали максимальную отдачу. Прямой маркетинг поставил мировой рынок рекламы с ног на голову — впервые предположив, что маркетинговые сообщения можно корректировать и что у потребителей есть свои предпочтения.

Несмотря на существенно более высокий уровень сложности проведения кампаний по принципу прямого маркетинга, они давали более высокий уровень отклика: по данным Американской ассоциации прямого Маркетинга, кампания с уровнем отклика ниже 2% считается провальной.

Целевой маркетинг

По мере того как потребители приобретают и используют продукты, поставщик накапливает информацию о них. Аналитики начали ассоциировать данные о продуктах с покупателями, которые их приобретают. Результаты подобного анализа, а также повышение температуры в конкурентном климате, привели к тому, что компании осознали: данные, которые у них собраны или собираются о клиентах, имеют ценность не ниже, чем информация о продуктах и эффективных технологиях их продвижения. Так родился термин «целевой маркетинг», который предполагает продвижение продукта или услуги определенному подмножеству существующих или потенциальных клиентов.

Технически размер целевой группы может варьироваться от суммы всех клиентов компании до одного частного покупателя, однако на ранних этапах использования инновационных компьютерных методов разделения на целевые группы преобладал принцип рыночной сегментации. Несмотря на то что компания обладает огромным диапазоном характеристик — от продуктов до каналов продвижения, сегментация чаще всего ассоциируется с разделени-

ем на категории по демографическому принципу: возраст, место проживания и т.д. Даже 30 лет спустя, когда сегментация клиентов стала неотъемлемой практикой большинства уважаемых российских маркетологов, большинство из них все еще разделяют клиентов на корпоративных и частных.

Современные компании связывают каждого клиента с несколькими сегментационными метриками, часто динамически изменяя принципы сегментации для специфических маркетинговых кампаний. Принципы сегментации клиентов, которые обычно используются широким кругом компаний, включают, например, следующие показатели:

- География или территориальная привязка
- Психография*
- Фирмография**
- Инфография***
- Предпочтительный канал приобретения
- Доходность
- Количество приобретенных продуктов
- Принадлежность к территории продаж
- Общая ценность клиента за цикл существования
- Семейная демография (домовладение)
- Рисковый рейтинг
- Жизненный этап
- Предпочтения по конфиденциальности и приватности

За счет сегментации клиентов компания может осуществлять более специализированные взаимодействия с конкретными группами по поводу своих продуктов и услуг. Естественно, это предполагает понимание своей бизнес-стратегии в объеме, достаточном для того, чтобы сформулировать, какие из целевых групп являются наиболее приоритетными для продвижения тех или иных продуктов и услуг.

Например, если банк в рамках своей стратегии развития планирует получать основные доходы от комиссионных за осуществление инвести-

* Психография сегментирует клиентов по группам схожих интересов, мнений и предпочтений.

** Фирмография сегментирует их по характеристикам бизнеса (тип, культура, стратегия) и часто используется при организации межкорпоративного взаимодействия.

*** Инфография разделяет клиентов по приоритетным каналам взаимодействия (через электронную почту, прямой контакт, Web-сайт и т.д.), а также по приоритетам с точки зрения методов и форматов взаимодействия.

Маркетинг и стратегии CRM

ционных операций, то очевидно, что предпочтения целевой аудитории будут отличаться от клиентов по банковским депозитам. Сегментация клиентов по наиболее предпочитаемым ими продуктам или по наиболее ожидаемым функциональным характеристикам продукта может многое рассказать о различиях в их предпочтениях и сценариях поведения.

Так, компания Boots, занимающаяся в Великобритании розничной торговлей, сегментирует клиентов в соответствии с реакцией на маркетинговые предложения на следующие категории:

- Искатели лучшей цены — реагируют на специальные ценовые предложения, но не покупают этот же товар после возврата к нормальной цене.
- Закупщики — покупают товар с большим запасом на распродаже; до следующей распродажи они обратятся только в случае крайней потребности в данном товаре.
- Лояльные покупатели — увеличивают объемы покупок, если товар предлагается с дополнительной скидкой.
- Новые рыночные клиенты — покупают товар на распродаже и продолжают приобретать его и после того, как цена вернется к обычному уровню*.

Многие компании, обладающие достаточной информацией о клиентах, для того чтобы их эффективно сегментировать, предпочитают делать это по принципу их готовности к покупке новых продуктов и услуг компании. Очень распространено сегментирование по стратегии приобретения.

Сегментирование клиентов по стратегии приобретения				
Сегмент	Ранние адепты	Прагматики	Скептики	Отстающие
Описание	Предпочитают покупать продукты и услуги, которые только появились на рынке	Приобретают продукты и услуги после того, как их ценность четко определена	Совершают покупку только тогда, когда ценность продукта очевидно доказана	Дожидаются массового признания продуктов и услуг до начала их использования

* «Taking Advantage», 1:1 Direct Magazine, сентябрь 2000 г.

	Особенно привязаны к технологическим инновациям	Предпочитают сначала увидеть предлагаемый продукт в действии	Шансы продажи увеличиваются за счет дополнительных бонусов и гарантий возврата денег	Скорее всего, не будут реагировать на акции по продвижению новых продуктов и услуг
Доля клиентской базы	11%	46%	28%	15%

В соответствии с данным принципом сегментации крупный поставщик услуг в области кабельного телевидения, пытаясь перевести как можно больше клиентов на новый цифровой формат получения сигнала, предлагает «скептикам» попробовать новый формат по цене обычного в течение трехмесячного пробного периода. Дополнительные издержки на проведение такой кампании составляют всего 20 долларов на пользователя, однако вероятность сохранения клиентов на более дорогом цифровом формате по истечении пробного периода очень высока.

Потенциальные клиенты из категории «ранние адепты» получают маркетинговое предложение по электронной почте («В течение ограниченного времени!») на подключение и бесплатное использование дополнительных услуг (таких, как телефония, доступ в Интернет и т.д.). С большой долей вероятности можно предположить, что они останутся пользователями как основного сервиса, так и дополнительных услуг.

Преимущество целевого маркетинга заключается в том, что из всей клиентской базы в 300 тысяч абонентов только 84 тысячи (28%) получат рекламное предложение на специальную акцию. При цене почтовой рассылки в \$0,30 целевой маркетинг экономит компании \$65 тысяч только на бессмысленных почтовых расходах.

Все это позволяет избежать лишних контактов с пассивными и мало заинтересованными клиентами — слишком частые контакты с ними не только экономически убыточны, но и приводят к раздражению клиента от навязчивости рекламы. В конечном итоге потребитель больше доверяет рекламе компании, ожидая конкретных и ориентированных непосредственно на него предложений.

Существенное сокращение расходов и увеличение экономической отдачи от маркетинговых действий оправдывает увеличение расходов на ИТ, необходимое для функционирования целевого маркетинга. Чем лучше компания может анализировать данные о своих клиентах, тем более эффективными становятся последующие маркетинговые действия, создавая эффект замкнутого цикла.

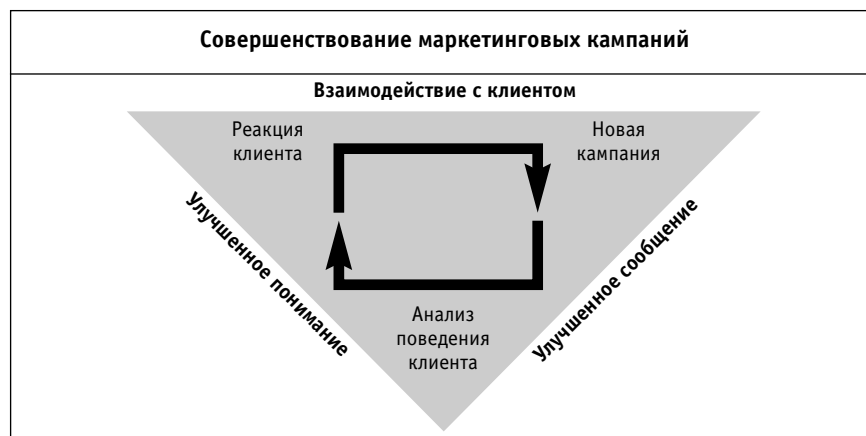


Иллюстрация показывает, что чем больше компания знает о своих клиентах, тем более детальным и точным может быть маркетинговое сообщение. Улучшенные маркетинговые кампании, нацеленные на четко определенные сегменты клиентов, а не на их усредненную массу, стали причиной существенного прорыва в эффективности организации маркетинга в крупнейших мировых компаниях.

Нужно ли сегментировать клиентов, если их мало?

Вы думаете, что сегментация клиентов важна только в том случае, когда компания работает с сотнями тысяч или миллионами клиентов? Вовсе нет.

Компания, предоставляющая консалтинговые услуги, имеет в своей базе несколько сот клиентских записей, но из них только десятки являются активными на текущий момент времени. Руководство компании поставило перед отделом маркетинга задачу: поздравить всех клиентов с годовщиной работы компании и заодно напомнить о своем существовании наиболее интересным потенциальным клиентам. Учитывая бюджетные ограничения, ресурсов компании хватит на:

- VIP-прием 20–30 человек
- подарки для 50 человек
- Открытки для 100 человек

■ Поздравления по электронной почте или по факсу в неограниченном количестве.

Кого пригласить на прием, а кому послать ценный подарок? Как не обидеть никого из существующих клиентов и заинтересовать наиболее приоритетных потенциальных?

Используя данные финансовой системы, можно после определенных стараний (от 1 недели до 3 месяцев) сформировать список наиболее важных клиентов с контактами. Однако те ли люди принимают решение, которые указаны в счете? Как быть с потенциальными или потерянными клиентами? Каждый год, в канун ответственных событий, руководитель службы маркетинга металась между руководством, бухгалтерией и отделом продаж, формируя и утверждая списки приглашенных, изменяя и дополняя приглашения и списки рассылок. Все равно кто-то оставался недоволен.

Внедрение решения CRM с возможностью четкой сегментации клиентов по любому из существующих аналитических срезов в режиме реального времени позволило руководителю службы маркетинга построить и утвердить четкую формальную процедуру определения приоритетов в маркетинге:

- на приемы приглашаются руководители компаний-клиентов с ценностью выше определенного уровня;
- лица, принимающие решения о покупке во всех компаниях — существующих клиентах, должны получать ценный подарок не реже 1 раза в год;
- открытки необходимо отправить всем людям, с которыми проводились переговоры в течение последних 6 месяцев, и т.д.

Подобная сегментация не просто упрощает работу руководителю маркетинговой службы. Она помогает поддерживать отношения с ключевыми клиентами в соответствии с корпоративными интересами и клиентскими предпочтениями, что прямо сказывается на доходах компании.

Маркетинг отношений и концепция «один на один»

В 1993 г. с выходом книги Региса Маккенна (Regis McKenna) «Маркетинг отношений: успешные стратегии в век потребителя» (Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer) в практику вошел новый способ для маркетологов лучше узнать своих клиентов и увеличить шансы их удержания. Целевой маркетинг, кросс-продажи, программы лояльности — из единичных пилотных проектов данные маркетинговые технологии превратились в ключевые стратегические компоненты процессов продаж и маркетинга.

Маркетинг и стратегии CRM

Также в 1993 г. Дон Пепперс (Don Peppers) и Марта Роджерс (Martha Rogers) предсказали снижение эффективности массированных маркетинговых кампаний, ориентированных на масштабное продвижение стандартных продуктов. Они провозгласили необходимость фокусироваться не столько на продуктах, сколько на клиентских отношениях. В своей книге «Будущее один на один» (The One to One Future) Пепперс и Роджерс заключили, что в ближайшие годы:

«...вы не будете пытаться продать единственный продукт как можно большему количеству клиентов. Наоборот, вы будете пытаться продать как можно больше продуктов каждому клиенту — в течение достаточно продолжительного периода времени и из различных продуктовых линеек. Для того чтобы это сделать, вы должны будете концентрироваться на построении уникальных отношений с каждым индивидуальным покупателем по принципу один на один»*.

Следующая таблица представляет эволюцию маркетинга от массового, ориентированного на продукт, через целевой, ориентированный на конкретную группу клиентов, к концепции один на один.

Массовый маркетинг	Сегментация рынка	Маркетинг отношений
		
Ориентация на продукт	Ориентация на группу потребителей	Ориентация на конкретного потребителя
Анонимность	Профилирование по основным характеристикам	Нацеленность на индивидуальность
Ограниченное количество кампаний	Больше кампаний	Множество кампаний
Широкий охват	Ограниченный охват	Дискретный охват
Отсутствие исследо-	Базирование на анализе	Базирование на

* Peppers, Don and Martha Rogers, Ph.D., The One to One Future: Building Relationships One Customer At a Time. New York: Doubleday, 1993.

ваний результатов (или ограниченные исследования)	рыночных сегментов и демографии	детальном профиле поведения клиента
Краткосрочность	Краткосрочность	Долгосрочность

Взаимодействие один на один означает не только индивидуальное взаимодействие с клиентом, но также позволяет подстраивать возможности продуктов под определенные (в том числе невысказанные) потребности клиента. Основываясь на двустороннем общении между компанией и ее клиентами, данная концепция маркетинга позволяет сформулировать конкретные потребности или пожелания конкретного клиента, которые компания готова и в состоянии удовлетворить.

Концепция «маркетинг по разрешению» идет об руку с концепцией «один на один»: клиенты не просто взаимодействуют с компанией каждый по отдельности, но и сами выбирают, как и когда это должно произойти. «Вы не сможете установить отношения с клиентом по принципу «один на один», если сам клиент не выразит четкого желания пойти на такие отношения», — слова Сета Година (Seth Godin), автора книги «Маркетинг по разрешению: превращение незнакомцев в друзей, а друзей — в клиентов»*. Данная концепция предполагает, что клиент должен самостоятельно решить, когда и по какой причине он может быть отвлечен маркетинговым сообщением. В большинстве случаев это должно происходить тогда, когда клиент будет видеть определенную ценность для себя в подобном отвлечении.

Маркетинг «один на один» и «по разрешению» еще больше полагаются на возможности информационных технологий для отслеживания клиентской информации, понимания их различий и соответствия их приоритетам по возможности донести маркетинговое сообщение. В задачи технологических решений CRM в этом случае входит не только понимание различий клиентов и их приоритетов, но также поддержание и проведение конкретных бизнес-процессов и организационных мер для непосредственного осуществления подобного взаимодействия с каждым из них. К счастью, компании начали анализировать данные о клиентах задолго до того, как появились сами концепции, и этот опыт может быть использован для выработки правильных моделей поведения с кли-

* Godin, Seth, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon and Schuster, 1999.

ентами. Основная проблема обычно заключается в том, что компании недооценивают сложность и стоимость выполнения собственных обещаний перед клиентами.

3.2. Управление маркетинговыми кампаниями

Если традиционный маркетинг является отчасти наукой, отчасти искусством, то маркетинг будущего должен стать чистой наукой с небольшим дополнительным лоском. Успех корпоративных маркетинговых акций будет напрямую связан со способностью собрать и проанализировать правильные данные.

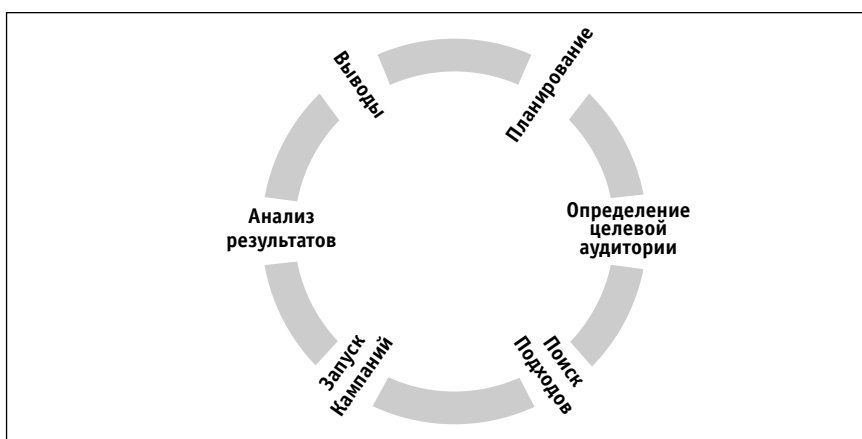
В дни массового маркетинга большинство компаний принимают решение о кампании на основе чьей-то идеи (собственный маркетолог, внешнее рекламное агентство и т.д.). Команда специалистов по продукту спланирует кампанию, основываясь на рыночных предположениях и подходе «попадем — не попадем». После запуска кампании остается только молиться. Эффективность кампании иногда можно оценить только спустя несколько месяцев, еще несколько месяцев может занять корректировка кампании в случае, если она оказалась неудачной.

Зачем использовать подход «Брось на стену и посмотри, прилипнет ли»? С одной стороны, нахождение, ввод, хранение, систематизация и отслеживание данных о клиентах было за пределами возможности средне-статистической компании, не говоря уже о пределах бюджета. Уже с начала 80-х годов, когда системы управления базами данных, а позднее — системы хранилищ данных сделали существенный скачок вперед, появилась надежда на то, что детальную информацию о клиентах можно собрать и сделать доступной бизнес-пользователям.

С другой стороны, существенным ограничением в развитии подобных программ является объем работ, который вырастает в геометрической прогрессии при переходе в режим взаимодействия «один на один». Маркетинговые подразделения должны нацеливать, планировать, определять канал взаимодействия и контролировать исполнение возрастающего количества маркетинговых кампаний.

* Так почему-то оценивается степень готовности спагетти. Абсолютно бессмысленно, однако хорошо действует на впечатлительных барышень, когда вы впервые готовите им обед у себя дома.

Однако только те маркетологи, которые будут обладать необходимыми данными по клиентам, смогут эффективно управлять своими кампаниями и контролировать их результаты. Это то, что называют «маркетинговыми кампаниями замкнутого цикла». Это означает не просто возможность оценить, насколько кампания была эффективной и почему. Новые знания по результатам кампании должны служить вводными параметрами для планирования будущих кампаний, замыкая цикл использования клиентской информации, как это показано на иллюстрации.



Могут пройти месяцы или даже годы, прежде чем компания сможет сделать однозначные выводы о том, была ли та или иная маркетинговая инициатива успешной. Управление маркетинговыми инициативами в крупной компании требует существенных затрат времени и денег. Многие предпочитают переложить эту ответственность на плечи рекламных агентств или бюро прямого маркетинга, которые по идее должны уметь быстрее реагировать на изменения внешней маркетинговой среды. Другие предпочитают оставаться в своей «зоне комфорта», используя проверенные временем подходы, и часто добиваются краткосрочного увеличения доходов, однако не достигая при этом никакого эффекта в сфере определения предпочтений потребителей или улучшения клиентских отношений.

Время и усилия, затрачиваемые на управление маркетинговыми инициативами, привлекли внимание различных производителей программного обеспечения (в первую очередь связанных с управлением базами данных), которые начали предлагать различные пути автоматизации отдельных элементов процесса маркетинга.

Ключевыми разработками в области управления маркетинговыми кампаниями стали в первую очередь генераторы списков. Используя данные о клиентах в существующих базах, генераторы списков могут динамично сегментировать клиентов для тех или иных кампаний, используя стандартные возможности выборки в базах данных. На выходе получается список клиентов с именами и адресами, которые попадают в определенные рамки.

Например, маркетинговый отдел банка хочет предложить пользователям депозитных услуг специальные кредитные программы с низкой ставкой. Запрос «Выбери имена и адреса всех клиентов с общим оборотом по счетам не ниже \$25 000 в год, кто в среднем имеет остатки на счете не ниже \$5000» может быть легко переведен на язык выборки в базе данных и применен к существующей клиентской базе банка. Результирующий список может быть использован для осуществления почтовой рассылки, ориентированной на эту целевую группу клиентов. Банк экономит средства не только за счет применения принципа сегментации и целевого маркетинга — доставляя сообщение только ограниченному кругу существующих клиентов, но также за счет автоматизации рутинной процедуры поиска и систематизации информации по клиентам, входящим в данную целевую группу.

По мере широкого распространения систем управления маркетинговыми кампаниями их функции становятся более продвинутыми. Чем богаче корпоративная база данных по клиентам, тем эффективнее может ее использовать отдел маркетинга для понимания сценариев поведения клиентов и осуществления маркетинга по принципу один на один. Современные CRM-системы позволяют автоматизировать все элементы замкнутого маркетингового цикла, включая:

- Определение маркетинговой кампании
- Планирование
- Сегментацию клиентов
- Составление расписания
- Управление информацией об обратной связи

Большинство модулей по управлению маркетинговыми кампаниями помогает пользователю спланировать порядок работ по проведению кампании. Это дает возможность четко сформулировать задачи, привязать расходы и ожидаемую отдачу, а также проанализировать различные сценарии на клиентских сегментах. Системы позволили менеджерам по маркетингу больше концентрироваться на работе с клиентами, чем на управлении маркетинговыми процессами.

Увеличение эффективности при планировании и проведении кампаний также позволяет запускать их параллельно, а не последовательно. Например, кампания телефонного оператора, нацеленная на предложение новых услуг существующим и потенциальным клиентам, может быть разбита на ряд целевых маркетинговых кампаний, каждая из которых концентрируется на предложении определенного вида услуг — голосовой почты, определение номера, удержание вызова и т.д. Множественные одновременные программы продвижения помогают увеличить процент обратной реакции со стороны потребителей иногда на порядок. Увеличивая за счет автоматизации не только качество, но и количество маркетинговых кампаний, можно добиться существенного увеличения экономической отдачи от вложений в рекламу и маркетинг.

Реклама систем CRM «напирает» на экономию во времени, трудовых затратах, расходах и демонстрирует измеримый возврат на инвестиции, приводя примеры компаний, которые добились существенных результатов:

- Компания, предлагающая туристическое снаряжение, начала выпускать специализированные каталоги товаров, ориентированные на целевые потребительские группы (группы «Отдыхающие выходного дня», «Наряжающиеся» и «Экстремалы»). Это привело к среднему росту объема заказов по каждому сегменту на 23%, таким образом общие продажи по каталогу выросли на 500%.
- Инвестиционная компания использовала метод кросс-продаж для предложения новой чековой программы держателям накопительных счетов, что вызвало отклик на уровне 32% против 4% на контрольной группе.
- Специализированный производитель женской одежды увеличил продажи отдельных моделей для дома в два раза после того, как стал рекламировать их вместе с модными детскими товарами.

Примеры могут быть и менее очевидными. Известен случай, когда крупная торговая сеть, анализируя потребительскую корзину своих клиентов, выявила интересную закономерность: по выходным дням определенные марки пива с большой долей вероятности попадали в одну корзину с детскими подгузниками. Оказывается, молодые отцы, отправленные женами в магазин за очередной пачкой подгузников, использовали пиво в качестве «компенсации» за потраченное время. Новое расположение стойки с пивом рядом с полкой подгузников позволило увеличить кросс-продажи и того и другого в несколько раз.

Если маркетинговые кампании правильно администрируются и управляются, то они, как хорошее вино, становятся со временем только ценнее. По мере того как маркетинговые кампании нацеливаются на все меньшие целевые группы клиентов, маркетологи могут увеличивать количество компаний для того, чтобы поддерживать взаимодействие с максимальным числом клиентов. А за счет отслеживания результатов кампаний можно их корректировать, достигая увеличения эффективности и, соответственно, доходности.

Практика управления маркетинговыми кампаниями замкнутого цикла — использование результатов кампаний для постоянного совершенствования последующих — стала признанным достижением стратегии CRM.

3.3. Маркетинговые инициативы CRM

Бессмысленно приобретать решения CRM, не имея четкого представления о том, какие маркетинговые действия предстоит автоматизировать. В конечном счете компаниям, страдающим отсутствием маркетингового видения, неоткуда будет сформировать бюджет для реализации инициатив в области CRM. Те, кто может себе позволить использовать возможности CRM, ориентируются в первую очередь на следующие конкретные маркетинговые инструменты.

Кросс-продажи и дополнительные продажи

Кросс-продажами называется факт продажи продукта или услуги клиенту по результатам его другой покупки. Хороший пример кросс-продаж демонстрируют молодые мамы, которые, выбирая товары для своих малышей, одновременно покупают модные вещи и для себя.

Концепция кросс-продаж является сегодня одной из ключевых в стратегии CRM, потому что продажа дополнительных продуктов и услуг существующему клиенту увеличивает доход от этого клиента и стоит значительно дешевле, чем поиск нового.

Хорошей иллюстрацией кросс-продаж может также служить анекдот про старого опытного продавца в универсальном магазине, который умудрился продать посетителю, зашедшему за упаковкой женских гигиенических тампонов, полный комплект туристического и рыболовного снаряже-

ния со словами: «Что вам эти дни дома сидеть — сходите лучше на рыбалку, пока есть возможность!»

Точно так же компании ищут пути мотивировать своих клиентов совершать дополнительные покупки или переходить на более дорогие варианты продукта. Невинный вопрос в закуской: «Не хотите ли еще картошки к гамбургеру?» вошел уже в учебники мирового маркетинга.

Искусство кросс-продаж и дополнительных продаж заключается в том, чтобы понимать, какие продукты увеличат суммарную доходность клиента, а какие — снизят. Предложение клиенту менее доходных продуктов может привести к тому, что суммарная доходность клиента только упадет после очередной покупки.

Кросс-продажи «по уму» означают продажи правильного продукта правильному покупателю. Они также означают понимание того, что не все клиенты являются хорошими кандидатами на кросс-продажи. Например, пользователи кредитных карт доказали свою низкую восприимчивость к кросс-продажам. Связано это с тем, что для них ключевыми критериями выбора являются финансовые показатели карты — процентная ставка и сервисные платежи, а не карта сама по себе или даже банк, ее выпустивший. Понимание того, как клиенты осуществляют свой выбор, является критичным для успеха инициатив в этой области. Не удивительно, что желание увеличить эффективность кросс-продаж и дополнительных продаж является одним из основных факторов бурного развития спроса на решения CRM.

Удержание клиентов

В 1996 г. Фредерик Рейчелд (Frederick Reichheld) написал, что американские корпорации теряют половину своей клиентской базы каждые 5 лет*.

В 2001 г. опрос российских компаний показал, что в некоторых отраслях нашей экономики, таких как продажа автомобилей, финансовые услуги и т.д., обновление клиентской базы на 50% происходит каждые 2–3 года!

Банки и телекоммуникационные компании уже давно анализируют мотивацию клиентов к смене поставщика и уходу к конкурентам. Отслеживание факта ухода клиента и понимание того, кто именно ушел, являет-

* Reichheld, Frederick F., «Learning from Customer Defections», Harvard Business Review, март — апрель, 1996.

ся очень нетривиальной задачей. Анализ того, почему он это сделал, — задача еще более сложная. Совсем невыполнимой кажется задача удержания клиентов за счет использования полученных знаний для создания стратегии, которая бы мотивировала клиента остаться.

Интернет предоставляет возможность более четко отслеживать факт потери клиента по формальным признакам. Например, если клиент сформировал заказ в электронном магазине, однако со страницы оформления заказа ушел, так и не закончив покупку, практически наверняка он станет потерянным клиентом через 2–3 секунды.

Интересную концепцию удержания клиентов предложила компания DoubleClick — мировой лидер в области интернет-рекламы. Учитывая, что система по управлению рекламой данной компании размещена на большинстве крупных информационных сайтов США, они предлагают «поймать» уходящего клиента на следующем сайте, куда он обратится, покинув ваш электронный магазин, показав ему рекламное сообщение типа: «Если вы вернетесь и закончите заказ, мы дадим вам дополнительные 5% скидки». Чем-то это напоминает продавца, который выходит вслед за вами из своей лавки и кричит на всю улицу: «Come back! Very good price! Discount only for you, my friend!»

Анализ причин ухода клиентов является основой стратегии дешевого роста, изложенной выше в нашей книге. Удержание существующего клиента обходится существенно дешевле, чем нахождение нового. В конечном счете, чем больше клиентов уходит, тем сильнее потери в доходах, в начальных инвестициях на приобретение клиентов, в стабильной рыночной аудиторией для продажи новых продуктов и услуг.

Хотя данные инициативы еще никому не помогли привлечь новых клиентов, корпорации тратят миллионы долларов на исследования не только причин ухода клиентов, но и определения того, кто из клиентов является наиболее ценным и на кого стоит тратить усилия по удержанию. В 80-х компании концентрировали внимание на причинах ухода клиентов. В 90-х они начали применять эти данные к существующим клиентам, пытаясь предсказать, кто может уйти с наиболее высокой степенью вероятности. Снижение оттока клиентов даже на небольшой процент приводит к экспоненциальному росту доходов.

Сейчас мировые компании пытаются применить сложные предсказательные технологии, которые сравнивают атрибуты различных клиентов для того, чтобы определить, кто из них «наиболее вероятный кандидат на

уход», и запускают персонализированные маркетинговые взаимодействия с ними, мотивирующие их остаться. Основная проблема с удержанием клиентов заключается в том, что делать с клиентом, который может уйти с высокой степенью вероятности? Несмотря на наличие на рынке высокотехнологичных продуктов, способных с большой точностью предсказать потенциальный уход клиента, большинство маркетологов так и не пришли к единому мнению: помогают ли такие инициативы, как подарки и специальные условия (чья доходность может быть ниже затрат) увеличить результирующую прибыль от данного клиента? Сможет ли бесплатный мобильный телефон компенсироваться потенциальными доходами за его использование? Насколько часто пользователи тестовой подписки на деловую газету оформляют платную долгосрочную подписку? Сможет ли предоставление билета в первом классе по цене бизнес-класса удержать недовольного клиента?

Пока одни маркетологи ищут пути к удержанию клиентов, уже готовы уйти, другие работают над тем, как перевести низкодоходных клиентов в более высокую категорию доходности, вместо того чтобы потерять их по умолчанию.

Предсказания клиентского оттока — один из примеров использования технологий для анализа клиентского поведения, широко применяемых в странах с развитой экономикой.

Предсказание поведения

Предсказание поведения клиентов — это не столько маркетинговая практика, сколько инструмент для изучения потребительских приоритетов. Его основная задача — определить с максимальной вероятностью возможное поведение клиентов в будущем. Используя сложные технологии моделирования и добычи данных (data mining), эта технология использует исторические данные о поведении клиентов для определения их будущих действий.

Возможны различные вариации предсказания поведения:

- **Предрасположенность к покупке.** Понимание того, какие продукты конкретный покупатель наиболее вероятно купит.
- **Следующая последовательная покупка.** Предсказание того, какой продукт клиент наиболее вероятно купит следующим.

- **Анализ связанности (product affinity) продуктов.** Понимание того, какие продукты могут хорошо продаваться в связке с другими. Данная технология, известная еще как «анализ маркетинговой корзины», заключается в том, что вы как бы заглядываете в тележку с покупками* клиента и пытаетесь найти взаимосвязь между продуктами, которые там лежат.
- **Моделирование эластичности цены и динамическое ценообразование.** Определение оптимальной цены для данного продукта, часто — для заданного клиента или группы клиентов.

Понимая и предсказывая возможное поведение клиента, компания может принимать взвешенные маркетинговые решения, такие как:

- Предупредительные скидки и льготы для существующих клиентов, для которых существует высокий риск ухода.
- Уточнение и корректировка маркетинговых предложений для определенных сегментов и групп клиентов.
- Совместное предложение продуктов и услуг с единой ценой и политикой продвижения с целью увеличить продажи и доходность определенных групп товаров.
- Кросс-продажи продуктов, которые лучше всего подходят для такого продвижения.

Ключевая задача всех этих упражнений — понять, кто является лучшими клиентами вашей компании.

Моделирование доходности и ценности клиентов

Расчет общей доходности клиентов был главным козырем всех крупных финансовых компаний в конце XX века. В России этот мощный инструмент маркетинговых специалистов является постоянной темой обсуждения, однако до его широкого практического применения дошли пока только единицы среди финансовых компаний, не говоря уже о предприятиях в других сферах. Российским компаниям еще предстоит пройти сложный путь — от сбора оперативной информации по клиентам до моделирования доходности и расчета ценности клиента в режиме реального времени.

* Надеюсь, читатель может абстрагироваться от конкретной тележки в супермаркете и применить данную аналогию к другим видам бизнеса. Например, тележка может быть заполнена инвестиционными услугами или дизельными установками для обслуживания нефтяных вышек.

Сейчас оператор в контакт-центре финансовой компании, принимая звонок от клиента, может увидеть на экране своего компьютера или даже телефона расчет суммарной ценности клиента, который находится на другом конце провода. Расчет делается в режиме реального времени на основе совершенных клиентом за определенный период транзакций и имеющихся данных маркетинговой разведки о нем.



Тем не менее такая возможность дается нелегко. Сначала компания должна понять доходность каждого из своих продуктов. Затем необходимо соотнести информацию по продуктам непосредственно с клиентскими счетами. Затем данные по доходности отдельных счетов нужно связать с конкретным клиентом или даже группой клиентов (например, домохозяйством или холдинговой компанией). Огромные вычислительные ресурсы, высокие требования к исходным данным и завышенная стоимость программных решений для моделирования доходности — все эти факторы делали расчет доходности клиентов недостижимым для мелких и средних финансовых организаций. Те, что смогли добиться результатов по расчету доходности, впервые количественно доказали, что многие клиенты приносят копеечную прибыль и не смогут ее компенсировать никакими оборотами, а другие — с небольшими оборотами — могут оказаться самыми высокодоходными.

С другой стороны, доходность клиентов — лишь один из элементов мозаики, складывающейся в прибыль компании. Клиент сам по себе может быть низкодоходным, однако он привлек трех других высокодоходных клиентов в вашу компанию, автоматически повышая свою ценность. Несмотря на то что молодой выпускник вуза может и не быть высокодоходным клиентом, однако по косвенным признакам можно рассчитывать на его устойчивый карьерный рост в будущем, что приведет к высокой ценности его в дальнейшей жизни.

Разные компании в разных индустриях используют различные метрики для определения ценности клиентов. Вообще термин «ценность клиента» может нести в себе различный смысл — от общего объема покупок, которые данный клиент может совершить за свою жизнь («ценность за период жизненного цикла» — Lifetime Value, или LTV) до конкурентной ценности (еще называемой «долей кошелька», Wallet Value), т.е. доли покупок, совершаемых клиентом именно у данного поставщика продуктов или услуг. Многие компании формализовали практику моделирования ценности клиентов, создавая шкалу баллов — насколько данный клиент ценен для компании на текущий момент времени. Такая шкала может в дальнейшем использоваться различными методами — от отображения на экране оператора в контакт-центре до расчета тарифов и фактора сегментирования для различных целевых маркетинговых кампаний.

Например, торговый центр определяет категорию клиентов, которые владеют картами почетного гостя, однако посещают магазин только в период сезонных распродаж. Клиент имеет низкий балл ценности. Торговый центр выпускает совместно с банком для данной категории клиентов специальные кредитные карты в расчете увеличить его ценность и, соответственно, его вклад в доходы компании. Кредитная карта может привести к тому, что клиент будет чаще появляться в торговом центре и увеличит средний объем покупок в каждый визит.

Вне зависимости от того, насколько простая шкала используется для оценки ценности клиентов, подобные измерения являются очень требовательными к данным. Точность измерения всегда будет зависеть от полноты информации о клиентах и правильности статистических алгоритмов расчета. Исторические измерения поведения клиентов, цены продуктов, стоимости поддержки, доходности клиентов и использованных каналов взаимодействия — все может послужить источником данных для расчета ценности клиентов.

Если расчет ценности клиента базируется только на одном показателе (например, его доходности), то это может привести к серьезным ошибкам и казусам в отношениях с клиентами.

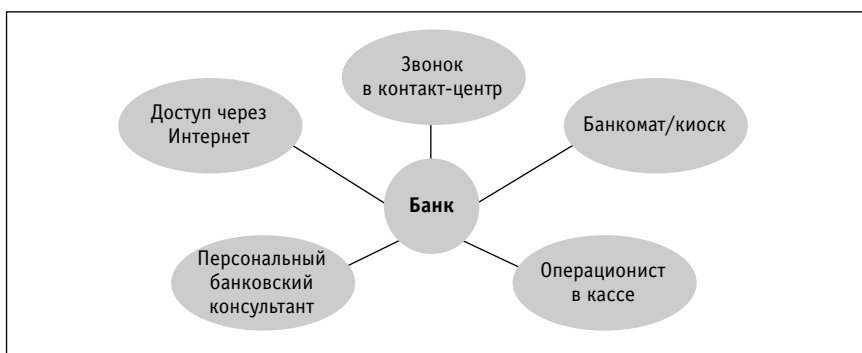
Новый продвинутый менеджер по маркетингу, нанятый крупным московским банком для осуществления агрессивной стратегии продвижения на рынок, начал с сегментации клиентов. Разделив клиентов на категории по их доходности, он, помимо прочего, идентифицировал сегмент частных клиентов с низким уровнем доходности (минимальные остатки

по счетам, постоянные проблемы со службой сервиса, просроченные выплаты по кредитам и т.д.) и отсутствием перспектив. Он подготовил для них программу по принципу Up or Out, т.е. «Становитесь более доходными или уходите». Рассылка вежливых сообщений клиентам из данной категории о предлагаемых мерах по увеличению доходности вызвала бурю среди лучших и самых желанных корпоративных клиентов: как не трудно догадаться, существенную долю атакованной категории частных клиентов составляли члены семей высшего руководящего состава крупных процветающих корпораций. Инновационные методы маркетинга были надолго дискредитированы среди руководства банка...

Оптимизация каналов продаж

Основная цель автоматизации маркетинга — донести правильное сообщение до правильного клиента в правильное время. С момента широкого распространения Интернета многие стали добавлять фразу «через правильный канал взаимодействия» к данному определению, по мере того как эволюционируют возможности по обмену информацией между компанией и ее клиентом.

Например, молодой клиент банка, предпочитающий Интернет в качестве канала взаимодействия, лучше воспримет рекламу новой услуги в виде сообщения по электронной почте вместе со своей выпиской по счету. С другой стороны, пенсионер, предпочитающий общаться с банком через окно операционной кассы, будет тронут личным вниманием представителя местного отделения банка, который угостит его чашкой кофе и предложит прочитать красочную брошюру о новых накопительных программах. Клиенты сегодня имеют достаточно широкий выбор каналов взаимодействия с компанией, как это показано на иллюстрации.



Понимание того, какие каналы взаимодействия предпочитают различные категории клиентов, лишь часть задачи. Компания должна еще решить: как она предпочитает общаться с клиентами? Тот факт, что клиент предпочитает вносить наличные средства только лично через операциониста в кассе, не означает, что он не хочет получать полноценную выписку по счету по электронной почте. Управление каналами взаимодействия означает оптимизацию «входящих» и «исходящих» типов взаимодействия и выбор лучшего соотношения для каждого из клиентов.

Крупная сеть спутникового телевидения в России испытывала огромную нагрузку на свой контакт-центр в дни расчетов с абонентами: 80% звонков клиентов в эти дни были связаны с выяснением текущего баланса счета за пользование сервисом. При этом перегруженность операторов в эти дни приводила к большому количеству необслуженных звонков и недовольству клиентов.

Небольшая маркетинговая кампания среди подписчиков о возможности проверки баланса через Web-сайт, электронную почту или автоинформатор, а также разъяснительная работа операторов в контакт-центре привели к резкому снижению количества подобных звонков и, как следствие, не только росту удовлетворенности клиентов, но и к сокращению расходов на обслуживание телефонных звонков.

Персонализация

Осмелюсь предположить, что каждый из читателей этой книги хотя бы раз в жизни приобретал что-либо через Интернет — будь то книги, программы, техника, пицца или что-либо еще. Не замечали ли вы, что иногда кажется, что некоторые из наиболее продвинутых Web-сайтов общаются как будто лично с вами? Персонализация означает возможность настройки взаимодействия с клиентом на его предпочтения, базируясь на знаниях об этом клиенте, его поведенческих привычках во время текущего или предыдущих взаимодействий и т.д. Персонализация может приобретать любую из указанных ниже форм.

- Вы заходите на Web-сайт музыкального магазина, который приветствует вас сообщением: «Здравствуй, Павел! У нас для Вас есть несколько новинок». Вы переходите по ссылке и попадаете на список дисков, на которые вы положили глаз во время последнего визита в музыкальный магазин, однако так и не смогли спокойно прослушать. Вы выбираете диск и слушаете одну из песен.

■ Вы звоните по телефону в доставку пиццы, и оператор спрашивает ваше имя. На самом деле он уже определил по номеру телефона ваш адрес и имя, но на всякий случай проверяет. Вы можете попросить прислать заказ «как в прошлый раз», чтобы не объяснять по телефону все нюансы своих кулинарных пожеланий. Оператор видит, что вы являетесь ценным клиентом, и обещает прислать курьера в максимально короткий срок. Вам не нужно объяснять адрес и рассказывать, как пройти через двор, — оператор уже имеет необходимую информацию.

Несмотря на то что оба примера основываются на персонализации взаимодействия с клиентом, первый пример ближе к тому, что большинство людей вкладывают в понятие «персонализация»: интерактивное сообщение, ориентированное на конкретного потребителя или сегмент.

Такое интерактивное сообщение может быть просто вставленным в определенное поле именем для приветствия, а может быть интеллектуальным расположением и подбором материалов на сайте на основе имеющихся данных о приоритетах данного пользователя. Например, в зависимости от региона, из которого вы заходите на сайт, может выбираться язык интерфейса или отображаться наиболее актуальные новости.

Технологии персонализации могут обращаться к информации о данном потребителе в режиме реального времени в момент его входа на сайт или выполнения информационного запроса. По результатам анализа этих данных за доли секунды Web-сайт принимает решение об использовании тех или иных шаблонов представления и данных для заполнения страницы.

Данные технологии позволяют анализировать обращения клиентов по всем каналам взаимодействия с течением времени, создавая профили пользователей на основе осуществленных покупок, сценариев перехода по сайту, заполненных анкет и форм. В результате компания может попытаться определить, какие из продуктов наиболее интересны для клиентов, в каких новых продуктах он может быть заинтересован в дальнейшем. Или, напротив, что клиент с большой долей вероятности может быть потерян, и необходимо предложить специальные условия, чтобы его удержать. Персонализированное сообщение, таким образом, формируется непосредственно в процессе взаимодействия клиента с сайтом и в соответствии с текущей доступной информацией о нем.

Технологии персонализации могут использовать накопленный опыт (покупатель, откликающийся на специальную скидку при покупке лыж, может быть заинтересован в приобретении зимней одежды) для дальнейшего совершенствования сообщений. За счет этого процент отклика на них может постоянно повышаться. Это снижает долю гадания в отношениях с клиентами и укрепляет контакт с ними. Данная техника, известная как «адаптивная персонализация», создает дополнительный барьер на пути перехода клиента к вашему конкуренту.

Персонализация в сфере работы с частным клиентом часто строится на анализе путей его движения по страницам вашего Web-сайта. Отслеживая эти пути, можно определить не только результат (какие продукты приобрел клиент), но и пути достижения этого результата — как клиент попал на сайт (по ссылке с другого сайта, через рекламный баннер и т.д.), как он путешествовал по сайту в поиске нужной информации или продукта, сколько времени проводил на каждой странице, и какая информация могла стимулировать его покупку. Путь движения клиента по сайту может многое рассказать о его покупательских приоритетах.

Анализ движения потребителей по сайту дает возможность применения широкого спектра новых маркетинговых тактик, в числе которых:

- Корректировка «интерактивного мерчендайзинга», т.е. размещения объектов (товаров, информации) на страницах сайта.
- Специализированные маркетинговые акции и скидки на основе прошлых покупок или возможного интереса.
- Специализированные разделы или страницы, сформированные под клиента для облегчения использования им сайта.

Маркетинг «по событию»

Лучшее определение маркетинга «по событию» или «событийного маркетинга» — зависимые от времени маркетинговые взаимодействия с клиентом, возникающие в виде реакции на определенные, связанные с клиентом события. Событийный маркетинг может быть привязан к сегменту клиентов или отдельному клиенту. Например, почтовая рассылка формы заявки на увеличение лимита ответственности по страхованию гражданской ответственности всем клиентам страховой компании, которые недавно попадали в аварию, является классическим примером событийного маркетинга, нацеленного на широкую не сегментированную аудиторию клиентов.

Однако в большинстве случаев компании внедряют CRM-решения, чтобы воспользоваться преимуществами персонализированного событийного маркетинга. Они хотят отойти от традиционной концепции «планового» маркетинга в сторону более целевых кампаний, нацеленных на профиль каждого конкретного клиента. В примере, приведенном выше, страховая компания в личном сообщении должна сама предложить оптимальный лимит гражданской ответственности в соответствии с текущим лимитом, историей страховых случаев и демографическими характеристиками клиента. Подобные технологии событийного маркетинга объединяют возможности персонализации с дизайном бизнес-процессов, чтобы быть уверенными, что правильное действие достигает правильного клиента в правильное время.

Большинство компаний основывают событийный маркетинг на очевидных и четко формализуемых событиях, которые требуют немедленных и строго определенных действий. Например, банк — эмитент кредитных карт звонит клиенту, который впервые осуществил покупку по карте вдалеке от дома, — это общераспространенная тактика борьбы с мошенничеством в сфере пластиковых карт. Во время телефонного разговора оператор может также предложить клиенту использовать дорожные чеки в качестве дополнительной гарантии сохранности средств в поездке (и дополнительного источника доходов для банка).

Идеальной целью событийного маркетинга является контакт с клиентом в режиме реального времени — во время или сразу после того, как событие произошло. Простой пример: купон на обороте товарного чека в магазине, который предлагает скидку на товар, попадающий в вашу потребительскую корзину, но до сих пор вами обычно не приобретаемый. Подобный событийный маркетинг в режиме реального времени означает быстрое определение и реагирование на происходящие события, часто с использованием сложных технологий по добычанию информации. Он также может потребовать понимания всех возможных событий и действий, которые необходимо предпринять по факту данных событий.

Событийный маркетинг требует высокого уровня автоматизации рабочих процессов в компании и четкого слаженного взаимодействия между ними. Например, телекоммуникационная компания может сформулировать стратегию «предупредительного удара» для всех ключевых клиентов, когда у них происходит сбой связи или отключение. Следующая метрика может быть использована для событийного маркетинга: с клиентом необходимо связаться ровно через 1 час после отключения или сбоя. С

одной стороны, у компании есть шанс исправить ситуацию за этот час, с другой — проблема еще свежа в памяти клиента.

В качестве ручного процесса это будет практически невозможно. Автоматизация необходима для того, чтобы определить сбой связи, перенаправить информацию о нем (включая причину сбоя) квалифицированному специалисту по обслуживанию клиентов, а также рассчитать адекватную компенсацию за сбой. Для эффективной автоматизации данного процесса компания должна понимать возможные причины сбоев и выводы, которые можно из этого сделать. В частности, если для одного клиента звонок будет необходим, чтобы сохранить его лояльность, для другого это шанс продать дополнительное оборудование или услуги.

Крупная российская страховая компания пользовалась телекоммуникационными услугами небольшого оператора в течение долгого времени. Однако с резким ростом активности на рынке страхования автогражданской ответственности телекоммуникационное оборудование перестало справляться с нагрузкой. Стали возникать сбои, приводящие к полному отключению входящих каналов связи.

Очередной сбой произошел в субботу вечером. Учитывая обычно небольшое количество звонков в это время, никто не обратил особого внимания, что ни одна входящая телефонная линия не работает. Всю ночь с субботы на воскресенье, все воскресенье и утро понедельника телефоны молчали. Только новая смена операторов, заступившая на службу в полдень понедельника, забила тревогу — в журнале звонков за сутки не было ни одного вызова.

В понедельник днем руководство компании звонит своему телефонному оператору. Техник телефонной компании на вопрос: «Какого черта?» — отвечает: «Да, мы видели, что ваши линии отключились, но решили, что вы об этом знаете, и не стали лишний раз беспокоить. Проблема не у нас, а в вашем оборудовании!». Во вторник на заседании правления руководство компании приняло решение о смене поставщика телефонных услуг. Новая компания помимо крупного клиента получила контракт на обновление всего телекоммуникационного оборудования клиента...

Термин «событийный маркетинг» часто используется в ироничном смысле, обозначая маркетинг, привязанный к определенным жизненно важным событиям в жизни клиента. Такие события, как свадьба, рождение детей, переезд, смена работы (для корпоративных клиентов — слияние, смена директора, получение инвестиций, открытие завода и т.д.), могут означать существенные изменения в приоритетах и поведении клиен-

та. Отслеживание этих событий многое скажет о возможных будущих покупках и потребностях клиента.

Вне зависимости от того, какое сообщение посылает компания через канал взаимодействия своему клиенту по событию, конечным результатом будет обращение внимания клиента на новый каталог, Web-сайт, посещение магазина и т.д. Ведущие компании, использующие эту технику, умудряются преуспеть в том, чтобы мотивировать клиента заплатить за привилегию стать лояльным покупателем. Программа компании Disney для потребителей — Disney Club — взимает с клиентов членские взносы, годовую плату за доступ к новым продуктам и маркетинговым инициативам компании. Ведущий стратег компании заявил в интервью The Wall Street Journal, что количество членов в 2002 г. достигло миллиона человек*.

3.4. Вмешательство в частную жизнь — угроза персональному маркетингу?

Успех маркетинговых инициатив зависит от доступности информации о клиентах, а вопрос защиты персональных данных становится все более важным как для самих клиентов, так и для компаний, предлагающих свои продукты и услуги.

Нецелевое использование клиентской информации находится в самом центре дебатов как на Западе, так и в России. Отсутствие четкой законодательной базы не позволяет защитить активы крупнейших сервисных компаний, государственных структур и даже спецслужб (достаточно посмотреть на развалы дисков со всевозможными базами данных на лотках информационных пиратов), оттеняя такие проблемы, как несанкционированные рассылки по электронной почте и звонки от коммерческих представителей на мобильные и домашние телефоны. Широкое распространение вирусов и «троянских коней» в рассылаемых сообщениях, примеры фальшивых Web-сайтов, собирающих данные о кредитных картах, — все эти факты только подливают масла в огонь общественной паранойи.

Кроме публикации своей политики по защите персональной информации на сайте, большинство компаний не делают ничего, чтобы разве-

* «Customer Affinity Club Targets Firm's Loyalists». The Wall Street Journal, November 15, 2000.

ять страхи общественности. Компании, равнодушные к этому вопросу, могут привлечь к себе нездоровое внимание даже по безобидному поводу. В западных странах внимание этому вопросу уделяется на самом высоком уровне. В США принят Акт Грамм-Лич-Блилей (The Gramm-Leach-Bliley Act), закрепляющий правила работы с личными данными для финансовых организаций. Многие считают, что этот Акт должен служить прототипом законодательства по защите личной информации и в других сферах.

В странах Европейского сообщества существуют специализированные федеральные агентства, контролирующие работу с личными данными, и гарантирующие каждому человеку компенсацию за нарушение законов невмешательства в личную жизнь.

Корпорации с опаской следят за подобными законодательными инициативами, потому что они могут привести к необходимости запрашивать однозначное разрешение клиента каждый раз, когда его персональные данные должны быть использованы. Это может не только повлиять на уже существующие и общепринятые маркетинговые стратегии, но и потребует миллионы долларов на модификацию технологий и процессов взаимодействия с клиентами.

Добавьте к этому тот факт, что клиенты считают, что их домогаются. Уже недостаточно просто опубликовать свою политику на сайте. Потребительские ассоциации включают компании в «черный список» только за то, что, по их мнению, компании обращаются к своим клиентам чаще, чем те того хотели бы, или за то, что компания по ошибке отправила клиенту два дубликата письма.

Причина для того, чтобы включать политику защиты невмешательства в частную жизнь, заключается в следующем: для клиента не важны ваши намерения, тогда как поведение компании имеет огромное значение. Лишний дубликат письма или нежелательный телефонный звонок может быть следствием простой ошибки в данных или незаполненного профиля клиента. Однако для клиента это может означать, что вся ваша корреспонденция будет считаться подозрительной.

Компании стараются минимизировать объем маркетинговых сообщений клиентам, показывая свою добрую волю. Однако, если вы действительно верите в то, что каждый ваш клиент, уникален, предпочтения в общении с клиентами также будут отличаться.

Таким образом, недостаточно только понимать суть маркетингового сообщения и предпочтительный канал взаимодействия с клиентом для донесения этого сообщения — необходимо также понимать допустимую частоту этих контактов.

Другими словами, предпочтения каждого клиента по защите от невмешательства в частную жизнь должны быть внесены в его профиль и в дальнейшем уважаться. Как уже говорилось выше, у клиентов есть ожидания, некоторые из которых — невысказанные, их нужно формировать из прошлой истории взаимодействия с клиентом. Если отвлечься от огромного количества маркетинговых возможностей, которые предлагает CRM, привязка информации по приоритетам в области защиты частной жизни с детальными данными о клиентах стоит времени и необходимых усилий.

3.5. Сухой остаток для руководителя

Несмотря на очевидные преимущества использования CRM в маркетинге, исследование компаний, осуществляющих внедрение CRM, показало, что задачи маркетинга имеют более низкий приоритет по сравнению с другими задачами, например такими, как поддержка клиентов. Почему так происходит?

Во-первых, это вопрос денег. По статистике 72% крупных компаний в США тратят \$1 миллион или больше на свои инициативы в области CRM. При этом отдача от использования маркетинга отношений, описанного выше, появляется, только если компания готова к оперативному использованию результатов для улучшения клиентских отношений.

Если компания плохо контролирует собственные бизнес-процессы и стратегические задачи, эффект от использования CRM может быть нулевым или даже отрицательным. Так, дифференциация и сегментация клиентов на основе неполных или неточных данных может привести к тому, что клиент получит неправильное маркетинговое сообщение, которое принесет больше вреда, чем пользы.

Успешная стратегия маркетинга использует результаты взаимодействия с клиентами для улучшения будущих взаимодействий, подготавливая почву для таких решений, как:

- Перераспределение маркетинговых бюджетов на кампании, которые с большей вероятностью принесут экономическую отдачу.
- Понимание того, кто является наиболее ценными клиентами компании, выявление этих характеристик среди клиентов, которые имеют потенциал стать ценными в будущем, и соответствующие изменения взаимодействия с этими группами клиентов.
- Увеличение эффективности работы дорогостоящих каналов взаимодействия (таких, как общение со специалистами в офисе) для максимизации доходов, полученных от работы этих каналов;
- Создание института персонализированных отношений с определенными сегментами клиентов.
- Понимание алгоритмов поиска информации и принятия решений о покупке у различных клиентов и формирование маркетинговых отношений «один на один» с группами клиентов или отдельно с каждым из них.

Основная цель стратегии CRM в маркетинге заключается в том, чтобы перевести клиентов из третьего класса во второй, из второго — в первый, а клиентов первого класса удержать и мотивировать их покупать больше. Она отвлекается от понятий стоимости рекламы, скидок и «примочек» на Web-сайте, чтобы определить оптимальные типы и частоту взаимодействия с каждым клиентом. Основная цель — гарантировать, что ваша компания является первой в списке возможных поставщиков продуктов и услуг для клиента.

Для того чтобы добиться этой цели, процессы маркетинга в компании должны быть четко сформулированы и определены. Дифференциация клиентов должна стать неотъемлемой практикой работы. Действия должны приниматься на основе анализа полученной от клиентов информации. Более того, процессы маркетинга не должны существовать в вакууме, а должны поддерживать другие окружающие бизнес-процессы, включая поддержку клиентов и прямые продажи. Вопрос этот мы рассмотрим в следующих главах.

4. Поддержка клиентов в CRM

4.1. Это нас ждет!

Когда через несколько лет пластиковые карты получат в России широкое распространение в качестве платежного средства, тысячи людей поймут важность того, что называется «службой поддержки», когда попадутся на следующую уловку нечистых на руку поставщиков всевозможных услуг.

Вы подписываетесь на какую-либо услугу по телефону или через Интернет. Предположим, вы выбираете новую стиральную машину и за 100 руб. в месяц покупаете доступ к базам данных потребительских характеристик и цен всех представленных на рынке стиральных машин. Любезному оператору вы сообщаете номер своей банковской карты (или вводите эту информацию через Web-сайт), оформляя таким образом подписку.

Через месяц, когда выбор стиральной машины благополучно сделан, вы тем не менее замечаете, что 100 руб. за очередной месяц подписки с вас все-таки списывается. Вы хотите отказаться от подписки, однако не тут-то было! По номеру, где вы оформляли подписку, вас просят позвонить в службу технической поддержки по отдельному номеру, который постоянно занят. Web-сайт требует ввести логин и пароль для авторизации, которые вы уже давно потеряли среди десятков других паролей... У меня есть несколько знакомых американцев, которые предпочитают платить по несколько долларов в месяц за сервис, которым они никогда уже не воспользуются (они уже могут и не помнить, как им пользоваться), чем

проходить всю процедуру формального отказа от подписки, которая специально настолько сложная и запутанная, что разобраться в ней может только профессиональный юрист..

Одно дело, когда поставщик услуг сознательно использует подобную технику для заманивания и удержания клиентов даже после их фактического отказа от услуги. Другое дело, когда компания из лучших побуждений старается угодить своим клиентам, однако неспособность «встать на место клиента» приводит к тому, что неумелое сервисное обслуживание портит все впечатление от хороших, качественных продуктов. Как сказал бы И.А. Крылов, «услужливый дурак опаснее врага».

Несмотря на все достижения в сфере CRM-технологий, сейчас встретить высококачественный сервис значительно сложнее, чем раньше. Каждая компания имеет свой «скелет в шкафу» в виде ужасных провалов в сфере сервисного обслуживания. Именно поэтому, по статистике, в США и Западной Европе внедрение стратегии CRM чаще всего начинается с совершенствования сервиса*.

Если что-то и может кардинально повлиять на отношение клиента к компании, так это сервисное обслуживание (или скорее его отсутствие).

4.2 Контакт-центр и обслуживание клиентов

Ведущий поставщик CRM-систем Siebel Systems пародирует кошмары клиентского обслуживания в своей рекламе, где обеспокоенный оператор внимательно слушает ругань раздраженного клиента, обвиняющего компанию в неспособности отреагировать на его проблемы. Когда оператор вежливо просит клиента описать суть его проблемы, клиент впадает в истерику и вешает трубку, оставляя оператора недоумевать о том, что же произошло.

В Интернете и в прессе можно найти тысячи более серьезных примеров, описывающих неспособность служб клиентского обслуживания компаний эффективно решать проблемы, которые они должны решать. Однако мне ближе пример из личной жизни.

* В России ситуация немного иная — в основном инициативы CRM начинаются с автоматизации продаж. Это связано с тем, что стандарты сервисного обслуживания в России на порядок ниже и важность этого направления сильно недооценивается большей частью российских компаний.

Моя жена пользуется мобильным телефоном «крупнейшего в России и Восточной Европе сотового оператора». Она подписана на услугу голосовой почты, за которую платит соответствующую ежемесячную плату, однако некоторое время назад номер переадресации голосовой почты поменялся, и все клиенты должны были заново настроить свои телефоны на новый номер и код сервиса. Как человек далекий от техники, жена пропустила этот момент. В результате вот уже больше полугода, когда ее телефон бывает выключен или занят, звонящий слышит: «Данный номер не обслуживается» (потому что старые настройки голосовой почты перенаправляют звонок на несуществующий служебный номер). Это приводит в замешательство всех друзей и знакомых, которые начинают лихорадочно проверять правильность набора номера. Вялые попытки дозвониться в службу сервиса, чтобы узнать, как изменить настройки, заканчивались после 20–30-минутного ожидания на линии. От мобильного телефона она, конечно, не откажется, но мобильный оператор ежемесячно теряет \$20–30 в платежах за сообщения, которые чересчур говорливые подружки моей жены могли бы оставлять на автоответчике...

В октябре 2000 г. журнал Forbes вынес на обложку вопрос о непомерно длинном периоде ожидания в очередях и на телефонной линии при попытке получения сервисной поддержки. «Не должна ли прибыль компании и качество клиентского сервиса быть взаимосвязаны? Как мы дошли до такой жизни, когда компания считает, что может улучшить свои финансовые показатели за счет непродуктивного расходования времени своих клиентов?»*.

В том же месяце журнал Business Week оставил свою обычную дипломатичность и разместил на обложке заголовок: «Почему сервис воняет?»

Двадцать лет назад большинство клиентов оформляли свои жалобы в письменной форме, отправляли по почте компании и терпеливо ждали ответа, который мог и не прийти. Затем начался бум горячих линий, который в России сейчас в самом разгаре. Горячая линия призвана предложить клиенту решение его проблемы в режиме реального времени и поднять доверие к компании. Интернет предоставляет еще более широкие возможности для взаимодействия с клиентами в рамках обслуживания.

Компания Dell Computers, лидер в области сборки компьютеров под заказ клиентов, недавно провела исследование, которое показало, что клиент,

* Barron Kelly, «Hurry Up and Wait», Forbes, 16 октября, 2000 г.

заказавший свой ПК через Web-сайт компании, сделал в среднем 2,5 телефонных звонка в центр поддержки клиентов компании* (вот вам и эффективность Интернета как среды взаимодействия!). Не удивительно, что большую часть убытков в \$6,1 миллиардов в 1999 г., которые объявили в совокупности различные американские dot-com'ы, аналитики свалили именно на безобразную организацию служб поддержки клиентов в этих компаниях. Многие новорожденные интернет-компании были обвинены в том, что преднамеренно убрали свои контактные телефоны с Web-сайта и печатной рекламы в расчете на то, что пользователи будут использовать более дешевый канал взаимодействия — Web-сайт. Урок, полученный американскими компаниями, заключается в том, что контакт-центр становится единственной возможностью для клиента пообщаться с живым человеческим существом.

Контакт-центр (он же call-центр, он же звонковый центр, он же центр клиентского взаимодействия, он же — более оптимистично — центр заботы о клиентах или даже центр знаний клиентов) появился еще задолго до того, как компании стали собирать информацию о своих клиентах в базах данных. Стратеги крупнейших мировых компаний еще на заре индустриальной революции осознали, что качественная поддержка — критически важный фактор как для удержания существующих клиентов, так и для получения новых.

Что они не знали раньше, это то, как осуществлять качественную поддержку максимально эффективно. До последнего момента они включали расходы на построение и поддержание контакт-центра в категорию необходимых издержек на ведение бизнеса и относились к ним таким образом, будто их единственной задачей было снижение общей прибыльности компании. Подбор сотрудников в контакт-центр и по сей день часто сводится к тесту: насколько быстро будущий оператор может печатать на компьютере...

Операторы реагировали на каждый звонок, как если бы он был единственным и уникальным, что подтверждало позицию корпоративных стратегов о роли контакт-центра. На практике до 50% всех звонков в компанию — повторные. Эффективность оператора зависит от того, насколько быстро он может «скинуть» клиента с линии. Когда решение клиентского запроса требует более глубокого исследования, поиск специалиста по продукту, который сможет детально вникнуть в суть проблемы и решить ее, может занять дни или даже недели. Так как звонки редко контролировались, изобретательные операторы контакт-центров находили собствен-

* По данным журнала «Sales and Marketing Management», июнь 2000.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

ные «гениальные» решения для тех или иных проблем, чтобы успеть обслужить как можно большее количество звонков.

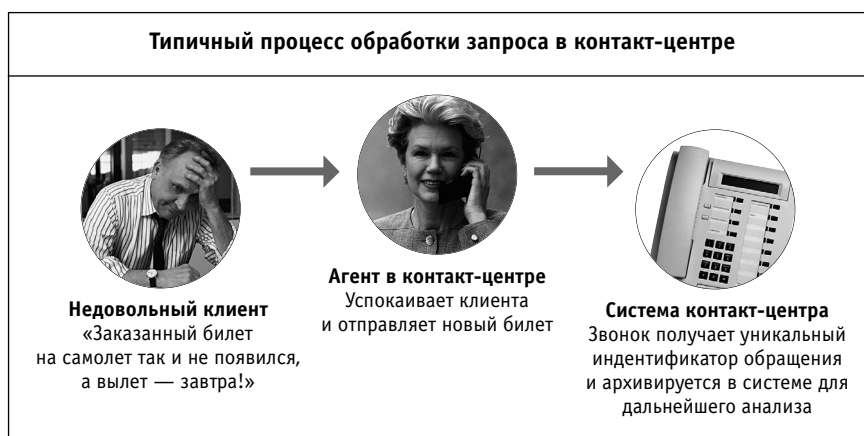
Технологии, автоматизирующие контакт-центры, появились на рынке как ответ на потребность в оптимизации рутинных действий операторов и увеличении эффективности работы в целом, чтобы справиться с растущими объемами звонков. Появилась возможность заведения «заявки о проблеме» (trouble ticket) и отслеживания прохождения этой заявки от ее создания в момент клиентского обращения до разрешения проблемы. Операторы получили возможность просматривать похожие заявки, реализованные ранее, пока клиент ждет на линии, чтобы не запускать процесс исследования проблемы заново. Такие продукты, как Remedy и Clarify, позволяют компаниям анализировать статистику по звонкам, разделять их по типам, времени на разрешение, потребности в эскалации, продолжительности и т.д. Подобные системы также позволяют прогнозировать нагрузку контакт-центра звонками для адекватной подготовки персонала.

Производители систем для контакт-центров действительно помогают компаниям увеличить продуктивность агентов и количество обработанных обращений, провести необходимое обучение персонала, контролировать эффективность предлагаемых решений и в идеале сократить время на реализацию цикла «проблема — решение» и снизить расходы. (Известная профессиональная присказка гласит, что, если клиент хочет разорить компанию, он просто должен достаточно регулярно звонить в ее службу поддержки.) Большинство компаний используют статистику контакт-центра для контроля над тем, сколько каждый агент обслужил звонков: обычно от этого зависит его компенсация.

Вне зависимости от развития программных систем для контакт-центров, бизнес-процессы играют в деле поддержки клиентов существенно большую роль, чем непосредственно сами клиенты.

На иллюстрации показано, что клиент недоволен. Туристическое агентство обещало прислать билет на самолет, но клиент так и не получил его. Агент в контакт-центре авторизован выписать новый билет и внести в систему информацию об обращении клиента. К счастью для клиента, тариф не поменялся. К счастью для компании, клиент готов принять вновь выписанный билет. Однако акцент в этом примере делается не на удовлетворенность клиента, а на сам процесс — обращение с жалобой клиента вносится в систему для последующего анализа постфактум. Утихомиривание клиента остается на усмотрение самого агента, если у него есть на это желание и си-

ла воли. Стандартные процедуры являются основой любого современного контакт-центра. Тем не менее клиент все больше становится обязательной переменной в формуле работы современного контакт-центра.



4.3. Контакт-центры автоматизируются

Контакт-центры за последние два десятилетия прошли захватывающую эволюцию от группы сотрудников, сидящих в одном помещении и отвечающих на телефонные звонки клиентов в рабочие часы, до выделенных подразделений (или отдельных компаний), предоставляющих услуги поддержки и продаж по всему миру через всевозможные каналы взаимодействия. Компании понимают, что успех в отношениях с клиентами во многом зависит от качества поддержки, и новые функциональные возможности современных контакт-центров являются ответом на возрастающие требования по автоматизации в этой сфере.

Перенаправление звонков

Служба поддержки клиентов крупной компании может на самом деле состоять из нескольких или многих географически удаленных друг от друга подразделений или контакт-центров. Эти контакт-центры могут быть привязаны к:

- Расположению региональных офисов компании.
- Экспертизе специалистов компании по продуктам или технологиям.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

- Центрам исследований и разработок.
- Офшорной зоне или области дешевых трудовых ресурсов*.
- Уровню эскалации проблемы.

Так как производительность является до сих пор одним из главных показателей эффективности контакт-центра, минимизация времени, в течение которого клиент ожидает ответа оператора на линии связи, становится одной из наиболее приоритетных задач. В США появилась концепция «Следуй за солнцем», которая означает последовательную доступность службы поддержки для всех временных зон по мере наступления рабочих часов. Если пики обращений в службу поддержки приходятся обычно на рабочее время (с 9.00 утра до 5.00 вечера), в масштабах всей России это означает реальную работу службы поддержки с 7.00 утра до 2.00 ночи по московскому времени.

Для дальнейшей оптимизации времени ожидания клиентов на линии используются различные методы «балансирования нагрузки», т.е. распределения клиентских звонков на первого доступного оператора. Сетевое оборудование или программное обеспечение на телефонном сервере контролирует занятость операторов и одновременно отслеживает очередь входящих звонков, маршрутизируя вызовы по определенному алгоритму.

Подобное автоматическое распределение звонков (ACD — Automatic Call Distribution) не только снижает время, которое клиент проводит в ожидании соединения с оператором, но также может использовать данные о клиенте для принятия интеллектуального решения о том, куда данный вызов направить. Например, по коду региона звонок может быть направлен в ближайший к клиенту центр обслуживания абонентов или, если клиента можно идентифицировать по его телефонному номеру, на агента, отвечающего за данную категорию клиентов.

Конечно, перенаправление звонков стало практиковаться задолго до того, как появились такие понятия, как CRM и компьютерно-телефонная интеграция. Однако раньше клиент сам должен был следить за тем, чтобы его правильно идентифицировали — звоня по определенному номеру (например, многие компании практикуют выделение специального номера только для VIP-клиентов) или пробираясь сквозь дебри голосового меню.

* В данном случае под «офшорными зонами» подразумеваются не страны с либеральными финансовыми законами, а страны и регионы с дешевой рабочей силой, куда крупные корпорации предпочитают переносить свое производство или операционную поддержку. К подобным офшорным зонам в США и Западной Европе, помимо стран Юго-Восточной Азии, Китая и Индии, принято относить и Россию.

Более сложные алгоритмы распределения вызовов могут включать информацию о квалификации операторов и о наличии у них доступа к определенным специализированным данным. Например, звонки, связанные с продажами, должны быть направлены на оператора, который хорошо продает, тогда как запрос, связанный с технической поддержкой, лучше выполнит обученный инженер. Однако инженер с базовыми знаниями методов продаж также сможет обслужить и звонок от потенциального клиента, если все операторы-продавцы в настоящий момент заняты.

Так называемая «матрица навыков» операторов может быть использована совместно с алгоритмами распределения звонков и анализом данных о клиентах из CRM для построения модели оптимального обслуживания поступающих запросов, которая будет принимать решение о направлении звонка на того или иного оператора за считанные доли секунды.

Системы интерактивного речевого взаимодействия, или «голосовое меню» (IVR — Interactive Voice Response), используются для снижения нагрузки на живых операторов при распределении звонков. Голосовое меню позволяет клиенту в тоновом режиме набора ввести ответы на задаваемые электронным оператором вопросы («Нажмите 1 для получения информации о вашем счете...»). Это позволяет выиграть время при обслуживании вызова, а также получить больше информации о сути запроса до начала разговора.

Функции автоматического распознавания речи могут предоставить клиентам еще более широкие возможности — например, изложить суть своей проблемы голосом (а не в тоновом наборе меню). Современные возможности по распознаванию речи пока сильно ограничены, тем не менее, возможно достоверное распознавание цифр и нескольких ключевых слов, необходимых для определения сути запроса. Авиакомпании используют распознавание речи для того, чтобы обрабатывать большое количество справочных запросов о доступности мест на рейсах, при этом не загружая операторов, занятых бронированием билетов.

Функции компьютерно-телефонной интеграции, такие как распределение вызовов, интерактивное речевое взаимодействие и другие, хотя и являются во многом технологическими игрушками, весьма важны для CRM-стратегии в целом. Современные технологии в области искусственного интеллекта, несмотря на то что разрабатываются довольно активно, пока находят на практике очень слабое применение — технологические стратегии допускают те же самые ошибки, что и десятилетия назад. Новые

Поддержка клиентов в стратегии CRM

технологические изобретения пытаются применить для эмуляции деятельности человека, а не для создания прямой добавленной стоимости (вспомните стереотипы роботов в фантастике 50–60-х годов).

Поддержка продаж в контакт-центрах

Ваш клиент только что приобрел бриллиантовое кольцо и собирается выяснить, есть ли у вас соответствующие по стилю серьги. Такое взаимодействие может быть просто очередным клиентским обращением, а может превратиться в дополнительную продажу и увеличение дохода.

Точная информация — доступная на экране оператора в момент взаимодействия с клиентом в виде «всплывающего окна» или напоминания — может помочь оператору быстро сориентироваться в ситуации и понять, является ли клиент на другом конце провода вероятным кандидатом на приобретение дополнительных продуктов и услуг.

Использование контакт-центра в качестве точки продаж — достаточно новая для России практика, требующая от компаний хорошего знания своих клиентов и другого отношения со стороны операторов — они должны отойти от своей традиционной роли «отвечающего на вопросы» и превратиться в генераторов доходов.

Подобная поддержка продаж не только экономит ресурсы компании, сокращая время покупки и предупреждая личный визит клиента в точку продаж, но и оказывается более эффективной, чем прямые звонки этим же клиентам. Первый контакт с клиентом уже установлен (до него не нужно дозваниваться, представляться, объяснять суть предложения), вся информация о продуктах и их возможностях для клиента уже находится перед оператором на экране компьютера.

Вы, возможно, уже испытывали на себе (или испытаете в ближайшем будущем) подобную технику, общаясь с крупнейшими российскими компаниями:

«Это отличные ботинки. Не желаете ли приобрести ремень в тон?»

«Очень жаль, что у вас возникли проблемы с электронной почтой. Может, вам подумать об установке выделенного канала ADSL? Ваш дом уже подключен, поэтому мы можем предложить 50%-ную скидку на установку оборудования».

«Пока мы ждем подтверждения прохождения вашей заявки от трейдера, может, я расскажу вам о нашем новом паевом фонде?»

Оператор контакт-центра, выполняя функции продавца, освобождает время тех, кто работает в офисе, для взаимодействия с другими клиентами — теми, кто предпочитает делать покупки при личном контакте (помните инфографию?). Основная идея заключается в том, чтобы операторы концентрировались на существующей клиентской базе, где у них уже есть опыт взаимодействия, освободив время другим для взаимодействия с новыми потенциальными клиентами.

Даже если клиент не отреагирует на специальные предложения и посулы оператора контакт-центра, простое упоминание дополнительного сочетающегося продукта или услуги является способом донести до клиента информацию об этом продукте и услуге, ведь он мог и не знать о нем. Таким образом, формируется «доля внимания» (mind share) клиента. В следующий раз он может задуматься о ремне в тон к своим ботинкам и, скорее всего, сначала позвонит в компанию, которая его первая ему предлагала.

Для того чтобы максимально облегчить клиенту проблему выбора при разговоре с оператором контакт-центра, компания должна обладать всей полнотой информации о клиенте. Простое предложение клиенту по телефону самого нового продукта в то время, когда он жалуется на некачественное обслуживание, скорее приведет к негативной реакции с его стороны. Именно по этой причине операторы должны быть хорошо подготовлены и четко понимать, когда имеет смысл вовлекать клиента в дополнительную продажу, а когда следует воздержаться от любых новых маркетинговых инициатив.

Самообслуживание через Интернет

Клиенты в большинстве случаев одновременно и довольны, и раздражены тем фактом, что Web-сайт выступает промежуточным звеном при разрешении запросов клиента. В конечном счете кратчайшее расстояние между двумя точками — прямая, так почему бы не поговорить с живым человеком тогда, когда это кажется наиболее очевидным решением?

Растущие требования по качеству и скорости обслуживания в центрах поддержки клиентов повлекли за собой не только автоматизацию самих процессов клиентского обслуживания, но и более широкое использование возможностей Web для доступа ко всему спектру информации, необходимой клиенту.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

Например, Web-сайты курьерских служб и логистических компаний предоставляют клиентам доступ к информации о текущем нахождении посылки или коммерческого груза. Если запрос о статусе посылки по телефону может занять 2-3 минуты (а с учетом возможного ожидания и все 10), то нахождение этой же информации через Web-сайт может занять 10-20 секунд. Умножьте эти данные на количество ежедневных обращений с подобными однотипными запросами, и вы поймете, почему компании с таким рвением используют Web-технологии в службе поддержки.

Не стоит думать, что самообслуживание через Интернет эффективно только для поиска специализированной информации, такой, например, как статус прохождения посылки. Большие объемы структурированной информации (инструкции, правила, списки выбора) проще воспринимаются при чтении, нежели на слух. Попробуйте выбрать кинотеатр на вечер (нужный фильм, сеанс, близость к дому), пользуясь только телефонными автоинформаторами, — это займет в лучшем случае час. Та же операция через Web-сайт займет пару минут.

Для облегчения доступа к подобной структурированной информации на Web-сайтах размещают списки «часто задаваемых вопросов — ЧАВО» и организуют навигацию таким образом, чтобы следовать логике пользователя, зашедшего на сайт.

Список часто задаваемых вопросов может содержать, например, такие:

- Где расположена компания (офис, точки продаж)?
- Как просмотреть информацию по моему счету?
- Я переехал, как мне обновить информацию о себе?
- Как мне поменять пароль?
- Как я могу вернуть/заменить товар?
- У меня вопросы по полученному счету — куда обратиться?

Чем больше выбор вариантов того, как клиент может взаимодействовать с компанией, тем выше вероятность, что он останется доволен этим взаимодействием.

Возможно, для предоставления клиенту выбора достаточно поместить адрес электронной почты на Web-сайте, по которому клиент может написать и получить ответ на свой запрос. Возможно, для этого потребуются кнопка «Позвоните мне», которая инициирует звонок продавца клиенту в указанное время. Многие компании переносят возможности взаи-

модействия по принципу «один на один» в Интернет*, предоставляя клиентам возможность пообщаться с представителями компании через ICQ, чат и другие службы.

Общение с клиентами через чат и подобные службы выглядит в России диковинкой, однако для решения большого количества задач это — наиболее реальный в экономическом плане выход. Например, когда клиент, использующий одну телефонную линию, может сразу обратиться с вопросом к оператору без обрыва интернет-соединения. Или когда клиент и компания удалены друг от друга на тысячи километров, и телефонный звонок может влететь в копеечку.

Также, если оператор может одновременно обслуживать только один телефонный вызов, через чат он может общаться одновременно с 5–7 клиентами, используя время на печать ответов и готовые текстовые шаблоны.

Конечно, новые изобретения сами по себе не решат всех проблем клиентского обслуживания. Исследования показывают, что большинство компаний не могут справиться даже со своими телефонными звонками. Никто не хочет запускать новые каналы взаимодействия (и усложнять всю схему информационного обмена), если не может обеспечить по ним достойный уровень обслуживания. Тем не менее, по мере того как нехватка квалифицированных человеческих ресурсов становится реальностью для большинства крупных контакт-центров, компании ищут путей удовлетворения естественной тяги к личному общению более дешевыми способами.

Исследование показало, что 56% всех финансовых компаний или не смогли вовремя ответить на запросы клиентов, отправленные по общему адресу электронной почты, или не ответили вообще**. Мораль: незачем представлять новый продукт или услугу, если компания еще не готова его поддерживать. Как и в случае с телефонными операторами, специалисты, поддерживающие клиентов через Интернет и электронную почту, должны иметь прекрасные коммуникативные качества и уметь работать параллельно, чтобы хорошо выполнять свою работу.

* Далее мы представим концепцию «eCRM», которая как раз и означает использование стратегии CRM в Интернете.

** Исследование проведено компанией Celent Communications и опубликовано в журнале Bridge News, август 24, 2000 г.



Измерение удовлетворенности клиентов

Раньше еще можно было попросить независимую компанию обзвонить всех клиентов в обеденное время с просьбой «ответить на несколько вопросов» по поводу сделанной недавно покупки. По мере роста клиентской базы и ускорения темпов жизни объективная информация о степени удовлетворенности клиентов становится все более дефицитной.

По мере того как традиционные анкеты для сбора информации перестают давать ожидаемый результат, компании применяют всевозможные инновационные ухищрения для изучения мнений покупателей и использования этой информации для улучшения сервиса.

В традиционном представлении измерение удовлетворенности клиентов заключается в рассылке по почте анкеты с вопросами. Единственное, что подобная анкета может сказать наверняка, это то, что думает клиент о взаимодействии с торговым представителем или оператором контакт-центра, и является ли он еще лояльным потребителем.

В стратегии CRM подобные формы исследований ориентированы не на широкие массы клиентов, т.е. действуют не по типу «измеряем среднюю температуру по больнице», но нацелены на конкретные сегменты или группы клиентов. Соответственно, и список вопросов, и канал взаимодействия зависят от специфики каждого сегмента. Реакция клиента попадает в базу данных CRM и становится частью его профиля. Такой мониторинг с течением времени позволяет лучше настроиться на ожидания клиента для взаимодействия с ним.

Компании, сегментирующие клиентов по принципу их ценности, могут также привязать информацию о степени удовлетворенности клиентов к их рейтингу и на основе полученных результатов формировать приоритеты во взаимодействии с различными категориями клиентов.

Возможности Интернета существенно изменили представление о форматах проведения исследований. Посетители различных Web-сайтов уже привыкли к интерактивным опросам в момент захода на сайт или выхода с него — об их отношении к тем или иным продуктам и услугам. Иногда эта информация может напрямую воздействовать на те или иные решения компании по взаимодействию с клиентами. Обычно подобные исследования нацелены на выяснение следующих вопросов:

- Что может заставить клиента вернуться на Web-сайт компании?
- Как клиенты нашли данный Web-сайт?
- Почему клиенты осуществили/не осуществили покупку во время этого визита?
- Почему клиенты зарегистрировались/не зарегистрировались на сайте?
- Какие функциональные возможности клиенты определили как наиболее полезные?
- Как визит на сайт повлиял на отношение клиента к компании?
- Как клиенты оценивают сайт компании в сравнении с сайтами конкурентов?

Подобные электронные исследования становятся очень «продвинутым» инструментом, превращаясь в технический эквивалент исследования фокус-групп. Компании могут использовать более точные статистические выборки, делая результаты исследований более точными. Все чаще можно встретить ситуацию, когда компания собственными силами разрабатывает и поддерживает свой Web-сайт, но привлекает внешнее агентство для создания анкет для опроса, сбора и обработки результатов и их анализа в контексте общих стратегических задач компании.

Сценарии общения

По мере роста уровня автоматизации контакт-центра увеличивается и спектр возможностей по использованию различных методик взаимодействия. Клиентские базы данных становятся информационно более насыщенными, и поведение клиентов — более предсказуемым на основе того, что делали схожие по профилю клиенты ранее.

Качественное увеличение уровня знаний о клиентах позволяет оснастить операторов в контакт-центре конкретными сценариями общения с клиентами в зависимости от конкретной ситуации. Подобные сценарии снижают объем решений, которые операторы вынуждены принимать на свой страх и риск. Они предоставляют логическую последовательность для ведения разговора с клиентом на основе следующих факторов:

- Причина контакта.
- Ценность клиента.
- Возможности кросс-продаж и данные о готовности совершить покупку.
- Текущие специальные предложения и скидки.

- Прогноз взаимодействия компании с клиентом (просроченные счета, невыполненные обязательства и т.д.).

Некоторые системы управления знаниями поддерживают запросы, сформулированные естественным языком. Например, оператор в процессе общения с клиентом вводит запрос: «Клиенту нужны инструкции по стирке фланелевых рубашек» и получает соответствующий ответ системы: «Холодная вода, щадящий режим стирки». Системы взаимодействия через Интернет могут сохранять текстовые последовательности всех взаимодействий с клиентом. В дальнейшем подобную расшифровку можно послать эксперту для ответа на нестандартный запрос, использовать для «разбора полетов» или в качестве справочного пособия для других операторов.

Даже производители CRM-систем признают, что не бывает совсем однотипных запросов — каждый клиент по-своему уникален. Ни одна система не способна заменить квалифицированного оператора с глубоким знанием продуктов и услуг компании. Тем не менее сценарии общения позволяют сотрудникам контакт-центра придерживаться единых стандартов в обслуживании и представлении компании — так, чтобы два клиента со схожими проблемами не получили два совершенно различных ответа на свои запросы.

Обратная сторона заключается в том, что ваши наиболее ценные клиенты, которые, возможно, заслуживают персональных ответов, вынуждены будут довольствоваться стандартными. На приведенной ниже иллюстрации дается новый вариант схемы клиентского обслуживания с учетом ценности клиента.

В этом примере на сервере CRM (или в централизованном хранилище данных) содержится профиль клиента с наиболее важной информацией о нем, а не просто о его звонках в контакт-центр. Такой профиль может содержать информацию о маркетинговых акциях, в которых участвовал клиент, о его истории поездок, обычных методах бронирования билетов, о предпочтениях в еде и местах в самолете, об использовании партнерских программ и продуктов. В данном случае профиль показывает, что клиент летает только бизнес-классом, сделал более 60 перелетов за последний год и входит в 3% самых активных клиентов по программе лояльности.

Эта информация сама по себе диктует сценарий общения с клиентом: оператор вместе с выпиской нового билета должен предложить клиенту бесплатно пересесть в первый класс. Клиент, скорее всего, останется ло-

яльным и будет расценивать ошибку авиакомпании как аномалию, нежели как руководство к уходу.



Способность дифференцировать сервис, предоставляемый клиентам исходя из их ценности для компании, — это не просто спасение для контакт-центров, это основа стратегии CRM при обслуживании клиентов.

Виртуальные персонажи

Продвигая идею самообслуживания среди своих клиентов, компании иногда прибегают к использованию виртуальных персонажей, или кибер-агентов, которые обычно «живут» на Web-сайте, выполняя функции гида или персонального консультанта.

В виртуальном персонаже поставщики решений пытаются объединить лучшее из возможностей персонализации и современных коммуникационных технологий. С одной стороны, виртуальный персонаж наделен индивидуальностью — он может иметь уникальный голос, выражение лица, обращаться к посетителям сайта по имени. С другой — он может обращаться ко всей базе знаний, чтобы отвечать на типовые запросы посетителей, а также подсказывать клиентам путь к тем или иным страницам для совершения покупки или проверки состояния заказа.

Поддержка клиентов в стратегии CRM

Несмотря на то что сейчас виртуальные персонажи выполняют только рудиментарные функции информационной поддержки, их стратегическая миссия заключается в том, чтобы научиться принимать объективные решения и давать рекомендации на основе информации о сути клиентского запроса, разрозненных данных о клиенте и сложной логики, основанной на правилах. Эволюция виртуальных персонажей в ближайшем будущем должна привести к тому, что их «человеческих» качеств будет достаточно, чтобы выполнять функции «персонального и полномочного представителя» клиента в компании. Но пока виртуальным агентам приходится довольствоваться функцией визуального украшения системы поиска информации.

Управление трудовыми ресурсами

Управление персоналом в центре обслуживания клиентов всегда сводилось к распределению, кто когда работает. Традиционное разделение по принципу: «Вы трое обслуживаете 100 крупнейших клиентов, вы пятеро — следующие 500 клиентов, на вас — все остальные» напрашивается само собой, однако редко когда приводит к высокому уровню удовлетворенности клиентов и сотрудников. Хорошо, когда лучшие клиенты получают лучший сервис, однако «лучший» еще не значит «достаточно хороший».

Специальные инструменты по управлению трудовыми ресурсами в центрах поддержки клиентов предлагают возможности планирования персонала и оптимизации загрузки в соответствии со спецификой бизнеса. Некоторые из систем специализируются именно на управлении персоналом в контакт-центрах. Оптимизация происходит вокруг пиков обращений, различных каналов взаимодействия, типов клиентов, что гарантирует достойный уровень сервиса наиболее ценным из них. Системы могут комбинировать задачи операционного управления, такие как распределение звонков в соответствии с приоритетами, функциями планирования, включая:

- Возможность предвидения количества обращений для планирования пиков загрузки.
- Рекомендации по оптимальному количеству операторов для определенных пиков загрузки.
- Контроль эффективности работы в привязке к ценности клиентов, удовлетворенности, уровню приоритета и другим метрикам;
- Составление расписаний работы сотрудников на основе навыков, условий работы, предпочтений.

- Глобальный мониторинг распределенных центров поддержки клиентов с возможностью объединения информации в единый отчет для контроля производительности и эффективности работы персонала.

Учитывая, что вопросы персонала «отъедают» до 70% операционных бюджетов центров поддержки клиентов, способность отслеживать эффективность работы и сравнивать ее с уровнем удовлетворенности сотрудников является ключевой целью руководителей отделов поддержки по всему миру, многие из которых получают компенсацию по результатам этих измерений.

4.4. Сухой остаток для руководителя

Что же все-таки может сделать ваша компания для того, чтобы гарантировать, что контакт-центр способен реагировать на запросы клиентов оптимальным образом, понимая свою роль и предоставляя соответствующий уровень сервиса? Ниже приведены ключевые факторы, которые помогут добиться поставленной цели.

- **Аккуратно выбирайте технологии.**

Четко понимайте потребности вашего бизнеса, прежде чем делать инвестиции в сложные и дорогостоящие системы взаимодействия с клиентами. Так, если ваш Web-сайт не имеет постоянной связи с системой управления складскими запасами, то и нет смысла предлагать клиенту услуги по самообслуживанию через Интернет: в этом случае вы рискуете разочаровать клиента несоответствием полноты и актуальности предоставленной информации его ожиданиям. Точно так же, если ваш лучший клиент общается больше с голосовой почтой, нежели с живым представителем, здесь что-то не так. Пусть система обслуживания клиентов развивается вместе с ростом бизнеса, открывая новые возможности и удобства для клиентов по мере эволюции компании. Главное, чтобы во избежание неприятных сюрпризов система обслуживания клиентов не отставала в темпах роста от бизнеса в целом.

- **Обеспечивайте сотрудников, ответственных за поддержку клиентов, всей необходимой информацией для осуществления этой поддержки.**

Это подразумевает доступ не только к истории взаимодействия с клиентом по всем используемым каналам, но и к любой другой информа-



ции, которая может потребоваться для оперативного решения вопросов в момент контакта с клиентом. Так, если клиенты-должники перенаправляются на кредитного контролера, последний должен иметь детальную информацию о всех оплатах, которые проводил данный клиент, а также о сервисных запросах этого клиента (возможно, задержка оплаты связана с плохим качеством предоставляемых услуг и требует дополнительных действий на стороне компании). Также, если оператор в контакт-центре выполняет функции кросс-продаж новых продуктов существующим клиентам, он должен иметь интерактивную подсказку о продукте и о сути проводимой маркетинговой программы в контексте данного конкретного клиента в момент общения с ним.

■ **Формализуйте регламент работы персонала по поддержке клиентов.**

Учитывая возрастающие требования клиентов, нельзя позволить оператору в контакт-центре или специалисту по поддержке экспериментировать в методах организации взаимодействия с клиентами. Когда двум разным клиентам предоставляют разный ответ на один и тот же вопрос, это может быть следствием анализа данных, который показал различия этих двух клиентов, но не результатом того, что два оператора по-разному представляют себе решение одной проблемы. Пусть регламент работы предполагает процедуру эскалации по запросу, требующему дополнительного анализа или больше информации. Пусть регламент гарантирует, что клиент, ожидающий ответа, всегда его получит.

■ **Определите критерии успеха.**

Многие компании используют CRM для того, чтобы предоставить операторам в службе поддержки всю необходимую информацию с целью увеличить эффективность их работы. Тем не менее один мировой производитель автомобилей имеет две различные системы оценки успешности работы операторов. Одна используется для работы с линейкой потребительских автомобилей — операторы поощряются за краткость разговора и рекомендацию обратиться на Web-сайт компании или к ближайшему дилеру за дополнительной информацией. Другая система оценки, используемая для эксклюзивных автомобилей, мотивирует операторов находиться на телефоне с клиентом как можно дольше. В первом случае средняя продолжительность звонка составляет 4 минуты, а во втором — около 25 минут. Не удивительно, что уровень удовлетворенности среди пользователей дорогих машин существенно выше. Компания должна четко понимать свои приоритеты в обслужива-

нии обращений клиентов и формировать сервисную политику в соответствии с этим: время ожидания на линии, оптимальная продолжительность звонка, ожидаемый результат разговора, необходимые дальнейшие действия после контакта, предоставление информации.

■ **Понимайте проблему «сервисного спасения».**

Время от времени клиент, недовольный обслуживанием и готовый уйти к конкурентам, решает «дать компании последний шанс» — обычно в форме звонка в службу поддержки. «Сервисное спасение» означает, что компания должна сделать все, что в ее силах, чтобы исправить отношения с клиентом и избежать его ухода вне зависимости от того, является ли недовольство следствием плохого обслуживания или просто плохого настроения клиента. Персонал должен уметь определить потребность в «сервисном спасении» клиента и понимать шаги, которые необходимо предпринять, чтобы снова завоевать его расположение. В идеале это предполагает изучение ценности клиента — оператор должен понимать, насколько далеко он может (и должен) зайти в процессе его удержания. Факт остается фактом: умение решить проблему поддерживает лояльность клиента сильнее, нежели отсутствие каких-либо проблем вообще.

■ **Обеспечьте соответствующее обучение вашего персонала обслуживанию клиентов.**

Задача, которая раньше могла сводиться к простому телефонному звонку, сегодня требует от сотрудника знания большого количества экранов в специализированной системе, а также умения быстро находить нужную информацию. Технологии позволяют оператору одновременно обслуживать нескольких клиентов и просматривать информацию по ним. Убедитесь, что сотрудники чувствуют себя уверенно с теми инструментами, которые ваша компания использует (или предполагает использовать). Также убедитесь, что они хорошо разбираются в продуктах, которые ваша компания предлагает. Не забудьте позаботиться о том, чтобы операторы были мотивированы (финансово или иными способами) предоставлять клиентам постоянно высокое качество обслуживания.

■ **Имейте необходимое количество персонала.**

Покупатели, заинтересованные в живом общении с оператором, никогда не будут удовлетворены ответом типа: «Все линии заняты, перезвоните позднее». Если компания предполагает использовать различные каналы взаимодействия, такие как электронная почта, чат и др., она

должна быть готова обеспечить необходимое количество операторов для обслуживания каждого из предложенных каналов. Современные средства анализа статистики телефонных станций и Web-сайтов позволяют мониторить и контролировать объемы обращений в зависимости от времени суток, например. Эту информацию можно использовать для соответствующего планирования загрузки операторов. Для более сложных задач можно использовать различные системы управления рабочей силой, которые позволят базироваться не столько на предположениях, сколько на реальной ситуации.

■ **Распространяйте полученные знания.**

В конечном итоге клиенты не звонят в маркетинговый отдел, когда они не довольны функциональными возможностями продукта. Распространение информации, полученной службой поддержки, на другие подразделения компании (такие, как отдел маркетинга или производство) поможет не только лучше понять требования клиентов, но и улучшить характеристики предлагаемых продуктов. Прогрессивные компании, осуществляющие централизованное хранение клиентской информации, вводят важные факты, полученные в процессе обслуживания клиентов, непосредственно в их профили, распространяя потом выводы на всю компанию. Когда процесс построен правильно, сервисные запросы и обращения клиентов рано или поздно попадают в отдел исследований и новых разработок, где превращаются в усовершенствования продуктов и их дифференциацию — замыкая таким образом круг решения ключевых проблем.

■ **Сделайте компенсацию операторов более прозрачной.**

В конце концов, насколько сильно будет заботиться о недовольном клиенте сотрудник, получающий мизерную почасовую оплату, особенно если его обучили только сбору информации и предложению новых продуктов? Обслуживание клиентов обычно — это работа с низким уровнем вознаграждения, высоким уровнем стресса и постоянно на виду. Обеспечивайте операторов реальными возможностями в развитии карьеры. Если компания рассчитывает получить от оператора дополнительную отдачу, она должна быть готова соответственно ее компенсировать.

■ **Если ваша компания еще не сформировала свою индивидуальность — самое время сделать это.**

Если ваша компания продает финансовые услуги, вы, возможно, будете ожидать от своих операторов строгости и подчеркнутой делови-

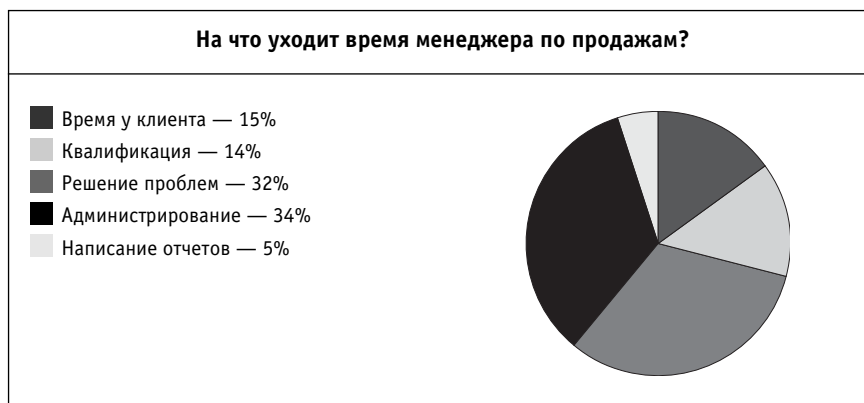
тости в отношениях с клиентами. Если же ваш бизнес — продажа видеокассет, то операторы могут придерживаться более неформального стиля общения. Крупные корпорации активно стараются «очеловечить» поведение своих операторов — отдача от этого бывает очень ощутима. Агент, который ведет неформальную человеческую беседу в процессе осуществления заказа, шутит и поддерживает собеседника, может добиться большего, чем формальный оператор, придерживающийся строгой формы разговора. Однажды знакомый рассказал мне, что был полностью обезоружен простым «Але», сказанным очень по-домашнему оператором крупного контакт-центра, — вот уж чего он меньше всего ожидал услышать от торгового представителя!

5. Автоматизация продаж: колыбель, в которой вырос CRM

5.1 От управления контактами к CRM: история эволюции

Удивительное превращение CRM из специализированной программы в стратегическую инициативу масштаба предприятия началось с автоматизации продаж. Почему тогда мы не поместили главу про автоматизацию процессов продаж в самом начале книги? Потому что успех в области продаж формируется в первую очередь за счет эффективной работы в сфере маркетинга и обслуживания клиентов. В конечном счете, если компания способна собирать и анализировать информацию о своих клиентах в процессе их обслуживания и маркетинга, она сможет использовать эту информацию и для своих продающих подразделений, увеличивая их эффективность и доходность.

Системы автоматизации продаж изначально предназначались для того, чтобы увеличить производительность труда специалистов по продажам и дать им стимул лучше документировать свои взаимодействия с клиентами. Как видно из графика, только 25–30% времени менеджеры по продажам в средней российской компании тратят на свои непосредственные задачи — взаимодействие с клиентами и анализ новых поступающих сделок (квалификация). Большая часть времени «утекает» на решение рутинных операционных задач — поиск информации, решение всевозможных технических и организационных проблем, согласования и т.д.



Большинство специалистов отделов продаж и маркетинга, где были внедрены системы CRM, именно автоматизацию рутинных процессов называют главным и наиболее ценным результатом проекта. Причины этого очевидны — конкретному менеджеру сложно увидеть и оценить результаты, ориентированные на компанию в целом или на руководство (а иногда эти результаты даже кажутся конкретному коммерческому специалисту враждебными, если снижают его персональную ценность или создают дополнительные контрольные и надзорные механизмы). А выгоду от работы с системой, связанную с автоматизацией рутинных процессов взаимодействия с клиентами, он может оценить моментально.

Вот примеры «сжигателей времени», сформулированные по результатам опроса специалистов отделов маркетинга и продаж более 30 российских компаний:

- Поиск информации о клиенте (история контактов, существовавшие проблемы и причины прошлых отказов, осуществленные или планируемые заказы, кредитная история и структура принятия решения), о продукте (доступность и процедура заказа, принципы конфигурации и совместимости) или процессе продаж (шаблоны документов и форм, последовательность действий, регламенты и процедуры).
- «Я пришел в компанию и первые полгода постоянно мучил коллег вопросами: где можно найти ту или иную информацию? Больше всего мне было обидно, когда я не смог оперативно подготовить коммерческое предложение на уникальную услугу, и мы проиграли тендер, а через пару месяцев я случайно нашел отличный

шаблон предложения именно на эту услугу, созданный коллегой больше года назад!»

- Подготовка коммерческого предложения (расчет цен, согласование скидки и условий поставки, формализация типовых требований, предварительная техническая экспертиза и т.д.).
 - «Самое болезненное для меня — обивать пороги различных отделов (бухгалтерия, юристы, техники), доказывая необходимость работы с тем или иным клиентом. Как будто нашей компании не нужны клиенты и не я их нашла и убедила! Иногда на сбор всех подписей для работы с клиентом уходит столько времени, что клиент начинает сомневаться: а стоит ли работать с нашей компанией?»
 - «Никто в компании не знает, сколько должны стоить наши услуги! Если делать все в соответствии с заведенным регламентом, никогда ничего не продашь. Приходится идти «на поклон» к руководству всякий раз, когда нужно дать скидку в пару процентов!»
- Взаимодействие с финансовым отделом и бухгалтерией по контролю договоров и счетов.
 - «У нас с бухгалтерией постоянно тяжелые отношения — их не устраивает качество нашей работы с должниками, а нас раздражает отсутствие своевременной информации о платежах клиентов. Так и живем — в постоянном противодействии и взаимных обвинениях».
 - Каждый раз, когда мне нужно выписать счет клиенту или продлить договор, мне приходится заново объяснять сотруднику бухгалтерии все детали наших отношений с клиентом. Это отнимает столько времени, сколько я не трачу на взаимодействие с клиентом».

Тем не менее простое освобождение времени продавцов не увеличит автоматически продажи: необходимо, чтобы высвобождающееся время было максимально использовано для достижения конкретных показателей эффективности — роста числа сделок, увеличения скорости реакции на клиентские запросы, предоставления более точных оценок и коммерческих предложений.

Первые версии программ автоматизации продаж специализировались в первую очередь на управлении контактами (Contact Management), позволяя менеджерам по продажам в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, с которым они работают, видеть историю выполненных дел по клиенту, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Такие возможности появились как от-

вет на возникший спрос со стороны самих менеджеров по продажам: иногда наиболее «продвинутые» из них использовали подобную систему на своем рабочем месте, «для себя лично». Менеджер за соседним столом мог не иметь никакой системы или использовать другую, удобную для него программу.

Через некоторое время компании заметили, что те же функциональные возможности, которые повышают эффективность работы отдельного менеджера по продажам, служат интересам компании в целом. Что, если мы будем собирать информацию по работе наших менеджеров с клиентами не только в интересах самих менеджеров, но и в интересах их руководства, других подразделений, компании в целом? Менеджеры могли бы вносить информацию по потенциальным (планируемым) продажам, а руководство могло бы определять статус каждой такой сделки и отслеживать ее движение от первого контакта к подписанному договору. Как минимум таким образом можно сохранить все данные о клиентах и историю взаимодействия с ними, даже если менеджер, отвечающий за данного клиента, заболел, уехал в командировку или перешел к конкуренту. Так возникла собственная идея автоматизации продаж (Sales Force Automation — SFA).

Дополнительным мотивирующим фактором для руководства стала возможность сделать цикл продаж более прозрачным, понять, из чего он состоит, и делать точные прогнозы продаж на будущие периоды. Подобный уровень контроля над процессами продаж предоставляет огромный простор для дополнительного увеличения эффективности за счет более точного планирования.

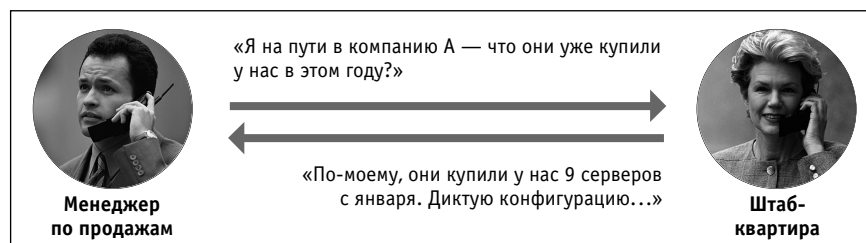
Следующим закономерным шагом в развитии стало появление собственно идеи CRM. Суть ее, в представлении менеджеров по продажам, заключалась в том, что они — не единственные люди, взаимодействующие с клиентом в компании. Необходимо расширить сферу применения SFA-систем на все подразделения, осуществляющие взаимодействие с клиентами, и объединить их со смежными программами и инициативами в сфере маркетинга и обслуживания. Таким путем можно сформировать единую базу данных по всем клиентам и обеспечить взаимодействие между различными клиентскими подразделениями.

В процессе описанной эволюции программы по управлению контактами и автоматизации продаж стали ключевыми модулями любой комплексной CRM-системы. В данном разделе речь пойдет именно об этих функциональных модулях и стратегии их использования.

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

Еще в начале 90-х производители программного обеспечения осознали, что компании, которые используют выездных специалистов для продаж и обслуживания клиентов, нуждаются в помощи. По мере роста объемов их бизнеса росли и объемы информации о клиентах, которые необходимо было обслуживать. Одновременно росли возможности выездных специалистов по сбору и передаче в офис критически важной информации о клиентах. А когда специалист увольнялся из компании, он уносил свою маленькую записную книжку со всеми специфическими деталями об обслуживаемых им клиентах, не оставляя компании другого выбора, кроме как начать собирать информацию с самого начала.

В это же время менеджеры по продажам и торговые представители стали испытывать потребность в новых технологических инструментах для управления информацией о своих клиентах, отслеживания данных по потенциальным сделкам, контроля воронки продаж и систематизации своих контактов. В конечном итоге отсутствие системы управления информацией подразумевало большое количество рутинной работы как для самих менеджеров по продажам, так и для их коллег в офисе. Умножьте сценарий, описанный на схеме ниже, на количество клиентов и менеджеров по продажам, и вы получите информационный кошмар.



Более того, данный сценарий предполагает, что штаб-квартира обладает необходимой информацией по клиенту и может быстро ее передать менеджеру вне офиса — многие компании до сих пор и этими возможностями не обладают. Основным достижением системы автоматизации продаж стала возможность передать всю информацию о клиентах в руки соответствующих менеджеров, ведущих отношения с клиентами (аккаунт-менеджеры), и сделать их ответственными за правильность и своевременное заполнение этой информации.

Для начала рассмотрим два сценария, которые должны проиллюстрировать важность интегрированного взаимодействия различных модулей CRM для обеспечения эффективной работы отдела продаж.

Сценарий №1

Вы работаете менеджером по обслуживанию клиентов в компании, поставляющей технологическое оборудование. Вы едете на встречу с Сергеем Ивановичем, директором ЗАО «Ромашки», которая является вашим ключевым клиентом и приносит 5% всего годового дохода вашей компании. Ваша задача — осуществить сделку по поставке новой линии оборудования. Это оборудование необходимо клиенту в связи с ростом производства, и вы являетесь приоритетным поставщиком, т.к. ранее имели хороший опыт поставки данного оборудования и неплохую репутацию. У вас лично хороший персональный контакт с Сергеем Ивановичем.

Вы входите в кабинет к Сергею Ивановичу, протягиваете руку для приветствия и сразу понимаете, что что-то не так. Директор явно не в духе, на встрече также присутствуют заместители по техническим и финансовым вопросам, которые отводят глаза и чувствуют себя неудобно. Обстановка явно не располагает к конструктивному диалогу о новых закупках.

— Что у вас происходит? — спрашивает Сергей Иванович с раздражением.

— А что? — вы озадачены и обеспокоены, перебирая в голове все возможные проблемы. «Наверняка в отделе поддержки что-то опять напортачили», — думаете вы, однако Сергей Иванович не дает вам времени на раздумья. Ваш растерянный вид вызывает у него раздражение, и он обрушивает на вас все накопившиеся эмоции...

Вы используете весь свой профессионализм и личное обаяние, чтобы «потушить пожар» и восстановить картину произошедшего. Оказывается, оборудование сегодня утром дало сбой, и проблема до сих пор не решена — сначала «тормозили» собственные специалисты, пока не поняли, что не разберутся без помощи поставщика. Потом служба поддержки вашей компании долго не могла разобраться в сути проблемы. В конечном итоге ваш сервисный инженер заявил, что существующая конфигурация не выдерживает нагрузки и должна быть пересмотрена, однако на складе необходимых компонентов, скорее всего, нет.

Вы обещаете разобраться, предлагаете специальные условия на поставку дополнительных компонентов, заверяете, что лично займетесь этой проблемой. Провожая вас из своего кабинета, директор говорит:

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

— Вам нужно очень постараться, если вы хотите сохранить нас в качестве клиентов. При всем моем уважении к вам мне нужны веские доказательства того, что вы способны решать проблемы, а не просто давать пустые обещания...

По дороге в офис вы думаете, что наверняка придется дать существенную скидку и потерять прибыль, если вообще получится решить проблему и сохранить клиента...

Сценарий № 2

Вы работаете в той же компании и поставляете технологическое оборудование. Ваша встреча с Сергеем Ивановичем по поводу закупки новой линии оборудования назначена на 15.00, но в офисе вы до этого времени не появляетесь — у вас другая встреча назначена на утро.

По дороге в машине вы получаете SMS-сообщение: «Критическая ошибка у ЗАО «Ромашки» и перезваниваете в офис, чтобы выяснить, в чем дело. Секретарь не может соединить с инженером — он у клиента, однако видит в системе соответствующую запись о сервисном обращении и может передать суть. Узнав про сбой оборудования и возникшие сложности с поиском решения, вы просите секретаря распечатать и прислать на факс приемной Сергея Ивановича, к которому вы едете на встречу, несколько наиболее важных для разговора документов. Вы понимаете, что разговор будет не из легких, и обдумываете аргументы.

Входя в офис к директору, вы с порога заявляете: «Я знаю о проблеме, которая возникла. Наши инженеры не смогли вовремя отреагировать, но и вы хороши: когда еще я предупреждал о необходимости дополнительной закупки?»

Несколько взаимных упреков — и вот уже все успокоились и готовы к конструктивному обсуждению. Заместитель по техническим вопросам жалуется на несвоевременное предоставление спецификаций с вашей стороны, однако вы просите секретаря принести полученные по факсу документы, где указана вся переписка по вопросу конфигурации. Когда речь заходит о текущей конфигурации и ее слабых звеньях, вы уже имеете под рукой необходимые документы.

В процессе разговора звонит сервисный инженер вашей компании сказать, что проблема определена и будет решена в течение часа. Тре-

бования к новым компонентам и наброски новой архитектуры уже лежат в офисе.

Постепенно разговор переходит от упреков к обсуждению технических деталей и условий новой поставки. Провожая вас из своего кабинета, Сергей Иванович говорит, понизив голос:

— Я, конечно, понимаю, что мы сами слишком долго тянули с этой поставкой. Но мы теперь рассчитываем на вас — нам необходимо это новое оборудование как можно скорее.

По дороге в офис вы думаете, что у вас есть все шансы перевыполнить план продаж в этом квартале только за счет текущей поставки данному клиенту, — даже не пришлось давать дополнительную скидку. Надо будет только позвонить Сергею Ивановичу ближе к концу дня — сгладить возникшее недовольство из-за медленной работы сервисной службы...

Автоматизация продаж помогла управленцам как на передовом рубеже взаимодействия с клиентами, так и в тыловых подразделениях компаний, где отсутствие объективных данных о прогнозируемых продажах приводит к сбоям в производственном цикле. Актуальная информация о продажах, включая прогнозы на необходимые объемы производства, перемещается от подразделений, отвечающих за взаимодействие с клиентами, через производственные подразделения к руководству предприятия и таким образом позволяет сгладить или хотя бы предвидеть пики и спады в производственном цикле предприятия.

Вне рамок стандартного управления контактами понимание необходимости автоматизации продаж приходит к самим менеджерам по продажам существенно позже, чем к руководителям компаний. Очевидно, что с введением подобной системы они получают доступ ко всему продуктовому каталогу и товарным запасам, маркетинговым планам. Также они могут получить красивый портативный компьютер, который поднимает их имидж в глазах клиентов. Тем не менее для успеха всей затеи каждому из продавцов нужно еще ответить на вопрос: «Что CRM дает мне лично?»

Один мой знакомый работает в сервисной компании, обслуживающей крупных нефтяных гигантов. По долгу службы он постоянно перемещается по всей территории России с ноутбуком, на котором в CRM-системе хранится вся информация по его клиентам и где он ведет отчетность о

проделанной работе. Он ненавидит ее. Для него CRM звучит как ругательство. Не потому, что он не хочет делиться своей информацией с руководством или ленится вводить данные, а потому, что каждую ночь он вынужден по несколько часов синхронизировать данные с центральной штаб-квартирой через плохие каналы связи в провинциальных гостиницах. При этом в большинстве случаев полученные обновления не представляют для него никакой ценности.

Наряду с этим программное приложение не является для него интуитивно понятным. Когда у него есть свободная минута, он может в порыве технологического азарта попробовать воспользоваться той или иной «навороченной» функцией в системе, однако в момент непосредственного контакта с клиентом или решения ответственной задачи он скорее воспользуется более привычными средствами — мобильным телефоном, электронной таблицей и т.д.

Часто возникают и более масштабные проблемы. Например, когда информационное взаимодействие центральной штаб-квартиры с менеджерами по продажам осуществляется в одностороннем порядке: менеджеры получают обновленные данные о продуктах, маркетинговых кампаниях и т.д., однако информация, накапливаемая ими в процессе интерактивного взаимодействия с клиентами, не попадает обратно в центральную базу данных. Информация о том, что офис клиента переезжает в новое здание, очевидно, доступна менеджеру, взаимодействующему с клиентом на постоянной основе, но не администратору баз данных в центральной штаб-квартире. Таким образом, цикл взаимодействия с клиентом не замыкается, что приводит к устареванию данных о клиентах, их приоритетах и проблемах в центральном офисе. Критически важная информация о клиенте выпадает из сферы контроля и анализа.

В конечном итоге это приводит к разочарованию как менеджеров по продажам, так и руководства — ожидаемого эффекта от накопления и анализа данных по клиентам не возникает.

Несмотря на очевидные преимущества, предлагаемые системами автоматизации продаж для улучшения процессов взаимодействия с клиентами и структуризации этих отношений, в большинстве случаев компании столкнулись с ключевой проблемой — руководство не заставляло всех менеджеров по продажам пользоваться системой. Данная проблема относится к разряду «Легче сказать, чем сделать»: попробуйте заставить что-то делать менеджера, который перевыполняет поставленные перед ним планы по продажам. Его ответом будет: «Что вы хотите? Чтобы я занимал-

ся секретарской работой по вбиванию информации в систему, вместо того чтобы осуществить еще одну большую продажу?»

5.2. Автоматизация продаж сегодня

Задача современных систем автоматизации продаж — предоставить менеджеру по продажам возможность в рамках системы решить все возникающие у него профессиональные вопросы и осуществить все необходимые действия. Система должна стать единым интерфейсом для менеджера и верным спутником в работе. За счет этого эффективность его работы должна существенно увеличиться. Диапазон функций, необходимых менеджеру по продажам, может быть очень широк — начиная с простого управлением календарем и планирования задач и заканчивая информированием менеджера о ключевых клиентских событиях в режиме реального времени. Вне зависимости от производителя все системы в этой области решают определенный набор задач. В данной главе мы подробно остановимся на них.

Управление информацией о контактах и контрагентах

Управление информацией о контактах и контрагентах является основополагающей функцией в рамках автоматизации продаж, позволяя хранить и систематизировать информацию о каждом юридическом лице или конкретном человеке — частном клиенте или сотруднике организации. Управление контактами позволяет не только учитывать базовую информацию о человеке (средства связи, должность, статус в организации) и организации (форма собственности, платежные реквизиты, юридический адрес), но и строить схемы организационной структуры предприятия и холдинга, учитывать взаимосвязи между людьми и подразделениями, роль каждого из них в процессе принятия решений о покупке. Многие системы также позволяют подключиться к внешним источникам информации для получения оперативной справки по конкретному человеку или организации.

Инструменты по управлению контактами позволяют менеджерам по продажам ответить на следующие типы вопросов:

- Кто является нашим контактом в компании X? С кем мы работаем в каждом из подразделений?
- Какой почтовый адрес у компании X? По какому адресу нужно отправлять счета?

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

- В каком офисе клиента находится отдел оплаты счетов?
- Кто в компании клиента отвечает за закупки? Какой у него/нее телефон?
- Кто из клиентов попал в недавно проведенную кампанию по продвижению продукта X?
- Кто в компании клиента уже получил наши маркетинговые материалы? Когда?
- Когда у меня запланирован следующий звонок в эту компанию? Когда в последний раз им звонил кто-то из нашей компании?

Учетная карточка, или «досье», контрагента должна содержать все необходимые параметры для сотрудника, осуществляющего взаимодействие с клиентом. Одного взгляда, 2–3 щелчков мышью должно быть достаточно, чтобы ответственный сотрудник — будь то оператор в центре обработки вызовов, менеджер по продажам, специалист по маркетингу или руководитель организации — получил представление о том, с кем он в настоящий момент разговаривает. Насколько это важный существующий и потенциальный клиент, по какому вопросу он звонит, какие продукты и услуги должны быть ему наиболее интересны?

Интерфейс системы SalesLogix 5.2 с карточкой контрагента и открытой закладкой «Детали»

The screenshot displays the SalesLogix 5.2 interface. At the top, the title bar reads 'SalesLogix - [Контрагент: ABC production]'. Below it is a menu bar with options like 'Файл', 'Редактировать', 'Просмотр', etc. The main window is titled 'Контрагенты' and contains a form for 'ABC production' with fields for 'Компания', 'Подраздел', 'Адрес', 'Город', 'Область', 'Индекс', 'Страна', 'Телефон', 'Факс', 'Телефон 2', 'Телефон 3', 'Web сайт', 'Владелец', 'Менеджер', 'Тип', 'Статус', 'Регион', 'Округ\Область', and 'Район'. Below the form is a table of 'Юридические лица' with columns for 'Код Scala', 'Наименование', 'ИНН', and 'Полное наименование'. The table lists two entries: 'ИнтерДелта Групп' and 'АМЕРС-ФОРТ ЭНТЕРПРАЙЗ'. At the bottom, there is a 'Детали' tab and a status bar showing the date '20 Декабрь 2001 г. 15:30' and the user 'Administrator'.

Функциональность управления контактами в том или ином виде есть во всех CRM-системах, от самых простых и до самых сложных.

Различные виды информации (история, заказы, действия, потенциальные сделки, платежи, долги и т.д.) разделены по категориям, привязанным к соответствующим «закладкам». На закладки системы выносятся вся информация, которая может понадобиться в каждый момент времени сотруднику, взаимодействующему с клиентом, даже если эта информация «рождается» и актуализируется в других системах. Информация о платежах «живет» в финансовой системе, о поставке оборудования — в соответствующем логистическом модуле, данные о проводимых клиентом операциях — в биллинговой системе. Тем не менее вся необходимая менеджеру по работе с клиентом информация подтягивается в CRM таким образом, чтобы в своей работе менеджер мог обращаться только к одной системе.

Например, в телекоммуникационной компании, работающей с корпоративными клиентами, необходимо в рамках «досье» клиента иметь информацию о структуре телекоммуникационных услуг, потребляемых данным клиентом, а также о возможных задолженностях за услуги. Здесь же менеджер должен иметь доступ к информации по всем сервисным запросам, которые поступали от клиента, и сбоям, которые, возможно, происходили при предоставлении ему телекоммуникационных услуг. Это позволит менеджеру по продажам оперативно реагировать на любые обращения, поступающие от клиента, а не извиняться перед ним, что «это не ко мне, я только продаю...»

В случае с банком оператор должен иметь возможность быстро посмотреть кредитный рейтинг клиента, существующие продукты и услуги, которыми он пользуется, а также рекомендации отдела маркетинга о том, какие дополнительные продукты могут быть интересны данному клиенту на основе анализа предпочтений других аналогичных компаний или частных лиц. Здесь же должна быть доступна информация о любых фактах задержки платежей по кредитам или о финансовых показателях компании из внешней рейтинговой системы.

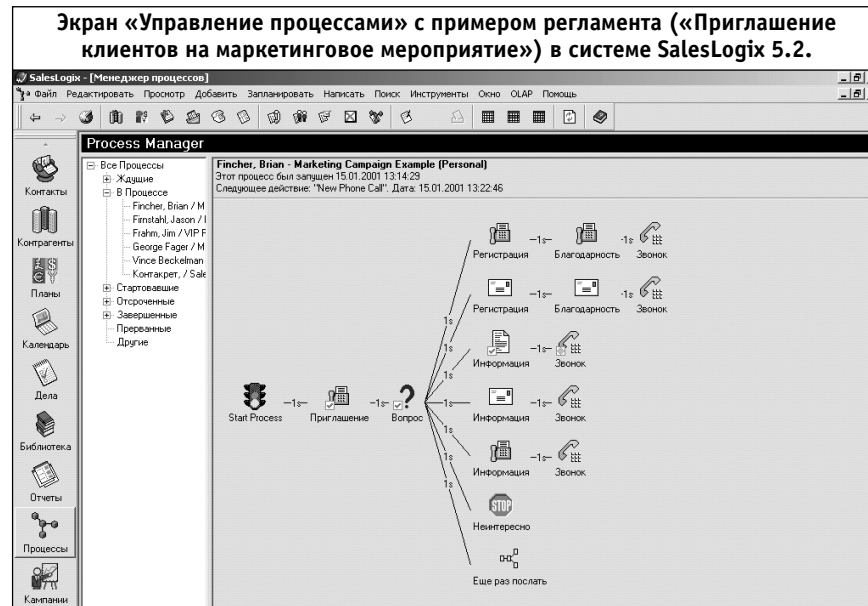
Многие из современных инструментов по управлению контактами могут взаимодействовать с такими средствами планирования и взаимодействия, как Microsoft Outlook. Это позволяет менеджерам использовать привычные для них средства планирования и взаимодействия и при этом полагаться на преимущества автоматического назначения задач и контроля над действиями по каждому клиенту.

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

Основная ценность инструментов по управлению контактами заключается не в том, чтобы отслеживать, где находится клиент и как с ним можно связаться, а в том, чтобы понимать, какую роль играет непосредственно данный человек в процессе принятия решения. Многие средства управления контактами могут интегрироваться с модулем управления процессом продаж, чтобы точнее определить, какие ресурсы и специалисты могут понадобиться для того, чтобы осуществить данную продажу.

Управление процессами/задачами

В основе любой системы управления продажами лежит методология работы с клиентами*. Вы можете использовать одну из известных стандартных методологий, разработанных для различных индустрий, или изобрести собственную. Вы можете взять лучшие практики в отрасли и подогнать их под конкретные нужды и корпоративную политику предприятия. В конечном итоге эта методология должна выразиться в определенной последовательности шагов или действий, осуществляемых в процессе продажи различными сотрудниками или модулями системы.

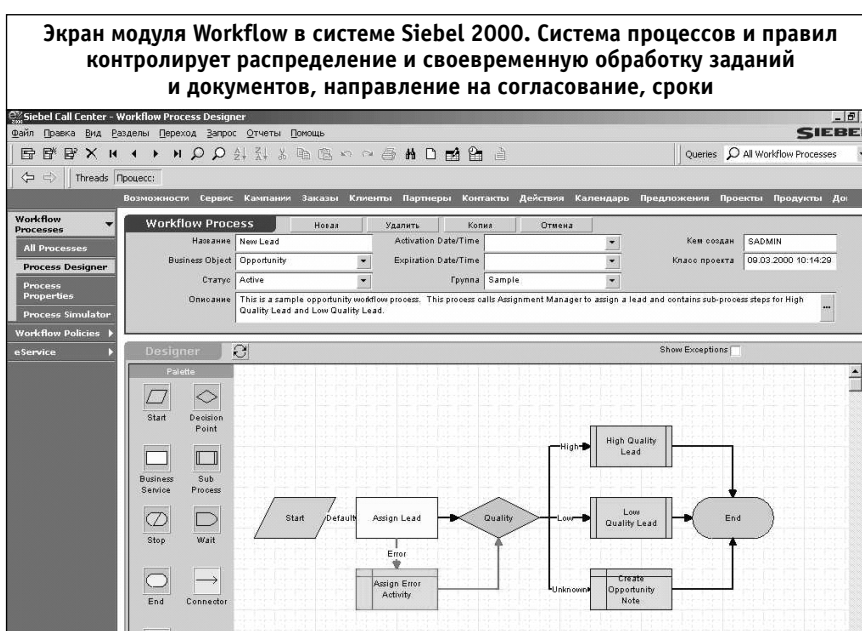


* Примером известной методологии работы с клиентами может служить Siebel Target Account Selling (производства компании Siebel).

Каждый из этапов процесса подразумевает определенную последовательность действий, которые должны осуществить различные сотрудники вашей компании. Каждое из этих действий должно быть регламентировано в соответствии с корпоративной политикой. Действие может включать следующие привязанные к нему атрибуты:

- Описание действия, инструкции по выполнению.
- Срок исполнения (жесткий или рекомендованный).
- Процедура эскалации в случае нарушения/неисполнения действия.
- Шаблоны документов, необходимых для выполнения действия.

Процесс может «ветвиться» в зависимости от тех или иных условий. Отдельные элементы процесса или действия могут выполняться не живым сотрудником, а программным модулем, в том числе и внешним по отношению к CRM-системе. Примером может являться использование внешнего модуля для оценки рисков при продаже страхового полиса или кредитного продукта.



Подобные процессы не только обеспечивают соблюдение торговыми представителями и менеджерами по продажам четкой последовательности операций при реализации продажи в соответствии с корпоратив-

ным стандартом, но и гарантируют, что ни об одном из клиентов не забудут в суматохе — система сама назначит необходимые дальнейшие шаги с каждым из них.

Типичная «болезнь роста», которой страдает большинство российских компаний всех уровней, — неспособность квалифицированно обработать, обобщить и использовать в дальнейшем результаты маркетинговых кампаний.

По существующей статистике, только 30–40% наиболее «ликвидных»² обращений от потенциальных клиентов, поступающих в процессе реализации маркетинговых кампаний (семинаров, конференций, специальных программ продвижения, рассылок), могут быть обработаны в первые 30 дней. До 70% обращений часто просто теряется, т.к. через месяц специалисты по продажам и маркетингу уже заняты другими, более насущными делами и не помнят о том, что нужно было сделать с данными обращениями.

Данная проблема снижает КПД любых маркетинговых кампаний и мероприятий на порядок. Даже если клиент не готов купить продукт прямо сейчас, это не означает его бесперспективность в будущем: возможно, именно он может заинтересоваться специальными условиями, которые вы предложите через полгода, когда вам нужно будет срочно привлечь клиентов.

Академическим примером является опыт российских дилеров известных мировых автомобильных производителей. В течение первого десятилетия работы в России они вычищали из своих маркетинговых баз, полученных на различных шоу и выставках, информацию о студентах как о «бесперспективных покупателях», пока не осознали, что выпускник престижного вуза через 5–6 лет становится в современных условиях наиболее перспективным покупателем для таких марок, как Toyota или BMW. Средняя суммарная потенциальная ценность подобного клиента (Life Time Value) может достигать \$300 000 и выше с учетом всех расходов на покупку, обновление и ремонт своих автомобилей.

Построение стратегии поддержания отношений с данной категорией клиентов на основе автоматизированных процессов помогло бы автодилерам «взрастить» лояльную и перспективную клиентскую базу при минимальных инвестициях (всю сложную работу выполняет автоматизированная система).

Мы не будем подробно останавливаться на принципах алгоритмизации и автоматизации бизнес-процессов — на эту тему написано достаточ-

* «Ликвидный» (от английского liquid — жидкий, текучий) — финансовый термин, означает активы, которые можно быстро продать, конвертировать в живые деньги.

но много книг. Чуть более подробно в приложении именно к процессам продаж этот вопрос будет рассмотрен в разделе «Практикум».

Главное, что должна уметь любая система CRM с точки зрения управления процессами продаж, это перевести любые организационные и процедурные регламенты в конкретную последовательность событий в системе.

Упрощенный пример регламента продаж приведен ниже. Каждой стадии процесса соответствует набор действий, который необходимо осуществить менеджеру по продажам, а также события в системе как результат этих действий.

№	Стадия	Действия	События в системе
1	Знакомство	<p>Ввод информации о клиенте в систему (включая источник получения информации).</p> <p>Предоставление информации о компании (рассылка материалов).</p> <p>Маршрутизация запроса клиента на соответствующего менеджера по работе с клиентами</p>	<p>В системе появилась соответствующая запись нового клиента, потенциальная сделка. Менеджер получил соответствующее уведомление о необходимых действиях</p>
2	Квалификация	<p>Определение потребности в предлагаемых продуктах/ услугах.</p> <p>Определение шансов выиграть сделку и возможностей предоставить требуемые продукты/ услуги.</p> <p>Определение наличия финансовых ресурсов у клиента.</p>	<p>В системе запланирован звонок/встреча, подготовлен список квалификационных вопросов, предложен шаблон протокола по результатам встречи, запланирована возможность использования ресурсов (например консультанта или инженера для анализа потребностей)</p>

		Проведение предварительного анализа потребностей клиента, формализация требований	
3	Подготовка предложения	Подготовка и предварительное обсуждение коммерческого предложения с деталями предлагаемых продуктов и услуг, условиями поставки и сервисного обслуживания	<p>Система предлагает соответствующий шаблон и позволяет автоматически создать набор документации на основе введенных параметров.</p> <p>Система также автоматически рассчитывает цену и сроки поставки на основе данных из производственной системы.</p> <p>Подготовленный документ проходит необходимые согласования в электронной форме, прежде чем поступит к клиенту</p>
4	Продажа	<p>Презентация коммерческого предложения руководству компании клиента.</p> <p>Обсуждение условий и нестандартных требований.</p> <p>Разработка плана реализации</p>	Система планирует соответствующие действия и предлагает последовательность шагов. В случае длительного затягивания сделки она информирует руководство о возможной потребности вмешаться и помочь в ее осуществлении

5	Формализация отношений	<p>Подготовка договора и специализированных приложений к нему.</p> <p>Выставление счетов.</p> <p>Утверждение плана реализации.</p> <p>Создание рабочей команды (в случае реализации по проектному принципу) или комитета по приемке результатов работ</p>	<p>Система формирует соответствующий запрос в финансовую систему на выставление счетов, а также в производственные системы — на исполнение договора.</p> <p>Все документы по договору привязаны к данному клиенту и сделке для дальнейшего анализа</p>
6	Передача на контроль исполнения и поддержку	<p>Работа менеджера по продажам по данной сделке окончена, однако он должен проконтролировать передачу запроса клиента на исполнение, запуск соответствующих механизмов поддержки и проанализировать возможности дополнительных продаж клиенту в будущем</p>	<p>Система формирует соответствующие задания для производственных отделов, отдела поддержки и контролирует их статус.</p> <p>Также система информирует менеджера по продажам о ключевых событиях, связанных с данным клиентом, которые могут быть полезны в дальнейшем при работе с ним</p>

Сами по себе системы управления процессами не содержат ничего сложного. Тем не менее внедрение этих простых инструментов в компании существенно помогает менеджерам по продажам в нахождении оптимального пути взаимодействия с клиентами, сокращает цикл обучения новых людей, снижает уровень человеческих ошибок и в конечном итоге приводит к существенному росту производительности как каждого из сотрудников по отдельности, так и команды в целом.

Управление задачами подразумевает инструменты для планирования (индивидуального или группового) задач, связанных с клиентским взаимодействием, таких как презентация предложения или демонстрация продукта. Напоминания и «сигналы тревоги» будут информировать о наступлении важных запланированных событий, а также могут по факту наступления событий формировать документы или совершать те или иные действия в зависимости от выбранных пользователем опций. Например, система автоматизации продаж может предложить связаться с клиентом, который за последние шесть месяцев не совершил ни одной покупки, и предоставить шаблон письма для обращения к клиенту. По результатам выполнения действия система попросит ввести информацию о результатах данного действия для дальнейшего учета и отчетности (или автоматически зафиксирует факт выполнения действия, например отправки письма клиенту).

Централизованное управление действиями сотрудников позволяет руководству компании лучше контролировать и координировать работу как отдельных менеджеров, так и целых команд и подразделений. Это позволяет добиться целостности и последовательности в работе продающих подразделений компании. Средства групповой работы в рамках CRM-систем позволяют подключить удаленных пользователей через Web-интерфейс, предоставляя им доступ к соответствующим спискам задач и календарю других участников команды.

Управление действиями также предоставляет дополнительные возможности анализа процессов продаж постфактум. Сколько времени в среднем уходит на те или иные задачи в рамках продажи? Какие ресурсы привлекаются для решения возникающих проблем? Какая последовательность действий дает наибольшую отдачу с точки зрения эффективности продаж? Продающие подразделения получают дополнительную информацию о факторах успеха, на которых строятся эффективные продажи, и могут скорректировать процессы продаж в соответствии с полученной информацией.

Сколько компаний — столько различных подходов к организации продаж. В большинстве случаев применимость описанных выше инструментов в конкретных условиях связана со способностью системы подстроиться под конкретную методологию продаж, процедуры и регламенты компании. В российских компаниях очень хорошо срабатывает метод применения «лучшей практики», когда в условиях полного отсутствия стандартов в области организации продаж применение общепринятой методологии создает платформу для развития собственных корпоратив-

ных стандартов, позволяет навести порядок и дать менеджерам по продажам конкретные ориентиры. Тем не менее даже в этих случаях приходится прилагать существенные усилия к тому, чтобы привести технологическое решение в соответствие со спецификой ведения бизнеса в каждой конкретной компании.

История взаимодействия

Основополагающий принцип CRM — накопление всей истории взаимодействия с клиентом. Любые события, связанные с данным клиентом или контрагентом, должны попасть в соответствующий архив взаимодействия, причем в структурированном виде, чтобы в дальнейшем эту информацию можно было легко использовать и анализировать.

Телефонный разговор о возможной закупке, электронное письмо с запросом, факс с претензией — каждый факт контакта сам по себе может и не быть таким интересным. Однако в контексте долгосрочного взаимодействия эта история может иметь огромное значение — для нового менеджера, вышедшего на работу, для специалиста отдела маркетинга, анализирующего профили наиболее и наименее выгодных клиентов, для руководителя, который пытается проанализировать эффективность работы своих подчиненных.

Даже такие события, как изменение контактного телефона или ввод информации об увольнении сотрудника из компании клиента, должны учитываться системой в истории взаимодействия. Как минимум для того, чтобы можно было «откатить» назад ошибочно измененную информацию.

Конечно, ведение истории требует определенной культуры работы с информацией. Правильно настроенная система, объединяющая возможности телефонии, электронной почты, факса и Web, может самостоятельно отследить факт звонка, электронного письма или другого контакта с клиентом. Но ни одна современная система не будет в состоянии понять суть телефонного разговора с клиентом и решения, которые были приняты сотрудниками по результатам этого разговора. От ответственного сотрудника потребуется ввести необходимый объем поясняющей информации для того, чтобы сохранить смысл контакта. В условиях, когда сотрудники загружены большим объемом работы и сразу после окончания одного разговора могут переключиться на другой, необходимо научиться схватывать только суть разговора и быстро формулировать ее в понятной для себя и других форме, например:

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

«Звонил [имя человека, с которым происходило общение, и время звонка сохраняются автоматически, так что на них не нужно тратить время]. Интересовался возможностью расширения своей кредитной линии. Открывают новое производство — не хватает финансовых ресурсов для роста. До конца года нужно принять решение».

Распределение по территориям и типам клиентов

Как распределяются новые запросы от клиентов между менеджерами по продажам? Кто уже выполнил поставленные планы, а кто — нет? Какие потенциальные продажи намечаются в Северо-Западном регионе? Руководители, управляющие десятками или даже сотнями продавцов, не могут держать в голове детали каждой потенциальной сделки или маркетинговой инициативы, пускать «на самотек» каждого из них. Инструменты управления продажами позволяют решить эту проблему, предоставляя возможность получить детальную информацию по сделкам, сотрудникам, действиям — до, в момент и после осуществления продажи.

Компании, в которых нет четкого регламента распределения новых клиентов среди менеджеров, рискуют создать «неформальную вертикаль управления», когда соответствующие координирующие функции берет на себя или кто-то из менеджеров, или даже ассистент отдела продаж. Опыт показывает, что данные полномочия с удовольствием возьмет на себя тот, кто захочет использовать их для своей собственной выгоды. Неравномерное распределение нагрузки, предвзятый подход к распределению наиболее «лакомых» клиентов, сокрытие информации — все это может привести к уходу ключевых менеджеров, торможению роста бизнеса и потере клиентов.

С точки зрения управления групповым взаимодействием, многие системы управления продажами позволяют распределить клиентов между отдельными сотрудниками или командами в соответствии с определенными принципами — по типам клиентов, индустрии, региону и т.д. В данном случае под «командой» подразумевается либо просто группа менеджеров с одинаковой квалификацией, которые забирают из очереди обращений клиентов для дальнейшего взаимодействия, либо объединение людей, совместно выполняющих последовательность операций по взаимодействию с клиентом: оператор телефонных продаж, осуществляющий обзвон; инженер на выезде, оценивающий технические возможности применения предлагаемых продуктов и услуг. Даже Web-сайт может быть

участником команды, обеспечивая сотрудников необходимым потоком клиентских обращений.

Команды продаж также могут быть связаны с курирующими их специалистами в головном офисе или с привлеченными экспертами, работающими удаленно. Например, дилер по продаже сложных технологических решений может быть связан с выделенным инженером в компании-производителе, который помогает продавцам компании дилера во взаимодействии с клиентом, выполняя функции привлеченного эксперта.

Иногда эффективное распределение клиентов между командами или отдельными сотрудниками требует составления профиля или матрицы навыков для команд и сотрудников и составления формального регламента, который будет определять порядок распределения на основе взвешенного сравнения параметров. В других случаях распределение осуществляется по принципу «очереди таксистов», т.е. каждое новое обращение поступает к следующему свободному менеджеру, вне зависимости от сложности и объема потенциального заказа. В этом случае все менеджеры находятся в равных условиях с точки зрения возможности получения «лакомого» клиента.

Точно так же каждый менеджер по продажам или член команды может отслеживать статус продаж по каждому из регионов или направлений.

Большинство систем автоматизации продаж имеет функцию управления полномочиями, что позволяет ограничить доступ сотруднику или команде только к тем клиентам, за которых они отвечают. Это бывает необходимо, когда существует конкуренция между продавцами, или работа с определенной категорией клиентов требует наличия строго определенных навыков и квалификации продавца.

Иногда же требуется решение обратной задачи — предоставить удаленным друг от друга пользователям CRM-системы возможность получить всю историю взаимодействия с клиентом без лишней волокиты или длительных запросов. Подобная задача часто встречается при обслуживании крупных организаций, чьи офисы разбросаны по всей стране. Если головной офис компании ОАО «Моторы» расположен в Москве, и его заводы в Новосибирске, Челябинске и Омске являются клиентами «СферБанка», то менеджерам, отвечающим за взаимодействие с ОАО во всех этих городах, может понадобиться доступ к единой исто-

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

рии платежей, кредитному рейтингу и специальным тарифам для данного клиента.

Таким образом, распределение по территориям и типам клиентов позволяет не только отслеживать статистику работы с ними в различных разрезах, но и выполнять интеллектуальную маршрутизацию поступающих запросов в соответствии с имеющимися навыками и возможностями различных подразделений и менеджеров, увеличивая прозрачность этого процесса и шансы на победу в каждой сделке.

Тип взаимосвязи

Современные корпоративные структуры и отношения между ними могут быть очень сложными и запутанными. Недавно я получал вновь перевыпущенную кредитную карту в одном из крупнейших московских банков. Менеджер, обслуживающий нашу компанию в качестве клиента, знает меня в лицо и может быстро и оперативно найти всю необходимую информацию. Однако в этот раз она была занята другим клиентом и попросила свою коллегу найти мою карточку. После 30 минут безуспешных поисков и отвлечения нашего основного менеджера от другого клиента выяснилось, что она ищет мою карточку по текущему названию компании, в то время как в картотеке она числится под старым названием (когда мы открывали счет в банке, то еще не знали, как будет называться компания). Основной менеджер, работающий с нами постоянно, держит в голове все детали, связанные с нашей компанией, и такие, как смена названия. Все текущие операции привязаны к новому названию, однако в отделе выпуска карт данные все еще привязаны к старому названию, хотя прошло больше двух лет...

Профессионализм менеджера по работе с клиентами связан с умением оперировать всеми возможными взаимосвязями и структурами, в которых работают компании-клиенты. Смена названия компании — самый простой случай. Сложная корпоративная структура может содержать десятки юридических лиц и различных названий, каждая компания может иметь два и более наименования — в русской и латинской транскрипциях, названия торговых марок и отдельных проектов.

Учет и управление взаимосвязями также играет огромную роль при организации дополнительных продаж и кросс-продаж, так как позволяет направлять маркетинговые усилия по цепочке взаимосвязи от уже существующего клиента к потенциальному.

Экран Siebel со схемой организационной взаимосвязи

The screenshot displays the Siebel CRM interface for an opportunity analysis. The top section shows the opportunity details for '275 Portables for Parker' under account 'A. K. Parker'. Key fields include Revenue (\$1,400,000), Prob % (95%), Close Date (29.05.2000), and Sales Stage (06 - Short List). Below this, the 'Organization Analysis' section features a hierarchical diagram of the sales organization. The diagram shows a 'Sales Dept' at the top, with a 'Sales Manager' (John Parker) reporting to it. Under the manager, there are several roles: 'Sales Representative' (John Parker), 'Sales Supervisor' (John Parker), 'Sales Analyst' (John Parker), and 'Sales Representative' (John Parker). Each role is associated with a name and a phone number.

Кросс-продажи в холдинговые структуры

Если ваша компания продает свои продукты и услуги в одну из структур крупного холдинга, то, эти же продукты и услуги можно предложить и другим структурам холдинга — это будет выгодно как вам, так и клиенту (он может рассчитывать на специальные скидки или дополнительные преимущества). Способна ли ваша система быстро и эффективно отследить все взаимосвязи с данной холдинговой структурой? Сможет ли она осуществить квалифицированную выборку для того, чтобы организовать соответствующую маркетинговую акцию, ориентированную на взаимосвязанные компании?

Управление взаимодействием с холдинговыми и распределенными структурами особенно актуально в России, где офисы компании могут быть разделены не только тысячами километров и несколькими часовыми поясами, но и различной спецификой ведения бизнеса, принципами управления и структурой принятия решений.

Офисы одной и той же компании, расположенные в Санкт-Петербурге и Хабаровске, будут существенно отличаться в своих потребностях и могут использовать собственную процедуру организации закупок и выбо-

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

ра поставщиков. Тем не менее общие принципы работы и задачи будут во многом похожи — успешный опыт или инновационное решение, использованное в одном из офисов, может быть в дальнейшем масштабировано на другие офисы по всей стране.

«Мы начинаем работу с одним региональным подразделением, которое у нас называется «опорным». Так легче пробиться через бюрократию крупной компании и показать эффективность наших технологий на конкретной локальной задаче, — делится опытом руководитель одной из компаний, занимающейся внедрением информационных систем в крупные финансовые структуры. — Затем уже мы обобщаем полученный опыт и пытаемся донести успех первого проекта до руководителей других региональных подразделений. В этом случае нам существенно легче найти общий язык и предложить наиболее актуальное решение — мы говорим с руководителями подразделений компании на одном языке».

Дополнительные продажи через лояльных клиентов их партнерам

Ваши лояльные клиенты — наиболее дешевый и эффективный способ маркетинга. В большинстве случаев (за исключением продаж узко специализированных продуктов, например производственного оборудования) ваши предложения по продуктам и услугам будут интересны партнерам ваших существующих лояльных клиентов.

Если вы продаете банковские продукты, телекоммуникации, консалтинговые или ИТ-услуги, — ваши маркетинговые предложения могут быть актуальны для компаний, с которыми взаимодействуют ваши существующие клиенты. Более того, в некоторых случаях для этих компаний ваши предложения будут более интересны, нежели конкурентные, именно потому, что вы уже работаете с их партнером и можете предложить лучшее понимание специфики бизнеса или специальные условия. Так, банк, обслуживающий дистрибьюторскую компанию, может предложить ускоренную процедуру расчета и специальные кредитные условия для всех дилеров этой компании, если они откроют дополнительный счет для подобных операций. Телекоммуникационный оператор может обеспечить соединение с «гарантированным уровнем сервиса» для организации бесперебойного взаимодействия между всеми участниками цепочки поставок.

Если существующий корпоративный клиент «МДМ Банка» с постоянной периодичностью осуществляет платежи определенному контрагенту в регион, где банк имеет свое подразделение, отдел продаж в

этом регионе получает уведомление, что данный контрагент существующего клиента является потенциальным кандидатом на открытие расчетного счета. Система предлагает менеджеру в данном регионе соответствующий шаблон для маркетингового предложения с описанием выгоды за счет быстрого прохождения платежей и снижения издержек на банковские комиссии.

Подобная техника кросс-продаж является одним из наиболее эффективных способов привлечения новых клиентов в региональных подразделениях, причем не стоит ничего, потому что осуществляется автоматически распределенной CRM-системой.

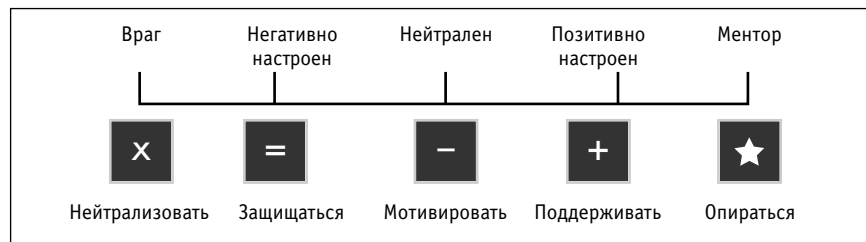
Лучшее понимание процесса принятия решений

Наиболее сложные решения, связанные с крупными проектами, дополнительными расходами, утверждением стандартов и принципов выбора поставщиков, могут потребовать согласования не только внутри организации, но и за ее пределами — например, у внешних акционеров или инвесторов компании. Учет информации об акционерах и инвесторах может существенно помочь в продвижении своих продуктов и услуг в их дочерние структуры. Возможно, ваша организация уже осуществляла проекты или делала поставки непосредственно в компанию инвестора или акционера, или в другую дочернюю организацию?

С другой стороны, учет взаимосвязей может предоставить и другую информацию (может быть, в структуру холдинга, который мы рассматриваем в качестве потенциального клиента, входит конкурирующая нам организация): не нанесет ли ущерб коммерческой безопасности компании предоставление по запросу клиента конфиденциальной информации? Опытный сотрудник, возможно, интуитивно знает структуру рынка, конкурентов и не сделает такую ошибку. Однако сколько пройдет времени, прежде чем новый сотрудник полностью войдет в курс дела и сможет быстро ориентироваться в конъюнктуре рынка? Формальное структурирование всей известной информации по взаимосвязям в рамках CRM-системы позволяет существенно снизить риски, связанные с неопытностью и недостатком компетенции сотрудников в этих вопросах.

Методология продаж Siebel Target Account Selling, например, формирует стратегию поведения с каждым конкретным представителем заказчика в зависимости от его отношения к вашей компании и вам лично — от враждебного до менторского.

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM



Вы можете даже нарисовать карту «поля боя» для завоевания позитивного решения клиента, строя свою стратегию на развитии отношений с наиболее лояльными к вам сотрудниками клиентской организации и влияя через них на ответственных руководителей, осуществляющих принятие решения.

Управление потенциальными сделками

Функциональность, описанная выше, позволяет более эффективно взаимодействовать с клиентом и понимать роль и интересы каждого конкретного покупателя. Однако она не позволяет управлять непосредственно процессом продажи — от первого знакомства или получения исходной информации до заключения сделки. Именно способность управлять процессами продаж и отличает системы класса CRM от систем класса Contact Management.

Суть функциональности по управлению потенциальными сделками заключается в том, чтобы провести отношения с клиентом через определенную последовательность взаимодействий, нацеленную на успешную продажу, используя функции управления процессами/задачами, описанные выше.

Формализация регламентов взаимодействия с клиентами в процессе продажи позволяет обеспечить «защиту от дурака» для корпоративной стратегии развития — в противном случае любая, даже самая гениальная, маркетинговая стратегия или идея может быть загублена или дискредитирована действиями некомпетентного сотрудника, непосредственно осуществляющего взаимодействие с клиентом (пусть даже и действующего из самых лучших побуждений).

Только не подумайте, что основной и единственной функцией системы является надзор за деятельностью сотрудников и контроль их компетенции — система в первую очередь призвана помочь сотруднику более эффективно выполнять свои обязанности, осуществляя функции личного

секретаря: назначая задачи, подсказывая наиболее эффективное решение вопросов, помогая в поиске подходящего шаблона документа.

Некоторые CRM-системы позволяют автоматически распределять поступающие запросы от потенциальных клиентов среди менеджеров по продажам в соответствии с географией сотрудников или подразделений, приоритетами организации, экспертизой и загруженностью сотрудников. Так как сотрудник уже получает потенциальную сделку со всей необходимой информацией, а также, возможно, результатами анализа или экспертной оценкой системы о перспективах того или иного заказчика, он может сконцентрироваться непосредственно на процессе взаимодействия с клиентом и, соответственно, быстрее и эффективнее довести данную потенциальную сделку до подписания.

Дополнительно к указанным выше функциям система может помочь сделать аналитику и прогнозирование по потенциальным сделкам существенно более объективной и точной, объединяя известную информацию о данной потенциальной сделке с информацией из других источников (опыт работы с клиентом, рыночная аналитика, конкурентная среда).

Сравнивая информацию о потенциальных сделках и реальных осуществленных заказах, можно получить объективное представление об эффективности всего цикла продаж в компании — в разрезе продуктов, менеджеров, маркетинговых кампаний и т.д. Эта информация может стать бесценным источником данных для менеджеров по маркетингу, которые отвечают за привлечение новых клиентов. Это позволяет экспериментировать с различными маркетинговыми инструментами и корректировать маркетинговые инициативы для увеличения возврата на вложенные инвестиции*.

Подобные возможности позволяют получить ответы на вопросы, которые раньше требовали субъективной экспертной оценки или трудоемкого анализа разрозненных данных.

- На какой стадии процесса продаж мы теряем большую часть наших клиентов?
- Сколько встреч должна была осуществить группа Печкина с клиентом ХХХ в соответствии с регламентом? Сколько было осуществлено? Сколько встреч было отменено?

* Способность фиксировать результаты маркетинговых кампаний и использовать их для дальнейшего совершенствования действий является одним из примеров управления маркетингом «замкнутого цикла».

- Какой процент всех потенциальных сделок привел к продажам в Северо-Западном регионе за последние 6 месяцев?
- Сколько в среднем по времени занимает процесс продаж? Как это соотносится со средними показателями в индустрии?
- Как соотносится количество заказов по данному продукту за прошлый год в Москве и Санкт-Петербурге?

Конечно, качество анализа связано исключительно с качеством заложенных в систему данных. Также уровень логики расчетов может быть не одинаков в различных предлагаемых на рынке системах. Наиболее совершенные инструменты могут автоматически просчитывать вероятность совершения той или иной продажи на основе статистики прошлых сделок, факторов успеха и неудач, рассчитываемых на основе профиля клиента или сделки. Другие системы могут предупреждать менеджера по продажам всякий раз, когда возникают проблемы или стечения обстоятельств, которые в другой аналогичной сделке привели к «зависанию» или потере клиента.

Расчет вероятности сделки на основе весовых коэффициентов различных параметров

Задача использования различных весовых коэффициентов при расчете вероятности осуществления сделки вам кажется слишком сложной или неприменимой на практике? Напрасно! «Для того чтобы эти коэффициенты появились, их сначала должен кто-то ввести, а это сложно сделать и поддерживать», — вот основной аргумент, который мы часто слышим от заказчиков. На самом деле все значительно проще. Если ведется операционный учет сделок в системе, то параметры, необходимые для эффективного расчета, система соберет самостоятельно на основе статистики данных, например каждый раз, когда тот или иной конкурент упоминается в потенциальной сделке, он получает дополнительный балл в рейтинге своей опасности. Если в конечном счете мы проиграли данную сделку, конкурент получает дополнительное число баллов в рейтинге (даже если мы не знаем достоверно, что именно данный клиент выиграл). При достижении «критической массы»* информации в системе мы сможем получать экспертное мнение системы с высокой статистической точностью без дополнительных усилий со стороны персонала.

* «Критическая масса» информации в CRM-системе обычно набирается в течение 6–18 месяцев с начала использования системы в зависимости от цикла продаж: должно пройти не менее 3–5 полных циклов продаж для того, чтобы накопленная статистика обеспечила необходимую достоверность.

Подобные сбалансированные показатели рейтингования могут быть использованы не только для оценки конкурентов, но и для оценки собственных продуктов, сотрудников, факторов внешней среды — хоть циклов солнечной активности, если вы считаете, что они влияют на эффективность продаж!

Выбор конфигурации

Ключевая задача CRM-системы заключается в поддержке менеджера по продажам в процессе совершения сделки и построении логики отношений с клиентом на основе доступной информации о нем. Следующий закономерный шаг — предоставление менеджеру по продажам возможности «конфигурировать» заказ для клиента под его специфические требования, используя для этого соответствующие технологические возможности системы.

Самым простым примером (для понимания, а не для технической реализации!) является формирование конфигурации компьютера в соответствии с задачами, которые клиент собирается решать на этом компьютере. Например, менеджер по продаже компьютерной техники принимает звонок потенциального клиента, который выбирает себе технику для дома. Задавая наводящие вопросы клиенту («Какими приложениями вы планируете пользоваться?», «Какое дополнительное оборудование планируете подключить?», «Какие игры предпочитает ваш сын?»), он может несколькими движениями мыши сформировать оптимальную конфигурацию, выбирая дополнительные рекомендованные опции из списка. При этом система подскажет ему необходимые требования по совместимости тех или иных компонент, а также поможет подобрать аналоги для тех компонент, которые в настоящий момент отсутствуют на складе.

Опытный менеджер по продаже компьютерной техники сможет решить такую задачу и без всякого компьютера — на листе бумаги (и даже быстрее, чем это можно сделать на компьютере). С другой стороны, компьютерный рынок является очень динамичным: новые технологические компоненты и периферия появляются каждую неделю, стандарты рождаются и устаревают в считанные месяцы — удержать в голове все многообразие предлагаемых конфигураций и возможные конфликты совместимости не под силу даже опытному менеджеру. А что делать молодому специалисту, который только приступает к работе? И как обеспечить сохранение качества предлагаемых конфигураций в процессе роста и развития компании? В подобной ситуации функции выбора конфигурации приобретают ключевое значение.

Где еще могут использоваться функции выбора конфигурации? Везде, где удовлетворение потребности клиента осуществляется не одним продуктом или компонентом, а комплексным предложением, построенным на взаимодействии предлагаемых компонентов, продуктов или услуг. Вот лишь некоторые примеры.

■ **Финансовые услуги.** Даже такая услуга, как предоставление потребительского кредита, на практике может быть набором взаимосвязанных продуктов, без которых кредит невозможен (необходимо как минимум открыть расчетный счет, застраховать заемщика в пользу кредитора и т.д.). А насколько сложной может быть конфигурация продуктов при предоставлении комплексных услуг по проектному финансированию крупных торговых или производственных компаний, может знать только менеджер, ответственный за данный проект в банке.

■ **Производственное оборудование.** Создание конфигурации оборудования, например для типографии или сталеплавильного завода, само по себе может стать задачей для целого проектного подразделения или внешней компании. Тем не менее результаты этой работы и логика взаимосвязи основных технологических элементов решения должна быть доступна менеджеру, осуществляющему взаимодействие с потенциальным клиентом.

■ **Бытовая техника.** Оснащение современной кухни по сложности и технологичности не уступает небольшому сталеплавильному заводу, причем предлагаемые варианты решения должны быть совместимы с существующими параметрами кухни (габариты, оснащение электричеством/газом/водой, региональные стандарты разъемов). В перспективе компоненты «интеллектуального дома» должны быть совместимы еще и между собой, чтобы холодильник, заказывающий через Интернет курицу, соотносил ее параметры с размерами духовки.

Конфигуратор должен быть тесно интегрирован с модулем управления процессом продаж, описанным выше, чтобы выбранная конфигурация могла быть легко исправлена в любой момент по запросу пользователя (может быть, даже им самим — через Интернет), а также использовалась для автоматического расчета цены, создания счетов и коммерческого предложения на основе стандартного шаблона.

При правильной постановке процесса менеджер по продажам должен иметь возможность сформировать конфигурацию поставки, автоматически рассчитать цену, получить подтверждение руководства на скидку, проверить наличие на складе, сформировать и отправить клиенту подтверждение — *все это в течение телефонного разговора с клиентом.*

Модуль выбора конфигурации в системе Siebel (Siebel Configurator), например, позволяет вовлечь в процесс формирования пакетных предложений маркетинговых аналитиков. Таким образом, менеджер по продажам может не только самостоятельно сконфигурировать набор продуктов для клиента по его запросу, но и использовать готовый «стандартный набор».

Сформированная в системе конфигурация будет автоматически использована при формировании договора, счета и других документов, а также будет в электронном виде передана в соответствующие производственные и логистические подразделения компании для дальнейшей обработки и исполнения. Это помогает избежать львиной доли ошибок и неточностей, которые могут существенно затормозить или даже сорвать потенциальную сделку.

Управление знаниями

Любой менеджер по продажам хорошо знает, что для успешного осуществления сделки недостаточно только информации о клиенте: чем больше информации будет доступно продавцу в момент взаимодействия с клиентом, тем больше у него шансов на успех. В организации накапливается огромный объем информации, которая необходима для ежедневного использования, или может понадобиться от случая к случаю на различных этапах цикла взаимодействия с клиентами. Подобная информация может включать:

- Руководства по корпоративной политике
- Слайды маркетинговых презентаций
- Телефонные книги сотрудников компании
- Шаблоны коммерческих предложений
- Форматы договоров
- Шаблоны отчетов о расходах
- Индустриальные стандарты, сертификаты соответствия
- Исторические данные об объемах продаж и стабильности компании
- Информацию о партнерах и поставщиках
- Сценарии проведения встреч и презентаций
- Видеозаписи торговых презентаций или маркетинговых мероприятий
- Данные по индустрии и конкурентам

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

- Новости и пресс-релизы
- Расписания выставок, конференций и других событий
- Примеры переписки с клиентами (поздравления, благодарности, претензии и т.д.).

Эффективность использования этой информации менеджерами по продажам во многом зависит от ее доступности. Все большее число компаний использует возможности интранет-сетей для публикации и распространения критически важных знаний среди персонала.

Системы, которые способны накапливать и хранить подобную информацию для внутреннего использования сотрудниками компании, а также предоставляют возможность поиска и доступа ко всему разнообразию информации из единого интерфейса, называют системами управления знаниями (Knowledge Management Systems). Большинство CRM-систем поддерживают функции управления знаниями или возможность интеграции с существующими внешними приложениями по управлению знаниями для поддержки процессов продаж, обучения пользователей и увеличения эффективности взаимодействия с клиентами. Основная функциональность в области управления знаниями включает:

- Контроль доступа и прав редактирования информации для различных пользователей или групп с целью соблюдения корпоративной политики в сфере безопасности и поддержки версионного контроля при редактировании одного документа несколькими пользователями одновременно.
- Отслеживание истории изменений документов — кто и когда.
- Средства поиска по ключевым словам, типам документов, датам и другим параметрам;
- Возможность просмотра документов, расположенных в различных подразделениях, через единый интерфейс доступа.

Управление знаниями не является прерогативой только продающих подразделений и организаций. Данные технологии приобретают все большую популярность в первую очередь в крупных компаниях в таких областях, как консалтинг, где необходимо быстро распространить знания среди большого числа географически распределенных сотрудников*. Экономия

* Документы и информация, расположенные в системе управления знаниями, обычно доступны сотрудникам через интерфейс корпоративного портала, который исполняет роль централизованного «окна» в информационные системы предприятия.

достигается хотя бы за счет сокращения объемов рассылаемой информации по региональным подразделениям в печатном виде или на электронных носителях. Успешное управление знаниями также может стать фактором удержания ключевых специалистов в области маркетинга и продаж, которые жадны до информации, но не обладают необходимым запасом времени для поиска и систематизации своих знаний, а также самообучения.

5.3. Автоматизация продаж и мобильные решения CRM

Основной подтекст всех решений в области автоматизации процессов продаж, обсуждавшихся выше, заключается в том, что информация, необходимая для принятия решений в области взаимодействия с клиентами, должна быть доступна сотруднику в момент, когда он принимает подобные решения. Если данный сотрудник — оператор контакт-центра или менеджер по обслуживанию клиентов, сидящий в офисе за компьютером, он имеет постоянный канал связи с корпоративными базами данных и знаний через локальную сеть.

Отдельного внимания требуют случаи, когда большую часть своего времени менеджер по продажам или торговый представитель проводит вне офиса — объезжая торговые точки, в командировках в другие города и т.д.

Нужен ли доступ к данным в режиме реального времени

При обеспечении работы удаленных сотрудников с корпоративной CRM-системой одной из ключевых технологических задач является построение модели синхронизации данных. Существуют два принципиально разных подхода.

1. Синхронизация информации на портативном компьютере менеджера по продажам с определенной периодичностью (например, при каждом визите в офис). При этом в любой момент, находясь за пределами офиса, менеджер имеет доступ к той копии данных, которая размещена на его портативном компьютере, — соединения с центральным сервером не требуется для просмотра и изменения данных, однако любые изменения не попадут на центральный сервер до следующего визита менеджера в офис. Этот вариант предпочтителен тогда, когда телекоммуникационные возможности в местах работы удаленного менеджера ограничены и срочность изменений не столь велика.

2. Организация онлайн-соединения с центральным сервером с портативного компьютера для доступа и изменения данных. В этом случае всякий раз, когда менеджеру по продажам нужно посмотреть или изменить данные, он должен установить соединение с Интернетом и через защищенную виртуальную сеть предприятия получить доступ к требуемым данным. В этом случае любые изменения сразу попадают в центральную базу и не требуют синхронизации. Также менеджер видит актуальную информационную картину, а не тот «срез данных», который существовал на момент последней синхронизации.

Большинство современных торговых организаций на Западе стремятся к использованию второго подхода, т.е. организации онлайн-соединения. Это связано не только и не столько с возрастающей скоростью ведения бизнеса и требованиями по немедленному реагированию на изменения условий внешней среды, сколько с вопросами защиты информации и централизованного управления ею. Каждый раз, когда менеджер по продажам уносит из офиса портативный компьютер, заполненный копиями клиентских записей, базы знаний, шаблонов и документов, — он создает дополнительную существенную «дыру» в периметре информационной безопасности (учитывая «технологическую беспечность» большинства коммерческих людей, эти опасения небезосновательны). В случае же, когда все данные хранятся централизованно, вероятность утечки информации (злонамеренной или произвольной) снижается на порядок.

Тем не менее в России организация соединения с офисом в режиме реального времени упирается в чистотехнические ограничения. К сожалению, выбор технологий для организации подобного соединения даже в Москве сильно ограничен и имеет ощутимую цену, не говоря уже о небольших городах и сельской местности...

Управление процессами продаж становится мобильным

Рынок мобильных портативных устройств, применяемых при организации работы удаленных торговых представителей, развивается очень бурно. Каждый год стоимость оборудования снижается на 50–70%.

Производители систем CRM и компьютерного оборудования пытаются найти оптимальное сочетание устройств и программного обеспечения, чтобы сделать работу торгового представителя максимально простой и удобной*.

Диапазон устройств на рынке поражает воображение: электронные органайзеры, мобильные телефоны с доступом в Интернет, пейджеры, планшетные ПК — устройства постоянно мутируют, скрещиваются и приобретают все более причудливые формы.

Несмотря на то что эволюция решений еще далека от совершенства, следующие основные тенденции формируют новые — мобильные — правила игры для ключевых торговых компаний.

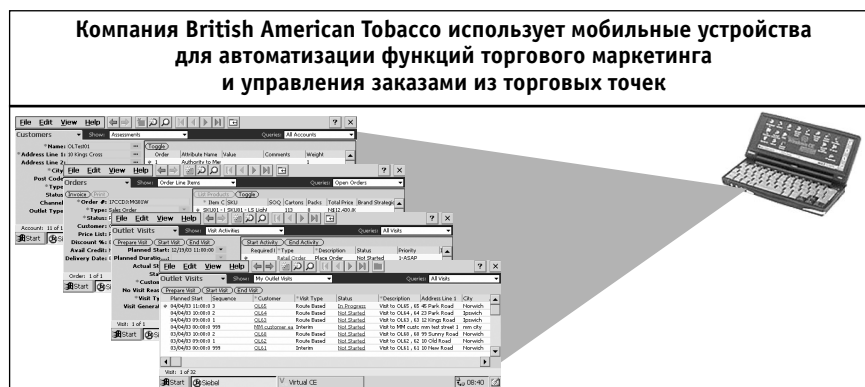
- Сделки могут выигрываться или теряться в зависимости от того, кто способен быстрее отреагировать на запрос клиента. За счет использования современных беспроводных технологий конфигурация продукта, ценообразование, создание контракта должны осуществляться в любой точке за считанные минуты, существенно экономя время по сравнению с традиционными коммуникациями через факс или телефон.
- Торговые представители должны иметь возможность не только получить доступ к необходимой информации, но и осуществить ее исправление в режиме реального времени. Это позволяет компании стать «умнее» в понимании своих клиентов и закономерностей в сфере их потребительских пристрастий.
- Торговый представитель должен получать необходимые оповещения, связанные с клиентом в режиме реального времени, чтобы суметь отреагировать на события немедленно.
- Торговый представитель должен находиться в курсе основных событий и знаний, которыми обладает компания в каждую минуту, — начиная от информации о пробках на дороге к клиенту и заканчивая текущими новостями в компании и обновлениями в календаре и списке задач. Персонализация получаемых торговым представителем сообщений должна обеспечить защиту от «информационного шума», предоставляя доступ только к той информации, которую пользователь себе настроил в качестве информационных каналов.
- В конце концов доступ в Интернет для торгового представителя или менеджера по продажам со своего портативного устройства дает ему возможность получить любую информацию, ограниченную только техническими возможностями устройства и мощностью канала

* С сожалением надо констатировать, что это им пока не очень удается. Решения остаются ограниченными по функционалу, хрупкими и дорогостоящими, однако ситуация может измениться раньше, чем я допишу эту книгу...

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

связи. Необходимая деловая информация может включать Web-сайт клиента, данные с биржи, деловые новости. Через Интернет торговый представитель также может зайти в корпоративную интранет-систему и получить доступ к специфичным данным или знаниям, которые ему необходимы. Для торговых представителей, большая часть деловой жизни которых проходит в дороге, подобные функции могут иметь огромное экономическое значение*.

Можно ожидать, что в ближайшие год-два несколько ключевых технологий, получивших в последнее время широкое распространение, существенно облегчат жизнь компаниям и сообществам, которым необходимо обмениваться важной деловой информацией, находясь вне офиса. С большой помпой в начале 90-х годов увидела свет технология программирования Java, предоставляющая возможность использовать одни и те же приложения на различных платформах. Формат представления данных XML (eXtensible Markup Language) упрощает обмен данными между различными системами за счет унификации формата данных. Например, клиентский заказ, оформленный менеджером по продажам в CRM-системе и переданный в центральный офис в формате XML, будет понятен финансовой системе и использован для осуществления соответствующей проводки.



* У большинства российских руководителей понятие «торговый представитель» ассоциируется с грузовичком, набитым напитками или сигаретами, который разъезжает по палаткам... Им неограниченный доступ в Интернет вряд ли принесет необходимую отдачу. Однако в мире в понятие «торговый представитель» вкладывают больше: это может быть любой менеджер по продажам или специалист, проводящий больше времени у клиента или в разъездах, нежели в офисе. Специалисты, работающие в сфере оборудования, ИТ, финансов, консалтинга, испытывают большие потребности в информации для осуществления своей оперативной деятельности.

Современные протоколы передачи данных через мобильные телефоны, такие как GPRS или CDMA, позволяют сделать синхронизацию данных с мобильными устройствами доступной для широкого круга компаний. Снижение стоимости связи и распространение подобных телекоммуникационных услуг по всей территории России произойдет быстрее, чем мы ожидаем.

Поставщики CRM-решений предоставляют огромный выбор возможностей по взаимодействию централизованной базы данных клиентской информации с мобильными удаленными устройствами. Ведущие поставщики (такие как Siebel) используют единое решение на основе Web-браузера для всех видов оконечных устройств — настольные и портативные компьютеры, личные органайзеры, мобильные телефоны и т.д. Каждый из менеджеров самостоятельно для себя определяет, как он предпочитает получать доступ к информации. Например, к оперативным сводкам и важнейшей клиентской информации — через свой мобильный телефон, а к конфигурации продуктов, аналитике и базе знаний — через портативный компьютер и Интернет.

Справедливости ради надо отметить, что на текущий момент нет решения для нескольких ключевых проблем, ограничивающих массовый переход от настольных компьютеров к карманным. Любая компания, пытающаяся сегодня внедрить и использовать мобильные устройства для управления процессами продаж в России, сталкивается со следующими основными проблемами.

1. Отсутствие удобных возможностей для ввода информации.

Этой проблемой страдают все существующие портативные устройства: клавиатура — самый привычный и понятный пользователю интерфейс ввода информации — не применима в портативных устройствах именно из-за габаритов. В результате портативные устройства используются больше для задач, связанных с просмотром или выбором уже заведенной информации, но не с вводом текста — а это сильно сужает круг применения. К сожалению, на горизонте пока нет технологии, которая давала бы принципиальное решение этой задачи.

2. Ненадежность мобильной инфраструктуры передачи данных.

В большинстве крупных городов мира телекоммуникационная инфраструктура развита достаточно хорошо, чтобы компания могла положиться на нее в деле осуществления ключевых бизнес-задач в режиме реального времени. О российских городах этого сказать нельзя: даже в Москве и Санкт-Петербурге, где мобильная связь развита уже достаточно хорошо,

Автоматизация продаж — колыбель, в которой вырос CRM

функции передачи данных до сих пор остаются на уровне «сервиса для энтузиастов» — гарантировать устойчивый прием и передачу данных возле каждого ларька, склада, завода не может ни один из существующих операторов. Тем не менее это исключительно вопрос времени и «первопроходцев», формирующих спрос, — без них операторы мобильной связи никогда не начнут решать эти проблемы.

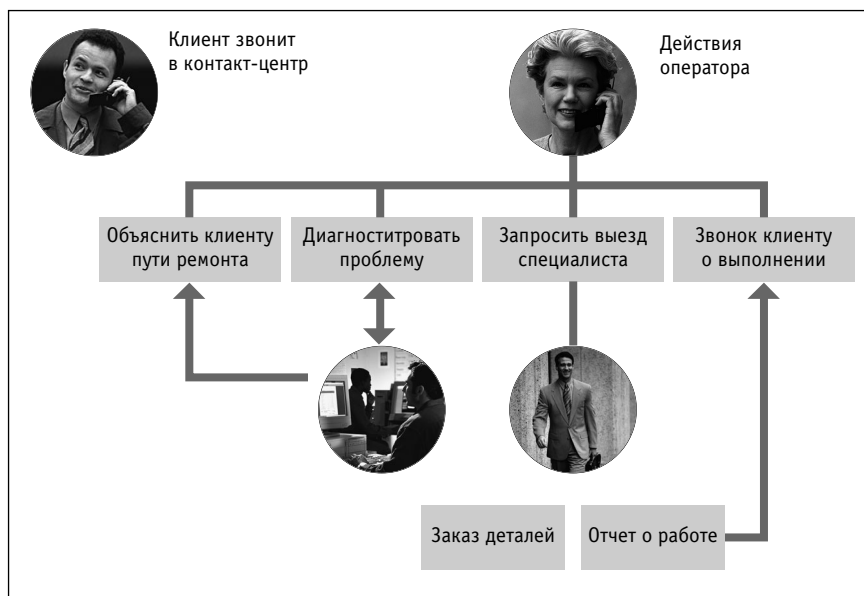
3. Нехватка опыта в сфере развертывания комплексных решений CRM с использованием большого количества портативных устройств. Ситуация в стиле «курица и яйцо»*. Несмотря на то что данная проблема будет решена быстрее, чем две предыдущие, каждый решает для себя сам: готов ли он идти на использование новой технологии, платить за нее втридорога в расчете на получение новых уникальных конкурентных преимуществ, или же он будет ждать, пока другие изучат и протестируют технологию, однако впоследствии будет в роли догоняющего в конкурентной гонке.

Автоматизация работы выездных специалистов

Решения по автоматизации работы выездных специалистов — своего рода гибрид. С одной стороны, это оптимизация сервисного обслуживания, потому что специалист в большинстве случаев выезжает для осуществления инспекции, ремонта и замены оборудования или товаров. С другой стороны, это автоматизация продаж, потому что любой подобный контакт — это возможность на месте и с учетом всех деталей разобраться в потребностях клиента и оперативно их решить, используя мобильные технологии.

Автоматизация работы выездных специалистов зародилась в 80-х годах прошлого века в производственных компаниях, которые регулярно посылали технических специалистов к клиентам для тестирования и ремонта оборудования. Классический процесс организации визита специалиста предполагал огромный объем бумажной работы, занимающий дни или даже недели, и требующий вовлечения различных сотрудников для регистрации проблем, их передачи на изучение, анализ, диагностику, выделение ресурсов, отправку специалиста, контроль, закрытие и отслеживание результатов. На рисунке изображен упрощенный процесс привлечения выездного специалиста.

* Замкнутый круг, когда причины и следствия двух явлений взаимно переплетены, часто выражают вопросом: «Что появилось раньше — курица или яйцо?»



Каждая из задач, приведенных на данной схеме, может быть оптимизирована с помощью мобильных технологий — начиная приемом звонка от клиента и заканчивая заказом оборудования и закрытием запроса самим выездным специалистом прямо из цеха завода клиента. В настоящий момент 99% всех подобных задач в России решается на бумаге и отнимает существенную долю расходов на сервисное обслуживание. Это означает, что поле для оптимизации и поиска новых конкурентных преимуществ огромно — не только за счет сокращения сроков решения проблем и издержек на совершение рутинных операций, но и за счет увеличения лояльности клиентов и их уверенности в качественном обслуживании.

Оператор в службе поддержки может дать задачу сервисному инженеру, отправив сообщение на его портативное устройство. Если аналитические возможности системы позволяют, оператор может принять решение о важности проблемы и выделить соответствующего специалиста в зависимости от требуемой квалификации или близости к офису клиента. В этом случае диспетчерские возможности службы поддержки будут использованы максимальным образом для оперативного решения всех клиентских проблем.

Портативные устройства могут также быть использованы выездными специалистами в качестве интерактивной технической библиотеки при

осуществлении ремонта. Несколько CD-дисков или флэш-карт могут заменить тяжеловесные и сложные в использовании руководства и инструкции и, соответственно, упростить специалисту его задачу.

Сбор информации о поломках

Большинство западных производителей сложной техники и оборудования требуют от своих специалистов, выезжающих к клиенту для ремонта, не только детального описания проблемы и причин ее возникновения, но и фотографий всех узлов, вышедших из строя, и среды, в которой произошла поломка. Эти фотографии вместе с отчетом специалиста попадают в единую базу знаний, которую используют инженеры для совершенствования технологий, но также и другие выездные специалисты — для поиска «лучшей практики» в устранении данной конкретной поломки.

Такая практика позволяет поставить процесс сервисного обслуживания и дальнейшего развития продуктов на новый качественный уровень. Однако она немыслима без использования информационных технологий по всей цепочке сбора и обработки информации: издержки на хранение, систематизацию и анализ получаемых данных, а также на распространение полученных знаний среди всех сервисных подразделений и специалистов будут слишком высоки и плохо окупаемы.

Несмотря на то что большинство существующих на настоящий момент мобильных решений CRM ориентированы скорее на процессы продаж, нежели на сервисное обслуживание, эта сфера управлений клиентскими взаимоотношениями является одной из наиболее активно развивающихся. Связано это в первую очередь с тем, что качественный сервис (особенно в сфере промышленного производства, сложного технологического оборудования и технологий) является наиболее слабым звеном в большинстве компаний, особенно в России. Потеря каждого клиента, вызванная провалами в сервисном обслуживании, очень сильно бьет по репутации производителя и сдерживает развитие производства. При этом руководители предприятий начинают понимать, что сервис — это не столько центр расходов, снижающий общие экономические показатели, сколько постоянный канал взаимодействия с существующими клиентами, позволяющий получать бесценную информацию о потребностях клиентов и использовать ее для увеличения эффективности последующих продаж. Использование мобильных технологий позволяет приблизиться к клиенту на расстоянии рукопожатия, сохраняя при этом полный доступ к информационным возможностям предприятия.

5.4. Сухой остаток для руководителя

Ни в одной другой сфере применения CRM нельзя добиться такого эффекта, как в сфере автоматизации продаж — как для внутренних пользователей, так и для внешних — клиентов. Лучше обеспечивая продающий персонал необходимой информацией и знаниями, можно рассчитывать на то, что они осуществят большее количество сделок. Итогом станет увеличение объемов продаж и рост бизнеса, что часто делает инвестиции в развитие продаж более выгодными, чем в оптимизацию внутренних производственных или логистических процессов. Тем не менее существуют «подводные камни», о которых разбились многие благие CRM-инициативы в сфере продаж. Постарайтесь избежать их, следуя советам.

■ Определитесь с тем, какие преимущества получит каждый сотрудник, кто станет в конечном итоге пользователем решения CRM. Речь идет не только о руководителях и их потребностях, а о персонале, занимающемся непосредственным взаимодействием с клиентами. Я видел не раз ситуации, когда компания хорошо формулировала свои потребности с точки зрения автоматизации, приобретала комплексный программный продукт, обладающий всем необходимым функциональным разнообразием, после чего информировала конечных пользователей об их обязанностях по использованию этого продукта. В большинстве случаев это приводило к проблемам в процессе адаптации пользователей к системе: часто результатом становилось то, что система так и оставалась «коробкой на полке», а дела велись привычно, по старинке. Как и в случае с любыми новыми технологиями, пользователь должен понимать преимущества данной технологии до начала ее использования. Для этого вовлекайте персонал подразделений продаж на всех этапах:

- **Первоначальный сбор требований.** Презентация концепции CRM для персонала и проведение «мозговых штурмов» для сбора и обобщения идей по оптимизации существующих процессов и задач.
- **Выбор технологического решения.** Приглашение ключевых продавцов на встречи с демонстрацией различных продуктов, а также их участие в пилотных проектах по анализу применимости тех или иных технологических решений.
- **Внедрение и масштабный переход на использование системы.** Вовлечение менеджеров по продажам в разработку стратегии внедрения, включая определение: где, когда и для кого будет разверну-

то программное обеспечение и сделаны соответствующие изменения в бизнес-процессах.

- Сформулируйте четкие критерии эффективности и возврата на инвестиции для каждого из участвующих подразделений или сотрудников, а также донесите эти критерии до всех участников. Объясните каждому преимущества, которые даст новая стратегия: автоматизация рутинных работ, управление повторяющимися процессами, интеграция разрозненных данных, лучшее понимание потребностей клиентов. Если возможно, выразите ожидаемые результаты в количественных показателях роста доходов, рыночного положения. Возьмите обязательства по использованию части ресурсов, возникающих вследствие увеличения эффективности, на дополнительные маркетинговые инициативы и рекламные акции и т.д.
- Инвестируйте в обучение и поощряйте сотрудников проходить его. Все понимают необходимость обучения, но мало кто (особенно в отделе продаж и маркетинга) легко согласится отвлекаться от работы для того, чтобы тратить время на непонятное и необязательное обучение. В случае внедрения простой системы по управлению контактной информацией серьезное обучение может и не потребоваться. Однако если в результате внедрения той или иной системы будут изменены бизнес-процессы или стандарты в области взаимодействия с клиентами, то без серьезного обучения сотрудников все усилия руководства и инвестиции будут потрачены зря. (Существует хорошая практика объединения обучения по CRM с ежеквартальным или ежегодным слетом всех менеджеров по продажам для оптимального использования их времени.) Проводите обучение руководства отдельно от сотрудников, чтобы вопросы и опасения, которые у них неминуемо возникнут, были решены в первую очередь. Выдавайте мобильное оборудование или пароль для доступа в систему только после формального подтверждения о прохождении обучения.
- Обратите внимание на стандартные процессы и справочники, заложенные в приобретаемую CRM-систему. И хотя современная система является носителем «лучших практик» в области продаж, заложенные в систему по умолчанию возможности не всегда могут подойти для ваших целей. Несмотря на то что в процессе внедрения вы, скорее всего, при поддержке вашего консалтингового партнера

разработаете (или доработаете) специализированные бизнес-процессы под свои задачи, часто при запуске в системе остается большое количество стандартных справочников, отчетов и функциональных возможностей, на которые никто не обратил внимание (например справочник индустрий, городов, должностей и т.д.). Если эти справочники не соответствуют принятому корпоративному стандарту, то это может ввести сотрудника в смятение и потребует в дальнейшем кропотливой работы по чистке и коррекции данных.

- Понимайте требования, предъявляемые к инфраструктуре, до начала реализации проекта (особенно если вы планируете внедрение распределенного решения с использованием мобильных устройств). Приведите свои пожелания в соответствие с реальными возможностями инфраструктуры, обеспечьте поставщиков телекоммуникационных услуг необходимой информацией для предоставления вам соответствующего уровня сервиса.
- Привяжите мотивацию персонала к использованию системы. Подобный подход является довольно спорным, и с ним нужно обращаться очень осторожно. Однако принцип должен оставаться неизменным: сотрудники, активно помогающие компании собрать всю полноту информации о своих клиентах, заслуживают большего поощрения, чем те, которые этого не делают. В конечном счете данные о клиентах — ключевой актив любой компании. Нет ничего страшного в том, чтобы предоставить менеджерам по продажам, обслуживающему персоналу и выездным специалистам дополнительный бонус за накопление и поддержание информации о клиентах. А современные технологии легко позволяют контролировать активность сотрудников и определять размер мотивации.
- Измените практику найма и описание должностных инструкций с учетом стратегии CRM. Свяжите задачи CRM с политикой привлечения персонала в отдел продаж. Потребуйте от сотрудников отдела продаж использования инструментов автоматизации продаж в качестве их непосредственной обязанности, четко указывая конкретные функции, за которые они отвечают (например «Вводить и поддерживать в актуальном состоянии информацию о каждом клиенте не реже раза в месяц»). Обновите сценарии интервью с кандидатами и шаблоны должностных инструкций, чтобы они

включали необходимость использования CRM-системы в качестве основного инструмента на рабочем месте.

Запуск комплексной стратегии, включающей не только технологические возможности системы, но и соответствующий уровень подготовки и мотивации персонала, инфраструктуру взаимодействия с клиентами и сквозные процессы прохождения информации, поможет сделать из CRM-решения не просто базу данных контактов, время от времени спорадически изменяемую, а систему управления взаимодействием между клиентами, продающими подразделениями и компанией в целом.

История успеха компании «Гейдельберг»

Компания «Гейдельберг» является комплексным поставщиком оборудования, расходных материалов, сервисных услуг для полиграфической отрасли во всем мире. Высочайшее качество и производительность оборудования в сочетании с квалифицированным, оперативным сервисом стали синонимом Heidelberg во всем мире.

Руководство компании приняло решение внедрить систему CRM, чтобы более эффективно построить работу в компании, структурировать информацию о клиенте, четко видеть, что именно делает каждый торговый представитель, сколько у него контактов. В качестве системы было выбрано решение SalesLogix (ведущее мировое решение для среднего бизнеса).

При внедрении системы необходимо было учитывать специфику бизнеса, связанную не только со сферой деятельности (полиграфия), но и типом бизнеса. Например, процесс продажи оборудования длительный, он может занять до года: подготовка коммерческого предложения, его обсуждение, заключение контракта, спецификации и т.д. А в случае расходных материалов продажа совершается довольно быстро, и нет необходимости расписывать длинные бизнес-процессы (хотя иногда клиенты долго думают). Еще пример: испытания расходных материалов — как показала себя краска на том или ином оборудовании. Материал дается на испытание клиенту, клиент его испытывает, дает свое заключение и только затем начинает приобретать данный материал. Все эти нюансы необходимо учитывать для успешной работы с клиентами и, соответственно, отражать в CRM-системе.

На начало 2003 г. в компании было около 15 пользователей системы, и сейчас их количество постоянно растет. Это торговые представители, технологи (сервисное подразделение) и координаторы, которые обрабатывают заказы и выставляют счета. Технологи работают с отдельным модулем системы, но информация, которую они заносят в базу, доступна всем сотрудникам.

Когда клиент звонит, человек из любого отдела при ответе просто открывает его карточку и видит, кто это, за что он отвечает в своей компании, каково текущее состояние компании, что в ней происходит. То есть он знает клиента независимо от того, видел ли он его, разговаривал ли с ним раньше и т.д. «Система живет, постоянно используется, вплоть до того, что я ежедневно справляюсь в ней, где находится торговый представитель, что он делает, с какими клиентами встречается, — говорит Олег Красноборов, заместитель генерального директора компании «Гейдельберг СНГ». — Мы перестали записывать эти сведения на доске, все отражается в CRM. Мы довольны SalesLogix в первую очередь потому, что получаем от нее отдачу не только в среднесрочной и долгосрочной перспективе, но и в каждодневной работе».

Связав CRM с системой бухгалтерского учета, сотрудники компании также получили возможность определять по карточке клиента, какие продажи совершались, и анализировать предпочтения клиентов. Единая база данных позволяет распечатать полную историю взаимоотношений с клиентами и если были неудачи, проанализировать их причины. Постоянный прирост информации, может быть, не заметен в текущей работе, но по большому счету это — основное, что у нас есть.

6. Аналитические возможности CRM

6.1. Потребность в интегрированных данных

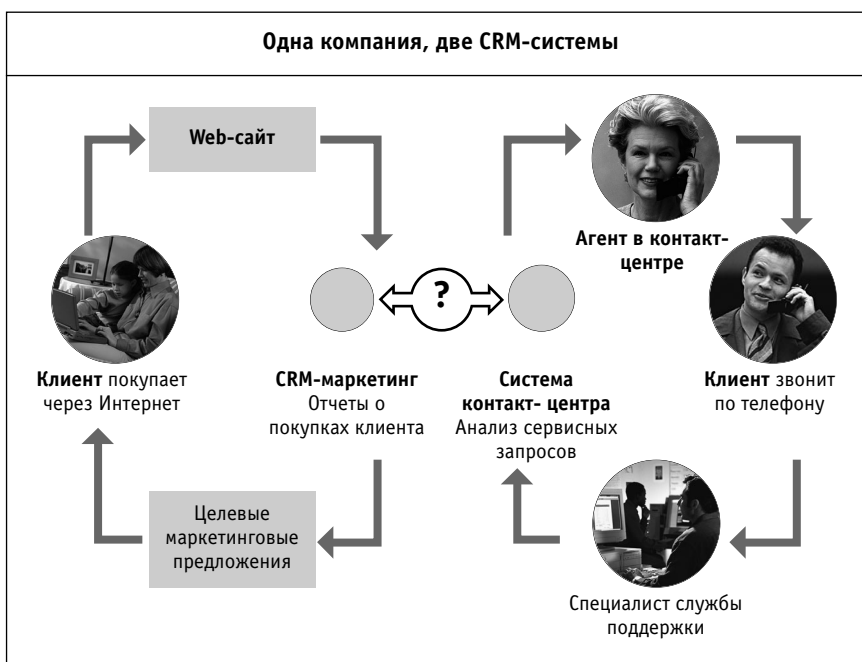
По мере эволюции любого рынка покупательские предпочтения и привычки клиентов становятся все более сложными. Вне зависимости от того, продаете ли вы туристические услуги населению или сложное оборудование для промышленных предприятий, — всегда, когда рынок предоставляет клиенту возможность выбора, его ожидания постоянно возрастают. Как мы отмечали ранее, в первую очередь клиент рассчитывает на то, что сможет взаимодействовать с компанией по любому удобному для него каналу (личный контакт в точке продаж, телефон, электронная почта, Web, SMS). При этом клиент предполагает, что вне зависимости от выбранного им в данный момент канала компания сможет однозначно идентифицировать его в качестве клиента, помнить историю прошлых отношений и поддерживать знания о конкретных потребностях и возможностях, существующих у клиента. Другими словами, вне зависимости от того, насколько много других клиентов обслуживает ваша компания, конкретный клиент ожидает, что вы знаете его лично.

Рассмотрим пример, приведенный на иллюстрации. Компания осуществляет продажи, в том числе через свой Web-сайт, и оказывает техническую поддержку своим клиентам с использованием контакт-центра*. Отдел маркетинга использует данные о покупательских предпочтениях клиентов

*Пример взят из реальной российской практики.

на основе их поведения на Web-сайте, используя собственную CRM-систему, и организует рассылки специализированных маркетинговых предложений для клиентов через электронную почту на основе полученных в результате анализа данных. Вполне возможно, что отдел маркетинга уже добился неплохих результатов в сфере кросс-продаж за счет подобной стратегии.

С другой стороны, служба технической поддержки использует собственную функциональность CRM для автоматизации работы контакт-центра. Данные о каждом обращении заносятся в единую базу данных, на основе которых специалист отдела поддержки принимает решение об осуществлении тех или иных действий. По результатам предоставленной технической поддержки специалист также собирает с клиентов заполненные формы с информацией об уровне их удовлетворенности технической поддержкой.



Несмотря на то что каждая из систем дает непосредственную отдачу в решении вопросов каждого из отделов, в целом схема получается достаточно неустойчивая. И служба маркетинга, и отдел технической поддержки прикладывают необходимые усилия для установления прямого контакта со своими клиентами, однако что произойдет, если и в первом, и во втором случае клиентом окажется одно и то же лицо?

Риск заключается в том, что отдел маркетинга не сможет определить клиента, который попадает в целевую группу для маркетинга на основании прошлых покупок, однако в настоящий момент неудовлетворен приобретенным товаром и обратился в службу технической поддержки для решения проблемы. В подобных обстоятельствах дополнительные предложения новых товаров могут больше навредить, чем помочь в отношениях с клиентом в целом. И наоборот: если сервисный инженер, общаясь с клиентом, не знает всей истории покупок клиента за последнее время, он может оказаться не способен предложить адекватное решение или оценить важность решения данной проблемы с точки зрения перспектив сохранения крупнейшего клиента. Применение одних и тех же стандартов обслуживания ко всем клиентам вне зависимости от их ценности (или, что еще хуже, дифференциация клиентов по принципу «кто громче кричит — тому больше внимания») приводит к тому, что компания отстает от конкурентов, которые прилагают все необходимые усилия, чтобы удержать крупнейших и наиболее важных клиентов.

Понимание всех последних шагов по взаимодействию с клиентом вне зависимости от того, по какому каналу оно происходило, может быть очень полезно для сервисного специалиста при решении входящих от клиента запросов. Еще более важным может быть понимание всей истории отношений с клиентом и истории его покупок: при каких обстоятельствах и для каких целей клиент осуществляет покупку, какие дополнительные опции и компоненты он постоянно покупает, как он реагирует на маркетинговые предложения. История покупок, объединенная с другой доступной информацией о клиенте (например, как часто он переезжает, любит ли ходить в рестораны, имеет ли детей и т.д.), может сформировать рейтинг ценности данного клиента с учетом его потенциальной покупательской способности. Такая информация может быть отображена на дисплее оператора контакт-центра или специалиста службы поддержки в виде окна или напоминания в момент приема телефонного звонка или электронного сообщения.

Подобная проблема несовместимости CRM-систем очень характерна для растущих и динамично развивающихся компаний. В попытке запустить программы лояльности и удержать максимальное число клиентов отделы маркетинга закупают решения CRM и запускают их без привязки к другим подразделениям компании.

С другой стороны, службы технической поддержки, внедрившие в свое время системы управления сервисными запросами с минимальными функциями CRM, не очень охотно соглашаются на замену или совершенст-

ование существующих решений с учетом требований других отделов — в первую очередь отдела маркетинга и продаж.

Суть подобной проблемы не сводится только к политике взаимоотношений между отделами маркетинга и поддержки и связана с особенностями организации логистики и инфраструктуры взаимодействия с клиентами. Отношения с клиентами понимаются как набор конкретных типов взаимодействий с компанией («пришел — увидел — купил — сломал — позволил»). Компания, соответственно, внедряет CRM для того, чтобы обеспечить каждый из этих конкретных типов взаимодействия необходимой информационной поддержкой. Решения по взаимодействию с клиентами принимаются на основе информации по каждому из типов в отдельности, вследствие чего и возникают проблемы: клиент получает анкету по качеству обслуживания из отдела маркетинга через две недели после того, как он заполнил подобную анкету для отдела поддержки. В конечном итоге благие намерения хороших специалистов из различных отделов оборачиваются скорее раздражением клиента, нежели увеличением его лояльности.

Различные источники информации о клиентах могут в свою очередь добавить неопределенности в понимание целостной картины. В 2000 г. исследовательская компания Yankee Group проводила опрос крупнейших компаний на предмет их методов сбора и анализа клиентской информации. 73% всех опрошенных компаний сообщили, что собирают информацию об индивидуальных потребителях (для российских компаний этот показатель оставляет не выше 30–40% на начало 2004 года!). Тем не менее, как показывает приведенная ниже таблица, каналы сбора информации о клиентах могут существенно различаться.

Как собирается информация о клиентах	
Прямые контакты при осуществлении продаж	60%
Электронная почта	50%
Взаимодействия через контакт-центр	43%
Визиты на Web-сайт	40%
Исследования	28%
Фокус-группы	28%
Мероприятия/выставки	27%

Источник: The Yankee Group, 2000.

Несмотря на то что большинство руководителей компаний сходятся во мнении, что им нужна стратегия CRM в том или ином виде, мнение ру-

ководителей может существенно различаться в том, зачем она им нужна. Джил Дюше, автор книги «The CRM Handbook» и консультант в области внедрения CRM приводит следующий пример, идеально характеризующий распределение ролей среди руководителей в отношении CRM. Проводя бизнес-анализ компании Интернет-провайдера на предмет внедрения CRM-решения, они столкнулись со следующими индивидуальными интерпретациями потребностей компании в этой сфере.

Руководитель	Взгляд на стратегию CRM
Директор по маркетингу	«Нам очень нужна CRM-система — хотя бы для того, чтобы узнать, сколько у нас клиентов! Я готов заплатить за систему, только чтобы она начала работать как можно скорее. Я думаю в первую очередь о функциональности профилирования клиентов — когда я могу ее получить?»
Директор по продажам	«Конечно, нам нужна CRM-система, однако мы к ней еще не готовы. Мы только что потратили огромные средства на то, чтобы вычистить всю нашу базу данных по контактам. В конце концов никакое профилирование клиентов не будет иметь смысла, если данные в системе не актуальны».
Директор по поддержке клиентов	«CRM? Зачем, мы уже это делаем! Наша система контакт-центра и так позволяет операторам получить доступ к клиентской информации во время звонка клиента. Мы даже можем видеть список продуктов, приобретенных каждым из клиентов. Кто сказал, что нам нужно что-то еще?»
Технический директор	«Клиенты, безусловно, важны для нас, однако сейчас мы теряем огромные ресурсы на неэффективной технической организации сервиса. Если мы не исправим ситуацию в этой области, у нас просто не останется клиентов, которых нужно будет обслуживать! Если бы только знать, как оптимизировать техническую загрузку...»

Опасный уровень несогласованности между руководителями привел консультантов к выводу, что внедрение единой интегрированной CRM-

стратегии вряд ли получит должный уровень поддержки в компании. Тем не менее все согласилось с главным выводом: необходимо для начала создать единую интегрированную базу данных по клиентам и запустить механизмы актуализации заложенных в нее данных.

6.2. «Единая версия правды» о клиентах

Приведенная в качестве примера ситуация с двумя разделенными CRM-системами в рамках одной компании чревата не только возможной несогласованностью инициатив различных отделов компании в отношениях с клиентами. Она также, скорее всего, неэффективна и с точки зрения инвестиций. Использование в рамках одной компании различных инструментов с пересекающимся функционалом предполагает дополнительные усилия по дублированию данных, системной интеграции, поддержке, обучению пользователей и т.д. Точно так же отсутствие единого интерфейса для операторов контакт-центра приводит к необходимости обращаться к различным системам и экранам для получения информации о различных продуктах и услугах, которыми пользуется клиент.

В конце концов большинство CRM-систем обычно создается или внедряется для решения конкретной бизнес-задачи в рамках организации — например, автоматизации процессов продаж или рутинных маркетинговых операций. Каждая из этих систем использует собственную базу данных для сохранения информации о клиентах. Распространение таких систем в рамках организации (особенно крупной и территориально распределенной) приводит к созданию большого количества различных клиентских файлов и досье — каждый из них содержит ключевую информацию, необходимую для решения собственных задач, однако не всегда они изначально ориентированы на взаимодействие друг с другом.

Обратите внимание на то, что каждая из систем содержит информацию, которая может быть важна для успешной CRM-стратегии в целом. Данные о клиентах различаются в каждой из систем, в зависимости от требований отдела, использующего данные. Однако в реальной жизни информация может частично пересекаться в различных системах. Так, контактная информация о клиенте и статус оплаты может храниться и в системе контакт-центра, и в системе автоматизации прямых продаж; информация об объемах закупок клиента и его ценности может использоваться и в системе отдела продаж, и в маркетинге. Одна и та же информация об

Аналитические возможности CRM

одном клиенте может храниться в различных форматах и с разными атрибутами в системах отделов.

Задача создания единого профиля клиента и привязки к нему всей информации, поступающей из различных отделов, часто подразумевает создание централизованной многофункциональной базы данных, называемой еще «хранилищем данных». Лет 10–15 назад подобная задача была под силу только крупным организациям с огромными ИТ-бюджетами. Сейчас создание хранилища данных в той или иной форме стало стандартом de facto для сбора и оперативного анализа данных о клиентах. Для этого используются специализированные программы.

Хранилища данных могут быть использованы для анализа любых данных, поступающих из большого количества разрозненных источников; однако в нашем случае важно получить интегрированный взгляд на клиентскую информацию, или «единую версию правды» о клиентах.

Информация попадает в хранилище данных из различных систем в компании, собирая все, что мы можем знать о клиенте, — как в текущий момент времени, так и в исторической ретроспективе.

Источниками информации о клиентах могут быть следующие системы:

- Биллинг (в случае предоставления тарифицированных услуг).
- Система обработки и исполнения заказов.
- Система управления ресурсами предприятия (ERP).
- Система управления трудовыми ресурсами.
- Терминалы в точках продаж (POS).
- Web-сервер.
- Базы данных маркетинговой информации.
- Система контакт-центра.
- Бухгалтерский/финансовый модуль.
- Внешние источники данных*.

Чем полнее список источников данных, тем богаче может быть выбор информации для принятия бизнес-решений. На следующем рисунке изображен типичный «джентльменский набор» данных, поступающих в клиенто-ориентированное хранилище для дальнейшего обобщения и анализа.

* Данные называются «внешними», если они поступают извне компании. Это могут быть результаты маркетинговых исследований внешних агентств, статистическая информация, изменения адресов, наименований и т.д.



Одним из основных преимуществ использования хранилища данных является возможность накапливать исторические данные о клиентах и анализировать их для изучения поведения клиентов. Например, накапливая информацию о покупках потребителя, компания может попытаться проанализировать, что мотивировало клиента совершить те или иные покупки и какой потенциал имеет данный клиент в будущем. Подобные исторические данные могут помочь сделать маркетинг более «интеллектуальным» и улучшить качество клиентского обслуживания. Именно потребность в сохранении исторических данных стала основным фактором бурного развития технологий хранилищ данных в последнее десятилетие.

Неспособность интегрировать данные о клиенте, получаемые из различных источников, приводит к необходимости принимать решения о его обслуживании на основе разрозненной неполной информации, что может привести к ошибкам или потере клиента. Сейчас большинство мировых аналитических агентств сходятся во мнении, что способность интегрировать данные о клиентах является ключевым фактором успеха любых CRM-инициатив. Вот лишь некоторые цитаты:

«Вам нужен единый источник точной и консолидированной клиентской информации для того, чтобы хорошо управлять клиентскими отношениями», — *Patricia Seybold Group*.

«Различные приложения имеют далекие друг от друга методы отслеживания информации о клиентах и отчетности по этой информации, фор-

Аналитические возможности CRM

миру «острова информации» внутри организации. Результатом является фрагментированное представление о клиентах, что не позволяет определять ключевые метрики, такие как «доходность клиента» или «жизненная ценность» — *Forrester Research*.

В 2000 г. исследование Forrester Research показало, что:

- Только 37% сотрудников могут ответить, работает ли с их клиентом еще кто-либо из другого отдела.
- Только 20% может ответить, заходил ли его клиент на Web-сайт компании.
- Только 23% специалистов службы поддержки имеет представление о том, какие документы смотрел клиент на Web-сайте*.

Полноценное взаимодействие с клиентом и мотивирование его на последующие покупки требует больше информации, чем просто имя, адрес и уровень дохода. Это также означает лучшее понимание его приоритетных продуктов, уровня потребления, ценностей, жизненных принципов, текущей стадии жизненного цикла и даже, возможно, его принципов поведения вне сферы отношений с вашей компанией.

Этот принцип работает и в обратную сторону: клиенты лучше реагируют на централизованные целевые обращения от компании. В примере, описанном в начале главы, разрозненность информационных источников может привести к серьезным последствиям в отношениях с клиентом. Обычная, к сожалению, практика, когда компания не связывает жалобы клиентов с новыми маркетинговыми предложениями, а скорее злит клиента, чем подвигает его на дальнейшие отношения с компанией.

«Я только что жаловался на проблемы с их продуктом, а они уже предлагают мне новый... Они вообще услышали мои жалобы?» — вот наиболее вероятная реакция клиента на нескоординированное взаимодействие с ним из различных отделов компании.

Типичный пример. В воскресенье вечером на мобильный телефон мужа звонит представитель страховой компании, в которой застрахована машина его жены. Между ними происходит следующий диалог:

— Здравствуйте, вас беспокоит страховая компания ХХХ. Это Иван Сергеевич?

* «The Customer Conversation», The Forrester Report, June 2000 г.

— Да, это я... — Муж напрягается, потому что не ждет ничего хорошего от подобного звонка. Мысли: «Моя жена попала в аварию?» и «Я вовремя заплатил последний взнос?» пронеслись у него в голове.

— У вас есть машина? Она застрахована?

— Да, в вашей компании... — Муж ждет продолжения непосредственно о сути звонка на мобильный телефон вечером в выходной... Но вместо этого слышит:

— А-а, ладно. Спасибо.

Разговор окончен. Муж остается в недоумении и с определенной долей досады думает о том, что как существующий клиент совершенно не интересуется оператором на том конце провода. Он в волнении перезванивает жене, чтобы узнать, все ли с ней в порядке...

Несмотря на то что данная семья представляет, несомненно, определенную ценность (существующий клиент, две машины), страховая компания «пожадничала» на простой операции — исключить телефоны существующих клиентов из списка маркетингового обзвона, благо этот телефон указывается в анкете клиента при оформлении полиса! Насколько более эффективным был бы этот звонок, если бы основной вопрос звучал следующим образом:

— Если не секрет, почему вы застраховали машину вашей жены у нас в компании, а свою собственную — нет?

Вся информация, необходимая для формулировки подобного вопроса, есть в разрозненных файлах страховой компании...

6.3. CRM и хранилища данных

Лучшие компании «спотыкаются» о проблему организации взаимодействия между CRM и хранилищем данных для обеспечения целостной бизнес-аналитики по клиентам. С одной стороны, все прекрасно понимают, что данные нельзя разделять и централизованное хранилище данных является идеальным источником информации для инициатив в области CRM. С другой стороны, бизнес-пользователи хотят увидеть решение своих проблем ВЧЕРА. Они не готовы ждать, пока все будет сделано «правильно» (иногда «правильный» путь означает перестройку всей инфраструктуры ИТ в компании, что делает сроки и бюджет проекта стремящимися в бесконечность). Таким образом, бизнес начинает использование возможностей CRM до того, как необходимая информационная инфраструктура будет к этому подготовлена. В результате часто теряется единое

видение того, что CRM как стратегия помогает улучшить текущие бизнес-процессы работы с клиентами.

В своей практике я часто наблюдал подобные противоречия между ИТ- и бизнес-подразделениями. ИТ «лезет из кожи вон», чтобы собрать для бизнеса необходимую информацию, — не понимая при этом сути данных, и того, как эти данные влияют на ключевые бизнес-процессы, и зачем они необходимы. Бизнес не получает нужных ответов на основе имеющихся данных и ставит все новые требования, при этом не умея четко и структурированно описать свои потребности. Противоречие затягивается на годы, закупается новое оборудование и программные инструменты, а «воз и ныне там». Руководство, всегда склонное к обобщению, в результате разочаровывается в возможностях информационных технологий как таковых.

Интеграция разрозненных приложений (количество которых в современной финансовой или телекоммуникационной компании, например, может достигать 8–10) для получения единой информации по клиенту может стоить существенно дороже, чем создание изначально продуманной информационной инфраструктуры вокруг интегрированного хранилища данных. Тем не менее в большинстве случаев создание хранилища данных обычно замыкает список приоритетных ИТ-проектов и говорит о том, что компания уже прошла определенный эволюционный путь развития ИТ. Связано это в первую очередь с тем, что убедить руководство в необходимости инвестировать существенные средства в то, чтобы «сделать копию всех наших данных на отдельном сервере и облегчить их утечку? Никогда!» (цитата одного руководителя), бывает так же сложно, как убедить молодого здорового парня проходить ежегодную диспансеризацию и следить за своим здоровьем.

6.4. CRM — возврат к истокам

Компании быстро приходят к мнению, что их усилия в области управления клиентскими отношениями ничего не стоят, если они не предполагают анализа.

Information Week

Мы уже обсуждали ранее, что продавать существующим клиентам значительно проще и дешевле. Чем лучше компания понимает своих клиентов, тем легче ей общаться с ними. Способность использовать данные, полученные в процессе взаимодействия с клиентами, для анализа и при-

нятия стратегических решений напрямую связана с успехом компании в сфере управления лояльностью клиентов.

Разрозненные системы, каждая из которых собирает часть информации о клиентах, не позволяют отследить некоторые факты, которые могут быть критически важны для бизнеса в целом. В частности:

- Специалист в службе поддержки, обсуждая с клиентом дальнейшие шаги по решению его запроса, не способен идентифицировать ценность клиента и, соответственно, определить уровень сервиса, который необходимо обеспечить.
- Менеджер по продвижению продукта не может отследить историю жалоб клиента для того, чтобы правильнее сфокусировать свою маркетинговую стратегию по отношению к данному клиенту.
- Менеджер по работе с клиентами не имеет ни малейшего представления о том, на какие из маркетинговых кампаний отреагировали его ключевые клиенты.
- Сервисный инженер не знает, какие продукты клиент планирует приобрести в самое ближайшее время, и не видит потенциальной проблемы совместимости.
- Аналитик отдела по обслуживанию клиентов тщетно пытается связать затраты на обслуживание с уровнем продаж того или иного продукта.
- Аналитик в отделе маркетинга не хватает данных для того, чтобы рассчитать среднюю доходность клиентов в различных индустриях или по продуктам.
- Руководитель клиентского департамента не может добиться предоставления регулярной отчетности по уровню удовлетворенности клиентов по сегментам.

Клиентская информация, которая используется для получения ответов на эти и другие вопросы, определяет стратегию работы с теми или иными клиентами, методы продаж, предполагаемые маркетинговые шаги. За счет интеграции операционных данных CRM с другими информационными источниками в компании, она может начать проводить анализ клиентских отношений и за счет этого принимать по-настоящему клиенто-ориентированные решения.

Практика анализа данных существует задолго до появления хранилищ данных, CRM и других инструментов. Методы статистического анализа используются в экономике уже много десятилетий. Средства анализа,

Аналитические возможности CRM

как встроенные в современные CRM-системы, так и существующие в форме независимых программных инструментов, просто позволили сделать данный анализ более эффективным, быстрым и доступным. Аналитические возможности позволяют «оживить» скучные операционные данные о клиентах — сделать их более ценными и аккуратными.

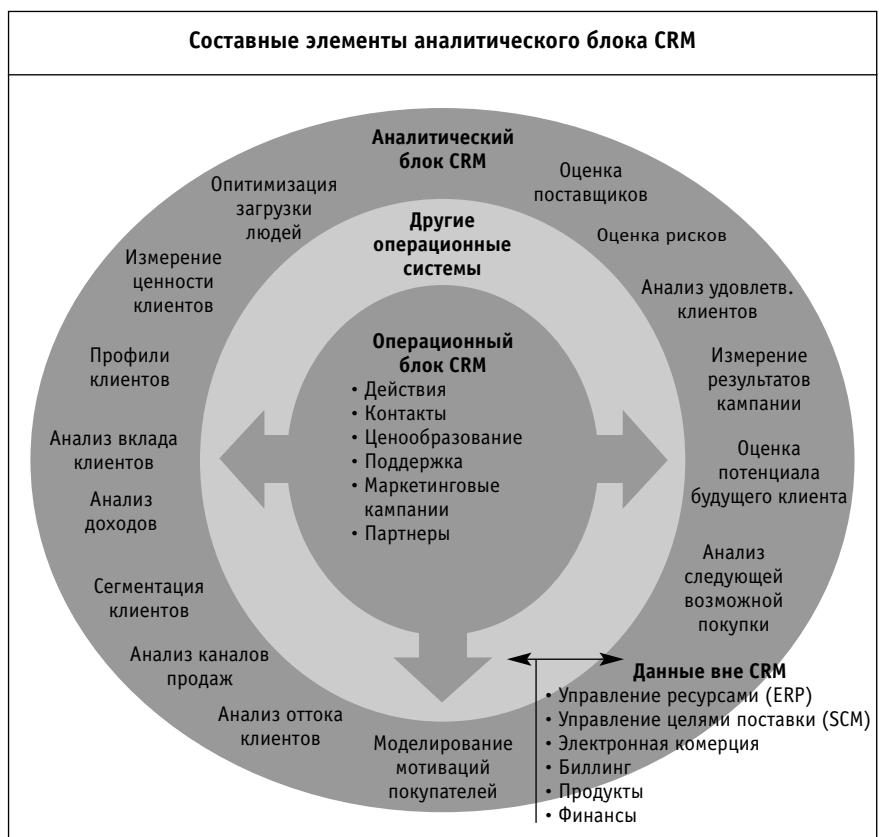
Например, система Siebel позволяет использовать прогнозирующие модели для определения списка клиентов, которые с наибольшей вероятностью должны отреагировать на данную маркетинговую кампанию. Другие системы могут включать аналитическую информацию о структуре спроса в разработку новых продуктов и услуг, помогая персоналу в отделе продаж и маркетинга сравнить характер клиента с типичными моделями поведения и правильно позиционировать предложение продукта для конкретной целевой аудитории.

Основное отличие аналитического блока CRM от операционного заключается в том, что он призван не столько решить текущую операционную задачу взаимодействия (провести маркетинг нового продукта, осуществить продажу, отработать жалобу клиента), сколько обеспечить долгосрочные прогрессирующие отношения с клиентом по всем возможным направлениям. Это означает отслеживание всех действий клиента из операционного блока CRM и их анализ в контексте информации из других источников — как внутренних, так и внешних.

Создание централизованного источника «единой правды о клиенте» позволяет осуществлять сегментацию клиентов по большому набору параметров, а также поддерживать взаимодействие с каждым клиентом действительно в режиме «один на один». Мировые компании, которые используют как операционные, так и аналитические возможности CRM, могут существенно изменить свою стратегию, в частности:

- Награждать клиентов дополнительными персональными скидками и преимуществами за использование более дешевых каналов взаимодействия (например, Интернета).
- Проактивно предлагать продукты и услуги, которые лучше всего подходят клиенту в соответствии с историей его покупок
- Увеличить объем покупок на каждого клиента за счет предоставления ему более персонализированной информации на Web-сайте на основе данных о посещаемых им страницах.
- Привести маркетинговые расходы на каждого клиента в соответствие с его возможной ценностью в течение всего цикла жизни.

- Анализировать используемые каналы обращений клиента для того, чтобы предсказать его следующее возможное действие.
- Связать посетителей сайта с конкретными клиентами или сегментами, чтобы лучше понимать их задачи, и привести дизайн в соответствие.
- Привязать комиссионное вознаграждение и программы поощрений для партнеров к ценности клиентов, которых они привлекают.
- Удерживать клиентов от ухода, предлагая поощрения и дополнительные возможности, привязанные к конкретным потребностям этих клиентов.
- Предоставлять ключевым клиентам возможность общаться через выделенного менеджера, который знает всю историю взаимоотношений с клиентом и понимает его предпочтения и потребности.



Аналитические возможности CRM

Развитие современных комплексных систем CRM, объединяющих широкий диапазон функциональности, существенно облегчило задачу интеграции данных из различных подразделений для поддержки задач анализа и сегментации. Большинство крупнейших мировых поставщиков рекламируют свои системы в качестве «единого интерфейса» для всех сотрудников организации, занимающихся обслуживанием клиентов, — от руководства и аналитиков до операторов контакт-центра и полевых инженеров.

Интересную концепцию «кабины пилота», или «центра управления» предлагают такие компании, как Microstrategy, известная своими приложениями в сфере аналитики и бизнес-разведки. Концепция предполагает, что интерфейс менеджера, принимающего ответственные решения, напоминает собой приборную панель самолета (или, возможно, автомобиля — в зависимости от масштабов и сложности бизнеса*). Ключевой набор показателей эффективности, по которым руководитель анализирует текущую деятельность компании и принимает решение вмешаться в те или иные процессы, программируется в системе в виде ограниченного набора эргономичных индикаторов (графиков, приборных стрелок, контрольных ламп и т.д.). В зависимости от конкретной роли менеджер может через данный интерфейс выполнять все свои непосредственные обязанности. Специалист по маркетингу имеет возможность анализировать сегменты клиентов, отслеживать маркетинговые кампании, распечатывать отчеты и т.д. Руководитель отдела продаж видит текущее состояние воронки продаж, клиентов, близких к уходу, эффективность менеджеров, ключевые проекты в работе и т.д.

6.5. Основные типы анализа данных

Как уже обсуждалось выше, объединение операционных возможностей CRM с аналитическими позволяет осуществлять комплексный анализ всей информации о клиентах, поступающей из различных источников. Целью данного анализа в конечном итоге является принятие более правильных решений в отношении каждого из клиентов, причем эти решения должны приниматься быстрее и с меньшими материальными и человеческими затратами.

* Некоторым российским руководителям может хватить и набора элементов управления велосипедом — пары скоростей, тормоза и клаксона...

Особое место среди источников информации занимает Web, предлагающая совершенно новый пласт информации о существующих и потенциальных клиентах — посетителях сайта. Компании, которые научились привязывать статистику посещаемости своего Web-сайта к клиентской информации из других источников, получили совершенно новый набор возможностей по анализу.

OLAP

Термин «аналитическая обработка в режиме реального времени» (OnLine Analytical Processing — OLAP) в последнее десятилетие стал одной из тех концепций в области ИТ, которые постоянно привлекают внимание деловой общественности. Обычно под данным термином подразумевается возможность осуществить любую выборку с необходимым уровнем обобщения в большом массиве данных, а также по необходимости «провалиться» (drill down) на требуемый уровень детальности для получения разъяснения по тем или иным обобщенным закономерностям. Средства OLAP за последние несколько лет стали самым распространенным средством поддержки принятия решений, помогая менеджеру от бизнеса, не обладающему специализированными технологическими знаниями, изучать данные в режиме реального времени, двигаясь в процессе решения проблемы от общих вопросов к частным. Обычно процесс представляет собой формирование выборки или отчета, анализ полученных данных и формирование новых уточняющих выборок и запросов на основании полученных результатов.

Пример сценария использования средств OLAP руководителем отдела продаж

Руководитель отдела продаж готовится предстать перед советом директоров с объяснением текущей ситуации и необходимых изменений в стратегии маркетинга. Он обеспокоен падением продаж продукта X в индустрии Y и ищет источник проблемы и возможные пути ее решения. Несколькими движениями мышью он формирует последовательность запросов с использованием системы OLAP с набором закладок и моделей, заложенных аналитиком:

«Почему у нас падают продажи? Покажите тенденцию роста/падения по каждой из продуктовых линеек».

OLAP-система осуществляет группировку всех данных о конкретных сделках (осуществленных и потерянных) за отчетный период по продуктам и отображает результат.

«Ага, сильнее всего падение продаж происходит по продукту X. Покажите все проигранные сделки по данному продукту за отчетный период по типам клиентов и ответственным менеджерам».

OLAP-система «проваливается» на следующий уровень детальности, отображая необходимые графики или таблицы только для продукта X.

«Странно, основное падение покупательского спроса наблюдается в индустрии Y. Покажите статистику по основным причинам отказов по продукту X в индустрии Y, а также рейтинг конкурентов в этих сделках».

Система переходит еще на один уровень ниже, анализируя атрибуты конкретных сделок...

«Вот в чем дело: новый иностранный конкурент, специализирующийся исключительно на данной индустрии, предлагает интегрированное решение по существенно более низкой цене. Нужно разработать новую маркетинговую кампанию, подчеркивающую наши преимущества для данной отрасли. Сделайте список всех клиентов из отрасли Y, которые предпочли наш продукт X, — мы проведем опрос и изучим причины их решения...»

Системы OLAP построены по принципу привязки атрибутов данных к определенным «измерениям» — таким, как время или местоположение. Пользователь может сформировать выборку по любым из измерений и использовать полученные данные для отображения в виде таблицы или графика.

Хотя производители OLAP-систем продвигают свои решения как средства поиска скрытых закономерностей, возможности OLAP в этой сфере ограничены уровнем обобщения данных при их копировании из исходных источников в централизованное хранилище в целях экономии дискового пространства и времени на осуществление выборок. Так, OLAP сможет определить, какой из сегментов клиентов с наибольшей вероятностью подвержен риску ухода к конкуренту. Но иногда необходимо проанализировать каждого из сотен тысяч или миллионов клиентов по нескольким параметрам для того, чтобы найти клиента, риск потери которого максимален.

OLAP требует от аналитика наличия определенной гипотезы или структуры запроса, которую он хотел бы проверить. Поиск скрытых закономерностей в более широком смысле означает определение структур или взаимосвязей, иногда совсем не очевидных для аналитика. Подобные методы помогут сформировать кластеры клиентов, покупающих однотипный набор продуктов. Компьютерные специалисты, много работающие дома, представляют пример подобного кластера — они с большой долей вероятности купят компьютер определенной конфигурации, источник бесперебойного питания, принтер, провода, картриджи, мусорную корзину и кофе. Аналитик, использующий OLAP, должен сначала предположить, что есть подоб-

ный кластер покупателей — надомные компьютерные специалисты, а затем проверить свое предположение набором последовательных запросов о том, какие продукты обычно попадают в потребительскую корзину, и какие могли бы также в нее войти. В большинстве случаев использование OLAP будет также ограничено определенными продуктовыми категориями. То есть аналитик сможет сформировать соответствующий кластер из покупателей компьютеров, принтеров и кабелей (категория компьютерных продуктов), однако не сможет задействовать для анализа кластера продукты из других категорий — корзину для бумаг, кофе.

В разделе «Маркетинг в стратегии CRM» приведен пример молодых отцов, которых отправляют утром в выходные за подгузниками для малыша, а они заодно покупают упаковку пива, чтобы «оправдать» свою вылазку, — это также пример скрытого кластера, на определение которого без соответствующего инструментария может уйти времени и усилий больше, чем это того стоит.

Где теория встречается с практикой: поиск скрытых закономерностей в CRM

Средства поиска скрытых закономерностей могут определить ключевые структуры или взаимосвязи в массиве данных и предоставить ценную новую информацию, которая может помочь компании лучше понять себя и своих клиентов. Подобные средства обычно используются бизнес-аналитиками для поиска закономерностей, о которых они, возможно, даже не предполагают. Сейчас подобные средства широко применяются для формирования нового уровня знания о рынке — от предсказания возможного времени следующей покупки до оптимального расположения товаров в магазине или оптимальной даты выпуска на рынок нового фильма.

Существует большое количество различных математических алгоритмов для поиска скрытых закономерностей. Некоторые из них относятся к миру эзотерики и слабо применимы для решения бизнес-задач (многомерные адаптивные регрессивные сплайны — что бы это ни значило). Несмотря на то что в качестве аналитического аппарата могут использоваться как жесткие математические алгоритмы (дерево решений), так и нечеткая логика нейронных сетей, в сфере CRM они используются в первую очередь для решения следующих ключевых задач.

1. Предсказания. Использование исторических данных для определения будущего поведения. Данный процесс создает на выходе модель

или структуру, которая с определенным уровнем статистической точности отображает результат предсказания. Например, предсказательное моделирование может, основываясь на исторических данных о покупках этого и других клиентов со схожими потребительскими интересами, предположить, какой именно следующий продукт клиент, скорее всего, купит.

2. Последовательности. Анализ последовательностей определяет комбинации действий, которые следуют одно за другим в соответствии с определенной закономерностью. Компании используют анализ последовательностей для того, чтобы определить, существуют ли цепочки действий клиентов при решении тех или иных задач. Подобная техника помогает выделить закономерность в последовательности действий из набора разрозненных записей в операционных системах компании. Данная техника очень эффективна в банках или, например, телекоммуникационных компаниях для изучения динамики подключения или отказа от тех или иных услуг.

3. Ассоциации. Ассоциативный анализ определяет группы похожих вещей или событий. Он может быть использован для поиска событий, которые происходят одновременно. Данный алгоритм используется часто для анализа потребительской корзины, помогая определить, какие продукты лучше продаются вместе (например, орешки — с пивом). Понимание ассоциаций между клиентами и продуктами помогает компании принимать ответственные решения о том, какие продукты рекламировать, на какие предложить дополнительную скидку и на какие клиентские сегменты нацеливать те или иные маркетинговые предложения.

Использование средств поиска скрытых закономерностей обычно предполагает наличие специалиста по статистике с хорошим знанием продуктов и услуг компании, а также наиболее применимых в данном случае алгоритмов. Помимо этого требуется соответствующий программный инструментарий. Конечные бизнес-пользователи (руководители подразделений, специалисты по маркетингу) вряд ли будут самостоятельно пользоваться данным инструментарием — скорее всего, они получают доступ уже к результатам анализа, которые могут быть представлены как в формате отчетов и графиков, так и в формате конкретных выборок или задач в операционной CRM-системе.

Существует огромное множество возможных применений для трех основных типов анализа скрытых закономерностей, описанных выше: от использования моделей поведения существующих клиентов для маркетинга по отношению к новым и до избежания наиболее рискованных потен-

циальных клиентов за счет анализа рисков и оценки потенциальной ценности клиента в течение его жизненного цикла.

В большинстве случаев компании выделяют отдельный сервер под анализ скрытых закономерностей, куда закачивается вся информация, связанная с клиентами, и где строятся модели и анализируются структуры поведения. Подобные действия обычно требуют существенных компьютерных ресурсов, поэтому вынесение данной функции на отдельный сервер помогает избежать лишней нагрузки на другие операционные системы, от бесперебойной работы которых зависит качество и скорость работы компании в целом. Аналитический сервер может быть связан с выделенным хранилищем данных для того, чтобы получать доступ к данным о клиентах и осуществлять моделирование по принципу «что, если...» с различными тарифными планами, клиентскими сегментами или новыми маркетинговыми кампаниями.

Выводы по результатам анализа скрытых закономерностей могут служить сигналом для тех или иных ответственных действий в компании. Например, розничная сеть по продаже электроники в Лондоне определила, что большинство потенциальных покупателей портативных DVD-плееров добирается на работу на электричке. В результате маркетинг перенаправил большую часть рекламного бюджета с телевидения на утренние газеты и рекламные щиты на вокзалах. Продажи плееров выросли на 43% после смены рекламного носителя. Примечательно, что изменение маркетинговой стратегии было принято не по результатам дорогостоящего и длительного опроса целевых групп, а по результатам работы аналитика за интерфейсом аналитической системы на основе существующих в компании данных.

Понимание будущего поведения существующих и потенциальных клиентов — основная цель большинства приложений в сфере поиска скрытых закономерностей. Среди всего многообразия методик, позволяющих достичь подобного понимания, для целей CRM наиболее полезными могут быть «Анализ Web-активности» (так называемый «Clickstream Analysis», дословно — «анализ кликов», совершаемых пользователями мышью за экраном своего компьютера в процессе пользования Web) и «Персонализация».

Анализ Web-активности

Специалисты ИТ обычно очень легкомысленно подходят к вопросу сбора и анализа информации об активности пользователей Web-сайта.

Хотя эта информация может очень многое рассказать про каждого конкретного посетителя. В частности, мы можем анализировать, как пользователь попал на Web-сайт, сколько времени он на нем провел, что он делал во время своего визита, и когда он снова вернулся. Данные о Web-активности пользователей сравнимы с камерой, установленной в зале магазина, которая записывала бы все действия посетителя: какие товары он брал с полки, но не положил в свою корзину, на чем останавливался его взгляд, к кому он обращался с вопросами и какие ответы получал.

Практика сбора данных об активности пользователей развивается одновременно с электронной коммерцией. Эти данные могут накапливаться в отдельном хранилище данных или быть частью единого корпоративного хранилища. Учитывая возможные огромные объемы этих данных, а также существующие этические ограничения по использованию, руководство компаний часто принимает решение о преднамеренном разделении информации об активности пользователей в Интернете и данных о покупателях.

Показательным примером использования анализа Web-активности является изучение так называемых «незавершенных заказов», т.е. ситуаций, когда пользователь электронного магазина наполнил свою виртуальную корзину товарами, однако так и не «дотащил» ее до виртуального прилавка, бросив свой заказ на полпути. Задача анализа здесь заключается в том, чтобы сравнить содержимое брошенной корзины с другими аналогичными корзинами и ответить на несколько ключевых вопросов, например таких:

- Какова общая стоимость товаров в брошенных корзинах (другими словами, сколько доходов потерял магазин из-за неосуществленных покупок)?
- Были ли продукты в корзине высокодоходными или убыточными?
- Присутствовали ли те же продукты в других брошенных корзинах?
- Какое количество продуктов и диапазон продуктовых категорий представлены в корзине?
- Попадают ли брошенные корзины в определенную категорию по размеру общего заказа?
- На каком этапе процесса покупки покупатель бросил свою корзину? (Когда он увидел условия оплаты или стоимость доставки? Когда потребовалось заполнить персональную анкету для окончательного оформления заказа?)
- Как соотносятся брошенные корзины с реально осуществленными заказами по объему, продуктовым категориям и т.д.?

Результаты подобного анализа могут привести на очень интересные предположения. Например о том, что ни один из продуктов в корзине не был настолько необходим потребителю, чтобы мотивировать его на осуществление покупки. Или о том, что покупателя отпугнули многочисленные запросы и анкеты. Или, что на определенной сумме общего счета покупатель передумал и отказался от всего заказа. Или определенный набор и сочетание продуктов напомнили покупателю о необходимости покупки чего-то еще, и он ушел в другой магазин в поисках комплексного решения.

Все эти предположения можно смело отнести к категории «научного тыка»*. Однако в случае использования с достаточной периодичностью, опытному аналитику подобные методы могут помочь. Что бы ни послужило причиной для покупателя оставить магазин и свою корзину, полную потенциальных покупок, продавец может и должен использовать все имеющиеся у него средства — от строгих закономерностей до не очевидных экстраполяций — для того, чтобы понять клиента и стимулировать его на осуществление покупки. Найденные закономерности могут не просто помочь улучшить дизайн и размещение информации на Web-сайте для большего удобства клиентов, но и определить продуктовые взаимосвязи, предложить возможные стратегии дополнительных и кросс-продаж. В сочетании с данными по демографии, психографии и поведенческим моделям результаты анализа Web-активности помогут компаниям лучше понимать своих клиентов.

Последние разработки в области анализа еще более интригуют. Вместо того чтобы просто анализировать пути перемещения клиента по сайту и предполагать его возможные дальнейшие действия, продавец может совмещать эти данные со специфической клиентской информацией — историей покупок, ключевыми демографическими и психографическими показателями, его ценностью и текущим этапом жизненного цикла — для формирования целостной картины ценностей и интересов данного клиента. Может быть, посетитель, бросивший корзину, был случайным гостем, и на него не стоит тратить усилия. Однако если корзину бросил кто-то из существующих ценных клиентов, то целевое электронное сообщение или купон (например, на продукт, который был оставлен в корзине) могут существенно помочь довести покупку до конца при следующем визите клиента в магазин.

* Имеется в виду «тыкать пальцем в небо», если кто-то вдруг не знаком с этим высоконучным методом познания природы...

Персонализация и «совместный выбор»

В разделе про маркетинг мы уже обсуждали термин «персонализация», т.е. практику специализированного взаимодействия лично с каждым клиентом (или узким целевым сегментом). Подобная практика построена на предпосылке, что, собирая необходимую информацию о клиентах, компания может ориентироваться в маркетинге на конкретные потребности, которые могут существовать у клиента сейчас или в будущем. Персонализация является мощным аргументом при обосновании необходимости сбора и хранения информации о клиенте, в идеале — с любезного разрешения самого клиента. Ко взаимной выгоде продавец должен суметь предложить покупателю более аккуратные рекомендации по продуктам, специализированные источники информации, целевые маркетинговые предложения, причем в режиме реального времени.

В Москве есть хороший грузинский ресторан, который известен во все не своей отменной кухней. Основная его достопримечательность — гардероб, а точнее — гардеробщик, который не пользуется номерками для одежды. Сколько бы посетителей ни было в ресторане в этот вечер, он безошибочно встретит вас на выходе с той верхней одеждой, в которой вы пришли в ресторан. Людям приятно чувствовать персональность и узнаваемость в общении — пусть даже они достигаются за счет способностей натренированной памяти, а не за счет личного общения...

Эффективное использование возможностей персонализации не просто увеличивает лояльность, но и должно обеспечивать дополнительные доходы. Персональная информация о потребителе может определять тактику взаимодействия с ним. Вот лишь несколько примеров из сферы фармацевтики:

- Для потребителей, которые приобрели витамины или интересовались ими, какие дополнительные фармацевтические препараты могут быть интересны?
- Насколько потребитель А готов приобретать рецептурные препараты через Интернет?
- Какие продукты обычно приобретаются с каплями для глаз XXX?

Персонализация может принимать разные формы. В самом простом случае она может означать изменение внешнего вида Web-страницы в соответствии с предпочтениями данного конкретного потребителя. Многие Web-сайты позволяют пользователям настроить интерфейс в соответствии со своими предпочтениями — продавец, таким образом, создает у по-

требителя ощущение «личного окна в компанию» и тем самым повышает его лояльность.

Различаются два основных вида персонализации: на основе правил и адаптивная.

■ Персонализация на **основе правил** использует устоявшиеся правила и определяет, например, какие продукты могут быть приобретены вместе, или какие экраны необходимо показывать конкретному пользователю в соответствии с задачей, которую он пытается выполнить. Когда клиент в электронном магазине программного обеспечения покупает систему управления финансами, магазин может предложить ему приобретение соответствующих книг по финансовому управлению прежде, чем он осуществит окончательный заказ. В современных системах электронной коммерции правила для подобной персонализации не «зашиты» в коде самой системы, а управляются из внешнего интерфейса аналитиком — это позволяет оперативно изменять и настраивать правила персонализации в зависимости от изменяющихся факторов внешней среды.

■ Другому виду персонализации — **адаптивному** — обучаются по мере взаимодействия с клиентом. Этот метод, известный также как «совместный выбор» (collaborative filtering), накапливает знания о поведении пользователей и применяет их для того, чтобы упростить в дальнейшем процесс поиска и выбора. Если система персонализации на Web-сайте по продаже товаров для садоводства определит, что покупатели лукович многолетних цветов часто заказывают также и инструменты для садоводства, она будет размещать предложения наиболее часто покупаемых цветов для всех покупателей, выбирающих соответствующие инструменты. Технология «совместного выбора» использует модель поведения других «похожих» покупателей в качестве основы для формирования рекомендаций. Главное отличие систем адаптивных от систем на основе правил заключается в том, что для определения и программирования соответствующих закономерностей не требуется участие человека, — система делает это автоматически. Такие технологии на порядок сложнее и, соответственно, дороже, чем системы, построенные на основе правил.

Наиболее широко возможности персонализации используют продавцы книг — такие, как Amazon.com или Ozon.ru. Первый активно исполь-

Аналитические возможности CRM

зует принципы «совместного выбора»: на основе прошлой истории покупок и географии клиента система строит свои рекомендации по принципу «Что читают ваши соседи со схожими интересами?» Чем больше покупок совершают «похожие» клиенты, тем «умнее» становится система, определяя потребности клиентов, и тем точнее становятся ее рекомендации⁶.

При определении стратегии персонализации необходимо решить для себя, должна ли данная персонализация быть заметной для пользователя, или нет? В разделе «Маркетинг в стратегии CRM» мы рассматривали понятие «маркетинг по разрешению», когда клиент добровольно предоставляет персональную информацию в расчете на то, что это окупится: компания будет использовать полученную информацию для предоставления дополнительных услуг — скидок, целевых предложений и т.д. Тем не менее возможен вариант, когда пользователь даже не заметит, что Web-сайт использует средства персонализации, а продукты и документы, которые он видит на экране, отличаются от тех, которые может увидеть другой посетитель сайта.

Между тем средства интеллектуального анализа скрытых закономерностей остаются скорее в разряде технологических новинок. Пройдет еще несколько лет, прежде чем они прочно войдут в общепринятую деловую практику. Сейчас более распространенным подходом является прямой опрос посетителей (включая тех, кто так ничего и не купил) об их приоритетах и предпочтениях. Данные опросов становятся затем частью профиля клиента и используются для выработки соответствующих рекомендаций и маркетинговых предложений.

Хотя персонализация кажется достаточно безобидным маркетинговым средством, эффект от ее использования может быть таким же сильным, как и от правильного мерчендайзинга* в традиционных магазинах. Персонализация также обладает серьезным дополнительным (отчасти противоречивым) потенциалом, который заключается в возможности динамического ценообразования. Первые эксперименты по динамическому ценообразованию проводил магазин Amazon.com, продавая DVD-диски с одним и тем же фильмом различным покупателям по разной цене. Эта концепция переворачивает с ног на голову традиционное представление о том, как покупатель осуществляет свой выбор. Возможности Web-технологий, которые, с одной стороны, позволили покупателям осуществлять

* Руководство Amazon.com в свое время жаловалось на то, что существует целая категория пользователей, которые выбирают книги, используя технологии персонализации этого магазина (тем более что этот сервис бесплатный), однако затем «охотятся» за максимальной скидкой на эту книгу в других книжных магазинах...

выбор товара с лучшей ценой за считанные секунды и несколькими движениями мышью, с другой стороны, позволили поставщикам дифференцировать своих покупателей по принципу «чувствительности к цене». Принцип динамического ценообразования использует знания о клиенте, заложенные в CRM-систему для сравнения степени желания клиента приобрести данный товар с его возможностью заплатить за данную покупку. В этом случае уже покупатели становятся конкурентами за возможность приобрести данный товар.

Данная функция — одна из наиболее востребованных на российских корпоративных Web-сайтах: в условиях «закрытого информационного пространства» производители зачастую не хотят, чтобы их клиенты или торговые партнеры видели один и тот же диапазон предлагаемой продукции и уровень скидок. Под каждого из партнеров — пользователей сайта необходимо динамически создавать прайс-листы и списки продуктов в соответствии с оговоренным уровнем персональной скидки...

Аргументы «за» и «против» динамического ценообразования затрагивают вопросы защиты личной информации потребителей, а также принципы этики. В конце концов, чем больше потребитель покупает у данного поставщика, тем больше поставщик знает о потребителе и тем слабее позиция потребителя в процессе ценовых переговоров. Практика динамического ценообразования выходит далеко за рамки Web-технологий. Так, стратеги Coca-Cola в свое время подверглись жесткой критике за попытки ввести в действие автоматы по продаже газировки, которые автоматически повышали цену по мере роста температуры. Некоторые крупнейшие авиакомпании были замечены в том, что повышали тарифы для держателей карт «постоянный клиент», т.е. для своих наиболее лояльных клиентов, т.к. были уверены в том, что они все равно полетят именно этим рейсом...

В защиту динамического ценообразования электронные торговцы апеллируют к сферам традиционного бизнеса, где подобная практика используется десятилетиями. Аптеки продают лекарства от простуды в холодных регионах существенно дороже, чем в жарких. Ажиотаж вокруг игровой приставки Sony Playstation 2 в свое время позволил существенно «задрать» на нее цены в канун Рождественских праздников практически во всем мире.

* Мерчендайзинг — в упрощенной форме наука о правильном размещении и продвижении товаров в торговых точках. Для кого-то в этом мире делом всей жизни является размещение стеллажей с Coca-Cola на пару метров ближе по ходу вашего движения в магазине, чем стеллажей с Pepsi...

Однако именно современные Web-технологии «вдохнули новую жизнь» в данную концепцию, предоставляя корпоративным стратегам мощный инструмент по оперативному анализу и принятию решения о готовности конкретного клиента заплатить за конкретный товар определенную цену... В Интернет-мире, где данные о клиенте могут включать его домашний адрес, уровень доходов, количество детей и даже решимость купить товар, динамическое ценообразование наряду с другими технологиями персонализации может применяться быстрее и к более широкому кругу клиентов.

В случае с динамическим ценообразованием на Amazon.com трюк мог бы пройти незамеченным, если бы, опять же, не открытые возможности Web-технологий. Посетители через форум магазина начали сравнивать чеки за покупки и заметили, что постоянным лояльным покупателям товар обходится дороже, чем новым! Руководство компании поспешило оправдаться, что это были лишь эксперименты с динамическим ценообразованием, и откrestиться от подобной практики в будущем.

Однако прецедент был создан, и он показал, что возможности Интернета существенно влияют на деловые и социальные отношения. В этих условиях даже технологии CRM могут стать «палкой о двух концах».

6.6. Ключевые факторы успеха

Интеграция всех данных о клиентах из различных уголков компании в единую систему, которая будет самостоятельно проводить сложный анализ и принимать оперативные и стратегические решения на основе интеллектуальных механизмов, — это далекая и пока недостижимая мечта для стратегов CRM. Даже компании с миллиардными ИТ-бюджетами безуспешно бьются над этой задачей. Проанализировать их основные ошибки и научиться чему-то на них это неплохой первый шаг.

■ Нельзя недооценивать важность интеграции данных.

В этой главе мы попытались показать, что интегрированные данные о клиентах могут означать разницу между отворачиванием клиентов и развитием их долгосрочной лояльности. Однако даже лучшие CRM-системы не могут предложить легкого ответа на вопрос: как интегрировать данные из различных источников в вашей компании? Спрашивайте у поставщиков об их базах данных

и о процессах для нахождения, сбора, моделирования, очистки и загрузки данных в централизованное хранилище. И помните: красивый пользовательский интерфейс бессмыслен без корректных данных.

■ **Остерегайтесь «сырых данных».**

То есть исходных данных, которые не структурированы, не проверены и не пригодны для принятия управленческих решений. Опытные бизнес-пользователи относятся с большой остороженностью к данным, если не знают их источник или не доверяют ему. Формулирование определений данных и логических правил получения и обработки информации является гарантией того, что результаты анализа будут корректны и востребованы пользователями.

■ **Понимайте, кто анализирует данные.**

Существует принципиальная разница между пользователем, который раз в квартал ткнет курсором в данные о доходах, и экспертом, который проводит дни в поисках закономерностей и открытий, способных изменить стратегию бизнеса. Понимайте, кто из пользователей действительно осуществляет анализ данных, какие данные они используют, и что является результатом их работы. Избегайте общепринятого подхода к анализу по принципу «очень интересно, но бесполезно», когда пользователи просто играют в «аналитической песочнице» без какой-либо определенной цели или результирующего действия. Выделяйте обычных пользователей, лиц, принимающих решения, так называемых «ключевых» пользователей. Для каждой из этих групп формулируйте политику в отношении работы с данными, безопасности и соответствующих функциональных возможностей аналитических систем.

■ **Переводите результаты анализа в действия.**

Много компаний с действительно большими базами данных и крутыми средствами анализа, тем не менее игнорируют выводы, которые подсказывают эти данные. Несмотря на богатство клиентской информации, они продолжают строить стратегию работы с новыми клиентами на основе «холодного обзвона», а партнерские отношения — на контактах из гольф-клуба. Узнайте о текущих клиентских инициативах и определите те из них, которые можно улучшить за счет анализа. Сформируйте

принципы, по которым результаты анализа могут превратиться в конкретные рекомендации по улучшению. Иногда это просто означает предоставление продавцам свободы для принятия самостоятельных решений. А иногда это подразумевает внедрение новых внутренних процессов, гарантирующих использование важных аналитических выводов для улучшения тактики бизнеса.

■ **Расценивайте данные о клиентах в качестве корпоративного актива.**

Это означает не просто выделение на поддержку инфраструктуры для сбора и хранения этих данных соответствующих пропорциональных бюджетов, но также и признание задачи управления данными ключевой компетенцией компании. Сформулируйте единую архитектуру и стандарты для работы с данными и перевода их в осмысленные знания для бизнеса. Относитесь к управлению данными не просто как к платформе для CRM, а как к стратегическому конкурентному вооружению.

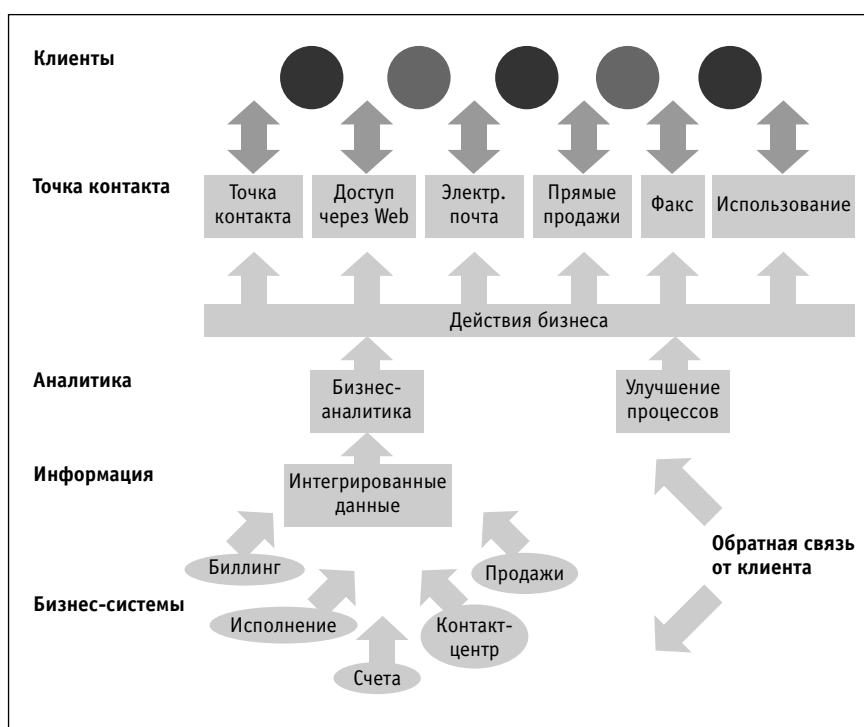
■ **Не забывайте о бизнес-процессах.**

Улучшения не начинаются и не заканчиваются нахождением правильных данных. Одного понимания клиентов явно недостаточно. Необходимо научиться правильно интегрировать данные в соответствующие бизнес-процессы для того, чтобы упростить процессы обслуживания, предложить клиентам лучшие продукты и услуги, мотивировать покупательскую активность и т.д.

6.7. «Сухой остаток» для руководителей

Исследования Meta Group и IMT Surveys показали, что компании, внедрившие в первую очередь операционные возможности CRM, впоследствии делают акцент с точки зрения инвестиций в расширение аналитических возможностей своих CRM-систем. Проблема в том, что данный термин может включать все — от создания списков для обзвона до динамических рекомендаций по продуктам. Какие возможности маркетингового анализа удастся эффективно внедрить компаниям в ближайшие несколько лет? В конечном итоге диапазон возможных решений зависит от глубины и корректности данных о клиентах, которые компании собирают уже сегодня. Стратегическим фактором успеха здесь станет умение использовать выводы, сделанные в процессе анализа данных.

Возвращаясь к вопросу о различиях между операционными и аналитическими возможностями CRM, мы видим, как стратегия CRM может объединить данные, полученные с передового рубежа взаимодействия с клиентами, с данными в тыловых подразделениях компании в рамках так называемой «экосистемы CRM».



Тезис о необходимости интеграции, который так часто используют в качестве обязательного условия успеха в CRM, справедлив не только по отношению к данным, но и по отношению к бизнес-процессам. Взаимодействие с клиентами затрагивает не только работу на передовом рубеже, но и подразделения в глубине компании. Клиент предполагает, что компания, получив от него необходимую информацию и разрешение ее использовать, сможет обеспечить на основе этой информации оптимальный уровень обслуживания вне зависимости от канала взаимодействия, типа осуществляемой операции или приобретенного продукта. Только вы знаете, как превратить знания о клиентах в конкретные бизнес-решения.

7. Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание

7.1. Ориентация на процесс или результат? На клиента!

Одним из наиболее мощных средств обслуживания существующих и привлечения новых клиентов на основе возможностей современных информационных и телекоммуникационных технологий являются контакт-центры (операторские центры, или call-центры).

Контакт-центры очень распространены в высокоразвитых странах с сильной конкуренцией — только в США их насчитывается около 70 000. При этом около 80% американских компаний используют в своем бизнесе контакт-центры. Тогда как в России профессиональных контакт-центров всего около десяти.

Так сложилось, что традиционно отечественные контакт-центры в основном ориентированы на обработку большого объема входящих звонков клиентов, фактически выполняя секретарские функции. Объем бизнес-функций, выполняемых операторами, ограничен минимальным набором информационных сообщений. Использование технологий контакт-центров вызвано в первую очередь техническими потребностями, в лучшем случае — задачами на уровне бизнес-процессов, но не стратегическими задачами клиентского взаимодействия.

Любая компания, в которой осуществляется постоянное взаимодействие более чем с 20 клиентами или партнерами, часто сталкивается со следующими проблемами:

- Телефоны заняты.
- Звонки поступают не к тем людям: квалифицированный специалист отвечает на стандартные вопросы, специалист из службы поддержки продает.
- Клиенты не могут дождаться ответа.
- Операторы не могут найти необходимую информацию.
- Клиенты не удовлетворены ответом.
- С клиентами общаются недостаточно учтиво.
- Письма клиентов обрабатываются слишком долго или вообще остаются без ответа.

Чтобы решить эти проблемы, компании обращаются к технологиям контакт-центра, т.е. системам централизованной обработки и обслуживания большого количества входящих и исходящих обращений по различным каналам взаимодействия. Взаимодействие осуществляет штат профессиональных операторов (или «агентов»), чью работу обслуживает программно-аппаратный комплекс контакт-центра. Перед глазами оператора на экране компьютера открыт экран CRM-системы, который помогает ему быстро найти и внести любую необходимую информацию по клиенту, с которым в настоящий момент осуществляется взаимодействие.

«Потоковая» организация работы с использованием жестких стандартов и процедур позволяет оператору быстро переключаться с одного разговора на другой и обслуживать десятки и сотни звонков за смену.

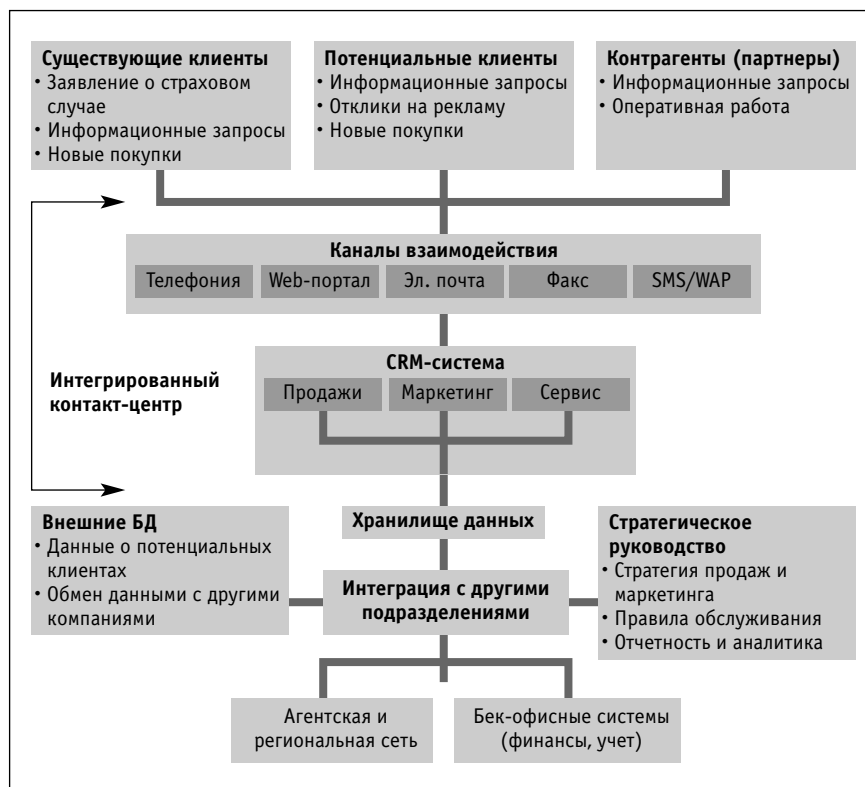
Приведенная ниже схема показывает основные элементы современного интегрированного контакт-центра.

Стр. 259

В основе контакт-центра лежит блок управления каналами взаимодействия (цифровая телефонная станция, система управления обращениями через Web и электронную почту, факс-сервер, модуль рассылки SMS). Именно функциональность этого блока определяет, какая информация и в каком формате будет поступать на рабочие места операторов.

Возможности CRM-системы на рабочих местах операторов, в свою очередь, отвечают за привязку того или иного обращения к конкретной записи клиента, предоставление оператору всей необходимой информации

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание



по текущему клиенту в формате, удобном для моментального восприятия, а также за подтягивание данных по клиенту из других смежных систем. Все это необходимо для того, чтобы оператор мог за считанные секунды принять необходимое решение, удовлетворившее клиента на том конце провода, и переключиться на следующий звонок или интерактивный контакт.

Применение контакт-центра в качестве краеугольного камня клиенто-ориентированной стратегии, может предоставить компании следующие конкурентные преимущества:

	Для удержания существующих	Для привлечения новых
Ключевые измеряемые показатели	Увеличение коэффициента повторных покупок.	Снижение стоимости привлечения клиентов.

	Увеличение индекса лояльности и удовлетворенности. Сокращение затрат на обслуживание низкодоходных/убыточных клиентов	Оптимизация бюджета маркетинга компании.
Сферы применения	Поддержка клиентов. Организация «горячих» линий. Управление претензиями. Исследование предпочтений	Поддержка рекламных и директ-маркетинговых кампаний. Организация продаж по телефону. Управление ассортиментом. Исследования рынка
Средства достижения	Интеграция с CRM-системой. Эффективное делегирование задач персоналу. Интегрированные коммуникации	

7.2. С чего начать? Аудит каналов взаимодействия с клиентами — 10 шагов к пониманию ситуации

Установка контакт-центра предполагает существенные инвестиции в закупку телекоммуникационной инфраструктуры и компьютерного оборудования. Но система должна сохранять, а не тратить ваши деньги.

Для того, чтобы эти инвестиции были оптимально использованы, необходимо провести аудит существующих бизнес-процессов и технологических процессов взаимодействия с клиентами в точках контакта, чтобы получить непредвзятую и объективную оценку существующей ситуации и узких мест. В частности, можно понять, насколько эффективно используются инструменты речевого взаимодействия (IVR — Interactive Voice Response), существует ли маршрутизация звонков к нужному специалисту, собирается ли информация о всех вызовах в

единое хранилище данных для дальнейшего анализа и отчетности, видит ли отвечающий на телефонный звонок вызовы, пришедшие по электронной почте и т.д.

Аудит состоит из анализа и оценки текущей системы взаимодействия с клиентами по десяти основным параметрам.

1. Стратегическое видение и роль контакт-центра.
2. Бизнес процессы.
3. Доступ клиентов.
4. Кадровое обеспечение, прогнозирование, перегрузка каналов.
5. Эффективность контакт-центра.
6. Технология контакт-центра.
7. Потребности в управлении взаимоотношениями с клиентами.
8. Самообслуживание клиентов.
9. Эффективность трудовых ресурсов.
10. Гарантия качества и эффективность обучения.

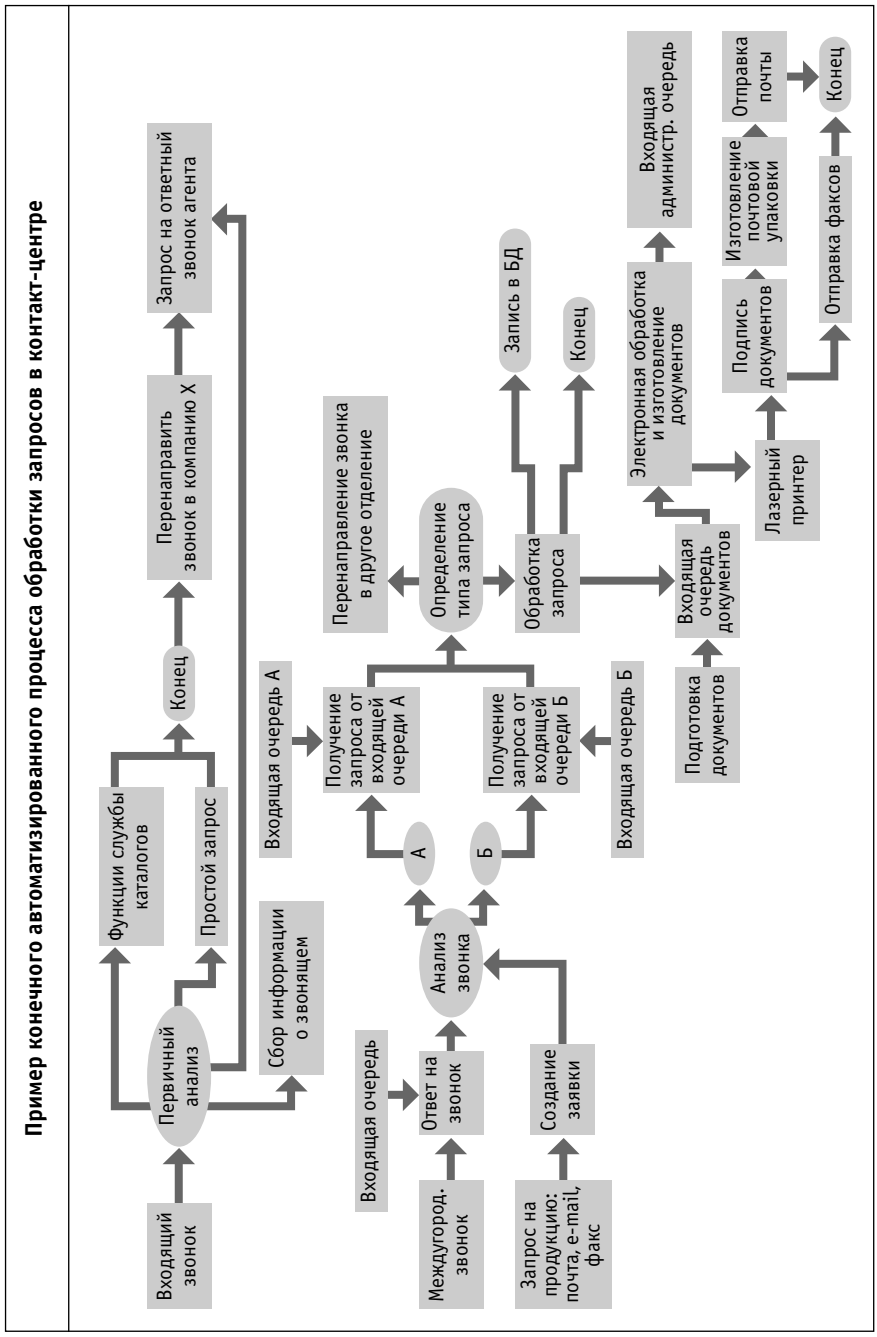
Остановимся более подробно на каждом из этапов.

1. Стратегическое видение и роль контакт-центра

Аудит начинается с анализа стратегического видения контакта с клиентом и роли в нем контакт-центра. При этом очень важно одновременно и объективно оценивать как стратегию компании, так и потребности клиентов и уровень их удовлетворенности. Для оценки удовлетворенности клиентов можно применять несколько методов одновременно, например, опросы и двухстороннее наблюдение за контактом компании с клиентом. Понимание причин недовольства клиентов является основой для нахождения путей повышения эффективности работы контакт-центра.

2. Бизнес-процессы

Анализ бизнес-процессов и их эффективности начинается с определения и оценки точек соприкосновения с клиентами. Затем анализируются причины неудачных взаимодействий, источники недовольства клиентов, в том числе неудобства при взаимодействии, лишняя работа, «перекидывание стрелок» на других сотрудников, эскалация проблем, небольшое число решений вопросов после первого контакта и все точки соприкосновения с клиентами, где взаимодействие может происходить неудобно, не гладко. Определяются незаконченные процессы и даются рекомендации по их перестройке.



Так может выглядеть сквозной процесс обработки запроса в контакт-центре в виде формальной диаграммы.

3. Доступ клиентов.

Анализ статистики обращений является фундаментом для оценки качества доступа клиентов. Определяется средняя скорость ответа на звонок, процент прерванных звонков, процент потерянных звонков, среднее время ответа по электронной почте и т.д. Особое внимание уделяется статистике работы системы при пиковых нагрузках — в часы максимальной деловой активности.

4. Кадровое обеспечение, прогнозирование, перегрузка каналов.

Уровень обеспеченности кадрами можно оценить только моделируя количество обращений при разных параметрах. При этом особое внимание уделяется вопросам обеспечения кадрами при пиковых нагрузках, когда количество обращений максимально. На основе анализа расписания работы операторов можно выработать рекомендации для улучшения качества доступа и скорости обработки запросов.

Также на этом этапе проверяется перегрузка каналов (сигнал «занято»). Если она возникает, то проводится детальный анализ каналов связи для определения необходимого числа дополнительных линий для обеспечения требуемого доступа клиентов во время пиковых нагрузок.

5. Эффективность контакт-центра.

Оценка эффективности контакт-центра включает анализ статистики текущей производительности оператора, среднее время разговора, среднее время обработки контакта после его окончания, количество звонков в час, среднее время на распределение контактов среди операторов, число задержек и переключений. В заключение анализируются затраты и продажи по всем каналам доступа, включая телефон, электронную почту и Web-транзакции с целью выработать приоритеты в их развитии.

6. Технологии контакт-центра.

Аудит также включает анализ технологии контакт-центра. Это подразумевает изучение текущего состояния и функциональных возможностей телефонной станции, включая систему распределения звонков, речевого информатора, Web-инструментария, программного обеспечения, а также технологии управления и мониторинга рабочей силы. Эта работа включает не только определение функциональных потребностей с точки зрения стратегических задач, но и оценку альтернативных вариантов достижения

тех или иных целей, а также определение механизмов контроля над деятельностью контакт-центра через систему оперативной отчетности в режиме реального времени.

7. Потребности в управлении взаимоотношениями с клиентами.

Оценка CRM включает анализ текущих функциональных потребностей для рабочего места оператора и для клиентского самообслуживания, их взаимосвязи, интеграции с другими системами через промежуточное хранилище или сервер интеграции. Также производится оценка рабочего места агента с точки зрения удобства доступа к необходимой клиентской информации, эргономики интерфейсов и потребностей в управлении и систематизации знаний и методов повышения квалификации.

8. Самообслуживание клиентов.

Оценка использования возможностей самообслуживания клиентов включает анализ автоинформатора (голосовое меню или IVR) и Web-приложений для доступа клиентов. «Событийный анализ» имеющихся функций самообслуживания включает оценку структуры и дизайна, а также эффективности сценариев общения на основе анализа статистики обращений. Эффективность взаимодействия с клиентом по электронной почте и через Web-интерфейс оценивается с точки зрения качества и своевременности этих контактов и основывается на анализе существующей истории взаимодействия и мнений клиентов.

9. Эффективность трудовых ресурсов.

На этом этапе анализируются организационная структура, должностные инструкции, методы стимулирования и отбора новых сотрудников, а также программы карьерного роста. Для этого используются данные о ротации кадров, результаты интервью сотрудников, сравнение производительности труда и соотношения рабочей силы с контрольными показателями.

10. Гарантия качества и эффективность обучения.

При анализе программ обучения и гарантий качества используются оценки рабочих расписаний, результатов мониторинга, графиков обучения агентов, процедур тренировки и аттестации, данные об уровне удовлетворенности клиентов.

Анализ и обобщение результатов аудита

Когда проблемы определены и зафиксированы — можно обращаться к специалистам и сравнивать предлагаемые варианты их решения. Для

этого на основе описания проблем составляется «Запрос на коммерческие предложения» (RFP — Request for Proposals), который задает единые требования к представляемым коммерческим предложениям и позволяет квалифицированно сравнить представляемые предложения на основе выбранных приоритетов — цена, функциональность, сроки внедрения, соответствие корпоративным стандартам и т.д.

В большинстве случаев отдельные технологические и организационные меры не смогут дать ожидаемой отдачи, если осуществляются разрозненно и несогласованно — система в целом будет постоянно ограничена своим самым узким звеном. Наиболее эффективным решением является комплексный подход к автоматизации взаимодействия с клиентами на основе концепции «интегрированного контакт-центра», в основании которого — стратегия CRM, а вокруг — возможности телефонии (операторский центр) и Интернет (электронная почта и корпоративный портал).

Для решения вопросов перегрузки не всегда нужны именно технологии — возможно, решение связано с организационными мерами...

Пример из жизни: существующие принципы тарификации за услуги в компании, продающей сервис по подписке, приводит к тому, что два раза в месяц — в дни отключений «должников» — операторский центр получает шквал звонков с однотипными вопросами, с которыми он не способен справиться.

Добавление новых операторских мест и увеличение количества входящих линий требует существенных инвестиций в инфраструктуру, которые могут повлиять на себестоимость.

Ввод предупреждающих мер (оповещения клиентов о возможном отключении), а также распределение отключений по нескольким дням — позволили снизить пиковую нагрузку на операторский центр с минимальными дополнительными инвестициями в технологическую инфраструктуру.

7.3. Возможности интегрированного контакт-центра

Современный интегрированный контакт-центр должен объединять все средства, которые может использовать клиент для взаимодействия с компанией.

1. Телефон

Наиболее традиционный канал взаимодействия. Не менее 70% всех запросов будут приходить через телефон

2. Web-сайт (электронный бизнес), включая Web-collaboration

Наиболее дешевый канал взаимодействия для обеих сторон. Чем больше клиентов используют Web для поиска информации и покупок, тем ниже себестоимость обслуживания (не менее 20–50% клиентов).

3. Электронная почта

Стандартное средство внутри- и межкорпоративного общения. Наиболее применимо для связи с корпоративными клиентами (60–80% корпоративных клиентов).

4. Факс

Наименее удобное средство связи, однако традиционное для передачи официальных легитимных документов (контракты, счета, заявления и т.д.). Необходима интеграция с другими каналами.

5. SMS

Удобное средство для оперативного оповещения клиентов о событиях, важных фактах, маркетинговых кампаниях. В зависимости от специфики бизнеса вы можете рассчитывать, что от 10 до 80% клиентов имеют мобильный телефон и будут заинтересованы в получении именных информационных сообщений.

Для того чтобы использовать знания о клиенте, хранящиеся в CRM-системе, для обслуживания в рамках контакт-центра, компании используют интегрированные решения — так называемую компьютерно-телефонную интеграцию (CTI — computer telephony integration).

Использование возможностей CTI предполагает как минимум наличие в компании цифровой АТС, имеющей стандартные функции:

- Автоматическое распределение звонков (ACD — automatic call distribution).
- Автоматическое определение номера вызывающего абонента (ANI — automatic number identification).
- Определение набранного номера (DNIS — dialed number identification system).
- Система интерактивного речевого взаимодействия (IVR — intelligent voice response).

За счет использования этих и других функций CTI можно в рамках единого интерфейса оператора объединить как телекоммуникационные

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание

возможности (управление вызовами), так и доступ к корпоративной системе CRM, где хранится вся информация о клиенте, его ценность для компании, история взаимоотношений (включая приобретенные товары, проблемы с обслуживанием, претензии и статус их выполнения).

Пример пользовательского интерфейса системы взаимодействия с клиентами с использованием технологий CRM и контакт-центра. На примере проиллюстрирован процесс квалификации заказчика по ключевому слову («Назовите, пожалуйста, девичью фамилию матери»)

The screenshot shows the Siebel CRM interface for a contact named Kirill Bulgakov. The contact information includes:

- Фамилия: Булгаков
- Имя: Кирилл
- Компания: Sputnik Labs
- Место: [empty]
- Должность: Руководитель отде.
- Пол: Г.н.
- Адрес: Загорьевская ул. 10/4
- Раб. тел.: +79104769152
- Дом. тел.: [empty]
- Город: Москва
- Штат: [empty]
- Факс: +70957558407
- Моб. тел.: [empty]
- Индекс: [empty]
- Страна: Россия
- Ассистент: [empty]
- № acc: [empty]
- Эл. почта: kbulgakov@spklabs.com

The 'Оценки' (Scores) table shows the following data:

Дата	Название шаблона	Название	Описание	Баллы
12.06.2002 14:21:21	Оценка значимости клиента	Булгаков	Оценка значимости оценка намерений клиента	210

The 'Атрибуты' (Attributes) table shows the following data:

Поряд.	Название	Значение	Комментарий	Вес	Баллы
1	Интересующий комплекс	Альян Парус		2	10
2	Площадь квартиры	от 150 до 400 кв.м		4	40
3	Срок приобретения	в течение квартала		3	10

Ниже приведен сценарий работы оператора в контакт-центре с интегрированной CRM-системой (существующий VIP-клиент звонит с вопросом по поводу гарантийного сервиса).

- АТС определяет звонящего (определив номер через ANI или переложив эту работу на клиента, используя либо набранный телефонный номер (DNIS — например, известный только высокодоходным клиентам), либо через голосовое меню (IVR, предложив клиенту набрать его код)).
- Определив целевую группу звонящего (проверка номера в базе данных CRM через интерфейс СТИ), АТС направляет звонок следующему свободному оператору, работающему с VIP-клиентами.
- Модуль СТИ открывает на экране оператора карточку компании и карточку-отчет о звонке VIP-клиента

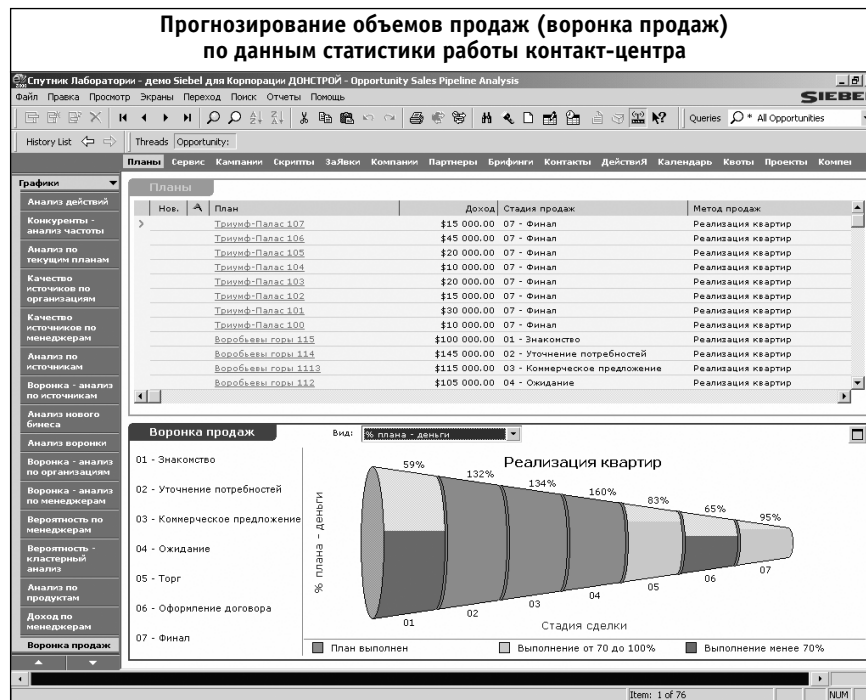
- Оператор фиксирует проблему, ищет ее решение в базе знаний CRM-системы. В случае отсутствия стандартного решения, проблема автоматически направляется с высоким приоритетом диспетчеру/руководителю сервисной службы.
- В зависимости от статуса проблемы, ее критичности и установленных сроков реагирования для VIP-клиентов, CRM-система назначает оператору центра задачу — сообщить клиенту о статусе проблемы и шагах, предпринимаемых компанией для ее решения.
- Если проблема не решается в установленные сроки, то CRM-система эскалирует проблему, вплоть до руководства компании, в соответствии с утвержденным регламентом в компании.

Предложенный пример описывает, как CRM-идеология в контакт-центре может настроить работу всей компании на потребности клиентов. Однако еще более эффективным является использование контакт-центра для привлечения новых клиентов. Свою эффективность контакт-центры уже доказали в бизнесе с длительным циклом принятия решения о покупке. В данном случае задача оператора центра — регулярно (раз в два-три месяца) обзванивать потенциальных клиентов, осведомлять о продуктах компании, приглашать на мероприятия, оценивая готовность приобрести товар. Если клиент находится на стадии сбора информации и в ближай-шие несколько месяцев планирует подписать контракт, тогда информация о клиенте передается в отдел продаж для закрытия сделки. Таким образом, продавцы поставщика работают с уже подготовленными клиентами, не тратя свое время на холодные звонки, тем самым снижая затраты компании на привлечение новых клиентов.

Таким образом, за счет интеграции функций контакт-центра и системы CRM можно добиться следующих ключевых преимуществ.

- Эффективно приобретать и удерживать клиентов, используя новую технологическую стратегию.
- Значительно снизить затраты на обслуживание контакт-центра, так как автоматизация ответов на повторяющиеся вопросы позволяет сократить число необходимых операторов.
- Повысить производительность работы оператора за счет сокращения времени на обслуживание каждого звонка и увеличения числа принятых оператором звонков.
- Снизить затраты на обслуживание клиентов за счет перевода части их на самообслуживание.

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание



- Предоставить операторам доступ к информации и инструментам, необходимым для эффективных повторных и перекрестных продаж.
- Уделять больше внимания каждому клиенту при одновременном увеличении числа клиентов.
- Оптимизировать использование имеющихся технологий и трудовых ресурсов.
- Получить новые конкурентные преимущества и увеличить свою долю на рынке.

За счет интеграции клиенты могут:

- Больше не повторять многократно информацию о себе.
- Не рассказывать свою контактную историю, когда новый оператор принимает звонок.
- Выбирать любые удобные им каналы взаимодействия с компанией.
- Контролировать процесс отношений с поставщиком через механизмы самообслуживания, увеличивая собственную лояльность и сводя к минимуму непродуктивные и раздражающие маркетинговые контакты.

7.4. Строить свой или арендовать?

Создание даже небольшого контакт-центра — недешевое удовольствие. Только необходимое оборудование и программное обеспечение в расчете на одно рабочее место может стоить от \$3 000 до 5 000. К этому нужно прибавить расходы на персонал, обучение, связь и многое другое. Даже крупные компании сегодня задумываются над тем, имеет ли смысл вкладывать средства и усилия в построение собственного контакт-центра, или же воспользоваться услугами профессиональных центров по аутсорсингу функций обслуживания клиентов.

Подобных центров в России сейчас уже около 10 и их количество как минимум удвоится в течение ближайших 2–3 лет.

В каждом случае решение о создании своего центра или аренде уже готового зависит от большого количества факторов (часто это больше политическое решение, чем экономическое). Тем не менее на основе профессионального опыта по консультированию компаний в этом вопросе мы сформулировали наиболее важные критерии для принятия подобного решения.

Имеет смысл строить свой центр, когда:

- Взаимодействие с клиентами является основой бизнеса (розничные, потребительские товары и услуги).
- Компания обладает собственной сильной технологической командой и недорогой инфраструктурой.
- Необходим постоянный контроль за бизнес-процессами и информацией.
- Объем клиентских запросов постоянно большой.
- Компания продает уникальные продукты и услуги, которым сложно обучить стороннего поставщика услуг.

Разумнее воспользоваться услугами аутсорсинга, если:

- Существует сезонность во взаимодействии с клиентами.
- Компания не обладает собственной инфраструктурой и/или технической командой.
- Взаимодействие с клиентами является поддерживающей функцией.
- Бизнес-процессы взаимодействия можно четко регламентировать и передать стороннему поставщику услуг.

- Вы хотите минимизировать начальные инвестиции или «попробовать».
- Вы доверяете поставщику услуг.

Последний пункт (доверие поставщику услуг) является, наверное, самым важным в вопросах выбора соответствующего партнера. Доверяя ему задачи, связанные с клиентским обслуживанием, ваш бизнес становится зависимым не только от профессионализма компании партнера, но и от личных качеств его сотрудников — операторов.

«Подводные камни» создания собственного контакт-центра

Если ваша компания решила пойти по пути создания собственного контакт-центра, вы должны помнить о следующих основных проблемах, с которыми придется столкнуться.

1. Вольная (или невольная) «технологизация» бизнеса.

Невозможно построить качественный контакт-центр, не вникая в суть технологий. Можно потерять контроль над ситуацией, если довериться словам поставщиков.

2. Неконтролируемый рост общей стоимости владения.

В большинстве случаев стоимость владения в конечном итоге в два или три раза превысит исходные расчеты из-за большой вероятности ошибок в изначальных расчетах и быстрого изменения внешней среды. Основные причины: слабая интеграция компонентов, перебор «методом проб и ошибок», отсутствие «лучших практик» в России.

3. «Человеческий фактор».

Производительность контакт-центра в первую очередь зависит от сотрудников — их квалификации и мотивации. Не один контакт-центр столкнулся в процессе технологического совершенствования с тем, что оператор может сказать клиенту: «У нас зависла система, позвоните позже» лишь для того, чтобы лишние несколько минут поболтать с подружкой по другой линии.

4. Высокий инвестиционный риск.

Большие начальные вложения при высоком риске недостижения поставленных задач с точки зрения клиентского обслуживания и возврата на инвестиции часто является главным сдерживающим фактором. «Эксперимент получается слишком дорогостоящим, лучше уж мы как-нибудь по старинке...» — часто говорят руководители предприятия, когда видят результаты финансовых расчетов.

«Подводные камни» аутсорсинга

Если же ваша компания предпочитает арендовать возможности контакт-центра у профессионального аутсорсингового партнера, вы должны помнить о следующем.

1. Понимание бизнеса.

Аутсорсинговая компания работает с десятками клиентов и часто не может (или не хочет) глубоко вникать в суть бизнеса каждого из них. Формальное отношение приводит к формальному результату и вряд ли можно ожидать существенного увеличения лояльности клиентов.

2. Базовые услуги, а не комплексный продукт.

Большинство российских поставщиков услуг предлагают только базовые продукты — обзвон, прием звонков. Часто базовый продукт не может решить бизнес-задачу — увеличить продажи, проанализировать рыночный интерес, оценить удовлетворенность клиентов. Оплата «за контакт» дает больше гарантий, чем «за звонок».

3. Передача знаний.

Передача знаний часто перерастает в серьезную проблему взаимодействия. Речь идет о передаче знаний бизнеса и потребностей клиентов (от вашей компании — в аутсорсинговый контакт-центр), так и обратно от аутсорсера — реакция и опыт взаимодействия с клиентами, типовые ответы, причины отказов и недовольства.

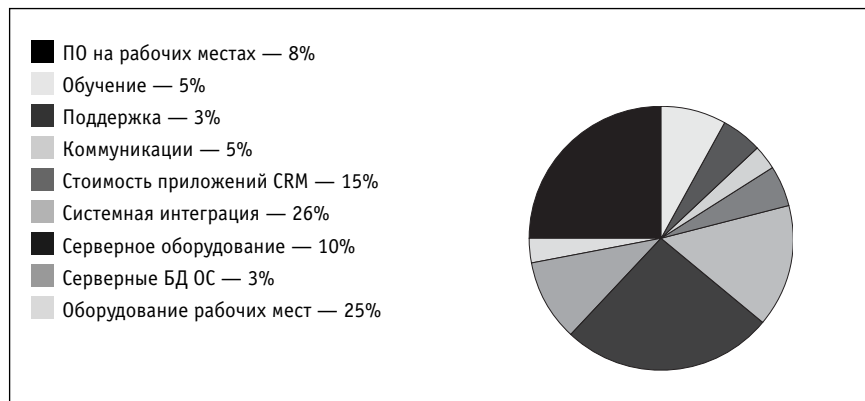
4. Технологии работы

Наличие/отсутствие технологий CRM у аутсорсингового центра и ее совместимость со стандартами, принятыми в вашей компании, может стать серьезной технологической преградой для обмена клиентской информацией. Также большие проблемы возникают при использовании нетелефонных каналов взаимодействия: Web, электронная почта, факс, почта. Аутсорсеры очень неохотно и не всегда профессионально берутся за решение этих вопросов.

Из чего складывается стоимость решения CRM/Контакт-центра?

Как мы отметили выше, одна из основных «скрытых угроз» при построении контакт-центра является неконтролируемая общая стоимость владения. На приведенной схеме видно, что расходы на поддержание и функционирование системы не ограничатся покупкой компьютерного оборудования и услугами по интеграции приложений.

Контакт-центры — возможность персонализировать массовое обслуживание



7.5. Выбор технологической платформы контакт-центра

Мы не будем останавливаться детально на процедуре выбора технологии для контакт-центра. Это стандартная процедура, хорошо знакомая любому специалисту в сфере ИТ. Тем не менее мы хотели бы определить ключевые проблемы, с которыми придется столкнуться в процессе выбора.

1. Бедность CRM-функциональности (интерфейсы операторов контакт-центра).

Что бы ни утверждали поставщики технологических платформ для построения контакт-центра, стандартная функциональность CRM в них чрезвычайно бедная. Формы ввода данных, которые обычно поставляются с контакт-центром — лишь 10% необходимой CRM-функциональности.

2. Проблемы с интеграцией.

Большинство решений содержат стандартные интерфейсы компьютерно-телефонной интеграции (СТИ), однако на практике приходится строить «завязки» для того, чтобы заставить все компоненты работать вместе.

3. Возможные проблемы производительности.

Самое слабое место в контакт-центре — выборки и запросы в режиме реального времени (например, когда в момент поступления нового телефонного звонка необходимо по номеру абонента определить имя и статус этого клиента). Каждая секунда в решении таких задач

критична — через 10–15 секунд молчания системы клиент может повесить трубку.

4. Сложности организации массового исходящего обзвона.

Большинство существующих недорогих решений плохо решают проблему исходящего обзвона — большая доля рутинного ручного труда (оператору приходится слушать длинные гудки или сигналы «занято»).

Примерный список критериев при выборе технологического решения может включать следующие основные пункты.

1. Соответствие запрашиваемой функциональности.

Составить полный список необходимых функций с указанием приоритетов (или этапов) — ACD, IVR.

Попросить поставщиков указать, какие из функций входят в базовую функциональность, какие требуют доработки.

Оценить по шкале приоритетов.

2. Цена решения.

Разброс цен может быть огромным — от \$50 000 до \$500 000 за один и тот же набор функциональности. С поставщиками можно и нужно торговаться — цену можно сократить на 20–50% за счет детального изучения предлагаемых спецификаций.

3. Общая стоимость владения (ОСВ).

Исходная цена решения — только 20–30% от общей стоимости владения. Используйте косвенные факторы для оценки ОСВ — стоимость дополнительных рабочих мест, обучения, технической поддержки и т.д. Детально изучите условия гарантийной поддержки — они вам наверняка понадобятся.

4. Масштабируемость.

Что будет с предлагаемым решением через 2–3 года, когда ваш бизнес вырастет? Какие сценарии предлагает поставщик?

5. Опыт применения в России.

Кто уже использует решение в России и насколько эффективно? Можно ли организовать визит к существующему клиенту?

7.6. Пример из практики

Проект сквозной автоматизации контакт-центра «НТВ-Плюс»

«Общаться с нашим абонентским центром ... стало гораздо комфортнее — оператор сразу определяет по номеру телефона звонящего абонента, номер его договора, видит, на какие именно каналы он подписан, может оперативно ответить на вопросы. Время обслуживания таким образом сокращается, что очень ценно для деловых людей, которых среди наших зрителей — большинство.»

Антон Кудряшов, генеральный директор «НТВ-Плюс»

Компания «НТВ-Плюс» является крупнейшим на российском рынке поставщиком услуг платного спутникового телевидения.

В 2002 году компания «НТВ-Плюс» начала проект реорганизации бизнес-процессов и усовершенствования сервисных служб, в частности, контакт-центра.

Контакт-центр используется «НТВ-Плюс» для обеспечения обслуживания нескольких сотен тысяч абонентов, а также для проведения маркетинговых программ. Абоненты обслуживаются по телефону, факсу, электронной почте и через портал компании.

Важнейшим этапом работ в рамках общего проекта являлась интеграция корпоративной информационной системы «НТВ-Плюс» (КИС) с функциями компьютерной телефонии (СТТ). Также была осуществлена интеграция КИС с другими каналами взаимодействия (электронная почта, факсы, портал компании).

Сквозная автоматизация контакт-центра позволила существенно повысить качество и эффективность работы абонентской службы и службы приема заказов.

Контакт-центр «НТВ-Плюс» сегодня

Интеграция всех каналов взаимодействия с клиентами через единый контакт-центр:

- Телефон (десятки тысяч звонков в день).
- Факс (сотни обращений в день).

- Web-сайт (сотни обращений в день).
- Электронная почта (десятки обращений в день).

Все запросы обрабатываются операторами контакт-центра вне зависимости от канала взаимодействия.

Поддерживается единая история работы с абонентами.

Интеграция с компьютерной телефонией позволяет операторам использовать в работе как кнопочный телефон, так и панель управления, встроенную в КИС.

Подробная статистика контакт-центра (текущее количество запросов в очереди, процент обслуживания и т.д.) доступна через интранет.

8. Место CRM в стратегии электронного бизнеса

8.1. Развитие концепции eCRM*

Многие из существующих (и уже не существующих) предприятий, работающих в области электронной торговли, совершали ключевую ошибку, недооценивая важность инициатив по управлению клиентскими отношениями. Ориентируясь на захват рыночной доли, освоение новых каналов продаж и маркетинга «любой ценой», они исходили из предположения, что «все клиенты рождаются одинаковыми».

Пионеры в области электронной коммерции ориентировались в первую очередь на количество посетителей своего сайта и торговые обороты, нежели на доходность бизнеса. Ведущие аналитики только поддерживали их в этом, используя такие термины, как «ранний захват рынка» («early to market»).

Те, кто смог пережить «кризис доткомов» в 2000–2001 годах, поняли, что успех любого бизнеса, включая электронный, построен на создании устойчивых и постоянных отношений со своими клиентами и использовании основных преимуществ электронного взаимодействия для создания ключевых конкурентных преимуществ.

* Символ «е» принято добавлять к определению любых бизнес-концепций в тех случаях, когда для их реализации используются возможности Интернета и Web (eBusiness, eGovernment, eCRM).

Те, кто не смог этого понять достаточно быстро, вылетели в трубу, несмотря на огромные маркетинговые бюджеты и уникальную бизнес-модель. Компания Kozmo, предлагающая услуги по доставке на дом продуктов питания и предметов повседневного спроса, потратила в 2001 году \$25 миллионов на рекламу, продав за год только на \$3,5 миллиона. Их задачей было привлечение клиентов любой ценой, даже если себестоимость бесплатной для клиента доставки товаров превышала саму стоимость покупки — плитки шоколада или бритвенных лезвий. В результате компания быстро нарастила клиентскую базу, однако не смогла привлечь на свою сторону ключевую аудиторию — покупателей, которые предпочитают закупаться на месяц вперед большими партиями. В апреле 2001 года компания Kozmo прекратила свое существование, тогда как ее более удачливые конкуренты до сих пор успешно развиваются.

Использование всех преимуществ Интернета как среды взаимодействия с клиентами и осуществления продаж возможно только тогда, когда продавец способен идентифицировать своих наиболее лояльных или перспективных клиентов и автоматически настроить характеристики услуги или продукта для удержания данных клиентов и дальнейшего развития отношений с ними.

Интернет предлагает уникальную возможность для учета и использования информации о клиентах — все информационные перемещения и финансовые транзакции пользователь осуществляет в электронной форме, оставляя соответствующие следы в «бортовом журнале» Web-сервера. Парадокс ранних стадий развития электронного бизнеса заключается в том, что интернет-компании вынуждены вкладывать основные средства в традиционную инфраструктуру бизнеса для обеспечения его устойчивого функционирования, а не в инструменты интеллектуального анализа клиентской базы. В большинстве случаев они оправдывают это отсутствием выбора — без соответствующей инфраструктуры бизнес просто не сможет функционировать. С другой стороны, без четкого понимания, кто является наиболее лояльным клиентом и как его заинтересовать и удержать в долгосрочной перспективе, все вложения в инфраструктуру не будут иметь никакого смысла.

Традиционные торговые компании всегда имеют преимущество, когда речь заходит о конкуренции за счет лучшей инфраструктуры бизнеса. У них накоплен огромный опыт (часто неформализованный и выраженный в интуитивном наборе «лучших практик») в сфере «экономики масштаба» — они уже усвоили урок того, как привлекать клиентов большим раз-

Место CRM в стратегии электронного бизнеса

нообразиям дешевых продуктов, как избавляться от неликвидных складских остатков и т.д. В использовании возможностей Интернета у них есть преимущество с точки зрения отработанных процедур, систем автоматизации и опыта организации продаж.

С другой стороны, традиционные торговые компании не привыкли к организации долгосрочного персонализированного контакта с каждым отдельным посетителем магазина. У них мало опыта оперативного реагирования на конкретные нестандартные запросы, они не знают, как собирать и использовать информацию о покупателях, потому что в магазине доступ к подобной информации ограничен.

Многоканальная среда CRM

Кто-то утверждает, что злорадные усмешки традиционных торговых компаний в сторону электронной торговли похожи на предсмертную гримасу, и что триумф электронной торговли рано или поздно неизбежен. Однако на каждого футуриста, провозглашающего, что Web произведет революцию в мире торговли, найдется прагматик, считающий Интернет лишь «еще одним каналом взаимодействия». Правы могут быть и те и другие — там, где характерные особенности Интернета дают наибольшую экономическую отдачу, можно ожидать и наиболее сильных потрясений.

Большинство компаний в России уже активно использует Интернет как минимум в качестве средства информирования клиентов, размещая информацию о продуктах и услугах, правилах и условиях, точках продаж, возможностях приобретения и использования. Объемы Интернет-рекламы в России как минимум удваиваются каждый год, что показывает, насколько эффективной может быть эта среда взаимодействия для поиска новых клиентов и удержания существующих.

Web становится наиболее дешевым способом расширения своего рыночного присутствия.

Вне зависимости от того, имеет ли торговая компания физические торговые площади, или ведет все взаимодействие с клиентами только через Интернет, лидеры по использованию электронной коммерции стараются предоставить клиентам как можно более широкий выбор средств для взаимодействия и осуществления покупки. Их основная задача заключается не в том, чтобы заставить (навязчивой рекламой, обманом, убеждением) посетителя сделать единственное предлагаемое ему дейст-

вие — нажать на кнопку «купить», а в том, чтобы предоставить ему все бразды правления и дать возможность выбора последовательности действий — поиск информации, обдумывание, поддержка принятия решения, осуществление покупки. Современные сайты в области электронной коммерции — это не просто витрины товаров, привлекающие только широтой ассортимента и ценой товаров; это интеллектуальные системы поиска, сравнения, анализа информации о характеристиках товаров, персонализированные под конкретного посетителя.

В области электронной торговли действуют те же правила по доходности клиентов, что и в традиционной экономике, — привлечение каждого нового посетителя стоит существенно дороже (в 5–10 раз), чем удержание существующего. Переходя по рекламной ссылке на страницу нового электронного магазина, пользователь должен инвестировать время и усилия в освоение нового интерфейса, изучение правил покупки и доставки, заполнение форм и конфигурацию своего профиля. Даже если в свой первый визит пользователь ничего не купил в магазине — он стал потенциальным клиентом и продемонстрировал свою лояльность и готовность к сотрудничеству, осуществляя инвестиции в форме своего времени и внимания. Если по каким-либо причинам (неудобство, низкая скорость, запутанность) пользователь не добился требуемого результата, инвестиции, потраченные на его привлечение, ушли в песок. Однако еще хуже, если сам магазин не способен правильно воспользоваться существующей информацией о клиентах (не только той, которую клиент указал в анкете, но и той, которую система смогла собрать о нем в процессе взаимодействия). В этом случае электронный магазин теряет главное свое конкурентное преимущество перед традиционной торговой точкой — возможность персонализированного проактивного общения с каждым клиентом индивидуально.

Тем не менее различные интерактивные функциональные возможности современных Web-сайтов и электронных магазинов могут помочь существенно увеличить повторную посещаемость, однако при этом совершенно не гарантируют увеличения объемов покупок от существующих и будущих клиентов. Эффективный маркетинг означает больше, чем просто «крутой» Web-сайт и автоматизированные маркетинговые рассылки. Это сложный многошаговый процесс, требующий профессионального подхода. Ключевым фактором успеха в этом процессе является сбор и анализ знаний о клиентах, приобретаемых за счет постоянного интерактивного взаимодействия с ними через различные, в первую очередь электронные, каналы.

CRM в сфере межкорпоративных отношений

Ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что Интернет помог существенно «спрямить» бизнес-процессы в современных компаниях за счет таких возможностей по оптимизации информационных потоков, какие и не снились ранее. С Web-технологиями бизнес стал функционировать существенно быстрее. Скорость ведения бизнеса стала необходимым условием выживания, однако насколько она является также и достаточным условием?

Способность взаимодействовать с клиентами одновременно через различные каналы создала дополнительную головную боль для технических подразделений компании, требуя от них соответствующего уровня совместимости и интеграции между различными системами, например, для исполнения поступающих через Web-сайт заказов, осуществления поставок, контроля оплаты и т.д. Чем лучше автоматизированы существующие традиционные каналы поставок и осуществления заказов у компании, тем легче ей интегрировать Web в качестве дополнительного канала взаимодействия.

Не поймите меня неправильно. Нельзя эффективно использовать Web в качестве канала взаимодействия без высокого уровня организации и автоматизации бизнес-процессов. Ошибки и неточности, простительные при традиционном обслуживании, недопустимы при самообслуживании через Интернет. В противном случае подобное самообслуживание теряет всякий смысл с точки зрения коммерческой эффективности, потому что будет напоминать автомат с газировкой, в котором на самом деле сидит, скрючившись, бабушка и металлическим голосом говорит в динамик: «Опустите монету в прорезь».

При использовании Интернета клиенты ожидают получить еще больше информации и еще более оперативно. Они предполагают, что заполненная заявка автоматически проходит все необходимые процедуры и товар поступает к ним немедленно и без дополнительных действий с их стороны. Они также рассчитывают, что в любой момент времени могут обратиться в компанию по любому удобному каналу взаимодействия и узнать любую информацию, связанную с осуществленным заказом. Только в этом случае клиенты готовы мириться с ограничениями и неудобствами взаимодействия с компьютером, а не с живым человеком.

Обеспечение подобного уровня автоматизированного сервиса требует от компаний не просто наличия информационной системы. Оно обязывает

их полностью переложить процесс обслуживания заказа на компьютерную систему, что задает совершенно другой уровень требований к качеству данных, бизнес-процессам, технологическим возможностям и инфраструктуре компании (не говоря уже о необходимых культурных изменениях в структуре компании и принципах взаимодействия с клиентами и поставщиками).

По мере развития Web-технологий уже все компании (не только адепты «новой экономики», но и их традиционные конкуренты) вынуждены увеличивать скорость осуществления основных бизнес-процессов, таких как обработка заказов, их исполнение, управление складскими запасами, дистрибуция и т.д. Задача спрямления бизнес-процессов — от приобретения сырья до поставки конечного продукта клиенту — становится все более актуальной для всех участников «цепочки создания добавленной стоимости». Медлительность или низкая эффективность одного из звеньев этой цепи может привести к низкой конкурентоспособности конечного продукта, что в конечном счете ударит по всем звеньям. В соответствии с модной сегодня стратегией «Отличайся от других или умри» участники цепи по созданию добавленной стоимости вынуждены искать совместные рецепты эффективности для создания уникальных конкурентных преимуществ — действия каждого из них в отдельности уже не принесут ожидаемой отдачи. При этом оптимизация взаимодействия между двумя партнерами-смежниками будет выглядеть как улучшение процесса закупки исходных материалов для одного и улучшение процесса продаж ключевому клиенту — для другого. Интернет при этом будет являться, пожалуй, единственной альтернативой с точки зрения среды обмена информацией между системами смежников.

8.2. Управление ресурсами предприятия (ERP)

Системы управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning — ERP) с начала 90-х годов и до настоящего времени являются информационным хребтом наиболее передовых компаний, стремящихся оптимизировать свои бизнес-процессы. Конкретные задачи внедрения ERP-систем могут быть очень широкими — от снижения объемов товара на промежуточных складах (торговля «с колес») до увеличения скорости прохождения заказов по всей цепочке от клиента до производства.

Внедрение ERP-системы переводит процессы работы с информацией на новый качественный уровень. Так как система позволяет существенно

Место CRM в стратегии электронного бизнеса

упростить процессы передачи информации между различными отделами — от закупок к производству, от финансов к кадровому управлению, — меняется подход к организации работ и осуществлению взаимодействия между подразделениями и их сотрудниками. Ключевые функции, традиционно автоматизируемые ERP-системами, включают:

- Обработку и исполнение заказов.
- Планирование производства и составление расписаний.
- Управление логистикой.
- Ведение финансового, налогового и бухгалтерского учета.
- Управление кадровым составом, распределение и планирование трудовых ресурсов.

Даже не рассматривая выгоды автоматизации каждой из этих функций по отдельности, сама по себе информационная интеграция между подразделениями организации — уже большое благо для эффективности в целом. С помощью ERP продавец может использовать единый источник информации для проверки складских запасов, агент по закупкам может посмотреть историю цен конкретного поставщика, специалист по маркетингу продукта — отслеживать дефекты и т.д. Несмотря на многочисленные громкие истории о недооценке бюджетов и переоценке возможностей консультантов, в целом ERP-системы показали свою применимость и высокую эффективность практически во всех сферах современного бизнеса.

В конечном счете автоматизация процессов внутреннего управления в компании существенно влияет на ее отношения с клиентами и партнерами. Клиенты могут получить заказанные продукты быстрее, снижается вероятность отсутствия требуемого товара на складе, увеличивается прозрачность и простота отношений. Все это влияет на степень удовлетворенности клиентов и уровень их лояльности.

Степень требуемой интеграции между ERP и CRM больше, чем между любыми другими системами. Например, классическая для большинства российских компаний неразбериха в области сбора долгов эффективно решается за счет подобной интеграции. Менеджер отдела продаж, отвечающий за взаимодействие с клиентом-должником, своевременно получает оповещение о возникновении задолженности и ее структуре. С другой стороны, специалисты финансового отдела не станут беспокоить клиента звонком по поводу неоплаченного счета, если видят, что неоплата связана, например, с текущей поломкой и необходимостью ремонта.

Производители ERP-систем только недавно осознали наличие прямой зависимости между интегрированной операционной работой организации и удовлетворенностью клиентов. В настоящий момент они активно разрабатывают и предлагают рынку или встроенные функции CRM, или средства интеграции со специализированными CRM-системами.

8.3. Управление цепью поставки (УЦП)

Классическая модель управления цепью поставки (SCM — Supply Chain Management) — дорогостоящий и отнимающий много времени процесс взаимодействия со смежниками и поставщиками для того, чтобы компания могла пройти от закупки исходных материалов, через производство и дистрибуцию, к поставке конечной продукции клиенту. В большинстве случаев под «взаимодействием» подразумевается сложный и часто болезненный процесс торговли и согласования цен — добавленная стоимость конечного продукта четко определена и должна быть разделена между всеми участниками цепочки в соответствии с их вкладом в производство этой добавленной стоимости.

Очевидно, что тот, кто обладает всей полнотой информации и способен использовать ее для «выжимания» лучших условий из своих подрядчиков и поставщиков, имеет шанс увеличить свою маржу за счет снижения маржи контрагентов. При этом близость к конечным потребителям продукции, знание их покупательской способности и эластичности спроса позволяет «играть» с маржой и диктовать условия другим звеньям цепи. Этим приемом активно пользовались директора российских предприятий в эпоху стихийной приватизации. Создавая «торговый дом» при заводе, осуществляющий функции эксклюзивного дистрибьютора всей продукции завода, они получали полную власть над ценообразованием: клиенты платили торговому дому полную стоимость продукции, однако сам завод получал оплату по себестоимости — вся прибыль аккумулировалась в торговом доме, который, в свою очередь, скупал по дешевке обесцененные акции завода.

По этой же причине крупнейшие западные производственные компании пытаются четко регламентировать маржу и принципы работы своих дистрибьюторов и розничных сетей. Некоторые автомобильные производители в Германии запрещают автосалонам вести самостоятельную рекламную и маркетинговую деятельность — все взаимодействие с кли-

Место CRM в стратегии электронного бизнеса

ентами осуществляется силами и на финансовые средства производителя автомобиля. Роль автосалона сводится только к обслуживанию покупателя, который выбрал этот автосалон как наиболее ближайший к нему из списка, предоставленного производителем. Соответственно и маржа автосалона определяется по жестко фиксированной схеме и четко регламентирована.

В традиционной схеме цепи поставки каждое из звеньев действует по собственной инициативе, находясь в «информационном вакууме». В определенный момент это неизбежно приводит к дисбалансу между клиентскими заказами и производственными возможностями, из-за чего срываются поставки, растет недовольство клиентов, возникают очереди. На другом полюсе — затоваривание складов, вызванное неправильным пониманием или незнанием структуры потребительского спроса. Это также пагубно сказывается на конкурентных возможностях компании — средства выводятся из оборота на длительный срок, распродажа невостребованных остатков приводит к существенным финансовым потерям и т.д.

Исследование Forrester Research в сфере управления цепочками поставок показало, что обслуживание одной кредитной заявки в банке или финансовой организации обходится в среднем в \$107. При этом основная себестоимость заложена в количестве людей, которые «прикасаются» к этой кредитной заявке с момента ее заполнения клиентом и до момента, когда он может воспользоваться кредитом. И это при том, что и «сырьем», и «конечным продуктом» в предоставлении кредита является один и тот же продукт — деньги.

В сферах, где от исходного сырья до конечного продукта цепочка состоит из десятков или сотен звеньев, стоимость конечного продукта и удовлетворенность клиента напрямую связаны с эффективностью организации взаимодействия между всеми звеньями цепи и наличием стандартных «правил игры» для всех. Производство автомобиля под заказ конкретного клиента и в конфигурации, выбранной им в ближайшем автосалоне, — один из примеров подобного взаимодействия. Строительство здания, при котором используются материалы и компоненты тысяч производителей через десятки тысяч возможных поставщиков, является другим примером*.

* Не надейтесь, что автоматизация цепи поставок компонентов в строительстве когда-либо приведет к снижению стоимости квадратного метра жилья в Москве — вся полученная от этого прибыль все равно достанется застройщику или инвесторам...

Не удивительно, что автоматизация цепей поставок занимает умы руководителей высшего звена. Перестройка принципов взаимодействия звеньев в цепи поставки за счет использования средств автоматизации SCM обещает особенно большие преимущества там, где традиционные подходы и системы, рассчитанные на массовое типовое производство, не подходят для управления персонализированными заказами каждого отдельного клиента.

Закупка компонентов для производства автомобилей

Для закупки одной детали, необходимой для производства автомобилей, производитель должен определить, какое количество деталей данного наименования ему необходимо, проанализировать, кто из существующих поставщиков уже поставлял такие детали, или кто из новых поставщиков это может сделать. Затем ему нужно сделать 30–40 телефонных звонков и разработать соответствующий формальный запрос. Все это требует большого объема ручной работы и формирования большого количества бумажных документов. Для поддержания конкурентной цены необходимо тщательно выбрать поставщика данной детали из максимально широкого круга заинтересованных контрагентов на основе большого количества параметров. Не принимая во внимание все остальные шаги цепи поставки, только закупка данной детали могла бы занять месяцы! В итоге себестоимость процесса выбора минимальной цены может быть выше, чем экономия от этого процесса.

Для компаний, закупающих сырье в больших объемах, экономическая неэффективность процесса выбора контрагентов для конкретной поставки привела к повсеместному введению практики «приоритетных поставщиков», что снижает расходы на обслуживание поставки, однако существенно ограничивает конкуренцию и ведет к увеличению цены.

Как компании оптимизируют свои складские запасы? Производители, такие как компьютерная компания Dell, создают компьютер только под заказ конкретного клиента и в соответствии с его пожеланиями по конфигурации. Подобная модель «точно в срок» («just-in-time»), известная еще советским экономистам, призвана избавить компании от необходимости поддерживать огромные склады сырья и готовой продукции для обеспечения своевременной поставки клиенту.

Современные системы Extranet*, известные также под названием «закрытый» или «служебный» портал, совместно с программным обеспечением для автоматизации закупок позволили компаниям организовать и отслеживать процессы взаимодействия с поставщиками и смежниками

Место CRM в стратегии электронного бизнеса

через Интернет. Возможность разместить клиентский заказ непосредственно в производственной системе поставщика через Web — посредством автоматической передачи электронной заявки через соответствующий «шлюз» Extranet-системы — позволяет существенно минимизировать потери, снизить издержки и поднять эффективность процесса согласования цены. Привязка процесса технической поддержки и пост-продажного обслуживания к конкретному клиенту в системе производителя также является существенной возможностью увеличить эффективность при использовании систем Extranet.

Все больше компаний осуществляют закупки, особенно в сфере сырья или низкоразличимых продуктов или услуг, проводят открытые тендеры, размещая запросы на поставку на Web-сайте в открытом доступе для широкого круга поставщиков. Если существует технология выбора поставщика на основе формального набора требований, то подобный открытый тендер позволяет повысить уровень конкуренции и, соответственно, сбить цены, не увеличивая при этом себестоимость и сложность самого процесса отбора.

Кроме того, подобная тактика избавляет от необходимости сложной процедуры рассмотрения поступающих коммерческих предложений, а также от контрактных и юридических маневров, необходимых для фиксации долгосрочных условий поставки. Некоторые передовые компании вообще отказываются от практики ведения списков «приоритетных поставщиков» и рассматривают возможности открытого рынка поставщиков через Интернет в качестве начала конца традиционного отдела закупок.

Объединение возможностей Интернета с современными бизнес-моделями также предоставляет новые возможности для небольших поставщиков в борьбе за крупные контракты — быстро и с минимальными издержками. Поставщики могут получать запросы на коммерческие предложения, предоставлять спецификации своих продуктов и даже получать оплату за поставку — все через Web в качестве канала взаимодействия. Поставщики получают преимущество за счет более прозрачного и простого взаимодействия, покупатель — за счет расширения круга поставщиков и снижения издержек на обслуживание процесса закупок.

* External (внешний) + Internet = Extranet. Не самый удачный термин, т.к. хотя Интернет по определению является системой, ориентированной в первую очередь на внешних пользователей, употребляется именно для определения системы, которая доступна только ограниченному кругу авторизованных внешних пользователей/партнеров.

8.4. Автоматизация функций материально-технического снабжения (МТС)

Одной из первых моделей ведения бизнеса в Интернете стала концепция «электронного рынка», или «электронного обмена», позволяющая организовать процесс закупки различных товаров и материалов у широкого круга поставщиков. Прошло почти десятилетие, прежде чем эта концепция в полной мере воплотилась в жизнь для крупнейших мировых корпораций и стала активно развиваться на рынке средних компаний.

Основное отличие систем материально-технического снабжения от систем управления цепью поставок заключается в том, что они обычно отвечают за закупку товаров и материалов, не связанных напрямую с основной производственной деятельностью компании и не составляющих основу будущих продуктов и услуг для клиентов. Так, например, машиностроительный завод может использовать одну систему (УЦП) для взаимодействия с поставщиками запчастей и материалов, необходимых для производства техники, и другую (МТС) — для закупки компьютерной техники, канцелярских товаров, поддерживающего оборудования, систем безопасности и контроля и т.д.

Почему эти две системы всегда разделяются? Нельзя ли все необходимое оборудование и материалы закупать через единую систему? Причин для этого несколько.

1. Различие в структуре приобретаемых товаров.

Система УЦП ориентирована на постоянное, последовательное приобретение идентичного набора товаров и материалов, непосредственно связанных с узкой спецификой производственной деятельности предприятия. Даже если спектр деятельности предприятия достаточно широкий, список необходимых материалов для осуществления деятельности предприятия конечен и предсказуем. Система МТС, напротив, ориентирована на одновременную закупку практически любого товара или материалов, которые понадобились предприятию в текущий момент времени. Машиностроительный завод может решить приобрести партию в 1000 плюшевых мишек со своим вышитым логотипом, чтобы использовать их в качестве подарка ключевым клиентам.

2. Различные критерии выбора поставщика.

Системы приоритетов УЦП и МТС обычно сильно различаются вследствие различной структуры приобретаемых товаров. Более того, в УЦП

критерии должны быть максимально фиксированными и прозрачными как для поставщика, так и для покупателя. В МТС картина обратная: критерии должны определяться для каждой закупки в отдельности и быть связаны с конкретной задачей, под которую приобретает тот или иной продукт или услуга.

3. Различный уровень критичности для бизнеса.

Наиболее очевидный фактор разделения УЦП и МТС состоит в том, что поддержание целостности цепи поставки для обеспечения непрерывного производства является основой успешного функционирования любого предприятия, особенно крупного. Когда целостность этой цепи обеспечивает сквозная информационная система, связывающая предприятие с ключевыми поставщиками и заказчиками, допустимые простои системы измеряются минутами или даже секундами. Стабильности и целостности работы УЦП подчинены все ее функции — иногда в ущерб функциональности, удобству для пользователей и т.д. В большинстве случаев от МТС не требуется подобная оперативность, т.к. отсутствие скрепок не является обычно критичным фактором. Для системы МТС на первом месте стоит гибкость настройки (возможность настройки под поставку любых товаров или услуг) и широта охвата поставщиков.

Система МТС позволяет не только снизить затраты на осуществление процессов закупки различных материалов и товаров и сократить издержки на их поиск и поставку, но также существенно расширить круг потенциальных поставщиков за пределы своего ближайшего корпоративного окружения. Иногда внедрение МТС позволяет предоставить клиентам дополнительные продукты или услуги, которые были бы невозможны без подобной системы. Широко известный пример — банк Wells Fargo, который предоставил доступ в свою систему МТС крупнейшим корпоративным клиентам. Таким образом, клиенты смогли осуществлять закупки необходимых им материалов и товаров, используя технические возможности системы и существующие скидки Wells Fargo у основных поставщиков. Чтобы лучше понять смысл такой услуги, вспомните друга, который дал вам свою дисконтную карту с накопительной скидкой в магазине: сделав покупку, вы, с одной стороны, сэкономили, воспользовавшись скидкой, с другой — помогли другу увеличить оборот по карте и, соответственно, перейти на следующий уровень скидки. Магазин также не остался в накладе, потому что за счет существующего клиента привлек нового. Если при покупке духов или костюма вы таким образом экономите пару сотен рублей, то крупная корпорация может сэкономить на подобной операции миллионы долларов ежегодно и будет крайне благодарна своему банку за подобную услугу.

МТС также позволяет предоставить конечным клиентам уникальные дополнительные услуги тогда, когда себестоимость этих услуг для самой компании слишком высока. Однако существуют небольшие специализированные партнеры, для которых предоставление подобных услуг будет в радость. Так, поставляя потребителю компьютер, производитель может предложить клиенту широкий спектр дополнительных услуг по установке ПО, обслуживанию и обучению. Для самого производителя компьютеров данные услуги не являются профильными, однако через систему МТС местные специализированные поставщики услуг могут получать доступ непосредственно к заказам и детальной информации по клиентам, заинтересованным в данных услугах. От такого взаимодействия выигрывают все.

Подобная практика предполагает, что система МТС не просто автоматизирует рутинные функции прохождения заказов, но и раскрывает поставщикам ценную информацию о клиентах. При этом взаимодействие с поставщиками не просто ускоряет процедуру предоставления продукта или услуги конечному клиенту, но и позволяет подстроить функциональность и возможности каждого продукта под требования и пожелания каждого клиента.

В основе подобной эффективности лежит необходимость сбора информации о поведении конечных клиентов (профили покупателей) и возможность ее передачи по всей цепи поставки с тем, чтобы сделать загрузку производства более интеллектуальной и эффективной.

Однако в первую очередь компания должна решить для себя, готова ли она делиться клиентской информацией со своими поставщиками. Если структура отношений с поставщиками по определению не предполагает раскрытия информации (например, если конфиденциальная информация может через поставщика попасть к конкуренту), то любые инициативы в области анализа клиентских данных будут бессмысленны.

Как компании выбирают своих поставщиков? Как они определяют, что именно данный поставщик является наиболее приоритетным в поставке расходных материалов, установке кондиционеров, ремонте компьютерной техники? В небольшой компании эти задачи может выполнить завхоз или администратор. Тем не менее для крупного предприятия этот процесс должен быть четко регламентирован и прозрачно управляем — во избежание коррупции, ошибок или некомпетентных решений. Руководитель компании, конечно, может лично участвовать в переговорах с каж-

дым поставщиком, вникать в нюансы каждой задачи, выторговывать лучшие условия и т. д., однако, скорее всего, у него есть более важные стратегические задачи.

Поставщиков можно разделить на две основные категории.

1. Стратегические поставщики. С ними у компании установлены долгосрочные взаимовыгодные отношения, расторжение этих отношений связано с существенными проблемами или дополнительной работой для обеих сторон. Стратегические поставщики получают от вашей компании подарки на Новый год, директора ваших компаний периодически встречаются и обсуждают текущее положение дел и перспективы сотрудничества.

2. «Одноразовые» поставщики. С ними у компании нет постоянных отношений, они возникают только в момент появления нестандартной задачи или потребности у вашего бизнеса. Когда вам необходимо установить в новом офисе кондиционер, вы будете искать поставщика с хорошими рекомендациями у знакомых, предлагающего технику с соответствующими характеристиками и приемлемыми условиями дальнейшего сервисного обслуживания. Все эти задачи может выполнить администратор офиса, роль руководства будет сводиться только к утверждению требований и подписанию договора с выбранным поставщиком.

При общении с каждой из указанных выше групп поставщиков будут различаться и приоритеты с точки зрения автоматизации материально-технического снабжения. При общении со стратегическими поставщиками вам важно будет зафиксировать стратегические договоренности между сторонами в рамках автоматизированных процедур и обеспечить исполнение этих договоренностей на всех уровнях и этапах взаимодействия.

При общении с «одноразовыми» поставщиками вам будет наиболее важно привлечь максимально широкий круг потенциальных поставщиков, сформулировать и донести до них формальные требования для выбора лучшего и обеспечить соответствие формальной процедуре отбора на основе утвержденных руководством критериев (соответствие цене, качеству, надежность, риск индивидуального поставщика и т.д.).

Поставщики также заинтересованы использовать подобные системы, если они являются для них не «черным ящиком», а повседневным рабочим инструментом. Поставщик заинтересован в том, чтобы лучше пони-

мать потребности своих бизнес-клиентов, предсказывать спрос и планировать свое производство и поставки в соответствии с полученной информацией. Даже если конкретная сделка была им проиграна на основе формальных критериев, для него это является показателем потребительских приоритетов и возможностью изменить позиционирование или стратегию продаж своих продуктов и услуг.

Но не ждите, что поставщики будут сидеть без дела и не станут использовать возможности Интернета в своих интересах. Например, в США приобретает огромную популярность так называемый «обратный аукцион»* в режиме реального времени, который позволяет поставщику найти наиболее заинтересованного покупателя на свой продукт. Подобная форма продажи дает возможность извлечь максимальную выгоду из текущих колебаний спроса или, наоборот, быстро избавиться от излишков.

8.5. Управление взаимоотношениями с партнерами

По аналогичным принципам строятся и отношения с торговыми партнерами — дистрибьюторами, дилерами, торговыми представителями. Web-технологии помогают предоставить таким партнерам доступ к централизованному хранилищу информации и знаний, обеспечивая конечным потребителям более высокий уровень сервиса и более точную информацию о продуктах.

Система управления взаимоотношениями с партнерами является частью CRM-системы предприятия, ориентированной на специализированные задачи торговых партнеров. В первую очередь это подразумевает предоставление партнерам инструментов и информации, которые им необходимы для того, чтобы:

- Получать наиболее актуальную информацию о продуктах, включая даты начала продаж, данные о дефектах и возможных проблемах, маркетинговые материалы.
- Взаимодействовать с отделом поддержки по техническим вопросам, возникающим у конечных клиентов, и решать эти вопросы в режиме реального времени.

* При обратном аукционе процесс торговли происходит от преднамеренно завышенной цены к ее снижению: товар получает тот из покупателей, кто первым отреагирует на очередное понижение цены.

- Снизить объем бумажных материалов при работе с ключевыми типами данных — ценами, условиями поставки, скидками и т.д..
- Получать доступ к данным из цепи поставки по складским запасам, текущим и планируемым поставкам, истории и статистике поставок.
- Скачивать различные презентации по продажам, шаблоны документов и другие маркетинговые материалы.

Некоторые партнерские системы также нацелены на привлечение новых торговых партнеров, предоставляя им необходимую информацию для принятия решения и прохождения квалификации (сейчас привлечение нового партнера часто предполагает несколько личных встреч, философские дискуссии «за жизнь» и тонны бумажной волокиты).

Партнерские системы также предполагают ведение профиля партнера, который не только дает представление о том, чем живет данный партнер, — от адреса его головного офиса до информации о конкурентных продуктах, которые партнер продает, но и содержит информацию о коммерческой эффективности данного партнера и его вкладе в общий объем продаж. Компания может использовать данную информацию для того, чтобы помочь конкретному партнеру добиться максимальных успехов за счет дополнительного обучения, совместных маркетинговых акций.

Однако одной из наиболее важных функций систем по работе с торговыми партнерами является возможность распределения запросов от потенциальных клиентов. Любой производитель постоянно получает большое количество запросов от своих существующих и потенциальных клиентов на рекомендацию лучшего торгового партнера. Как и в случае с организациями закупочной деятельности, отсутствие формализованной процедуры распределения подобных запросов может привести к некомпетентным решениям, злоупотреблениям и дискредитации самого производителя. Чтобы этого избежать, возможно использование аналитических возможностей партнерской системы для определения лучшего партнера для обслуживания данного конкретного запроса. В качестве исходных параметров могут служить опыт партнера в данной клиентской отрасли, его географическое расположение, специализация и т.д. Маркетинговый отдел компании, получив запрос от потенциального конечного клиента, может оценить важность клиента, выбрать наиболее подходящего партнера, передать ему запрос и в дальнейшем отслеживать взаимодействие с ним вплоть до закрытия сделки.

8.6. Сухой остаток для руководителя

Несмотря на важность и революционность электронного бизнеса самого по себе, он является лишь частью общей стратегии управления клиентскими взаимоотношениями. Успех даже самого ортодоксального Интернет-бизнеса требует решения большого количества вопросов в мире традиционной экономики. Данные вопросы помогут привести стратегию электронного бизнеса и CRM в соответствие друг с другом.

1. Следите за качеством клиентского обслуживания.

Основной акцент системы управления цепями поставки и обеспечения материально-технического снабжения делают в первую очередь на эффективности производства и снижении себестоимости конечной продукции — во всем мире подобные возможности уже стали промышленными стандартами. Тем не менее большинство компаний упускает из виду, что внедрение подобных решений можно использовать также и для улучшения отношений с клиентами, предоставления новых продуктов и услуг, обмена информацией о потребительских приоритетах и т.д.

2. Поддерживайте все каналы взаимодействия.

Появление Web показало с высокой очевидностью, что чем больше каналов, по которым клиент может взаимодействовать с компанией для осуществления покупки, тем более широко распространяется информация о компании среди клиентов. Если потребитель приходит в магазин и не может найти нужный товар, он должен иметь возможность тут же посмотреть информацию о доступности товара в другом магазине через Web-киоск или свой мобильный телефон, — так компания может гарантировать, что возможные перебои в поставках не станут причиной потери клиента.

3. Не сбрасывайте со счетов консерваторов и скептиков.

Всегда существовали и будут существовать клиенты, которые по своей природе не готовы или не хотят использовать современные средства взаимодействия, такие как Интернет, однако заинтересованы в сотрудничестве с вами. В попытке снизить издержки на обслуживание многие компании ставят таких клиентов в конец очереди, если они присылают запрос по факсу или звонят по телефону, несмотря на то, что их ценность может быть существенно выше других. Ценность клиента и, соответственно, уровень отношений с ним должны строиться на его истории покупок, доходах, прибыльности и стоимости поддержки, а не только на приоритетном канале взаимодействия.

4. Начните профилировать своих партнеров.

Даже технологические компании часто страдают от синдрома «сапожник без сапог». Предлагая своим клиентам высокотехнологичные решения, они сами собирают и хранят информацию о своих партнерах хаотично, часто в бумажной форме. Пусть тот факт, что вы еще «не собрали информацию о своих клиентах», не будет оправданием для того, чтобы систематизировать свои отношения с партнерами, — когда процесс внедрения CRM для обслуживания клиентов закончится, данные о партнерах будут нужны как никогда.

5. Помните о бизнес-процессах.

Очень много инициатив в области внедрения CRM и систем электронного бизнеса сконцентрировано в первую очередь на технологиях, нежели на бизнес-процессах. Это приводит к недооценке потребностей в инвестициях или к тому, что в результате решается не та проблема. (Какой смысл тратить усилия на создание Web-интерфейса по отслеживанию текущего состояния заказа, если этот интерфейс доступен только сотрудникам компании, а не операторам в контакт-центре или самим клиентам?)

Будь то интеграция между партнерами в цепи поставки, оптимизация процессов взаимодействия с торговыми партнерами или организация клиентского самообслуживания через Интернет, — понимание целей с точки зрения конечного клиента должно предшествовать проектированию механики работы системы.

9. Практикум

9.1. Предлагаемая методология

Основной задачей данного раздела является подготовка вашей компании к внедрению у себя системы CRM с участием профессиональной внешней команды консультантов. В качестве примера используется опыт внедрения системы SalesLogix (производитель — Sage CRM Solutions: www.saleslogix.com), однако любая другая система CRM может внедряться точно по таким же принципам.

В основе раздела лежит методология внедрения информационных систем компании Sputnik Labs, адаптировавшая опыт крупнейших мировых производителей прикладного программного обеспечения для автоматизации среднего бизнеса (предприятия с количеством сотрудников от 20 до 2000) к условиям российской действительности.

Здесь вы найдете базовую информацию по организации своего проекта внедрения, включая утверждение структуры команды, планирование и отчетность по проекту, план внедрения, а также краткое описание существующей проектной методологии внедрения.

Отдельный раздел посвящен подготовке вашей проектной команды к непосредственному запуску проекта (т.н. «Project Kick-off»). Этот раздел объясняет важность правильного анализа бизнес-потребностей и их формализации. Здесь же даются рекомендации, как лучше подготовить ин-

формацию по бизнес-процессам, чтобы сделать запуск проекта наиболее эффективным.

Мы также включили раздел про обучение для участников вашей команды внедрения, которое будет проходить, начиная с момента запуска проекта, а также в процессе дизайна и внедрения системы, а также после ее окончательного развертывания.

Мы уверены, что, следуя описанным здесь рекомендациям, вы сможете хорошо подготовиться к проекту внедрения системы и извлечь максимальную пользу из вложенных в него ресурсов.

Чтобы не путаться в терминах, мы предлагаем использовать следующие основные определения:

Заказчик	Компания, внедряющая у себя решение CRM с привлечением внешних профессиональных консультантов. Данное руководство ориентировано в первую очередь на руководителей проекта внедрения в подобных компаниях
Подрядчик	Компания — поставщик профессиональных услуг в области внедрения систем CRM, такая как Sputnik Labs

9.2. Как защитить проект CRM?

Что мы вкладываем в понятие «защита проекта»? Любое начинание в компании сталкивается с противодействием. В нашем случае CRM-проект может столкнуться с большим количеством различных тормозящих факторов: непониманием и невниманием со стороны руководства, апатией или даже саботажем со стороны конечных пользователей, консерватизмом ИТ-специалистов, ограничениями корпоративных стандартов, нежеланием партнеров раскрывать информацию и многими другими.

Далее мы рассмотрим большинство из препятствий, возникающих обычно при внедрении CRM, и дадим советы о путях их преодоления. Любой проект, предполагающий не просто внедрение программного инструментария, а изменение всей стратегии и методов ведения бизнеса в компании, требует детальной проработки и подготовки к обстоятельной защите.

Практикум

Необходимыми базовыми условиями развития стратегии CRM являются как минимум следующие.

- Возникла объективная (связанная с факторами внешней среды) потребность во внедрении клиенто-ориентированной стратегии.
- В компании существует менеджер или группа, заинтересованные в реализации подобного проекта и готовые тратить на это время и силы.

Суть самого процесса защиты проекта в этом случае сводится к необходимости убедить руководство, коллег, возможно, акционеров в важности данного проекта, сформировать бюджет, определить стратегию реализации, потенциальных партнеров и поставщиков, выбрать технологический вариант решения.

В России катастрофически не хватает опыта реализации проектов в области CRM — как внутри компаний, так и у поставщиков технологических решений и бизнес-консультантов. Это приводит к тому, что неумелая или некорректная аргументация при защите проекта приводит к несоответствию ожиданий и бьет по интересам компании, репутации менеджера и поставщика услуг. В результате теряют все.

Основной задачей на данном этапе, как для покупателя*, так и для продавца, является достижение согласованного видения проекта обеими сторонами, поиск оптимального компромисса в ожиданиях и интересах всех возможных заинтересованных сторон. Часто не имея практического опыта, продавец может давать необоснованные обещания, что приведет к формированию завышенных ожиданий. Чем это грозит? Не только тем, что одна из сторон останется неудовлетворенной проектом: либо компания не получит того, на что рассчитывала изначально, либо потратит на реализацию проекта существенно больше, чем рассчитывала, в связи с недооценкой сложностей и трудозатрат. Еще большая опасность кроется в нечетко сформулированных целях проекта и как следствие — в размытости усилий при его реализации. В этом случае компания не получит даже «синицы в руке». И какими бы грандиозными ни были намерения сторон при старте проекта, через какое-то время становится очевидно, что

* Мы будем использовать термины «покупатель» и «продавец» даже для случаев, когда защита проекта CRM не предполагает привлечение каких-либо внешних консультантов или поставщиков. В этом случае «покупателем» является руководитель, подписывающий бюджет, а «продавцом» является заинтересованный менеджер или группа менеджеров.

даже легко достижимые результаты не будут получены из-за общей разфокусированности проекта. При этом достичь и грандиозных целей вполне возможно, если двигаться к ним итерационным путем. Обидно в данном случае то, что компания может: а) разочароваться в самой идее CRM, дискредитированной неопытными усилиями своих специалистов или привлеченных консультантов; б) потерять время и средства в попытке поймать «журавля в небе».

На ежегодном «съезде» всех партнеров одного из крупнейших производителей CRM-систем в мире представители данного производителя представляли новую версию технологической платформы.

В ряду планируемых изменений в структуре новой версии системы они предложили убрать из системы модуль прогнозирования, предоставляющий возможности построения красивых, но малопрактичных графиков и таблиц. «По данным опросов наших существующих клиентов, менее 10% из них пользуются функциями этого модуля. Тем, кому действительно нужны возможности прогнозирования, используют для этого встраиваемые модули сторонних производителей, — говорил в своем докладе директор по производству новых версий. — При этом разработка и поддержание этого модуля отнимает у нас существенные производственные ресурсы».

Подобное решение вызвало негативную реакцию среди партнеров, осуществляющих продажу и внедрение системы по всему миру. «С одной стороны, — говорили многие из них в кулуарах, — производитель прав. Никто практически не пользуется данным модулем. Однако его наличие [красивые яркие графики, которые динамически изменяются в соответствии с текущим состоянием] является просто необходимым при демонстрации системы высшим руководителям! Они влюбляются в него и готовы платить больше, хотя никогда в дальнейшем даже не вспомнят про этот модуль...»

Приведенный пример показывает, что ожидания руководителей предприятия при запуске проекта и реальные потребности бизнеса могут существенно различаться. Необходимо правильно подобрать критерии, представить и обосновать их на ранних этапах проекта.

В чем же все-таки заключается сложность грамотной защиты проекта CRM?

1. В способности определить бизнес-проблемы компании, которые могут быть решены с помощью CRM-систем. Для этого необходим не просто опыт реализации даже нескольких проектов, а знание лучших практик применения CRM в аналогичных ситуациях. В результате изучения этих практик

Практикум

формируется видение типового набора таких бизнес-проблем, причем уже сопоставленных с полученным в ходе проекта результатом.

2. В возможности связать проблемы и задачи клиента и соответствующие функции CRM-систем. При этом задача усложняется, если компания планирует сначала формализовать свои потребности в виде формального функционального списка, а затем выбирать систему, которая наиболее полно соответствует данному списку.

Почему мы так детально останавливаемся на этом вопросе именно на этапе защиты проекта? Разве эта работа не является основной задачей привлеченных консультантов или приобретаемой системы? Далее мы постараемся объяснить, почему эти задачи мы относим именно к этапу защиты, а не реализации проекта, и приведем реальные примеры из жизни.

9.3. Когда руководители обращаются к тематике CRM?

Вы можете потратить несколько лет, доказывая необходимость реализации стратегии CRM в вашей компании и слышать в ответ: «Это очень важно, я понимаю, но сейчас у меня другие приоритеты». Практический опыт показал, что следующие сценарии развития ситуации могут заставить руководителя бизнеса предпринять немедленные шаги в сторону CRM.

Сценарий	Основной движущий фактор для внедрения	В чем заключается основная потребность руководителя
Кризисный	<p>Возникновение кризисной ситуации, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уход ключевого менеджера и «увод» лучших клиентов. • Потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников. • Резкий всплеск конкурентной борьбы. • Низкая собираемость долгов 	<p>Контроль за информацией.</p> <p>Систематизация деятельности сотрудников</p>

Развивающий	<p>Бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять «по старинке». Может выражаться в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выход бизнеса на новый виток развития. • Запуск новых направлений бизнеса, разработка новых продуктов, утверждение новой стратегии. • Найм новых людей, требующих обучения. • Появление благоприятных внешних факторов* 	<p>Автоматизация рутинных операций.</p> <p>Контроль эффективности.</p> <p>Накопление и передача знаний</p>
Статусный	<p>Необходимость CRM определяется внешними факторами, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введен новый корпоративный стандарт, который необходимо осуществить. • Необходимость срочной консолидации клиентской базы для увеличения капитализации компании перед ее продажей/слиянием 	<p>Реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.)</p>

В разделе «Кому не нужна стратегия CRM?» рассматриваются более подробно причины отказов. Здесь мы лишь приведем таблицу с основны-

* Например, введение обязательного страхования гражданской ответственности для автовладельцев подстегнуло развитие CRM-стратегии в страховых компаниях.

ми причинами и возможной «домашней работой», которую необходимо проделать, чтобы бороться с каждой из указанных причин.

Причина	В чем суть проблемы?	Домашняя работа
Отсутствие внутреннего спроса	Непосредственные бизнес-пользователи не заинтересованы в решении задач CRM по тем или иным причинам, отсутствуют бизнес-спонсоры проекта	Поиск и убеждение потенциальных бизнес-спонсоров на самом высоком уровне. Используйте материалы этой книги
Финансовые ограничения	В бюджете нет средств на CRM, финансовое руководство считает эти расходы неоправданными, предлагаемые решения выходят за рамки финансовых ожиданий	Расчет возврата на инвестиции — ROI (Return on Investment), управление ожиданиями, аналитика по расходам конкурентов на развитие CRM
Корпоративные ограничения	Существующие корпоративные стандарты не подразумевают использование CRM или не подходят для существующих задач	Разработка «Аналитической записки», или White Paper по проведению в вашем офисе «пилотного проекта» для оценки возможности применения технологии в целом по корпорации
Боязнь неудачи	Предыдущие внедрения систем, таких как ERP, привели к неудаче и разочарованию руководства в эффективности ИТ при огромных затратах времени и средств	Поиск возможных «быстрых побед» для решения конкретных локальных задач в короткие сроки и «малой кровью»
Нежелание принимать ответственность	Руководители/подчиненные не желают принимать решения, которые могут негативно сказаться на их карьере, — из-за этого любые инновационные идеи буксуют	Составление списка решений, «за выбор которых точно не уволят», «заговор» энергичных сотрудников, для которых это — шанс всей жизни

9.4. Подготовка проекта

Почему так важно подготовиться к проекту внедрения до его формального запуска?

Подготовка к проекту внедрения экономит вам средства. Привлекая внешних консультантов для осуществления проекта внедрения системы, вы инвестируете существенные средства в работу профессионалов. Вы должны быть уверены, что эти инвестиции будут использованы наиболее оптимально. Чем больше времени и усилий консультантов будет уходить на непродуктивное ожидание и «выживание» информации, тем меньше конструктивных бизнес-задач они смогут решить за выделенное на проект время.

Этап 1. Определение бизнес-проблем и целей

Весь успех CRM-проекта зависит от четкого определения и формулировки бизнес-целей. Речь здесь идет не о декларативных лозунгах, что с клиентами нужно быть более обходительными, а о четко сформулированных и решаемых стратегических целях. С обсуждения этих целей начинается (или должен начинаться) любой стратегический проект, так как именно на основании этих целей в дальнейшем поставщики будут предлагать свои варианты решений, а руководство — выделять средства на CRM-проект. Если у основного инициатора проекта нет четкого видения, какие бизнес-проблемы могут быть решены в ходе проекта, того же видения не будет и у руководства, и у поставщиков, и проект будет лишен основной части — смысла («Зачем мы все это делаем?»). Примеры не четко сформулированных целей: «Повышение эффективности работы отделов продаж, маркетинга, сервиса», «Повышение прозрачности и управляемости бизнеса», «Улучшение взаимодействия между департаментами» — все эти цели неконкретны. Такие формулировки могут присутствовать только если в дальнейшем они будут детализированы и связаны с решением конкретных бизнес-проблем и достижением конкретных целей. Почему мы разделяем понятия «проблемы» и «цели»? Дело в том, что предпринимать какие-либо шаги в направлении CRM-компании побуждает либо недовольство текущим положением вещей и желание что-то поменять в существующей практике (бизнес-проблемы), либо наличие новых стратегических целей, связанных с будущим развитием компании (бизнес-цели). В целом не важно, что именно явилось источником интереса к CRM. В большинстве случаев это сочетание и того и другого.

Сложность выявления бизнес-проблем заключается в том, что часто руководство имеет достаточно абстрактное представление о проблемах собст-

Практикум

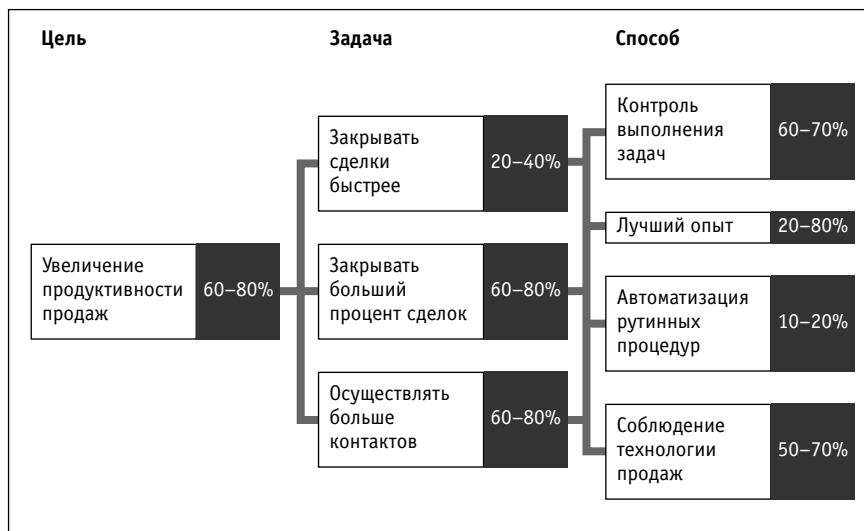
венной компании. Распространена ситуация, когда на вопрос: «Какие проблемы бизнеса побудили вас начать поиск CRM-решения?» приводятся аргументы следующего характера: «Отсутствие единой базы данных клиентов». Само по себе отсутствие единой клиентской базы еще не является проблемой для бизнеса. Реальные проблемы возникают в связи с отсутствием такой БД, но в каждом конкретном случае из-за одной и той же предпосылки возникают совершенно разные проблемы. В одной компании проблема заключается в непродуктивном использовании рабочего времени продавца и росте издержек на клиентское обслуживание в связи с отсутствием эффективной системы передачи информации. В другой проблемой является низкая эффективность маркетинговых мероприятий из-за невозможности сделать узконаправленную выборку клиентов, либо проанализировать предыдущую эффективность мероприятий. И задача инициатора проекта на данном этапе — правильно сориентировать свое руководство и вместе с ним выстроить всю цепочку от предпосылки до определения реальных бизнес-проблем. Общий принцип следующий: любая бизнес-проблема имеет денежное выражение. На чем может терять или не зарабатывать деньги ваша компания, например, из-за отсутствия единой клиентской базы?

Кстати, определенные на данном этапе бизнес-цели и бизнес-проблемы еще никак не связаны с конкретным CRM-продуктом или CRM-системой вообще. Возможно, задачи более эффективно и правильно можно решить определенными организационными и структурными мерами: перестроить систему стимулирования, усилить дисциплину, провести обучение и т.д.

Этап 2. Детализация целей

Именно на этом этапе инициатор проекта дает обещания. Как решить конкретную задачу? Будет ли это работать? Что компания сможет изменить в дальнейшем? Часто для достижения поставленных целей не требуется дорогостоящий программный инструментарий или изолированная стратегия — достаточно базовых функций по учету и контролю за информацией, организационной целостности, дисциплины и мотивации. В консалтинговых компаниях существует визуальный алгоритм, позволяющий определить, какие же функции необходимы клиенту. Он называется «Дерево целей — задач — функциональности». Каждая стратегическая цель подразумевает решение определенных бизнес-задач (или бизнес-проблем). Каждая задача подразумевает набор функций или действий, позволяющих решить эту задачу. Примером действий, необходимых для решения задачи, может быть формализация регламентов работы сотрудников отдела продаж, сопровождаемых сценариями работы в системе.

Ниже приведен пример детализации возможной цели до уровня способа решения задачи.



Из рисунка видно, что для решения различных задач могут использоваться одни и те же способы. Чем более универсальными являются те или иные способы, тем выше будет их приоритет реализации в дальнейшем.

Почему важно провести эту работу в укрупненном виде, уже на этапе внутренней продажи проекта? Потому что убедительным для руководства является решение конкретных проблем бизнеса, а не сам факт использования «крутой» или «навороченной» современной системы. Не одно хорошее и благородное начинание разбилося о камень непонимания со стороны руководства, потому что при обосновании проекта для руководства использовались такие понятия, как «самая современная технология», «революция в стандартах», «требования рынка»...

Также на этом предварительном этапе происходит оценка трудозатрат по проекту и появляется представление о том, что может быть реализовано и какими средствами. Определив проблемы, задачи и способы решения, а также поняв специфику бизнеса компании, можно предварительно определить перечень конкретных действий и функций и понять, насколько компании «по силам» сейчас браться за решение этих задач. При этом важно: а) представлять возможности и специфику функциональности различных систем; б) знать на примерах других проектов, как

Практикум

данная функциональность может быть применена для решения конкретных бизнес-проблем.

Часто компании, переводя описание своих бизнес-задач и целей в список конкретных методов и функций, попадают в распространенную ловушку: не имея представления о существующих стандартных возможностях систем автоматизации, им сложно правильно расставить приоритеты в автоматизации.

Например, руководство компании в качестве приоритетной задачи выделило необходимость информирования клиентов о важных событиях — ключевых транзакциях по счетам, специальных условиях и скидках, новых интересных для клиента продуктах и т.д. В качестве средств информирования можно использовать звонок менеджера по продажам (в этом случае функция, ответственная за информирование, заключается в автоматическом назначении менеджеру по продажам соответствующей задачи — позвонить клиенту). С другой стороны, можно использовать средства рассылки по электронной почте, SMS, факсу и автоматический обзвон автоинформатором. Сложность реализации каждой из этих функций может существенно превышать экономический эффект от ее внедрения. Не имея представления о трудоемкости и ресурсоемкости каждой из этих функций, оценить целесообразность их использования будет достаточно сложно.

Есть риск, что составленный перечень требований к функциональности может оказаться неприменимым, т.к. не будет ни одной системы, обладающей всеми функциями. Либо формулировка требований будет неконкретной, и под нее можно будет подвести практически любую систему.

Вот пример, иллюстрирующий приведенную выше схему. «Соблюдение технологии продаж» может заключаться в следующем:

- Формализация цикла продажи (описание стадий, шагов, соответствующих каждой стадии, исполнителей для каждого шага, вероятности закрытия в зависимости от шага, отводимого времени на каждый шаг).
- Написание регламента работы для сотрудников отдела продаж, который будет подразумевать внесение информации по потенциальной сделке в систему.
- Формализация сценария работы с системой, который будет описывать способ внесения информации в систему.

- Составление и реализация в системе набора управленческих отчетов, которые будут контролировать исполнение регламента (частота контактов, эффективность продвижения по «воронке продаж», стабильность появления новых потенциальных клиентов в работе и т.п.).

При этом один продукт позволяет «прописать» цикл продажи в указанном виде (в виде стадий и шагов). Другой имеет набор инструментов для каждой стадии: специализированные формы и сценарии квалификации клиента, анализа потребностей клиента, возможность задать правила предложения определенных продуктов (если клиент обладает заданным набором характеристик, то при любом контакте клиента с организацией система рекомендует предложить ему тот или иной продукт) и т.п. И соотношение бизнес-задачи и функций CRM-системы требует знания этих функций.

К сожалению, только реальный опыт дает понимание сложности внедрения той или иной функциональности под специфические потребности бизнеса. А, следовательно, уже на данном этапе опытный консультант может скорректировать ожидания компании и правильно сориентировать ее руководителей, выявив те задачи, которые при минимальных затратах позволяют достичь максимального эффекта.

Таким образом, при грамотном подходе к защите проекта у его инициатора должно быть четкое, согласованное видение того, какие проблемы планирует решить компания, какие функции для этого необходимы, какие дополнительные работы придется совершить и какие затраты времени и средств для этого понадобятся. Вся эта информация должна войти в обоснование проекта. Рамки проекта на данном этапе должны быть максимально конкретными и целенаправленными.

Все поставщики решений и консалтинговые компании с радостью предложат осуществить работы по определению и детализации бизнес-проблем и целей. Соответствующая услуга, которая может называться «предпроектное обследование», «постановка задачи», «разработка технико-экономического обоснования», входит в перечень возможностей любого CRM-поставщика. Тем не менее полностью доверять сторонним консультантам в этих вопросах нельзя. «Независимые» консультанты (т.е. компании, не предоставляющие услуги по внедрению конкретных систем) в своих оценках будут так же оторваны от реальных возможностей современных систем, как и вы сами. «Зависимые» консультанты будут ориентироваться в первую очередь на возможности собственных продвигаемых систем автоматизации.

Соблюдение баланса интересов

Любой проект в области ИТ — это всегда компромисс между несколькими противоречивыми интересами, такими как:

- **Функциональность** (желание пользователей получить все необходимые им функции).
- **Сроки** (необходимость запустить систему как можно скорее).
- **Бюджет проекта** (финансовые ограничения).
- **Риски проекта** (возможное разочарование результатами или даже потеря инвестиций).

Помните басню про жадного купца, который пытался сшить побольше шапок из одной овчинки? В результате он выторговал семь шапок, но каждая из них получилась настолько маленькой, что не налезала на голову.

Та же ситуация наблюдается, когда руководитель предприятия ставит перед проектной командой задачу по принципу: «Нам нужна максимальная функциональность про запас за минимальные деньги! Да, и она нужна нам вчера...». Результатом будет пропорциональное увеличение рисков проекта, и весь экономический эффект от внедрения может быть поставлен под удар.

Очевидно, что попытка достичь максимума по каждому из приоритетов одновременно равносильна попытке сшить как можно больше шапок из одной овчинки... Управление проектом — это умение постоянно балансировать между существующими интересами, чтобы каждый получил заслуженный приоритет, сохраняя при этом устойчивое равновесие.

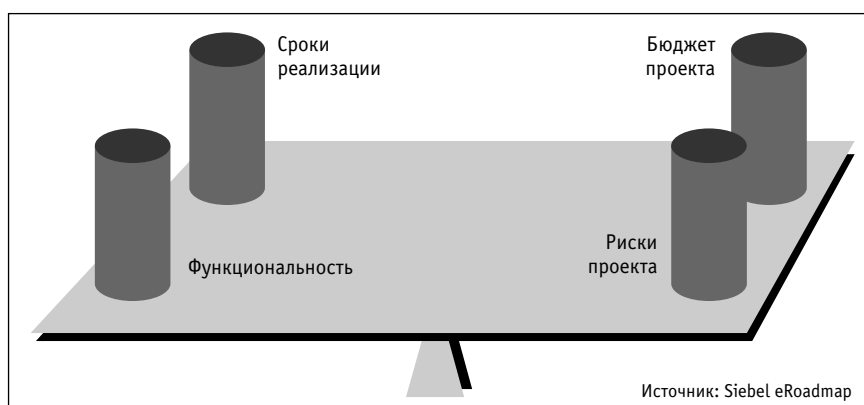
Умение соблюсти баланс этих интересов — основной навык, необходимый руководителю проекта внедрения CRM для обеспечения своего личного и корпоративного успеха.

9.5. Выбор поставщика CRM-решений*

Многие компании экономят каждую копейку на закупках различной техники и расходных материалов, однако проявляют неосведомленность в процессе выбора информационных систем, таких как CRM. А принятие

* По материалам статьи автора, опубликованной в журнале «CIO» в марте 2003 г. Использованы материалы статьи: «Developing a CRM Vendor Short-List», Lou Hirsh, CRM Buyers Magazine, August 19, 2002, а также аналитические материалы исследовательских агентств Yankee Group, Giga Information Group, Gartner.

решения по закупке автоматизированной системы на основании поверхностного изучения нескольких рекламных буклетов и пары маркетинговых презентаций может дорого обойтись.



На рынке предлагаются сотни систем, название которых содержит модную аббревиатуру «CRM», однако комплексное «построчное» сравнение функциональных и технических особенностей всех возможных вариантов может отнять годы работы лучших сотрудников. Даже коммерческие исследования с независимым описанием и сравнением существующих решений не проясняют ситуацию.

Побывав «по обе стороны баррикад», мы предлагаем простую, но действенную методологию для отсева «мишуры» и выбора нескольких возможных систем, в нюансы которых уже имеет смысл вникнуть более подробно. Это позволит сэкономить время как ответственным сотрудникам, так и потенциальным поставщикам.

Первый шаг в выборе поставщика любой информационной системы — составление так называемого «короткого списка» претендентов (не более 2–3 систем), которые уже могут участвовать в тендере. Выбор окончательной системы по результатам тендера всегда является прерогативой высшего руководства, часто представляет собой в большей степени политический, нежели экономический процесс и может базироваться на субъективных факторах. В данной статье мы не рассматриваем факторы, влияющие на окончательный выбор системы. Задачу, которую обычно ставит руководство компании перед будущим руководителем проекта, можно сформулировать следующим образом: «Вы нам представьте список из 2–3 вариантов

Практикум

решений, каждое из которых подойдет нам по требованиям. А мы уже выберем лучшего среди равных». Таким образом, каким бы нелогичным и субъективным ни было решение руководства о выборе той или иной системы, оно не станет причиной неуспеха всего проекта.

Западные эксперты считают, что особое значение для экономии времени и сил имеет процесс рассмотрения первичных предложений и ознакомительных презентаций. Чтобы этот процесс сразу направить в правильное русло, в первую очередь необходимо определиться с собственными ожиданиями: какие ключевые задачи вновь приобретаемая система должна будет решать?

При выборе нужно отдавать предпочтение системам, которые помогут быстрее и эффективнее достичь ожидаемых целей, при этом стараясь меньше отвлекаться на всевозможные «спецэффекты».

Методология быстрого отсева поставщиков CRM-систем	
Инструкция для формалиста	Какие документы нужно использовать?
<p>Сформулируйте для себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Практичные цели внедрения системы и требования к функциям, которые она должна выполнять. • Ожидания от презентаций поставщиков: что они должны показать, а вы — увидеть. • «Правила игры» при выборе поставщиков: по каким критериям будет осуществлен выбор. <p>См. раздел «Знайте свои цели» или «Пример списка квалификационных вопросов»</p>	<p>«Служебная записка» (для внутреннего использования) для всех участников процесса отбора, регламентирующая процесс выбора. Обязательна подпись ответственного руководителя.</p> <p>«Список квалификационных вопросов» (для внешнего использования). Рассылается всем заинтересованным поставщикам на любые вопросы, связанные с проектом.</p> <p>«Один день из жизни». Сценарий (или несколько сценариев), описывающий «человеческим языком» требования пользователей к системе</p>
<p>Проанализируйте полученные от поставщиков заполненные анкеты</p>	<p>Ревизия «Служебной записки», если необходимо.</p>

<p>«Список квалификационных вопросов».</p> <p>Сформулируйте ответы на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достаточно ли представительный круг поставщиков прислал ответы? • Отказался ли кто-то из желаемых поставщиков участвовать? Почему? • Существует ли два или более вариантов решений, которые подходят на первый взгляд? • Не нужно ли корректировать параметры проекта (цели, требования, бюджет, сроки) после получения информации от поставщиков? <p>Отбросьте явных «аутсайдеров».</p> <p>Пошлите им письмо с благодарностью за участие (хорошие отношения с поставщиками пригодятся в будущем!)</p>	<p>Таблица соответствия требованиям.</p> <p>Простая таблица, в которой можно отметить плюсы и минусы по наиболее важным параметрам для всех предлагаемых систем.</p> <p>Письмо «Благодарность — отказ»</p>
<p>Выслушайте презентации/ демонстрации поставщиков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Начните с наиболее понравившегося из списка, двигайтесь вниз по списку приоритета, пока хватит сил (редко кто выдерживает больше 10–12 презентаций). • Требуйте следования представленному вами сценарию. • Не стесняйтесь «самообразовываться» и делать заметки в собственных бизнес-потребностях по ходу презентаций 	<p>Наброски «Технического задания», чтобы умные мысли записывать туда по горячим следам.</p> <p>Альбом для рисования каракуль, чтобы выдержать многочисленные скучные презентации об одном и том же</p>

Практикум

<p>Составьте «короткий список» решений по результатам презентаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каждое из решений должно быть достаточным для реализации поставленной задачи. • Не обязательно использовать сложные математические параметры для расчета «коэффициента пригодности» или рейтинга; достаточно экспертного мнения всех участников вашей команды. <p>См. раздел «Отбираем кандидатов»</p>	<p>Детальные наброски «Технического задания» (именно наброски, потому что полноценное ТЗ можно будет составить только после выбора поставщика, и только совместно с ним).</p> <p>Письмо «Благодарность — отказ»</p>
<p>Рассмотрите коммерческие предложения выбранных кандидатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сравните предлагаемые цены и функциональные характеристики. • Оцените риски. • Представьте непредвзятую оценку руководству 	<p>Коммерческие предложения поставщиков.</p> <p>Дополнительные инструменты поставщиков (например, бесплатная демонстрационная версия системы или результаты бесплатного экспресс-анализа бизнес-процессов), если они их предлагают.</p> <p>Докладная записка руководству с обобщением результатов выбора и рекомендациями (желательно скрепить подписями других членов команды и заинтересованных пользователей во избежание обвинений в предвзятости)</p>
<p>Минимизируйте ущерб от субъективизма руководства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Если руководитель оставляет право выбора за сотрудником — это плохой знак, значит, ему все равно, и он не будет активным «спонсором» проекта 	<p>«Служебная записка» (для внутреннего использования) из пункта 1.</p> <p>Докладная записка для руководства из пункта 5.</p> <p>Зловещее (для поставщиков) письмо</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечьте возможность объективного выбора (или хотя бы создайте иллюзию). Докладная записка со словами «у нас нет выбора, кроме как...» ни к чему хорошему не приведет. • Если руководитель после рассмотрения всех систем предлагает все полностью пересмотреть или отложить проект на полгода, используйте служебную записку из пункта 1 в качестве последнего козыря 	<p>«Благодарность — отказ».</p> <p>Письмо выигравшему поставщику с указанием условий и плана дальнейших действий</p>
---	--

Знайте свои цели

Исследования в США и Европе показали, что неспособность сформулировать конкретные ожидания остается главной причиной провала стратегических инициатив в области CRM. Даже в условиях экономической стагнации и жесткой экономии в списке причин задержек при внедрении «Прекращение финансирования» стоит после пункта «Отсутствие четкой стратегии».

Решение этой проблемы начинается в процессе первичного отбора возможных систем. В запросе на предложения необходимо сразу потребовать сформулировать основные критерии оценки эффективности проекта — такие, как увеличение продуктивности работы (насколько?) и возврат на инвестиции (в каком объеме?). Вы можете спросить поставщиков, как они могут помочь в соблюдении этих критериев, а также попросить рекомендации клиентов, которые использовали эти системы для достижения похожих целей. Это возымеет значительно больший эффект, чем выбор системы на основе списка функциональности.

Как это ни странно, сформулировать практические и достижимые цели проекта в большинстве случаев бывает довольно сложно, особенно когда речь идет об автоматизации «с нуля». Записав две-три избитые фразы типа «Увеличить объем продаж» или «Оптимизировать процесс прохождения сервисных заявок», менеджер часто впадает в глубокое раздумье: а в какой мере информационная система действительно сможет обеспечить такие результаты? Как определить, действительно ли увеличение продаж

Практикум

произошло благодаря внедрению системы, или просто имело место сезонное колебание?

Выше мы уже останавливались коротко на методологии определения бизнес-целей. Ниже мы также более подробно остановимся на процессе формализации и анализе бизнес-требований, который призван превратить список целей и бизнес-проблем в конкретные формальные требования по проекту. Насколько глубоко вы собираетесь самостоятельно пройти от определения целей и проблем до формализации конкретных функциональных требований прежде, чем обратитесь к поставщикам, а какую часть работы переложите на них уже после подписания договора, — решать вам.

Отбираем кандидатов

Для того чтобы сократить число возможных систем до трех (оптимальное число для участия в комплексном тендере), можно обратиться за помощью к специализированным консультантам или исследовательским агентствам. Многие из этих компаний собирают информацию о существующих продуктах и постоянно отслеживают все изменения и достижения в данной предметной области. Поэтому они могут помочь более объективно сравнить функциональность и ценовые характеристики различных систем.

Многие компании уже пользуются услугами подобных консалтинговых компаний или исследовательских агентств в других областях, однако мало кто прибегает к их услугам для квалифицированного отбора технологических решений. Участие внешнего консультанта на первом этапе отбора решений-кандидатов позволит не только сократить время на процесс отсева, но и обеспечит непредвзятую внешнюю оценку существующей стратегии корпоративной автоматизации.

Вы будете удивлены, узнав, сколько ИТ-компаний в России специализируется на предоставлении подобных услуг, причем делают они это на достаточно высоком уровне и за приемлемые деньги (средняя цена подобных услуг в Москве составляет 3–10% от предполагаемого бюджета внедрения системы в зависимости от роли и меры ответственности внешнего консультанта).

Если все-таки вам трудно ограничить список кандидатов, не полнитесь связаться с компаниями — клиентами потенциальных поставщиков и поинтересуйтесь их мнением. В большинстве случаев, если вы ничего не

продаете и не являетесь прямым конкурентом, менеджер другой компании с удовольствием расскажет все, что он об этом думает.

Вопросы, вопросы...

Пожалуй, наиболее эффективный путь отбора кандидатов — рассылка списка обязательной функциональности предлагаемой системы с запросом квалифицированного ответа. Такую рассылку можно легко и быстро сделать по электронной почте и не утруждать ни себя, ни других презентацией функций, которые вам не нужны.

Можно, например, подготовить список из 15 вопросов, каждый из которых будет посвящен определенной проблеме, с которой предполагаемая система должна справиться. Далее этот список можно разослать максимальному числу претендентов. Задавать более 15 вопросов не имеет смысла, потому что большинство компаний не будет тратить время на то, чтобы на все из них обстоятельно ответить, менее 10 вопросов не позволит квалифицированно определить различия предлагаемых систем.

Возможно, для составления короткого списка вопросов вам потребуется участие всей команды, включая руководителей, технических специалистов и конечных пользователей, — чтобы вопросы были разноплановыми и максимально точными.

Если вы спросите, можно ли управлять продажами через предлагаемую систему, то, скорее всего, получите развернутый ответ, не имеющий конкретной экономической пользы, например: «Наша система обладает всеобъемлющей функциональностью в области управления продажами». Если же вы сформулируете свой вопрос иначе, указывая конкретные требования, например: «Секретарь принимает звонок и вводит данные в систему. Далее система должна выбрать менеджера по работе с этим клиентом и поставить ему задачу связаться с клиентом и выяснить детали в заданный срок. Возможно ли это? Требуется ли дополнительное программирование для реализации этой функции?», то поставите поставщика перед необходимостью четко раскрыть ограничения системы: «Реализация данной функции потребует определенных дополнительных настроек, однако успешный опыт использования аналогичного решения существует в компании N».

Ключевым фактором успеха для покупателя является понимание того, что он ожидает увидеть в качестве ответов поставщиков. Большинство продавцов будут отвечать то, что, по их мнению, должно понравится поку-

Практикум

пателю, или будут слишком пространны в своих ответах, обходя существующие ограничения системы, если формат запроса позволяет это сделать. Составление списка вопросов, которые могут дать представление о возможностях системы и ее поставщика, и при этом не дают простора для того, чтобы вешать лапшу на уши, — большое искусство, требующее определенных навыков и сноровки.

Чтобы помочь вам в этом процессе, мы подготовили пример, который может дать начальную почву для размышлений. При закупке небольших систем (например, на 5–10 рабочих мест) его можно использовать в качестве формального «Запроса на предложения» (RFP — Request for Proposals). Если вы планируете потратить сотни тысяч или миллионы долларов на закупку информационной системы, имеет смысл использовать подобный список для первичного «отсева» и рассылать официальный запрос на предложения выбранным 2–3 кандидатам.

Пример списка квалификационных вопросов	
Внимание!	<p>Данный список не является шаблоном! Это лишь пример, показывающий все многообразие вопросов, которые можно использовать. Обратите внимание на формулировку вопросов — они не позволяют отвечать общими маркетинговыми штампами и требуют от заполняющего внимательного анализа ваших требований!</p>
<p>Компания N рассматривает возможность приобретения CRM-системы для снижения издержек на операционное обслуживание клиентов и увеличения объемов кросс-продаж между различными подразделениями холдинга.</p>	
<p>Мы планируем автоматизировать до 30 рабочих мест в течение первого года работы, включая отдел маркетинга (5 чел.), отдел продаж (10 чел.), отдел поддержки (10 чел.) и административные службы (бухгалтерия, руководство, ИТ — всего до 5 чел.)</p>	
<p>Наша компания заинтересована в долгосрочных отношениях с профессиональным поставщиком систем, отвечающим нашим требованиям для осуществления комплексного внедрения, обучения и технической поддержки данного решения. Мы предполагаем провести выбор поставщика в течение 4-х недель с момента рассылки данного запроса и ожидаем, что процесс внедрения будет осуществлен в течение 3-х месяцев с момента выбора поставщика.</p> <p>Пожалуйста, ответьте на предложенные ниже вопросы, чтобы мы могли лучше</p>	

понять возможности предлагаемых вами решений. Детальные требования и технические спецификации будут предоставлены только компаниям, прошедшим первичную квалификацию (после подписания соглашения о конфиденциальности).

1. Есть ли истории успеха по использованию предлагаемого решения в нашей отрасли в мире? В России?
2. Способна ли ваша система поддерживать нагрузку в следующем объеме:
 - Клиентская база — 300 000 компаний.
 - Ежедневно — 500 обращений в службу продаж и 1000 обращений в службу сервиса.
 - Проведение одновременно до 10 маркетинговых кампаний, каждая до 3000 участников.
 - ...
3. Существуют ли независимые результаты тестирования?
4. Существует ли стандартный модуль интеграции с системой ____ (финансовый учет) и ____ (склад). Указать, требует ли интеграция дополнительного программирования.
5. Какие из необходимых функциональных модулей покрывает система:
 - Маркетинг, включая...
 - Продажи, включая...
 - Поддержка пользователей, включая...
 - Аналитика и отчетность.
 - Взаимодействие через Web.
 - Сколько клиентов использует данное решение в нашей отрасли в России? В мире?
7. Есть ли возможность интеграции с существующим контакт-центром, реализованным по технологии X. Какие стандартные возможности предлагает данная интеграция?
8. Сколько специалистов в вашей компании обладает знаниями в следующих областях, связанных с нашим проектом:
 - Опыт внедрения системы (описать).
 - Знание предметной области и отраслевой специфики.
 - Опыт автоматизации следующих бизнес-процессов...
9. Является ли ваша компания авторизованным центром поддержки данной системы?
10. Подтвердите возможность реализации следующего сценария «Один день из жизни...» в рамках системы (приложить сценарий). Потребуется ли

- программная доработка, в каком объеме? Можете ли вы продемонстрировать реализацию сценария в процессе презентации системы?
11. Сколько типовых шаблонов отчетов существует в системе? Приведите пример шаблона по анализу эффективности процесса продаж за отчетный период (желательно с отображением воронки продаж и графика наиболее успешных менеджеров по продажам).
 12. Поддерживает ли система распределенную работу в нескольких офисах? Какие механизмы синхронизации данных предусмотрены?
 13. Какие возможности существуют для удаленных пользователей? Web-интерфейс? (Какие ограничения по функциональности?) «Мобильный клиент» с использованием PDA или мобильных телефонов?
 14. Как построена система защиты информации и авторизации пользователей? Есть ли возможность использования протокола X для обеспечения безопасной авторизации?
 15. Какова стоимость программного пакета на одно рабочее место, в расчете на 30 рабочих мест в минимальной конфигурации для реализации описанных выше функций, (диапазон)?
 16. Является ли стоимость технической поддержки обязательной для приобретения? Какой процент от стоимости ПО в год она составляет?

Подход, который приносит результаты

Поставщики, которые действительно заинтересованы в вас как клиенте, представят развернутый ответ в кратчайшие сроки. Подобный подход позволяет сузить круг потенциальных решений с десятков до единиц. Практический опыт показывает, что составление квалифицированного списка вопросов и правильная обработка результатов позволяет просеять 30–40 поставщиков и выбрать из них 3–4 в течение недели.

Когда количество поставщиков, составляющих «короткий список», не превышает 3–4, с ними можно организовать более тесное и конструктивное взаимодействие. В частности, можно подписать Соглашение о конфиденциальности, разослать технические спецификации и бизнес-требования, а также расширенный список квалификационных вопросов, который иногда может включать до 100 пунктов.

Примерный список критериев выбора решения CRM

Вот список критериев, которые наиболее часто используют компании при выборе решений CRM (в скобках указан весовой коэффициент данного параметра, %).

■ Соответствие запрашиваемой функциональности (50%)

Составить полный список необходимых функций с указанием приоритетов (или этапов) и сложности реализации — shopping list.

Попросить поставщиков указать, какие из функций входят в базовую функциональность, какие требуют доработки.

Сделать сквозной анализ каждой функции.

■ Цена решения (30%)

Разброс цен может быть огромным — от \$5000 до \$500 000 за один и тот же набор функциональности.

С поставщиками можно и нужно торговаться.

■ Общая стоимость владения (10%)

Исходная цена решения — только 20–30% от общей стоимости владения.

Используйте косвенные факторы для оценки ОСВ — стоимость дополнительного рабочего места, обучения, технической поддержки и т.д.

Какие гарантии дает поставщик?

■ Масштабируемость (5%)

Что будет с предлагаемым решением через 2–3 года, когда ваш бизнес вырастет? Какие сценарии предлагает поставщик?

■ Опыт применения в России (5%)

Кто уже использует решение в России, и насколько эффективно? Можно ли организовать визит к существующему клиенту?

9.6. «Домашнее задание»: подготовка к запуску проекта**Знание бизнеса**

Прежде чем вы начнете проект по внедрению системы CRM, консультанты компании-подрядчика должны лучше понять ваш бизнес, процессы, типы данных. Для того чтобы проектная команда получила представление о работе вашей компании, необходимо предоставить ей доступ к соответствующим источникам информации, включая Web-сайт, маркетинговые

Практикум

материалы, внутренние регламенты и процедуры или другие документы по вашей компании и индустрии в целом.

Формализация и анализ требований

Все требования можно условно разделить на функциональные и нефункциональные. Функциональные требования определяют, что именно система должна уметь делать. Нефункциональные требования связаны с характеристиками системы — такими, как производительность, устойчивость, системные интерфейсы, ограничения по дизайну. Требования также могут включать задачи и цели системы, которые предполагается достигнуть.

Основной целью анализа требований является формализация детальных спецификаций, которые однозначно определяют, что должна представлять собой система после окончания проекта внедрения.

Детальные спецификации — это то, что можно характеризовать следующими параметрами:

- Недвусмысленные.
- Полные.
- Необходимые.
- Измеряемые.
- Целостные.
- Изменяемые.
- Отслеживаемые.

Первым этапом формализации требований является их определение. Правильно реализованный процесс определения требований сэкономит огромные ресурсы на последующих этапах разработки программного обеспечения. Всегда проще и эффективнее создать приложение после того, как все требования к нему собраны и описаны, чем делать это в процессе их сбора.

Главная цель процесса определения требований — снабжение проектной команды объективной и целостной информацией для составления плана-графика проекта и функциональных требований к системе.

Основная сложность и ответственность на этапе определения требований заключается в том, что необходимо определить все требования, которые можно считать необходимыми и достаточными.

Условие необходимости подразумевает, что каждое из определенных требований действительно необходимо бизнесу и в список не попали те требования, которые являются излишними.

Условие достаточности подразумевает, что список содержит все необходимые бизнесу требования, ни одно не было забыто. Соблюдение условия достаточности требует от аналитика, составляющего список требований, определенного опыта и практических знаний в данной индустрии. Он должен уметь «предвидеть» вопросы, которые сотрудники компании-заказчика могли упустить из виду или посчитать несущественными из-за отсутствия опыта решения подобных задач.

Так как каждый проект всегда уникален, не существует готовой «книги рецептов» для определения требований. Каждый проект требует собственной стратегии для этого процесса в соответствии со спецификой вашей компании.

Если вы никогда раньше не участвовали в процессе сбора и формализации требований, вам будет трудно четко и однозначно сформулировать задачи автоматизации. Однако существует много источников, которые могут помочь в выполнении этого «домашнего задания». Приведем основные принципы по организации процесса формализации собственных требований.

Следует мысленно разделить процесс определения своих целей на три основных этапа:

- Поиск фактов.
- Сбор информации.
- Интеграция информации.

Эти три этапа можно разделить на следующие основные шаги.

1. Определить заинтересованных участников, которые могут служить источником требований. Таким источником может быть конечный пользователь, интерфейс другой системы или внешний партнер.
2. Собрать «листы пожеланий» от каждого из заинтересованных участников. Вполне вероятно, что эти списки могут содержать противоречия, двусмысленность, излишние и ненужные требования.

Практикум

3. Документировать и переработать «листы пожеланий». После переработки они не должны быть слишком детализированы, но сконцентрированы на решении проблемы и изложены в единой терминологии.
4. Интегрировать все пожелания в единый список. Разрешить возникшие конфликты требований и несоответствия между различными точками зрения.
5. Определить нефункциональные требования.
6. Согласовать требования с клиентом (получить авторизацию).
7. Создать документ с описанием требований.

Избегайте следующих «классических» проблем при анализе потребностей:

- **Проблема масштаба** — требования содержат или слишком много, или слишком мало информации.
- **Проблема понимания** — нехватка знаний по специфике бизнеса и непонимание проблем, возникающих между различными группами или пользователями, которые участвовали в предоставлении требований.
- **Изменения** — постоянно меняющиеся требования.

Проблема масштаба

Проблемы масштаба можно избежать, если начать анализ потребностей «сверху», двигаясь от общего к частному, определив изначально общие границы и задачи проекта. Следующие факторы при этом являются существенными:

Организационные факторы.

- Пользователи системы.
- Пользователи результатов работы системы.
- Как система повлияет на существующие бизнес-процессы?

Факторы среды:

- Существующие ограничения по оборудованию и ПО.
- Интерфейсы интеграции с другими системами.

- Роль данной системы в контексте инфраструктуры ИТ-предприятия в целом.

Проблема понимания

Проблема понимания может возникнуть из-за следующих причин:

- Различия в уровне квалификации людей, участвующих в проекте.
- Термины и определения, используемые для описания потребностей.
- Структура документации, используемая для описания потребностей.

Изменения

Требования бизнес-пользователей не всегда могут быть сразу корректно сформулированы еще до начала проекта. Требования к системе, таким образом, будут постоянно меняться в процессе разработки. По мере развития процесса разработки, как пользователи, так и разработчики постоянно приобретают более глубокое понимание проблемы. Дополнительные знания приводят к необходимости добавить новые или изменить существующие требования. Для того чтобы эффективно работать в изменчивой среде потребностей бизнеса, процесс детализации потребностей должен происходить постоянно и итеративно.

Бизнес-процессы

Для наших целей бизнес-процессом называется определенная последовательность действий или процедур, которые должны быть осуществлены для выполнения поставленной задачи. Какие-то процессы могут быть формально описаны как четкая последовательность действий в регламенте, следование этому регламенту является обязательным. Другие процессы могут быть неформальными, они могут быть описаны на уровне общих принципов, не обязательных для четкого следования. Некоторые компании полагаются на «принятую мировую практику» того, как должны выполняться те или иные действия — они могут обходиться без письменных регламентов.

Проект внедрения CRM обязательно будет связан с существующими бизнес-процессами в вашей компании. Какие-то из процессов нужно будет создать или перестроить. Консультантам потребуется собрать необходимую информацию для понимания и лучшего планирования ваших бизнес-процессов.

Компания будет лучше подготовлена к запуску проекта внедрения, если вы выполните следующие шаги на этапе определения своих задач и потребностей.

1. Выпишите список бизнес-процессов, которые будут связаны с планируемым внедрением и могут повлиять на него. Идентифицируйте каждый бизнес-процесс и подготовьте описывающую его формальную документацию. Имеет смысл рассмотреть те бизнес-процессы, в которых внедряемая система будет непосредственно использована, и те, которые, возможно, придется изменить после внедрения системы.
2. Определите участников проектной команды, которые будут авторизованы изменять ваши бизнес-процессы.
3. Изучите возможное влияние измененных бизнес-процессов на пользователей системы (кроме обучения по использованию ПО).
4. Пользователи могут испытывать сложности в понимании произведенных изменений.
5. Пользователи примут новый процесс, однако им может понадобиться дополнительное время для адаптации.
6. Пользователи смогут безболезненно воспринять новый процесс.
7. Оцените здраво, насколько процессы действительно соблюдаются. Постарайтесь быть максимально честными. Если процессы не соблюдаются — объясните, почему, или приложите другие документы по этой теме:
 - Процессы строго соблюдаются.
 - Процессы соблюдаются достаточно строго, однако время от времени отдельные шаги могут быть пропущены.
 - Процессы не соблюдаются достаточно жестко.
 - Процессы игнорируются (что часто означает наличие другого неформального процесса).

Рассматривая собственные бизнес-процессы, вы можете сформулировать «внутреннее понимание проблем», т.е. попытаться ответить на вопрос: «Что не так?» Например:

Неправильно	Проект должен гарантировать, что продавец сможет аккуратно подобрать конфигурацию и предоставить заказчику четкую спецификацию для заказа.
Правильно	Продавцы не могут аккуратно подобрать конфигурацию, что приводит к неточным спецификациям при заказе

По мере того как вы формулируете свои задачи и вам становятся понятны корневые проблемы в области бизнес-процессов, можно приступить к поиску путей их решения. Вы можете начать этот процесс еще до запуска проекта, а затем проектная команда со стороны подрядчика сможет дополнить/исправить этот список. Констатация возможного решения не должна описывать задачи программного приложения или какие-либо другие детали; она должна четко определять, как необходимо подходить к решению этой проблемы. Например:

Неправильно	Создать приложение для продавцов, в котором они смогут выбрать конфигурацию и сформировать правильный заказ.
Правильно	Предоставить инструмент для конфигурации заказа в соответствии с существующими правилами

Не рассчитывайте, что вы сможете с первого раза составить детальный и целостный документ. Однако хорошо выполненное «домашнее задание» существенно повысит ваш авторитет в глазах приходящих консультантов и снизит вероятность того, что вас обманут.

9.7. Формирование команды и выбор участников

Выбор участников проекта

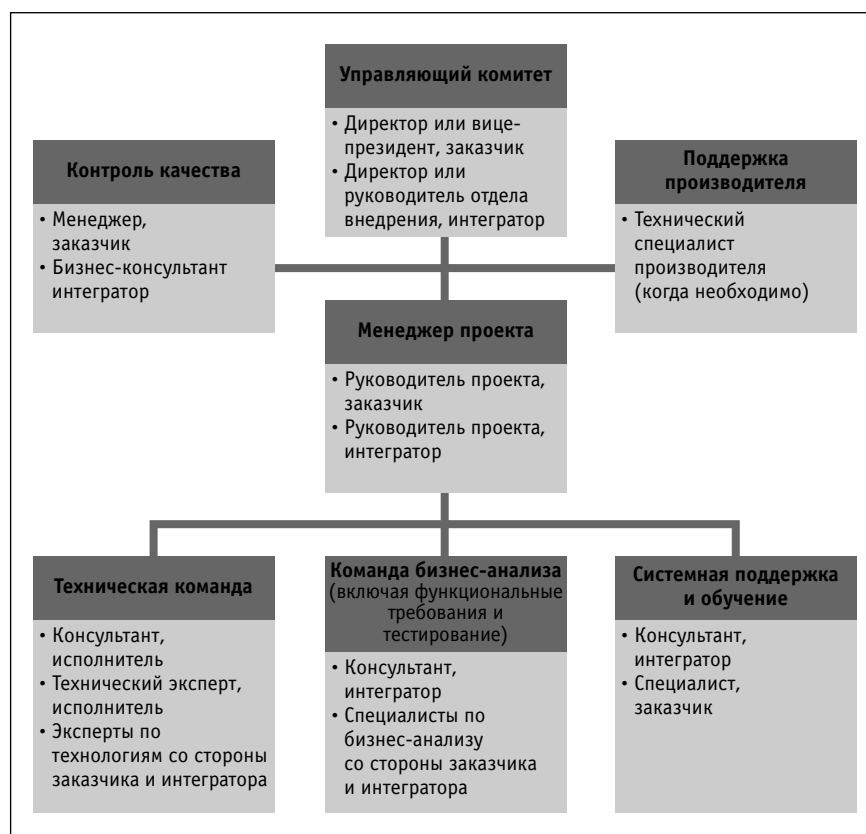
Успех любого проекта зависит от квалификации и опыта определенной команды людей (а также от степени их концентрации на задачах проекта). Все участники команды должны быть заинтересованы в успехе. Они должны иметь возможность полагаться как на свой собственный опыт, так и на возможности других участников команды, чтобы совместно сформировать среду эффективного взаимодействия. Вопросы психологической совместимости могут играть в процессе построения эффективной команды принципиальную роль. Со своей стороны, формируя команду участников того или иного проекта, подрядчик выбирает тех сотрудников, которые могут выступать экспертами в данной отрасли, обладают необходи-

Практикум

мыми знаниями по функциональности систем CRM, а также способны управлять постоянно изменяющимися запросами.

Со стороны заказчика в команде должны участвовать сотрудники организации, обладающие знаниями своего бизнеса и организационной структуры компании. Они способны принимать ответственные решения, учиться и перенимать профессиональный опыт, а также применять его в повседневной работе для развития своей компании.

Приведенная ниже диаграмма показывает стандартную структуру проектной команды для сложного проекта внедрения. Проект внедрения системы на десяти рабочих местах может и не потребовать такой сложной структуры; однако если речь идет о десятках рабочих мест, все элементы этой структуры становятся ключевыми.



Рассмотрим кратко основные элементы командной структуры проекта.

Управляющий комитет	<p>Ключевым фактором успеха любого инновационного проекта является поддержка высшего руководства. Однако современный руководитель предприятия не может себе позволить повседневное участие в решении задач проекта.</p> <p>Функция управляющего комитета, в который входят руководители компаний заказчика и подрядчика, заключается в решении кризисных и нестандартных ситуаций, которые не могут быть решены сотрудниками на более низких уровнях управления.</p> <p>Наличие такого комитета и его «точечная» активность позволяет избежать застоя в проекте и «патовых» ситуаций с подрядчиками.</p> <p>Часто говорят, что в управляющий комитет должны войти люди, которые «слишком заняты, чтобы участвовать в проекте, однако слишком важны, чтобы полностью упускать этот проект из виду»</p>
Менеджер проекта	<p>Главный элемент любой проектной команды — менеджер проекта, или руководитель этой команды. Это конкретный человек, обладающий опытом и наделенный полномочиями. В большинстве случаев функцию менеджера проекта выполняет профессиональный консультант — сотрудник компании подрядчика.</p>
Контроль качества	<p>Этот элемент необязательно будет присутствовать в вашей проектной команде, однако мы настоятельно рекомендуем вводить независимую функцию контроля качества на любом проекте с количеством рабочих мест более 20–30.</p> <p>Менеджер проекта и представители компании-подрядчика в процессе реализации проекта могут упустить из виду какие-то важные функциональные элементы, внешние или внутренние факторы, влияющие на успех проекта в целом.</p> <p>Специалист по контролю качества также может выступать гарантом соответствия предлагаемого решения современным технологическим и бизнес-стандартам.</p>

Практикум

	Функцию контроля качества может выполнять отдельный сотрудник подрядчика, не участвующий в ежедневной работе над проектом, или привлеченный внешний эксперт.
Поддержка производителя	<p>Если вы планируете внедрение современной инновационной технологии, или выбранное вами решение само по себе уникально для вашей индустрии или региона, имеет смысл заручиться поддержкой производителя программного обеспечения. Такая поддержка сможет гарантировать максимально быстрое решение возникающих технических и организационных проблем.</p> <p>В отдельных случаях (в первую очередь, когда проект подразумевает внедрение от 100 рабочих мест) производитель может выслать своего специалиста непосредственно к вам на проект. Однако накладные расходы, связанные с его проживанием и работой, скорее всего, лягут на вашу компанию.</p>
Техническая команда	<p>В непосредственном подчинении менеджера проекта будут находиться специалисты по решению различных задач — технических, аналитических и поддерживающих. По мере изменения потребностей проекта может меняться и состав этих подкоманд</p>
Команда бизнес-анализа	
Системная поддержка и обучение	

Ваша проектная команда

Проект по внедрению любой информационной системы требует активного взаимодействия участников команды, как со стороны заказчика, так и подрядчика. Цель взаимодействия — обеспечить управление ожиданиями сторон в рамках проекта, и как результат — максимальное соответствие результирующей системы исходным потребностям бизнеса. Эффективное взаимодействие также необходимо для того, чтобы функционирование и развитие системы в дальнейшем встречало понимание со стороны пользователей и обслуживающего технического персонала.

Мы предполагаем, что как минимум следующие «роли» должны войти в проектную команду со стороны заказчика:

Лидер группы заказчика (руководитель проекта со стороны заказчика)

Лидер группы заказчика работает в постоянном контакте с менеджером проекта со стороны подрядчика, следя за тем, чтобы все поставленные задачи были выполнены в срок и правильно. Если возникают какие-либо вопросы, лидер группы заказчика совместно с менеджером проекта подрядчика обсуждают эти вопросы и находят взаимовыгодное решение. Функциональные обязанности лидера группы заказчика:

- Анализ и утверждение всех изменений в исходном дизайне системы и функциональных требованиях.
- Совместная с руководителем проекта подрядчика координация задач и действий других участников команды заказчика.
- Контроль за графиком обучения, обеспечение готовности сотрудников в назначенное время.

Лидер группы заказчика выступает для сотрудников компании подрядчика в качестве главной «точки контакта» — через него происходит доступ к информации, контакт с другими сотрудниками организации заказчика.

Лидер группы заказчика должен обладать необходимыми полномочиями для того, чтобы утверждать технические требования, принимать работу, авторизовать расходы в рамках выделенного на проект бюджета. Если лидер группы заказчика не наделен подобными полномочиями в полном объеме (или осознанно не хочет пользоваться этими полномочиями, чтобы не брать на себя дополнительную ответственность), он превращается в лишнее связующее звено между подрядчиком и сотрудниками своей организации, которые действительно принимают решения. Это, в свою очередь, приводит к затягиванию проекта, неразберихе, многократным переделкам и неэффективному использованию ресурсов.

Специалисты по использованию системы

Для каждого из основных функциональных блоков системы в вашей организации — продаж, маркетинга, поддержки, удаленных агентов и т.д. — должен быть назначен ответственный специалист по использованию системы. Каждый такой специалист должен быть знаком с операционными процедурами, связанными с использованием соответствующих

Практикум

функциональных модулей. После окончания процесса внедрения он будет выступать основным «носителем знаний» по возможностям системы для дальнейшего развития и обучения пользователей.

Обязанности специалиста по использованию системы:

- Определение основных задач, относящихся к соответствующему модулю в рамках общих функциональных требований.
- Координация обучения сотрудников отдела или группы, которые должны будут в дальнейшем использовать возможности соответствующего функционального блока.
- Тестирование результатов внедрения системы и конвертации данных.
- Фиксирование запросов, возникающих у сотрудников отдела или группы в процессе работы с системой, анализ и формализация для внесения изменений и дополнений в систему.

Специалист по поддержке системы

Вы должны определить главное лицо, ответственное за все вопросы или проблемы, возникающие в процессе использования системы. Специалист по поддержке должен обладать всесторонним пониманием процессов работы системы и уметь принимать оперативные технические решения.

Обязанности специалиста по поддержке системы включают:

- Взаимодействие со службой поддержки производителя системы для выяснения всех вопросов, возникающих в процессе ее запуска и использования.
- Обслуживание сервисных запросов со стороны пользователей по поводу использования системы.

Системный администратор

Системный администратор отвечает за аппаратное и программное обеспечение, необходимое для эффективной работы системы в целом — операционной системы, сервера баз данных и т.д. Системный администратор должен обладать необходимой квалификацией для настройки и поддержки данного аппаратного и программного обеспечения или должен пройти соответствующие курсы обучения для приобретения этих навыков в необходимом объеме.

Обязанности системного администратора:

- Установка и конфигурирование соответствующего аппаратного и программного обеспечения.
- Установка сетевых соединений и удаленного доступа.
- Установка и поддержка СУБД, административных инструментов и средств разработки.
- Установка и поддержка непосредственно приложений;
- Конвертация данных.
- Резервное копирование всех необходимых данных.

Производители систем и компании-интеграторы обычно предоставляют специализированные курсы обучения для системного администратора и резервного сотрудника — по вопросам безопасности, администрирования прав доступа, резервного копирования и архивирования данных и других административных функций.

Спонсор проекта со стороны руководства

Спонсор проекта должен быть из числа стратегических руководителей компании (генеральный директор, вице-президент и т.д.). Спонсор проекта не участвует в постоянной работе по проекту, однако находится в постоянном контакте с руководителем проекта со стороны подрядчика (участвуя в работе управляющего комитета) и следит за тем, чтобы проект двигался по заданному пути и соответствовал стратегическим задачам компании-заказчика.

Проектная команда со стороны подрядчика

Во многом успех проекта зависит от квалификации и способностей руководителя проекта со стороны подрядчика, который отвечает за общий ход реализации проекта. Он координирует ежедневные задачи всех участников команды и отслеживает статус по каждой задаче или контрольной точке.

Руководитель проекта

Руководитель проекта со стороны подрядчика встречается с лидером группы заказчика для обсуждения статуса продвижения по каждой из задач проекта и разрешает возникающие противоречия или недопонимания. Прямые обязанности менеджера проекта включают:

Практикум

- Управление проектом.
- Контроль за изменениями.
- Отчетность по проекту и планирование.

Если возникают задержки в текущем графике реализации или другие проблемы, руководитель проекта отвечает за их разрешение после консультации с лидером группы заказчика.

Специалист

Проектная команда подрядчика состоит из нескольких квалифицированных специалистов. Они назначаются руководителем проекта в соответствии с потребностями проекта. Основная задача специалистов — сбор и формализация требований, внедрение системы в требуемом объеме, настройка, проверка работоспособности и т.д.

Следующие роли специалистов подрядчика могут быть задействованы в вашем проекте (один специалист может сочетать в себе несколько ролей одновременно, если его квалификация позволяет это сделать).

- **Бизнес-аналитик.** Отвечает за сбор бизнес-требований и их формализацию в рамках технического задания или других документов. Также помогает в оптимизации существующих бизнес-процессов в области продаж, маркетинга и поддержки пользователей. В дальнейшем, в процессе реализации проекта, контролирует соответствие результирующей системы исходным бизнес-требованиям.
- **Системный аналитик.** Отвечает за выявление и формализацию функциональных требований к системе на основе существующих бизнес-требований. В дальнейшем осуществляет их уточнение, а также контроль за соответствием системы поставленным функциональным требованиям.
- **Консультант по внедрению.** Проводит установку и настройку системы в соответствии с поставленными функциональными требованиями. Создает бизнес-логику, архитектуру данных, ведет процесс документирования изменений.
- **Разработчик.** Помогает консультанту по внедрению в случае необходимости дополнительного программирования или интеграции отдельных модулей в рамках единой информационной архитектуры. Участвует в тестировании и документировании разработанных компонент.

- Системный администратор. Участвует в установке и конфигурации на территории компании-заказчика информационной архитектуры, необходимой для функционирования системы. Отвечает за работоспособность данной архитектуры и ее применимость в условиях, определенных в бизнес-требованиях.
- Инструктор по обучению. Проводит обучение сотрудников компании-заказчика по одному или нескольким курсам.

9.8. Планирование проекта и отчетность

Правильное планирование — половина пути к успеху, когда речь идет о внедрении сложной информационной системы. На этапе запуска проекта специалисты вашей компании совместно с внешними консультантами подрядчика определяют потребности бизнеса и составляют план внедрения системы. Они также определяют методы конвертации данных и формулируют риски и факторы оценки успешности проекта.

На основе информации, собранной во время предварительных встреч по проекту, создается план-график проекта. Этот план является основным указателем на пути продвижения от одной стадии реализации проекта к следующей. План модифицируется по мере реализации проекта, чтобы соответствовать всем запросам, которые не могли быть четко идентифицированы на первых этапах. В дополнение к этому специалисты проектной команды отслеживают все вновь возникающие сложности и ограничения — для того, чтобы соответствующим образом через систему управления запросами вносить изменения в план-график проекта и документацию.

Все это делается для того, чтобы обеспечить «управление ожиданиями», т.е. сделать процесс реализации проекта максимально прозрачным для всех его участников. В каждый момент времени, вне зависимости от того, насколько далеко текущий план проекта эволюционировал относительно начальной бизнес-концепции, проект соответствует ожиданиям заказчика по срокам, объемам выполненной работы, функциональным возможностям системы. При этом проект соответствует и ожиданиям компании-поставщика решения по срокам, бюджету, накоплению профессионального опыта.

Расписание событий, представленное в план-графике проекта, строится на основе ключевых контрольных точек, которые определяются требованиями бизнеса и корпоративного распорядка. Например, может потребоваться учесть корпоративные события или праздники, которые попадают на период реализации проекта, определить сроки установки и

Практикум

конфигурирования аппаратного и программного обеспечения в соответствии с графиком их поставки, привязать срок сдачи проекта в целом или каких-либо его этапов к ключевым событиям (началу сезона продаж, слиянию компаний, собранию акционеров и т.д.).

План-график проекта проще всего создать в среде Microsoft Project или другой автоматизированной системе управления проектами, которая принята в вашей компании или у подрядчика. Необходимо, чтобы эта система позволяла создавать отчеты по любым аспектам текущего состояния проекта, отслеживать ключевые контрольные точки, задержки в расписании, сравнивать исходный план с существующим на текущий момент прогрессом.

Контроль за ходом развития проекта происходит на основе формальных статусных отчетов (status report), а также неформальных встреч и обсуждений. Такой подход позволяет разрешать все вопросы и противоречия на ранних этапах их возникновения и гарантирует, что усилия по внедрению соответствуют задачам, определенным в исходных документах.

За счет использования плана-графика проекта достигается следующее:

- Управление взаимодействием между участниками проектной команды, согласование с высшим руководством.
- Определение потенциальных проблем заранее, чтобы найти наиболее дешевые и эффективные способы их решения.
- Помощь специалистам подрядчика и заказчика в планировании времени участия своих сотрудников на проекте, чтобы заранее предусмотреть отпуска, праздники и другие конфликты расписаний.
- Четкий расчет необходимых ресурсов заказчика и подрядчика для решения поставленных задач, контроль ответственности — кто отвечает за какие задачи, и какие ресурсы при этом задействованы.
- Формализация процедуры сдачи-приемки результатов работы.

9.9. Основные этапы внедрения

Проект внедрения системы CRM состоит из следующих основных этапов (некоторые могут осуществляться параллельно):

1. Планирование внедрения:

- Встреча по запуску проекта (Kick-Off Meeting).
- Сбор требований бизнес-пользователей.

- Создание структуры разделения работ.
- Разработка обобщенного плана-графика проекта.
- Утверждение детального описания объемов работ.

2. Определение потребностей и дизайн-системы:

- Разработка и документирование архитектуры системы высокого уровня.
- Разработка и документирование модели данных.
- Разработка и документирование представлений (экранов) приложений — контрагенты, контакты, потенциальные сделки, и т.д..
- Определение пользователей и их прав доступа.
- Разработка и документирование формата интеграции с существующими информационными системами.
- Анализ и совершенствование модели данных.
- Разработка и документирование схем конвертации данных (логическая привязка таблиц и полей данных в интегрируемых системах).
- Утверждение окончательной документации по архитектуре системы.

3. Конвертация данных:

- Разработка детальной схемы конвертации данных.
- Разработка скриптов импорта.
- Разработка скриптов очищения/переформатирования данных (в случае необходимости).
- Осуществление конвертации данных.
- Проверка правильности конвертации данных.
- Запуск механизма резервного копирования данных.
- Утверждение результатов конвертации.

4. Установка и развертывание системы:

- Конфигурация серверов, сети, установка системного ПО.
- Установка СУБД.
- Установка сервера синхронизации данных (в случае необходимости).
- Установка альфа-версии доработок и вновь разработанных компонентов.
- Установка конвертированных данных.
- Тестирование альфа-версии доработок и компонентов.
- Конфигурирование системы для бета-тестирования пользователями.

Практикум

- Запуск в работу первой группы пользователей.
- Утверждение окончательных версий приложений.

Встреча по запуску проекта (Kick-Off Meeting)

Очень важное событие в истории проекта внедрения. Напряжение, связанное с процессом выбора системы и поставщика, уже позади. С другой стороны, участники проекта еще не погрузились в рутину внедрения, многие даже не понимают своей роли в проекте. Грамотно проведенная встреча по запуску проекта может сэкономить нервы и ресурсы на последующих этапах, когда оправдания типа «я думал(а), что нужно делать так...» и «мне никто не сказал, что я должен(на) подготовить эти документы...» начнут сыпаться со всех сторон.

Встреча по запуску проекта планируется с ключевыми менеджерами и техническими сотрудниками. Мы очень рекомендуем, чтобы лидер группы заказчика, бизнес-заказчик из числа топ-менеджмента, специалисты по использованию системы участвовали в этой встрече, так же как и другие сотрудники, которые должны внести вклад в процесс внедрения системы. Во время встречи участники стараются максимально глубоко понять объемы работ, общее направление развития и ожидания руководства.

Во время встречи по запуску проекта решаются следующие вопросы:

- Обсуждение конкретных целей, которых данный проект должен добиться.
- Разработка планов и графиков реализации.
- Распределение обязанностей и выделение ресурсов.

Имея более четкое представление о поставленных целях, профессиональная команда подрядчика может лучше определить ключевые контрольные точки и события. Приоритеты к моменту запуска проекта могут сильно измениться относительно тех, что были сформулированы в процессе предварительных обсуждений. На встрече по запуску проекта определяются средства взаимодействия между участниками команды, а также формат отношений с другими сотрудниками компании заказчика.

План-график проекта

После встречи по запуску проекта проектная команда должна обладать необходимой информацией для раскладки процесса внедрения, вы-

деления ресурсов, составления расписания и распределения задач между исполнителями — определить потребности, конвертацию данных, установку и конфигурирование системы, тестирование и интеграцию. График встреч проектной команды, интервью с ключевыми менеджерами и проектным персоналом, доступность аппаратного и программного обеспечения — все эти параметры нельзя упускать из виду, чтобы гарантировать, что процесс настройки, тестирования, установки, обучения и интеграции уложится в запланированные рамки.

План включает ключевые контрольные точки, действия ответственных сотрудников с обеих сторон. Исходный план-график, который, возможно, составлялся на этапе выбора решения, должен быть расширен и уточнен в соответствии с текущими потребностями бизнеса. После утверждения заказчиком план-график служит основой для дальнейшего развития проекта.

Определение функциональных требований

В рамках этой стадии реализации проекта необходимо определить потребности каждой из групп потенциальных пользователей системы. Определение функциональных потребностей предполагает серию интервью, проводимых членами проектной команды с руководителями и сотрудниками различных департаментов компании. Посредством этих интервью мы определяем и описываем следующие составляющие бизнеса:

- Общий ход бизнес-процессов.
- Существующие узкие места в прохождении бизнес процессов.
- Детальное понимание наиболее критичных потребностей.
- Системные параметры системы.
- Требования к безопасности на рабочих местах.
- Потребности в настройках системы.
- Обобщенные функциональные требования к интеграции с другими приложениями;
- Требования, которые выпадают за пределы возможностей ПО (такие, как изменения процедур и регламентов работы).
- Требования к основным отчетам.

На этом этапе специалисты не пытаются построить детальный дизайн системы, а просто определяют ключевые функциональные требования и расставляют приоритеты по важности и сложности реализации для каждого из требований. Они также пытаются определить наиболее эффектив-

Практикум

ные пути достижения поставленных целей по управлению клиентскими взаимоотношениями. Задача заключается не просто в том, чтобы перенести существующие процессы на новую платформу, но и в том, чтобы найти пути улучшения их работы за счет использования новых технологий и функций системы.

По окончании серии интервью готовится документ по функциональным требованиям. Он определяет все ключевые функциональные требования. Он также определяет наиболее критичные модификации, которые необходимо внести в систему прежде, чем можно будет проводить обучение пользователей и установку приложений на рабочих местах.

Данный документ необходим не только для того, чтобы формально зафиксировать функции, которые система должна осуществлять. Он также дает возможность руководству компании заказчика принимать взвешенные решения об использовании существующего бюджета на те из задач, которые являются наиболее приоритетными и при этом имеют минимальную стоимость реализации.

Доработки системы CRM

В процессе реализации проекта команда внедрения осуществляет доработки системы в соответствии с требованиями бизнеса. Все изменения и доработки разбиваются по фазам в зависимости от приоритета задачи и сложности ее реализации. Для каждой фазы определяется, какие функции должны быть реализованы. Насколько это возможно, каждое требование разбивается на минимальные блоки, которые можно использовать и тестировать по отдельности. Таким образом, достигается максимальная скорость ввода реализованной функциональности в эксплуатацию для конечных пользователей, чтобы предоставить им возможность протестировать данную функцию и начать ее использование.

Каждая доработка документируется и утверждается прежде, чем начинается ее реализация. Каждое изменение исходной системы сопровождается оценкой по объемам ресурсов, а также временным диапазоном, необходимым для реализации и тестирования данной функции. Форма документирования доработки включает следующие параметры:

- Краткое описание требуемого изменения.
- Пример экранной формы, шаблона отчета или другой материал, который лучше описывает необходимое изменение.

- Ранг приоритета данного изменения.
- Оценка необходимых ресурсов для реализации (в человеко-днях).
- Оценка стоимости (если применимо).
- Оценка возможного влияния на план-график проекта в целом.

После утверждения данного изменения заказчиком оно включается в план-график проекта, и на него выделяются соответствующие ресурсы. После этого заказчик получает обновленный план-график проекта с учетом новой задачи.

Мы уверены, что лучший способ создания хорошей системы — постоянный контакт с конечными пользователями этой системы в процессе внесения в нее доработок и изменений. Когда задача по доработке утверждена и запущена в работу, специалист вносит соответствующие исправления в систему и сразу же представляет их пользователям для получения от них обратной связи. Часто требуемые изменения могут быть внесены за считанные минуты и сразу же на месте представлены для рассмотрения, если встроенный инструментарий архитектурного проектирования (такой, как SalesLogix Architect или Siebel Tools) позволяет это сделать. Таким образом, пользователям предоставляется возможность участвовать в процессе построения системы еще до обучения ее использованию.

Для каждой фазы внедрения, на которой осуществляются доработки системы, проводится тестирование на основе пробных данных в формате и структуре, соответствующих реальным данным. Затем система тестируется при помощи использования копии реальной базы данных. После достижения требуемых параметров целостности и производительности системы в нее вносятся соответствующие доработки, которые затем тестируются на пробных данных, а потом — на копии реальных данных. Только после того как достигается общая целостность системы, она устанавливается для тестирования в существующую бизнес-среду предприятия (параллельно с существующими бизнес-процессами).

Конвертация данных

Одним из видов сервиса, предоставляемого компаниями-интеграторами, является конвертация существующих данных в новую систему. Многолетняя история работы с клиентами может представлять собой довольно большой массив данных, который вы захотите частично или полностью конвертировать в систему CRM. Чем больше информации должно

Практикум

мигрировать из старых форматов в новую систему, тем дольше может длиться процесс внедрения. В рамках проекта компания-интегратор обычно осуществляет конвертацию всей информации о существующих и потенциальных клиентах, которая имеется в структурированном электронном виде. Эта информация обычно включает как минимум имена клиентов, их адреса, типы, номера телефонов и факсов, ключевые контакты. Если информация недоступна в электронном виде, можно ввести вручную данные о 20% лучших клиентов, которые создают наибольший объем бизнеса для вашей компании. Для этой цели можно использовать временного сотрудника. Информация о других клиентах может быть введена позже, по мере необходимости.

Если информация о клиентах существует в электронном формате, она обычно может быть конвертирована в формат любой CRM-системы. Наиболее удобным форматом файлов для конвертации является «текст, разделенный запятой» (*.csv). Большинство программ для управления контактной информацией — такие, как Microsoft Access, Excel предоставляют данную опцию для экспорта.

Также возможно подключить данные напрямую через таблицы удаленной базы данных, такой как Access, Oracle или Microsoft SQL. В дальнейшем эти связи между таблицами можно использовать для импорта данных.

В процессе конвертации данных вы можете захотеть «подчистить» свои данные о клиентах. Например, старые клиентские записи компаний, с которыми вы больше не работаете. У вас также могут попадаться дублирующие записи, особенно, если вы объединяете данные из нескольких источников. Для этих целей мы рекомендуем выделить время кого-то из сотрудников для просмотра импортируемых данных.

Учитывая, что ваша клиентская база данных может сильно отличаться от стандартной, вам может быть интересно запустить различные фильтры, которые могут изменять значения определенных полей для консолидации данных или автоматически вводить пустые поля, такие, например, как «город» в адресе.

В любом случае компании-интегратору потребуется ваша помощь для того, чтобы определить конкретные требования к конвертации данных. Чтобы избежать неприятных сюрпризов на финальных стадиях проекта, необходимо как можно более детально определить требования к конвертации и объемы работ на ранних стадиях проекта.

Установка оборудования и подготовка инфраструктуры

Если вы хотите, чтобы проект уложился в запланированные сроки, необходимо, чтобы все требуемое оборудование было подготовлено и сконфигурировано до начала разработки и обучения сотрудников. Также необходимо подготовить все рабочее пространство, чтобы потом не терять на это время. В частности, это включает не только подготовку компьютеров на рабочих местах и в серверной, но и проверку кабельной сети, наличие необходимых компонентов. Если предполагается проводить обучение в вашем офисе, необходимо позаботиться о подготовке и оборудовании помещения для проведения обучения.

В широком смысле подготовка рабочего пространства включает следующие основные шаги.

Анализ и оценка существующей конфигурации компьютеров (пригодность для работы системы):

- Закупка дополнительного оборудования, если это необходимо.
- Доставка и проверка дополнительного оборудования.
- Проверка серверной комнаты и инфраструктуры для установки сервера.
- Наличие средств связи для синхронизации в случае удаленного соединения.
- Установка операционной системы MS Windows 2000 Server и сетевых средств.
- Установка СУБД (MS SQL 2000 или Oracle).
- Тестирование системы в целом.
- Подготовка помещения для обучения.

Инсталляция системы и настройка параметров

Во время этого этапа происходит установка системы на оборудование заказчика, а также тестирование на предмет целостности и совместимости с существующей инфраструктурой. Перед инсталляцией системы необходимо проверить следующие параметры:

- MS Windows 2000 Server установлен и сконфигурирован.;
- Рабочая группа пользователей определена, и удаленные пользователи включены в нее через локальную сеть или удаленные соединения.

Практикум

- Права доступа в ОС настроены.
- СУБД инсталлирована и настроена.

Стандартный набор установки системы SalesLogix может включать, например, следующие компоненты:

- SalesLogix Server.
- Удаленные офисы (если требуется).
- SalesLogix Synchronization/Agent Server.
- SalesLogix Network Clients.
- SalesLogix Remote Clients.

9.10. Унаследованные системы автоматизации

Ответственным этапом в процессе внедрения автоматизированной системы является обмен данными с унаследованными информационными системами.

Под термином «унаследованная система» мы подразумеваем информационные системы, которые используются в организации уже значительное время и имеют ограничения по формату взаимодействия или доступа к данным.

До начала проекта мы рекомендуем выписать и кратко характеризовать возможности всех существующих в вашей компании систем автоматизации, с которыми предполагается интеграция. Также необходимо сформулировать потребности в периодическом обмене данными с этими системами (включая периодичность обмена, размер, структуру и описание формата данных). Будет полезно включить контактные имена и номера телефонов сотрудников, которые лучше всего знакомы с каждой из существующих унаследованных систем.

9.11. Обучение

Обучение является неотъемлемой частью любого процесса внедрения. Компании-интеграторы обычно предлагают несколько различных курсов в зависимости от специфики проекта и потребностей вашей команды.

По мере развития вашего проекта внедрения менеджер проекта со стороны интегратора может предоставить конкретные рекомендации о программе обучения на различных стадиях проекта.

Обучение администраторов

Обучение администраторов покрывает вопросы архивации баз данных, управления пользователями, безопасности, добавления новых лицензий, использования механизмов синхронизации данных, поддержки библиотеки документов, управления скриптами.

Техническое обучение по использованию средств архитектурного проектирования является необязательным. Большинство компаний предпочитает обращаться к профессиональным консультантам для внесения изменений в функциональность системы в процессе ее эксплуатации. Если вы хотите лучше понять, как создавать новые отчеты, шаблоны или делать основные изменения в базе данных и формах ввода данных, интегратор предоставит услуги по техническому обучению администраторов баз данных и других сотрудников ИТ, которые будут осуществлять модификации в системе.

Мы считаем, что наиболее эффективным способом обучения технического персонала является тесный контакт с профессиональными консультантами на этапе внедрения системы. Цель технического персонала заказчика в процессе внедрения — накопление опыта для дальнейшей самостоятельной поддержки и развития системы.

Обучение пользователей

Полноценное обучение пользователей — один из наиболее важных факторов успеха проекта. Изменение процессов продаж и маркетинга может оказать огромное влияние на повседневную жизнь компании. Некоторые пользователи могут не принять изменения. Только если конечные пользователи чувствуют себя уверенно в работе с системой, переход на нее произойдет безболезненно.

Любое обучение пользователей включает сочетание домашнего чтения и занятий в классе. Обучение в классе может происходить как на территории центра обучения, так и в офисе заказчика.

Место для проведения обучения

Для обучения в офисе заказчика необходимо оборудовать помещение для данных целей, которое должно включать следующее оборудование:

Практикум

- Экран для проектора.
- Управление светом.
- Доска для письма или перекидные листы бумаги на подставке.

Каждому слушателю понадобится собственный компьютер, соответствующий минимальным требованиям для работы приложений. Мы рекомендуем, чтобы компьютеры слушателей были теми же, что они планируют использовать в дальнейшем для работы в системе. По возможности небольшая локальная сеть может быть использована для обучения.

Иногда имеет смысл перенести обучение пользователей в класс за пределы офиса, чтобы ежедневная работа в офисе не отвлекала сотрудников и не снижала эффективность обучения.

9.12. Рекомендации по квалификации сотрудников для поддержки системы после окончания процесса внедрения

Основная цель данных рекомендаций

Для того чтобы ваша компания могла эффективно использовать технологии CRM в работе, необходимо наличие двух типов специалистов для дальнейшей поддержки системы — системного аналитика и администратора системы ИТ. От эффективности работы этих сотрудников во многом будет зависеть, сможет ли компания достигнуть поставленных целей в области автоматизации клиентских взаимоотношений.

Требования к системному аналитику

Системный аналитик отвечает за все вопросы применения системы, т.е. правила доступа к данным, безопасность и разграничение полномочий, процесс ведения клиента. В широком смысле — за любые точки взаимодействия пользователей с данными в системе. Он должен обладать глубокими знаниями сути бизнеса, который ведет ваша компания, включая (но не ограничиваясь этим) продажи, маркетинг и поддержку пользователей. Также эта роль требует знакомства с сотрудниками организации (или департаментами) и их основными функциями. Главной задачей данного специалиста является эффективное применение «бизнес-правил» вашей компании в системе.

Понимание CRM-системы. Требуется хотя бы поверхностное понимание функциональности системы и ее технологических возможностей для того, чтобы принимать взвешенные решения по техническому использова-

нию инструментов системы. Необходимо знание таких понятий, как структура таблиц, безопасность/доступ групп и пользователей, пункты меню, доработка функциональности, процессы синхронизации информации.

Правила доступа к данным и управление процессами. Этот вопрос обычно является наиболее важным, однако он часто упускается из виду. Когда много пользователей начинают работу в системе с одними и теми же данными, необходимо четко регламентировать процесс работы с этими данными. Обычно для этого собирается рабочая группа, которая состоит из представителей конечных пользователей, системного администратора и системного аналитика. Правила, разрабатываемые этой группой, должны включать все аспекты — начиная форматом ввода данных в поля форм и кончая определением процессов продаж и единого формата наименований потенциальных сделок; от решения о том, как формируется маркетинговый источник, до координации обмена данными с унаследованными системами. Однако эти правила должны быть введены в действие, постоянно отслеживаться и совершенствоваться по запросам бизнеса. Системный аналитик должен быть очень хорошо знаком с практикой ведения бизнеса в вашей компании для того, чтобы разрабатываемые им модели использования системы подходили к требованиям бизнеса.

Планирование задач. Системный аналитик также будет отвечать за планирование и расписание задач по проекту таким образом, чтобы не возникало конфликтов по срокам, например, чтобы плановая остановка системы на обслуживание не совпала со сроком национального съезда торговых представителей, для которого необходимо распечатать большое количество отчетов из системы.

Актуализация пользовательской документации и программы обучения пользователей. Другим важным аспектом использования системы является постоянная актуализация пользовательской документации и программы обучения пользователей, документирование всех важных функций и правил работы с данными, связанных с использованием «вашей» системы. За счет поддержки актуальной документации и программы обучения все новые пользователи системы смогут добиться продуктивности значительно быстрее.

Требования к администратору системы ИТ

Администратор системы ИТ отвечает за все технические аспекты работы и поддержки системы и ее конечных пользователей. Этот со-

Практикум

трудник обычно внедряет решения, принятые системным аналитиком, но также и помогает ему лучше понять технические ограничения этих решений.

Понимание технологий системы. Глубокое понимание системы на уровне технологий работы — обязательное требование для внесения изменений, управления пользователями и данными. Этот сотрудник должен посетить необходимые курсы обучения для администратора системы.

Реляционные базы данных и SQL-запросы. Базовые необходимые знания о том, как работает SQL-сервер или Oracle, в зависимости от используемой платформы, а также как строятся SQL-запросы. Также требуется понимание следующих понятий:

- **Структура таблиц** — понимание того, какие таблицы используются в системе, и где хранятся какие данные.
- **Связь между таблицами** — как таблицы связаны друг с другом на основе ключевого идентификатора.
- **Объединения** — как таблицы объединяются напрямую или через вторичные таблицы.
- **Синхронизация** — необходимый уровень понимания инструментов синхронизации данных в системе, включая (но не ограничиваясь):

- Понимание процессов работы и настройки директорий обмена данными.
- Управление отчетами о синхронизации.
- Понимание сетевой инфраструктуры, через которую осуществляется синхронизация, включая протоколы FTP, RAS, POP3/SMTP.

Операционная система на рабочих местах (Windows 95/98 или 2000) — минимальное необходимое понимание принципов работы операционной системы, ее архитектуры и принципов взаимодействия между операционной системой и системой CRM.

Отчеты — навыки построения отчетов в соответствии с вашими корпоративными стандартами и умение применить эти навыки для решения аналитических потребностей компании.

Web — понимание основных Web-технологий (HTML / Java Script в частности) и инструментов взаимодействия с CRM-системой.

Ежедневные обязанности администратора системы ИТ могут включать.

Управление пользователями, группами и уровнями доступа к информации.	Установка и модификация ПО.
Создание и актуализация БД для удаленных пользователей.	Решение проблем с операционной системой.
Управление дополнительными модулями.	Администрирование удаленных соединений.
Создание отчетов.	Решение проблем с синхронизацией
Управление импортом/экспортом данных.	Резервное копирование и поддержка БД.
Контроль активности удаленных пользователей.	Установка и настройка баз данных.
Мониторинг пользовательской активности	Мониторинг системы и дискового пространства

9.13. Причины возможных неудач

По статистике, около 70% всех проектов в сфере корпоративной автоматизации заканчиваются неудачами (заказчик не достигает поставленных целей). Почему так происходит? Перефразируя классика, можно сказать: «Все успешные проекты успешны одинаково, все неудачные — неудачны по-своему».

Как мы уже неоднократно отмечали, автоматизация процессов взаимоотношений с клиентами — это не столько внедрение конкретного программного решения, сколько бизнес-стратегия, обучение и мотивация конечных пользователей. Подобная работа часто связана с ломкой существующих устоев, борьбой со стереотипами и предрассудками.

Критические факторы успеха использования систем CRM закладываются еще на стадиях разработки бизнес-требований к системе и ее внедрению. Если руководство компании принимает решение о переходе на подобный инструмент управления отношениями с клиентами, оно должно обеспечить не только технологическую базу, но и выработать четкие биз-

Практикум

нес-цели и организационные процедуры/регламенты использования системы. Ошибочно полагать, что система является самодостаточной и по маговению волшебной палочки решит все проблемы в области продаж, маркетинга и обслуживания клиентов.

Тем не менее можно выделить несколько основных причин неудач проектов — в сфере CRM в первую очередь (хотя многие из данных причин характерны и для других проектов автоматизации).

Среди наиболее частых причин неудач можно выделить следующие (расположены в порядке убывания приоритета):

1. Пользователи не хотят работать с системой.
2. Несоответствие ожиданиям.
3. Отсутствие внимания со стороны высшего руководства.
4. Попытка решить сразу все проблемы.
5. Не соблюдается баланс интересов.
6. Недооценена стоимость владения.
7. Проект рассматривается исключительно как технологический.

Ниже мы рассмотрим более подробно каждую из указанных причин.

Причина №1. Пользователи не хотят работать с системой

Разница между «стратегией» и «системой» CRM заключена в пользователе, который сидит за интерфейсом системы. От него зависит, смогут ли трансформироваться данные и процессы, заложенные в систему, в конкретные преимущества для бизнеса. Несмотря на то что преимущества внедрения системы для компании в целом могут быть очевидны для руководства, это совершенно не означает, что каждый конкретный пользователь на своем рабочем месте также осознает важность и необходимость использования системы.

Учитывая, что система помимо всего прочего является мощным контрольным механизмом, позволяющим количественно оценить эффективность работы каждого конкретного сотрудника во взаимодействии с клиентами, многие сотрудники воспринимают подобную инновацию «в штыхы». Иногда приходится даже говорить о целевом саботаже использования системы со стороны сотрудников отдела продаж и маркетинга, не желающих испытывать дополнительное давление и надзор со стороны «бездушного компьютера».

Единого рецепта борьбы с этой проблемой не существует, так как в каждом конкретном случае он зависит от целого ряда факторов, например:

- Конъюнктуры рынка рабочей силы (насколько компания навязывает свои стандарты сотрудникам или вынуждена мириться с их требованиями).
- Степени регламентации процессов в компании.
- Свободы отдельных сотрудников в процессе принятия решений.
- Методов расчета зарплат и бонусов.
- Технической подкованности сотрудников.

Тем не менее практически всегда преодоление нежелания сотрудников строится по принципу «кнута и пряника», где в качестве «кнута» могут выступать такие требования.

- Использование системы в качестве единственного возможного инструмента отчетности. Работа с клиентом не выполнена, если информация об этом не внесена в систему.
- Осуществление взаимодействия с другими отделами возможно только через систему — выписка счетов, контроль контрактных обязательств, выделение ресурсов на предпродажное обследование и так далее.
- Наложение прямых штрафов и взысканий за невнесение информации или нарушение регламентов работы с клиентами.
- Эскалация проблем, не решенных вовремя, на более высокий уровень корпоративной иерархии. Таким образом, руководители подразделений несут ответственность перед вышестоящим начальством за несвоевременное выполнение подчиненными обязательств перед клиентами.
- Использование дополнительных аналитических отчетов для контроля «подозрительных» операций. Например, отчет «Все крупные потенциальные сделки, по которым в течение двух недель не было никаких контактов с клиентами», сразу покажет направления для дополнительного контроля.

В качестве «пряника» в свою очередь могут выступать:

- Упрощение процедур отчетности перед руководством — отчет формируется автоматически на основе введенной ранее информации.

- Расчет бонусов и компенсаций на основе статистики работы с системой — своевременное и качественное выполнение менеджером своих обязательств перед клиентами и компанией автоматически определяет получение бонуса или дополнительной компенсации.
- Предоставление дополнительных ресурсов (помощников) для ввода информации — этот вид стимулирования может быть особенно актуален в тех компаниях, где продавцы являются «звездами» и сами диктуют условия своей компании. В этих случаях ввод дополнительной штатной позиции «ассистент отдела продаж» может обеспечить продавцов дополнительной организационной поддержкой (всегда можно позвонить в офис и уточнить любые детали), а также гарантировать ввод и актуализацию всей информации по клиентам.
- Предоставление сотрудникам отделов продаж и маркетинга дополнительных возможностей за счет доступа к уникальной информации — шаблонам коммерческих предложений, ссылкам на новых потенциальных клиентов, возможностям дополнительных и кросс-продаж. Если среди менеджеров по продажам существует определенная конкуренция, то постоянный доступ к системе может быть интересен для отслеживания наиболее «лакомых» клиентов, которые приходят через контакт-центр, Web-сайт или отдел маркетинга.
- Обучение и пропаганда преимуществ использования системы, которые в каждом конкретном случае могут существенно отличаться.

В целом необходимо отметить, что сотрудники, непосредственно работающие с системой, являются скорее сторонниками, нежели противниками руководства компаний в стратегии CRM. Их система мотивации должна строиться больше методом «пряника». Функции контроля должны быть разумными и справедливыми, в этом случае проблем с использованием системы можно избежать.

Есть варианты объединения возможностей и «кнута», и «пряника» в рамках единого метода, например:

«Постоянное и активное использование системы в рамках регламента, установленного в отделе, автоматически предполагает получение сотрудником дополнительной премии в размере \$50 в месяц.

Нарушение регламента или отказ от использования системы в предусмотренном регламентом объеме автоматически предполагает штраф в размере \$100 в месяц».

Отдельно необходимо упомянуть о нежелании сотрудников пользоваться системой, вызванном примитивным незнанием ее функций и страхом перед новым технологическим инструментом.

Ряд простых, но действенных мер поможет раз и навсегда решить эту проблему:

- Включение «пилотной группы» пользователей в проект внедрения системы, их вовлечение в процесс сбора и формализации требований, начиная с самых ранних этапов работы.
- Систематическое обучение и повышение квалификации среди пользователей — демонстрация лучшего опыта, поощрение самостоятельного обучения и обратной связи от сотрудников.
- Обеспечение необходимого уровня технической поддержки для конечных пользователей, чтобы никто из них не слышал ответ типа: «RTFM!.*» даже на самый примитивный (с точки зрения инженера) вопрос...

Причина №2. Несоответствие ожиданиям

Как мы уже отмечали выше, несоответствие ожиданиям является одной из наиболее серьезных проблем любого проекта автоматизации, тем более в сфере CRM.

Красивая и яркая презентация возможностей CRM, получение всех запрашиваемых на проект ресурсов и полномочий в результате может привести скорее к негативному результату, если успехи проекта, пусть даже вполне весомые, не будут соответствовать тому пониманию, которое сложилось изначально в умах руководителей предприятия. «Это все, конечно, хорошо. Но вы же говорили, что после внедрения системы продажи могут вырасти на 300%, а они выросли только на 50%. Правильно ли будет и дальше финансировать этот проект?» — такой ответ ошарашит руководителя проекта, но будет вполне закономерным, если не побеспокоиться об управлении ожиданиями с самого начала реализации проекта.

Бюрократия и формализм — главные союзники менеджера проекта в преодолении данной проблемы. Правильным ответом на провокационный

* Самое страшное ругательство службы технической поддержки в адрес неквалифицированных пользователей. Формат деловой литературы не позволяет привести здесь расшифровку данной аббревиатуры или ее дословный перевод...

Практикум

вопрос руководителя в этом случае будет: «Если вы заметили, в финансовой модели, которую мы совместно утвердили, рост продаж в 300% предполагается только в случае наличия дополнительного финансирования, которое вы на прошлой встрече посчитали рисковым. Возможно теперь, когда вы видите успехи нашего проекта, вы подтвердите данный бюджет».

Существует большое количество различных подходов, которые можно использовать для управления ожиданиями заинтересованных сторон и, соответственно, их однозначной трактовки в случае несоответствия ожиданиям. Один из подходов, принятый в компании McKinsey, приведен на схеме ниже. Суть его заключается в осуществлении трех последовательных шагов:

1. Выбрать стратегические цели, которые предполагается достичь.
2. Определить наиболее влиятельные рычаги для достижения этих целей.
3. Для каждого рычага определить конкретные индикаторы эффективности и концентрировать работу на тех из них, которые наиболее легко достижимы и имеют максимальную экономическую отдачу.

Кто-то может посчитать этот подход слишком «показушным»: концентрируясь на «быстрых победах», можно потерять из виду долгосрочные стратегические приоритеты. Однако обширная практика множества компаний показывает, что данный подход всегда приносит максимальную отдачу с точки зрения управления ожиданиями, а время, потраченное участниками проектной команды на формирование и систематизацию целей, рычагов, показателей эффективности, с лихвой компенсируется устойчивым развитием проекта в целом.

Стр. 354

Причина №3. Отсутствие внимания со стороны высшего руководства

Не один проект CRM закончил свой век на архивной полке «Полные провалы» по одной простой причине: руководители предприятия, в целом заинтересованные в успехе проекта, тем не менее не уделяли ему достоянного уровня внимания, а ответственные специалисты не обладали необходимым авторитетом или полномочиями для решения ключевых стратегических задач.

К сожалению, часто невозможность решения этой проблемы связана с менталитетом высших руководителей компании. На встречах с собственниками и высшими руководителями крупных и вполне успешных компаний

на вопрос: «Как нам стать более клиенто-ориентированными?» хочется ответить: «Начните с увольнения себя и найма более квалифицированного руководителя...». Хороший собственник, предприниматель, талантливый производственный руководитель тем не менее, не всегда может управлять процессами взаимодействия с клиентами, часто не хочет принимать новые правила игры в конкуренцию. В этом случае требовать подобных кардинальных изменений от его подчиненных также не приходится.



Практикум

Но даже когда руководитель сам понимает ценность и важность внедрения стратегии CRM, он зачастую разрывается между несколькими задачами с не менее высоким приоритетом и не может уделять достаточно внимания операционным вопросам.

Учитывая большой объем организационных и структурных изменений, с которыми связан любой проект CRM, в нем не обойтись без такой роли, как спонсор проекта. Знакомый бизнес-консультант дал такое емкое определение этой роли: «Спонсор проекта — это высший руководитель, которому всегда некогда заниматься конкретными вопросами по проекту, но вмешательство которого может быстро и эффективно решить любой вопрос». Спонсор проекта является «тяжелой артиллерией», оружием, которое можно использовать только при крайней необходимости.

Для увеличения эффективности взаимодействия со спонсором проекта используются две техники, хорошо себя зарекомендовавшие на практике:

1. Эскалация и делегирование полномочий.

Определяется круг стратегических вопросов, по которым требуется вмешательство спонсора проекта. Этот круг должен быть достаточно небольшим, однако спонсор должен предоставить гарантии того, что по каждому из этих вопросов он сможет найти время для их решения. Если решение не требует эскалации, менеджер проекта должен иметь возможность решить его без привлечения высшего руководства. Например, использование проектного бюджета в оговоренных рамках не должно требовать дополнительной санкции директора, однако любые изменения в смете должны быть немедленно представлены спонсору с подробным объяснением.

2. Аналитическая отчетность.

Мечта любого руководителя — постоянно иметь на своем рабочем столе «пульт управления» бизнесом с несколькими индикаторами. Если все идет хорошо по тому или иному направлению, индикатор горит зеленым цветом и можно не беспокоиться. Если загорается желтый или красный свет, необходимо вмешаться.

Если отчетность по проекту организована таким образом, что спонсор проекта в любой момент времени видит состояние проекта и может вовремя вмешаться, шансы на успех существенно возрастают.

С другой стороны, в вопросах надзора со стороны высшего руководства действует принцип «У семи нянек дитя без глазу». Слишком много

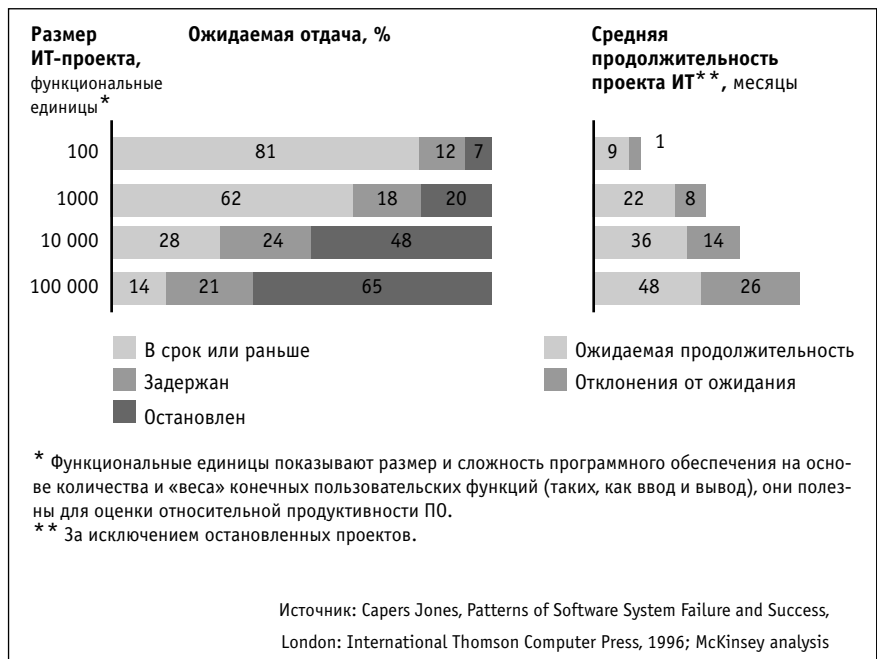
внимания и надзора может быть также губительно для проекта, как и полное их отсутствие.

Причина №4. Попытка решить сразу все проблемы

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Запуск CRM-проекта — серьезный шаг для руководства компании. И для того чтобы на него решиться, часто необходимо, чтобы объем накопившихся проблем и задач достиг определенного критического порога.

Соответственно, решившись на реализацию проекта, руководство компании часто пытается «заодно» решить целый ворох смежных или связанных задач, которые существенно увеличивают сложность, продолжительность и риски проекта.

На схеме ниже приведена статистика зависимости отдачи проекта от его сложности (продолжительности). Как видно, существует устойчивая обратная зависимость, т.е. чем сложнее (длиннее) проект, тем выше вероятность того, что он не достигнет поставленных результатов, будет отложен или вовсе остановлен (что обычно говорит о полном провале проекта).



Практикум

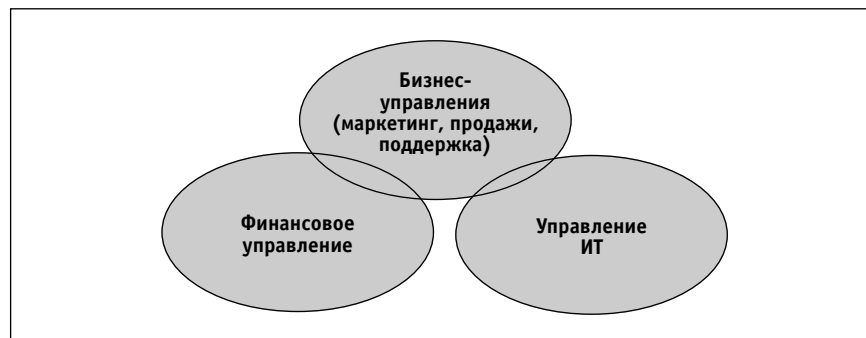
Для того чтобы избежать этой проблемы, необходимо четко делить проект на непродолжительные последовательные стадии (от двух недель до трех месяцев каждая). По каждой стадии необходимо четко определять цели, рычаги и показатели эффективности, причем начинать надо с реализации наиболее понятных, простых и очевидных задач. Более сложные, неопределенные, конфликтные задачи — откладывать на последующие стадии с целью их лучшей проработки и формализации по мере реализации более простых.

Причина № 5. Не соблюдается баланс интересов

От менеджера CRM-проекта часто требуется не столько знание технологий и методологий, сколько политики и психологии. В сложной иерархии крупной компании от правильной расстановки сил зависит успех любого проекта, тем более в сфере клиентских отношений.

Как минимум любой проект CRM затрагивает три разных подразделения:

1. Бизнес-управления (продажи, маркетинг, сервис), т.е. основной инициатор проекта.
2. Управление ИТ, которое отвечает за внедрение и обслуживание любых систем, включая CRM.
3. Финансовое управление, которое обладает информацией по клиентам в виде данных о платежах, долгах, реквизитах и т.д.



Перекус в сторону интересов одного из данных подразделений может стать существенным фактором риска всего проекта. А представьте, если в проекте участвует более трех управлений? Например, если в компании существует несколько отделов продаж — для каждого типа продукции или услуг, причем у каждого свой набор приоритетов и потребностей...

Причина № 6. Недооценена стоимость владения

Стоимость владения является одним из тех факторов, который постоянно упускается из виду при реализации различных стратегических и ИТ-проектов. Опыт реализованных проектов показывает, что исходная цена решения составляет только 20–30% от общей стоимости владения. После запуска системы часто и начинаются основные расходы, на которые средства уже не заложены: поддержка и модернизация, обучение персонала, интеграция.

При оценке экономической эффективности проекта необходимо учитывать все возможные «скрытые расходы», связанные с дальнейшим обслуживанием и развитием проекта.

Можно использовать простую таблицу бюджетирования расходов по основным категориям на 3–5 лет (пример приведен ниже) или принятую в вашей компании процедуру.

	Бюджет		
	1 год	2 год	3 год
Оборудование и ПО			
Лицензионное ПО системы CRM			
СУБД			
Оборудование и системное ПО			
Услуги			
Консалтинг и написание ТЗ			
Услуги по внедрению			
Услуги по технической поддержке			
Системная интеграция			
Резерв			
Обучение			
Обучение конечных пользователей			
Обучение технического администратора			
Внутренние ресурсы			
Менеджер проекта			
Бизнес-аналитик			
Системный администратор			
Накладные расходы			
Транспортные расходы (командировки)			
Представительские расходы			
Общий итог			

Практикум

Причина № 7. Проект рассматривается исключительно как технологический

Как мы уже неоднократно отмечали, стратегия CRM не имеет смысла без использования возможностей информационных технологий. Однако это вовсе не означает, что заниматься проектом должны специалисты отдела ИТ.

В нашей практике можно вспомнить лишь несколько проектов, где лидерами проекта внедрения CRM-системы выступали ИТ-специалисты, причем все они сталкивались с одними и теми же проблемами, уже описанными выше. Отсутствие внутреннего спроса со стороны руководителей бизнес-подразделений или чрезмерное увлечение технологическими «наворотами» современных систем заводило подобные проекты в тупик.

Тем не менее руководители компаний продолжают с завидным постоянством направлять любые проекты, связанные с автоматизацией, в ведение ИТ-отдела, тем самым существенно увеличивая риск провала.

Общие рекомендации: как попасть в счастливые 30%

Всех этих ошибок можно избежать и снизить риск неудачи при внедрении и использовании системы. Аккуратными, поступательными движениями, избегая методов «взрыва бомбы» или решений «под ключ», можно приучить пользователей к новой культуре эффективной работы с клиентами и использованию соответствующих технологических средств.

70% всех проектов в области автоматизации заканчиваются неудачами! Это слишком высокий показатель для того, чтобы пускать данные проблемы на самотек. Тем более что изобретать велосипед здесь не нужно — многолетний опыт тысяч компаний уже собран в методиках, рекомендациях и технологических решениях. Нужно только уметь их правильно использовать.

Общие рекомендации для тех, кто хочет попасть в счастливые 30% удачных проектов:

■ **Быть объективным и приземленным.**

Ставить реальные исполнимые цели, не соглашаться на невыполнимые сроки, требовать необходимых полномочий и ресурсов, опираться на четко сформулированные показатели эффективности.

■ **Не покупать «красивые концепции».**

Поставщики решений будут постоянно придумывать новые «большие идеи» и стратегические концепции, призванные увеличить добавленную стоимость предлагаемых программных и технологических решений. Они будут использовать красивые термины для того, чтобы красивее представить обыденные рабочие инструменты. Опирайтесь на функциональные требования и бизнес-приоритеты, а не на концепции при выборе и внедрении решений.

■ **Выбирают финансы.**

В конечном итоге любой проект автоматизации — это венчурный инвестиционный проект. Используйте раздел «Язык денег» в конце данной главы для того, чтобы лучше понимать терминологию финансовых менеджеров, и оперируйте ею при обосновании проекта и его реализации.

Язык денег

Данный материал не относится непосредственно к теме CRM, однако мы решили включить его в книгу, учитывая отклики читателей на первую публикацию этого материала в журнале СІО в январе 2003 года.

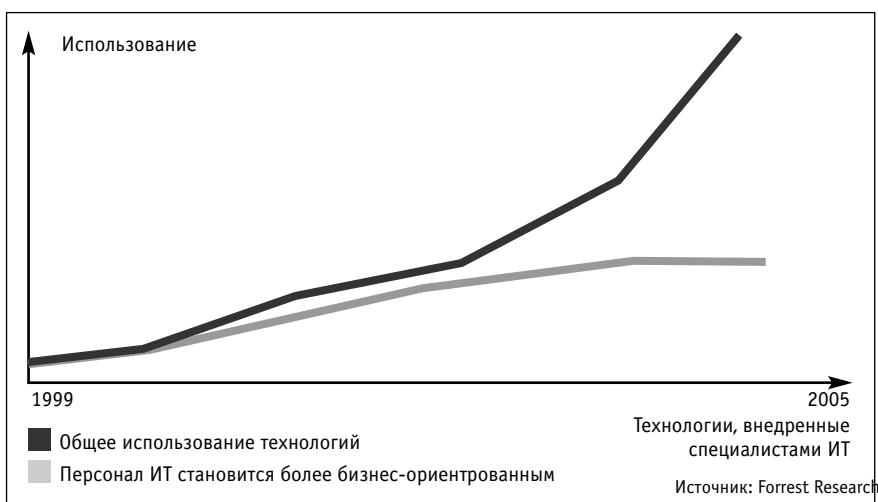
Мы видели на своей практике не один проект, который не смог осуществиться только потому, что инициаторы проекта (технические специалисты, аналитики или менеджеры среднего звена) не могли четко и ясно объяснить руководству компании все преимущества от использования того или иного технологического решения. Технические и финансовые сотрудники просто не понимали друг друга, разговаривая на разных языках (хотя часто пытались выразить одну и ту же мысль).

Мы хотим помочь вам научиться говорить на «языке денег», или хотя бы владеть терминологией, из которой состоит речь финансового и коммерческого директоров.

Если менеджер ИТ хочет стать настоящим СІО, он должен научиться владеть основными финансовыми терминами.

Последние несколько месяцев в России наблюдается массовый переход традиционных специалистов по информационным технологиям в новый класс бизнес-менеджеров, который до сих пор даже не приобрел однозначного русского перевода — СІО (Chief Information Officer). Причины такого перехода понятны: технологии играют все более ответственную

роль в работе организации, растут капитальные инвестиции в ИТ, руководитель этого направления должен нести большую ответственности и принимать важные финансовые решения.



Несмотря на то, что общий объем потребления ИТ в компаниях будет расти, роль чисто технических специалистов в их внедрении будет существенно ниже. В результате специалисты ИТ должны больше ориентироваться на решение бизнес-задач, что потребует от них новых навыков и дополнительной квалификации.

К тому же возможностей карьерного роста у квалифицированных менеджеров, способных управлять информационными отделами и проектами, значительно больше, чем у технических специалистов. Менеджер ИТ или сумеет перестроиться под новые требования бизнеса, или рискует потерять влияние в компании, и даже работу.

Новая роль директора по ИТ (так для простоты мы будем переводить термин CIO) связана с целым кругом новых обязанностей и принципиально новой терминологией, не имеющей ничего общего с привычными технологическими аббревиатурами. В первую очередь речь идет о финансовых терминах, без которых сложно будет найти общий язык с финансовым и генеральным директором организации. В конечном счете, технологические инвестиции только тогда будут успешными, когда они базируются на понимании их роли в общей корпоративной стратегии. От того, насколько квалифицированно директор по ИТ сможет обосновать

свою позицию, будет зависеть успех конкретного проекта по автоматизации, а иногда и бизнеса в целом.

С другой стороны, если технический специалист заинтересован в продвижении вверх по карьерной лестнице в компании, он обязан понимать основы финансового управления (или, по крайней мере, уметь производить впечатление разбирающегося в финансах). Менеджер по ИТ только тогда имеет шансы на серьезную карьеру в качестве топ-менеджера, когда он будет понимать финансовые отчеты, уметь квалифицированно составить бюджет и отстаивать его перед советом директоров, знать основы корпоративных финансов.

И в этом нет ничего сложного, особенно для хорошего специалиста с техническим образованием! Ниже мы приводим некоторые финансовые концепции, с которыми в той или иной мере должен быть знаком любой директор ИТ. Данную статью ни в коем случае нельзя рассматривать как полноценное пособие — мои университетские преподаватели по экономической теории, наверное, даже не пустили бы меня в аудиторию, если бы узнали, что я способен так перевернуть основные понятия. Тем не менее, если какие-то из приведенных ниже терминов вы видите впервые, то при мерять доспехи СІО вам явно рановато.

Надеюсь, никому не нужно объяснять разницу между понятиями «бухгалтерский учет» и «финансовое управление». Мы не будем даже близко подходить к задачам бухгалтерского учета, т.е. ведению фактически совершенных финансовых операций. Мы ориентируемся на термины из области финансового управления, которыми оперируют руководители компаний при принятии ответственных решений. Названия взяты из стандарта GAAP (Generally Accepted Accounting Principals), принятого на Западе. Ваш финансовый директор может использовать то же самое, но называя другими словами (у многих терминов нет даже адекватного перевода на русский язык). Однако с основными понятиями GAAP знаком практически любой специалист в области финансов.

Планирование и бюджетирование

Директор ИТ должен четко понимать, какие инвестиции в ИТ необходимо сделать, и какую отдачу они могут принести с точки зрения продуктивности бизнеса и продаж. Методы и сложность процессов бюджетирования и прогнозирования сильно различаются в компаниях разного уровня: небольшие быстрорастущие компании значительно меньше беспоко-

ятся о скрупулезной точности бюджета. Для крупных корпораций, располагающих существенными капитальными активами, бюджетирование часто становится одним из наиболее важных процессов. Пусть директор по ИТ не всегда может принимать окончательные решения по бюджету, однако в его силах предложить и отстаивать наиболее разумные варианты осуществления технологических инвестиций.

Если директор ИТ зевает на заседаниях бюджетного комитета и просит отпустить его, потому что у него есть «более важные дела», — пусть потом не удивляется, что расходы на новые проекты автоматизации были урезаны или отложены до лучших времен. Именно бюджет для финансового руководства является главным документом, отражающим текущие операционные приоритеты компании. Горячая поддержка руководства в момент презентации возможностей новых технологических решений ничего не значит, если она не поддержана на уровне бюджета, — она может очень быстро остыть, когда речь пойдет о выделении средств.

Если директор ИТ хочет найти общий язык с финансовым директором по вопросам бюджетирования, он должен понимать, какая информация является важной для принятия тех или иных решений по бюджету, и кто за эту информацию отвечает.

Ниже приведены основные термины, которые помогут вам выглядеть более представительно на заседаниях бюджетного комитета или при обсуждении планов на год/квартал в кабинете руководителя.

Отчет о прибылях и убытках (P&L — Profit and Loss Statement)

Эта скучная с виду таблица (произносится как «пи-эн-эль») является краеугольным камнем в области финансового управления — на основании этого документа руководители компании принимают самые ответственные решения. Компания обычно имеет отдельные P&L для различных подразделений и направлений деятельности, иногда даже для различных продуктов. Ответственность за актуализацию и поддержку P&L делает обычно приятных людей очень требовательными и тяжелыми в общении.

Формат P&L используется и для составления бюджетов и финансовых показателей бизнес-планирования. Если вы хотите предложить руководству открыть новое направление или выпустить новый вид продук-

ции, нет лучшего способа представить свой план финансовому директору, чем подойти к нему в курилке с подготовленной таблицей и небрежно сказать: «Я тут набросал небольшой пи-эн-эль по нашему новому продукту. Хотел бы услышать ваше мнение о нем прежде, чем писать подробное техническое обоснование...». Вы увидите, как изменится к вам отношение (в какую сторону — зависит от качества предварительной подготовки этой таблицы).

Если же в вашей компании еще нет устоявшейся практики бюджетирования, все равно имеет смысл набросать бюджет своего подразделения, скажем, на год, и настоять на его подписании в момент, когда руководство будет в хорошем расположении духа. В результате в ваших руках окажется мощное оружие, которое вы сможете не раз использовать в течение этого года для поддержки своей позиции.

Пропорциональная прибыль (Contribution margin)

Если ваша компания планирует увеличить прибыль, скажем, на 20% — сколько дополнительных людей необходимо нанять или насколько надо увеличить пропускную способность телефонных линий? Для того чтобы это выяснить, рассчитывается пропорциональная прибыль, т.е. дополнительный доход, или маржа, которую может принести каждый дополнительный сотрудник (ресурс, продукт, клиент и т.д.). Большая доля успеха в искусстве предсказания финансовых потоков и операционной прибыли лежит в определении той доли общей прибыли, которую создает каждый из компонентов бизнеса. Роль СІО заключается в том, чтобы построить такую информационную систему управления, которая сможет лучше рассчитывать эти показатели. Например, для любой финансовой компании расчет доходности клиентов является одним из фундаментальных показателей эффективности работы — на основе этих расчетов принимаются самые ответственные бизнес-решения. Для расчета показателей доходности необходимы данные из нескольких различных источников. Технологическое решение этой задачи требует от СІО понимания финансового смысла каждой из составляющих расчета.

Если вы сможете, например, доказать, что пропорциональная прибыль на каждого клиента, который был привлечен через Web-сайт, значительно ниже, чем на привлеченного через почтовые рассылки, вам будет легче обосновать необходимость дополнительных инвестиций в развитие Интернет-маркетинга.

Распределение затрат (Expense Allocations)

В вашей компании это может называться как угодно, однако общий принцип от этого не меняется: каждое операционное подразделение должно оплачивать пропорциональную часть общих административных расходов, таких как аренда, секретари, зарплаты руководства и, конечно же, затраты на информационные технологии. Дискуссии о том, сколько затрат «повесить» на то или иное подразделение компании, могут стать одним из основных полей для бурных внутрикорпоративных баталий, так как эти затраты могут существенно испортить отчет о прибылях и убытках любого подразделения. В результате директор ИТ может испытывать существенное сопротивление со стороны руководителей подразделений, которые не заинтересованы в увеличении общих административных расходов, если это не дает непосредственной очевидной выгоды их подразделению. В таком случае необходимо или четко сформулировать эти выгоды для всех заинтересованных сторон, или хотя бы определить их для ключевых руководителей, способных самостоятельно принять решение, — например, для членов совета директоров.

Возврат на инвестиции (ROI — Return On Investment)

Прадедушка всех финансовых мерил успеха, возврат на инвестиции в основе своей крайне прост — это отношение заработанных денег к тем, что необходимо для этого вложить. Однако оценка каждой из этих цифр — сложная процедура с большим количеством переменных. К сожалению, возврат на инвестиции нельзя рассматривать как независимый параметр — он имеет экономический смысл только в контексте всех финансовых показателей компании или проекта.

Тем не менее для ИТ-директора ROI — один из ключевых терминов при убеждении руководства компании в необходимости тех или иных инвестиций в информационные технологии.

Примитивный пример расчета ROI для обоснования необходимости расширения количества телефонных линий может выглядеть следующим образом:

Стр. 367

Данный пример показывает, что помимо дополнительных преимуществ от более качественного обслуживания клиентов, инвестиции в закупку новых телефонных линий принесут за год 39,53% на вложенный капитал.

№	Статья	Сумма
Затраты		
1	Установка 5 новых телефонных линий	5 x \$500 = \$2 500
2	Абонентская плата за поддержание 5 дополнительных телефонных линий в течение 12 месяцев	5 x \$30 в месяц x 12 месяцев = \$1 800
Итого затрат за 12 месяцев		\$4 300
Ожидаемые доходы		
1	Средний размер сделки по телефону	\$50
2	Средний процент эффективности продаж по телефону (сколько звонков заканчиваются реальной продажей)	20%
3	Количество теряемых звонков в месяц из-за занятости существующих телефонных линий	50
Итого ожидаемый дополнительный доход за 12 месяцев		\$50 x 50 x 20% x 12 месяцев = \$6 000
Ожидаемый возврат на инвестиции за 12 месяцев, %: ROI* = (Доход / Расход)-1		39,53%
<small>* Формула может отличаться для других типов бизнеса.</small>		

Справедливости ради надо отметить, что показатель ROI даже в 30–50% не очень впечатлит руководство компании, — от информационных технологий ожидают значительно более существенных результатов, особенно с учетом возможных рисков. В нашем примере руководитель, скорее всего, примет решение, что пять линий покупать рановато, можно ограничиться двумя-тремя.

Конечно, не всегда можно корректно рассчитать возврат инвестиций, особенно если технологические усовершенствования приносят опосредо-

ванные преимущества для бизнеса (через увеличение лояльности клиентов, удобство работы и т.д.). Тем не менее тогда, когда подобный расчет возможен, он, несомненно, становится главным аргументом.

Цена капитала (Cost of capital)

Большинство расчетов возврата на инвестиции не принимают во внимание цену денег, т.е. ту отдачу, которую владельцы капитала (акционеры, банк и т.д.) ожидают от своих денег за данный период времени. Цена денег часто считается пороговым значением для принятия решений об инвестициях.

Прежде чем показывать руководству ваши расчеты возврата на инвестиции, имеет смысл узнать, какова «цена капитала» в вашей компании.

Если лучшая существующая альтернатива по использованию капитала — положить его в банк под 10% годовых, то инвестиционный проект по внедрению новой информационной системы, которая сулит возврат на инвестиции в 70%, будет выглядеть для акционеров очень заманчивой перспективой (при условии оценки рисков, конечно). С другой стороны, если данный капитал можно использовать в качестве оборотного, что может принести доход в 500%, то доказать обоснованность инвестиций в проект, который обещает даже 150% доходности, будет достаточно сложно.

Математика кажется примитивной, однако часто именно неправильный учет этих факторов при оценке инвестиционных проектов в области ИТ приводит к непониманию между финансовым и технологическим руководством компании.

Чистая приведенная стоимость (NPV — Net Present Value) и внутренняя норма прибыли (IRR — Internal Rate of Return)

Данные показатели обычно используются для оценки активов крупных и устойчивых компаний. Однако большинство предпринимателей из области информационных технологий познакомились с этими показателями в период инвестиционного бума — именно на базе NPV и IRR инвестиционные банкиры строили модели оценки высокотехнологичных компаний. Данные показатели являются более целостными и совершенными, чем традиционные расчеты возврата на инвестиции, потому что они учитывают фактор времени, обесценивание активов и стоимость капитала. Ком-

Язык денег

плексные подходы расчета NPV и IRR включают различные факторы дисконтирования для количественной оценки рисков инвестиций, а также учитывают возможность реинвестирования получаемых доходов в дальнейшее развитие бизнеса.

Не буду забивать страницы книги математическими формулами — эти функции есть в стандартном наборе финансовых формул Microsoft Excel. Освоить их имеет смысл, если вы хотите обосновать инвестиционную привлекательность своих проектов относительно других возможных инвестиций, — при определении приоритетов в бюджете это может иметь огромное значение.

Методы оценки альтернативных решений

Нужно ли запускать производство нового продукта, инвестировать в развитие нового канала продаж, или ввязаться во внедрение новой информационной системы? Решение может быть неоднозначным. В решении этой задачи помогут различные методы математического моделирования для оценки экономического эффекта каждого из альтернативных решений, которое может быть принято. Многие из моделей, изначально разработанные для оценки инвестиционных рисков на фондовом рынке, теперь доступны для поддержки принятия инвестиционных решений в области корпоративного управления. Такие методы могут стать серьезным подспорьем при оценке новых рискованных проектов и принятии решений о дальнейшей стратегии компании.

Начать можно с параметров, описанных выше, или покопаться в функциях, заложенных в Microsoft Excel. У вас в любом случае есть серьезное технологическое преимущество перед опытными финансистами, которые ролеют при виде включенного компьютера. Так используйте это преимущество на полную мощь!

Отчет о результатах хозяйственной деятельности (Income Statement)

Вне зависимости от того, каковы размеры компании, ее успех зависит в первую очередь от того, насколько хорошо она зарабатывает деньги. Информационные технологии — это не просто строка расходов в этом отчете, но и аналитические средства для более точного прогнозирования доходов, инструменты доставки отчетов заинтересованным инвесторам и т.д. В результате от директора ИТ требуется понимание финансовых рыча-

гов, управляющих компанией. По признанию многих специалистов ИТ, именно работа с финансовой и бухгалтерской отчетностью является наиболее сложной для понимания.

Износ активов и амортизация (Depreciation and Amortization)

Это различные понятия, хотя и очень близкие. Износ активов — это старение и износ материальных активов (зданий, машин, компьютеров и т.д.). На обновление этих активов компания должна «откладывать» определенные средства из своих доходов. Термин «амортизация» обычно относится к износу нематериальных активов — патентов, клиентской базы, займов и связанных с ними процентов и т.д. Износ активов и амортизация являются дополнительным бременем расходов, которое не видно сразу, однако неправильный учет этих параметров может привести к тому, что у компании не будет средств для технической модернизации. Время от времени компании проводят переоценку своих активов, списывая часть из них со счетов, и таким образом уменьшая налогооблагаемую базу.

Для директора ИТ износ активов и амортизация — ключевой инструмент формирования бюджета на совершенствование технологической инфраструктуры. Компьютерное оборудование и новые технологии морально устаревают с сумасшедшей скоростью, а бухгалтерия часто пользуется «рекомендованными нормативами», которые могут иметь мало общего с действительностью. В результате к моменту, когда компьютер уже совершенно устарел, по бухгалтерии ему положено работать еще пару лет, и средств на приобретение нового компьютера в бюджет не заложено. Более активное участие директора ИТ в формировании внутренних корпоративных нормативов износа активов и амортизации (не путать со стандартными бухгалтерскими требованиями по учету износа — здесь мы, к сожалению, ничего изменить не можем!) позволит не обосновывать каждый раз очевидные затраты на увеличение памяти и переход на новую версию операционной системы.

Нематериальные активы и репутация компании

Эти активы обычно возникают, когда одна компания покупает другую компанию, направление бизнеса или конкретную технологию — нематериальные активы попадают на баланс компании-покупателя.

Нематериальные активы можно разделить на две группы. «Опознаваемые» активы включают объекты интеллектуальной собственности — ба-

Язык денег

зы данных и знаний, списки клиентской базы и историю работы с ними, патенты и зарегистрированные торговые марки. Вторая категория — «неосязаемые» активы, вкладываемые обычно в понятие «репутация компании». Все нематериальные активы с точки зрения финансового учета подвержены износу, срок которого может различаться для типов бизнеса. Например, в США принято считать, что клиентская база в среднем «изнашивается» за 2–3 года, а репутация компании — за 40 лет.

Роль ИТ в управлении нематериальными активами сложно переоценить, особенно когда речь заходит о слиянии или поглощении. В первую очередь она заключается в увеличении «опознаваемости» и материальности активов. Компания, у которой все отношения с клиентами документированы, а все методологии и регламенты собраны и актуализированы в рамках единой базы знаний, будет иметь значительно более высокую капитализацию, чем компания, в которой вся эта информация держится в головах людей и, соответственно, является полностью «неосязаемым» активом.

Операционная прибыль (EBITDA — Earnings Before Income Taxes, Depreciation and Amortization)

Этот термин служит для определения операционной доходности бизнеса, произносится как «э-бит-да». Наиболее важным этот показатель является для компаний с большими капитальными инвестициями, интенсивным потреблением ресурсов или большим объемом нематериальных активов, т.е. там, где отчисления на износ и амортизацию активов достаточно велики. Если на заседании правления финансовый директор докладывает, что EBITDA «ниже запланированного», ждите проблем с обновлением парка компьютерной техники, даже если оно заложено в бюджет, — на это может просто не хватить операционных средств. Для директора ИТ — это один из тех финансовых показателей, который нужно постоянно держать под контролем.

Существенные финансовые события (Material Financial Events)

Финансовое событие считается существенным, если его результат оказывает серьезное влияние на доходы и прибыльность компании в целом. Порог «существенности» для каждой компании различен — это может быть 1–2% от оборота, а может быть 5%. Для крупных открытых акционерных компаний существуют законодательные ограничения о немедленном разглашении информации о подобных существенных финансовых

событиях (смена руководства компании, инвестиционные предложения, сбой в работе ключевых систем и т.д.). Так что если Web-сайт компании «упадет» на пару дней и вызовет временный провал в объемах продаж, лучше, если финансовый директор посчитает этот факт «несущественным» для целей отчетности акционерам.

С другой стороны, термин «существенные финансовые операции» из уст директора ИТ может звучать как сильный аргумент для обоснования дополнительных инвестиций в защиту информации, системы резервного копирования и экстренного восстановления работоспособности. «Сбой в работе этой системы может быть расценен акционерами нашей компании как существенное финансовое событие, так как потеря данных может парализовать функционирование всей компании более чем на неделю. Теперь вы осознаете важность закупки новой системы резервного копирования?» — смешение финансовых и технических терминов всегда ставит в тупик и придает важность сказанным словам...

Внешнее финансирование

Большинство частных компаний до сих пор развивается только за счет своей собственной прибыли и вклада акционеров. Однако для быстрого роста или в капиталоемких индустриях ключевым источником средств является привлеченный внешний капитал. Мир капитала создает новые компании и уничтожает существующие в считанные часы. Технологическому специалисту ориентироваться в мире инвестиций, особенно крупных, особенно в России, может быть очень непросто. Однако знание основных понятий инвестиционного «жаргона» поможет директору ИТ хотя бы понимать, о чем идет речь, когда руководители компании разговаривают с инвесторами.

Начальное или «благотетельное» финансирование (Seed/Angel Money)

В период венчурной лихорадки в США данный вид финансирования приобрел массовый характер, однако он вызывает много недоразумений. В качестве начальных инвесторов, благодетелей (в США их называют «ангелами») могут выступать успешные предприниматели, вкладывающие свои собственные деньги, друзья и коллеги, «сбрасывающиеся», чтобы поддержать интересную бизнес-идею. Принципиальное отличие данного этапа финансирования от всех последующих заключается в том, что в дальнейшем успешную компанию финансируют обычно институциональ-

Язык денег

ные инвесторы, которые управляются профессионалами и распоряжаются средствами фондов и корпораций.

Если руководитель предприятия финансирует перспективное начинание из собственного кармана (а не из средств компании), его можно называть «ангелом» без опасения выглядеть дешевым подхалимом.

Опционы

Опционы сотрудников (модный и загадочный термин ESOP — Employee Stock Option Plan) часто называются «самым мощным инструментом привлечения и удержания сотрудников», особенно для молодых компаний, которым сложно предложить сотруднику конкурентное денежное вознаграждение. Опционы сотрудников — это финансовый инструмент, позволяющий сотруднику «заработать» свою долю в акционерном капитале компании (слишком маленькую, чтобы участвовать в принятии инвестиционных решений, однако имеющую непосредственную стоимость и ликвидность).

В России подобные инструменты еще в диковинку, однако время их широкого применения не за горами. Применение схемы опционов для сотрудников в каждой компании связано с определенными финансовыми и юридическими схемами и ограничениями, которые могут сделать их крайне привлекательными или абсолютно бесполезными.

Размывание акционерной доли и противодействие этому (Dilution и Antidilution)

Идея размывания акционерной доли очень проста: компания выпускает новые акции или привлекает новых долевых участников для получения дополнительных финансовых и организационных ресурсов, слияний и поглощений. В результате доля существующих собственников компании уменьшается. Допустим, вы открыли новую компанию, в которой 51 акцию (из 100) отдали банку за начальные инвестиции, а 49 акций оставили себе. В определенный момент банк на акционерном собрании большинством голосов принял решение выпустить еще 1000 акций и предложить их на продажу всем желающим акционерам компании (т.е. себе и вам). Так как у вас в кармане на этот момент только проездной билет, а у банка — практически неограниченные финансовые ресурсы его клиентов, в результате этой манипуляции ваша доля сократилась с 49 до 4,5%, причем вы с этого не получили ни копейки.

Противодействие размыванию акционерной доли происходит за счет включения специальных условий в инвестиционный или учредительный договор, которые не позволяют манипулировать этими возможностями в целях изменения структуры собственников компании.

Скорость «сжигания» средств (Burn Rate)

Этот термин характеризует, какой объем инвестиционного капитала ежемесячно (или ежеквартально) тратит молодая растущая компания или подразделение, пока пытается наладить производство или продажу своих продуктов и услуг. Пока компания не вышла на самоокупаемость и живет исключительно за счет инвестиционных денег, существует определенный риск того, что она не сможет добиться запланированных результатов, и вложенные в начинание деньги будут потеряны или не дадут планируемой отдачи. Чем больше компания или проект «сжигает» средств за единицу времени, тем больше шанс преждевременного закрытия проекта, если планы не выполняются.

Капитализация компании

В крупных акционерных компаниях, чьи акции котируются на бирже, директора ИТ больше беспокоит управление бюджетом на информационные технологии — редко когда приходится вникать во все инвестиционные тонкости открытых рынков капитала. Однако по мере того как информационные технологии играют все большую роль в экономической эффективности любой компании, стоимость акций компании может быть непосредственно связана с управлением ИТ. Особую роль в корпоративных финансах приобретают информационные технологии тогда, когда происходят слияния и поглощения, — эти процессы станут обыденными в России уже в ближайшие год-два.

Капитализация — рыночная стоимость компании. Как это ни странно, капитализация не всегда находится в прямой зависимости от доходов компании — на нее могут влиять еще десятки различных факторов.

Если среди руководства вашей компании начались разговоры о возможных слияниях и поглощениях, привлечении инвесторов, — будьте готовы предложить свои пути увеличения капитализации компании за счет использования современных информационных технологий. В определенные моменты развития любого бизнеса этот фактор может являться решающим при распределении ресурсов.

Отношение цены акций к доходам компании

Данный коэффициент является наиболее простым способом сравнения капитализации однотипных компаний. Если доходы компании на одну акцию составляют \$5, а ее акции на рынке стоят \$50, значит, ее отношение цена/доход составляет 10. Конкурирующая компания может иметь цену акции в \$75 при том же уровне дохода на каждую акцию, это значит, что для нее соотношение цена/доход составляет 15. Данный коэффициент определяется инвестиционными аналитиками и отражает мнение инвесторов и их консультантов о стабильности доходов компании, потенциале роста, устойчивости позиции на рынке и качестве управленческой команды. Для российских компаний часто существенную роль в определении данного коэффициента играет открытость и финансовая прозрачность: более открытые компании легче привлекают внешних инвесторов и, соответственно, увеличивают свою капитализацию без увеличения доходов на акцию. Именно поэтому большинство крупных российских компаний создают специальные отделы по работе с инвесторами, а к информационным технологиям предъявляют новые требования — обеспечить информационную прозрачность для текущих и потенциальных акционеров.

Дочерние проекты и диверсификация бизнеса (Spin Off)

В процессе роста компания может выделять отдельные направления бизнеса в независимые подразделения или компании, привлекая для этого внешних инвесторов или используя только собственные ресурсы. Главное, к чему должен быть готов директор ИТ материнской компании при таких действиях, — обеспечить единое интегрированное информационное поле и единые стандарты управления информационными ресурсами как в материнской, так и дочерних компаниях.

В современных экономических условиях, когда новые проекты и предприятия в рамках промышленных и торговых холдингов могут развиваться очень быстро и в большом количестве, директор ИТ должен обеспечить быстрый информационный старт для любого нового предприятия на основе опыта и стандартов, накопленных в процессе работы материнской компании. Причем это не должно быть связано с замедлением или остановкой деятельности головной компании.

Функции, связанные с документированием, регламентацией, поддержанием масштабируемости и целостности систем, всегда связаны с определенными дополнительными затратами, которые могут показаться руковод-

ству излишними или не целевыми. Тем не менее «сохранение устойчивости бизнеса в условиях диверсификации и активного роста» может стать для директора ИТ главным аргументом в защиту этих дополнительных затрат.

Кредитный рейтинг

Кредитный рейтинг является мерилем рисков, связанных с кредитованием данной компании. Кредитные рейтинги могут составлять специализированные рейтинговые агентства или банки самостоятельно. Рейтинг компании зависит от ее текущих денежных потоков, предполагаемого роста, стабильности индустрии в целом и профессионализма управленческой команды — часто это достаточно субъективный показатель. Стоимость привлечения заемного капитала для компании определяется в первую очередь ее кредитным рейтингом, т.е. тем, насколько ей доверяют банки. Если доверия к компании мало — получить кредит будет значительно сложнее и процентная ставка по кредиту будет выше.

Для директора ИТ знание текущего кредитного рейтинга компании может быть очень важно при разработке стратегии совершенствования технологического парка. Способна ли компания привлечь дополнительные заемные средства для закупки нового оборудования? Во что может обойтись подобный кредит, и окупит ли новое оборудование издержки по нему? Кредитный рейтинг также может повлиять на условия лизинга оборудования.

Оценка хозяйственной деятельности компании (Due Diligence)

Если данный термин все чаще звучит в стенах вашей организации, значит, в ближайшее время вас ожидают серьезные инвестиционные события — слияние или поглощение, продажа доли компании, новые инвесторы и т.д.

Оценка хозяйственной деятельности компании — всегда сложный и болезненный процесс. Происходит он на финальных стадиях инвестиционных сделок и заключается в проверке данных и утверждений, предъявленных на этапе предварительных инвестиционных переговоров.

Чужие люди (представители потенциального инвестора или акционера, или внешние консультанты) будут искать в вашей организации самые слабые и уязвимые места. Они будут задавать каверзные вопросы, требовать подтверждающие документы, и любой отказ будут воспринимать, скорее всего, как попытку спрятать существенные факты от инвесторов.

В этот момент директор ИТ становится одной из ключевых фигур в организации. Во-первых, он представляет интерес для внешних аудиторов как носитель информации и может быть подвергнут чрезмерному вниманию и даже давлению. Во-вторых, от качества организации управления информацией зависит скорость прохождения этой болезненной процедуры и конечное заключение аудиторов. И, в-третьих, информация является одним из главных активов любой современной компании. Директор ИТ может легко убедить своего руководителя в том, что компания автоматизирована по последнему слову техники и является передовиком индустрии по организованности информации (особенно, если руководитель ничего в технологиях не понимает), однако аудиторы при проведении оценки хозяйственной деятельности, скорее всего, привлекут внешних консультантов, которые хорошо разбираются в технологиях, — и тогда вся правда об уровне организации, защищенности, технологической оснащенности компании ляжет на стол инвесторов. Иногда этот фактор, на который до самого последнего момента в процессе переговоров никто не обращал внимания, может существенно сократить оценку компании и расстроить отношения директора ИТ со своим руководством.

Общие рекомендации

До тех пор пока директор ИТ говорит только на языке технологий, финансовый и генеральный директор компании всегда будут относиться к его словам с предубеждением, даже если он пытается сказать правильные и с его точки зрения очевидные вещи.

Конечно, разбавив свой лексикон парой-тройкой финансовых терминов и вставляя их невпопад во время разговора, технический специалист только дискредитирует себя и свои идеи.

Тем не менее, директор ИТ, способный квалифицированно и грамотно представить и обосновать свои мысли на языке финансовых терминов и математических расчетов, имеет неоспоримое преимущество перед любым другим менеджером в организации, так как может использовать аргументацию из двух миров.

Более того, в большинстве организаций именно директор ИТ в том или ином виде имеет максимально широкий доступ к исходной информации, которую он может анализировать, представлять своему руководству и за счет этого обосновывать свою позицию.

Журнал «CIO» определяет следующие основные факторы успеха в общении директора ИТ со своим непосредственным финансовым и административным руководством:

1. Учитесь выражать свои мысли точно, в письменном виде.

Это может показаться банальным, но финансовый директор не будет вникать в суть технологических тонкостей, если доверяет результатам проведенного предварительного анализа. Доверие же формируется за счет четких и ясных формулировок. Финансовый директор хочет видеть, что есть ясный и четкий план, с предсказуемыми расходами и понятными инструментами контроля. В технологическую суть этого плана он с радостью не будет вникать. Однако если плана нет, — он будет пытаться докопаться до самой сути.

2. Четко обосновывайте ожидаемый возврат на вложенные ресурсы.

Все хотят знать, что они получат в результате расходования своих ресурсов. Квалифицированный директор ИТ должен уметь обосновать ROI по всем предлагаемым проектам и инициативам, даже если отдача является опосредованной и не может быть выражена в конкретных финансовых показателях. Запрос дополнительных ресурсов должен быть обоснован или сокращением существующих издержек, или дополнительным увеличением доходов за счет расширения бизнеса.

3. Готовьте аргументы заранее, но не перегружайте ими потребителей информации.

Перегруженность презентации нового проекта или технологической задачи излишними деталями или аналитическими материалами может убить интерес лиц, принимающих решение, к данной затее. Даже если жалко терять весь накопленный в рамках подготовки к презентации материал, его совершенно не обязательно весь выплескивать на слушателей — иначе до конкретных деталей проекта дело может даже не дойти. Успешный директор ИТ «продает» свою идею руководству в рамках короткой и яркой презентации, в которой основной упор делается на экономические параметры и финансовые расчеты.

4. Демонстрируйте перспективу и возможность выбора.

Грамотный продавец автомобилей всегда открывает капот и похвалит технологические характеристики продаваемой машины, даже если покупатель ничего не понимает в устройстве машин. Это дает покупателю дополнительное чувство уверенности в автомобиле, который он покупает. Руководитель компании или финансовый менеджер также захочет понять,

на чем он собирается ездить, — на «Роллс-Ройсе» или «Запорожце». Возможно, он также захочет участвовать в выборе решения: нужен ли вашей компании на текущем уровне ее развития «Роллс-Ройс»? Опытный директор ИТ всегда предложит на выбор несколько вариантов развития, расскажет про риски, связанные с каждым из вариантов, и предложит финансовому руководству поучаствовать в выборе оптимального решения.

Построить репутацию настоящего CIO очень сложно, однако разрушить ее можно очень быстро, если потерять доверие коллег, принимающих финансовые решения. Замалчивание возможных проблем с внедрением и обучением, преувеличение потребностей в новых технологиях просто чтобы получить опыт работы с ними, недооценка рисков и дополнительных потребностей по общей стоимости владения — все эти факторы могут негативно повлиять на репутацию директора ИТ.

Вернуться в библиотеку учебников

Уникальные подборки материалов по маркетингу и рекламе:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Об искусстве продаж - сборник новейших рекомендаций

Ручной рерайт дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - для начала бизнеса в Интернете

Дистанционные курсы по созданию сайтов

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.





**SALES
LOGIX[®]**
**BUSINESS
PARTNER**

SIEBEL
Sales Marketing Customer Service

Microsoft[®]
CERTIFIED
*Business Solutions
Partner*

Черкашин Павел Александрович

Готовы ли Вы к войне за клиента?

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Литературный редактор: М. Солнцева
Корректоры: Л. Терemenко, Е. Шихирина
Дизайн и верстка: Н. Гвоздева

Подписано в печать 20.04.2004. Формат 60x90/16
Печать офсетная. Усл.печ.л. 24. Тираж 3000. Заказ №

ООО «ИНТУИТ.ру»
123056, Москва, Электрический пер., д. 8, стр. 3
Тел. (495) 253-9312, 253-9313
admin@intuit.ru, www.intuit.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов на ФГУП ордена «Знак Почета»
Смоленская областная типография им. В.И. Смирнова.
Адрес: 214000, г. Смоленск, проспект им.Ю.Гагарина, д.2