

CRM и владение ключевой стратегической информацией



Загадочная аббревиатура

На российском рынке появляется все больше компаний, предлагающих CRM-решения, но по-разному трактующих их содержание. Три модных иностранных буквы у всех на слуху, но путаницы в их содержании более чем достаточно. Крайне малое количество успешных проектов внедрения CRM-систем в отечественных компаниях «высвечивает» проблему недостаточного понимания этой бизнес-концепции.

Дословный перевод выражения Customer Relationship Management выстраивает логическую цепочку «клиент — отношения — управление», которая

лаконично описывает «формулу»: найти клиента, вступить с ним во взаимовыгодные отношения и управлять этими отношениями как можно дольше.

CRM — клиентно-ориентированная стратегия, с одной стороны, формирования наценки «выше рыночной» за счет обеспечения индивидуального обслуживания каждого клиента, а с другой — ориентации на долгосрочные отношения, в том числе и в ущерб краткосрочным экономическим задачам. Обе стороны «CRM-медали» требуют создания и поддержания долгосрочных отношений с клиентами на качественно более высоком, чем простая декларация «клиент всегда прав», уровне. Целью CRM

является не просто увеличение объема продаж, а прибыльное «увязывание» потребностей клиента с возможностями продавца, что и требует совместной коллективной работы на клиента различных функциональных подразделений организации.

Таким образом, CRM «в большом» — это стратегия «отличительного» ведения бизнеса, а CRM «в малом» — собственно информационные технологии, позволяющие формализовать и автоматизировать различные аспекты взаимодействия с клиентами подразделений маркетинга, продаж и сервисного сопровождения на основе автоматических/автоматизированных процессов (в том числе сбытовых) и

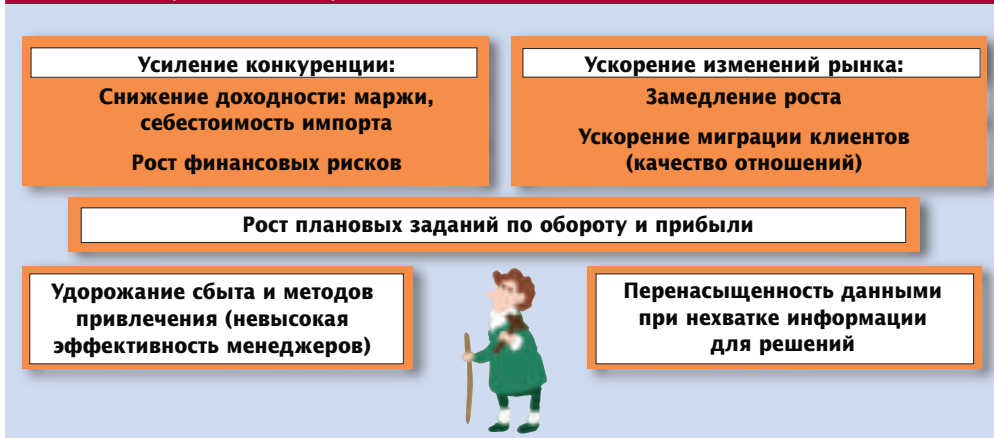
единого «информационного пространства» организации, т. е. консолидации всей информации о каждом клиенте путем обмена данными с другими информационными системами. Объединяя ключевые блоки информации о контактах, организациях, сделках, заказах/проектах и связях между этими «сущностями», CRM-система позволяет, опираясь на факты, узнать все о поведении клиентов и подобрать экономически целесообразный способ их обслуживания, ведя бизнес «проактивно».

Рынок CRM

Рынок CRM можно условно разделить на две части – средний и крупный. Все западные поставщики CRM-решений позиционируют свои продукты для компаний среднего или крупного бизнеса. К среднему бизнесу относят компании, минимальный оборот которых составляет 25–500 млн. долл., а максимальный колеблется в диапазоне от 500 млн. долл. до 1 млрд. долл. К крупному бизнесу, соответственно, относятся компании с оборотом свыше 1 млрд. долл.

CRM-продукты, предлагаемые западными поставщиками,

Рис. 1. Пять стратегических проблем «клиентского» бизнеса



можно классифицировать по семи основным категориям:

- SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей;
- MA (Marketing Automation) – автоматизация деятельности маркетинга;
- CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов;
- Call/Contact Center Management – центры обработки вызовов, контакт-центры;
- Field Service Management – управление территориально уда-

ленными подразделениями или пользователями;

- PRM (Partner Relationship Management) – управление взаимоотношениями с партнерами (не поставщиками, а элементами товаропроводящей сети, разделяющими риски);
- Help Desk – техническая поддержка пользователей.

На рынке присутствуют как продукты, обеспечивающие определенную узкую функциональность (например, управление контактами), так и полнофункциональные интегрированные CRM-системы, объединяющие в себе несколько модулей (в

Теория и практика

Для того чтобы проиллюстрировать ценность единого «информационного клиентского поля» в масштабе всего предприятия, обратимся к историям из жизни.

Сегодня

Наконец-то, после почти девяти месяцев борьбы, группа продаж вашей организации добилась согласия на подписание большого договора с новым клиентом. Это случилось в четверг, и все готовятся отпраздновать победу в пятничный вечер. Тем временем менеджер технического подразделения нового клиента хотел бы незамедлительно получить образец на испытания, как и было ему обещано. Он был «спонсором» сделки, активно содействуя ее завершению. Тем не менее перед уходом в отпуск на следующей неделе он хо-

чет лично убедиться в технической совместимости. Проведя соответствующий тест, он встречает легкоустранимую ошибку и звонит в сервис. Он обескуражен, когда на другом конце провода принявший звонок оператор не только не понимает, с кем имеет дело, но и несколько раз переспрашивает название компании, а также просит сообщить телефон. «Так как же теперь пойдут дела?» – встревожен менеджер, впервые задумавшись, не погорячился ли он, «лоббируя» вашу компанию. Во время банкета он предлагает «разбить» объем заказа на пилотный и основной при обязательном условии ужесточения требований к уровню технической поддержки.

Если бы ваша компания имела CRM

Менеджер технического подразделения звонит в ваш отдел сервиса. Приняв звонок, секретарь вводит фамилию, и на экране компьютера появляется небольшая список «од-

нофамильцев». Извинившись и уточнив имя и отчество, секретарь видит в закладке «Организации» окно «Новый клиент» и переводит звонок на лучшего специалиста. Последний в свою очередь видит, что заказ еще не размещен, а также информацию о том, что звонящий болеет за «Спартак». Он благодарит менеджера за выбор в пользу вашего продукта, разъясняет его особенности и спрашивает собеседника о шансах его любимой команды на победу в воскресном матче. «Когда же мы встречались?» – интересуется клиент и узнает в ответ, что «никогда, так как это первый контакт», но «рыбак рыбака видит издалека». Удовлетворенный сообщенными деталями, а также «конфиденциально сообщенной» информацией о возможной отгрузке непосредственно из «неприкосновенного запаса» производства (из-за периода отпусков на заводе), менеджер клиента уже в пятницу подтверждает заказ.

Сегодня

Вы — менеджер по продажам программного обеспечения. Сегодня истекает срок 30-дневного тестового периода у потенциального клиента. Позвонив руководителю отдела закупок, вы интересуетесь результатами, но в ответ слышите, что продукт «слишком дорогой», и поэтому принято решение о покупке альтернативного конкурентного продукта. В очередной раз вы завидуете ценовой политике конкурента и думаете над тем, какими словами обосновать списание проекта (и представительских затрат) в архив.

Если бы ваша компания имела CRM

Во время разговора вы видите в соответствующей закладке под названием «Вопросы», что в течение всего тестового месяца от потенци-

ального клиента поступил только один запрос об особенностях настройки и функционирования продукта. Кликнув на соответствующую кнопку «Библиотеки» и просмотрев раздел «Ход аналогичных сделок», вы узнаете, что процесс продажи такой мощной системы всегда сопровождался интенсивными (не менее десяти) контактами. Просматривая детали контактов в закладке «История», вы обнаруживаете, что заданный вопрос был сформулирован на уровне конечного пользователя и был легко разрешен инженером предпродажной поддержки. Никаких запросов о паролях доступа, необходимых для многопользовательского тестирования, вообще не поступало. Вооружившись обнаруженным несоответствием между тем, что было сказано и что было сделано, вы

доказываете клиенту на фактах, что сделанное им заключение не является объективным, и просите прислать корректное заключение. Вы практически «видите», как ваш собеседник краснеет на другом конце линии, и под угрозой «разоблачения перед его шефом» признается, что договор завизирован, но еще не подписан, и соглашается на повторную, более подробную оценку. После пристального рассмотрения перспективный клиент (возможно, учитывая риск «разоблачения») сообщает о превосходстве вашего продукта именно по основополагающему для него параметру надежности, что нивелирует ценовое превосходство конкурента. Вы оформляете сделку и, возможно, зарабатываете за счет нормативной маржи больше денег, чем было потрачено в свое время на всю CRM.

частности, модули продаж, маркетинга, сервисного сопровождения, проектного управления и электронной коммерции). Несомненно, промышленные CRM-системы превосходят своих меньших «узкофункциональных братьев», поскольку обеспечивают возможность построения автоматизированных процессов продаж и позволяют получить достоверный прогноз результатов сбытовой деятельности, представляя их в виде различных «срезов» информации, сгруппированной по заданным вами параметрам (по регионам, по каждому продавцу, по отрасли, по продуктам и т. д.). Можно утверждать, что с помощью полнофункциональной CRM-системы управление сделками выходит на новый качественный уровень.

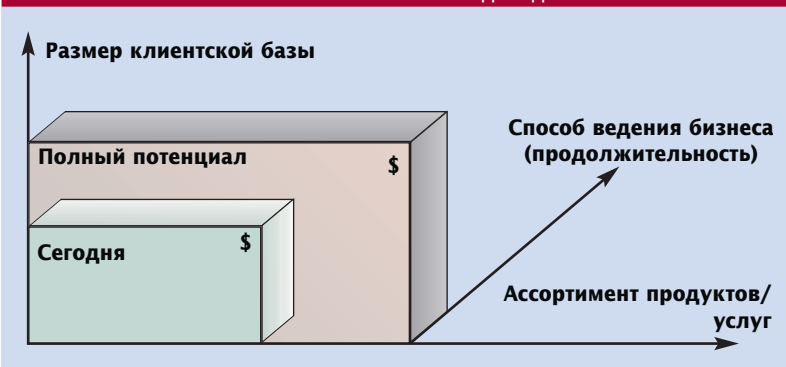
В чем основное отличие CRM-систем от всех остальных информационных систем предприятия? Прочие системы (ERP, документооборот) минимизируют расходы и/или «наводят порядок», а значит, работают на экономичность и экономию (снижение цены покупки), тогда как CRM-системы призваны наращивать эффективность бизнеса: отбором правильных клиентов и корректным выстраиванием отношений с первого раза.

Зачем бизнесу CRM

В условиях роста насыщения рынка в большинстве российских компаний почти во всех отраслях возникают сходные проблемы. С одной стороны, доходность бизнеса ограничивается (а частично и снижается) ожесточением конкурентной борьбы и пределом финансовых рисков «на клиента». Приходится все сильнее «толкаться локтями». С другой стороны, сам рынок претерпевает изменения: его рост замедляется, а клиенты становятся все более изощренными в выборе, предъявляя повышенные требования уже не только к качеству самих продуктов и услуг, но также к качеству отношений с поставщиками и партнерами по бизнесу. При этом они легко «голосуют ногами», если поставщик не сумел удовлетворить их постоянно растущие потребности или предугадать ожидания.

Неудивительно, что компаниям приходится тратить все больше и больше средств на привлечение клиентов: брать новых дорогостоящих сотрудников-продавцов, увеличивать размер комиссионных выплат, объем расходов на рекламу и прочие маркетинговые акции и т. д. Кроме того, на фоне всеобщей компьютеризации и «интернетизации» возникает синдром переизбытка информации, когда менеджерам становится все труднее в заданное время собрать точные данные для отчета или анализа ситуации, и быстро принять единственно верное решение. В результате выполнение плана по обороту и прибыли становится еще более сложной задачей на фоне роста издержек при сохранении ожиданий акционеров на уровне прежних лет. Как выйти из этого порочного круга, учитывая, что сегодня размер клиентской базы уже ограничен, а наращивание ассортимента продуктов и услуг имеет «естественный» предел, поскольку является легко копируемым конкурентным преимуществом, если не иметь эксклюзивных условий?

Рис. 2. Отношения с клиентами: источники дохода



Сегодня

На очередном оперативном совещании руководитель сервис-центра вашей организации пожаловался на общий рост входящих звонков с сервисными запросами. Анализируя статистику, он выяснил, что опережающими темпами растет доля обращений касательно нового продукта X, на успех продаж которого правлением была сделана большая ставка. Продукт вот уже второй квартал подряд продают дилеры вашей компании. У специалистов сервис-центра сложилось впечатление, что дилеры не оказывают должной поддержки клиентам и «переадресовывают» обращения в сервис. На основе этого руководитель сервиса сделал вывод, что отдел продаж подошел к вопросу безответственно, доверив продажу

продукта слабым дилерам, которые своими неграмотными действиями разрушают имидж продукта X. Как это бывало и раньше на таких «разборках», коммерческий директор незамедлительно «отреагировал», доказав с цифрами в руках правильность подхода к непрямым продажам продукта X, и «перевел стрелку», сказав, что в очередной раз никого в компании не интересует, как он «делает план». Остановив возникшую тут же перепалку, вы негодуете, что сервис-центр в очередной раз вынужден «отдуваться» за непродуманность действий коммерсантов.

Если бы ваша компания имела CRM

Сразу после «наезда» сервиса коммерческий директор сформировал запрос (индивидуальный отчет)

CRM-системе об удельной стоимости обслуживания, просуммировав стоимость всех зарегистрированных в подсистеме обращений от каждого из авторизованных дилеров и разделив результат на общий объем закупок продукта X. Подсчет системы выявил, что хотя количество обращений и возросло, но совокупная стоимость их обслуживания оказалась минимальной (по отношению к продажам в розничной сети компании), что позволяет незамедлительно выделить дополнительную ставку инженера в сервис-центр. В дальнейшем этот тип автоматизированного отчета был внесен в список «разрешенных к применению» и стал регулярно рассылаться и продавцам, и сервис-инженерам, что дало возможность принимать решения на основе фактов, а не криков.

Выход можно найти в способе ведения бизнеса (при условии среднерыночного уровня ассортимента продукции и числа клиентов). Известно, что если из 100 вновь привлеченных клиентов хотя бы пять серьезных станут постоянными, то прибыль компании может удвоиться — при том, что привлечение нового клиента обычно обходится в пять раз дороже, чем усилия по сохранению уже существующих заказчиков. В связи с этим возникает задача: организовать деятельность компании таким образом, чтобы взять с постоянного клиента больше, чем он может дать в условиях среднего обслуживания. Для ее решения необходимо:

- установить более высокую наценку, продавая высококласные продукты, без риска потери оборота (up-sell), поскольку постоянный и удовлетворенный клиент менее чувствителен к цене;
- повысить долю затрат на обслуживание перспективных постоянных клиентов за счет сокращения расходов на «разовых», так как это «инвестиции в надежность» будущих доходов;
- активнее продвигать дополнительные продукты и услуги (cross-sell), так как постоянный клиент охотнее откликается на дополнительные предложения, напрямую способствуя росту оборота компании.

Таким образом, цель CRM-системы — привязать клиента к поставщику и на основе постоянного углубления и совершенствования взаимоотношений максимально продлить «жизненный цикл» клиента в компании. Гуливер, привязанный одной ниточкой, легко встанет и уйдет, а разорвать массу системных связей не так просто и зачастую совсем невыгодно.

Разрозненная автоматизация или системный подход

В прошлом компании направляли инвестиции по большей степени в системы материально-финансового учета, логистики и управления персоналом. Это было закономерно, поскольку рынок

был ориентирован на продукты, и основными считались бизнес-процессы, обслуживающие производство: учет, контроль и распределение. И хотя сегодня ситуация на рынке изменилась, в России и странах СНГ у подавляющего числа компаний пока «не дошли руки» до повышения эффективности бизнес-процессов, сосредоточенных во

Компас
www.compas.ru
Надежный Игрок Вашей Команды
812-327-76-26
095-782-93-21

ЗАЙМИТЕСЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНЫМИ ВЕЩАМИ, ПОЛУЧИТЕ РЕШЕНИЯ ТЕКУЩИХ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ "КОМПАС"

Сегодня

Ваша компания недавно приняла решение об открытии Web-сайта. Была определена компания-исполнитель, разработавшая пилотный проект сайта, дизайн и наполнение которого всех устроили. Но несмотря на понесенные затраты, вы не знаете, кто и, самое главное, с какой целью посещает Web-страницу компании. Вы не знаете специфических интересов посетителей и на основе чего они принимают решение о личном контакте. Как минимум, отдел маркетинга подсчитывает количество визитов и анализирует достаточно «убогую» статистику по размещенным в Internet анкетам, но эти данные оседают на еще одном «кладбище информации» наряду с анкетами последней выставки. Возможно, некоторые посетители найдут время, чтобы дозвониться...

Если бы ваша компания имела CRM

Ваш Web-мастер использует простой скрипт, передающий по

электронной почте данные опроса потенциального клиента непосредственно в систему CRM. Во время посещения Web-страницы потенциальный клиент заполняет анкету, которая динамически открывает доступ к «белым страницам» по интересующим посетителя темам. Клиент отмечает области, по которым он хотел бы получить больше информации, а система автоматически:

- обрабатывает запрос;
- проверяет, «известен ли клиент»;
- вносит соответствующую запись о контакте;
- по заранее разработанному маркетологом алгоритму обрабатывает запрос, автоматически отправляя информацию по факсу и/или электронной почте, вносит соответствующую запись в план встреч руководителя отдела продаж (через определенное число дней, достаточное клиенту для получения материалов и знакомства с ними).

Руководитель отдела продаж на основе имеющейся информации о клиенте и его интересов определяет наиболее подготовленного сотрудника и поручает ему ведение сделки. При таком подходе Web-сайт является не данью моде, а круглосуточно работающим сотрудником, призванным увеличивать эффективность продаж и повышать экономичность операций.

Таким образом, в условиях развитого «рынка потребителя» управление взаимоотношениями с клиентами становится самым важным источником дальнейшего развития коммерческой организации. Теперь потребитель может инициировать спрос, а не пассивно потреблять то, что ему предлагается. Вот почему успешным организациям так важно наращивать достигнутые результаты CRM-путем установления и закрепления долгосрочных прибыльных отношений с клиентами на базе информационных технологий.

«фронт-офисе», поэтому необходимый уровень поддержки отношений с клиентом все еще не достигнут. Однако с ожесточением конкуренции на рынке востребованность CRM-систем растет.

Спросите у любого руководителя или владельца крупного бизнеса, для чего они работают, вероятнее всего, что в ответ услышите: «Для наших клиентов». Потребность компаний в ориентации на заказчика больше не является «откровением», ведь большинство организаций уже осознало, что качественная организация отношений с клиентами является наиболее важным из конкурентных преимуществ.

Взгляните на свою компанию критически и попробуйте ответить на простые вопросы.

- Может ли каждый сотрудник компании реально содействовать росту продаж?
- Может ли каждый продавец обеспечить более высокий уровень обслуживания?
- Вооружен ли отдел маркетинга актуальными и точными данными?
- Может ли руководитель принимать решения на основе фактов, а не только мнений коллег и собственной интуиции?

До настоящего времени значительная часть попыток улучшения отношений с клиентом сводилась к автоматизации существующих процессов в сбытовых подразделениях (как правило, большинство уже имеет собственную систему и базу данных, и планирует их совершенствовать). Редко когда продавец «автоматизирован» мобильными компьютерами или хотя бы программным обеспечением общего назначения. Продавцы работают с клиентами в условиях дефицита информации об их проблемах и поведении. Запросы не всегда передаются из службы сервисного сопровождения в

соответствующие сбытовые подразделения вследствие существующих информационных барьеров (в том числе и технических). Рекламации клиентов теряются между отделом сервисного обслуживания и отделом продаж, не говоря уже о контроле над тем, как ведется работа с ними. Маркетинг, в свою очередь, борется за то, чтобы собрать информацию о клиентах из различных «островков» данных. Все в совокупности обычно выражается в суждениях, подобных этому: «Никому ничего не нужно — нет командного духа».

Для того чтобы стать клиент-ориентированной организацией, необходимо перестать «изобретать» разрозненные системы поддержки продаж, маркетинга, сервиса и контроля качества и начать внедрение единой системы управления отношениями с клиентами в масштабе всего бизнеса для достижения конкурентного преимущества компании в целом. Такое решение обеспечит каждого сотрудника «фронт-офиса» (того, который непосредственно взаимодействует с клиентом) необходимой информацией для продаж и сервисного сопровождения. Капитализация компании за счет роста интеллектуального капитала и ценности ее связей с клиентами увеличится.

Клиенты довольны? Этого уже недостаточно

Каждый из нас имеет опыт покупателя. Теперь задумаемся, чего мы ожидаем от контакта с поставщиком во время совершения покупки:

- быстрых и точных ответов на наши вопросы;
- «узнавания» нас лично или нашей компании в каждом из подразделений;
- учета всех высказанных нами ранее пожеланий;



- информированности о ходе исполнения предыдущих договоренностей, в том числе и в форме будущих усовершенствований продукта или вида услуги;
- управленческих усилий, нацеленных на решение нашей задачи.

А теперь позвольте задать вопрос: насколько хорошо ваша собственная компания оправдывает эти ожидания?

Клиенты, свободные в расходовании заработанных средств, нередко тратят их там, где чувствуют, что их ценят. *Компании должны последовательно превосходить ожидания и тем самым обеспечивать лояльность клиентов*, повторные заказы и рост клиентской базы. Чтобы по-настоящему пестовать отношения с клиентами, необходимо быть готовым сделать «дополнительное усилие» для каждого из них, что в свою очередь требует доступа сотрудников продающих подразделений ко всем аспектам отношений с клиентами: от продаж и маркетинга до сервисного сопровождения.

Максимальное использование бизнес-возможностей

Ежедневно продавцы, обслуживающий и вспомогательный персонал, руководители и другие сотрудники вносят свой вклад во взаимоотношения компании с клиентами, попеременно играя в них критическую роль. Эти контакты помогают слушать клиентов и реагировать на их нужды, предоставляя драгоценную возможность:

- укреплять отношения и лояльность — если только клиент чувствует, что его мнение значимо и его пожелания фиксируются и принимаются в работу;
- предлагать новые товары и услуги;
- получать «обратную связь»;
- совершенствовать продуктовый ассортимент и предложения.

Для эффективных контактов сотрудникам нужен доступ к актуальной, «отфильтрованной» и точной информации, отображающей все стороны отношений клиента и компании. Зачастую эти данные находятся в пределах конкретного подразделения: например, запрос клиента о специфических особенностях продукта, направленный «технарям». Однако часто информация, необходимая для «превосхождения» клиентских ожиданий, находится за пределами подразделения, что осложняет получение общего представления о клиенте и как следствие не позволяет соответствовать его ожиданиям (не говоря уже об их превосхождении). Разрозненные локальные приложения или системы имеют мало пользы в этих ситуациях, поскольку их фокус лежит во внутренних, узковедомственных потребностях, а не в общих отношениях с клиентами. Таким образом, сотруднику нужна информация о клиенте в масштабе всей организации и «на кончиках пальцев». **CIO.ru**

Андрей Павлов — генеральный директор компании «Формула безопасности», основатель CRM-практики «ФБ Консалт», a.pavlov@fbgroup.ru



ВСЕРОССИЙСКАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

НАУЧНЫЙ СЕРВИС В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

22 – 27 сентября, Абрау-Дюрсо

Конференция посвящена основным направлениям и тенденциям использования Интернет-технологий и сети Интернет в современных научных исследованиях и образовании. Основная цель данной конференции — предоставить возможность для обсуждения, апробации и обмена мнениями о наиболее значимых результатах, полученных ведущими российскими коллективами за последнее время в данной области деятельности. В этом году особый акцент будет сделан на теории и практике распределенных вычислений, GRID-технологиях и системах метакомпьютинга.

ОРГАНИЗАТОРЫ

- Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова
- Ростовский Государственный Университет
- Институт вычислительной математики РАН

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

- Российского Фонда Фундаментальных Исследований

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР

- Hewlett-Packard

СПОНСОРЫ

- IBM
- AMD
- Туан-платформы
- STORUS

КОНТАКТЫ

В Москве:

Воеводин Владимир Валентинович,
телефон: (095) 939-5216, e-mail: voevodin@parallel.ru

В Ростове-на-Дону:

Кондратенко Владимир Алексеевич,
телефон: (8632) 433-266, e-mail: kondr@rsu.ru

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

- Издательство "Открытые системы"
- РИА РосБизнесКонсалтинг
- Газета "ПОИСК"

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

<http://agora.guru.ru/abrau2003>