

Web-шопинг: покупаем канцтовары

BUSINESS online

#7' 2001



**CRM — бизнес
на лояльности** с. 32-68

**ИСКУССТВО
ONLINE** с. 22

**Компьютер —
человек будущего?! с. 92**

**Эпоха виртуальных
корпораций с. 14**

PLUS

Культ личности: спаситель IBM
Интернет-архив для "яйцеголовых"
Как сделать клиенту хорошо
Цифровое неравенство
Сделай свой сайт популярным!



Тема номера: CRM —





клиент-ориентированная стратегия



CRM — бизнес

CRM (Customer Relationship Management

— управление взаимоотношениями с клиентами) — это не программный продукт и не технология. Это даже не набор продуктов. CRM — это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, ядром которой является клиент-ориентированный подход.

ERP-системы появились, когда на первое место ставился продукт. Бизнес-процессы, обеспечивающие его производство, то есть учет, контроль и распределение, считались основными. Это была эра автоматизации "бэк-офиса".

CRM-системы **стали нужными на высококонкурентном рынке**, где в фокусе — клиент. **Главная задача CRM-систем — повышение эффективности бизнес-процессов**, сосредоточенных во "фронт-офисе", направленных на привлечение и удержание клиентов — в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом. На уровне технологий CRM — это набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки над ERP) на основе единой базы данных.

Персонализация — возврат к истокам

В принципе в концепции CRM нет ничего нового. 100 лет назад супермаркетов еще не было, и основная масса товаров продавалась через множество маленьких магазинчиков. Окрестные жители покупали там все необходимое, не утруждая себя поездками в город. Хозяин магазина знал всех своих клиентов, которые жили по соседству, в лицо и по имени. Знал их нужды, привычки, вкусы, финансовое состояние, факты личной жизни и т. д. Он знал, кто, когда и зачем придет. Бизнес строился на лояльности этих постоянных покупателей. Сейчас бы это назвали персонализацией.

Потом наступила эра потребления. Выросли супермаркеты. Массовый продукт. Массовый покупатель. Все качественно, все красиво, продается на каждом углу, но — безлико. О персонализации забыли. Ведь нельзя же приставить к каждому покупателю по продавцу. А хочется.

В эпоху конкуренции качество товара везде примерно одинаково. Норма прибыли упала. Единственный способ выжить в конкурентной борьбе — выделиться среди остальных продавцов, предложить продукт каждому клиенту персонально, с учетом его индивидуальных потребностей.

И тут оказалось, что на современном уровне развития компьютерных технологий можно "вернуться к прошлому" и обеспечить персонализацию даже в массовых продажах. Хозяин магазина раньше хранил в голове информацию о 100 своих клиентах. База данных может сохранить и обработать 100 тысяч и предложить каждому именно то, к чему он привык и чего может захотеть.

И тут появилась концепция CRM.

Жизненный цикл клиента

ERP-системы возникли в ту уходящую в прошлое эру, когда на первое место ставился продукт и бизнес-процессы, обеспечивающие его производство, то есть учет, контроль и распределение. Это была эра автоматизации "бэк-офиса".

CRM-системы стали востребованы на высококонкурентном рынке (иногда применяют термин "совершенная конкуренция"), где в фокусе стоит клиент. Главная задача CRM-систем — повышение эффективности бизнес-процессов, сосредоточенных во "фронт-офисе" и направленных на привлечение и удержание клиентов — в маркетинге, продажах и сервисе и независимо от кана-



на лояльности

ла, через который происходит контакт с клиентом. На уровне технологий CRM — это набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании (часто в виде надстройки над ERP) на основе единой базы данных.

В дополнение к совершенной конкуренции непосредственными причинами, вызвавшими появление CRM, являются ставшая реальностью мультиканальность взаимоотношений компаний с клиентами, смещение ориентации компаний от "продукто-ориентированных" концепций к "клиенто-ориентированным" (когда гораздо большее внимание уделяется методам прямого маркетинга и иже с ним) и появление информационных технологий, на основе которых CRM можно реализовать.

Наконец, многие компании уже достигли пределов минимизации издержек и качества за счет внедрения ERP-систем и в поисках новых способов повышения конкурентоспособности обратили внимание на CRM.

Современная концепция CRM рассматривает продажи не как отдельный акт, осуществленный конкретным продавцом с конкретным покупателем, но как непрерывный процесс, в который вовлечен КАЖДЫЙ сотрудник компании. Как искусство и науку использования информации о клиенте для приобретения его лояльности и повышения ценности для компании. Цель — строить персональные взаимоотношения с клиентом, независимо от того, какую должность занимает сотрудник компании, в каком отделе он работает, где находится офис.

При этом появилось понятие жизненного цикла клиента, начиная от первого контакта и привлечения его внимания к товару или услуге и кончая формированием лояльности (рис. 1). Любая организа-



ция должна в первую очередь ответить на пять основных вопросов:

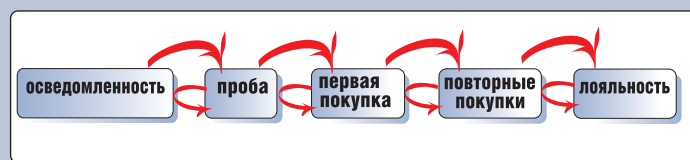
1. Кто мой потребитель (его отношение, восприятие, поведение, потребности)?
2. Где, в каком месте происходит контакт потребителя с организацией?
3. Насколько эффективно строятся взаимоотношения к ним?

4. Когда и почему эти взаимоотношения прерываются?

5. Во что обходится организации приобретение или потеря таких взаимоотношений?

Вся информация, касающаяся ответов на эти вопросы (а это могут быть текстовые, цифровые и другие данные), должна храниться в единой базе, доступ к которой имеют все лица, участвующие в про-

Рис. 1. Модель жизненного цикла клиента



цессе взаимодействия с клиентами, и использовать для оптимизации бизнес-процессов.

Новые мотивы в новой экономике

Таким образом, сейчас заметно сместились акценты. Если раньше клиент получал представление о компании на основании ее продукта, то теперь он строит свое отношение к компании в целом как к партнеру, с которым взаимодействует по разным каналам — от телефонного звонка до Интернета и личного визита. При этом запросы потребителей стали значительно более дифференцированными, а формы взаимодействия — персонализированными (см. рис. 2).

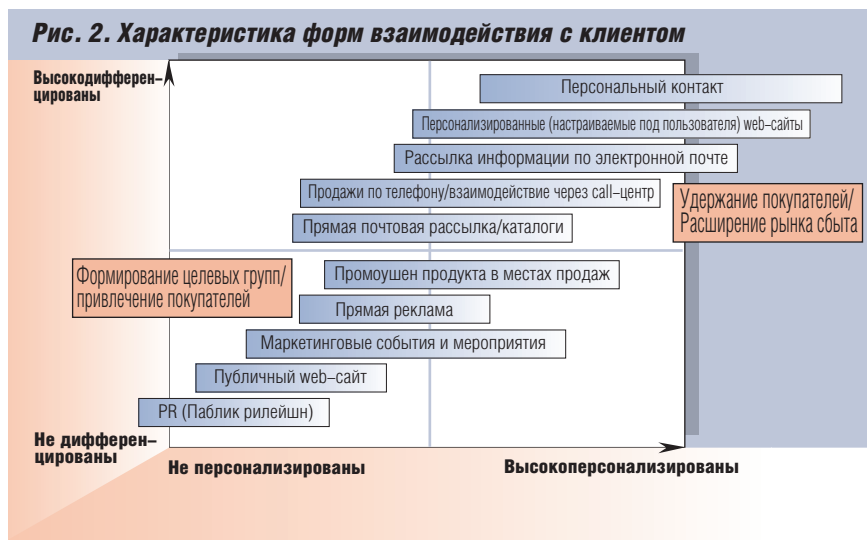
Кроме того, изменилась "пирамида" ценностей. Типичная стратегия производителя в индустриальной экономике была нацелена на удовлетворение клиента и строилась исходя из следующей "пирамиды" мотивов (рис. 3):

- наличие продукта (компания имеет то, что я хочу);
- ценность (цена соответствует моим ожиданиям);
- удобство (продукт легко получить и использовать);
- доверие (я уверен, что продукт надежен и качествен).

В эпоху электронной, "новой" экономики высшая цель — лояльность, причем взаимная: не только клиент лоялен к компании, но и компания лояльна к клиенту. От достигнутого уровня удовлетворения строится новая пирамида (рис. 4):

- удовлетворение (мои потребности и запросы обеспечены);
- постоянство (компания всегда действует, исходя из моих интересов);
- персонализация (компания демонстрирует, что она знает мои личные пожелания и идет им навстречу);
- слияние (взаимоотношения строятся на моих условиях и под моим контролем).

В рамках второй пирамиды задача CRM — охватить все каналы и точки контакта с клиентами и согласовать их, чтобы была единая методика и техника общения. Каждый контакт должен работать на привлечение покупателя! Клиент хочет, чтобы его обслужили с одинаковым качеством



независимо от канала взаимодействия. Информация, доставляемая клиенту по его запросу, должна быть точной, полной и последовательной. Не должно быть разных ответов на одни и те же вопросы от разных представителей компании.

Таким образом, уже ни у кого не осталось сомнений, что клиентская база — важнейший актив компании, которым надо эффективно управлять. "Выращивание" клиента рассматривается как необходимое условие успешной работы и с текущим, и с перспективным клиентом.

Деньги на поверхности

Интересно отметить, что цена является далеко не решающим фактором в вос-

питании лояльности и при совершении повторных покупок. Например, исследование, проведенное компанией DELL, показало, что мотивы, приведшие к повторной покупке через их online-магазин, расположились в следующем порядке:

- качество обслуживания;
- доставка заказа в срок;
- возможность доставки в любое место;
- легкость оформления заказа;
- широкий выбор продукции у компании;
- доступ к полной информации по всем продуктам;
- удобная система навигации по сайту;
- цена.

Таким образом, инвестиции в технологии работы с существующими клиен-

Рис. 3. Пирамида мотивов в индустриальной экономике



Рис. 4. Пирамида мотивов "новой" экономики





Затраты на привлечение нового клиента в среднем в 5 раз больше, чем на удержание существующего.

Большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.

тами прямо влияют на их лояльность, а значит, на эффективность и устойчивость бизнеса. С точки зрения денег, лояльность приводит к следующим результатам:

- клиент становится менее чувствителен к цене, значит, на продукт (услугу) можно установить более высокую цену (up-sell) без риска потери оборота;
- стоимость продажи продуктов и услуг существующим клиентам значительно ниже. Как результат — прибыльность мо-

От концепции — к технологиям

Переводя информацию в единую базу данных в рамках CRM-системы, мы повышаем шансы "зацепить" клиента. Кроме того, минимизируется дублирование информации, дублирование усилий, а это уже сокращение затрат.

При этом все процессы взаимодействия с клиентами должны управляться через согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать общее впечатление о компании и ее продукте. Очень часто потребитель имеет разрозненное, фрагментарное мнение о компании, полученное через взаимодействие по разным каналам, таким, как телефон, факс, электронная почта, Интернет и т.д. Несогласованность каналов приводит к отсутствию целостной картины о компании. Координация ведет к максимальному удовлетворению запросов клиентов, в конечном счете повышая прибыльность бизнеса.

При этом надо иметь в виду, что термин "клиент" гораздо шире, чем "потребитель", и подразумевает также члена бизнес-сообщества, который взаимодействует с предприятием. Клиентами являются также партнеры, реселлеры — все те, кому нужны информация и сервис как элемент продвижения продукта на рынок.

Возможность получить, сохранить и обработать полную историю взаимодействия клиента с компанией дает массу преимуществ. Компания может применить различные методы анализа для получения знаний на основе данных, в частности, предсказать, что клиент захочет в будущем. Она может провести сегментацию аудитории, проанализировать эффективность работы конкретного канала сбыта, успешность рекламной кампании, оптимально загрузить свою сбытовую и сервисную сеть и т.д. Давно известно правило 80/20 — 20% клиентов приносят 80%

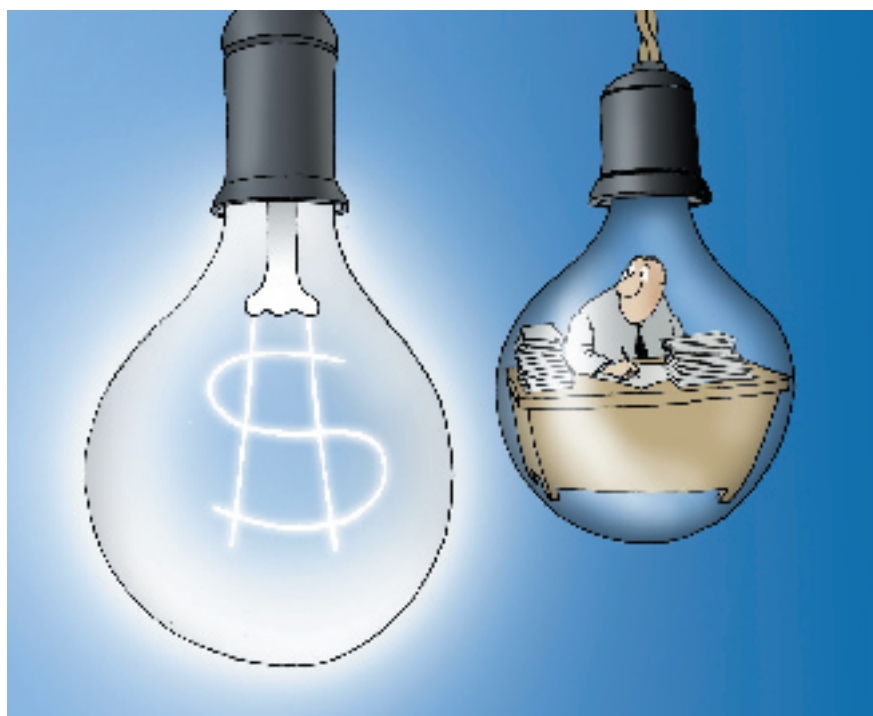
Если рыбы много и она голодная, то клюнет и "на хлеб". Когда рыбы мало или она перекормлена, рыболовы изобретают все более изощренные снасти для того, чтобы ее поймать. Истоки CRM именно здесь: товаров и конкурентов больше, чем покупателей

жет быть выше, даже если цена ниже, чем у конкурента;

- клиенту можно предлагать ряд дополнительных услуг (продуктов) (cross-sell), тем самым увеличивая оборот компании.

Таким образом, концепция CRM гораздо шире, чем, например, известный подход — обеспечить наивысшее качество продукта и сервиса. В последнем случае мы все равно работаем со "средней температурой по больнице". Пусть и высокой.

Суть концепции CRM в том, что наиболее желанный и прибыльный клиент имеет право на первоочередное и эксклюзивное обслуживание. Надо учиться у своего клиента, иметь с ним обратную связь и работать так, как клиент хочет. Сейчас мало сказать клиенту: "Мы здесь". Надо сказать: "Мы здесь для тебя, и работаем здесь для тебя, и даем тебе то, что ценно для тебя, предугадывая то, что ты хочешь".





Удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем 5 своим знакомым. Неудовлетворенный — минимум 10.

Большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент "ушел" до этого срока, то он принес убытки).

Увеличение доли удержанных клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50—100%.

прибыли. Поэтому важно определить характеристики, особенности, портрет именно этой группы, сохранить ее на долгий срок и увеличить размер.

Для получения эффективных результатов в рамках CRM применяется весь современный арсенал методик и методов математического анализа данных. Например, чтобы решить задачу удержания клиентов, необходимо:

- построить модели предпочтений клиентов, что позволяет снизить процент их оттока;
- сделать анализ предпочтений клиентов к тем или иным каналам взаимодействия и продаж;
- провести анализ жизненного цикла клиента, его покупательского поведения на всех стадиях (от привлечения внимания до появления лояльности);
- проанализировать жизненные ценности (lifetime value) клиентов на всех этапах взаимодействия.

Причем самое важное заключается в том, что в рамках системы CRM полученные знания становятся доступны каждому работнику компании и могут быть немедленно использованы для повышения эффективности бизнеса.

Миссия выполнима: функциональность CRM

Функциональность CRM охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания, то есть все те точки контакта, где происходит взаимодействие предприятия с клиентом.

В начале 90-х годов, когда CRM еще не оформилась как единая концепция, тем не менее уже существовал набор "кирпичи-

ков", развитие которых и привело к тому, что мы видим сегодня, а именно:

- различные системы сбора информации о клиентах, частично включающие зачатки SFA (Sales Force Automation) — автоматизация деятельности торговых представителей;
- ряд маркетинговых баз данных, обеспечивающих анализ на уровне продукта (его продаж), но слабо интегрированных с источниками другой информации;
- системы доставки информации до клиента (прямая почтовая рассылка и т. д.);
- базовые аналитические инструменты, используемые для анализа поведения покупателя при дискретной покупке, но без учета его жизненного цикла.

Лишь в 90-е годы все указанные системы были интегрированы в одно целое в рамках концепции CRM. Например, при проведении маркетинговых кампаний необходимо обеспечить обмен информацией, используемой отделом маркетинга и

отделом продаж для того, чтобы этот процесс был эффективным и оптимальным. При этом может использоваться автоматическое распределение списка потенциальных клиентов между торговыми агентами или автоматическое назначение заданий сотрудникам отдела продаж.

Поэтому практически любое программное обеспечение CRM имеет соответствующие модули (маркетинг, продажи, поддержка и сервис). Однако абсолютно универсального решения нет. Каждый программный продукт имеет свои сильные и слабые стороны и обладает наилучшей функциональностью и эффективностью обычно в одной из этих областей. Поэтому компания, в которой внедряется CRM, должна выделить первоочередные направления автоматизации и начать с них, постепенно достраивая всю систему.

Входной информацией для системы CRM являются, с одной стороны, данные, характеризующие клиента: история контактов (покупки, запросы на обслуживание, информационные запросы, жалобы и т. д.), его профиль (возраст, доход, наличие детей, профессия, место проживания и т. д.), история покупок (что купил, количество, способ оплаты, наличие задолженности и т. д.), а с другой стороны — данные об организации (структура продаж, параметры текущего состояния бизнеса и т. д.).





Выходной информацией являются агрегированные данные и показатели, новые знания, выводы — все то, что может быть использовано для оптимизации работы компании в целом и ее отдельных работников.

Соответственно, CRM должна предусматривать средства ввода информации в единую базу данных (как служащими компании, так и самим клиентом, например, через web-сайт при регистрации или покупке), причем данные должны централи-

жем, нужен анализ целевых групп. То есть CRM допускает разную форму предоставления информации для разных целей и разных подразделений.

На рис. 5 показана упрощенная структура информационных процессов в рамках CRM.

Аналитика превыше всего

Важно отметить, что с ростом детализации информации и ее ценности с точки зрения анализа растут ее стоимость, слож-

венно CRM. Например, анализ времени и затрат на цикл продаж на разных этапах и фазах продаж позволяет проводить оптимизацию сокращения издержек. Выявление приоритетных клиентов по разным критериям (доход/затраты) позволяет повысить доходность работы каналов сбыта. Выявление типичных проблем/запросов, выработка типичной реакции на них позволяет минимизировать время реакции работника (а значит, опять же сократить затраты — ведь за телефон компания платит!). Анализ каналов продаж позволяет выявить проблемные отделы и бизнес-процессы, понять, на каких каналах надо сосредоточить усилия, как провести реструктуризацию проблемной области (департамента) и т. д.

Итак, можно выделить 3 основных вида использования CRM-систем:

- **оперативное** (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания);
- **аналитическое** (совместный анализ данных, характеризующих деятельность как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций);
- **коллаборационное** (клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания).

Выявление приоритетных клиентов по разным критериям (доход/затраты) позволяет повысить доходность работы каналов сбыта

зованно обновляться при каждом новом контакте.

Следующим уровнем являются средства обработки данных (ранжирование, кластеризация, агрегирование, визуализация и т. д.). Наконец, средства доступа ко всей информации — как входной, так и выходной — всеми подразделениями компании. Торговому агенту могут понадобиться, например, история покупок клиента и прогноз его предпочтений — что можно предложить ему в следующий раз, в то время как для отдела маркетинга, ска-

ность, формализуемость и изменчивость. Например, гео- и демографические характеристики относительно стабильны, но уже давно изучены. Тогда как история персональных транзакций, в том числе финансовых, история контактов, предпочтения, позволяющие построить профиль клиента и предсказать его поведение, добываются с трудом, обычно в интерактивном режиме, требуют времени накопления и находятся в постоянной динамике.

При этом результаты аналитического использования CRM выходят за рамки собст-

Рис. 5. Цикл информационных процессов в CRM



CRM: структура основных модулей

Основными функциональными блоками большинства CRM-систем являются:

- MA (Marketing Automation)** — автоматизация маркетинга;
- SFA (Sales Force Automation)** — автоматизация деятельности торговых представителей;
- CSS (Customer Service & Support)** — автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов.

MA — Marketing Automation

В настоящее время средства массовой коммуникации (в частности, СМИ) используются для организации первоначального контакта, после чего следует фокусная кампания, ориентированная на более узкую целевую аудиторию. Персонализация становится ожидаемой клиентом нормой взаимодействия, когда принимаются во внимание привычки и предпочтения покупателя.



Наиболее эффективными методиками являются управление контентом и персонализированный (one2one) маркетинг, имеющие целью обеспечить клиента информацией, наиболее соответствующей его специфическим запросам. Маркетинговая активность быстро перемещается из области традиционного телемаркетинга в Интернет и электронную почту. При этом маркетинговые коммуникации рассматриваются как цикл — непрерывный процесс, построенный на обратной связи с рынком и основанный на постоянном уточнении задач и целей (см. рис. 6).

Кроме того, современные методы маркетинга основаны на прогнозировании поведения определенных групп клиентов на основе информации о предыдущем взаимодействии, выделении ключевых изменений в жизненном цикле клиента и предска-

Около 50% существующих клиентов компании неприбыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.

В среднем компания контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год — с потенциальным.

Поставщики продуктов класса CRM обещают повышение прибыльности предприятий на десятки процентов, а рентабельность проектов — от 200 до 800 процентов за 2—3 года.

- средства планирования и проведения маркетинговой кампании, анализа ее результатов для каждой целевой группы, продукта, региона и т. д;
- инструменты для проведения телемаркетинга;
- управление потенциальными сделками (opportunity management);
- базу данных по продуктам компании, ценам, состоянию рынка, конкурентам, Средства бюджетирования и прогнозиров-

- работа с клиентами (Account management);
- автоматическая подготовка коммерческих предложений;
- генерация клиентских баз;
- генерация прайс-листов;
- анализ прибылей и убытков.

CSS — Customer Service & Support

Современная концепция обслуживания гораздо шире традиционной системы клиентской поддержки, где по телефону можно было задавать вопросы и получать ответы (call-центры). CSS — ключевая стадия взаимодействия, в процессе которой создается лояльность клиента. Это видно и по изменяющемуся статусу call-центров, которые эволюционируют в сторону контакт-центров, покрывающих весь спектр средств и каналов коммуникации.

CSS включает:

- базу данных контактов с клиентом — позволяет знать, какой клиент обратился в службу сервиса, какие проблемы у него возникали ранее, какие у него предпочтения;
- мониторинг прохождения заявок — позволяет контролировать процессы обработки запросов и заявок, реакцию на них, отчетность о результатах обслуживания;
- средства контроля выездных сервисных служб (информация по качеству обслуживания, удовлетворенности клиентов, стоимости сервиса, скорости обслуживания и т. д.);
- базу знаний о типичных возникающих проблемах и средствах их решения (в целях снижения себестоимости сервиса). Большинство проблем могут быть решены в ходе первого обращения клиента;
- сервисные соглашения — автоматическое отслеживание истечения сроков контрактов на обслуживание. Доступность информации об условиях соглашений;

Маркетинг стал более сконцентрированным, а клиенты получают именно ту информацию и те продукты, которые им необходимы

зании его дальнейших действий и мотиваций. Таким образом, маркетинг стал более сконцентрированным, а клиенты получают именно ту информацию и те продукты, которые им необходимы.

Для достижения максимального эффекта все действия, следующие за маркетинговой кампанией, должны проводиться во взаимодействии с продавцами для проведения квалифицированного анализа целевой аудитории, успехов и поражений.

Наконец, важнейшей компонентой МА является анализ эффективности маркетинговых и рекламных кампаний, управление стоимостью компании в целом и отдельными событиями (шоу, семинары и т. д.) в процессе перспективного планирования и анализа рентабельности инвестиций.

Таким образом, МА включает:

- средства анализа и формирования целевой аудитории, генерацию списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми агентами;

вания результатов маркетинговых исследований и кампаний.

SFA — Sales Force Automation

SFA — наиболее быстро растущий сегмент CRM. Взаимодействие продавцов с потенциальным клиентом, превращение его в потребителя, создание и поддержание его лояльности — ключ к успеху бизнеса. Процесс продажи может управляться через различные интерфейсы и включает взаимодействие с различными бизнес-единицами предприятия. Продавцы являются существенным источником информации для предприятия.

С одной стороны, они должны иметь средства доступа к самой свежей информации, с другой — доводить такую информацию до других.

Функциональность SFA включает:

- прогнозы продаж, анализ цикла продаж, генерация отчетности;
- управление контактами (Contact management);



• средства управления запросами клиентов (например, через механизм присвоения приоритетов).

Модули CSS помогают компаниям повысить прибыльность отделов поддержки и сервиса. На основе интеграции с модулями SFA и MA они позволяют использовать каждый контакт клиента с компанией для продаж дополнительных продуктов и услуг.

Люди покупают у людей: внедрение CRM

Традиционная мудрость "люди покупают у людей", безусловно, остается, более того, получает второе дыхание, когда предприятие переходит к персонализированной модели продаж. Сложно возразить против идеи CRM в целом, однако проблема в том, как эту идею внедрить.

CRM затрагивает многие части организации. При этом CRM-системы бесполезно ставить на старые бизнес-процессы. Философия, стратегия ведения бизнеса и вытекающие из нее технологии, процедуры, регламенты и так далее — все должно меняться. Клиент обычно сталкивается с фронт-офисом предприятия — продажи, маркетинг, сервис. Однако в основе бизнеса всегда лежат внутренние, бэк-офисные процессы производства — вотчина ERP-систем (планирование, изготовление, учет, доставка и т. д.). Когда лимит повышения конкурентных преимуществ за счет внедрения ERP исчерпан — наступает время CRM. Понятно, что без интеграции внутренних и внешних бизнес-процессов результат внедрения CRM будет нулевым. При этом концептуально для CRM-решения абсолютно необходимо иметь объединенную базу данных как центр, вокруг которого происходит интеграция.

Достаточно критичный вопрос: где и когда нужна CRM? Как окупить инвестиции в CRM?

Вряд ли дорогая CRM-система нужна фирме, у которой десяток клиентов. Кроме того, многие тонкости, заложенные в концепцию CRM, не востребованы, когда рынок находится в стадии роста и реализуется стратегия захвата рынка — когда ставится задача быть первым, расширить клиентскую базу любой ценой.

Например, несколько лет назад, когда рынок услуг мобильной связи не был насыщен, одна из компаний — производителей аналитического ПО — предложила московским сотовым операторам провести анализ клиентской базы. "Да вы что, какой



анализ — ответили им, — карась жирный идет". Хотя, с другой стороны, как технология, позволяющая грамотно поставить с самого начала технологию продаж и удержания клиентов, CRM востребована и в этом случае.

Однако в условиях обостряющейся конкуренции, в условиях сжимающегося рынка идеология и технологии CRM являются мощным оружием конкурентной борьбы.

Пионерами внедрения CRM на Западе стали отрасли, где много клиентов, регулярно покупающих продукт (услугу) — в сферах оптовой и розничной торговли, финансового сервиса, страхования, авиационных перевозок, телекоммуникаций. В последнее время к ним добавились фармацевтика, медицинские центры, сфера обучения и различных услуг.

Особенности национального CRM

В российских условиях внедрение CRM — дело деликатное.

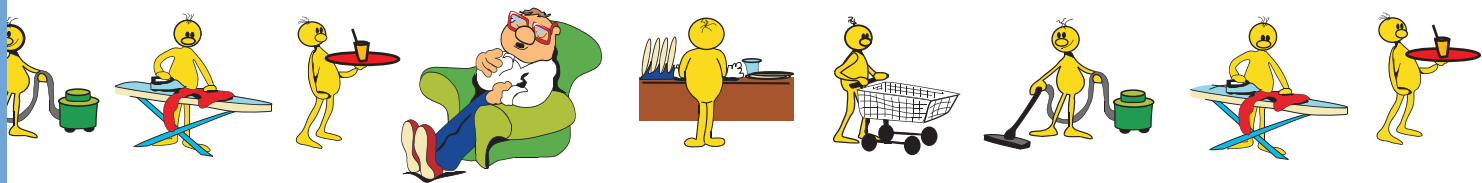
Во-первых, бизнес обычно строится на личных связях. Менеджеры, отвечающие за продажи, в большинстве случаев абсолютно не заинтересованы раскрывать свою клиентскую базу кому-либо другому. Уходит менеджер — уходит клиентура. Напротив, западный стиль управления (и технология CRM здесь не исключение) предполагает, что информация отделена от работника и формализована в рамках бизнес-процесса — люди уходят, данные остаются.

Во-вторых, россияне не очень-то любят давать информацию о себе — соответственно, и анализировать почти нечего. Причем

МНЕНИЕ



Когда лимит повышения конкурентных преимуществ за счет внедрения ERP исчерпан — наступает время CRM. Понятно, что без интеграции внутренних и внешних бизнес-процессов результат внедрения CRM будет нулевым



даже в тех случаях, когда информация есть, она часто не соответствует реальному положению дел. Например, если мы попытаемся по анкетным данным выявить наиболее активных пользователей услуг мобильной связи, то ими вполне могут оказаться молодые женщины в возрасте от 18 до 25 лет — просто потому, что многие обеспеченные люди предпочитают регистрировать "трубку" не на себя, а на жен или детей.

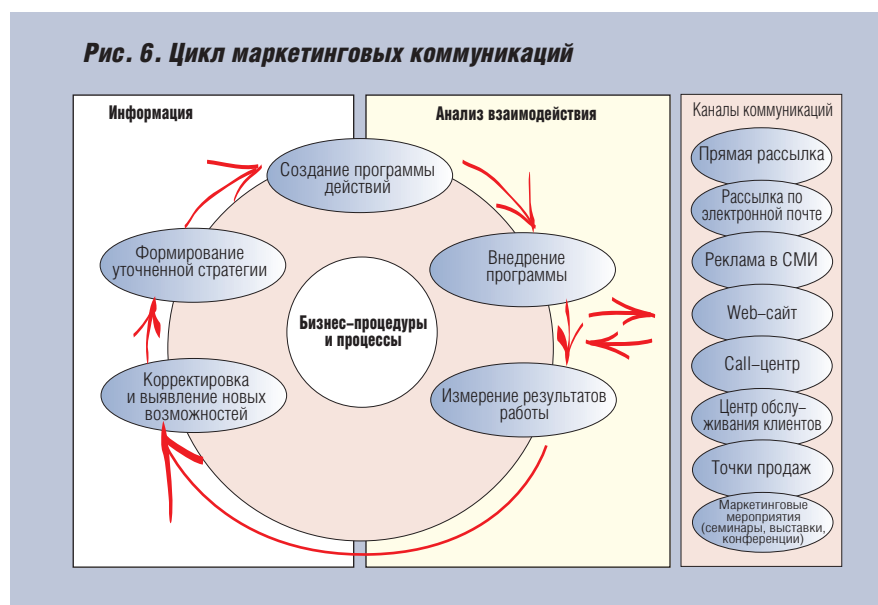
В-третьих, на Западе совершенно стандартна ситуация, когда клиенту, позвонившему в банк с вопросом о курсе валют, могут заодно с ответом предложить разместить остаток на счете в виде депозита и назвать этот остаток — просто потому, что оператор имеет доступ к базе данных. Вряд ли клиент российского банка будет рад тому, что к этой информации имеет доступ любой оператор клиентской службы.

Наконец, внедрение CRM предполагает высокую культуру работников, в первую очередь тех, кто вводит исходные данные. При этом наличие средств сбора и обработки информации само по себе не даст эффекта, если они не поддержаны четкими регламентами и процедурами, обязывающими работников компании действовать по заданному алгоритму в заранее определенных ситуациях.

От простого к сложному: CRM шаг за шагом

Процесс внедрения CRM включает как минимум следующие этапы:

- Определить цели и задачи внедрения CRM. Увязать их со стратегическими бизнес-целями компании. Понять, насколько они согласуются, выполнимы и актуальны к реализации именно в данный момент, в данной рыночной среде? Определить набор первоочередных организационных изменений в компании.
- Проработать план внедрения ключевых блоков и модулей CRM. Спланировать ресурсы, формы отчетности по проекту. Организовать центр внедрения CRM, определить круг лиц (топ-менеджеры, консультанты, руководители проекта, подрядчики, IT-специалисты и т. д.), ответственных за технологическое внедрение, разработку бизнес-процес-



сов, интеграцию нового и уже установленного ПО и др.

- Создать систему коммуникаций, обеспечивающих взаимодействие всех подразделений (маркетинг, продажи, сервис) в рамках концепции CRM, организовать средства доступа к общим базам данных через Интернет, Экстранет.

- Детально проработать цикл маркетинговых коммуникаций, включая конкретные процедуры и регламенты (см. рис. 6) для планирования, управления и оценки эффективности маркетинговых программ.

- Объединить информацию о текущих и перспективных потребителях в единую базу данных, исключить ситуации дублирования информации. Определить состав и форматы исходных данных о потребителях, процедуры и средства занесения информации в базу. Разработать систему приложений (на базе инструментальных средств, которые обычно входят в состав пакета CRM), учитывающих конкретные особенности организации и ее внутренние бизнес-процессы.

- Разработать систему процедур, регламентов и алгоритмов взаимодействия работников компании с клиентами на основе общей стратегии. Разработать бизнес-логику взаимодействия всех процессов фронт- и бэк-офиса, в том числе транзакционных.

- Определить метрики и критерии оценки эффективности работы подразделений и отдельных работников, системы контроля в рамках CRM. Провести тестовый запуск системы, начиная с ключевых подразделений.

- Проработать систему мероприятий по обучению персонала. Распространить концепцию CRM на предприятие в целом.

Результатом должна стать интегрированная инфраструктура CRM (рис. 7)

Главный вопрос при внедрении CRM — даже не сколько это стоит, а как это окупить. Безусловно, CRM несет прибыль. Однако проблема в том, что эффект внедрения часто опосредован и проявляется в повышении общей эффективности, ускорении оборота, роста стоимости брэнда и, как следствие, возможности проводить более гибкую ценовую политику и т. д. Непосредственный расчет рентабельности — отдельный вопрос.

Что за горизонтом?

Что же такое CRM — реальный инструмент или блеф? Насколько устойчивой окажется концепция? Принесет ли она те результаты, которые декларируются?

Безусловно, CRM несет в себе элемент моды, которая усиленно поддерживается и раскручивается многими заинтересованными лицами. При этом для производителей ПО это великолепный способ



продать старый продукт в новой упаковке. Например, рынок бэк-офисных систем переживает стагнацию, поэтому производители пытаются "прикрутить" к старым решениям новый фронт-офис и продать под флагом новой функциональности.

Традиционные производители ERP-систем, такие как ORACLE, PeopleSoft, SAP, также рассматривают CRM как канал расширения своего бизнеса, застопорившегося в последнее время (так как в большинстве случаев ERP так и не принесли ожидаемых результатов и несущественно повысили эффективность бизнеса). Кроме того, для них это новый повод продвинуть свои Интернет-интегрированные версии.

В результате рынок CRM-систем быстро растет. По оценке исследовательской компании AMR Research, годовая скорость роста превышает 50%. Если в 1998 году объем рынка оценивался в 2,3 млрд. долл., то к 2003 году он вырастет до 17 млрд. Исследования, проведенные Accenture, показывают, что если сейчас "клиенто-ориентированной концепции" придерживается около 20% руководителей компаний, то к 2002 году это число составит 50%. При этом, по оценке Gartner Group, средние затраты на внедрение CRM составили около 1 млн. долл. в 2000 году и удвоятся к концу 2001 года.

Есть несколько категорий игроков, которые кровно заинтересованы в том, чтобы нести флаг CRM в массы. Производители "железа", такие как Cisco, HP, Lucent, IBM, Nortell, Geneysis, разрабатывают CRM-приложения и ставят на свои аппаратные средства, чтобы предлагать клиентам комплексные и законченные решения. Крупнейшими игроками на поле CRM являются консалтинговые фирмы, которые "ставят" стратегию и внедряют системы. С другой стороны стоят информационные агент-



ства, рекламные и маркетинговые фирмы — они "впаривают" как саму информацию, так и методики ее сбора и обработки. Математики и аналитики нашли в CRM новую сферу приложения своих алгоритмов — особенно для построения прогнозных моделей. Производители баз и хранилищ данных — новый рынок сбыта своего ПО.

Таким образом, в CRM заинтересованы все!

Итак, с одной стороны, бизнес всегда ищет способы повысить свою эффективность. С другой — есть много желающих помочь ему это сделать за его же деньги. Похоже, что спрос на CRM как новую "панацею" будет стабильным, а жизнь CRM — долгой и счастливой. И пирога хватит на всех.

Пока не придет что-то новое. ■

Евгений Соломатин, solomatin@bizon.ru, директор по развитию бизнеса компании "Коминфо Консалтинг"

Рис. 7. Интегрированная инфраструктура CRM

