



CRM – СЕРЬЕЗНАЯ ЗАЯВКА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ



Влад Линдер,
руководитель московского филиала рекламного агентства «Майер»

Российский рынок CRM-систем растет и развивается, в целом следуя общемировым тенденциям, однако при этом обладает своей, во многом негативной спецификой. Мы рассматриваем типичные проблемы, возникающие при внедрении CRM, и причины их возникновения, а также предлагаем пути решения этих проблем. Немаловажная роль при этом отводится таким направлениям деятельности, как краудсорсинг, взаимоотношения с поставщиками и в особенности внутренний маркетинг.

Предприятия нуждаются в CRM-стратегии, которая поможет найти оптимальный способ поиска, управления и размещения информационных активов о своих клиентах. Реализация этой стратегии должна осуществляться лицом, наделенным достаточной властью. В противном случае неминуема «информационная анархия», в результате которой ненужная информация окажется в избытке, а крайне важная – в дефиците. Информационные возмож-

ности большинства предприятий достаточно бедны. Это результат действий многочисленных разрозненных департаментов, проектов, баз данных и систем. Ущерб, наносимый предприятию подобным фрагментарным подходом, проявляется по-разному:

- дополнительные расходы, связанные с хранением и управлением дублированными данными;
- невозможность продуктивно, эффективно и четко управлять взаимоотношениями с клиентом и контактами;
- недостаточное понимание настоящей и потенциальной ценности клиентов;

- недостаточное понимание прошлого и вероятного в будущем поведения клиентов и их потребностей;
- невозможность правильно сегментировать клиентов для дифференцированного предложения продуктов и услуг.

Некоторое время назад считалось, что российский рынок CRM-систем во многом похож на западный, но пятилетней давности. Однако за последние несколько лет произошли кардинальные изменения: сегодня отставание как по ассортименту и качеству предлагаемых решений, так и по их сопровождению почти незамет-

**НЕКОТОРОЕ ВРЕМЯ НАЗАД СЧИТАЛОСЬ,
ЧТО РОССИЙСКИЙ РЫНОК CRM-СИСТЕМ
ВО МНОГОМ ПОХОЖ НА ЗАПАДНЫЙ,
НО ПЯТИЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ.**



ПУТЬ К ВЫСОКИМ ПРОДАЖАМ

но. Вдвое увеличилось количество поставщиков: на рынок пришли западные вендоры с готовыми решениями, у российских компаний появились собственные разработки. Игроки рынка ожидают, к концу 2010 года его объем еще несколько вырастет, следуя общемировым тенденциям, поскольку многие предприятия будут вкладывать средства в технологии. Заметим, что все вышесказанное касается характеристик товарного предложения. Если же говорить о спросе, то тут до сих пор наблюдается вполне определенная, не очень радующая специфика.

В продуктовой структуре данного рынка наибольшая доля приходится на сегмент продаж собственно CRM-решений (в 2008 году он составил 42,8 % при годовом росте 14,7 %). Очевидно, что за последние годы CRM-рынок стал более развитым: если несколько лет назад покупалось только программное обеспечение, то сейчас рост обусловлен прежде всего потреблением услуг по внедрению CRM-стратегии. Сегменты программного обеспечения для автоматизации маркетинга, а также для обслуживания и поддержки клиентов выросли в 2008 году на 10,4 % и 11,2 % соответственно, составив 20,6 % и 36,6 % от объема рынка CRM.

Наконец, скажем о самом главном. Как показал опрос, проведенный компанией Accenture среди топ-менеджеров 500 круп-

Мировой рынок CRM, по данным исследовательской компании Gartner, несмотря на кризис вырос в 2008 году на 12,5% и достиг уровня 9,15 миллиардов долларов США. Если рассматривать количественные показатели, то на российском рынке CRM наблюдается подобная ситуация: по оценке ComNews Research, в 2007 году его объем составлял около 115 миллионов долларов США, а в 2008 году уже 130.

нейших компаний мира, на сегодняшний день в числе приоритетных задач первое место занимает именно управление взаимоотношениями с клиентами. К сожалению, в России до сих пор далеко не каждый менеджер высшего звена (и тем более среднего) четко представляет, что подразумевает это понятие.

ИГРУШКА ЧТО НАДО

Многие топ-менеджеры российских компаний воспринимают CRM-системы как «игрушку» или даже как излишне навороченные бухгалтерские программы и при работе с клиентами по-прежнему используют Excel, даже в совокупности со специализированным программным обеспечением. Они будут весьма удивлены, если попытаться им доказать, что суть CRM-системы не в информационной базе, заложенной в компьютер, а в новой методологии работы с клиентами, в соответствии с которой должны действовать все сотрудники предприятия. Программное обеспечение, в свою

очередь, помогает справиться с все возрастающими потоками информации, организовать и структурировать их, быстрее и полнее использовать.

Безусловно, CRM как коробочное решение — всего лишь программа. Эффекта от ее использования можно достичь только в том случае, если планомерно и целенаправленно проводить изменения в менеджменте, в самой системе управления фирмой. При этом руководству следует быть готовым к сопротивлению персонала, прежде всего в связи с тем, что становится возможным постоянный мониторинг работы конкретного сотрудника со стороны любого начальника, а часто даже и коллеги. Кроме того, у немолодых сотрудников и у тех, кто по складу характера является консерватором, вызывает неприятие необходимость постоянно обращаться к компьютеру, использовать непривычную технологию.

Рассмотрев в общих чертах теорию, обратимся к практике внедрения CRM. Когда абонент компании «Билайн» получает от своего мобильного оператора поздравление с днем рождения, едва ли он чувствует радость благодаря персонализированному контакту, т. к. понимает, что точно такие же поздравления ежедневно приходят десяткам и сотням других клиентов компании. Обращение по имени и отчеству в данном случае сути дела не меняет, такая обезличенная акция не имеет никакого отношения к CRM-кон-

МНОГИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ВОСПРИНИМАЮТ CRM-СИСТЕМЫ КАК «ИГРУШКУ» ИЛИ ДАЖЕ КАК ИЗЛИШНЕ НАВОРОЧЕННЫЕ ПРОГРАММЫ.

цепции. Когда же при заказе номера в не самом фешенебельном отеле сети «Мариотт» где-нибудь в Торонто служащий, узнав паспортные данные клиента и занеся их в компьютер, сразу же, извиняясь, сообщает, что свободных номеров для курящих у них сейчас нет, но есть номер с балконом, где можно курить, — это совсем другое дело. Благодаря таким примерам постепенно становится понятно, почему речь идет именно о менеджменте, хотя тип управления, обозначаемый аббревиатурой CRM, наиболее тесно смыкается с маркетингом, причем в наиболее современных его формах — в использовании индивидуально-го подхода.

CRM-концепция содержит пять основных классических компонентов.

1. Центрированная на потребителях база данных, «корпоративная память» — сведения, которые позволил получить о себе потребитель, включая демографические характеристики, информацию о потребительских предпочтениях в отношении товаров, услуг, способов их приобретения. Здесь же содержится информация о ситуациях, благодаря которым удалось все это выяснить.
2. Модель анализа и сегментации, позволяющая с высокой степенью точности получать характеристику профиля потребителя и прогнозировать его поведение. Она представляет собой нечто вроде «мозга» системы. Анализ покупок, транзакций дает компании возможность планировать и проводить исследования по каждому элементу комплекса маркетинга. Тем самым создается аналитическая база, для того чтобы в последующем целенаправленно, без лишних потерь оценивать ассортимент,

ТИПЫ ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТАХ

Источник: исследования Gartner

	Описательные	Поведенческие	Контекстуальные
Цели	Понять клиента	Понять поведение клиента	Понять мотивы поведения
Примеры	Контакты, размеры, социально-экономические, SIC, демографические показатели	Покупки, использование, общение, стиль жизни, отрасль, отношения	Удовлетворение, мероприятия, конкурент, действия, взгляды
Источники	Оперативные системы, внешние источники данные	Внутренние системы, программы лояльности, внешние источники данных	Ленты новостей, сотрудники, исследования рынка
Сильные стороны	Легко доступные	Персонализированные по отношению к компании	Подходящие клиенту
Слабые стороны	Низкая дифференциация, конфиденциальность данных	Перегрузка данными, сложность системной интеграции	Трудности сбора и структурирования в систему
Ключ к успеху	Точность	Полнота	Креативность

где:

- описательные данные: демографические, организационные и данные о классификации отраслей;
- поведенческие данные: данные об имеющемся продукте и взаимодействиях;
- контекстуальные данные: мотивы взаимоотношений: удовлетворение, конкуренция, и взгляды.

продвижение, содержание рекламы, проводить эконометрические наблюдения для определения величин скидок, бонусов и т. п., подбирать наиболее действенные способы продаж, создавать и реализовывать стратегию ведения бизнеса в целом.

3. Модель персонализации, которая в структуре CRM позволяет каждому клиенту компании формировать наиболее подходящие для него каналы, режимы и содержание поступающих в его адрес сообщений от фирмы, а каждому ее сотруднику — подписываться на наиболее

ценную для него и адекватным образом обработанную информацию.

4. Модель коммуникации. Ее выбор определяется предыдущими моделями и зависит, в частности, от того, в каких ситуациях наиболее вероятен контакт с потребителем и насколько содержательным он может оказаться. Весьма ценными в данном случае будут сведения о предшествовавших контактах клиента с носителями рекламной информации и о степени их эффективности (насколько такие контакты повлияли на узна-

ПУТЬ К ВЫСОКИМ ПРОДАЖАМ

вание и запоминание, а также на приобретение товара потребителем).

5. Модель транзакции, облегчающая взаимодействие между потребителями, с одной стороны, и сотрудниками и департаментами компании — с другой. Эта модель позволяет, в частности, разрабатывать программы лояльности с использованием пластиковых карт клиентов.

С помощью CRM-системы сотрудник всегда может проверить, работал ли ранее с данным клиентом кто-либо из его коллег, исключив таким образом нежелательное дублирование усилий. Постоянное ведение отчетности упрощает мониторинг работы персонала, дает руководству возможность не только увидеть и количественно оценить активность каждого сотрудника, но и понять,

где и почему эта активность не приводит к нужным результатам, и вовремя подсказать, какие изменения необходимо внести. Система позволяет алгоритмизировать и значительно ускорить бизнес-процессы, благодаря ей становится гораздо легче составить индивидуальный план работы для каждого члена коллектива. Более того, зная, что та или иная услуга понравилась определенному клиенту, и владея информацией о нем, можно попробовать предложить ее другим членам группы, в которую он входит, — вполне возможно, что услуга заинтересует и их. Таким способом можно находить новые рынки сбыта.

Суть CRM-парадигмы заключается в том, что с клиентом, воспринимаемым в качестве единственного, уникального и ключевого для бизнеса, компания нала-

живает, поддерживает и развивает соответствующие исключительные отношения, причем их исключительность зависит не только от того, насколько полная и детальная информация имеется о клиенте. Гораздо важнее, понимают ли сотрудники, что именно тонкость и четкость «настройки» является главной гарантией взаимной выгоды и, как следствие, длительности отношений, которая, в свою очередь, делает их еще более выгодными. Выбор ключевых клиентов проводится на основании правила Парето, XYZ-анализа (анализа предсказуемости поведения клиента как покупателя), измерения CLV (пожизненной ценности клиента), доступности информации.

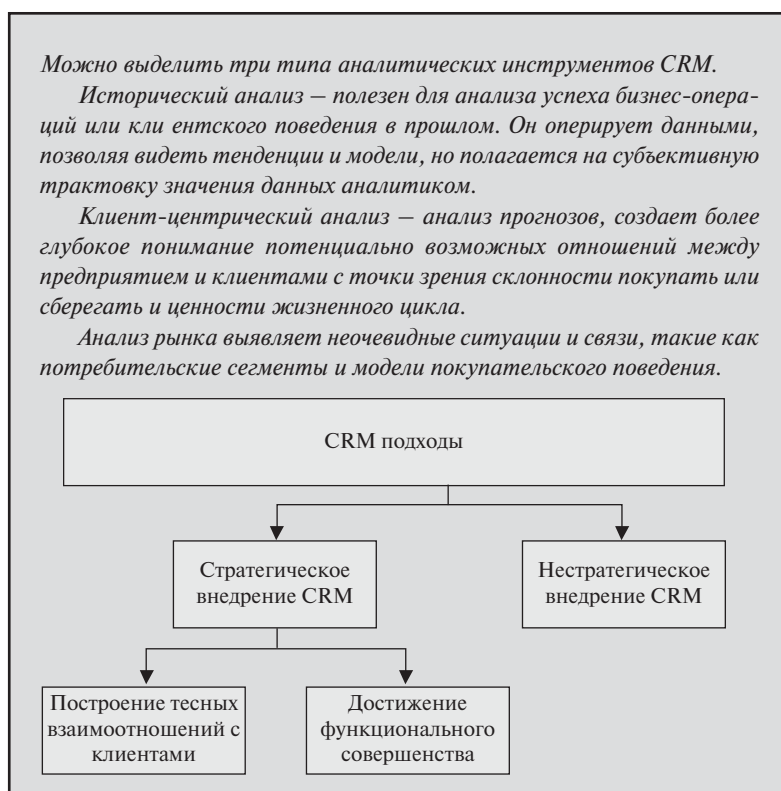
К настоящему времени история развития отношений между продавцом и потребителем совершила полный виток: начавшись с личного общения конкретного обывателя с конкретным булочником или зеленщиком, она прошла через эпоху массового сбыта и размашистой сегментации рынков и вновь вернулась к персонализированным контактам. Однако теперь для достижения эффекта «прямого попадания» задействованы серьезная информационная и технологическая базы, используется системный подход ко всем бизнес-процессам и управлению ими.

Можно выделить три типа аналитических инструментов CRM.

Исторический анализ — полезен для анализа успеха бизнес-операций или клиентского поведения в прошлом. Он оперирует данными, позволяя видеть тенденции и модели, но полагается на субъективную трактовку значения данных аналитиком.

Клиент-центрический анализ — анализ прогнозов, создает более глубокое понимание потенциально возможных отношений между предприятием и клиентами с точки зрения склонности покупать или сберегать и ценности жизненного цикла.

Анализ рынка выявляет неочевидные ситуации и связи, такие как потребительские сегменты и модели покупательского поведения.



СТЕРЕОТИПЫ ВРЕДНЫ

На сегодняшний день у российских топ-менеджеров сложилось несколько стереотипов, которые мешают использованию CRM и, соответственно, развитию компаний. Главный из них, о котором мы уже упоминали, связан с непониманием самой сути подхода, того, что субъектами CRM выступа-



ют все участники бизнес-процесса, а его основой является не создание компьютеризированной записной книжки, а общность ощущений производителя с потребителем (посредником, поставщиком), отношение к клиенту как к самому себе, но с учетом его индивидуальности. Как отмечают специалисты, около 90 % проектов по внедрению CRM-систем заканчивается в той или иной степени неудачей, а половина из них — полным провалом именно потому, что данные системы не рассматриваются как базовая часть общей бизнес-архитектуры управления и, не побоимся этого слова, как философия бизнеса.

Следующий распространенный стереотип заключается в придании первостепенного значения получению сиюминутной выгоды, зачастую в ущерб долгосрочным партнерским отношениям. Последние возможны в том случае, если все действия при заключении каждой сделки строятся таким образом, чтобы принести пользу всем ее участникам. При правильном подходе взаимоотношения покупателя и продавца имеют постоянный характер, не заканчиваются после совершения первой продажи, а становятся долгосрочными. Объясняется это тем, что именно в процессе подготовки и заключения сделки, а также выполнения обязательств по ней может быть собрана, проанализирована и систематизирована для последующего использования информация о конкретном клиенте, его предпочтениях и т. п.

На практике часто игнорируется принцип постоянной инверсии покупателя и продавца: магазин продает клиенту товар или услугу, а клиент «продает» магазину свои представления о том, какими они должны быть, чтобы удовлетво-

рить его запросы. По сути, это типичный бартер, имеющий к тому же дополнительную эмоциональную составляющую. Когда при сканировании персональной карточки на дисплее у кассира высвечивается имя покупателя, к нему можно обращаться персонально. Если же дополнительно отображается информация о том, что у клиента день рождения, было бы не лишним руководству лично поздравить его и вручить подарок, причем публично, на виду у других посетителей. Не только информация, но и широта и адекватность ее использования становятся важнейшими конкурентными преимуществами в борьбе за клиентов. Однако такой подход для наших компаний, к сожалению, лишь перспектива.

КЛИЕНТУ – ВСЕ УДОБСТВА

Рассмотрим, что следует сделать, чтобы привлечь и удержать клиента.

1. Необходимо обеспечить клиенту наивысший уровень удобства общения с компанией, чтобы он мог сказать: это действительно мой магазин, мой банк и т. д.
2. Нужно учитывать особенности и личные пристрастия клиента — такой подход бывает ему особенно приятен.
3. Если есть возможность, предложить какой-либо товар/услугу в лучшем качестве, или за меньшую стоимость, или хотя бы

раньше, чем конкуренты, обязательно нужно это сделать.

4. Желательно избавить клиента хотя бы от части его ежедневных рутинных дел — он будет рад возможности без ущерба для себя передать их на исполнение кому-нибудь другому.

Большинству российских менеджеров всех уровней только предстоит понять, что хотя CRM-система основывается прежде всего на индивидуальном маркетинге, она относится к сфере менеджмента, поскольку по существу представляет собой систему управления. Следовательно, в нее должны быть вовлечены большинство служб и подразделений компании (отдел маркетинга, производственный отдел, служба клиентской поддержки, территориальные подразделения продаж и т. д.), поставщики и, конечно же, клиенты. Информация о клиенте, получаемая компанией, включается в общий «банк данных», становится весомой частью ее интеллектуального капитала. Обладание такой информацией дает организации новые возможности для развития, обеспечивает появление наиболее устойчивых конкурентных преимуществ. Принципиально новым резервом для развития менеджмента в русле CRM является вовлечение клиентов в совершенствование не только товаров/услуг, а также способов их продвижения и продаж и, более того, управления в целом. Это подразумевает инвестирование кли-



ПУТЬ К ВЫСОКИМ ПРОДАЖАМ

ентами личного времени, знаний, а порой и финансовых средств в развитие компании, расширение с их помощью клиентской базы и т. д. — все то, что сейчас стали называть модным словом «краудсорсинг». Многим производителям пригодилось бы также понимание того, что партнерские отношения можно эффективно выстраивать и с конкурентами, если их производственная база и рынки сбыта находятся в других регионах.

МОТИВАЦИЯ

Если задаться вопросом о том, что же мешает развитию CRM-концепции в современной России, можно найти целый ряд причин.

1. Крупные фирмы-монополисты не заботятся об интересах своих потребителей и не считают нужным тратить средства на внедрение данной концепции, т. к. уверены, что клиенты в любом случае от них не уйдут. Мелкие компании могли бы, вооружившись CRM, бросить вызов лидерам рынка, но для этого у них не хватает ресурсов, продуманной стратегии, а порой и просто смелости.

Рассмотрим в качестве примера, как заключается сделка в крупном дилерском центре по продаже автомобилей. Некий человек решил приобрести новую машину. Он пришел в салон, выбрал автомобиль и спро-

сил у продавца, когда можно его оплатить и забрать. Оказалось, что ни в этот день, ни в ближайшие получить свою покупку он не сможет: после предоплаты нужно ждать целых три месяца, пока автомобиль доставят в салон, и нет никаких гарантий, что машина окажется именно того цвета, который он заказывал. По этой причине ему придется выбрать еще два «дополнительных» цвета, и любой из них будет считаться подходящим.

Тем не менее, человек купил автомобиль на таких условиях. Строго говоря, подобное действие вообще не похоже на продажу, но именно так работают многие компании. Система CRM, видимо, может им пригодиться лишь для того, чтобы не забыть, что, кому и с какой степенью вероятности они обещали, и в том случае, если они в принципе собираются эти обещания выполнять.

2. Маркетинговые исследования, в том числе предназначенные для изучения потребительского поведения, часто проводятся у нас на уровне, который за рубежом получил ироничное название Paper&Pencil — без использования современных технических и программных возможностей получения, переработки и обобщения информации. Часто складывается впечатление, что какая-либо информация о кли-

ентах, за исключением самых крупных, есть на предприятии лишь благодаря бухгалтерии.

3. Многие проблемы обусловлены недостаточной мотивацией российских IT-директоров. Часто являясь весьма креативными людьми, они тем не менее остаются равнодушны к переменам, связанным с внедрением CRM. Программа, установленная и адаптированная к нуждам предприятия сторонними усилиями, остается для них чуждой и не вызывает энтузиазма, а ведь именно их энтузиазм очень нужен для обеспечения текущей работы большинства сотрудников фирмы в русле CRM.

4. Еще более усложняет ситуацию традиционная для России не любовь к каким бы то ни было стандартам работы. Следование компании лозунгу «Догнать и перегнать» едва ли исправит положение дел, поскольку не предполагает синхронизацию управления с компаниями-партнерами.

5. Между отделами маркетинга и продаж почти повсеместно наблюдается непонимание, а порой и открытая конфронтация. Продавцы большую часть времени проводят «в полях», узнавая при этом массу полезной для фирмы информации, но заниматься ее анализом и систематизацией им некогда. Маркетологи же в поисках нужных сведений часто вынуждены прибегать к услугам сторонних аналитических компаний, поскольку не имеют налаженных связей с продавцами и общей площадки, где можно было бы получить все данные о клиентах. Следствием этого может стать возникновение в компании разных стратегий. Известен такой пример: коммерческий директор был не согласен со

**МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ МАРКЕТИНГА
И ПРОДАЖ ПОЧТИ ПОВСЕМЕСТНО
НАБЛЮДАЕТСЯ НЕПОНИМАНИЕ,
А ПОРОЙ И ОТКРЫТАЯ КОНФРОНТАЦИЯ.**



стратегией, разработанной отделом маркетинга, и, устав спорить по этому поводу, стал тайно реализовывать свою. В итоге в рекламных материалах компании сообщалось одно, а менеджеры по продажам говорили клиентам совсем другое. Такой разрыв продолжался довольно долго и был замечен руководством только при плановой проверке. За это время объем продаж не вырос и новых клиентов не прибавилось. В данном случае компания просто осталась на прежнем уровне развития, но последствия подобной нестыковки могли оказаться и более серьезными.

6. В компаниях средних размеров бизнес-процессы формализованы очень слабо. В отличие от западных стран, в России больше ориентируются на людей, чем на процессы. Примечателен тот факт, что реализация любого проекта в западных компаниях стоит как минимум в полтора раза дешевле и занимает в два раза меньше времени, чем в российских. Посмотрим, что происходит в случае, когда процесс не формализован. При возникновении на нижнем уровне сбоя в работе руководству приходится отвлекаться на решение огромного количества мелких текущих вопросов, зачастую вызванных несогласованностью в действиях сотрудников. Происходит новый сбой, и вновь проблемы клиента вынуждено решать руководство. В итоге компания недополучает прибыль, клиент остается неудовлетворен качеством обслуживания и может уйти к конкурентам.

7. Порой в компаниях, даже внедривших у себя CRM-систему, по-прежнему не понимают ее концепцию. Среди такого рода

СПОСОБ КЛАССИФИКАЦИЯ КЛИЕНТОВ

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ

Самая большая группа, где находятся все те компании, которые могут стать нашими клиентами, но работы с ними еще не было. С этими компаниями ведется предварительная работа: сбор и анализ информации, подготовка к встречам и так далее. Прежде чем заполнять эту группу, определите критерии, по которым вы будете делать выборку, для того чтобы отсеивать не целевых клиентов и не захламлять базу.

ТЕКУЩАЯ РАБОТА

В эту группу попадают те клиенты, с которыми у меня был один или несколько контактов (по телефону, или (желательно) личные встречи), но никаких продаж еще не было. Это группа — мое основное направление работы.

ПОСТОЯННЫЕ КЛИЕНТЫ

Которую разделяем на две подгруппы:

- *разовые партнеры. Компании, совершающие покупки редко и недостаточно лояльные. С ними ведется активная работа, цель — сделать из них долгосрочных партнеров;*
- *долгосрочные партнеры. Компании с которыми я работаю на протяжении нескольких лет и которые имеют хорошую историю. Это моя база, то, что не дает мне голодать в трудные для продаж периоды (простите за пафос). Я знаю имена всех тех, кто принимает решения, знаю их дни рождения и поддерживаю постоянный контакт.*

Как правило, любая CRM-система позволяет присваивать клиенту свойство, поэтому технически не сложно создать такой параметр, и в дальнейшем это облегчает работу.

Если вы руководитель отдела продаж, эта классификация дополнительно позволит вам увидеть качество работы менеджера: перекоп объема продаж в сторону первых двух разделов говорит о неэффективности продавца, а перекоп в третий раздел — о том, что у компании не появляются новые заказчики.

компаний можно выделить как минимум две группы. К первой относятся те фирмы, у которых изначально были лишь расплывчатые пожелания, например, «чтобы стало проще и удобнее работать», но не существовало никаких конкретных критериев эффективности и четкой стратегии развития. Вторую группу составляют те, которые считали, что если есть лиш-

ние деньги, следует использовать их для внедрения самых передовых технологий. Сейчас бюджеты урезаны, компании живут в условиях кризиса, но трудности, которые у них были, никуда не исчезли. Просто не имея конкретных целей, эти компании отложили решение своих проблем до того времени, когда ситуация изменится в лучшую сторону.



ПРАКТИЧЕСКИ

Итак, вы начинаете прозвон клиентской базы. Как минимум два вопроса появляются сразу же: куда звонить и как фиксировать результаты звонка? Константин Манич, ведущий блога о продажах, считает, что наиболее простое решение лежит на поверхности, и многие начинающие продавцы его используют – Excel. Да, вести таблицу в Excel может быть проще всего, но это пока ваша клиентская база насчитывает 10-50 клиентов. Дальше начинается каша. В Excel невозможно отслеживать работу с клиентами, корректно вводить несколько контактных лиц. Да и просто в нем неудобно работать. Поэтому следует с первых дней работы в продажах начать пользоваться CRM системой.

При планировании работы следует поставить для себя вопрос и, что важно, ответить на него: «Кто будет потребителем нашей продукции или услуги и какой планируется объем потребления?» Поверьте мне, это один из самых важных вопросов. Когда вы знаете, кто ваши клиенты, чего они хотят, вы поймете, где их можно искать и что им предлагать.

Для получения подобного рода объективной информации имеются как минимум три варианта:

- 1) заказать или провести самостоятельно маркетинговое исследование;

- 2) купить информацию, в продаже можно найти легальные базы данных (справочники);

- 3) используя источники 1 и 2, заполнять и анализировать данные в собственной базе данных.

Первый вариант достаточно затратен по времени и средствам, и для начинающего продавца использование его затруднительно.

Второй более реален в плане получения доступа (справочники обычно стоят достаточно недорого), но здесь возникают сложности с анализом и использованием информации. В справочнике будет указано название фирмы – потенциального клиента, их адрес, телефон, возможно, сайт, но имен и телефонов сотрудников там нет. А мы работаем не с фирмой, мы работаем с людьми.

Поэтому в любом случае база данных, система взаимоотношений с клиентом у нас должна быть.

Существует несколько задач, которые решает CRM-система.

1. Сохранение информации. Как правило, базы данных сохраняют информацию в момент ее внесения, что защищает от потери данных при внезапном отключении электричества или сбоя компьютера. Существует множество решений сторонних производителей для производства бэкапа базы. Делать это надо обязательно, регулярно и на носитель отличный от того, на котором у вас установлена CRM. Другой жесткий диск,

сервер локальной сети или Интернета.

2. Оценка перспективности ваших предложений. В базу необходимо вносить всех потенциальных клиентов на рынке. Сравнение общего количества потенциальных клиентов к уже работающим дает возможность оценить «насыщенность» рынка.
3. Анализ информации. База данных дает более глубокое представление информации о клиентах. Структура предприятия, люди, принимающие решения или влияющие на их принятие, личные предпочтения, список заказов и их периодичность и т. д. Вы сможете проводить различного рода анализ своих клиентов и делать прогнозы.
4. Задачи маркетинга. Многие CRM-системы позволяют делать адресные рассылки, причем возможно задать личное обращение к каждому клиенту и создать несколько списков. Системный администратор в таком случае не получит предложение, предназначенное для финансового отдела. Адресное воздействие на своих потенциальных клиентов достаточно эффективный инструмент, кроме того, идет соответствующая экономия бюджета по сравнению с другими видами рекламы.

Рассмотрим структуру организации и составления базы данных.

Не ставьте себе целью создать список клиентов. Если вы правильно поставите себе задачу, то шансы получить желаемый результат значительно повысятся. На выходе вы должны получить универсальный инструмент, который поможет вам строить долговременные взаимоотношения с клиентами. Необходимо жестко регламентировать и формализовать процесс создания базы клиентов, которая станет вашей ос-

CRM-СИСТЕМЫ ПОЗВОЛЯЮТ ДЕЛАТЬ АДРЕСНЫЕ РАССЫЛКИ, ПРИЧЕМ ВОЗМОЖНО ЗАДАТЬ ЛИЧНОЕ ОБРАЩЕНИЕ К КАЖДОМУ КЛИЕНТУ И СОЗДАТЬ НЕСКОЛЬКО СПИСКОВ.



ПУТЬ К ВЫСОКИМ ПРОДАЖАМ

187

Таблица 1

CRM-стратегии			
Характеристики	Стратегия функционального совершенства	Стратегия построения тесных взаимоотношений с клиентами	Тактическое внедрение CRM
Ценности:	Функциональное совершенство	Тесные отношения с клиентами	Не применимы
Стратегическая ориентация:	Процесс	Клиент	Продукт/продажи
Организационная структура:	Команды процесса	Команды обслуживания клиента	Функциональная
Культура организации:	Ориентирована на рынок	Ориентирована на клиента	Ориентирована на проведение сделок
Поддержка высшего руководства:	Высокая	Высокая	Низкая
CRM-уровень:	Стратегический	Стратегический	Тактический
CRM-фокусировка:	Повторяемые сделки	Взаимоотношения с клиентами	Продажи
Цели CRM:	Сокращение издержек и повышение качества взаимоотношений с клиентами	Развитие и поддержание взаимоотношений с клиентами	Эффективность маркетинга и продаж
Сегментация клиентов:	На основе поведения (и выгод)	На основе потребностей (и выгод)	На основе отклика
CRM-инструменты:	Прямые продажи, программы поощрений, Интернет	Программы сближения с клиентом, контакты с клиентом	Прямые продажи, телемаркетинг
CRM-показатели:	Ценность, распознанная клиентом, прибыльность клиента	Приверженность клиента, ценность длительного сотрудничества с клиентом	Ответ на прямые продажи (включая выгоду)
Акцент на анализ данных:	Умеренный/высокий	Низкий/умеренный	Высокий
Роль IT:	Содействие	Содействие	Направление
Временный период:	Средний срок	Долгий срок	Короткий срок

новой ценностью. С ростом базы будут расти ваши потенциальные возможности, а воспользоваться ими можно только если правильно структурировать информацию и добиться ее корректности.

Основные задачи при подготовке базы данных, по мнению Константина Манича, следующие:

1. Сегментировать и оценить клиентскую базу.

В общих чертах вы представляете своих клиентов, поэтому достаточно просто будет разделить их по каким-либо формальным признакам и проанализировать те характеристики, которые будут для вас наиболее ценными.

На это следует обратить серьезное внимание, потому что в дальнейшем это будет сделать гораздо труднее, а иногда про-

сто невозможно по различным причинам.

Удачно разгруппировав клиентов в базе, вы сможете проводить анализ эффективности сегментов, определять приоритеты разработки клиентских групп, организовывать адресное маркетинговое воздействие на определенные сегменты и многое другое. Следует принимать во внимание, что появление внутри сег-



ПУТЬ К ВЫСОКИМ ПРОДАЖАМ

мента разнопрофильных организаций будет давать существенную погрешность при анализе или сделает проведение анализа невозможным, а неправильный результат анализа может привести к неправильным действиям, что чревато потерей времени и денег.

Правильная сегментация — это залог вашего успеха или поражения. Следует очень внимательно отнестись к этому этапу.

2. Определить глубину сбора информации.

Базы данных следует наполнять от простого к сложному. Определите необходимый минимум информации, с которым можно работать. Сбор данных сначала происходит по телефону и из доступных источников, т. к. это позволяет собрать необходимый минимум и избежать пустых личных контактов, принцип выбора данных о клиенте может быть следующим:

- а) необходимо собрать информацию, которая дает описание клиента — наименование, форма собственности, сегмент;
- б) определить контактное лицо для проведения первой встречи;
- в) контактные реквизиты — телефон, факс, электронная почта;
- г) специальная информация, специфичная для вашего

товара (например, специализация);

- д) понять, насколько компания заинтересована в вашем товаре.

Сбор информации по телефону — очень сложная задача. Для эффективного решения данного этапа необходимо соответствующее обучение персонала и хорошая предварительная подготовка.

НАЧАТЬ РАБОТУ С ПЕРВИЧНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Определить корректность исходной информации иногда трудно, иногда просто невозможно. Следует адекватно оценивать приходящие данные и начинать заполнение базы. В дальнейшем вы сможете вносить дополнения и изменения.

Существуют доступные источники, например, реклама потенциальных покупателей в средствах массовой информации, списки участников семинаров или выставок, которые могут быть интересны вашим потенциальным клиентам. Проведите «мозговой штурм» на тему, где можно получить необходимую информацию. Записывайте все возможные источники и проверяйте их эффективность, в дальнейшем вы найдете подходящие вам источники. Разумеется, любой входящий звонок должен фиксироваться и вноситься в базу.

Если человек обратился к нам, значит, какая-то потребность в наших услугах у него уже существует. Упускать такой шанс нельзя ни в коем случае.

ТРИ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯ

CRM нельзя воспринимать как разновидность компьютерной системы управления. Есть ряд систем, способных поддержать реализацию CRM-стратегии, но в отличие от ERP-систем в них практически не заложено готовых решений, а существует набор инструментов, которые можно использовать для этих целей. Если система внутрифирменного ресурсного планирования, например, в состоянии помочь сократить запасы товара на складе за счет сложных готовых алгоритмов расчета потребности исходя из спроса, наличия, параметров производственного цикла, то CRM-система как таковая не поможет волшебным образом повысить удовлетворенность клиентов качеством обслуживания.

Многие аспекты CRM известны уже не один год, и большинство CRM-систем возникло не на пустом месте: они ведут свое происхождение от систем, с помощью которых давно автоматизируются определенные аспекты взаимодействия с клиентами (SFA, SMS, CSS). Однако CRM-системы настолько же отличаются от отдельных систем поддержки маркетинга, насколько интегрированная ERP-система — от «автоматизации» за счет установки в отделе бухгалтерии системы «1С: Бухгалтерия».

Сейчас можно уже достаточно четко выделить в CRM-системах три основных направления.

Оперативный CRM. Он включает в себя приложения, дающие оперативный доступ к информации по

CRM-СИСТЕМА КАК ТАКОВАЯ НЕ ПОМОЖЕТ ВОЛШЕБНЫМ ОБРАЗОМ ПОВЫСИТЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ.



конкретному клиенту в процессе взаимодействия с ним в рамках обычных бизнес-процессов – продажи, обслуживания и др. Требуется хорошей интеграции систем, четкой организационной координации процесса взаимодействия с клиентом по всем каналам. На данный момент подавляющая часть CRM-систем, как правило, ориентирована на оперативный CRM.

Аналитический CRM. Предполагает синхронизацию разрозненных массивов данных и поиск статистических закономерностей в этих массивах для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов. Требуется хорошей интеграции систем, большого объема наработанных статистических данных, эффективного аналитического инструментария.

«Коллаборационный» CRM. Дает клиенту возможность гораздо

большого влияния на процессы разработки дизайна, производства, доставки и обслуживания продукта. Требуется технологий, позволяющих с минимальными затратами подключить клиента к сотрудничеству в рамках внутренних процессов компании.

Последний случай представляет собой наиболее «экзотический» аспект CRM, предполагающий радикальную перестройку внутренних организационных механизмов. Но те немногие компании, которые его реализуют, уже достигли невиданных показателей по возврату инвестиций.

Соединять желания потребителей и возможности компании – задача маркетолога и основная задача CRM. Контакты с клиентами нужно возводить в культ и обязательно их фиксировать. CRM – это философия взаимоотношений с клиентами, позволяю-

щая сделать прорыв на рынке B2B. Проблема с CRM заключается в том, что такую практику очень тяжело внедрить. Добавьте сотрудникам отдела продаж обязанность фиксировать каждый звонок – и вы получите, во-первых, бесконечные жалобы персонала, связанные с «ненужным» заполнением форм в этой системе, во-вторых, снижение эффективности работы отдела на 30%. Требуется невероятная управленческая воля, чтобы выдержать такое «проседание».

Чтобы получить результат, потребуется от полугода до года. За это время надо будет накопить в CRM-системе большой массив информации о продажах, о своих клиентах и внутреннюю ситуацию в их компаниях. Эта информация поможет понять, как пробиться через ложные возражения к истинным.

МАЙЕР

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.
 (495) 448-65-32, (812) 448-65-32
www.mayer-russia.ru

