**CRM. От концепции к технологии**

Евгений Соломатин, BKG. Практичные решения для эффективного управления компанией

Любое взаимодействие с покупателем, начиная с первого контакта и кончая покупкой, можно разложить по полочкам как внутреннюю систему процедур, систему конкретных транзакций. Для любого бизнеса ускорение его транзакций, уменьшение отрезков времени между подписанием контракта и оплатой повышает оборачиваемость средств, что непосредственно сказывается на доходности компании.

Западная статистика говорит о том, что 20 лет назад 97% конечных контактов в бизнесе происходило по телефону и 3 процента - по другим каналам. Уже к 2005 г. 80% контактов, которые приводят к конкретному результату, будут осуществляться через Интернет, Call-центры и другие каналы.

Современная концепция CRM рассматривает продажи не как отдельный акт, осуществленный конкретным продавцом конкретному покупателю, но как непрерывный процесс, в который вовлечен КАЖДЫЙ сотрудник компании. Как искусство и науку использования информации о клиенте для приобретения его лояльности и повышения его 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. Любая организация должна в первую очередь ответить на пять основных вопросов:

Кто мой потребитель (его отношение, восприятие, поведение, потребности)

Где, в каком месте осуществляется контакт потребителя с организацией?

Насколько эффективно строятся взаимоотношения к ним?

Когда и почему эти взаимоотношения прерываются?

Во что обходится организации приобретение или потеря таких взаимоотношений?

Изменилась система мотиваций и пирамида ценностей клиентов. Типичная стратегия производителя в индустриальной экономике была нацелена на удовлетворение клиента и строилась, исходя из следующей цепочки мотивов.

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 качественен)

Конечной целью компании и результатом ее деятельности было "Удовлетворение" клиента.

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 цепочка.

Удовлетворение (Мои потребности и запросы обеспечены)

Постоянство (Компания действует, исходя из моих интересов)

Персонализация ( Компания демонстрирует, что она знает и идет навстречу моим личным пожеланиям)

Слияние (Взаимоотношения строятся на моих условиях и под моим контролем)

Цель и результат - лояльность!

В рамках новой системы мотиваций 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 быть обслуженным с одинаковым качеством независимо от канала взаимодействия, и получить быстрый профессиональный отклик! 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.

**Четыре ключа к успеху**

В любом бизнесе есть некая модель цикла работы с клиентом. Эта модель проходит несколько этапов, от первой точки контакта - привлечения клиента до того момента, когда клиент становится лояльным по отношению к фирме, ее постоянным покупателем.

Можно сформулировать четыре слагаемых успеха этой работы:

Сформулировать "правильное" коммерческое предложение,

Предложить его "правильному" клиенту (который "клюнет"),

Использовать "правильный" канал доставки,

Доставить в "нужный" момент времени.

Один из тезисов концепции CRM состоит в том, что наиболее желанный и прибыльный клиент имеет право на первоочередное и эксклюзивное обслуживание. Соль в том, чтобы учиться у своего клиента, иметь 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".

**Функциональность CRM**

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

Пи этом основными функциональными блоками большинства CRM систем являются:

Блок SFA (Sales Force Automation) - Автоматизация деятельности торговых представителей.

Блок MA - (Marketing Automation) - Автоматизация маркетинга.

Блок CSS - (Customer Service & Support) - Автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов.

Ядром любой CRM-системы является база данных, которая интегрирует все контакты, позволяет собрать в ней информацию и провести интеграцию со всеми другими корпоративными информационными системами, включая ERP. 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, электронную почту, 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.

Как и любые другие системы, системы CRM можно классифицировать по нескольким признакам. В основе классификации лежит "три круга" задач, решаемых в рамках CRM. Внутри лежит коммуникационная инфраструктура. Сверху - бизнес-задачи. Посередине - процессы управления при решении этих задач.

При этом можно выделить три основных цели использования CRM систем:

Оперативная (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания)

Аналитическая (совместный анализ данных, характеризующих деятельность как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций)

Коллаборационная (клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания)

**Особенности внедрения CRM**

Когда мы от концепции переходим к конкретным технологиям, то строим на предприятии некую интегрированную инфраструктуру, которая включает в себя организацию процесса внедрения и конкретные технологические средства, программные средства, базы данных. Это интеграция бизнес-процессов, которые часто приходится менять или заново выстраивать при внедрении CRM.

Перед компанией, озабоченной повышением эффективности бизнеса путем использования концепции CRM, встают следующие вопросы:

Как перейти от общей концепции CRM к конкретной технологии?

Каковы ключевые критерии выбора программного решения, максимально удовлетворяющего запросам компании?

Как провести интеграцию каналов взаимодействия с клиентами, источников и средств сбора и обработки информации? На базе каких технических средств?

Как оценить прямые и скрытые затраты? Как рассчитать и оценить ROI (Return on Investment) - возврат инвестиций при внедрении CRM системы?

Каковы ключевые шаги при внедрении системы, как управлять проектом?

Компания должна сделать выбор стратегии: либо продукто-ориентированной, либо клиенто-ориентированной. Часто этот выбор заставляет многое менять, вплоть до разработки конкретных регламентов взаимодействия процедур, так как установка любой CRM-системы ведет к перестройке бизнес-процессов компании. И каждый сотрудник должен знать, что говорить и кому, какую информацию вносить в базу данных, что спрашивать, как предоставлять эту информацию другим людям, каким образом эта информация будет разбита по уровням доступа в общей базе данных и т.д. С точки зрения окупаемости системы каждое действие такого рода - это некая транзакция, связанная с необходимостью получить информацию и занести ее в базу данных.

Прежде чем внедрять CRM-систему, необходимо очень четко представлять, как могут окупиться деньги, затраченные на ее реализацию, на поиск и систематизацию информации (ведь можно просто захлебнуться в потоке ненужных данных и получить отрицательный результат).

С одной стороны, чтобы решение было эффективным, оно должно быть достаточно многофункциональным. С другой стороны, такое решение некоторым российским компаниям часто оказывается не по карману. И другое - менять концепцию компании на клиент-ориентированную согласен далеко не каждый. Если же не добиваться многофункциональности, а предпочесть более дешевые решения, то результат будет отрицательным.

**Кому в России нужен CRM и что можно выбрать?**

Каков же выход? Любое внедрение начинается с конкретных решений, с конкретных задач и с конкретных болевых участков. С точки зрения программного обеспечения, любая CRM-система состоит из набора модулей и блоков, которые можно постепенно внедрять.

Сейчас в России появились полнофункциональные, достаточно эффективные и продвинутые решения, адаптированные к реалиям российского рынка. В России сейчас предлагается более 40 решений, которые делятся на две категории: "чистые" CRM-решения и разработанные на базе существовавших ERP-систем.

Из 40 решений, представленных на рынке, около 20 - это российские разработки. Несмотря на то, что уровень некоторых из них ниже западных, они часто находят свою заметную долю рынка. Ведь важно следующее - главным при выборе решения является не значение отдельных параметров, а их отношение, прежде всего отношение цена\качество (необходимый конкретному клиенту функционал).

Интересно, что на российском рынке существуют очень разные по уровню решения. Например, модульные (коробочные) решения, которые фактически являются доработанной Excel-таблицей, в которую можно вносить параметры контактов с клиентами. По сути, данный класс решений нельзя называть CRM - так как он реализует лишь очень "узкий" набор функций.

Наиболее перспективным заказчиком CRM являются средние предприятия, которые хотят выделиться из своей группы, опередить других и стать лидером. Предприятия данной группы:

Показывают потенциально высокий спрос на CRM

Имеют ограниченный объем средств, которые могут потратить на CRM решение

Весьма чувствительны к цене

Не готовы к проектам с долгим циклом внедрения, не хотят рисковать

Ищут простые и легкие в эксплуатации системы, близкие к коробочным

Не имеют людских ресурсов для обучения, ищут решения, которые работают по принципу "включил и работай"

Хотят сразу видеть отдачу от продукта

Несмотря на желание платить меньше, требуют максимальную функциональность

Готовы к "кусочной автоматизации", внедрению шаг за шагом отдельных, наиболее важных модулей

Хотят интеграции с Интернет технологиями

Хотят интеграции с ERP системами, уже работающими на предприятии

Решения о внедрении принимаются на среднем уровне, автоматизируются отдельные департаменты

Для данной группы предприятий наиболее эффективен более "продвинутый" (по сравнению с "коробочными") класс решений - это отдельные модули на базе ERP-систем.

Наконец, третьей группой заказчиков, которые готовы покупать "тяжелые" решения класса SAP, Oracle и т.д. являются крупные предприятия. Их особенности:

Нужно комплексное решение

Готовы перестраивать бизнес процессы по концепцию CRM

Хотят автоматизировать всю цепочку: маркетинг, продажи, обслуживание

Требуют интеграции с уже имеющимися КИС

Готовы платить за консалтинг

Не чувствительны к цене

Готовы выдержать долгий цикл внедрения

Решение о внедрении принимается на верхнем уровне

**Зачем Вам нужен CRM?**

На Западе более 70 процентов компаний, покупающих CRM, рассчитывают на увеличение продаж. Они покупают CRM ради комплексной работы с клиентами, персонализации, формализации баз данных, поскольку на определенном уровне развития компания "задыхается" без нормальных информационных систем, без нормальных средств интеграции всех контактов. На последнем месте среди причин покупки называют выделение средств на CRM-системы. Фактором покупки системы является отнюдь не наличие денег, но осознание ее необходимости.

В России также важной причиной является ожидание увеличения продаж, но, как это ни парадоксально, более 30 процентов решивших купить систему, делают это только потому, что они слышали о ней, выполняют указание руководства или просто потому, что под новую систему можно выбить новые ассигнования.

Теперь - о востребованности CRM на рынке. Конкуренция пришла уже и к нам, и подавляющее большинство компаний говорят о проблемах с маркетингм. С этой точки зрения, запросы компании удовлетворяют именно аналитические функции систем, возможность интегрировать каналы.

По данным прошлогоднего опроса, подавляющее большинство российских компаний не готово платить за CRM-решения достаточно большие суммы. Причина состояла в неосведомленности о продукте. Сегодня значительно выросло количество компаний, которые готовы заплатить уже среднюю цену за то, чтобы получить готовые решения хорошей функциональности. Таким образом, наибольшим спросом система будет пользоваться именно в секторе средних предприятий. Сегодня появилось понимание того, зачем нужны такого рода системы, которое положительно влияет на спрос.

Теперь рынок пристальнее смотрит на реальные деньги. Клиенты рассматриваются как самый значительный актив компании, которым можно управлять и извлекать из него максимальную стоимость. Происходит ориентация на кросс-отраслевые и кросс-организационные потребительские портреты.

Заметны следующие тенденции рынка CRM решений:

От дорогих комплексных решений к средним по стоимости,

От внедрения все новых приложений к интеграции уже имеющихся,

От комплексных решений к целевым рынкам,

От "крайностей" - телефонных контактов или WEB-based технологий к интеграции каналов взаимодействия,

От моделирования и прогноза перспектив компании, к моделированию и прогнозу перспектив клиента,

От доли рынка, как ключевого параметра успеха бизнеса, к анализу моделей поведения клиентов, степени их удовлетворенности.

Сменяются акценты:

От технологий к человеческому фактору,

От количества, "массы" данных, собираемых о клиентах, к их надежности, средствах обработки, верификации и "очистки", повышения их качества,

При продвижении продукта акцент не на широту выбора для клиента, а на скорость принятия им решений, исходя из принципа: дешевле, надежнее, быстрее, проще. Наконец, главное при продвижении продукта - мотивация не на собственный успех, а на успех клиента.

**Вместо заключения.**

Концепция "интеграции всего" проникает в другие сферы. Если в аббревиатуре CRM заменить букву "C", то получим:

SRM - Stakeholder Relationship Management - управление взаимоотношениями с акционерами

PRM - Partnership Relationship Management - управление взаимоотношениями с партнерами

HRM - Human Resources Management (например, система поощрений - связана с результатами продаж сейлов, а она зависит от грамотной CRM)

ChRM - Channel Relationship Management (идентификация и адресация целевых групп, каталоги, понирование спроса, и т.д. )

Ключевые слова статьи: CRM, продажи, бизнес-процессы, Call-центры, эффективность, Stakeholder Relationship Management, Partnership Relationship Management, Human Resources Management, Channel Relationship Management, базы данных, кросс-отраслевой, ROI.