**Анализ клиентской базы приносит пользу CRM**

Майкл Дж. Шроек (Michael J. Schroeck)

Существующая на сегодняшний день бизнес-среда проходит очередной этап преобразований, характеризуемый более напряженным экономическим климатом, растущей глобализацией, конкурентной борьбой за крупных клиентов, а также развитием и рационализацией Internet-технологий, сокращением/управлением расходами, слияниями и поглощениями компаний и другими факторами.

Влияние всех этих тенденций сказалось на конкурентной среде следующим образом:

обострением борьбы за выгодных клиентов;

формированием более требовательных потребителей, обладающих более широким выбором;

появлением новых каналов привлечения и обслуживания клиентов.

В наши дни больше чем когда-либо осознаются те огромные преимущества, которые дает понимание имеющихся и потенциальных клиентов, как с экономической, так и с поведенческой точки зрения. По существу, большинство компаний считают управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) важным элементом своей корпоративной стратегии. Чтобы задействовать CRM-программы фирмам приходится вкладывать средства в ориентированные на клиента решения, такие как: автоматизация торговой деятельности, центры обслуживания клиентов, автоматизация маркетинга, Web-сайты, ориентированные на поддержку отношений между компанией и клиентами (B2C), и другие.

Эти приложения способствуют более качественному обслуживанию и более эффективному взаимодействию с клиентами по каждому из каналов. К сожалению, многие компании реализуют такие программы в виде независимых, не интегрированных решений. В результате остается проблема достижения нескольких важных CRM-целей, в том числе:

единого представления о клиенте;

согласованной и точной информации о потребителях в рамках всей компании;

замкнутого цикла операций с клиентами;

интеграции по нескольким каналам.

Еще важнее то, что без интегрированной информации о заказчиках компания не может использовать клиентскую аналитику (например, анализ склонности к покупкам, предпочтений по каналам, анализ ухода к конкурентам, сегментацию, целевой маркетинг и т.п.), которая позволяет извлечь реальную пользу из CRM-средств.

**"Одно лицо" для клиента**

В последнее время было написано несколько статей о том высоком проценте CRM-проектов, которые потерпели крах. Хотя автор и не согласен в полной мере с опубликованными показателями, однако для него очевидны две основные причины недостаточно успешных CRM-проектов.

Во-первых, новые CRM-технологии реализовывались без изменения базовых процессов обслуживания и взаимодействия с клиентами. Кроме того, многие компании не приняли до конца концепцию первоочередности клиентского обслуживания. Поэтому, с точки зрения потребителя, ничего не изменилось. Предпочтительной была бы такая модель, которую приняла фирма USAA -известная американская компания взаимного страхования, которая всегда действовала в соответствии с принципом предоставления исключительных услуг клиентам, а сейчас занимается разработкой технических решений для дальнейшего расширения передовых в этой отрасли методов CRM.

Во-вторых, до недавнего времени многие компании не оценивали в полной мере важность интегрированных CRM-решений. Поэтому они продолжают работать с отдельными системами и БД для продаж, маркетинга, обслуживания клиентов, электронного бизнеса и т.п., не использующими единые данные. Но недостаточная интеграция ограничивает возможности каждого из этих приложений и затрудняет решение стратегической задачи обеспечения единого представления о клиенте, вне зависимости от канала работы с ним.

Оставшиеся разделы статьи посвящены второй проблеме, которую можно в целом назвать интеграцией CRM и клиентской аналитики.

**Интеграция CRM и клиентской аналитики**

Представим себе, насколько эффективнее работала бы организация, если бы у нее были возможности:

доступа к полному представлению данных о клиентах по всем подразделениям и видам продуктов;

оценки долгосрочной ценности клиента для компании;

заблаговременного выяснения того, какие продукты могут понравиться или понадобиться заказчику;

знания того, какие каналы приобретения товаров и общения с фирмой предпочитает клиент.

Если у организации такие возможности есть, то сотрудники смогут более грамотно решать, когда и что предлагать каждому из заказчиков.

Кроме того, зная, что новый клиент может оказаться особенно выгодным для организации в течение ближайших 5-10 лет, фирма получает хорошие шансы на долговременные отношения с ним, предлагая лучшие услуги, снижая стоимость товаров, обеспечивая новые возможности и другие преимущества.

Собирая и анализируя больше сведений о клиентах, можно использовать их в дальнейшем в рамках всей компании для поддержки некоторых сотрудников, например, представителей отделов обслуживания. Затем эти сотрудники могут использовать такую информацию, предоставляя более качественные услуги, а также делая индивидуальные маркетинговые предложения по продуктам/услугам, максимально интересующим каждого из потребителей.

Рис. 1. Интегрированная CRM архитектура

В дальнейшем, по мере сбора информации об опыте работы с клиентами, компания должна разработать такой процесс, при котором непрерывно измеряется и проверяется эффективность аналитических моделей. Таким образом, обновления клиентской аналитики выполняются с использованием данных о последних операциях с клиентами.

Этот последний шаг часто игнорируют, хотя он особенно важен, так как гарантирует, что аналитические модели отражают текущую практическую информацию о быстро изменяющемся состоянии бизнеса.

Ключевым фактором в достижении этой цели является наличие четкой ориентации на обслуживание клиента, которая подкрепляется CRM-системой, интегрированной с клиентской аналитикой.

**Хранилище данных по клиентам**

Наиболее эффективный способ создания интегрированной CRM-среды состоит в реализации Хранилища данных по клиентам (Customer Data Warehouse, CDW. В таком Хранилище собираются данные из всех источников для создания единого интегрированного представления о каждом клиенте. В результате, в клиентском Хранилище накапливается необходимая для анализа информация. Только с помощью аналитических средств действительно можно добиться правильного предложения продуктов и услуг по нужным каналам нужным клиентам в нужный момент времени и по приемлемой цене.

Важно заметить, что клиентское Хранилище должно содержать не просто информацию о заказчике. Например, в последние два года основными параметрами CRM становятся не показатели продаж (т.е. объем сделок связанный с привлечением, сохранением клиентов, перекрестными продажами и т.п.), а чистая выручка (а выгодный ли это клиент?).

Объединяя информацию о клиенте с финансовыми данными, многие компании используют интегрированные CRM-решения для расчета выгодности клиента и прогнозирования показателя lifetime value[1] .Так, выполняя такой анализ, одна из авиационных компаний с удивлением обнаружила, что всего лишь 16 процентов клиентов обеспечивают 85% дохода. Такой факт невозможно было выявить, всего лишь изучив информацию о количестве клиентов, которая хранится в системе, просто регистрирующей участников полетов и расстояния, на которые они летали.

Технология Хранилищ данных является ключевым фактором, обеспечивающим интеграцию CRM-систем и аналитических средств. По существу, компаниям, планирующим реализацию интегрированных CRM-стратегий для достижения своих целей, потребуются навыки и знания, касающиеся ХД.

**Клиентская аналитика: "Секретный соус" CRM**

Совершенно не достаточно всего лишь собрать клиентскую информацию из различных каналов (хотя это и важный первый этап). Важнее проанализировать эти сведения таким образом, чтобы проникнуть в суть поведения клиентов. Аналитические средства должны использовать данные о действиях клиентов в прошлом, тенденции, а также психографические и демографические параметры для того, чтобы:

поддерживать и развивать более эффективное обслуживание и взаимодействие с клиентами;

прогнозировать, какие продукты, услуги, каналы, цены и т.п. вызовут наибольший интерес в будущем.

В компании PricewaterhouseCoopers под клиентской аналитикой понимается применение передовых аналитических методов для обработки информации о заказчиках с целью выявления, привлечения и сохранения наиболее выгодных из них. Это понятие объединяет в себе и людей, и процессы, и данные и технологии, необходимые для анализа клиентской информации и лучшего понимания потребителей. Компания может использовать аналитические результаты для того, чтобы предвидеть, оценивать клиентское поведение и влиять на него.

 Рис. 2. Клиентская аналитика

Результаты и наблюдения, полученные при использовании клиентской аналитики, должны быть применимы на практике и доступны при выполнении любых операций с клиентами. При грамотном использовании такие сведения могут стратегически повлиять на взаимодействие с заказчиком. Этот процесс называют замкнутым циклом CRM (closed-loop CRM), так как он включает в себя входные и выходные данные по всем каналам работы с клиентом.

**Формирование клиентского поведения**

Организации, разработавшие и внедрившие клиентскую аналитику, лучше понимают и реагируют на поведение заказчиков и прогнозируют его. За счет этого они становятся восприимчивее и активнее, выполняя именно те действия, которые благотворно повлияют на поведение клиентов.

Например, в области телекоммуникаций конкурирующие компании часто пытаются делать заманчивые предложения потенциальным клиентам, с тем, чтобы они становились постоянными заказчиками фирмы. Эти предложения имеют экономический смысл только в тех случаях, когда компания может сохранить новых клиентов в течение достаточно продолжительного периода времени. С другой стороны, компания должна не отставать от конкурентов, чтобы защитить свою клиентскую базу. В то же время, отдача от мероприятий по сохранению клиентов не всегда поддается измерению, а если и удается ее оценить, то часто выясняется, что доход и прибыль от клиента становятся ниже из-за снижения цен. В результате в этой отрасли очень высокий уровень потери клиентов, минимальная приверженность заказчиков и ограниченные доходы.

В таком случае интегрированная система анализа клиентской информации имеет особое значение, позволяет оценить lifetime value клиентов и в зависимости от этого показателя разрабатывать программы их сохранения. Аналитика используется и для оценки прибыльности каждого клиента, а также для прогнозирования вероятности его ухода к конкуренту в течение определенного периода времени. Вооружившись такой информацией, компания может определить, стоит ли вкладывать средства в сохранение этого клиента, а также выяснить, как поддержать и укрепить отношения с ним, исходя из наиболее важных для него параметров работы фирмы. Установив все эти факты, можно разработать целевую стратегию удержания клиентов, которая использует информацию из различных источников - счетов, предложений и оповещений по электронной почте, справочного стола, операторских обращений, голосовой почты, прямых почтовых рассылок и телемаркетинга - основываясь на том, что известно о предпочтительных для клиента каналах взаимодействия.

Минимальные средства на сохранения будут выделяться на тех клиентов, чья экономическая значимость для компании невысока, и тех, чья вероятность ухода к конкурентам мала. Меры по сохранению клиентов этого сегмента подразумевают небольшие премии и маркетинговые обращения при рассылке ежемесячных счетов. Альтернативные поощрительные действия могут использоваться изредка. С другой стороны, выгодные клиенты и заказчики, которые с большой вероятностью могут отказаться от услуг, получат ряд персональных предложений из разных источников в зависимости от их предпочтений, в частности могут использоваться более дорогие каналы, такие как прямая рассылка и телемаркетинг. По таким каналам направляются обращения следующего типа: "Компания ценит Вас как своего клиента и старается реализовать и даже превзойти все конкурентные предложения на рынке". В случае если фирма теряет ценного клиента, разрабатываются специальные маркетинговые программы "возврата" для быстрого восстановления отношений с заказчиком.

При возможности постоянно контролировать и проверять действия в отношении каждого сегмента со временем вырабатываетсяоптимальная стратегия сохранения клиентов. Она основывается на:

накоплении и анализе доходов, прибылей и расходов на обслуживание и продвижение, связанных с каждой клиентской операцией;

оценке значимости клиента и разработке моделей предпочтений, которые помогают компании четко выделить клиентские сегменты по этим измерениям;

разработке и внедрении специальных программ, настроенных под каждый из этих сегментов.

Готова ли компания к конкуренции в условиях новой экономики, управляемой клиентами?

Чтобы добиться конкурентных преимуществ, компаниям необходимо эффективно использовать информацию для наиболее эффективного обслуживания уже существующих и потенциальных клиентов.

Системы CRM стали необходимы для тех фирм, которые стремятся двигаться вперед. Они позволяют:

принять клиентские бизнес-модели;

использовать сеть Internet в качестве нового канала обслуживания заказчиков;

обеспечить сотрудников и клиентов информацией, необходимой для принятия более разумных бизнес-решений.

В будущем предполагается более широкое использование средств Internet в качестве важного компонента многоканальных стратегий компаний. Ключевым фактором успеха станут Хранилища данных по клиентам, содержащие точные и согласованные данные, полученные из различных систем. Эта информация затем будет дополняться за счет передовых средств анализа. Аналитические результаты будут доступны в Web-е для всех взаимодействующих с клиентами подразделений компании и станут основой позитивных действий, как для сотрудников, так и для клиентов.

По мере быстрого перехода компаний в новую "клиентскую" экономику, задача интеграции CRM-систем и клиентских аналитических средств станет жизненно важной для их успеха.

 [1]Lifetime Value: Lifetime Value of the Customer determines the value of a customer to a firm, over the lifecycle of that customer. Lifetime Value is an important measure used for relationship marketing programs. Lifetime Value of Customers was a popular metric for internet firms as they built their customer bases. (http://www.udel.edu/alex/dictionary.html#lif)

Lifetime Value клиента - важный показатель, который определяет ценность клиента для фирмы в течение всего его периода сотрудничества с компанией. Этот показатель используется в CRM программах. Он популярен среди компаний, предлагающих услуги в интернет, в момент создания клиентской базы.