

Павел Черкашин

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ВОЙНЕ ЗА КЛИЕНТА?

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

**Книга издана на основе опыта и при
содействии компании Sputnik Labs**



Москва, 2004

УДК 004:658.89
ББК 65.39-2
Ч-48

Черкашин Павел Александрович
Ч-48 Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления
взаимоотношениями с клиентами (CRM). - М.: ООО "ИНТУИТ.ру", 2004, 384 с.

ISBN 5-9556-0016-7

Литературный редактор: М. Солнцева
Корректоры: Л. Теременко, Е. Шихирина
Дизайн и верстка: Н. Гвоздева

CRM — новомодная концепция построения бизнеса вокруг своих клиентов, в соответствии с их требованиями и ожиданиями. Это возможность «индустриализировать» процессы взаимодействия с клиентами, сделать их управляемыми и предсказуемыми. Кто-то считает эту концепцию лишь очередной «большой идеей», необходимой для стимулирования закупок новой компьютерной техники, кто-то видит в ней модель управления предприятиями будущего. Мы решили не уходить далеко в теорию и дать читателю четкие и понятные ответы на ряд насущных вопросов, таких как:

Как сохранить качество обслуживания клиентов при лавинообразном росте бизнеса?

Как посчитать эффективность различных маркетинговых инициатив?

Как активизировать продажи и не потерять контакт с ключевыми клиентами?

Как правильно использовать возможности Интернета для клиентского самообслуживания?

В рамках книги мы ставили перед собой задачу представить лучший мировой опыт, а также свои уникальные знания в сфере автоматизации продаж и маркетинга, накопленные за 4 года работы нашей компании в этом направлении в России. Мы рассчитываем помочь специалистам, работающим в этой области, лучше определиться со своими потребностями и реально оценить свои возможности.

Наша книга предназначена для коммерческих руководителей средних и крупных компаний, наиболее «продвинутых» сотрудников отделов продаж и маркетинга, которые хотят что-то изменить в своей организации, а также на специалистов отделов ИТ, перед которыми поставлена задача внедрения CRM-решений.

Книга издана на основе опыта и при содействии компании Sputnik Labs



ISBN 5-9556-0016-7

© П. Черкашин, 2004
© ООО "ИНТУИТ.ру", 2004

Предисловие

В списке "Что я должен сделать в своей жизни" пункт "Написать книгу" занимает достойное место в первой десятке*. При этом мне хотелось создать не скучный академический учебник с точными, но скучными формулировками, а простое и понятное практическое пособие, которое можно открывать время от времени на любой странице и брать из него что-то полезное для работы. Результат сотрудничества моего "эго" с профессиональным опытом моих коллег вы держите в своих руках.

Я понял, что созрел до написания книги, сидя на очередной встрече с потенциальным клиентом, на которой руководитель подразделения по работе с клиентами крупной российской компании жаловался на "уникальность" и "специфичность" своих проблем в сфере клиентского обслуживания, неприменимость стандартных подходов и высокую роль "человеческого фактора". "Нам бы победить сначала неразбериху в отделе по работе с клиентами, тогда уже можно будет говорить о CRM" – говорил он. Я знал, что через полчаса, вникнув в суть предлагаемой концепции, он поменяет свое мнение, задумается над тем, что, возможно, путает причины со следствиями, и начнет задавать конкретные практические вопросы. Представление моего собеседника о CRM строилось на обрывочных и неточных сведениях, почерпнутых из переводных статей или из невразумительных объяснений технического специалиста. Я представлял себе, как тянусь к своему портфелю, достаю из него книгу, пахнущую типографской краской, перебрасываю ее через стол со словами: "Пролистайте по диагонали на досуге, это не займет больше получаса. Вы найдете ответы на большинство интересующих вас вопросов".

За почти десятилетний опыт работы в сфере автоматизации российских предприятий я четко усвоил, что любая новая концепция управления рискует утонуть в море определений, новых терминов и постулатов вроде: "Четкое понимание целей бизнеса необходимо для квалифицированного формирования направленных бизнес-процессов в рамках современного предприятия". Стратегия CRM, чья история насчитывает всего несколько лет, уже успела собрать шлейф подобной словесной мути. Создавая свою компанию в этой сфере в 2001 году, нам пришлось протудировать огромный объем статей и аналитических материалов по данной теме, чтобы докопаться до сути.

Что такое "CRM"? Концепция? Подход к ведению бизнеса? Программное обеспечение? Или, может, это очередная "большая идея" для выбивания денег из доверчивых руководителей компаний? Чем подход CRM от-

* Некоторые пункты первой десятки списка настолько аморальны, что я не буду сразу пугать ими читателя.

личается от ставших традиционными подходов процессного или ресурсного управления? Когда стратегия CRM будет эффективной, а когда – нет?

В результате мы создали компанию, которая за пару лет стала лидером в сфере CRM в России и смогла продемонстрировать на конкретных проектах очевидные преимущества данной стратегии. При этом до сих пор мы сталкиваемся с ключевой проблемой – большинство потенциальных пользователей стратегии CRM и соответствующего программного обеспечения плохо понимают возможности современных технологий и не ассоциируют их с насущными проблемами бизнеса. Многие руководители бизнеса, вникнув в возможности CRM, озадаченно качают головами: "Зачем мы заново изобретаем велосипед, когда есть стандартные пути решения?"

В основу книги легли следующие материалы:

- практический опыт реализации более 30 коммерческих проектов в области автоматизации продаж, маркетинга и клиентского обслуживания в России;
- исходные аналитические материалы, используемые для подготовки бизнес-плана и стратегии развития компании Sputnik Labs;
- лучший мировой опыт в сфере CRM за последнее десятилетие, предоставленный крупнейшими поставщиками программных решений в этой сфере.

Благодарности

Несмотря на то что я самодовольно записал только себя в авторы данной книги, она никогда бы не увидела свет, если бы не поддержка одних людей и противодействие других.

В основу книги легли идеи и практический опыт, собранные целым коллективом сотрудников (теперешних и бывших) компании Sputnik Labs за несколько лет совместной работы. В первую очередь это Кирилл Булгаков, Алена Осорина, Денис Углич, Денис Олеванов, Ирина Сеницына, Станислав Маркин.

Ключевую роль в создании этой книги сыграла моя мама, Черкашина Людмила Михайловна, которая по моей просьбе приехала из Германии, надела старенькие редакторские очки, обложила на диване моими разрозненными заметками и вооружилась карандашом. Через пару недель ее работы я с удивлением увидел на столе будущую книгу.

По мере приближения к концу работы над книгой я все чаще вспоминал известную повесть братьев Стругацких "За миллиард лет до конца света", где силы природы противодействовали главному герою в формализации революционного физического закона. Чем ближе подходил герой к разгадке тайны природы, тем сильнее было противодействие мироздания, причем в абсурдных, но от этого не менее опасных формах. Не берусь утверждать, что описанная мной стратегия CRM имеет в масштабах мироздания хоть сколько-нибудь большое значение. Но если по силе противодействия природы можно судить о важности того или иного начинания, то данная книга должна быть, по крайней мере, полезна в борьбе со вселенской энтропией*.

В трудные минуты сомнений мне сильно помог опыт Арсения Тарасова и Николая Ермошкина из компании Cisco Systems, написавших книгу "Стратегия информационных технологий предприятия" и оказавших бескорыстную моральную поддержку.

Немаловажную роль в создании настоящей книги сыграла Конкуренция. Она подстегивала, шантажировала, заставляла вставать среди ночи и садиться за компьютер, требовала немедленных и активных действий, за что ей земной поклон и вечное уважение!

* Всегда плохо представлял значение этого слова, однако хорошо помню, как в детстве папа заходил в захлавленную детскую комнату и, качая головой, удрученно говорил: "Энтропия Вселенной возрастает!" С тех пор я записал вселенскую энтропию в список своих заклятых врагов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

11	1. Стратегия управления клиентскими отношениями
11	1.1. Давление рынка
16	1.2. «Индустриализация» продаж и маркетинга, или Зачем нужна стратегия CRM
22	1.3. Эволюция концепции CRM
24	1.4. Определения CRM
26	1.5. Как новые информационные технологии меняют правила игры
31	Факультатив. Интернет-технологии в корпоративном управлении
40	1.6. Вечный двигатель развития
43	1.7. Технологии помогают восстановить культуру продаж
45	1.8. «Приходите к нам еще»: борьба за лояльность клиентов
53	Факультатив. Как создать программу лояльности
59	1.9. Сухой остаток для руководителя
61	2. Кому нужна стратегия CRM?
	Применение CRM в различных сферах экономики
61	2.1. Кому не нужна стратегия CRM?
72	2.2. Финансы (банки, страховые и инвестиционные компании)
89	2.3. Телекоммуникации
103	2.4. Розничные продажи
116	2.5. Государственные структуры

127	3. Маркетинг в стратегии CRM
127	3.1. От продукта к клиенту: эволюция маркетинга
137	3.2. Управление маркетинговыми кампаниями
141	3.3. Маркетинговые инициативы CRM
154	3.4. Вмешательство в частную жизнь — угроза персональному маркетингу?
156	3.5. Сухой остаток для руководителя
159	4. Поддержка клиентов в стратегии CRM
159	4.1. Это нас ждет!
160	4.2. Контакт-центр и обслуживание клиентов
164	4.3. Контакт-центры автоматизируются
176	4.4. Сухой остаток для руководителя
181	5. Автоматизация продаж: колыбель, в которой вырос CRM
181	5.1. От управления контактами к CRM: история эволюции
190	5.2. Автоматизация продаж сегодня
214	5.3. Автоматизация продаж и мобильные решения CRM
222	5.4. Сухой остаток для руководителя
227	6. Аналитические возможности CRM
227	6.1. Потребность в интегрированных данных
232	6.2. «Единая версия правды» о клиентах
236	6.3. CRM и хранилища данных
237	6.4. CRM: возврат к истокам
241	6.5. Основные типы анализа данных
253	6.6. Ключевые факторы успеха
255	6.7. Сухой остаток для руководителя

257	7. Контакт-центры: возможность персонализировать массовое обслуживание
257	7.1. Ориентация на процесс или на результат? На клиента!
260	7.2. С чего начать? Аудит каналов взаимодействия с клиентами: 10 шагов к пониманию ситуации
265	7.3. Возможности интегрированного контакт-центра
270	7.4. Строить свой или арендовать?
273	7.5. Выбор технологической платформы контакт-центра
275	7.6. Пример из практики
277	8. Место CRM в стратегии электронного бизнеса
277	8.1. Развитие концепции CRM
282	8.2. Управление ресурсами предприятия (ERP)
284	8.3. Управление цепью поставки (УЦП)
288	8.4. Автоматизация функций материально-технического снабжения (МТС)
292	8.5. Управление взаимоотношениями с партнерами
294	8.6. Сухой остаток для руководителя
297	9. Практикум
297	9.1. Предлагаемая методология
298	9.2. Как защитить проект CRM?
301	9.3. Когда руководители обращаются к тематике CRM?
304	9.4. Подготовка проекта
309	9.5. Выбор поставщика CRM-решений
320	9.6. «Домашнее задание»: подготовка к запуску проекта
326	9.7. Формирование команды и выбор участников
334	9.8. Планирование проекта и отчетность
335	9.9. Основные этапы внедрения
343	9.10. Унаследованные системы автоматизации
343	9.11. Обучение
345	9.12. Рекомендации по квалификации сотрудников для поддержки системы после окончания процесса внедрения
348	9.13. Причины возможных неудач
361	Факультатив. Язык денег

**Революционные
решения
по управлению
взаимоотношениями
с клиентами
и партнерами**



SPUTNIK LABS



**SALES
LOGIX**
BUSINESS
PARTNER

SIEBEL
CRM Software Customer Success

Microsoft
CERTIFIED
Business Solutions
Partner

115598 Москва Загорьевская 10/4

Тел.: (095) 755-8406 Факс: (095) 755-8407

E-mail: info@spklabs.com

www.spklabs.com

Sputnik Labs (ООО "Спутник Лаборатории") - динамично развивающаяся консалтинговая компания, дочерняя структура одной из крупнейших в России инвестиционных групп "Спутник".

Основное направление деятельности компании - разработка и реализация механизмов, повышающих контроль над бизнесом с помощью современных информационных технологий.

Компания Sputnik Labs является признанным лидером на рынке систем управления клиентскими отношениями (CRM-систем). Sputnik Labs обладает опытом успешных внедрений CRM систем, уникальным для российского рынка. Наши проекты в России говорят о том, что компании не только полностью окупают первоначальные затраты на закупку и внедрение подобных систем в течение первых нескольких месяцев эксплуатации, но и получают дополнительный источник прибыли за счет построения качественно нового уровня работы с клиентами.

Нашими клиентами являются ведущие финансовые, телекоммуникационные, производственные и торговые предприятия России. За 4 года работы в России мы реализовали более 30 проектов для таких клиентов как Внешторгбанк, МДМ Банк, Ренессанс Страхование, НТВ-Плюс, Комстар, ОТИС, Йорк, Национальная Лесоиндустриальная Корпорация, Гейдельберг и др.

Предлагаемые компанией Sputnik Labs современные информационные системы по управлению клиентскими взаимоотношениями позволяют решить ряд фундаментальных вопросов в области клиентского обслуживания, продаж и маркетинга, в частности:

Создание единого источника информации по клиентам и фиксация истории взаимодействия, обеспечение сохранности всей информации

✓ Контроль и автоматизированная отчетность для принятия правильных решений о стратегическом развитии

✓ Автоматизация рутинных действий в области продаж, маркетинга и поддержки клиентов - увеличение эффективности труда сотрудников

✓ Сохранение и накопление знаний по методам продаж и маркетинга, стандартным проблемам и путям их решений; обеспечение своевременного доступа к этой информации сотрудников, клиентов и партнеров

✓ Автоматизация процесса принятия и прохождения заявок, интеграция с Интернет

✓ Анализ и оптимизация цикла продаж

Компания Sputnik Labs создала эффективную команду, способную реализовать весь спектр задач в области построения CRM системы.

- Руководители проектов и технические специалисты нашей компании обладают уникальным опытом внедрения CRM систем в ведущих российских компаниях.

- Мы предоставляем в Ваше распоряжение описание "лучших практик" и накопленные западные и российские управленческие знания в сфере обслуживания клиентов, маркетинга и продаж.

- Бизнес консультанты Sputnik Labs обладают обширными индустриальными знаниями в сфере финансов, телекоммуникаций, торговли и дистрибуции, производства, медиа.

- Наша компания - единственный в России специализированный поставщик решений в области CRM

- Более 30 успешных CRM проектов.

- Стратегические партнерские отношения с мировыми поставщиками CRM-систем, включая: Sage CRM - SalesLogix (партнер №1 в Восточной Европе по объемам продаж в 2003 году), Siebel (стратегический партнер), Microsoft Business Solutions, Cisco ("Лучший экопартнер" в 2003 году) и др.

Черкашин Павел Александрович

Готовы ли Вы к войне за клиента?

Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Литературный редактор: М. Солнцева
Корректоры: Л. Теремко, Е. Шихирина
Дизайн и верстка: Н. Гвоздева

Подписано в печать 20.04.2004. Формат 60x90/16
Печать офсетная. Усл.печ.л. 24. Тираж 3000. Заказ №

ООО "ИНТУИТ.ру"
123056, Москва, Электрический пер., д. 8, стр. 3
Тел. (095) 253-9312, 253-9313
admin@intuit.ru, www.intuit.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов на ФГУП ордена "Знак Почета"
Смоленская областная типография им. В.И. Смирнова.
Адрес: 214000, г. Смоленск, проспект им.Ю.Гагарина, д.2