



## 1. Стратегия управления клиентскими отношениями

### 1.1. Давление рынка

То, о чем так давно мечтали российские предприниматели всех уровней, свершилось: в России активно формируется цивилизованный рынок. Предпринимательство уже не ассоциируется напрямую с такими понятиями, как «бандитизм» и «рэкет», в отношениях с регулирующими органами сложился определенный status quo, который можно с натяжкой приравнять к законности. Период первичного стихийного накопления капитала в целом закончен, и возможности для получения быстрых спекулятивных доходов тают одна за другой.

Радостная ли это новость? Конечно, да! Рынок равных возможностей, где способный, честный и трудолюбивый выпускник вуза (или даже средней школы) на сэкономленные на жвачках деньги открывает свою компанию в папиной «ракушке» около дома и за несколько лет добивается ошеломительных успехов. Рынок, где можно после утренней пробежки выпить чашечку кофе со свежеспеченным круассаном\*, которую поднесет услужливый официант в белоснежном фартуке... Все мы читали об этом в журналах и видели собственными глазами из окон туристического автобуса.

Развитие цивилизованного рынка связано в первую очередь с развитием конкуренции. В учебниках по экономической теории мы читали,

---

\* В некоторых вариациях этой фантазии фигурирует рюмка ледяной водки и хрустящий соленый огурец.

что конкуренция — двигатель экономического прогресса. Производители товаров и поставщики услуг из кожи вон лезут, чтобы предложить новые решения наших проблем. Это дает нам — потребителям право выбора и формирует многообразие продуктов и услуг, а значит, стабилизирует экономическую экосистему.

Дочитав до этого места, вы, возможно, посмотрите на год написания книги и скажете: «Сейчас не 1990-й год и даже не 1995-й, а уже 2004-й! Мы уже были в ИКЕА, «Рамсторе», «Меге» и прекрасно понимаем, что такое конкуренция. Вы только посмотрите на объем мусора в моем почтовом ящике!»

Тем не менее, столкнувшись с положительными проявлениями конкуренции в роли потребителей, большинство предпринимателей и руководителей компаний плохо представляют, как эта конкуренция может коснуться непосредственно их спокойствия и благосостояния.

«Нас конкуренция не беспокоит, — говорит председатель совета директоров банка. — Мы лучшие в своей области, у нас узкий круг промышленных клиентов, но мы можем обеспечить их всеми необходимыми услугами. Лезть в гущу конкурентной борьбы — не для нас».

«Нам тоже бояться нечего, — отвечает ему директор торговой компании. — У нас прочные отношения с поставщиками и широкая сеть распространения, пусть кто-нибудь только попробует сунуться!»

«Конкуренцию вообще придумали неудачники, — поддерживает разговор руководитель крупного торгового центра в оживленном районе столицы, который недавно выкупил акции собственного предприятия, но пока об этом не распространяется. — До тех пор пока людям нужно есть, пить и красиво одеваться, они будут приходить в мой торговый центр. Серьезной альтернативы у них нет, и в условиях нашей варварской страны она не скоро появится».

Такой разговор вы могли бы услышать в сигарной комнате закрытого клуба\* и в 1990-м, и в 2004-м году. Хозяйка клуба также не верит в конкуренцию. «Куда они денутся?..» — говорит она со своей фирменной чарующей улыбкой.

\* Если вас туда, конечно, пустят...

Тем не менее конкуренция уже стоит за спиной у почтенных руководителей и собственников компаний. Тень ее ложится и на пыльные конторские стойки банка, и на склады торговой компании, и на яркие витрины торгового центра, и даже на уютные диваны клуба «только для своих».

Большинство людей при слове «конкуренция» представляет широкие полки супермаркета, заваленные различными товарами в красочной упаковке «купи меня». Себя в конкурентной борьбе они видят в роли покупателя с тележкой, выбирающего лучшие и самые дешевые товары с полка. Мало кто осознает, что открытая рыночная конкуренция подбирается тихо (иногда очень даже громко) непосредственно к их рабочему месту. Ее цель — выбить вас с насиженного места в уютном офисе и посадить на него агрессивного, жадного и беспринципного конкурента, который сделает вашу работу вдвое быстрее и за вдвое меньшие деньги.

Конкуренция — это не только розничный бизнес. Это — финансы, телекоммуникации, торговля сложным оборудованием и предоставление консалтинговых услуг. Конкуренция добралась даже до государственного сектора, образования и науки. В какой бы области экономики вы ни работали, ваше личное процветание и успех во многом зависят от того, сможет ли ваша компания сформировать и удержать уникальные преимущества и победить среди десятков, сотен и тысяч голодных соперников.

Руководители западных компаний, выступая перед своими сотрудниками, любят повторять: «Не мы платим вам зарплату — это делают наши клиенты». Добровольное и устойчивое желание клиентов покупать продукцию или услуги вашей компании является независимым показателем конкурентоспособности. Рыночное пространство гудит от «информационного шума», который создают тысячи конкурентов, желающие перекричать друг друга. Уже недостаточно просто иметь уникальный продукт или услугу, на которую существует спрос. Зачастую горлопаны, пусть даже с продуктом худшего качества, имеют не меньше, а часто — больше шансов завоевать внимание клиента и залезть в его карман. С другой стороны, в долгосрочной перспективе рассчитывать только на громкость своего голоса и силу удара локтем также нельзя — клиент не захочет иметь отношения с таким поставщиком и, скорее всего, тихо отступит. Более того, издержки на агрессивную рекламу и маркетинг будут составлять существенную долю себестоимости продукции и снижать ее конкурентоспособность.

Наиболее эффективная стратегия — построение долгосрочных доверительных отношений со всеми существующими и потенциальными клиен-

тами (желательно — персонально с каждым из них), при которых они знали бы о возможностях и конкурентных преимуществах ваших продуктов и услуг и могли бы в нужный момент ими воспользоваться, причем вам не пришлось бы постоянно прилагать к этому огромные усилия.

Очевидно, что в некоторых отраслях экономики построить подобные отношения персонально с каждым из клиентов практически невозможно — их много, размер прибыли от каждого небольшой и поддерживать информацию о каждом из них экономически неоправданно. Информацию о товарах народного потребления и продуктах питания, таких как зубная паста или сок, легче донести до миллионов потребителей через СМИ путем постоянного прокручивания шаблонных рекламных предложений. Стоимость доставки каждому покупателю информации о том, что в ближайшем универмаге появилась новая зубная паста, которая поможет решить его проблему воспаляющихся десен, может превышать прибыль от покупки этой зубной пасты данным конкретным покупателем.

С другой стороны, для отраслей, в которых конкуренция вышла на уровень взаимодействия с каждым конкретным клиентом, установление и поддержание отношений с ним становится ключевым, если не главным, конкурентным преимуществом. В первую очередь это касается корпоративных продаж, где каждый клиент — это компания со сложной системой внутренних отношений, постоянно изменяющимися требованиями. Знание этих требований, умение наладить отношения с организацией в целом и с людьми, принимающими решения, в частности, является необходимым условием эффективных продаж корпоративным клиентам.

Занимается ли ваша компания производством сложного промышленного оборудования или уборкой коммерческих помещений — каждый ваш клиент имеет определенную ценность, и эта ценность тем выше, чем устойчивее и доверительнее складываются ваши отношения с компанией-клиентом и ее ключевыми сотрудниками. Незнание их текущих потребностей, неумение найти персонализированный подход к их решению приводят к тому, что клиент уйдет к более покладистому конкуренту.

В сфере работы с частными клиентами возможность построения персонализированных отношений также становится ключевым конкурентным преимуществом. Потребитель с большим удовольствием отнесет свои средства в банк, где работает его знакомый («Он всегда сможет мне шепнуть, если вдруг что случится...») или купит автомобиль там, где у него получилось установить личный контакт с продавцом, объяснившим

ему честно и обстоятельно преимущества и недостатки различных моделей и предложившим ему оптимальную комплектацию и уникальные ценовые условия. В первую очередь это касается области дорогих покупок (транспорт, недвижимость, мебель, отдых и т. д.), однако постепенно тенденция перемещается в сферу более массовых покупок (связь, развлечения, служба быта).

Американский и европейский рынки, столкнувшиеся с проблемой конкуренции лоб в лоб уже десятилетия назад, выработали механизмы и технологии взаимодействия с клиентами, запрограммированные в виде целого класса компьютерных систем — Customer Relationship Management (CRM).

В России данные технологии и системы еще достаточно новы и в какой-то мере революционны. В первую очередь они становятся доступны крупным финансовым и телекоммуникационным компаниям, а также подразделениям западных фирм, которые имеют возможность поддерживать собственные технологические разработки и инвестировать в них миллионы долларов. В настоящее время ситуация кардинально меняется по мере того, как системы автоматизации клиентских отношений переходят из разряда дорогих игрушек руководства в действенный повседневный инструмент ведения бизнеса на каждом рабочем столе.

Наиболее высокая отдача от системы CRM в области обслуживания VIP-клиентов, проектного бизнеса и автоматизации сложных цепочек взаимодействия между поставщиком и конечными потребителями товаров и услуг.

#### **Персональный маркетинг в области товаров народного потребления**

Вам кажется невозможным собрать информацию о каждом потребителе конкретного товара и в дальнейшем осуществлять маркетинговые действия по отношению к нему персонально, а не через пошлые рекламные объявления? Тогда посмотрите на табачные компании. Через несколько лет им запретят прямую рекламу своей продукции в средствах массовой информации (или обложат ее такими запретами и ограничениями, что эффективность этой рекламы сократится на порядок). Вы думаете, они откажутся от миллиардного бизнеса, закроют заводы и займутся одеждой и прохладительными напитками? Как бы не так! Они соберут в свою CRM-систему сведения о каждом курильщике (в России их всего около 20 миллионов), внесут туда информацию о его личных предпочтениях и вкусах и постараются установить с ним персональные отношения, приглашая на вечеринки, рассылая специальные купоны по

SMS\* и вовлекая во всевозможные маркетинговые акции. Фантастика? А куда, по-вашему, попала заполненная вами по просьбе красивой девушки в фирменной униформе анкета? Система уже работает в России, вы уже в CRM...

Не удивляйтесь, если через несколько лет вы получите сообщение из своего супермаркета типа:

*Уважаемый Иван Иванович,*

*в последнее время Ваши потребительские приоритеты сильно поменялись, судя по расходам по Вашей карте. В частности, Вы совсем перестали покупать в нашем супермаркете овощи и женское белье, зато стали постоянным покупателем в отделе замороженных продуктов и алкогольных напитков, из чего мы предположили, что от Вас ушла жена.*

*Мы выражаем свое искреннее сочувствие по данному поводу и предлагаем Вам в качестве утешения воспользоваться 20%-ной скидкой на аренду любых эротических фильмов в нашем видеопрокате. Также, заботясь о Вашем здоровье, мы подобрали для Вас уникальную сбалансированную корзину продуктов и легких вин, которые с радостью будем доставлять домой. Лучшая интерактивная «Поваренная книга для холостяков» будет нашим небольшим подарком.*

*Искренне Ваш,  
Робот IST-1298#76*

*P.S. Также доводим до Вашего сведения, что особа женского пола, с которой Вы встречались на прошлой неделе, недавно приобрела новый парик и книгу «Как женить на себе мужчину за 7 дней».*

## 1.2. «Индустриализация» продаж и маркетинга, или Зачем нужна стратегия CRM?

Любая программа похудения содержит неременное условие: нужно меньше есть и больше двигаться. Независимо от того, купите ли вы книгу о питании за 85 руб., гантели за \$69.99 или подпишитесь на эксклюзивную программу похудения за \$1500, в конечном итоге ваши успехи (или неудачи) на этом поприще будут зависеть от выполнения этого основного условия.

\* Ну или что там будет через 5 лет в качестве наиболее эффективного и дешевого способа донести сообщение до потребителя.



Также нет никакого секрета в том, как стать более клиенто-ориентированным. Измените структуру компании, принципы взаимодействия с клиентом, систему мотиваций — и вы получите удовлетворенных клиентов.

*Алена Осорина, руководитель направления CRM, Sputnik Labs*

Индустриальная революция начала XX века стала основой существенного скачка в развитии мировой экономики. Новые методы организации и управления производством помогли предприятиям вырасти из доморощенных мануфактур в производственные гиганты с безграничными возможностями развития.

Индустриальная революция дала человечеству поток товаров и услуг, доступных широким слоям населения в первую очередь за счет стандартизации. Единица продукции при ее массовом производстве стоит существенно дешевле, чем при штучном. В ее себестоимость легче заложить расходы на исследования и новые разработки, рекламу и продвижение. Промышленность XX века — это индустрия масштабов.

Для большинства компаний — от производственных до потребительских — роскошь личного общения стала непозволительно дорогой с точки зрения себестоимости и, соответственно, конкурентоспособности. Знаменитое высказывание Генри Форда: «Мы можем предложить клиенту автомобиль любого цвета, если только этот цвет — черный» стало девизом эпохи индустриализации. Основные инновации происходили именно в сфере производства, и новые технологические решения позволяли снизить себестоимость, увеличить функциональность продуктов и за счет этого завоевывать рынок. Персонализация и личный контакт стали доступны только для бутиков, ориентирующихся на небольшой премиальный слой клиентов в каждой отрасли.

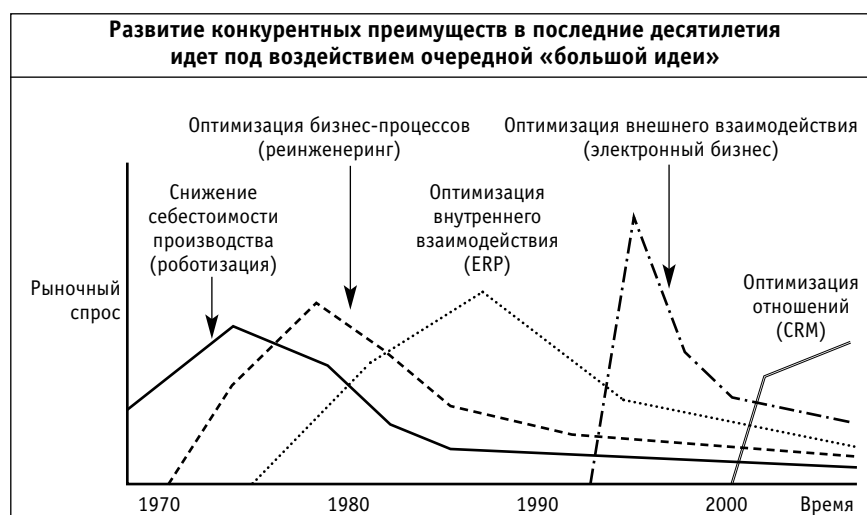
В конце XX века ситуация начала меняться с удивительной быстротой. Стал четко просматриваться «потолок» увеличения эффективности производства — миллиардные инвестиции в улучшение процессного и организационного управления приносили единицы процентов (или даже доли процентов) с точки зрения увеличения эффективности. Более того, в ряде случаев внедрение новых методов управления приводило к снижению общей эффективности.

Роль продаж и маркетинга в условиях индустриального производства четко определена: обеспечение устойчивого спроса на существующую продукцию или услуги предприятия. Чем больше клиентов готовы приоб-

рести производимый товар или услугу, тем ниже себестоимость производства, тем выше конкурентоспособность компании в целом. Традиционная теория маркетинга, преобладающая в последние 50 лет, предполагает наличие широкой массы клиентов, захват внимания которой требует широкомасштабных действий, рассчитанных на усредненного покупателя.

За последнее столетие принципы индустриального управления прочно вошли в сознание управленцев и сформировали основы современных экономических теорий. По мере того как данные методы более широко применялись все большим кругом компаний, они постепенно превращались из инновационных методов, способных изменить расстановку сил в отрасли, в стандартную практику ведения бизнеса, необходимую любому предприятию, но недостаточную для создания уникальных конкурентных преимуществ. В современных условиях сложно выжить, отличаясь от своих конкурентов только более эффективной организацией производства, тем более если ваше производство расположено не в Юго-Восточной Азии.

Известно, что спрос рождает предложение. В ответ на ожидания прогрессивных руководителей компаний постоянно выделяться из числа конкурентов крупнейшие консалтинговые и аналитические компании, а также целая армия поставщиков технологических и информационных решений начали предлагать все новые и новые концепции, подходы и инструменты решения этой задачи.



Приведенный здесь график показывает эволюцию так называемой «большой идеи» на рынке управления предприятиями в последние десятилетия. В каждый момент времени подобная «большая идея», развиваясь от концепции к массовому использованию, становилась частью нормальной практики ведения бизнеса. За каждой технологической концепцией стояли конкретные методы увеличения эффективности и получения дополнительных конкурентных преимуществ для бизнеса.

Два всплеска, приходящиеся на последнее десятилетие, были связаны со следующими концепциями...

- **Эффективность процессного управления за счет управления ресурсами предприятия — ERP.** Оттачивая цепочки взаимодействия внутри предприятия на основе концепции бизнес-процессов, предприятия добиваются увеличения эффективности работы системы в целом, снижения издержек и как следствие — увеличения конкурентоспособности.
- **Электронный бизнес** — новая информационная среда, делающая рынок более прозрачным, дающая возможность прямого контакта между производителем и покупателем и позволяющая существенно снизить издержки при взаимодействии между предприятиями в рамках логистических цепочек (Supply Chain Management).

В конце 90-х годов появилось понятие «CRM». CRM — ориентированная на клиента система взаимодействия с потребителями, основанная на возможностях информационных технологий.

Стратегия CRM по своей сути является лишь очередной «большой идеей» — она не предлагает революционно новых путей развития бизнеса и не обещает перевернуть всю структуру мировой экономики. Напротив, используя успешный опыт предыдущих этапов развития концепций управления, а также возможности современных информационных технологий, она позволяет по-новому взглянуть на существующие активы предприятия и построить их вокруг клиента, а не вокруг производства или сквозного бизнес-процесса. Попытаемся объяснить, зачем это нужно.

В последние десятилетия стратегия развития предприятий в основном концентрировалась на совершенствовании процессов управления производством и взаимодействия с поставщиками. «Эффективность» была главной темой дня. «Стать более конкурентным» означало снизить издержки, оптимизировать процессы производства, снизить складские за-

пасы, повысить качество продукции. Высшим проявлением стратегии «закручивания гаек» стали модели производства «точно в срок», системы управления ресурсами предприятий и реинжиниринг бизнес-процессов. Однако, по мере того как «рынок продавцов» превращается в «рынок покупателей», все более насущной становится задача оптимизации механизмов сбыта продукции.

При этом сами методы ведения продаж и маркетинга до сих пор остаются больше в сфере «кустарного производства» или, точнее, «высокого искусства», нежели в сфере формальных бизнес-процессов. Волна индустриальной революции, поднимающаяся из глубин производственных процессов предприятий, только сейчас, через десятилетия, доходит до передовых рубежей предприятия — области взаимодействия с клиентами. Сфера продаж и маркетинга еще только ожидает своей «индустриальной революции».

Компании начали понимать, что одна оптимизация производства уже не решает проблему выживания. Особенно это заметно в сфере услуг (телекоммуникации, финансы и др.), где компании зависят не столько от качества самих продуктов или услуг (большинство из них способны поддерживать качество на самом высоком уровне), сколько от совершенства механизмов взаимодействия компании со своими клиентами. В тех сферах, где нарастание конкуренции идет рука об руку с быстрым обновлением технологий и продукции, включается еще один, внешний фактор — инвестиционный. Для вывода новых товаров и услуг на массовый рынок компаниям уже недостаточно собственных средств. Привлечение же внешних инвестиций обычно сопровождается требованием скорейшего их возврата, что прямо определяет необходимую скорость наращивания доходов и, следовательно, клиентской базы. Акценты в корпоративной стратегии стали смещаться в направлении увеличения эффективности работы с клиентами.

Теперь именно поставщики подстраиваются под наиболее удобные для клиента способы общения. А это ведет к диверсификации каналов работы с потребителем, ведь любое превышение психологически выверенной нормы давления на потребителя через один канал только снижает эффективность взаимодействия с ним. Так что сегодня потребитель стал фокусом всех усилий производителей, а их удовлетворенность отношением с поставщиком — ключевым фактором успеха компании.

Для поиска, привлечения и удержания прибыльных клиентов требуются новые подходы, освобождающие людей от рутинных операций и по-

## Стратегия управления клиентскими отношениями

звляющие им сконцентрироваться на творческом процессе человеческого общения. Новые стратегии качественного обслуживания потребовали «индустриализации»\* клиентских отношений, т.е. процессов взаимодействия с каждым конкретным покупателем, ориентации на потребности каждого конкретного клиента, а не на усредненную обезличенную массу. Подход типа «средняя температура по больнице», хорошо зарекомендовавший себя в эпоху борьбы за эффективность производства, стал терять актуальность — все меньше клиентов готовы относить себя к общей массе, при этом разброс их требований и ожиданий существенно увеличивается.

Решить стратегические задачи в области клиентских отношений невозможно, не имея платформы для этого. Индустриализация клиентских отношений необходима, чтобы продажи и работа с клиентом перешли из разряда «черного ящика», отданного на откуп менеджеру, в разряд прозрачных управляемых механизмов.

Что подразумевает «индустриализация» клиентских отношений? Приведем конкретный пример. Вы определили группу ценных клиентов, склонных к уходу (или упростим: постановили, что с крупными клиентами должна поддерживаться определенная регулярность контактов). Как вы реализуете такое решение на практике? А если клиенты распределены по сети филиалов? Индустриализация предполагает наличие технологии (бизнес-процессы), инструмента (CRM-система), регламента и отчетности, которые бы гарантировали, что в отношениях с данной категорией клиентов будет поддерживаться заданная частота и эффективность контактов.

### Что мешает качественному обслуживанию?

*Результаты опроса руководителей российских предприятий в рамках проектов внедрения CRM в 2001–2004 гг.*

- Отсутствует единый источник информации по клиентам и взаимодействию с ними:
  - история взаимодействия с банком ведется в нескольких различных системах;
  - информация о потенциальных клиентах не накапливается вообще.
- Отсутствуют стандартизированные процессы и схемы работы с клиентом.

\* В упрощенной форме под термином «индустриализация» мы понимаем переход той или иной сферы экономической деятельности на общепризнанные типовые стандарты, позволяющие существенно сократить издержки на осуществление этой деятельности, снизить себестоимость продукции и обеспечить качественно новый уровень добавленной стоимости.

- Менеджеры различных подразделений не знают, что обслуживают одного и того же клиента.
- Невозможность выработки единой политики взаимодействия с клиентом не только в масштабах одного направления.
- Невозможность групповой работы при решении проблем клиента (передача от сотрудника к сотруднику с фиксацией каждого шага).
- Отсутствует автоматизация рутинных операций.
- Невозможность точного прогнозирования возможных операций с клиентом.

*По данным Sputnik Labs*

### 1.3. Эволюция концепции CRM

Стратегия CRM, таким образом, предполагает, что создать и удержать уникальные конкурентные преимущества можно за счет квалифицированного управления взаимоотношениями с клиентами.

Остановимся на трех этапах развития концепции CRM, так как большинство предприятий в своем внутреннем развитии проходят обычно эти же стадии понимания клиентских отношений. Кратко эти этапы приведены на схеме.



Предшественником современных решений CRM можно считать системы по управлению контактной информацией (Contact Management), которые позволяли менеджерам по продажам и клиентскому обслуживанию в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, с которым они работают, видеть историческую информацию по выполненным делам, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Изначально эти системы появились как ответ на возникший спрос со стороны самих менеджеров по продажам. Часто использование подобных систем было добровольной инициативой — руководство предприятий и менеджеры по продажам рассматривали данную информацию как справочную и принадлежащую менеджеру лично, а не организации, на которую он работает. Их использование позволяло менеджерам по продажам проводить больше и организовывать свое время более эффективно.

Через некоторое время руководители компаний стали замечать, что повышение эффективности работы отдельного менеджера по продажам служит интересам всей компании. Что, если собирать информацию по работе менеджеров по продажам с клиентами не только в интересах самих менеджеров, но централизованно, в интересах их руководства и компании в целом? Сейлз-менеджеры могли бы вносить информацию по потенциальным (планируемым) продажам, а руководство могло бы определять статус каждой такой сделки и отслеживать ее движение по циклу продаж. В конечном счете это поможет понять, из чего состоит цикл продаж, и даже делать точные прогнозы на будущие периоды. Также это дает возможность лучше контролировать процесс продаж, позволяет снизить процент ошибок из-за «человеческого фактора», определить области низкой эффективности, сделать процессы взаимодействия с клиентами более формальными и контролируруемыми, облегчить процесс обучения новых сотрудников и т.д. Так появились системы управления процессами продаж (Sales Force Automation).

После того как ведущие компании определили, что менеджеры по продажам не являются единственными сотрудниками организации, взаимодействующими с клиентами, следующим закономерным этапом развития стало появление идеи CRM. Соблюдение единой технологии взаимодействия с клиентами вне зависимости от того, кто, когда и с какой целью осуществляет подобное взаимодействие, использование всех доступных каналов для организации и поддержания контакта с клиентом, нацеленность на максимальное удовлетворение персональных потребностей клиента и создание на основе всех этих факторов нового уникального конкурентного преимущества — вот ключевая подоплека возникновения CRM.

#### 1.4. Определения CRM

Поиск и систематизация определений любого экономического термина — занятие всегда неблагодарное и повод лишний раз придраться к автору. Меньше всего мне хотелось бы заострять внимание читателя на формальном определении. Лишь чтобы соблюсти форму и уважить своих университетских преподавателей, приведу здесь одно из многочисленных определений CRM, которое достаточно расплывчатое, чтобы спорить о нем было бесполезно.

CRM (Customer Relationship Management) — систематический подход к управлению «жизненным циклом клиента».

*Источник: Meta Group [www.metagroup.com](http://www.metagroup.com)*

Я предпочел бы другое определение, которое используют менеджеры по продажам нашей компании для «объяснения в лифте»\*:

CRM — это стратегия, позволяющая предложить правильный продукт правильному клиенту через правильный канал оптимальным способом.

*Источник: Маркетинговые материалы Sputnik Labs*

Главный нюанс в использовании термина CRM, который часто приводит к недопониманию между руководителями коммерческих и ИТ-подразделений компаний, заключается в том, что он используется как для **корпоративной стратегии**, так и для **класса информационных систем**, которые эту стратегию поддерживают. Несмотря на то что стратегия и информационная система в данном случае сильно взаимосвязаны, однако на деле они вовсе не являются одним и тем же.

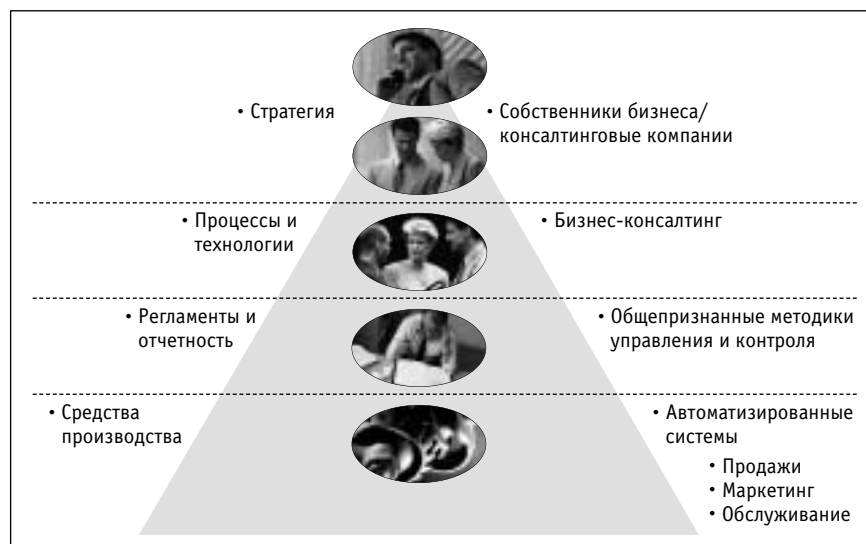
В настоящей книге мы в первую очередь ориентируемся на CRM как на корпоративную стратегию и стараемся ее максимально отделить от возможностей конкретных информационных систем. Тем не менее без использования возможностей информационных технологий применение данной стратегии теряет какой-либо смысл из-за дороговизны и организационной сложности.

---

\* В практике корпоративных продаж существует такое понятие, как «объяснение в лифте», или elevator pitch. Суть его в том, что вы, продавец, едете со своим клиентом — руководителем предприятия — в лифте и должны за 20–30 секунд (т.е. пока едет лифт) суметь объяснить ему доходчиво и убедительно суть своего коммерческого предложения.

В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное ПО дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом — личное взаимодействие, телефон, Интернет — с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Приведенная ниже схема иллюстрирует пирамиду организационных элементов, из которых строится стратегия и тактика CRM в компании (слева), а также инструменты для создания этих элементов (справа). Как видно из схемы, автоматизированная система (в данном случае система CRM) соответствует самому нижнему уровню пирамиды — «Средствам производства». Она служит основным инструментом сбора и хранения информации, однако сама по себе не способна принести экономическую отдачу — необходимы бизнес-процессы и регламенты работы, сформулированные консультантами или полученные из библиотек общепризнанных практик управления, для того чтобы средства производства эффективно работали. Уровень бизнес-процессов и регламентов работы в свою очередь зависит от корпоративной стратегии, сформулированной собственниками бизнеса или привлеченными консультантами.



**Какие первостепенные задачи ставят руководители российских предприятий перед CRM?**

- Создание единого источника информации по действующим и потенциальным клиентам.
- Фиксация всей истории взаимодействия.
- Автоматизация функций контроля и формирования отчетности.
- Помощь в личной организации персонала.
- Создание базы знаний по стандартным проблемам.
- Создание библиотеки документов.
- Единый продуктовый каталог.
- Сохранность клиентской базы.
- Инструмент для анализа и оптимизации процессов заключения сделок.

*По данным Sputnik Labs*

**1.5. Как новые информационные технологии меняют правила игры**

Стратегия CRM, строго говоря, не предполагает обязательного использования информационных технологий. Стратегия развития бизнеса, ориентированная на интересы каждого конкретного потребителя и установление личных отношений с ним, существовала десятки и даже сотни лет. По большому счету, до индустриальной революции такой подход был вполне естественным и обоснованным, и именно индустриальная революция сделала персональное общение предметом роскоши.

На интуитивном уровне достоинства стратегии CRM были понятны и очевидны всегда: если клиенты довольны — это хорошо, потому что они больше будут покупать. Однако только с развитием информационных технологий и средств коммуникаций стратегия CRM обрела непосредственный смысл для бизнеса, потому что позволила оценивать и измерять количественно характеристики клиентского обслуживания — удовлетворенность, ценность, потенциал и т.д.

Современные средства автоматизации делают стратегию CRM доступной и экономически оправданной. Более того, они формируют новые стандарты клиентского обслуживания, постоянно повышая планку ожиданий клиента. Несколько утрируя, можно сказать, что клиенты рассчитывают на качество обслуживания не хуже, чем в эксклюзивном бутике, но по цене оптового рынка. Только на первый взгляд это может показаться фантастикой — конкуренты уже активно работают над поиском решения этой задачи...

Как можно добиться существенного улучшения качества обслуживания при сохранении текущего уровня себестоимости? В первую очередь — за счет использования возможностей современных информационных технологий, в частности таких, как:

- **управление клиентской информацией** — возможность собирать и оперативно анализировать всю доступную информацию о поведении и предпочтениях клиентов (сокращает издержки на непродуктивную работу маркетинга «вхолостую», а также позволяет увеличить доход и прибыль на каждый контакт, сконцентрироваться на самой доходной части клиентов);
- **автоматизация рутинных процессов обслуживания** — контакт-центры, автоматические информаторы и т.д. существенно снижают расходы и позволяют перераспределить нагрузку;
- **Интернет-самообслуживание** — клиенты все чаще предпочитают действовать самостоятельно и принимать решения на основе объективной информации, которую они получают через Интернет (сокращает издержки на обслуживание рутинных запросов).

Современные средства автоматизации уже не являются «игрушкой прогрессивного руководителя», они представляют собой отработанные десятилетиями промышленные технологии, готовые к использованию в компаниях различных уровней.

#### **Роботы, которые хамят..**

В качестве «логической зарядки» представьте себе следующую анти-утопию о «светлом» будущем систем автоматизированного обслуживания.

...К 20XX году использование живого человеческого труда для обслуживания обращений клиентов стало непозволительной роскошью. Одновременно возможности систем искусственного интеллекта достигли такого уровня развития, что они смогли вести осмысленное непринужденное общение с человеком по телефону, в офисе продаж или по любому другому каналу связи. Совершенная компьютерная система может безошибочно распознавать человеческую речь и связно отвечать на запросы, быстро и вежливо реагировать на любые требования. Компьютер всегда беспристрастен и точен в своих ответах, работает 24 часа в сутки. Казалось бы, это должно решить проблему качественного обслуживания. Однако в условиях катастрофического дефицита личного общения (в нашем мегаполисе с населением в 50 миллионов человек были зарегистрированы случаи, когда человек прожил 20 лет, не встретив ни единой живой души и общаясь только с говорящим пылесосом и компилятором труда) лю-

ди все равно раздражаются от того, что с ними общаются бездушные машины без эмоций и «изюминки». Они лучше реагируют на маркетинговые предложения, в которых участвуют живые люди, — вне зависимости от того, что они продают и как это делают.

Живое человеческое общение имеет черты, которых нет у компьютера, — эмоции, ошибки, даже грубость. Такие атрибуты XX века, как очереди, человеческая некомпетентность, хамство персонала, стали ассоциироваться с роскошью и эксклюзивностью — только самые богатые могли позволить себе платить за подобные развлечения. Запись в книге жалоб и предложений того времени: «Качество обслуживания и продукция у вас просто отвратительные, зато живой продавец. Я ему нахамил, а он кинул в меня редиской! С нетерпением жду следующего раза...»

Так как стоимость живого человеческого общения со временем только возрастала, поставщики стали идти на хитрость — настраивать клиентских роботов таким образом, чтобы они имитировали поведение людей: грубили, хамили, теряли информацию, забывали перезвонить вовремя и т.д. Появился целый класс систем и научная дисциплина по наиболее эффективному хамству в автоматизированном обслуживании...

### Ключевая роль Интернета в бурном развитии CRM

Интернет не стал (и, наверное, никогда не станет) тем идеальным рынком, о котором мечтал Адам Смит, — где все покупатели знают о существующих предложениях поставщиков, а все поставщики знают о потребностях покупателей, соответственно, выбор делается исключительно на основе оптимального соотношения цена — качество.

Тем не менее повсеместное распространение Интернета действительно меняет структуру мировой экономики. В первую очередь это на порядок упростило процесс получения информации — снизило стоимость и ускорило доступ к ней, предоставив покупателям больше возможностей для сравнения и более объективного выбора.

Более того, Интернет позволил создать новые рыночные модели, которые до этого не имели экономического смысла из-за сложности или неэффективности традиционных средств обмена информацией. Приведем лишь некоторые примеры «новых» бизнес-моделей.

■ **Электронные «барахолки»** (самая известная — eBay.com) позволили перевести бизнес частных объявлений о

купле/продаже на новый уровень, предоставив возможность интерактивных аукционов и расширив географию участников до масштабов всего мира.

- **Сообщества потребителей** позволили потребителям объединяться в интерактивные сообщества по интересам, создавая дополнительные возможности для целевого маркетинга, прямого взаимодействия с поставщиками (по оптовым ценам) и накапливая объективные знания о возможностях различных продуктов.
- **Продажи «от потребностей»**, когда потребитель указывает свои пожелания о характеристиках интересующих его товаров и услуг (включая цену), а продавец автоматически удовлетворяет заявку клиента, если имеет такую возможность. (По этому принципу продается большое количество авиабилетов в США: заказчик может оставить заявку типа «Хочу улететь в Атланту не позднее 1 марта по цене не выше \$150», а авиакомпания удовлетворит ее, если на соответствующем рейсе есть свободные места, которые в противном случае все равно пропадут.)

Однако новый электронный канал взаимодействия между покупателем и продавцом не смог (и вряд ли сможет) полностью заменить другие, более традиционные каналы (телефон, личный контакт, цепочки поставок).

Заставив поволноваться стратегов крупных международных корпораций, бизнес-модели Интернета тем не менее прочно заняли свое место в умах потребителей, внося существенные корректировки в стратегию продаж и работы с клиентами и партнерами практически в любых отраслях мировой экономики — начиная с поставок сырья и сложного технологического оборудования и кончая продажами потребительских товаров и услуг.

Основные изменения, которые внес Интернет в стратегию взаимоотношений с клиентами, следующие...

- Существенно снизилась стоимость доступа к информации. Сам факт наличия информации и возможности предоставить ее клиентам уже не является уникальным конкурентным преимуществом.
- Изменились правила глобальной конкурентной борьбы. Рынки стали ближе друг к другу. Сделан новый существенный шаг к мировой глобализации и географическому разделению труда, демократизации маркетинга. Доступ к международным рынкам уже не является привилегией крупных корпораций.

- Появился новый канал взаимодействия между контрагентами (Web) — для многих отраслей экономики он стал наиболее дешевым и эффективным, существенно «встряхнув» всю структуру отношений. В некоторых случаях (программирование, продажа информации) он также стал средой непосредственного предоставления товаров и услуг.

## Интернет-технологии в корпоративном управлении

- Сколько у вас стоит капля сока?
- Нисколько.
- Накапайте мне стаканчик, пожалуйста.

Детский анекдот, вынесенный в качестве эпитафии, имеет глубокий смысл с точки зрения корпоративного управления. Сколько стоит переложить бумажку со стола одного сотрудника на стол другого? А передать ее заинтересованным партнерам? А как насчет найти эту бумажку через несколько дней среди тысячи не менее полезных бумажек? Выражение на лице большинства корпоративных менеджеров, которым зададут такой вопрос, мало чем будет отличаться от того, что, скорее всего, было у продавщицы в анекдоте, да и ответ вряд ли будет другим: «Нисколько».

Нетрудно догадаться, что, когда в корпорации будет работать даже несколько сотен человек, не говоря уже о десятках тысяч, стоимость контроля информационных потоков в управлении вырастет настолько, что станет не до шуток.

Казалось бы, за последние 20 лет, что предприятия всех уровней активно занимаются автоматизацией и компьютеризацией, все проблемы должны быть уже решены. Тем более в среде корпоративного управления, где средств на автоматизацию никогда не жалели. Однако парадокс в том, что основной проблемой является как раз слишком быстрое развитие.

Тезис, который движет современным бизнесом всех уровней, гласит:

**Единственное, что является постоянным, — это перемены.**

Системы корпоративного управления, построенные с использованием традиционного подхода, создаются месяцами, а период внедрения может длиться годами. К тому моменту, когда вновь созданная система управления начнет давать отдачу, бизнес-процессы, на которых это управление строится, могут уже кардинально измениться. А это значит, что нужно либо смириться с устаревшими бизнес-процессами и, возможно, проиграть в конкурентной борьбе, либо снова начать дорогостоящую процедуру автоматизации. Особенно это актуально для областей производства и услуг, сильно завязанных на высоких технологиях.

Было бы некорректно утверждать, что Интернет может решить эту проблему. Однако ясно одно: Интернет является гарантом гибкости и открытости стандартов. Это среда, изначально предназначенная для изменений. Приспособляемость под требования окружающей среды — это, если можно так выразиться, идеология Интернета. (Здесь и далее употребляем обобщенный термин «технологии Интернета» для определения в первую очередь возможностей, которые предлагает Web и для которых придумано огромное количество расплывчатых терминов, таких как Web-система, intranet, extranet и др.)

Другая отличительная особенность данных технологий, определившая победоносное шествие Интернета по корпоративным компьютерам, заключается в том, что данные технологии совершенно не обязательно внедрять сразу и везде. Их можно применить в одной области управления и сразу начать получать реальную отдачу. Постепенно расширять на другие области, изучать результаты, корректировать стратегию в процессе внедрения или даже кардинально менять ее вместе с изменениями корпоративных бизнес-процессов — и все это с минимальными затратами средств и времени. Распространение данных технологий можно сравнить с эпидемией как по характеру распространения, так и по эффекту, который они оказывают на неподготовленное руководство компании. Что-то где-то постепенно развивается, где-то с этим лениво борются и запрещают, кто-то сделал на свой страх и риск на голом энтузиазме, кто-то пропустил не глядя — и вдруг оказывается, что компания уже всю втянута в процесс «интернетизации» или стремительно теряет свои позиции из-за того, что просмотрела хорошую перспективу.

Последний кризис в России показал, что успешное развитие бизнеса требует от руководства компании большой гибкости и маневренности. Возможно, в учебниках по развитию интернет-технологий в России август 1998 года будет обозначен как переломный момент, когда руководство российских предприятий обратило внимание на возможности Интернета как недорогого, но эффективного средства поддержки и развития бизнеса.

Чтобы не бросаться из крайности в крайность, ниже приведены несколько областей корпоративного управления, в которых технологии Интернета используются в настоящий момент наиболее продуктивно, а также описаны факторы, определяющие эту эффективность. Краткий обзор основан на практическом опыте нашей компании по внедрению систем на основе данной технологии для корпоративных заказчиков высшего и среднего уровня.

#### Управление внешними связями

Наиболее традиционное и распространенное использование интернет-технологий — это маркетинг, прямые продажи и работа с общественностью. Львиная доля всех корпоративных Web-сайтов, которые в настоящий момент создаются или поддерживаются, выполняют именно эту функцию.

Основными факторами, определяющими успех использования Интернета в данной области, являются:

- **Функциональность** — информация и сервисы, предлагаемые Web-сайтом, должны быть действительно необходимы и полезны аудитории пользователей.
- **Надежность и безопасность** — работоспособность системы 24 часа в сутки, быстрый доступ к информации и защита от несанкционированного доступа являются основой хорошего имиджа любого Web-сайта и, соответственно, его хозяина.
- **Интерактивность** — Web-сайт должен быть не только источником информации для своих пользователей, но и средством общения с ними и обратной связи. В этом случае он может рассчитывать на значительную эффективность внешних связей.
- **Планомерное внедрение Web-сайта** — задачей не менее сложной, чем создание хорошего информационного ресурса, является «приучение» к нему потенциальных пользователей.

Принципиальными особенностями Интернета как средства управления внешними связями, по сравнению с другими средствами, можно считать следующие:

- Возможность интерактивного общения.
- Расширенные возможности по учету информации.
- Узкая и довольно специализированная аудитория.

В отличие от телевидения, например, которое доносит информацию до пользователей в форме односторонней связи, Интернет дает возможность оперативно отслеживать реакцию пользователей и, соответственно, корректировать стратегию работы с ними. Телевизионные передачи сейчас активно ищут прямого контакта с аудиторией через телефонное голосование и опросы. Они тратят огромные усилия на то, что в Интернете заложено по определению, — возможность интерактивного общения с аудиторией.

Как средство массовой информации Интернет охватывает значительно меньшую аудиторию пользователей, чем телевидение или газеты. Однако по силе потенциального воздействия на сознание аудитории имеет для целей манипулирования общественным мнением значительно большее значение, чем какая-либо другая среда. Связано это в первую очередь с тем, что компания имеет прямой доступ к своему клиенту, может без посредников показать ему то, что считает нужным, спросить его мнение или совет, принять заказ и оказать техническую поддержку.

Вторая особенность — автоматический учет информации о пользователях. В Интернете эта проблема решена на уровне технологических стандартов. Практически вся информация в сети поддается учету и цифровому анализу. Мы знаем точно, когда и откуда пришел человек на Web-сайт, что его интересовало и даже на какое разрешение настроен его монитор. Анализируя эти данные, можно просчитать эффективность любых маркетинговых мероприятий, а также скорректировать свою тактику и стратегию непосредственно в процессе работы с пользователями. Мы также можем контролировать все замечания и высказывания о нас в открытом доступе через обратные ссылки с сайта или поисковые системы. Как работодатель, я могу даже проследить, что пишут сотрудники компании в своих резюме, которые размещают в сети. Что уж говорить о процессе клипинга (сбор вырезок из газет и журналов о конкретной компании для целей PR). Постоянная головная боль любого менеджера по маркетингу в Интернете лечится за 10 минут простым запросом на поисковые системы.

Основным недостатком Интернета как средства управления внешними связями является то, что его пользователи не представляют достаточно широкой аудитории — это узкая специализированная группа людей. Эта группа может находиться в эпицентре целевой аудитории той или иной компании (в основном в компьютерных, телекоммуникационных и информационных областях, а также в сфере услуг для взрослых), пересекаться с ней (например, для книжной или видеоиндустрии) или практически не пересекаться (скажем, для оптовой дистрибуции гуталина). Это значит, что компьютерная компания просто обязана использовать Интернет в управлении внешними связями, а гуталиновой фабрике не стоит тратить на это сколько-нибудь значительные усилия.

### Работа с партнерами

Другой сферой эффективного использования технологий Интернета является работа с партнерами. Системы, выполняющие эти функции, получили даже в России широкое распространение, однако общественность мало о них знает по очень простой причине: отличительной особенностью системы работы с партнерами (именно поэтому я выношу их в отдельную категорию) является ограничение доступа к информации, представленной в ней, только узким кругом партнеров. Тем не менее сегодня именно системы работы с партнерами — основной источник доходов для профессиональных участников Web-рынка, так как в этом направлении экономический потенциал использования Интернета огромен, и добиться показательного повышения эффективности максимально просто. Тенденция развития этого рынка также показывает, что количество заказов от корпоративных клиентов на создание Web-систем, выполняющих чисто маркетинговые функции, падает, — в структуре заказов доля систем работы с партнерами постоянно растет.

Подобные системы отвечают за поддержку конкретных бизнес-процессов, связывающих, например, производителя и его дилеров, головной корпоративный офис и его дочерние подразделения, равноправных партнеров — участников ассоциации и т.д.

Использование Интернета в качестве среды поддержки подобных бизнес-процессов дает экономическую отдачу сразу после внедрения за счет экономии на междугородних и международных каналах связи, скорости доступа к большим объемам динамически меняющейся информации. Но самое главное — это открытость стандартов реализации. В долгосрочной перспективе именно возможность быстрого и дешевого совершенствования является ключевым фактором экономии.

В мире существует большое количество готовых систем и технологий, способных решить перечисленные выше задачи, однако у каждой есть свой производитель и поставщик, заинтересованный в том, чтобы клиенты использовали только его продукты. Как только компания внедряет его программное обеспечение для управления бизнес-процессами, она связывает себя узами покрепче брачных. В дальнейшем она вынуждена использовать для расширения и развития модули производства этого же поставщика, так как только они будут совместимы с существующей системой. Все наверняка слышали историю о том, что обычный молоток на американской подводной лодке обходится заказчику этой лодки в \$15 000. А вы знаете, за сколько ваша компания купила простой интерфейсный кабель к тому мощному серверу, что моргает лампочками в стойке в углу серверной? Если сервер стоил даже \$30 000, обычный кабель к нему будет стоить \$1500–2000! В магазине такой же, только **стандартный**, будет стоить не более \$25–100, но он наверняка не подойдет к серверу, просто потому что это не выгодно производителю.

Использование стандартных технологий значительно упрощает жизнь компании-заказчику. Открытость практически всех стандартов гарантирует совместимость модулей от разных производителей. Открытость стандартов также ведет к открытости рынка поставщиков услуг, что в любом случае будет только на руку конечному потребителю.

В свое время в борьбе за лидерство в производстве программ-браузеров Netscape и Microsoft пытались навязать рынку свои стандарты. Обе компании ругали за мелкие несоответствия тем или иным стандартам, однако главное, что принесла эта гонка в корпоративную среду и широкому кругу потребителей, — это мощный инструментарий построения клиентских рабочих мест для доступа в корпоративные информационные системы. Причем стоимость этого инструментария несоизмеримо мала по сравнению с традиционными, доинтернетовскими средствами.

Если использование технологий Интернета в других областях корпоративного управления часто вызывает споры, то преимущества средств Интернета в области работы с партнерами неоспоримы. Основными факторами, определившими это, являются:

- Дешевизна решения для всех партнеров — участников информационного обмена, что обеспечивает демократичность этого обмена и минимальный порог вхождения для новых партнеров.

- Настраиваемость на нужды конкретных партнеров. Чем больше участников информационного обмена, тем больше возникает требований и запросов. Открытые стандарты позволяют настраивать интерфейсы, структуру запросов и формы представления информации под самые специфические требования.
- Преодоление проблемы географической удаленности. Любые потенциальные партнеры, имеющие минимальные телекоммуникационные возможности, могут объединяться в группы и осуществлять информационный обмен без оглядки на пространственное расположение друг друга.

Основным движущим фактором, заставляющим компании вкладывать деньги в развитие систем работы с партнерами на основе интернет-технологий, является удобство и удовлетворение этих самых партнеров. В существующей многоуровневой структуре продаж практически любых товаров и услуг, когда за партнеров идет конкурентная борьба порой еще более жесткая, чем за конечных клиентов, качественная информационная и техническая поддержка партнеров, не требующая от них значительных затрат времени и средств, может стать определяющим конкурентным преимуществом.

#### Управление внутрикорпоративными связями

Управление бизнесом — это непрерывный процесс принятия решений. Эффективное управление бизнесом требует постоянного доступа к информации, как из внешних, так и из внутренних источников.

Использование технологий Интернета для управления потоками информации внутри корпорации — наиболее спорная область применения данной технологии. Исторически крупные корпоративные заказчики относятся к такой возможности с большим скептицизмом. Это связано с недоверием к открытой интернет-идеологии, а также с отсутствием надежного и конкурентоспособного инструментария для эффективной разработки бизнес-приложений корпоративного уровня.

Другим фактором, тормозящим применение интернет-технологий внутри предприятий, является достаточно высокий уровень вхождения на рынок услуг автоматизации предприятий. Если функции управления внешними связями или работы с партнерами корпорация может поручить небольшой сторонней компании при соблюдении необходимых условий, то управление внутренней информацией она доверит только большому и консервативному

партнеру, чей опыт в данной области по крайней мере не навредит. С другой стороны, уважаемые компании — консультанты по управлению бизнесом и системные интеграторы не спешат переходить на новые, слабо изученные технологии, когда есть проверенные годами и хорошо себя зарекомендовавшие методы автоматизации внутреннего управления.

Тем не менее можно ожидать, что экспансия технологий Интернета на внутрикорпоративный рынок — лишь дело времени. Очевидные преимущества использования интернет-технологий для оптимизации внутрикорпоративного управления рано или поздно приведут к тому, что эти технологии начнут активно внедряться на предприятиях всех уровней, причем время, которое для этого понадобится, измеряется не годами, а месяцами.

Основное преимущество использования Интернета внутри корпораций — это возможность существенно снизить издержки за счет виртуализации бизнеса. В числе примеров такой стратегии снижения издержек следующие:

- Мобильный доступ к информационным ресурсам компании из любой точки земного шара для консультантов, менеджеров по продажам и технических специалистов. Снижаются затраты на оплату стационарных рабочих мест для выездных специалистов и расходы на распространение информации среди них.
- Разделение компании на несколько офисов, причем головной, выполняющий представительские функции, расположен в дорогом центральном районе, а основная работа выполняется в удаленном спокойном и недорогом районе. Возможности для экономии очевидны.
- Аутсорсинг различных функций (финансовое управление, работа с информацией, внешние связи, поддержка компьютерной техники и т.д.) третьим сторонам. За счет концентрации узкоспециализированных функций в рамках одной структуры или компании издержки на выполнение этих функций значительно сокращаются.

Если первые два примера относятся в первую очередь к крупным корпорациям, то последний наиболее актуален для малого бизнеса. Технологии Интернета во всех трех примерах играют существенную роль, которая заключается в следующем: экономия возможна только при условии эффективной и быстрой передачи и обработки большого

объема информации между удаленными точками. При использовании традиционных средств информационного обмена будет трудно добиться такой же эффективности управления информацией, как при использовании Интернета.

### Проблема выбора

Компания, которая предполагает использование интернет-технологий, в частности Web, для решения проблем корпоративного управления, сталкивается сегодня с проблемой: а стоит ли сокращение издержек и повышение конкурентоспособности, которые могут предоставить интернет-технологии, того риска, что связан с внедрением в критических областях управления новой, непроверенной технологии?

Первое необходимое условие для эффективного внедрения технологий Интернета в корпорации — это понимание со стороны руководства реальных возможностей, которые эти технологии могут предложить, и отсутствие неандертальских предрассудков типа: «Интернет — это тусовка озабоченных подростков» или «Использование Интернета в управлении — распахнутая дверь к секретной информации».

Основной совет руководителю предприятия, перед которым стоит проблема выбора, — не спешить. Нужно использовать одно из главных преимуществ технологии, а именно — возможность постепенного внедрения. Начать можно с небольших задач, например с работы с общественностью или информационной поддержки региональных подразделений. Сферы применения будут постепенно расширяться по мере того, как будут снижаться издержки и повышаться эффективность.

## 1.6. Вечный двигатель развития

Системы CRM стали краеугольным камнем бизнеса с клиенто-ориентированной стратегией развития. Их использование снижает затраты компаний и на привлечение новых клиентов, особенно при длительном цикле принятия решения о покупке, позволяет собирать и анализировать данные об их обращениях, а кроме того, так организовать общение с потенциальными клиентами, чтобы служба продаж не тратила времени на «холодные» звонки, а работала с уже подготовленным клиентом.

Но чтобы реализовать принцип «каждый клиент уникален» и собрать весь урожай преимуществ от использования клиенто-ориентированной технологии, нужна комплексная корпоративная информационная система управления взаимоотношениями с клиентами, которая решит две основные задачи: во-первых, даст организации детальную информацию о каждом клиенте, собранную со всех каналов взаимодействия с ним; во-вторых, предоставит каждому клиенту возможность видеть комплексную детальную информацию о компании и всех возможных каналах взаимодействия с ней. Она должна интегрировать практически все системы управления фирмы, в том числе финансовые и производственные, чтобы предотвратить «эффект болота», когда важная пользовательская информация оказывается «запертой» в базах данных различных подразделений.

**Система продаж** предоставляет клиенту всю возможную информацию и многофункциональные сервисы (поиск, сравнение и конфигурирование товара, покупка и оплата), осуществляет его персонализацию, а также сбор всей статистики (по пользователям и товарам). Менеджеры, имея оперативный доступ к информации и полный набор инструментов продаж, могут быстро составить предложение, выбрать ставки и типовые контракты, осуществить поиск и опросить потенциальных клиентов, сформировать отчеты и т.д. Подробная информация о статусе клиента (предыдущие покупки, незавершенные сделки, история запросов в службу поддержки, прибыльность и т.д.) позволит обсудить с ним сопутствующие проблемы, например задержку платежей, и снизит вероятность ошибок, например попытку предложить клиенту очередную сделку, если он имеет нерешенные проблемы на текущий момент.

**Обслуживание и поддержка.** Имея доступ к данным о клиентах (истории взаимоотношений и обращений, спецификациям и текущему состоянию его заказа) и владея процедурами взаимодействия, специалисты службы поддержки могут эффективно комбинировать самообслуживание с про-

фессиональной помощью технических специалистов, знания и опыт которых наиболее полно соответствуют специфическим вопросам или заявкам клиентов. До широкого распространения решений CRM подразделение поддержки обычно было убыточным в большинстве отраслей экономики. Использование ИТ-решений на основе управления клиентскими взаимоотношениями превращает поддержку клиентов в высокодоходное направление бизнеса при одновременном сокращении общих расходов клиентов.

**Маркетинг.** Здесь CRM-системы дают маркетологам полномасштабные возможности по автоматизации сбора и обработки информации (по сегментам рынка, профилям клиентов, распределению «усилий» и т.п.), ее анализа и визуализации, сбора и накопления данных о маркетинговых мероприятиях и их результатах. Они могут объективно оценить эффективность маркетинговых кампаний, получить детальные потребительские профили потенциальных клиентов и предсказать их пожелания, быстро разработать новые предложения для привлечения и удержания наиболее прибыльных клиентов. Основной экономический прорыв в области управления процессами маркетинга системы CRM обеспечили за счет создания прямой взаимосвязи между маркетинговыми действиями (конференции, рассылки, реклама и т.д.) и финансовыми результатами по каждому из клиентов (доход, прибыльность, риски, оборачиваемость средств и т.д.). В результате только системы CRM позволяют точно оценить эффективность любых маркетинговых действий в объективных финансовых показателях и за счет этого на порядок поднять производительность отдела маркетинга и рекламы.

**Управление взаимоотношениями с партнерами.** Часто успех компании строится на правильном выборе партнеров, поддержке и расширении взаимоотношений с ними. Корпоративная информационная система позволяет компаниям рассматривать партнеров как неотъемлемую часть организации и, соответственно, предоставлять им всю информацию о продуктах и ценах, конфигурировать типовые решения, устанавливать квоты, генерировать отчеты и т.п. CRM-системы позволяют оценить эффективность и качество работы всей цепочки по взаимодействию с клиентом — от производителя через дистрибьютора и реселлера до конечного потребителя. Управляя этой цепочкой взаимодействия через своих партнеров, компании обеспечивают единую политику взаимодействия, поддерживают качество обслуживания, контролируют любые запросы и претензии потребителей к партнерам.

**Управление взаимоотношениями с сотрудниками.** Относительно новым направлением использования CRM-систем стало их применение не

«наружу», в сторону клиентов и партнеров, а «внутри», т.е. по отношению к собственным сотрудникам. Для организаций, где численность сотрудников измеряется тысячами и десятками тысяч, выстраивание правильных отношений с собственными сотрудниками является настолько же важным фактором эффективности и устойчивости, как и отношения с клиентами (а иногда и больше). Правительственные и муниципальные организации, научные и исследовательские учреждения, градообразующие предприятия и государственные монополии — вот примеры организаций, которые обращают наибольшее внимание на использование CRM-систем для организации взаимодействия с сотрудниками. Как и в случае управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами, использование автоматизированных средств CRM — это наиболее дешевый и эффективный способ взаимодействия с сотрудниками для обслуживания жалоб и запросов, контроля компенсации и других мотивирующих факторов, расчета премиальных и бонусов и т.д. Автоматизированная система, будучи абсолютно беспристрастной, эффективно выполняет рутинные административные функции контроля и учета, оставляя персоналу отделов кадров больше времени и возможностей для живого человеческого общения.

Подобные системы за счет персонализации клиентов предоставляют дифференцированный сервис и поддержку, позволяя предложить клиентам наиболее востребованные ими продукты и услуги. Знание их предпочтений и забота об удовлетворении именно их потребностей стоит дополнительного вознаграждения, и клиенты продолжают вести дела с такими компаниями, даже если конкуренты предлагают более низкие цены. Лояльность клиентов растет, и компания получит значительные долгосрочные преимущества.

Обычно после внедрения CRM-системы среднее время цикла работы с клиентами сокращается в два раза, оптимизируются издержки на обслуживание клиентов, растут объемы повторных и перекрестных продаж и их прибыльность, повышается точность прогнозирования продаж (до 99%).

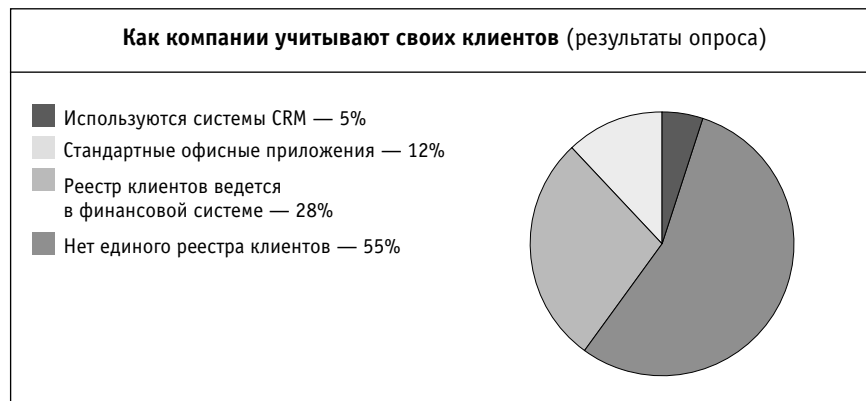
Чем раньше компания получит эти преимущества, тем сложнее конкурентам будет догнать ее. Установив комплексную систему управления взаимоотношениями с клиентами, компания получает «вечный двигатель» удовлетворения клиентов. Улучшение знаний и понимание желаний, предпочтений и потребностей клиентов облегчает выход на новые рынки, сохранение и наращивание клиентской базы, а это в свою очередь расширяет базу знаний компании о потребителях. Самоподдерживающаяся природа этого бесконечного цикла обеспечивает всевозрастающие выгоды и доходы.

Недаром в США и Западной Европе наличие системы CRM является важным фактором капитализации компании — инвесторы прекрасно понимают, что история взаимоотношений с клиентами, накопленная компанией в структурированной форме, а также наличие дисциплины сбора и анализа этой информации в дальнейшем станет одним из основных активов. Данные CRM-систем не раз помогали инвестиционным банкирам оценить стоимость таких нематериальных активов, как, например, «лояльность торговой марки» при слиянии компаний или поглощении.

### 1.7. Технологии помогают восстановить культуру продаж

В России культуры продаж как таковой не существовало десятилетия. Термин «сбыт», который используется большинством предприятий, характеризует отношение руководителей к этому процессу. Многие сознательно или подсознательно избегают использования слова «продажа», которое у советского человека на уровне генов строит ассоциативный ряд «продажа — продажный — продажная марионетка буржуев» и т.д. А уж про автоматизацию сбыта и говорить нечего.

В большинстве российских компаний управление знаниями о клиентах находится в зачаточном состоянии.



По оценкам Sputnik Labs, менее половины всех компаний в России ведут единый реестр всех своих клиентов (включая потенциальных), в большинстве случаев компании просто регистрируют уже реализован-

ные сделки в финансовой системе. Это означает, что компания может контролировать только информацию по реально проведенным финансовым операциям, теряя бесценную информацию о потенциальных клиентах, наработках по взаимодействию и т.д. Более того, специфика российского бизнеса подразумевает, что одна компания может работать, одновременно используя несколько юридических лиц, — все они проходят в рамках финансовой системы как независимые организации. А что делать, когда крупный клиент работает сразу с несколькими региональными офисами поставщика? Как быстро отследить наиболее прибыльных клиентов? Из тех 25%, которые в той или иной степени используют функции CRM, больше половины имеют собственные разработки, сделанные «на коленке», которые не удовлетворяют ни по функциональности, ни по надежности, ни по стоимости эксплуатации (общая стоимость владения).

Таким образом, развивающийся российский рынок предоставляет огромное поле для оптимизации процессов взаимодействия с клиентами. В ближайшие несколько лет для многих отечественных компаний именно вложения в автоматизацию фронт-офиса, и в частности в CRM, могут стать наиболее выгодными, так как способны принести максимальную отдачу за каждый вложенный рубль.

#### **Пример целей внедрения CRM**

*(Забегая вперед, приводим выдержки из реального технико-экономического обоснования для проекта внедрения решения CRM в коммерческом банке)*

...Мы рекомендуем внедрить систему CRM в компании «Х» для достижения следующих основных стратегических целей:

1. Сокращение времени на административную работу за счет автоматизации:
  - Управления взаимодействием с клиентом.
  - Управления календарем и списком телефонных номеров.
  - Автоматическое создание предложений и контрактов.
  - Управления потенциальными сделками/проспектами.
  - Упрощенная генерация отчетности (комиссионные по продажам, прогнозы, потенциальные клиенты).
2. Сокращение времени на доступ к информации за счет:
  - Единой базы данных клиентов.
  - Онлайн-энциклопедии продаж и электронной библиотеки документов.
  - Интерфейсов между CRM- и ERP-системами.

3. Улучшенная «разведка» продаж:
  - Интегрированные данные по клиентам.
  - Доступ к внешним источникам информации о клиентах.
  - Сильные средства аналитики.
4. Сокращенный цикл обучения и улучшенные возможности для передачи знаний как результат:
  - Структурированных материалов для обучения.
  - Баз исторической информации.
5. Повышенная мотивация и улучшенная работа сотрудников как результат реализации вышеперечисленного.
6. Предоставление единой платформы, используемой всеми коммерческими отделами:
  - Поддержка стандартизированных процессов продаж по группам продуктов и типам клиентов.
  - Доступ к информации по клиентам для всех коммерческих отделов.
  - Поддержка сотрудничества между отделами, необходимого для продажи совместных предложений и «пакетированных» предложений.
7. Предоставление критичных управленческих отчетов:
  - Потенциальные продажи.
  - Прогноз продаж.
  - Анализ продаж (т.е. реальные + прогнозируемые).
  - Еженедельные отчеты о продажах в разрезе типов клиентов и групп услуг.
  - Комиссионные.

*По данным Sputnik Labs*

## 1.8. «Приходите к нам еще»: борьба за лояльность клиентов

### Цена привлечения новых клиентов

Никто не задумывается о цене привлечения клиентов до тех пор, пока бизнес строится вокруг продукта: если у меня есть уникальный продукт, необходимый потребителю, пусть он тратит силы и время на то, чтобы меня найти. Реклама и маркетинг в этом случае носят скорее информационный характер, их основная задача заключается в том, чтобы донести до потребителя сообщение: «Необходимый вам товар есть у нас». Не мудрствуя лукаво, большинство коммерческих руководителей рассуждают приблизительно следующим образом: «Чего там мелочиться. Давайте

донесем наше рекламное сообщение до всех потребителей\* — кто-то из них наверняка окажется потенциальным покупателем».

Такой метод маркетинга, сравнимый с «ковровыми бомбардировками»\*\* в военном деле, экономически оправдан тогда, когда стоимость донесения рекламного сообщения сразу до всех потенциальных потребителей ниже, чем персональный целенаправленный контакт с каждым из них по отдельности.

По мере роста конкуренции возрастает и количество информационных сообщений, суть которых такова: «Мы тоже можем вам что-нибудь продать!» На фоне возрастающего информационного шума рекламное сообщение каждой отдельной компании (особенно если это не огромная корпорация, а небольшая специализированная фирма) становится все менее заметным и, соответственно, менее эффективным.

Закономерным ответным шагом большинства маркетологов является пропорциональное усиление собственного рекламного сигнала, чтобы в ушах и глазах потребителя\*\*\* он звучал и выглядел громче и ярче, чем сигнал конкурентов.

В каждый конкретный момент времени такая стратегия оправдана, так как приводит к быстрому и вполне осязаемому результату. Тем не менее в долгосрочной перспективе усиление рекламного шума — не панацея в деле завоевания клиентских пристрастий.

Эскалация рекламной напряженности делает компании заложниками собственных рекламных бюджетов — они не могут позволить себе что-то менее масштабное, чем у конкурентов. В результате растут расходы, а эффективность каждого вложенного рубля пропорционально падает.

Низкий коэффициент полезного действия такой рекламы компенсируется ее дешевизной либо закладывается в себестоимость продукции. В конечном итоге именно потребитель оплачивает рекламу, которую он так

---

\* Включая тех, кто никогда и ни при каких обстоятельствах не сможет воспользоваться предлагаемым товаром или услугой. Например, в силу объективных физиологических причин...

\*\* Автор данной книги никогда не служил в армии и военную терминологию, используемую здесь и далее по тексту, черпает исключительно из научно-популярных журналов.

\*\*\* Слава богу, крупные потребительские бренды не освоили еще обоняние — например, в качестве рекламного носителя. Сложно предсказать, чем пахла бы тогда навязчивая реклама...



любит критиковать: стоимость минут, полос и кликов заложена в цену покупаемого товара.

#### От захвата внимания клиентов к поддержанию их лояльности...

На рынке, где все информационные каналы забиты рекламными сообщениями конкурентов, а клиенты уже не верят назойливой рекламе и предпочитают самостоятельно делать обоснованный выбор, стратегия CRM становится самым эффективным средством развития бизнеса.

На потребительском рынке продукция различных производителей может практически не различаться по характеристикам. Прогрессивная наука «дурология»\* позволяет производителям товаров народного потребления переводить мотивацию покупки из разряда обдуманных конструктивных решений в область эмоций и чувств. Частично это оправдывается безразличием потребителей: мол, все равно вся реклама врет, зато эти делают это веселее, чем те...

Тем не менее при покупке, например, строительной техники или сложного технологического оборудования покупатель не будет ориентироваться исключительно на яркость упаковки или агрессивность рекламы. При прочих равных функциональных характеристиках он выберет более дешевый и надежный вариант, и высокая стоимость привлечения и удержания клиентов может уже не укладываться в рамки конкурентной себестоимости.

Статистика показывает, что в большинстве отраслей экономики привлечение нового клиента обходится от семи до десяти раз дороже, чем удержание уже существующего. Это значит, что потеря существующего клиента становится непозволительной роскошью.

Большинство компаний теряет как минимум 50% своих клиентов каждые пять лет. Причем наиболее распространенная причина ухода клиентов не связана с характеристиками самих продуктов и услуг, а вызвана низким качеством обслуживания, отсутствием внимания и т.д.

Это значит, что половина всех средств на рекламу была потрачена впустую и, соответственно, должна быть оплачена более лояльными клиентами.

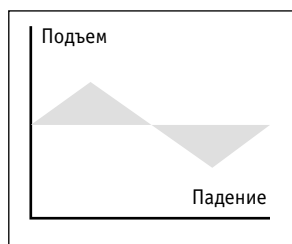
---

\* Наука о запудривании мозгов потребителю всеми доступными средствами с целью подвигнуть его к приобретению товара.



В общей структуре расходов компании маркетинг и работа с клиентами могут составлять единицы процентов (например, в производстве сложного промышленного оборудования), а могут достигать 60–70% (например, в сфере обслуживания).

Более того, расходы на маркетинг и рекламу могут «съедать» существенную долю прибыли компании, а эффективность этих вложений часто вызывает сомнения и споры среди руководства.



Любой рынок — это динамичная система, находящаяся в постоянном движении. Периоды бурного всплеска сменяются периодами спада и застоя. Колебания могут быть сезонными (туризм, недвижимость, автомобили), а могут быть связаны с факторами внешней среды (цены на нефть, изменения законодательства, созревание спроса и т.д.).

Если в период бурного развития отрасли или какого-либо направления деятельности можно позволить себе вкладываться в «ковровые бомбардировки» в области рекламы и маркетинга, расширяя сферы своего присутствия, то в период экономического спада такие меры перестают быть эффективными — концентрация клиентов в охватывае-

мой рекламой аудитории падает ниже критического уровня. Заигрывание со всей аудиторией ради нескольких потенциальных клиентов просто нерентабельно.

Стратегия CRM в такой ситуации становится спасительной соломинкой. Собирая информацию о потенциальных и существующих клиентах в период активного развития рынка или компании (стадия «сеять»), мы можем пользоваться плодами этой работы в периоды, когда рынок сжимается и важность каждого существующего клиента резко возрастает (стадия «пожинать»).

<b>Роль «клиентских активов» в различные стадии экономических циклов</b>		
	<b>В условиях подъема: «сеять»</b>	<b>В условиях падения: «пожинать»</b>
Стратегия бизнеса	Рынок растет, и у компании достаточно ресурсов, чтобы привлекать новых клиентов и развивать отношения с уже существующими	Клиентов мало и нужно постараться получить все возможное от отношений с существующими заказчиками
Маркетинг	Компания инвестирует в развитие бренда с целью привлечения новых и отличающихся клиентов	Компания концентрируется на активации отношений, мотивируя существующих клиентов на новые заказы
Каналы взаимодействия	Концентрация на самых перспективных и богатых клиентах, инвестиции в развитие каналов взаимодействия на новых рынках	Концентрация на экономических показателях, максимизация отдачи от каждого клиента. Прибыль важнее оборотов
Инфраструктура CRM (инвестиции)	Денежные потоки позволяют инвестировать в функциональность CRM, ИТ и улучшение бизнес-процессов	Оптимизация существующих ИТ-систем — самое время расширить использование недооцененных функций

Портфель продуктов и услуг	Время избавляться от непрофильного и непродуктивного бизнеса — пока его купят дороже	Время добавлять смежные продукты и услуги, пока их можно легко захватить. Партнерства и слияния
Неприбыльные клиенты	Развитие клиентов, попытка перевести в разряд прибыльных	Быть более агрессивным и отрезать в случае их неприбыльности

В таких условиях уже недостаточно просто захватить внимание клиента яркой агрессивной рекламой. Необходимо наладить с ним постоянные и устойчивые отношения — создать необходимый уровень доверия и уверенности как для покупателя, так и для продавца. Эта уверенность не даст возможность покупателю легко поменять поставщика товаров или услуг в случае, если его что-то не будет удовлетворять. Он всегда может высказать свои пожелания и претензии, зная, что на них среагируют должным образом.

Лояльность клиентов перестает быть эмоциональным и субъективным термином. Она становится неотъемлемым конкурентным преимуществом в современном бизнесе, потому что увеличивает добавленную стоимость, а также снижает финансовые риски компании за счет увеличения порога ухода клиентов.

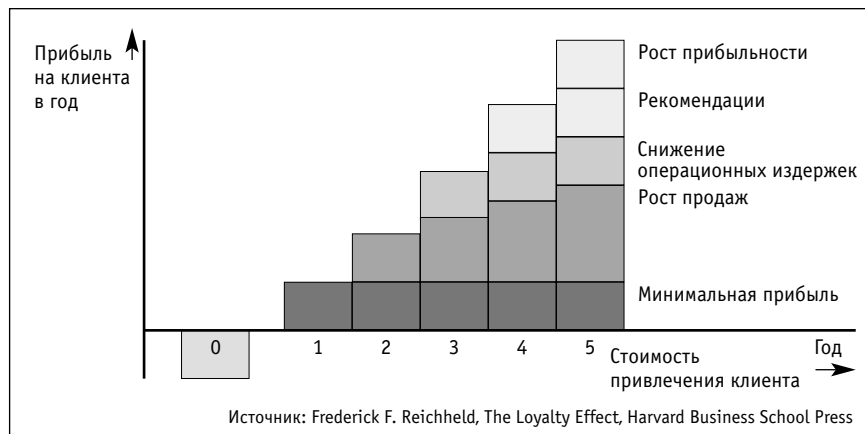
...и оптимизации практического опыта клиента

В эпоху индустриальной революции все мысли в области оптимизации были направлены на сферу производства. За счет оптимизации производственных процессов и типизации компонентов достигался необходимый уровень конкурентности — крупные предприятия вытесняли более мелкие дешевыми массовыми продуктами (не всегда лучшего качества).

В современных рыночных условиях в области промышленного производства уже достигнут (или скоро будет достигнут) предел оптимизации. Дальнейшее сокращение себестоимости возможно только за счет разработки новых продуктов и технологических инноваций. Основной упор в области увеличения конкурентоспособности смещается в сторону практического опыта клиента, т.е. стимулирования и упрощения процесса выбора, заказа и поддержки им товаров и услуг.

Облегчая и оптимизируя для клиента процесс общения с компанией — поставщиком продуктов или услуг, можно достичь сразу двух целей:

- Увеличить объем продаж за счет дополнительных и сопутствующих поставок, а также кросс-продаж других продуктов и услуг существующим клиентам.
- Снизить себестоимость обслуживания клиентов за счет более эффективного использования существующих ресурсов и снижения издержек в процессе взаимодействия с клиентом.



Индустриальная революция в свое время существенно изменила представление большинства руководителей о том, как правильно вести бизнес. Точно так же «маркетинговая революция», базирующаяся на стратегии CRM, призвана помочь современным руководителям перевести взаимодействие с клиентами и процессы продаж из сферы творчества и интуиции в область точного промышленного расчета.



## Как создать программу лояльности, перед которой не устоит ни один клиент

Российский потребитель до сих пор не избалован чрезмерным вниманием со стороны торговых организаций. До сих пор получить дисконтную карту или карту почетного гостя и почувствовать себя членом «клуба избранных» бывает не так просто. Потребители с азартом охотятся за всевозможными дисконтными и накопительными карточками различных магазинов и сетей, часто можно даже услышать: «Извините, карточки закончились, может быть, через полгода выпустят еще...». Сегодня в стремлении удержать клиентов любой ценой не только крупные торговые сети, но и небольшие торговые и сервисные компании начали широко предлагать своим покупателям дисконтные и накопительные карточки в надежде, что они позволят поддержать лояльность покупателей, стимулируют их к дополнительным покупкам. Однако обычной становится (или станет в ближайшем будущем) ситуация, когда покупатель, чей бумажник уже забит всевозможными чеками, кредитными и дисконтными картами, документами на машину и пропусками, отказывается от новой дисконтной карточки, которая обещает какие-то туманные преимущества в далеком будущем на основе непонятого набора условий и обязательств по покупке\*.

\* В США активно развивается научная дисциплина wallet merchandising, т.е. наука о том, как «завоевать» наиболее удобное место в бумажнике потребителя (учитывая, что в средней величины бумажнике не поместится более 10–15 пластиковых карт), чтобы стимулировать использование той или иной кредитной или бонусной карты.

Для компаний, работающих с широкой аудиторией потребителей, программы лояльности (их еще называют «маркетинговые кампании третьего поколения») становятся единственной разумной альтернативой широкой массовой рекламе для стимулирования повторных обращений. Потребительский рынок в США и Западной Европе десятилетиями экспериментировал с различными методами удержания клиентов. В упрощенной форме можно выделить три основных этапа этого пути.

### **1. Поддержание интереса к бренду за счет массированной рекламы.**

Опыт США 50–60-х годов XX века показал, что неконтролируемый рост расходов на прямую рекламу, рассылки, маркетинговые акции приводит к росту себестоимости и, соответственно, к постоянному снижению эффективности маркетинга в целом. Более того, в сознании потребителей возникает «блокировка восприятия», и отдельный бренд теряет свои конкурентные преимущества в общей массе.

### **2. Предоставление скидок и уступок в момент покупки.**

Дисконтные карты и призы при покупке временно увеличивают лояльность, однако снижают маржу и провоцируют «ценовые войны». Этот вид стимулирования хорош только в момент покупки, в нем нет долгосрочного стимула. Более того, постоянные скидки «за просто так» вызывают у клиента отторжение и чувство обмана.

### **3. Вовлечение потребителей в долгосрочные программы лояльности на основе накопления.**

Наиболее современным средством стимулирования спроса в последнее время стали маркетинговые кампании «третьего поколения», получившие массовое распространение в США и бурно развивающиеся в Западной Европе. Предоставляя долгосрочный стимул к покупкам, они предлагают не только финансовую, но и эмоциональную мотивацию («спортивный интерес»). Этот вид стимулирования спроса также позволяет в определенной мере избежать ценовых войн и сохранить маржу. Российский рынок находится где-то между первым и вторым этапом. Ценовые войны и «слепые» скидки еще впереди. И если в каких-то отраслях потребитель только выигрывает от этого (например, в области продаж бытовой техники), то в других (банковские и страховые услуги, телекоммуникации, услуги бытового обслуживания) он теряет в качестве сервиса и возможности выбора не меньше, чем поставщик услуг.

В конечном счете, по данным аналитиков и экспертов в области лояльности потребителей, большинство потребителей отказывается от воз-

возможности заполучить очередной кусочек пластика, если только он не предлагает очевидных преимуществ для них. Хотя отпуск мечты на экзотическом острове может показаться отличной наградой лучшему покупателю, в реальности покупатель может быстро потерять интерес к заманчивому предложению, если ему потребуются невероятные усилия и огромные затраты для того, чтобы получить доступ к обещанным преимуществам. Позиция среднего потребителя звучит следующим образом: «Если я могу быть награжден магазином у дома за все подгузники и пиво, которые я там куплю в течение следующих лет, это для меня важно — я буду носить с собой карточку. Но если мне предлагают бесплатную аренду DVD-диска при условии, что я в течение трех месяцев просмотрю не менее 20 фильмов, это для меня неинтересно, учитывая мой прошлый опыт аренды фильмов».

В то время как карточки бакалейных магазинов найдут свое место в кошельках покупателей, потому что они обеспечивают выгоду постоянно в момент оплаты покупок, карточки магазинов, в которых покупатели появляются реже, или же карточки со сложной схемой получения преимуществ будут вытеснены из кошельков другими, более важными предметами. В процессе разработки программ лояльности для покупателей компании должны осознавать, что вознаграждение за лояльность — это не просто избавление от неликвидных складских запасов, бессмысленные безделушки с выставок или прямые скидки, «съедающие» прибыльность и не создающие долгосрочную привязанность покупателей.

Для того чтобы быть по-настоящему успешными в области лояльности клиентов, компании должны смотреть за пределы своего узкого мира и находить возможности предоставить клиентам дополнительные ценные преимущества и стимулы быть лояльными. Например, если потребителю предлагается использование кредитной карты — допустим, Visa или MasterCard, которую он может использовать в большом количестве различных торговых точек, зарабатывая бонусные очки, это привлечет его внимание. Теперь представьте, что клиент может использовать заработанные бонусные очки так же, как и наличные средства с этой карточки, — в любой из участвующих точек продаж. А если еще представить, что эти же клиенты могут зарабатывать и тратить бонусные очки в первую очередь на вещи, которые им наиболее близки в соответствии с их потребительскими привычками, это будет для них по-настоящему интересно. В условиях соответствующего уровня заинтересованности со стороны клиентов и возможности тратить заработанные очки в точках продаж компаниям больше не нужно вкладывать средства в содержание складов никому не нужных призов и подарков, а также в обслуживающий персонал. Покупатели, ис-

пользующие соответствующие карточки лояльности, могут выбирать вознаграждение, которое для них наиболее интересно. Затраты на обеспечение подобного вознаграждения в большинстве случаев ниже его цены: иногда на \$15 можно обеспечить вознаграждение клиенту, оцениваемое им во все \$300. Таким образом, взаимодействуя чаще с продающими организациями, покупатель приобретает все более существенные для себя преимущества.

The RBC Financial Group (в прошлом Royal Bank of Canada) выпустил подобную карточку. Используя технологии поддержки лояльности в режиме реального времени, RBC смогла предложить концепцию компенсации в режиме реального времени для определенной группы кредитных карт Visa. Клиенты, которые делают покупки, используя данные карты в любом из участвующих магазинов, могут зарабатывать и тратить бонусные очки автоматически. Во время пилотной эксплуатации данной концепции карточку можно было использовать в магазинах из широкого списка, включая такие, как Radio Shack и Home Hardware. Заработанные очки используются постоянно на любые текущие покупки, которые захочет сделать клиент.

Концепция использования бонусных очков в режиме реального времени и связанные с этим преимущества могут действительно изменить всю стратегию клиентского взаимодействия потребительских компаний. Позволяя клиентам выбирать и постоянно зарабатывать очки, которые для них действительно важны, компании могут свести задачи клиентского взаимодействия и маркетинга «один на один» до микроуровня. Например, если покупатель получил в своем местном банке карточку Visa и потом начал накапливать и использовать бонусные очки в основных местных магазинах каждый раз, когда используется данная карточка, — с большой долей вероятности вырастет не только частота использования карточки, но также и частота обращений в магазины — участники программы. В нашем сценарии, используя данную карточку Visa, покупатель может оплатить несколько ужинов в местных ресторанах, покупку домашней утвари, после чего использовать накопленные бонусные очки для оплаты в местном кинотеатре билетов на любой сеанс, используя ту же карточку Visa.

Возможность компенсации в режиме реального времени позволяет владельцу карты получить немедленный доступ к своим бонусным очкам за счет маркетинговой технологии, которая позволила связать точки продаж с централизованной базой данных карточных счетов. Завлекая поку-

пателя в торговую точку для использования своих заработанных очков, продавец стимулирует дополнительное потребление, а также создает основу для более тесного персонального взаимодействия в магазине.

Торговые сети, рестораны, гостиницы, работая совместно с эмитентами банковских карт, являются наиболее вероятными кандидатами на участие в подобных коалициях. Для создания дополнительных гарантий клиентского участия торговые точки и поставщики карточек могут проводить кампании прямого маркетинга, предлагать разъяснительные материалы в точках продаж, рассылать списки участвующих торговых точек и проводить другие образовательные акции. Так как бонусные очки хранятся в централизованной базе данных, все торговые точки, участвующие в коалиции, получают постоянные аналитические отчеты, которые позволяют им оценивать общий и текущий успех программы.

Очевидно, что понимание того, как сделать программу лояльности важной для потребителя, является крайне необходимым. Однако не менее важно научиться взаимодействовать с потребителями для того, чтобы сделать сообщение персональным и интересным для каждого из них. До последнего момента большинство компаний предпочитало доставлять предложения, промоакции и другие маркетинговые сообщения до лояльных клиентов, используя прямые рассылки, почтовые открытки и каталоги. Однако эта тенденция меняется по мере того, как профессиональные маркетинговые фирмы начинают сомневаться в эффективности и достоинствах прямой почтовой рассылки для привлечения и удержания клиентов.

Несмотря на то что абсолютный объем почтовой рассылки постоянно увеличивается, эффективность каждой акции в отдельности быстро падает по мере того, как растет недоверие к нежданной почте, а также возрастают расходы на почтовое обслуживание. В США почтовая рассылка уже достигла своего пика и идет на убыль — к 2005 году только 50% всей почты, получаемой средним американцем, будет рекламного характера, притом что в 2001 году она составляла около 65%. Маркетинговые акции с использованием электронных каналов взаимодействия, таких как электронная почта, на порядок легче анализировать при существенно более низких затратах. Для сравнения: если на организацию и проведение кампании прямого маркетинга с использованием традиционной почты требуется от 4 до 6 недель, а ее результаты можно будет оценить приблизительно через 3–6 недель, то на рекламную кампанию с использованием электронных каналов взаимодействия потребуется от 7 до 10 рабочих дней, причем результаты будут видны в среднем уже через 3 дня.

Можно спорить о том, насколько электронные средства взаимодействия с клиентами смогут заменить традиционные каналы, учитывая степень проникновения электронных СМИ, технологические ограничения, вопросы приватности частной информации. Тем не менее одно становится очевидным — требуются более персонализированные и отслеживаемые подходы к информированию существующих и потенциальных клиентов, а также к организации более эффективных и дешевых программ мотивации для клиентов.

Например, сеть ресторанов может использовать преимущества своей базы данных по клиентам за счет специальной программы лояльности, предлагающей немедленную компенсацию в виде бонусных очков, причем посетители могут в любой момент проверить свой баланс накопленных очков на очередном чеке. Дополнительно ресторан может использовать другие возможности маркетингового взаимодействия в режиме реального времени. Специальные купоны могут выписываться на основе реальной истории и приоритетов покупателя по блюдам и напиткам, например в момент печати счета. Эти же технологии могут быть использованы рестораном для проведения лотерей среди клиентов в режиме реального времени — в момент оплаты система может оповещать о выигрыше или специальном предложении. Всевозможные кампании, которые предлагают различные маркетинговые сообщения для каждой категории покупателей (вплоть до каждого конкретного потребителя), могут быть быстро и дешево организованы различными путями, с использованием централизованных баз данных по программам лояльности.

Кроме использования данных о клиентах из базы программ лояльности для информирования о специальных событиях, таких как дни двукратного начисления бонусных очков, тематические вечеринки, дегустации вин, маркетологи ресторанной сети могут использовать эти базы для организации более эффективных маркетинговых кампаний «вне реального времени». Например, компания может существенно рисковать, вкладываясь в маркетинговую рассылку по всей существующей клиентской базе. Средняя ресторанная сеть, имеющая 300 тысяч записей о клиентах, потратит около \$100 000 только на подобную рассылку. С другой стороны, используя данные из центрального хранилища клиентской информации, руководство может объективно оценить потенциал клиентов и осуществить рассылку только тем из них, кто не посещал ресторан в течение определенного времени. За счет использования этой информации, собранной в реальном времени, руководство ресторана может осуществить очень эффективную кампанию по рассылке открыток «Мы по Вас

скупаем», которая не только обеспечит высокий уровень откликов, но и позволит ресторану экономить тысячи долларов в расходах на печать и доставку сообщений.

Ресторанные сети вряд ли в ближайшее время откажутся от традиционных подходов к организации маркетинговых рассылок. Однако они, несомненно, должны смотреть на возможности по усилению отдачи за счет использования современных технологических средств сбора и анализа маркетинговой информации для того, чтобы взаимодействовать со своими клиентами более эффективно и осмысленно. Решение отправить сообщение клиенту тем или иным путем в конечном итоге сводится к соотношению стоимости этого сообщения и ожидаемой отдачи. Знания о клиентах, полученные от программ лояльности и связанного с ними анализа, предоставляют торговым и сервисным организациям возможность более целевого использования всех имеющихся у них маркетинговых средств.

Сухой остаток? Потребители оценят программы лояльности, которые предоставляют им вознаграждение в режиме реального времени, соответствующее их ожиданиям, осмысленное и ценное для них. Вне зависимости от канала взаимодействия компании должны прислушиваться к интересам потребителя и вознаграждать его за лояльность в соответствии с его персональными приоритетами. В конечном счете использовать рекламную машину для того, чтобы постоянно поддерживать интерес клиентов и заставлять их вернуться за новыми покупками, — слишком дорого и неэффективно. Понимание и реагирование на клиентские нужды, умение вознаграждать их за лояльность — вот что имеет значение. Сделайте карточку клиента ценной для него, и люди найдут место для нее в своем бумажнике.

## 1.9. Сухой остаток для руководителя

Стратегию CRM часто называют «стратегией дешевого роста» или даже «стратегией развития для бедных». Крупная богатая компания, обладающая огромной клиентской базой и устойчивыми финансовыми резервами для постоянного рекрутинга новых клиентов, может позволить себе не заботиться о каждом из этих клиентов по отдельности — это слишком дорого и хлопотно.

Компания поменьше и сильно ограниченная в финансовых возможностях вынуждена искать альтернативные пути донесения своей информации

до потребителя — она делает это в личном персональном контакте с любым из них. Информация о каждом существующем или потенциальном клиенте является для нее более важным активом, чем для крупной компании. Соответственно, использование стратегии дешевого роста позволяет существенно сократить расходы и увеличить КПД каждого контакта с потребителем.

В основе стратегии дешевого роста лежит утверждение о том, что различные клиенты представляют различные группы по степени доходности для вашей компании — одни из них могут принести компании больше бизнеса и прибыль от работы с ними будет выше, чем от других. Традиционный подход «ковровых бомбардировок» подразумевает одинаковое давление на все группы клиентов. В маркетинговую «мясорубку» в равной степени попадают все группы доходности клиентов. Если продаваемый продукт — массовый и однородный (зубная паста), то доходность каждого клиента не столь важна: зубную пасту купит и «белый воротничок», и бабушка-пенсионерка. Однако если продаваемый продукт — сложный, а каждая сделка связана с большим объемом подготовительной работы (поставка сложного оборудования, консалтинговые услуги), то потенциальная доходность клиента приобретает ключевое значение: зачем тратить ограниченные ресурсы и возможности на клиента, который не принесет расчетной отдачи?

Соответственно, стратегия дешевого роста предполагает концентрировать усилия на тех клиентах, которые, вероятнее всего, войдут в наиболее доходную категорию, при этом не тратя слишком много усилий на тех, которые к этому не готовы.

В конечном итоге данная стратегия делает каждого покупателя более прибыльным за счет применения к каждому специализированного подхода.