

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Пол Гринберг

CRM СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ
В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ



CRM

at the Speed of Light

Capturing and Keeping Customers
in Internet Real Time

Paul Greenberg

McGraw-Hill/Osborne

БИЗНЕС XXI ВЕКА

CRM СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ
В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Пол Гринберг



*Санкт-Петербург — Москва
2007*

Серия «Бизнес XXI века»

Пол Гринберг

CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет

Перевод В. Агапова

Главный редактор
Зав. редакцией
Научный редактор
Редактор
Художник
Корректор
Верстка

*А. Галунов
Н. Макарова
К. Булгаков
А. Кузнецов
В. Гренда
Л. Черножукowa
Е. Сальникова*

Гринберг П.

CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2006. – 528 с., ил.

ISBN-13: 978-5-93286-079-3

ISBN-10: 5-93286-079-0

Предыдущее издание бестселлера Пола Гринберга, признанного эксперта и аналитика CRM, переведено на 5 языков и используется в качестве бизнес-учебника. В книге непредвзято и досконально описывается как CRM-методология в целом, так и все ее технологические «кирпичики» – управление продажами, автоматизация маркетинга, клиентский сервис и каналы взаимодействия. Обсуждаются стратегии успеха, а также изменения в корпоративной культуре, необходимые для привлечения и удержания клиента с помощью новейших технологий, несмотря на яростную конкуренцию. Вдумчивый читатель сможет получить ценные практические советы бизнесменов, которые реально добились многого в бизнесе, в том числе благодаря успешному применению CRM. Главная проблема не в самой технологии CRM, а в комплексном подходе и изобилии подводных камней. Книга предназначена для руководителей и менеджеров предприятий, внедряющих или желающих внедрить технологию CRM.

ISBN-13: 978-5-93286-079-3

ISBN-10: 5-93286-079-0

ISBN 0-07-222416-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2006

Authorized translation of the English edition, Copyright © 2002 McGraw-Hill Companies. This translation is published and sold by permission of McGraw-Hill Companies, the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 324-5353, edit@symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции

ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.

Подписано в печать 25.10.2006. Формат 70х100^{1/16}. Печать офсетная.

Объем 33 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Я никогда не меняю посвящения в своих книгах,
потому что не меняются те, кого я люблю больше всех.*

*Моим великолепным любящим родителям,
Чету и Хелен Гринбергам, о ком я думаю
каждый день и кому я до сих пор благодарен
за свою жизнь. Спасибо, папа и мама.*

*Моему чудесному брату Бобу Гринбергу,
который всегда побуждал меня
нестандартно мыслить и быть лучше,
и его семье: его фантастической жене
Фрейде, прекрасной в любой роли,
и моей необыкновенной племяннице Саре,
восхитительной юной особе.*

*И наконец, той, по кому я каждый день
сверяю часы своей жизни, моей вечной любви
и символу надежды, моей жене Ивонн.*

*Мои слова в превосходной степени –
превосходным людям.*

Оглавление

Предисловие научного редактора	
Выход из «кризиса однообразия»	10
Предисловие.....	13
Благодарности.....	15
Введение.....	18
1. Что такое CRM на самом деле?	23
Кто такой клиент?	24
Как нам определить CRM? Посчитаем способы... ..	26
Что такое технология CRM?	64
Жизненный цикл клиента	69
Взаимодействие с клиентом	70
2. eCRM без «е»: новейшая система	71
CRM и eCRM: в чем разница? Да и есть ли она?	71
Опыт работы с Интернетом	74
Характерные черты архитектуры CRM	76
Действительно ли не делимы CRM и eCRM?	92
3. Управление продажами или CRM	93
CRM – это не управление продажами	93
Управление контактами: это не старый добрый CRM!	94
4. Стратегия CRM: так много вариантов, так мало времени	97
Грандиозная стратегия	98
Элементы стратегии	102
Заключение	116
5. Почему ваша компания нуждается в CRM?.....	117
Управление жизненным циклом клиента (CLM)	117
Как убедить заинтересованных лиц	121
6. Автоматизация работы торговых представителей:	
хорошие продукты – это еще не всё	138
Приобретение клиента означает его удержание	139

Автоматизация работы торговых представителей: цель	140
Самое большое препятствие для успеха SFA	143
Автоматизация работы торговых представителей: функциональность	145
Автоматизация работы торговых представителей: технология	156
Кто на свете всех милее?	160
SFA.com	176
Возврат на инвестиции (ROI) от внедрения SFA	183
SFA в движении: мобильность торговых представителей в экономике	184
7. Автоматизация корпоративного маркетинга:	
старые песни на новый лад	186
Главное убеждение: встроенный дозволенный маркетинг	188
Система ЕМА: рынок	189
Автоматизация корпоративного маркетинга	190
Компоненты ЕМА	198
Использование точек соприкосновения с клиентом: маркетинг по e-mail	203
Процесс выполнения: осуществление кампаний в ЕМА	206
Производители и продукты	211
Производители и продукты – сиамские близнецы	224
8. Аналитика и персонализация	233
В магазине или на сайте – какая разница?	233
Персонализация	235
И все же, как работает аналитика?	236
Аналитика и персонализация	248
Беспроводная персонализация	258
Насколько персонален бизнес?	259
9. Управление взаимоотношениями с партнерами:	
еще одно важное «прочее»	260
Управление вашими партнерами	267
PRM – это не только PRM	269
PRM – это не только SFA плюс партнеры	270
PRM – это партнерская сеть	270
Оценка PRM	271
Технология PRM: «кто есть кто» и «что есть что»	280
Enterprise Channel Management (ECM)	291
CRM с функциональными возможностями PRM	294
10. C(RM)SPAN1: настройка CRM для жизни	297
Вертикализация: предприятие–предприятию (B2B)	298
CRM как платформа: xRM	310
Решения по управлению почтовой корреспонденцией	311
Расширения: целое больше суммы слагаемых	312
Заключение	315

11. Контактные центры и мобильный сервис: почти на равных	318
Функциональные возможности	317
Технология	318
Измерения	327
Кто обрабатывает вызовы?	330
KANA	341
12. CRM + ERP = Приложения для предприятия... и кое-что еще	342
Планирование ресурсов: краткая история	343
Интеграция CRM-ERP	347
Заключение	356
13. CRM для SMB: когда малое и среднее лучше крупного	357
Средний рынок горяч... очень горяч!	357
Что SMB нужно от CRM	364
Производители, понимающие рынок SMB	367
Заключение	372
14. Ведущие производители CRM: «друзья по песочнице»	373
Критерий ориентированности на пользователя:	
новый подход к авторитетности	374
Просто лучшие	375
Супертяжеловесы CRM	376
Приверженец середины	391
Чемпионы среднего рынка	396
Появились на горизонте и наступают	408
15. CRM – предложения услуг внедрения: реальная польза	411
Выбор	413
Провайдер приложений (ASP)	422
16. Провайдеры услуг CRM – из той же «песочницы»	426
CRM = чрезвычайно персонализированные взаимодействия	
+ технология	427
Критерии выбора «друзей по песочнице»	427
Интеграторы	429
Провайдеры аутсорсинга	439
Провайдеры приложений (ASP)	452
Фирмы управленческого консалтинга	453
Консалтинговые фирмы и консультанты CRM	454
Средние/малые интеграторы и прочие	456
Аналитики	458

17. Внедрение CRM: на счет один, два, три, четыре...	461
Подводные камни внедрения	461
Внедрение	462
И все?	477
18. Будущее нетрудно увидеть – трудно его назвать	478
Корпоративная экосистема	478
Конвергенция с клиентом в центре	479
Веб-службы	481
Мобильность движется стремительно	482
Парадигма реального времени	482
Клиентская экосистема в действии	483
Приложение: пожизненная ценность клиента	485
Модель ценности клиента – краткое введение	485
Баланс восприимчивости и прибыли: конкретный пример модели ценности клиента	488
Послесловие научного редактора: CRM по-русски	493
Особенности развития рынка CRM в России	493
Кто «засветился» – успешные производители	495
Провайдеры услуг CRM: кто внедряет	506
Перспективы	508
Алфавитный указатель	510

Предисловие научного редактора

Выход из «кризиса однообразия»

Приходилось ли вам ловить себя на мысли, что вы тонете в потоке презентаций, аббревиатур, «революционных концепций бизнеса» и что от всего этого портится настроение, появляется ощущение «суеты сует» и хочется «отключиться», спокойно погрузиться в любимое дело, вести бизнес просто, честно, без «заморочек»?

Приходилось ли вам наблюдать, как дела у того или иного конкурента резко пошли в гору, при том что выявить рациональную причину роста и конкурентное преимущество этого игрока оказывается непросто? Пытались ли вы проследить ход мыслей конкурентов, понять, к услугам каких советчиков они прибегали, какие книги читали? Уверен – пытались, не избежав при этом тоскливого чувства, что среди сотен книг многие – не по делу, что советчики советуют, опираясь на свой достаточно ограниченный предшествующий опыт, и т. п. Все не то, все не о том. Интереснее других читаются книги бизнес-лидеров, описывающие их собственный опыт. С другой стороны, систематически изложенные сведения по предмету, издаваемые в виде справочников или учебников, не позволяют в силу подхода отыскать то, что вам нужно именно здесь и сейчас. Книга Пола Гринберга – достаточно удачная, на мой взгляд, попытка увязать точки зрения бизнесменов и «базу знаний» по инструментарии управления взаимоотношениями.

CRM (Customer Relationship Management), как любая инновационная идея, подвергается, к сожалению, быстрой девальвации. Наблюдая за ростом (более 100%) этого рынка в России в 2005 году, не устаешь удивляться, с какой легкостью и потребители, и поставщики решений подхватывают терминологию и в то же время не замечают «золота под ногами».

Сейчас все понимают, что полезно иметь единую персонализированную клиентскую базу, позволяющую отслеживать историю взаимоотношений с клиентами, прогнозировать продажи и т. п., но лишь лидеры бизнеса видят в этом предпосылку реального рывка для своей компании, шанс выделиться среди подобных друг другу предложений. Эти люди осознают возможности для борьбы за создание добавленной стоимости, заключенные в поле клиентского взаимодействия, и используют их, выравнивая задачи использования CRM-инициатив со стратегическими целями своего бизнеса.

Вдумчивый читатель этой книги сможет получить весьма ценные практические советы бизнесменов, которые реально добились многого в бизнесе, в том числе успешно применяя CRM-подходы. Это, на мой взгляд, та часть книги, которую непременно следует читать и перечитывать. С другой стороны, эта книга – достаточно подробный «бизнес-учебник», непредвзято и досконально описывающий как CRM-методологию в целом, так и все ее технологические «кирпичики»: управление продажами, включая тонкие и до сих пор мало применяемые в России методики стратегических продаж, автоматизацию маркетинга, клиентский сервис, каналы взаимодействия.

Будучи свободным от обязательств в отношении того или иного поставщика программного решения, автор честно, критически сравнивает функциональные возможности представленных на рынке решений. Понятно, что такое сравнение не может быть заменой собственному исследованию и мнению читателя, цель которого – определить, что лучше всего подходит для его компании. Автор занимает позицию «клиентского адвоката», чья задача – указать нюансы, которые необходимо иметь в виду.

Заслуживает отдельного упоминания раздел, посвященный практическому процессу внедрения CRM-системы на предприятии. Сегодня, когда по различным оценкам более половины всех внедрений CRM не достигают поставленных перед ними целей, следует обратиться к весьма практичным, иногда язвительным замечаниям Пола Гринберга, который подчеркивает, например, что во всех успешных проектах внедрения CRM стоимость поставляемого программного обеспечения составляла не больше трети от затрат на услуги по внедрению. Это, вообще говоря, не означает, что проект, в котором затраты распределяются, например, в соотношении 50:50, не будет успешным. Однако надо трезво понимать, что эффективно использоваться будет не больше трети функциональности. Если вас убеждают в обратном, поговорите с другим поставщиком.

Автор также высвечивает принципиальные моменты методологии внедрения. Так, в условиях, когда CRM-инициатива на предприятии каждый день вынуждена доказывать свою необходимость и востребованность, совершенно особое значение приобретают задачи адаптации и вовлечения сотрудников-пользователей, во многом определяющие провал или успех.

Название книги «CRM со скоростью света» точно соответствует реальности: скорость – ведения бизнеса, взаимодействия участников процесса, принятия решений – сейчас высока как никогда. В индустрии информационных технологий это особенно заметно: конкурентный ландшафт меняется – появляются и исчезают игроки, крупнейшие компании поглощаются другими (как в случае поглощения компании PeopleSoft корпорацией Oracle), агрессивные новички врываются и сразу же претендуют на лидирующую позицию в целых сегментах (как Microsoft со своим продуктом Microsoft CRM). В условиях гонки важнейшими становятся вопросы: «Зачем это нужно вашему бизнесу?» и «Как добиться поставленной цели наиболее ловко?».

Цитирую Крейга Конвея, которому удалось подобрать весьма точные формулировки: «По мере разрушения традиционных форм конкурентной дифференциации, взаимоотношения с клиентами становятся все более важными в определении судьбы бизнеса – успех или неудача. Вы не можете контролировать развитие технологий или состояние экономики, но вы можете управлять отношениями с клиентами».

Как делать это эффективно, изложено ниже.

Кирилл Булгаков,
директор Sputnik Labs,
российской консалтинговой компании
в области CRM

Предисловие

Нет сомнений в реальности «революции взаимоотношений», вызванной подъемом компьютерных технологий и всплеском интерактивных методик. Революция повзрослела и дошла до той стадии, когда компании во всем мире и в любой отрасли ежегодно тратят миллионы долларов на новые технологии и услуги. При этом преследуются две цели: создание конкурентных преимуществ и получение максимальных выгод для бизнеса от взаимоотношений с клиентами.

Также не вызывает сомнений, что значительная часть программ (аналитики и прочие говорят о 50–80%), нацеленных на построение бизнеса на основе взаимоотношений с клиентами, терпят неудачу. Поэтому главная задача для любого предприятия, рассматривающего возможность приобретения программного обеспечения CRM, принятия строящихся вокруг клиента стратегий или получения конкурентных преимуществ, основанных на создании ценности клиентской базы, – понять, почему одни инициативы по обеспечению ROI неудачны, а другие – успешны. И каким образом можно попасть в разряд успешных программ.

Затем надо ответить на следующие жизненные вопросы:

- Какие действия нам предпринять, чтобы строить бизнес, наращивая ценность нашей клиентской базы? Какие новые возможности и инструменты нужны для этого?
- Как убедиться в том, что наша компания вернет деньги, затраченные на выстраивание взаимоотношений с клиентами и их ценности?
- Каким образом измерить реальную ценность этих выгод для принятия выверенных управленческих решений и демонстрации разумных и взвешенных деловых суждений?

Невозможно измерить возврат на инвестиции в приложения и методики CRM, как невозможно оценить возврат на другие инвестиции. Глобальная цель любой ориентированной на взаимоотношения стратегии – повысить общую ценность базы клиентов – итоговую сумму пожизненной ценности всех клиентов. Однако большинство компаний пока не могут каким-либо систематическим образом оценивать эту пожизненную ценность. Вместо этого они прибегают к измерению «эрзац-величин» или «промежуточных» событий, таких как частота покупок, валовая выручка, рост дополнительных продаж и кросс-продаж или улучшение показателей удержания клиентов и их удовлетворенности. Измеряются частота посещений веб-страниц, щелчков на рекламных баннерах, ко-

личество жалоб и запросов или явная экономия расходов посредством совершенствования бизнес-процессов, необходимых для того, чтобы по-разному работать с различными клиентами.

Но и усложнение моделирования пожизненной ценности клиента не дает *легкий* способ оценить возврат на инвестиции (ROI – Return on Investment) в бизнес-инициативы, направленные на взаимоотношения с клиентами, хотя сегодня компании вкладывают в эти инициативы огромные средства. ROI – это одна из ключевых тем, обсуждаемых с нашими клиентами по консалтингу, во всех отраслях и по всему миру. И почти всегда первый вопрос, который нам повсюду задают на наших публичных выступлениях, касается ROI:

«Как нам обосновать целесообразность принятия CRM-стратегий внутри компании?»

«Как нам измерить ROI этих стратегий?»

«Как нам добиться успеха там, где других преследовали неудачи?»

Наша цель – работая с клиентами и принимающими бизнес-решения субъектами, обеспечить правильное видение перспективы, наилучшие стратегии для этих перспектив и способы осуществления необходимых культурных и организационных изменений в соответствии с заданными метриками, чтобы добиться максимального возврата на инвестиции в выстраивание взаимоотношений с клиентами. Во втором издании своей книги «CRM со скоростью света» Пол Гринберг пытается показать компаниям, куда можно обращаться за помощью в процессе принятия решения о том, что делать. Иногда он касается болезненных мест (даже *мы* иногда вздрагивали), но лезть не входит в его задачи. Цель – дать справочное пособие о том, что делать для создания необходимых возможностей и как выбрать партнеров, которые приведут к успешной окупаемости вложений (ROI) в отношения с клиентами.

*Дон Пеннепс (Don Peppers), Ph. D.,
Марта Роджерс (Martha Rogers), Ph. D.*

Февраль 2002 г.

Благодарности

Это приятная часть книги, потому что я должен поблагодарить людей, которых я люблю, или которые нравятся мне, или которым я признателен. А им нравится видеть свои имена в книге. Так что налицо классическая ситуация «выигрывают все». Прелестно.

Любопытно, о ком думаешь, когда пишешь книгу. О тех, кто непосредственно помогал тебе, каким-то образом соучаствуя или просто принося пользу, находясь рядом. О тех, кто любит тебя, или кто напрямую связан с тобой, или у кого были теплые мысли, чувства, помогавшие тебе написать особо сложные части или просто преодолеть какие-то трудности. В какой-то степени все они критически важны, особенно для тех, кто слегка сентиментален, как и я. Сказав это, я начну с тех, кого я люблю и кому благодарен. Я не буду перечислять всех – ненавижу церемонии награждений. Начну с лучших – кого я люблю и кто мне нужен вечно и безусловно.

Вечная непреходящая признательность и любовь – моей матери Хелен Гринберг, отцу Чету Гринбергу, брату Бобу Гринбергу, невестке Фрейде Гринберг, племяннице Саре Гринберг и той единственной на всем белом свете, без которой невозможна моя жизнь, – моей жене Ивонн. Все те двадцать лет, что мы женаты, и три года знакомства до свадьбы моя любовь только растет и крепнет. Не могу представить и дня без нее.

У меня есть особенный друг, который со мной вот уже 32 года и кому я хочу выразить свою признательность. Она всегда со мной, когда я пишу, да и когда иду или дышу. К книге она не имеет отношения. Она имеет отношение ко мне, что гораздо важнее. Она со мной давно, она со мной сейчас, и это свидетельство того, почему я хочу сказать, насколько она мне нужна. Это Лиз Гиз, часть моей жизни с тех пор, как мы много лет назад вместе учились в колледже. То есть это я учился там давно, а она как будто пару лет назад закончила, клянусь. Золотое сердце, бриллиант чистой воды и моя духовная сестра, если не кровная.

Теперь о тех, кто прямо или косвенно поучаствовал в создании книги.

Хочу поблагодарить своих коллег и друзей по компании Live Wire – Начи (Nachi) и Дипу Джунанкар (Dipu Junankar). Начи, генеральный директор компании, всегда поддерживал меня *от и до* как бизнесмен и как человек. Дипу – его возлюбленная, и это вполне понятно. Для меня она прекрасный человек и друг. Спасибо, мои дорогие друзья: Пэт Мур (Pat

Moore), Крис Миллер (Chris Miller), Олег Иванов (Oleg Ivanov) и Шерил ДеРош (Cheryl DesRoches).

Не забуду и других:

Скотт Флетчер (Scott Fletcher): этот парень из лучших. Пять лет мы дружим и сотрудничаем, и все его советы и просто общение с ним всегда бесценны и приятны.

Пол Мак-Колей (Paul McCauley): хотя я узнал его через CRM, это бальзам на сердце и успокоение для души. Он мыслит нестандартно, что вдохновляет в этом стандартизованном мире.

Также я хотел бы поблагодарить многих сотрудников компаний-производителей, разработчиков и провайдеров, которые организовывали встречи и обсуждения, предоставляли демо-версии своих продуктов, доставали для меня нужную литературу, в особенности доклады аналитиков. С большинством из них просто приятно работать. Их очень много. Не могу назвать всех за неимением места, но все равно – спасибо.

Некоторых из них я хочу поблагодарить отдельно, особенно за работу, выходящую за рамки их компании. Моя особая благодарность:

Брюс Калберт (Bruce Culbert) из KPMG Consulting. Компании сильно повезло, что ее практикой CRM руководит этот человек. Выдающееся умение проникнуть в глубь вещей, сочувствие и писательские способности. Просто рад, что судьба свела меня с ним.

Скотт Мак-Интайр (Scott McIntyre). Еще один представитель KPMG, работающий с госсектором. Прекрасный человек, настоящий проповедник своего дела, ученый и любитель книг. Мы сходно мыслим. У него прекрасное будущее (и настоящее)!

Люди из SAS: Анджела Липском (Angela Lipscomb), Рэнди Бетанкур (Randy Betancourt) и Джефф ЛеСур (Jeff LeSueur). Удивительный народ. Теперь я понимаю, почему SAS так удачно работает. Причина – эти люди. Они отличаются абсолютной порядочностью и своевременной поддержкой.

Майкл Чучмач (Michael Chuchmuch). Исключительный энтузиаст, творческий и инновационный мыслитель из компании Unisys. Познакомился я с ним по e-mail, так это и продолжается. Он просто брызжет энергией.

Пол Стип (Paul Steep). Он выполнил анализ фирмы Pivotal для этой книги. Почитайте его. Проницательный аналитик и отличный человек. Компания Yorkton Securities, должно быть, рада иметь такого сотрудника.

Марта Роджерс (Martha Rogers). Уникальная личность. Земная и блестящая. Отличный человек, который, оказывается, знает все, что только можно знать об опыте клиента. Вдохновляющая меня сила.

Боб Томпсон (Bob Thompson). Помимо главного специалиста по PRM, он еще и чудесный человек, работать с ним одно удовольствие. Просто один из лучших.

Роджер Сибони (Roger Siboni), руководитель фирмы E.piphany, и Брук Сэвидж (Brook Savage), директор Pragmatech. Они уделили достаточно много времени, несмотря на свою занятость, чтобы внести во второе издание нечто значительное. Тем, кто то же самое сделал для первого издания, тоже спасибо.

Теперь остальные. Спасибо всем.

Дон Пепперс (Don Peppers) – Peppers & Rogers, Роб Эклунд (Robb Eklund) – PeopleSoft, Мики Бразил (Mickey Brazeal), Джейми Мерфи (Jamie Murphy), Лора Кинг (Laura King) – PeopleSoft, Стив Олайха (Steve Olyha) – CSC, Стив Пратт (Steve Pratt) – Deloitte Consulting, Дик Фредриксон (Dick Fredrickson) – Unisys, Пэгги Коннелли (Peggy Kennelly) и Хуан Домингес (Juan Dominguez) – IBM Global Services, Майкл Парк (Michael Park) и Джим Дивер (Jim Dever) – SAP, Джефф Пулвер (Jeff Pulver) – E.piphany, Стейси Мак-Карти (Stacey McCarthy) – Blanc & Otus для E.piphany, Бад Майкл (Bud Michael) и Вики Амон-Хига (Vicki Amon-Higa) – KANA, Бет Лайкенз (Beth Likens) – Onyx, Джо Гринспан (Joe Greenspan) и Кевин Майерс (Kevin Myers) – SalesLogix, Донна Ровето (Donna Roveto) – Salesnet, Дайан Робинсон (Diane Robinson) – Unica, Джон Гилл (John Gill) – ChannelWave, Лоран Филоненко (Laurent Philonenko) и Стив Эвальдз (Steve Ewaldz) – Genesys, Джерхард Фридрих (Gerhard Friedrich) – RWD, Дебора Лефф (Deborah Leff) – Pragmatech и, наконец, мой очень добрый друг и коллега Керри Гланс (Kerry Glance) из SearchCRM.com. Все они помогли собрать материал, необходимый мне, чтобы осуществить второе издание книги. Если кого-то я случайно пропустил, простите, и спасибо.

Теперь Роджер Стюарт (Roger Stewart), Тана Диминьяц (Tana Diminyatz), Лори Стюарт (Laurie Stewart), Луна Уезерстоун (Lunaea Weatherstone), Сачи Гузман (Sachi Guzman) и Джефф Вилсон (Jeff Wilson). Они известны как «команда издательства McGraw-Hill» – очень спаянный коллектив. Они командовали мной, указывая, что мне делать и, если я отклонялся от генеральной линии, куда идти. Трудно найти людей лучше. Роджер был курирующим редактором обоих изданий и моим другом. Мое доверие к издательству идет от моей уверенности в Роджере. Тана была координатором получения материала. Она просто душевная – эффективная, пунктуальная, систематичная и блистательная. Настоящая находка и истинный профессионал. Лори – мой менеджер проекта, а Луна – литературный редактор обоих изданий. Мое уважение к ним почти безгранично. Они сделали мое создание грамотным и читабельным. Повырезали все мои дурные шуточки. Исключительные редакторы, на них я полностью полагаюсь. Мне уже приходилось иметь дело с издательским миром, но они – лучшие из всех, с кем случалось работать. Спасибо!

Введение

Забавная все-таки штука – жизнь. Не смешная, а странная. Когда несколько лет назад было написано первое издание этой книги, технология CRM только зарождалась, но в деловом сообществе на нее возлагались надежды как на панацею, способную решить все проблемы – информационных технологий, доходов, личные (например, она решила пару моих личных проблем), – короче, все проблемы, досаждавшие компаниям, торговым представителям или клиентам.

Этих проблем CRM не решила. Мало того, ко времени выхода из печати в середине 2001 г. второго издания книги CRM стала мишенью столь же язвительных нападок, каким подвергались системы планирования ресурсов (ERP) в 1999 г., хотя доходы от продаж продолжали поступать. Говорили, что CRM не давала немедленной отдачи, невозможно было определить метрики для показателя возврата на инвестиции в систему, от 55 до 75% систем вообще не работали, уровень удовлетворенности клиентов производителями был невысок. К тому же система была настолько дорогой, что ни одна компания не могла позволить себе внедрить ее на всем предприятии снизу доверху. Наконец, деньги у компаний кончились, еще когда они пытались внедрить ERP.

В марте 2001 г. в Соединенных Штатах начался экономический спад, и вопрос встал уже не о CRM в частности, а просто о выживании в бизнесе. На CRM смотрели как на возможную помощницу в таком выживании. Старая истина – «чтобы сделать деньги, нужно сначала их потратить» – оставалась если и не фактом, то заслуживающим внимания соображением. Потом наступило 11 сентября, и все это уже ничего не значило. То есть некоторое время именно *все*.

Но с начала декабря 2001 все эти соображения вновь стали приобретать смысл и актуальность, хотя поначалу лишь на словах, а не на деле. Экономике не становилось лучше. Если деньги и были, их предпочитали копить, а не тратить. Люди не были равнодушными – они просто ждали Нового года, в основном, чтобы освободиться от реальных страхов, паранойи, отчаянья и других подсознательных психических травм, нанесенных атакой террористов 11 сентября и экономическим спадом.

Наступление Нового 2002 года можно было с почти полным правом назвать пробуждением к жизни, потому что у всех стали появляться новые надежды и ожидания. Начали расти экономические показатели, за-

прыгали индексы фондового рынка и, в конце концов, сам рынок, а компании снова стали тратить деньги. В чем разница? Осторожность, но с ощущением, что все будет хорошо, хотя и в безвозвратно изменившемся мире. Продолжались увольнения, сохранялись другие неблагоприятные показатели, но с 2001 годом было *покончено!* 2002 год поднял дух людей. Не самый лучший год, но уж, конечно, лучше, чем его предшественник.

Какое все это имеет отношение к книге о CRM? Здесь есть и нечто личное, и то, что связано с самой CRM. Хотя ничто человеческое мне не чуждо, я не стану слишком докучать вам личным. Но вот CRM...

В 2002 г. CRM снова вернулась на орбиту интересов делового сообщества. Но уже не та CRM, которую мы знали и выбирали, а новая, сильно «похудевшая» версия оригинала. Так, по крайней мере, казалось клиентам. Так что же такое эта новая «зрелая» версия CRM?

CRM заметно повзрослела. Нет уже расхлябанности и прыщей, исчез лишний жирок. Система стала явно функциональней. Показатель возврата на инвестиции стал измеряемым. Понятие пожизненной ценности клиента (CLV – Customer Lifetime Value) и раньше привлекало потенциального пользователя. Внедрения Enterprise-уровня сходили на нет, а «местная анестезия» становилась все популярнее. Это означало готовность компаний взвешивать возможности точечных решений, нацеленных на конкретные проблемы.

К середине 2001 г. стали проявляться последствия еще одного изменения, не представлявшего особого интереса для пользователей, но имевшего серьезное значение для тех, кому важно внутреннее наполнение CRM. Речь идет о появлении архитектур, основанных на Интернете, или интернет-архитектур. Производители продуктов вдруг стали страстно рекламировать их чистоту. В действительности, интернет-архитектуры системы в каком-то виде появлялись на рынке с 1999 г., однако реальностью они стали именно в 2001 г. Процесс напоминал сжатую во времени историю повторного завоевания популярности Карлосом Сантаной в 2000 г. Этого гитариста-виртуоза не было слышно около тридцати лет, пока он вновь не добился всеобщего признания. Интернет-архитектуре CRM для этого потребовалось лишь два года.

Картина рынка тоже кардинально изменилась. Среди производителей продукта все еще доминировала компания Siebel, но она уже теряла долю рынка в пользу PeopleSoft, SAP (ворвавшегося на рынок в качестве ведущего игрока в конце 2001 г.), а также Oracle, несмотря на внутренние проблемы этой компании. Игроки помельче либо ушли с рынка, либо их поглотили более крупные; в результате осталось совсем мало узконаправленных эксклюзивных приложений и вариантов для выбора. Стали формироваться расширения (add-ons) CRM-приложений. Про-

вайдеры приложений (ASP – Application Service Provider) потеряли свою привлекательность и в целом развивались довольно слабо.¹

Такое развитие событий оказалось на пользу всем, поскольку, хотя выбор и сузился, рынок вряд ли можно было назвать монополией какого-то одного производителя. Клоунские эскапады, замаскированные под программное обеспечение, ушли со сцены. Остались только короли рок-н-ролла.

Помимо этого, даже при вернувшемся интересе к CRM, на ней оставался какой-то налет подозрительности. Пока CRM переживала свой расцвет, любой, кто когда-либо обсуждал что-то с клиентом, мог объявить себя пророком CRM. Большинству из них нельзя было верить ни на грош. Тысячи деятелей запрыгивали в телегу с тремя хорошими колесами и одним плохим. Эти сомнительные личности еще иногда встречаются. Но сейчас по мере созревания рынка появились и настоящие гурь CRM, которые по праву играют ведущие роли.

В середине 2002 г. компании Соединенных Штатов все еще были серьезно озабочены бюджетом, однако положение определенно улучшилось по сравнению с 2001 г. Система CRM по-прежнему была довольно дорогим удовольствием с не совсем ясными преимуществами, но если она работала, то давала прекрасные результаты, стоящие риска вложений. Одна из причин моего сдержанного оптимизма – опыт, накопленный с момента выхода первого издания книги. Время прояснило многое из того, что было неясно. К примеру, уже определены некоторые метрики и можно рассчитать возврат на инвестиции. Стратегическое планирование и оценка по методике сбалансированной системы показателей сегодня все ближе к тому, чтобы стать составной частью CRM. Понятие пожизненной ценности клиента (CLV), т. е. его доходности за время работы с ним компании, стало уже принятым элементом мышления и стратегии CRM. Сформировалась аналитика CRM, которая даже встроена в так называемую операционную CRM, немного напоминающую о старом определении CRM как операционно-аналитической системы сотрудничества (operational-collaborative-analytic).

Отдача очевидна. Проведен анализ сотен конкретных реализаций, подтверждающий реальную ценность различных CRM. Есть четко выявляемые слабости, в противовес неосознанным и в большой степени основанным на эмоциях опасениям. Есть все-таки разница между безотчетным страхом перед неизвестностью и понятным злом. Если зло понято, с ним можно справиться. А пугающая неизвестность страшит оттого, что с ней ничего нельзя поделать, и неизвестно, чем она чревата. Например, стало известно, что основная причина неудач CRM (разумеется, не единственная) кроется в том, что пользователи не используют ее, –

¹ Картина рынка продолжает меняться. К моменту выхода русского издания книги и Siebel, и PeopleSoft приобретены компанией Oracle. См. соответствующие примечания по тексту книги. – *Примеч. науч. ред.*

и вот уже сонм проповедников (и среди них я) вызывает к тесному участию пользователя во всем процессе выбора конкретной системы CRM. Правило «построй систему, и пользователи появятся» в мире CRM не срабатывает. Построй систему, покажи пользователям, что в ней хорошего для них, и тогда они появятся.

Теперь о книге...

К моему вящему удовольствию первое издание этой книги оказалось очень удачным. Она была опубликована на пяти языках (английском, португальском, японском, китайском и корейском). Ее читали, по крайней мере, в 23 странах, как можно судить по сообщениям от читателей, получаемых мною по электронной почте. Ее используют на курсах обучения CRM во всем мире, а в издаваемой для Азиатско-Тихоокеанского региона версии журнала «CIO» она названа в списке двенадцати книг по бизнесу, «оказавших наибольшее влияние и содержащих зерна классической деловой мудрости». Первое издание разошлось чрезвычайно успешно, и я не просто удовлетворен, но отдаю себе отчет, что этот успех обязывает меня выпустить ее следующее издание.

Зачем? Просто слишком много изменений, которые просто просятся в книгу. Мое знание и понимание CRM значительно углубилось, а на мою просьбу прислать свои предложения откликнулось множество читателей. Эти предложения должны быть отражены в книге.

Поэтому я добавил в книгу несколько новых глав: о рынке малых и средних предприятий, о стратегии CRM, об основных игроках на рынке настраиваемых продуктов и т. д. Я также пересмотрел и внес обновления примерно в 260 из 360 страниц первого издания. Добавлена информация об изменениях тенденций, продуктах, старых и новых компаниях, изменившихся концепциях и многое другое. Это целиком другая книга – на 100 страниц толще и во многом переписанная заново. Тон ее менее осторожен и немного более категоричен, но всегда зиждется на хорошо проверенных результатах. Освещены вопросы, которые не рассматривает ни одна другая книга по CRM.

Заметьте, что даже разделы, посвященные конкретным производителям продукта и провайдерам, содержат общие конструктивные соображения, которые могут оказаться полезными. Знание различий методологических подходов, практических методов работы и корпоративной культуры различных компаний должно дать возможность почувствовать и понять, как функционирует какая-либо компания или бизнес-культура и какие могут быть варианты.

Надеюсь, что вы также обратите внимание на прекрасное предисловие Марты Роджерс и Дона Пеппера к этому изданию. Последние десять с лишним лет они были самыми стойкими приверженцами деловых взаимоотношений «один-к-одному», в которые верю и я. Обычно я не под-

держиваю системы, которые, так сказать, не персонализированы. Но в этом прелесть их работы – она персонализирована и в то же время универсальна. Их предисловие к этой книге – большая честь для меня.

Это издание имеет еще одно небольшое отличие. В каждой главе, посвященной отдельному аспекту CRM, например управлению взаимоотношениями с партнерами или аналитике, с разных сторон подробно рассматривается одна конкретная фирма, которая, по моему мнению, являясь лучшей в своем классе, одновременно достаточно показательна в смысле полноты рассматриваемого набора функций. Те главы, где такой подход не применим, достаточно очевидны. Цель подробного рассмотрения конкретных компаний состоит в том, чтобы показать читателю, как различные приложения komponуются в единую систему и какие сферы они охватывают. Нужны ли эти приложения вашей компании? Зависит от компании. Может быть, вам подойдут какие-то другие.

И еще одно. Приложение, в котором перечислены достойные внимания веб-сайты, научно-исследовательские учреждения и журналы, пришлось изъять из книги по соображениям ее объема. Но если вы захотите получить этот список бесплатно в электронном виде в формате .pdf, напишите мне на приведенный ниже адрес электронной почты.

Я думаю, что это издание, благодаря предложениям читателей первого издания, довольно полно описывает ситуацию в области CRM. Надеюсь, книга будет вам полезна. Еще раз прошу дать мне знать, где я не справляюсь, если вы заметите такие случаи. Не бойтесь сильно потрепать меня. Я парень крепкий и выдержу критику. И я всегда готов к самосовершенствованию.

Итак, еще одна попытка. Вот адрес моей электронной почты и номер мобильного телефона. Я по-прежнему фанат системы CRM и команды New York Yankees. Пишите мне на *paul-greenberg3@comcast.net* или *pgreenberg@live-wire.net*. Звоните по телефону (757) 342-6769. Запомните правило: либо о CRM, либо о New York Yankees. Годится любая из этих тем. Впрочем, как и всякая другая.

Что такое CRM на самом деле?

Большинство читателей, возможно, не очень хорошо знакомы с концепцией управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management). Однако они наверняка помнят классическую рождественскую сказку Фрэнка Капры «Жизнь прекрасна» (Frank Capra. «It's a Wonderful Life»). Это история Джорджа Бейли (его играет Джимми Стюарт) – сына банкира, к которому перешло семейное дело «Строительство и Ссуды», но у него беспокойная душа и ему не терпится посмотреть мир. Что в целом вспоминается о фильме, так это вечно новая мысль о том, что все мы как личности – очень разные. Однако в фильме есть и подспудная тема CRM, о которой, я уверен, Фрэнк Капра и не думал на съемках. Она отражает не только общественное сознание США 1930–1940-х, но и, довольно точно, положение в экономике XXI века.

Если вы помните, Генри Ф. Поттер (сыгранный Лайонелом Берримором и не имеющий отношения к Гарри) был неприятный, прижимистый городской банкир вечно-в-черном. Смысл его жизни состоял в том, чтобы делать деньги для своего банка, выжимая их из горожан, которых он считал «людишками». Успех на этой ниве сделал его «самым богатым человеком в городе». Джордж Бейли как глава компании «Строительство и Ссуды», наоборот, полагал, что горожане – клиенты, поэтому его долг – обслуживать их наилучшим возможным образом, с персональным подходом. Г-н Поттер строго придерживался установленных банковских правил. Если людишки хотели занять денег, то получали их на условиях банка либо не получали вообще. Джордж Бейли в годы, напоминавшие депрессию, ссужал трудящихся горожан деньгами под разумный гибкий процент, потому что они в этом нуждались. Он участвовал в их жизни, хотя, строго говоря, они были просто его клиентами. Но для него они были еще и соседями. Он работал с каждым индивидуально и всех стремился знать лично. Если б не он, горожанам пришлось бы иметь дело с банкоцентричным г-ном Поттером, чья циничная политика по отношению к клиенту была под стать его бессердечной компании. Неудивительно, что в самых знаменитых эпизодах картины, когда Джорджа Бейли устранили как конкурента, город Бедфорд Фоллз становится

холодным, бездушным и враждебным Поттерсвиллем. В финале картины горожане выручают Джорджа Бейли, отдавая ему свои деньги, чтобы он мог возместить пропавшую сумму, якобы украденную им, по ложному обвинению г-на Поттера, при этом каждый из спасителей вспоминает, что когда-то Джордж Бейли помог ему в трудный час. Трогательно, что и говорить.

Так с кем из банкиров вы предпочли бы иметь дело – с Джорджем Бейли или с Генри Ф. Поттером?

Перенесемся в XXI век. В рекламном ролике lendingtree.com на ТВ семейная пара беседует за столиком с банкиром. Банкир говорит что-то вроде: «Ну как, это интересно?», а супруги отвечают: «Не могли бы вы немного снизить процент?» Банкир, несколько раздраженно: «Это очень хороший пакет». Но супруги, вдруг рассмеявшись, говорят: «Извините, что отняли у вас время. Следующий!» Тут входит другой банкир, и, пока он усаживается, голос за кадром объясняет, что банкиры будут соревноваться за право предоставить вам кредит на lendingtree.com. Клиент, управляющий взаимоотношениями между кредитором и получателем займа, – нечто существенно новое для традиционных схем кредитования. Схема, ориентированная на клиента, интерактивно управляемая клиентом через Интернет.

Но система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) – видимо, относительно новая концепция, появившаяся на горизонте делового мира несколько лет назад, по мере того как развитие систем планирования ресурсов (ERP – Enterprise Resource Planning) стало с 1998 г. выходить из-под контроля. Хотя утверждается, что система CRM существовала уже начиная с 1980-х, по-настоящему серьезное внимание она привлекла в 1999 г. В конце того же года от нее отпочковалась электронная система управления взаимоотношениями с клиентами (eCRM), появившаяся как нечто самостоятельно важное из «материнской» CRM, использующей Интернет. К 2001 г. eCRM уже разрослась и стала неотличимой от породившей ее CRM. Для различия в названиях больше не было причин. Фактически с момента появления CRM, основанной (web-based) на Интернете (в отличие от использующей Интернет, web-enabled), она выделялась на общем фоне, выглядела лучше и даже элегантнее, чем кто-либо еще.

Чем все это отличается от «принципа Джорджа Бейли» – удержать и сохранить привязанность клиента? Да есть ли тут вообще разница?

Кто такой клиент?

Хотя сохранение лояльности (loyalty) клиента к поставщику является принципом сбытовой политики с сотворения мира (даже Адаму нужно было удержать лояльность Евы, несмотря на жесткую конкуренцию Змия), CRM действительно стала огромным шагом вперед в создании системы, обеспечивающей средства поддержания лояльности к поставщику

индивидуальных клиентов в мире из почти 6 млрд. душ. Чтобы разобраться, что такое CRM, нужно рассмотреть меняющуюся природу клиента, поскольку сегодняшний клиент уже не тот, каким он был раньше.

Фразу «клиент всегда прав» повторяют как заклинание с 1940-х, однако за последние десять лет ее суть кардинально изменилась. Интересно для начала выяснить, что понимается под словом «клиент».

Работая в IBM в начале 1990-х, я, помнится, был слегка озадачен тем, как отделы обозначали друг друга. Если отдел 1 выполнял работу для отдела 2, он начислял оплату и расходы на счет отдела 2. Сотрудники отдела 1 при этом называли сам процесс расчетами с внутренними «клиентами». Тогда мне было невдомек, как клиенты могут быть работниками одной и той же компании, даже если они работают в разных подразделениях. Разве они не коллеги, друзья и т. п.? Ничего подобного. Они были (и остаются) клиентами, даже если они коллеги и друзья. Может, это и мелочь, нужная, наверное, лишь для удобства учета, но они клиенты. Почему? Потому что услуга предоставлялась в обмен за какое-то встречное вознаграждение. К тому же отдел-заказчик имел право на конкурсный отбор исполнителя как среди внутренних подразделений, так и среди внешних консалтинговых фирм. Можно конкурировать внутри и снаружи!

Это побудило меня разобраться, что происходит с понятием «клиент». В тот момент я провел черту между тем, что сейчас называют «клиентом» (customer) в схеме предприятие–клиенту (B2C – business-to-consumer), и «клиентом» (client) в схеме предприятие–предприятию (B2B – business-to-business). У универсама – покупатель. У IBM – клиенты. Или так я думал.

Интенсивные обсуждения с моими коллегами и друзьями из делового мира привели меня к выводу, что различие между традиционными клиентами-покупателями (людьми, которым сбывается ваш продукт) и внутренними клиентами (подразделениями, отделами или просто сотрудниками компании) размывается. На самом деле все они – покупатели, которым нечто продается. В IBM для этого даже существовал специальный учет. Возможно, этот процесс шел годами. Я не знаю. Я просто понял, что мое представление о клиенте изменилось.

В последние годы определение понятия «клиент» выкристаллизовывалось из моего анализа смутного прошлого по мере того, как формировался рынок CRM. Например, сегодня строгое определение клиента включает: (1) вашего покупателя, который вам платит, (2) вашего сотрудника, (3) вашего поставщика (supplier) или производителя (vendor), который продает вам продукт, и (4) вашего партнера. Это означает, что клиент в историческом смысле (физическое лицо или группа лиц, которые оплачивают ваши продукты или услуги) становится клиентом в современном понимании (т. е. лицом или группой лиц, с которыми вы обмениваетесь некими ценностями), и это приводит к значительному

усложнению работы с клиентами, как будто современный мир и без этого недостаточно сложен.

Вы – компания. У вас есть клиенты, которые вам платят. Они дают вам деньги. Вы даете им продукты и/или услуги. Это – ваш Клиент № 1. У вас есть работники. Вы даете им зарплату, льготы и премиальные, а они за это платят вам продуктивным (хотелось бы надеяться) трудом. Это – ваш Клиент № 2. У вас есть поставщики. Они дают вам продукты и/или услуги. Вы даете им деньги. (Вздых.) Это – Клиент № 3. У вас есть партнеры по сбыту. Они дают вам наводки¹, обеспечивают сбыт, дополнительные услуги. Вы платите им тем же или комиссионными с объема продаж, сделанных с их помощью. Вот он – Клиент № 4. Если будет открыта жизнь на других планетах или мы установим контакт с животным миром, возможно, появится Клиент № 5, но пока первых четырех вполне достаточно. *Лицо или группа лиц, с которыми вы обмениваетесь некими ценностями.* Вот вам клиент в современном понимании.

Как нам определить CRM? Посчитаем способы...

Десятью годами позже, приступая к написанию этой книги, я предполагал строго ограничиться лишь системой eCRM, которая, по моим наивным представлениям, *сильно* отличалась от просто CRM. Никакого отличия не было и нет. Я прислушался к спорам, которые беспрерывно ведутся вокруг точного определения CRM. Есть стандартный ответ поставщиков таких систем о том, чем CRM не является: CRM не технология. Как вы увидите, это правда, но не совсем. Я также слышал, что CRM – это система, «непосредственно обращенная к клиенту» (customer-facing). Что это стратегия и/или комплекс бизнес-процессов. Методология. Это все вышеперечисленное или то, что вы выберете из этого списка. По определению компании Knowledge Capital Group, CRM – это подмножество чего-то, что эта компания именует управлением взаимоотношениями (ERM – Enterprise² Relationship Management) и что включает клиентов, поставщиков, партнеров и работников. См. все приведенные выше определения клиента. Эта компания также выработала ряд новых (полезных) терминов, таких как «область профессиональных знаний и опыта» (sphere of expertise) и «каналы исполнения» (channels of execution), помо-

¹ Наводка (lead) – жаргонизм. Означает перспективный контакт или информацию о потенциальном интересе. – *Примеч. науч. ред.*

² Термин Enterprise в приложении к информационным системам отражает масштаб не столько предприятия, сколько самой системы: многие производители (вендоры) делят версии ПО на Enterprise (полная функциональность) и, например, MidMarket, Professional или Base и т. п. (ограниченная и более дешевая функциональность). – *Примеч. науч. ред.*

гающих определить ERM. Однако в конечном итоге при растущем числе приложений, которые подошли бы под определение ERM, даже их определение все-таки входит в более широкое множество – CRM.

В 2002 г. споры вокруг определения CRM продолжались, хотя рынок во многом сложился. И тогда мне пришла в голову простая мысль. Что, может быть, лучший способ попытаться установить, что же такое CRM, – обратиться непосредственно к ведущим специалистам в этой области. Итак, именно это вы и увидите в данной главе. Тех самых людей индустрии CRM, которые делают ее процветающим бизнесом.

CRM по определению крупных авторитетов

Эти люди были выбраны в силу их влиятельного положения в мире CRM, а также потому, что они дают широкий спектр суждений о CRM, имеющих вес и в мире информационных технологий. Среди них:

- Глава компании, которая владеет системой CRM, управляющей деятельностью крупного предприятия.
- Президент компании, обладающей выдающимися профессиональными знаниями в сфере среднемасштабных CRM.
- Глава компании, владеющей продуктом CRM на базе интернет-портала.
- Президент компании, специализирующейся в области консультирования по вопросам управления взаимоотношениями с партнерами (PRM – partner relationship management).
- Глава компании, владеющей первой из систем CRM, основанных на Интернете.
- Президент компании, производящей продукт, обеспечивающий дополнительные возможности в мозаике, именуемой CRM.
- Президент компании, занимающейся консультированием по работе с CRM.

Эти люди составляют широкий спектр настоящих лидеров в области CRM. Определения CRM, приведенные после краткой биографической справки о каждом из них, даны дословно. Внимательно прочитайте их – это очень хорошие определения.

Крейг Конвей (Craig Conway), президент и генеральный директор компании PeopleSoft, Inc.

Крейг Конвей пришел в компанию PeopleSoft в 1999 г., заняв пост президента и операционного директора, и вскоре (в сентябре 1999 г.) был назначен на высшую исполнительную должность. Он руководит всеми деловыми операциями компании, включая сбыт, маркетинг, профессиональные услуги, развитие, финансы и административное руководство.

Г-н К. Конвей ранее занимал пост президента и исполнительного директора компании OneTouch Systems, ведущей компании в области интерактивных широковебательных сетей. До этого он был президентом и исполнительным директором компании TGV Software, Inc., одной из первых разработчиков сетевых протоколов IP и приложений для корпоративных сетей интранет и Интернета. Г-н Конвей также провел восемь лет в Oracle Corporation как исполнительный вице-президент в различных сферах ответственности, включая маркетинг, продажи и операции.

Определение

Всякий раз, когда клиент обращается в вашу компанию, он на что-то рассчитывает. Ему может быть нужна услуга или его интересует новый продукт, но в любом случае интерес к вашей компании сопровождается некими ожиданиями. То, что происходит далее, образует опыт взаимоотношений и формирует модель поведения клиента. Благоприятный опыт может повысить лояльность клиента вашей компании и укрепить намерение продолжать закупки. Негативный опыт может повлечь уход клиента к вашему конкуренту. Способность осознавать значение этого процесса и активно управлять им и лежит в основе управления взаимоотношениями с клиентами, или CRM.

Сделать так, чтобы все предприятие работало на общую цель – обеспечить опыт клиента, который превысит любые его ожидания, – монументальная задача. Клиенты общаются с персоналом, персонал работает с поставщиками; всякий взаимный контакт – это возможность управлять взаимоотношениями. Лишь недавно были разработаны технологии, позволяющие поддерживать взаимоотношения, играющие любую роль по любому направлению взаимодействий, в любой точке соприкосновения всей области деятельности расширенного предприятия¹ (extended enterprise). Формирование такой среды требует приложений, в которых «гладко» сшиваются поддержка бизнес-процессов по мере их распространения на все предприятие, предоставление информации, обеспечение информационно-аналитическими ресурсами и данными любого лица, где бы оно ни находилось, а также возможности непрерывно осуществлять мониторинг, оценку и отладку этого процесса.

Мы стоим на пороге самого значительного преобразования во всем бизнесе со времен перехода от компьютеров коллективного пользования к настольным ПК. Интернет обеспечивает слияние вычислительных мощностей и средств связи в единую, не зависящую от платформы, универсальную в использовании среду с глобальным доступом. На данный момент Интернет уже оказал существенное воздействие на бизнес, создавая новые торгово-сбытовые каналы, способствуя формированию но-

¹ То есть охватывающего персонал, членов совета директоров, должностных лиц самой компании, ее поставщиков, клиентов и других партнеров. – *Примеч. науч. ред.*

вых рыночных моделей, воплощая новые отношения взаимного сотрудничества между предприятиями и клиентами. И это изменение – только верхушка айсберга. Самый ощутимый выигрыш предприятия получают от использования Интернета для поддержки самой структуры деятельности предприятий. Загружаемые непосредственно в браузер интернет-приложения (pure Internet applications) дадут возможность глобально расcредоточенному персоналу понимать, выполнять, измерять и улучшать свою работу в рамках общей ориентированной на клиента стратегии. Это перспективы CRM.

Мы сами ежедневно вовлекаемся в CRM. Обед в любимом ресторане или обслуживание вашей машины в автосервисе – это взаимоотношения с предприятиями, от которых у вас остается опыт. Если ваши воспоминания об этом приятны или неприятны, подумайте, как они влияют на вашу склонность обратиться в те же предприятия еще раз. Пользовались ли вы особым вниманием в некоторых заведениях как постоянный клиент? Приходилось ли вам, возмущившись скверным обслуживанием, пообещать никогда не возвращаться? Ваш опыт формирует ваши привычки в совершении покупок, существенно влияя на вашу пожизненную ценность (lifetime value) как клиента.

Лояльные, постоянные клиенты могут по-разному обеспечить существенное конкурентное преимущество предприятию. По-настоящему лояльные клиенты образуют долю рынка, не доступную для конкурентов. Расходы на продажи уже имеющимся клиентам намного меньше, чем расходы на создание осведомленности на рынке о предлагаемых продуктах, привлечение новых покупателей и установление деловых отношений с ними. Ничего удивительного в этом нет. Знающие менеджеры всегда угождали своим наиболее ценным клиентам, поскольку понимали их важность для предприятия.

Вопрос заключается не в том, нужна ли CRM предприятию, а в том, как лучше всего ее использовать. CRM может быть персональным началом мелких бизнесменов и торговцев, которые в основном работают «лицом к лицу» и в объеме, позволяющем им лично знать и понимать своих клиентов, их бизнес и их партнеров. Поддерживать хорошую систему CRM становится гораздо сложнее, когда бизнес расширяется и когда технологические и поведенческие тенденции разделяют менеджеров предприятия и их клиентов, делая их анонимными и удаленными.

С расширением бизнеса одному человеку становится не под силу знать всех наиболее ценных клиентов предприятия и лично управлять отношениями с ними. На первых порах крупные предприятия пытались решить эту проблему через организацию дистрибьюторских каналов и реализацию иерархической структуры, устроенной по модели служебного подчинения в армии. Такой структурный подход все еще позволял менеджерам лично контролировать немногие связи, за которые они непосредственно отвечали. Персонал на каждом организационном уровне мог сам оптимизировать свою деятельность и выстраивать приоритетность

своих «клиентов», а согласованность достигалась посредством организационной структуры подчиненности снизу доверху.

Традиционные предприятия сегодня движутся в сторону более прямых контактов со своими конечными пользователями, а предприятия, основанные на Интернете, испытывают темпы роста, которые всего несколько лет назад невозможно было вообразить. Эти тенденции не позволяют персонально и согласованно управлять всеми корпоративными взаимоотношениями отдельным лицам. К тому же маловероятно, чтобы эти лица могли поддерживать взаимоотношения в русле общей стратегии предприятия. Уже само количество клиентов, приходящихся на одного сотрудника, чревато невозможностью для одного лица управлять (не говоря о поддержке) растущим числом путей, которыми клиент может и будет пытаться взаимодействовать с предприятием.

Еще более проблематично обеспечить единообразие и согласованность поведения всего персонала крупного предприятия. Это становится несомненным, если смотреть глазами клиента. Взаимоотношениями клиента с предприятием управляет ряд сотрудников, действующих в различных ролях и ситуациях. Здесь не только вовлечены разные люди, с разной подготовкой, квалификацией и мотивацией, часто не имеющие сведений о других контактах с этим клиентом. Хуже то, что они, возможно, не осведомлены о стратегии в целом или о желаемом уровне обслуживания конкретного клиента. Вы можете не замечать и не знать о противоречивом опыте работы с вами, приобретенном вашими клиентами, но ваши клиенты это очень остро чувствуют, и поэтому их поведение будет непредсказуемым.

Одно из самых сильных воздействий на бизнес сегодня – это влияние технологии. Под ее воздействием бизнес меняется с невообразимой быстротой. Одно из изменений, значительно перекраивающих всю картину традиционного бизнеса, состоит в том, что теперь технология наделяет клиентов полномочиями, позволяющими им начать диктовать ход своих взаимоотношений с предприятиями. Это перемещение власти открывает возможности для передовых предприятий увеличить их долю рынка и добиться конкурентных преимуществ, но в большей мере оно представляет угрозу для тех предприятий, которые проигнорируют эту проблему.

Технология дала клиентам ряд возможностей для ведения бизнеса, отличных от традиционных личных контактов. Кроме того, она предоставила клиентам доступ к значительно более широкой информации и вариантам выбора, чем когда-либо раньше. Эта высокая информированность вместе с растущей ценностью рабочего времени приводит к появлению знающих и нетерпеливых клиентов. Соответствовать их выросшим ожиданиям становится необходимым, а возможно, и критическим фактором.

Взаимоотношения клиент–предприятие начинались на расстоянии рукопожатия. С изобретением телефона это расстояние стало увеличивать-

ся. Телефон, полезность изобретения которого некогда вызывала сомнения, сегодня для большинства предприятий является самым важным каналом взаимодействия с клиентами. Почти у всех компаний сейчас есть главный телефонный номер для контактов. Зачастую это сложный контактный центр обработки телефонных звонков с применением маршрутизации (routing), т. е. продвинутой системы выбора сотрудника, способного на своем уровне компетенции и полномочий ответить на вопросы клиента, эскалации (передачи на более высокий уровень ответственности) и отслеживания информации (tracking), направленных на оптимизацию работы с клиентами. Возрастает важность каналов электронного бизнеса: электронной почты (e-mail), Интернета и беспроводной связи. Растущие свобода и удобство применения этих технологий для клиента являются движущей силой их распространения как среды взаимодействия в бизнесе, ставя дополнительные задачи перед предприятиями, стремящимися поддерживать хорошую систему CRM, несмотря на такое повышение сложности.

Изменения в технологии, поведении клиента и инновации в моделях бизнеса формируют быстро складывающуюся онлайн-коммерцию, т. е. интерактивную коммерцию через Интернет. Уже на ранних стадиях ее развития выявились некоторые основные характерные модели поведения клиента. Легкость и быстрота доступа к огромным хранилищам информации, предоставляемого Интернетом, сделали его очень удобным средством «покупок методом сравнения» (comparison shopping). Покупателю нужно значительно меньше времени для получения значительно большей информации об интересующих его продуктах. Кроме того, он может найти больше предприятий, у которых он в принципе мог бы приобрести то, что ему нужно. Знающий потребитель с меньшей вероятностью остановит свой выбор на низкокачественном товаре, цене или услуге и поэтому у него более высокие ожидания. Мгновенные скорости Интернета и растущая занятость людей снижают порог их терпения. Клиенты уже не соглашаются стоять в очереди и более высоко ценят свое время. Сложившаяся модель покупок (buying pattern) – поиск в Интернете, заказ по телефону и получение на следующий день – отвечает желанию клиента сделать все как можно лучше и гарантирует, что транзакция покупки правильно обработана и что время ожидания полученной выгоды минимизировано.

Проблемы для предприятий возникают из-за сокращения личных контактов с клиентом. Они даже могут не знать о потенциальном клиенте, который просматривал их веб-сайт в процессе покупки методом сравнения, и таким образом упустить возможность оценить перспективность клиента и наладить соответствующий уровень сбыта и обслуживания. Если заказ на покупку получен, он обрабатывается анонимным агентом в контактном центре или даже автоматически на веб-сайте. Заказ передается в систему исполнения, оптимизированную по эффективности и затратам, а не нацеленную на поддержание сложившегося опыта контактов клиента с данным предприятием.

Все прекрасно, пока нет сбоев, однако настоящий «момент истины» для CRM наступает, когда клиент звонит и спрашивает, где его заказ. Может ли ваше предприятие идентифицировать клиентов, обслуживать их на уровне, которого они заслуживают, найти их заказы, как бы они ни были получены – по почте, телефону, факсу, электронной почте или через Интернет, и проследить прохождение заказов по цепочке? Если при словах «найти заказ клиента» вы видите бессвязные движения и пожимающих плечами сотрудников, повторяющих «я не знаю», по мере вовлечения в поиски все новых отделов, зданий, людей и компьютерных систем, то в CRM есть серьезные проблемы. Ваши клиенты не могут вникать в трудности вашей организации – они просто ждут, что их потребности будут удовлетворены.

Еще одно значительное изменение, которое претерпевают предприятия, – это иссякающая возможность опираться на традиционные способы выделиться из массы с целью обеспечить конкурентные преимущества. Клиенты мирятся с плохой системой CRM, потому что предприятие-партнер предлагало существенно лучший продукт или оказывалось удобно расположенным географически, или могло предложить более выгодные цены. Все эти конкурентные преимущества сводятся на нет изменениями, вносимыми в общую картину бизнеса технологическими новшествами.

Местонахождение – старейшая форма конкурентного преимущества. Экономические теории утверждают, что при прочих равных условиях клиент предпочитает преодолеть более короткую дистанцию для совершения сделки. Предприятия используют это преимущество для удержания «местных» клиентов, которые поленятся искать удовлетворения своих нужд за пределами узкого региона. Это преимущество исчезает с расширением Интернета и глобальной экспресс-доставки. Сегодня клиенты значительно лучше осведомлены о равных или даже лучших возможностях бизнеса на глобальном уровне и могут добиваться реализации своих заказов с доставкой на следующий день. «Лучшие условия сделки» могут оказаться у предприятия, расположенного не через дорогу, а на другом берегу океана. Расстояния в Интернете преодолеваются щелчком мыши, и такая виртуальная близость нивелирует географическую близость к клиентам.

Следующей жертвой новой экономики становится традиционное преимущество размера, которое проявляется в известности и ценовых преимуществах, возникающих из «экономии на масштабах». Более крупные компании могли использовать это преимущество для предложения более выгодных условий. Но опять же, новая электронно связанная экономика размывает это преимущество. Новые рынки, функционирующие в режиме онлайн, сводят производителей и покупателей, позволяя предприятиям независимо от их размеров выигрывать от экономии на масштабах. Динамичная, объединенная Интернетом электронная торговля между предприятиями сделала возможным сотрудничество на любом участке от снабжения и исполнения заказа (fulfillment) до производства как такового, устранив необходимость самим создавать такие подразде-

ления и владеть ими. Интенсивные инвестиции, часто задолго до какого-либо проблеска надежды на рентабельность, позволяют новым на рынке игрокам бросить конкурентный вызов сложившимся предприятиям как в аспекте осведомленности о них клиентов, так и в более тревожащем аспекте поддержания нерентабельных бизнес-моделей, позволяющих им конкурировать в ценах, по крайней мере, временно.

Осведомленность клиента и присутствие на рынке также становится легче сформировать независимо от размеров предприятия. Искусное использование Интернета может создать впечатление, что предприятие значительно больше по размеру, чем в реальности. И опять же, распространенность Интернета вкупе с глобальной логистикой позволяет даже небольшой компании, расположенной в одном-единственном месте, стать угрозой крупному предприятию с географически широкой зоной охвата клиентов.

Возможно, наиболее поразительной трансформацией стал уход от дифференциации продукта в сторону дифференциации услуг. С сохранением тенденции сокращения полного цикла продукта от разработки до снятия с производства сокращается и время жизни любого отдельного преимущества продукта. Это особенно очевидно в технологическом секторе, но налицо тенденция, когда почти любой мыслимый продукт становится предметом широкой торговли (commoditization), т. е. товаром в широком понимании. Рассмотрим очень дорогое изделие высокой сложности – реактивный двигатель. Выберет ли изготовитель самолетов предлагаемый двигатель с повышенной мощностью или экономящий 10% топлива? А что если эти преимущества достигнуты за счет снижения надежности или ухудшения качества? Тогда у поставщика нет никаких шансов. На практике при принятии решения о закупке такие показатели отношений поставщик–предприятие, как надежность поставок, обслуживание, послепродажное сопровождение и гибкость, могут цениться гораздо выше, нежели отдельные показатели продукта.

Перед лицом этих кардинальных перемен взаимоотношения сохраняют свое значение в определении поведения клиента. По мере разрушения традиционных форм конкурентной дифференциации, взаимоотношения с клиентами становятся все более важными в определении судьбы предприятия – успех или неудача. Фактически это одна из немногих сфер, где предприятие может реально контролировать и оказывать влияние на свое существование. Предприятие не может контролировать развитие технологии, оно не может контролировать экономику, оно наверняка не контролирует своих конкурентов, но оно может управлять отношениями со своими клиентами.

Поскольку процесс превращения ожиданий клиента в реальный опыт неизбежен, что поможет предприятию внедрить удачную систему CRM? На заре своего развития эти системы были нацелены на автоматизацию и экономию расходов. Поэтому они были сосредоточены на одном отделе или функции предприятия, такой как поддержка продаж. Эффек-

тивность таких «островков автоматизации» была ограничена, поскольку их влияние не выходило за пределы данного отдела. По мере эволюции систем CRM в комплексы (suites) традиционные роли взаимоотношений с клиентом служб маркетинга, продаж и обеспечения интегрировались в рамках единой системы. Два основных пробела комплексов непосредственных взаимоотношений с клиентами (front-office, фронт-офис) заключаются в их неэффективности на предприятии в целом и необходимости постоянной оценки, анализа и оптимизации.

Комплексы CRM более эффективны, чем набор разрозненных, изолированных систем, но на практике «островков автоматизации» просто стало больше, чем раньше. Чтобы система CRM была действительно эффективной, она должна интегрироваться с бизнес-процессами, формирующими опыт клиента, и поддерживать их. Эти процессы охватывают все предприятие снизу доверху и включают такие функции обеспечения (back-office, бэк-офис), как бухгалтерия, закупки, производство и логистика, помимо традиционных функций фронт-офиса (маркетинг, продажи и сопровождение). Клиенты, надеющиеся на такое же обслуживание, как и со стороны агентов по маркетингу и сбыту, могут быть неприятно удивлены, обратившись в контактный центр для исправления ошибки в выставленном счете. Если у сотрудника, с которым соединили клиента, нет доступа к системе биллинга, клиенту придется ждать, пока внутри предприятия в процессе запросов и ответов проблема будет обнаружена, проверена и устранена. Контактный центр может просто соединить клиента с сотрудником отдела учета, который не имеет представления о самом клиенте, о его важности и том, как с ним нужно обращаться. Если клиент для решения своей проблемы попытается воспользоваться Интернетом, он может потерпеть неудачу, если с веб-сайта нет доступа к истории счетов и состоянию исполнения заказа. Если ваш важнейший клиент, разместив заказ на вашем веб-сайте, полчаса спустя звонит на ваш бесплатный контактный номер и просит исправить биллинговые данные, можете ли вы гарантировать, что он получит то, что ему нужно? Чтобы CRM была реально эффективна, она должна пронизывать все предприятие.

Хорошая система CRM должна уметь помочь сотрудникам всего предприятия быстрее принимать правильные решения. Процесс или рабочий процесс (Workflow), не способный измерять, анализировать и повышать свою эффективность, просто консервирует проблему. Точно так же способность видеть ценность клиента изнутри основана на возможности анализировать полную информацию, также охватывающую все предприятие. Например, относительная ценность клиента (assessing customer value) может основываться на объемах его закупок. Такая оценка не точна, если учесть, что этот клиент может и не собираться делать закупки в ближайшее время и что могут быть и другие клиенты, которые вот-вот сделают крупные закупки. Эта оценка будет неверно отражать ценность клиента, пока в ней не учтены связанные с обслуживанием клиента расходы. Часто крупные покупатели (marquee customers)

договариваются об особых условиях сопровождения или заключают специальные соглашения уровня сервиса, что повышает расходы на их обслуживание по сравнению с другими клиентами. Значит, нужно иметь по-настоящему правильное представление о ценности клиента (customer value) и знать, как лучше всего внедрить CRM, – так? Не совсем, если мы примем во внимание еще и уровень удовлетворенности клиента на данный момент. Хорошая система CRM должна направлять больше усилий на удержание самых недовольных ценных клиентов, чем на ценных клиентов, которые полностью довольны и риск их ухода существенно ниже.

Хорошая система CRM также должна обеспечивать доступ к ней любому сотруднику предприятия, который задействован в процессе, формирующем опыт клиента. Прекрасная система, которой никто не пользуется, бесполезна. Такие беспроводные устройства, как персональный электронный помощник (PDA) и мобильный телефон, позволяют разъездному персоналу работать с системой CRM практически из любого нужного места. Интернет-приложения обеспечивают доступ к CRM любому сотруднику предприятия, даже его поставщикам и партнерам, с помощью простейшей программы просмотра и навигации (броузера) и правильного кода авторизации. Такой всеохватывающий доступ к CRM гарантирует, что каждый, кто каким-либо образом влияет на опыт клиента, владеет нужной информацией о клиенте, его ценности, его запросах и нуждах и средствами обеспечить позитивный опыт для всех клиентов.

Я считаю, что удачная система CRM должна быть интегрированной, всепроникающей и глубокой. Интегрированность CRM позволяет всему предприятию скоординироваться на достижении общей цели – превзойти ожидания клиентов. Глубокий характер охвата CRM дает возможность точно понимать, на каких клиентах следует сосредоточить усилия и как постоянно оптимизировать предприятие для удовлетворения их запросов. Всепроникающая система CRM использует технологии, такие как интернет-приложения, обеспечивающие всем, от кого зависит работа предприятия – клиентам, персоналу и поставщикам, – легкий доступ к приложениям и аналитике, где бы они ни находились. В совокупности эти характеристики сложатся в успешную программу CRM, которая превратит ожидания в большой позитивный опыт, создавая основу конкурентных преимуществ, роста и рентабельности.

Скотт Флетчер (Scott Fletcher), вице-президент компании i2

Скотт Флетчер пришел в i2 на должность вице-президента в 2001 г. Г-н Флетчер был вице-президентом по глобальным услугам компании Annuncio Software – лидера в области платформ электронного маркетинга, а затем президентом компании epipeline – разработчика продуктов «вертикальной» CRM. Ранее он занимал пост вице-президента под-

разделения профессиональных услуг компании PeopleSoft – мирового лидера в области приложений электронного бизнеса.

Определение

Шумиха вокруг управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) охватила деловое сообщество, средства массовой информации, инженерные и научные круги с начала 1997 г. Сегодня из-за этого шума и его многочисленных участников определений и интерпретаций CRM так же много, как и самопровозглашенных гуру CRM. Это во многом повторяет ситуацию с концепциями реорганизации бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) и тотального управления качеством (TQM – Total Quality Management) в конце 1980-х–начале 1990-х, когда шум и популярность скрывали реальное ценное зерно. Однако бизнесменам для наилучшей подготовки своих предприятий к успешному практическому применению CRM нужна не только шумиха.

По своей сути система CRM – это общие для предприятия менталитет, мантра и комплекс бизнес-процессов и методик, нацеленных на привлечение, удержание и обслуживание клиентов. В широком смысле CRM включает функции непосредственного общения с клиентом, такие как маркетинг, продажи и обслуживание клиентов. Все же CRM – это не технология. Технология дает CRM функциональные возможности. Так почему же в последнее время CRM получила столь широкое распространение? Разве привлечение, удержание и обслуживание клиентов не были главной целью бизнеса всегда? Почему же CRM стала такой «новомодной» концепцией?

Ответ на эти вопросы заключается в том, что главным катализатором расцвета CRM послужило развитие технологии. Подъем Интернета как инструмента ведения бизнеса, растущие и доступные по цене скорости передачи, достижения в производительности компьютеров – все это движущие силы CRM. Эти технологические достижения дали клиенту огромные возможности и сильно облегчили доступ к информации о продуктах, услугах и конкурентах. Словом, клиент сегодня властвует, как никогда досель. Для «продвинутых» и технологически образованных компаний, охотно воспринявших эту новую парадигму полномочного клиента, ситуация чрезвычайно благоприятна. Внедряя ориентированные на клиента бизнес-процессы и используя технологические преимущества, такие компании лучше обслуживают клиента, предлагая более совершенные товары и услуги и обеспечивая персональный подход. Для неповоротливых же и медлительных компаний этот новый мировой порядок властвующего клиента – просто кошмар.

К счастью, сочетание технологических достижений, полномочного клиента и все более конкурирующей среды привело к появлению широкого спектра основанных на технологиях систем CRM для предприятий, уловивших волну CRM. В первую очередь такие CRM-разработки включают программное обеспечение для автоматизации работы торговых пред-

ставителей (SFA – sales force automation), автоматизации маркетинга, сервиса клиентов и, до некоторой степени, управления взаимоотношениями с партнерами (PRM – partner relationship management). Эти пакеты в первую очередь предназначены для автоматизации различных точек прямого контакта с клиентом на предприятии. Автоматизация кампании e-mail-маркетинга, позволяющая торговому представителю настраивать и оценивать продукт «на лету», а клиенту обновлять через веб-сайт свой адрес для выставления счетов, направлена главным образом на автоматизацию процессов. Но поскольку автоматизация обогащает опыт клиента и позволяет предприятию лучше обслуживать клиента, этого недостаточно. Чтобы успешно привлекать, удерживать и обслуживать клиентов, предприятие должно лично знать своих клиентов. Необходимо поддерживать всеобъемлющие знания о сложившихся покупательских привычках, предпочитаемых ими каналах продаж и их ретроспективных контактных данных. Это требует сбора и анализа информации для формирования полного, согласованного и централизованного представления о клиенте.

Необходимость и важность такого глобального представления о клиенте объясняет подъем производителей программного обеспечения для хранения данных (data-warehousing) и информационно-аналитических бизнес-систем (business intelligence). Компании, использующие информационное богатство данных, собранных подсистемами автоматизации работы торговых представителей, автоматизации маркетинга и сервиса клиентов, а также применяющие PRM-приложения в сочетании со средствами информационно-аналитических бизнес-систем, находятся в лучшем положении для реализации своих стратегий CRM и обслуживания клиента. Таким образом, картину в сфере CRM-технологий в основном определяют производители ПО для продаж, маркетинга и сервиса клиентов вкупе с производителями систем хранения данных и бизнес-аналитики.

Что же это означает на практике? Какие деловые взаимоотношения являются примерами эффективной CRM? Эффективная система CRM позволяет клиенту обновлять информацию о нем в режиме онлайн и обеспечивает персоналу отделов обслуживания клиента, продаж и маркетинга мгновенный доступ к этой информации. Эффективная система CRM формирует персонализированный сложившийся профиль закупок (shopping experience) клиента в обычном режиме и в режиме онлайн, анализируя его предшествующие онлайн-взаимоотношения и выдавая рекомендации по продуктам и услугам на основе этих данных. Эффективная система CRM имеет возможность определить наиболее выгодных клиентов, установить причины этой прибыльности и обеспечить ее поддержание или повышение за счет особых для клиента бизнес-процессов и практических действий. Эффективная система CRM также может определить невыгодных клиентов, установить, почему они не дают прибыли и как изменить тактику работы, чтобы обеспечить прибыльность в будущем. Словом, CRM – это знание и понимание клиентов, это

налаживание и укрепление отношений с ними, уважение их предпочтений и развитие долгосрочных связей с ними посредством обеспечения эксклюзивного обслуживания и предложения продуктов, специально разработанных для них.

Брент Фрей (Brent Frei), президент и генеральный директор компании Onyx Software

Брент Фрей является президентом, генеральным директором и соучредителем компании Onyx Software, крупнейшего поставщика ПО систем CRM, зарекомендовавшего себя легкостью настройки, интеграции с другими системами и внедрения, а также своей гибкостью и возможностью расширения. С самого зарождения компания Onyx в 1994 г. темпы ее роста были экспоненциальными. В 1999 г. компания Onyx Software была отмечена в списке «Fast 500» (500 самых быстрорастущих компаний) по рейтингу фирмы Deloitte & Touche и стала десятой по темпам роста компанией США, причем ее выручка с 1994 по 1999 гг. выросла на 21 051%. В 2001 г. компания снова попала в «Fast 500» и была в нем девятнадцатой согласно Washington Stage Technology. Под руководством г-на Б. Фрея компания завоевала несколько престижных наград за содействие укреплению выдающейся корпоративной культуры. Представительства компании расположены по всей территории США, в Австралии, Франции, Гон-Конге, Сингапуре и Великобритании, создана мощная сеть партнеров по программному и аппаратному обеспечению и услугам во всем мире. Завоевавшее различные призы ПО фирмы Onyx лицензировано к использованию более чем 800 клиентами в различных отраслях индустрии, включая финансовые услуги, высокие технологии, здравоохранение, производство и связь. В феврале 1999 г. компания стала котироваться на электронной бирже NASDAQ под тикером ONXS.

Как выдающийся лидер г-н Фрей был признан «пионером технологий» Смитсоновским институтом (Smithsonian Institute) и вошел в состав небольшой группы избранных руководителей фирм всего мира как представитель отрасли высоких технологий на заседании новаторов технологий Мирового Экономического Форума (World Economic Forum) в Давосе в 2000 г. В июне того же года г-н Фрей стал единственным лауреатом Флетчеровской премии (Fletcher Award for life achievement), присуждаемой Технической школой Тейера Дартмутского колледжа (Dartmouth College's Thayer School of Engineering).

Г-н Фрей много пишет для различных изданий и является соавтором книги, посвященной координированному выстраиванию бренда, стратегии и технологии для обеспечения исключительно положительного опыта клиента.

До участия в учреждении Onyx г-н Фрей работал программистом-аналитиком в корпорации Microsoft, где он являлся главным конструктором интегрированной глобальной системы управления взаимоотношениями с клиентами, до сих пор используемой международными подраз-

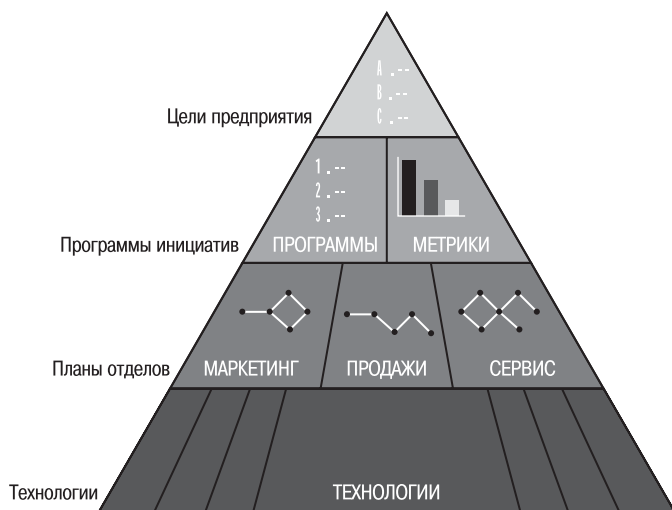


Рис. 1.1. Взгляд компании Onyx на выстраивание предприятия, которое будет использовать CRM (Copyright 2000, Onyx Software. Все права защищены.)

делениями компании для поддержки продаж, маркетинга, сервиса клиентов и продуктов. Перед работой в Microsoft г-н Фрей запатентовал несколько разработок для систем сотовой связи, работая инженером-механиком в компании Motorola. Г-н Фрей получил степень бакалавра технических наук в Технической школе Тейера и степень бакалавра искусства конструирования в Дартмутском колледже.

Определение

Что такое CRM? Это всеобъемлющий комплекс процессов и технологий для управления взаимоотношениями с потенциальными и существующими клиентами и деловыми партнерами в сфере маркетинга, продаж и сервиса, независимо от способа контакта (рис. 1.1). Целью CRM является оптимизация степени удовлетворенности клиента и партнера, объема выручки и эффективности бизнеса путем выстраивания наиболее крепких возможных отношений на организационном уровне. Удачная система CRM требует всестороннего подхода ко всем взаимоотношениям, причем вся организация должна разделять такой подход и давать свой вклад в него.

Однако перед этапом реализации системы CRM или даже на стадии оценки способности CRM отвечать запросам компании, необходимо уяснить и довести до каждого несколько фундаментальных истин.

Необходимо четко определить стратегические цели предприятия на 2–5 лет вперед. Эти цели могут включать объем продаж, долю рынка и показатели рентабельности. В цели может быть также заложен корпоративный стиль, такой как «компания, сосредоточенная на клиенте» или

«дифференциация по уровням сервиса». Эти сформулированные цели далее диктуют следующий уровень основ предприятия: программы инициатив.

Программы инициатив обычно охватывают срок в 1–1,5 года. Это планы действий, предназначенные для продвижения компании еще на шаг в достижении долгосрочных целей. Они могут принимать форму задач, таких как «развернуть персонал прямых продаж на вертикальном рынке» или «сосредоточиться на расширении клиентской базы» и «повысить удовлетворенность клиента на пять пунктов». Эти инициативы затем связываются с конкретными измеряемыми показателями, которые дают четкую меру успешного продвижения вперед. Программные инициативы опираются на планы отделов.

Планы отделов – это процессы и действия, которые формируют живую ткань повседневной деятельности предприятия. Примерами могут служить внедрение системы автоматизированного ответа по электронной почте, помогающей клиенту самому находить нужные шаги на веб-сайте компании, или рационализация процессов телефонного контактного центра с целью отвечать на вопросы клиентов в более короткие промежуток времени. Часто внутри предприятия существуют десятки основных процессов, многие из которых реализуются несколькими отделами. Организации различаются способностью и желанием координировать и интегрировать различные участки этих процессов. Далее эти три уровня деятельности предприятия поддерживаются технологиями.

Технологии используются для автоматизации и реализации некоторых или всех бизнес-процессов и инициатив. Организации могут использовать либо несколько отдельных лучших в своем классе решений, либо более широкие интегрированные платформы для достижения целей создания бизнеса на основе технологий. Технологическая стратегия обычно является отражением координации либо ее недостаточности или отсутствия на предприятии.

Среди организаций наблюдается тенденция реализовывать свои технологические стратегии на одной из четырех стадий, что является показателем того, насколько скоординирована организация сверху вниз и по горизонтали. Эти стадии можно классифицировать следующим образом: (1) функциональная, (2) на уровне отделов, (3) частичная CRM, (4) полноценная CRM. Будущее CRM лежит, по крайней мере, на одну стадию выше указанных – в том, что мы именуем сетью деловых взаимоотношений (BRN – Business Relationship Network). Компания, работающая на первой, функциональной стадии, характеризуется делением или разнесением по отделам своих независимо управляемых бизнес-процессов. Эта ситуация типична для компаний из публикуемого журналом «Fortune» списка пятисот фирм, обладающих крупными операционными инфраструктурами. Координация и сотрудничество между отдельными группами персонала весьма проблематичны, а координация и сотрудничество между отделами практически невозможны. Процессы и техноло-