

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. Черножукова
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

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 мирились 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 к нулю 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-

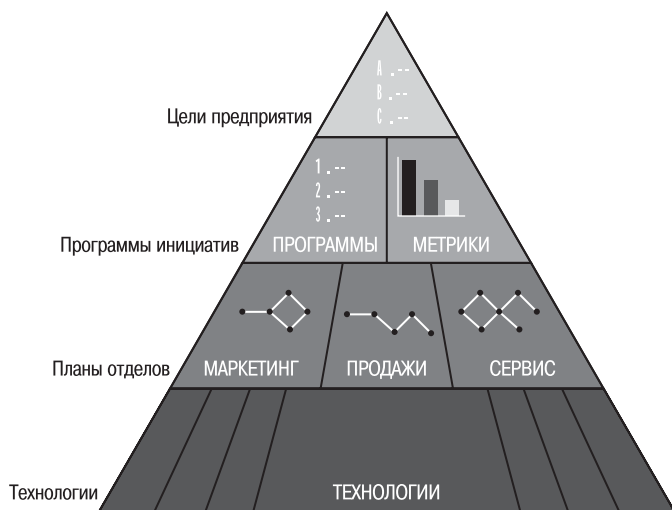


Рис. 1.1. Взгляд компании Onyx на выстраивание предприятия, которое будет использовать CRM (Copyright 2000, Onyx Software. Все права защищены.)

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-

гии, поддерживающие такую структуру, реализуются весьма разрозненно и фрагментарно. Примерами отдельных замкнутых в себе технических решений могут служить прогнозирование продаж, автоматизированный ответ по электронной почте или самостоятельный поиск на веб-сайте.

Возврат на инвестиции в такой модели обычно возможен только в очень крупных компаниях, где его реальность определяется экономией за счет масштабов. В этом одна из причин того, что очень крупные организации становятся все более неэффективными по мере их расширения. Внедрение технологий в такой среде обычно дает выигрыш только на низшем уровне организационной структуры, помогая управлению планами отделов. Поскольку технологии характеризуются фрагментарностью и повышают эффективность лишь конкретных процессов внутри отделов, часто встречаются проекты крупных баз данных и синхронизации и интеграции данных. Они становятся необходимыми технологиями для двух верхних уровней организационной структуры.

Компания, работающая на Стадии 2 организованности (на уровне отделов), характеризуется согласованностью по времени (синхронизацией) работы между отделами посредством внедрения скоординированных процессов и технологий. Типичными примерами структур такого уровня является автоматизация работы торговых представителей, контактные центры и управление каналами контактов. Это возможно в компаниях всех размеров.

Возврат на инвестиции в этой модели обычно 200–500%, т. е. доход в 2–5 раз превышает начальные и текущие инвестиции. Технологии, внедренные в такой среде, как правило, дают плоды на низшем уровне операционной структуры и вплоть до среднего, содействуя повышению производительности и эффективности всего отдела. Такая структура очень редко бывает причиной повышения лояльности клиента или прибыли, поскольку компания не работает с клиентом как единое целое. Такой тип организационной структуры мог бы улучшить работу с клиентами отдельного сотрудника или подразделения, но он не создает общности интересов для компании в целом.

Компания, работающая на Стадии 3 организованности (частичной CRM), использует процессы предшествующей стадии как основу для дальнейшего надстраивания, продолжая шлифовать синхронизацию между отделами с помощью скоординированных процессов и технологий, используемых в отделах. Однако на этом уровне уже появляется выигрыш от координации процессов между отделами и технологий, характеризующихся, например, общей базой данных о клиентах отделов маркетинга и продаж или согласованностью их стратегий. В такой модели все еще существуют несколько главных баз данных о клиентах. Такая модель более вероятна с уменьшением размера компании. Возврат на инвестиции в такой модели обычно 400–700%, т. е. отдача в 4–7 раз превышает начальные и текущие инвестиции. Технологии, внедряемые

в такой среде, обычно дают выигрыш на нижнем уровне и вплоть до среднего уровня организационной структуры, способствуя повышению эффективности и производительности нескольких структурных подразделений компании.

Компания, работающая на Стадии 4 организованности (полноценной CRM), вышла на единую базу данных о клиентах, на основе которой вся организация координирует процессы и стратегию. Крупным организациям очень трудно придерживаться такой модели, поскольку это требует высокой степени операционной координации процессов.

Возврат на инвестиции в этой модели, как правило, составляет 500–1000% от начальных и текущих инвестиций, а технологии, внедряемые в такой среде, обычно дают выигрыш по всем уровням операционной структуры предприятия, содействуя повышению производительности и эффективности всех отделов. Технологии вроде хранилищ данных менее распространены и менее необходимы в этой модели.

Характеристики этого уровня:

- Единый универсально разделяемый комплекс данных клиента.
- Скоординированные между подразделениями стратегии и процессы.
- Отчетность замкнутого цикла (петля) и аналитика в режиме реального времени.
- Традиционные процессы и процессы, основанные на Интернете, сплетены в единую систему CRM.

Только создав внутри предприятия такую среду, можно начать формировать и укреплять преданность клиента всему предприятию, а не персонально сотруднику, обслуживающему клиента. На предприятиях, реализовавших системы поддержки CRM Стадии 4 снизу доверху, наблюдаются существенно более высокие темпы роста выручки, рентабельности, уровня удовлетворенности и лояльности клиента, чем на предприятиях с частичными системами CRM.

Проиллюстрируем это на примере взаимоотношений с клиентами в сфере индивидуального строительства. Архитектор, обеспечивающий исключительно высокий уровень обслуживания, превосходит своих коллег, и создаваемая им удовлетворенность клиента приведет к значительно большему числу рекомендаций в его пользу, чем в пользу его коллег. Однако поток рекомендаций только одного архитектора приведет к тому, что он будет перегружен заказами. Если же обеспечиваемый уровень обслуживания и удовлетворенности клиента распространить на всю фирму этого архитектора, когда клиент ощущает, что на него работает вся фирма, то взаимоотношения из личных перейдут на уровень организации и рекомендовать теперь будут всю фирму, даже если этот конкретный архитектор занят.

В этом отличие организационной эффективности, дающей конкурентное преимущество предприятию, по сравнению с эффективностью от-

дельного сотрудника. Эта разница проявляется почти в любой отрасли. Случалось работать в компании, где торговый представитель, уходя из компании, уводит всех своих клиентов? Это происходит из-за того, что личные отношения не распространены на уровень организации. CRM Стадии 4 предотвращает такие ситуации посредством создания конкурентных преимуществ на уровне компании в дополнение к преимуществам на уровне персонала.

Будущее CRM – в расширении этих прочных взаимоотношений на шаг выше – за пределы Стадии 4 и в другие части системы взаимоотношений с клиентами (обслуживания).

Предположим, что некая архитектурная фирма выполняет большой объем работ с одним генеральным подрядчиком. Если архитектор и подрядчик-строитель работают с клиентом только в своих «клеточках» и не общаются друг с другом ради пользы клиента, клиенту очень скоро надоест повторять одни и те же разговоры. Удовлетворенность клиента обеими контрагентами упадет очень быстро, даже если каждый из них по отдельности обеспечивает достаточно высокий уровень обслуживания. Если же архитектор и подрядчик-строитель постоянно и своевременно делятся друг с другом нужной информацией, клиент очень быстро почувствует, что все вместе работают на него, чтобы обслужить его наилучшим образом, и его удовлетворенность обеими сторонами будет даже выше, чем создаваемая каждой из сторон по отдельности.

Эта сеть взаимоотношений протягивается от подрядчика к субподрядчикам, дизайнерам интерьера, ландшафта и т. п. Работа почти всех отраслей хозяйства до некоторой степени схожа с индивидуальным строительством, когда информация о клиенте передается от одной структуры к другой, причем сотрудничество между ними желательно, если не необходимо. В сфере ипотеки брокер работает и с агентом по недвижимости, и с андеррайтером, сотрудником депозитария, агентом имущественных прав, оценщиком. В производстве ПО для предприятий компания-разработчик работает с фирмой управленческого консалтинга, системным интегратором, производителями аппаратного обеспечения и баз данных, а также другими партнерами по ПО. В области спорта владелец франшизы работает со спортивной лигой, владельцами арены, продавцами концессий, торговыми представителями и соперничающими франчидами.

В каждой отрасли существует сеть лиц и организаций, которым нужно работать совместно, чтобы лучше обслужить каждого отдельного клиента. В этом будущее CRM. Предприятия, которые смогут гладко состыковывать обслуживание клиента в возможно более широкой сети структур, будут иметь наивысшую рентабельность, самые прочные партнерские связи и самый быстрый рост оборота.

Так как же компании создать сеть взаимоотношений для своих клиентов?

Чтобы формировать сети взаимоотношений, компании должны реализовать CRM Стадии 4 для каждого ориентированного на клиента отдела

и расширять эту систему на другие клиентские отделы и организации во всей сети взаимоотношений. Полноценная система CRM – это структурный блок для формирования сетей взаимоотношений, необходимый для вхождения в этот мир распределенного управления взаимоотношениями с клиентами, которое мы называем системой деловых взаимоотношений (BRN). Цель – распространить CRM-подход за традиционные пределы четырех стен организации на других лиц и другие структуры в конкретной сети взаимоотношений с каждым клиентом. Предприятия, которые смогут обслуживать клиента без проблем со взаимодействием по наиболее широкой сети взаимоотношений, будут лидерами рынка в соответствующей отрасли и создадут серьезные барьеры для проникновения на свой рынок компаний, не участвующих в этой сети.

Питер Кин (Peter Keen), президент компании Keen Innovations

Питер Кин является основателем и президентом компании Keen Innovations (ранее она называлась International Center for Information Technologies). Он преподавал на факультетах Гарварда (Harvard), Массачусетского Технологического института (MIT), Стенфорда (Stanford), был приглашенным профессором в Уортоне (Wharton), Оксфорде (Oxford), Фордхэме (Fordham), Лондонской Школе бизнеса (London Business School), Стокгольмском университете (Stockholm University), Делфтском Техническом университете (Technical University of Delft) и Университете Дьюк (Duke University). В 1994 г. в журнале «Forbes» он был назван «консультантом от бога». В 1988 г. попал в список десяти лучших консультантов в области информационных технологий, публикуемый журналом «Information Week».

Все его исследования, труды, преподавательская деятельность и выступления в печати нацелены на оказание помощи предприятиям в обеспечении управленческих преимуществ при внедрении информационных технологий как ресурса предприятия и на преодоление разрыва между принятием бизнес-решений и выбором технологии. Если все ведущие компании отрасли имеют доступ к одним и тем же технологиям, конкурентное преимущество создается сплавом людей, процессов и технологий. Управленческая задача менеджеров бизнеса состоит в том, чтобы возглавить внедрение информационных технологий, не вникая в их подробности, но понимая и реализуя ключевые решения в политике, инфраструктуре и финансировании, позволяющие техническим специалистам разрабатывать, реализовывать и эксплуатировать общую платформу. Сегодня такая интегрированная платформа является неотъемлемым элементом базы для инноваций в бизнесе практически любой отрасли и абсолютно необходима для координации работы в глобальной среде.

Плодовитый автор, Питер Кин написал множество книг, оказавших серьезное влияние на диалог бизнеса и технологий. Среди них: «Decision Support Systems», 1978 г. – книга, в которой введена концепция инфор-

мационных технологий как поддержки управленческих решений; «Competing in Time: Using Telecommunications for Competitive Advantage», 1986 г. – первая книга, предсказавшая огромное воздействие телекоммуникаций на основы ведения бизнеса; «Shaping the Future: Business Design Through Information Technology», 1991 г. – книга, адресованная руководителям высшего ранга и переведенная на многие европейские и азиатские языки. Книга «The Process Edge: Creating Value Where It Counts» (1997 г.) рассматривает бизнес-процессы как невидимые финансовые активы и обязательства, которыми нужно управлять как портфелями инвестиций капитала, стремясь к увеличению капитала акционера. Последние книги Питера Кина посвящены проблемам управления электронной коммерцией и интернет-экономикой: «The eProcess Edge» (2000 г.) рассматривает возможности, открываемые выбором поставщиков, а «From .com to .profit» (2000 г.) изучает императивы создания ценности, являющиеся движущей силой эффективных бизнес-моделей. Более ранние издания: «Trust by Design», «Business Internets and Intranets» и «On-line Profits». В 2001 г. он написал книгу «The Freedom Economy: Gaining the mCommerce Edge in the Era of the Wireless Internet».

Питер Кин работал постоянным консультантом и советником высших руководителей, помогая им гармонично увязывать выбор в бизнесе и технологические решения. Примеры компаний, где г-н Кин работал в этом качестве: British Airways, British Telecom, Citibank, Glaxo, IBM, MCI Communications, Royal Bank (Канада), Cemex (Мексика), Sweden Post, Unilever, World Bank, IATA, СТС (Чили), НР и многие другие. Его работа в этих компаниях в основном заключалась в разработке и реализации образовательных программ для старшего управленческого звена, ориентированных на действие (а не просто ознакомительных), призванное инициировать перемены и сделать ИТ частью повседневного планирования и мышления руководства. Питер Кин является членом комитетов советников и советов директоров нескольких интернет-компаний, включая e-Credit, WebIQ и Celosis.

Определение

На мой взгляд, было бы неплохо избавиться от термина CRM, но он уже устоялся, и нет причин пытаться заменить его, добавляя еще одну порцию жаргона к словарю ИТ. Я бы предпочел термин «расширение опыта взаимоотношений с клиентами» (CREE – customer relationship experience enhancement). Мои возражения против CRM коренятся в ощущении «ну вот, опять за старое». Клиентами не «управляют», а расширяют их опыт взаимоотношений с компанией. Сбор, накопление и использование информации должны быть нацелены на опыт клиента и рассматриваться с точки зрения клиента.

Работающие в области ИТ специалисты в большинстве своем мыслят категориями структур и управления, оставляя в стороне реалии людей как человеческих существ. Сначала у нас было «вовлечение пользовате-

ля», превращающее коллег, клиентов и помощников в некую абстракцию. Затем появились «автоматизация офиса» и «перенастройка»: «Привет, мы бригада перенастройки бизнес-процессов, сейчас мы вас перенастроим!». CRM в целом начиналась как централизация данных, как будто информация о клиентах и о взаимоотношениях компании с ними была просто коробками с папками, хранящимися на чердаке. В области CRM сейчас много разговоров об «автоматизации работы торговых представителей». Довольно интересный взгляд на то, что и как делают торговые представители.

CRM (я сохранию термин) рискует стать способом рассмотрения клиента на расстоянии как базы данных статистики, которую можно использовать в сегментах рынка, для целевых кампаний продвижения продукта, для поиска ниш на рынке, для дизайна, настройки и индивидуализации веб-сайтов. Все это важно, но клиента рассматривают с точки зрения компании, игнорируя многие элементы опыта клиента. Вот три моих теста на определение реальной, в противовес заявляемой, хотя и с добрыми намерениями, приверженности расширению взаимоотношений с клиентом:

- Реализован ли компанией комплекс ПО, процедур и механизмов подотчетности, обеспечивающих гарантию ответа на любое сообщение клиента по электронной почте из квалифицированного источника в течение 12–36 часов? Этот источник может быть автоматической службой, но если у клиента «проблема», то это часто указывает на критический момент, требующий человеческого решения. Если компания такая же, как и большинство опрошенных по этому вопросу, то сообщение исчезает в электронном эфире. Вот вам и «взаимоотношения».
- Являются ли персонализированные финансовые опции сердцевинной базы данных CRM и хранилищ данных? Нет? Но финансы – это ядро всяких коммерческих отношений.
- Зависит ли 25-процентное премирование руководства от какой-либо меры удовлетворенности клиентов взаимоотношениями? Если нет, то ясно, что взаимоотношения с клиентами – второстепенный фактор по сравнению с исполнением бюджетов, выборке квот¹ и т. п.

С учетом этих вводных замечаний мое личное определение CRM, видимо, будет таким:

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это твердая готовность компании поставить позитивный опыт клиента во главу своих приоритетов и обеспечить системы поощрений, процессы и информационные ресурсы, извлекающие выгоду из этих взаимоотношений за счет расширения позитивного опыта.

¹ Квота (quote) – перечень продуктов или услуг, входящих в коммерческое предложение, с указанием цены, количества и стоимости с учетом возможных скидок. – *Примеч. науч. ред.*

В техническом смысле CRM означает структурирование, передачу и использование информации, которые обеспечивают укрепление доверия клиента, его уверенности и чувства собственной значимости в его взаимоотношениях с компанией.

Ронни Т. Маршак (Ronni T. Marshak), старший вице-президент Patricia Seybold Group

Ронни Т. Маршак, старший вице-президент и главный консультант/аналитик компании Patricia Seybold Group, возглавляет консалтинговую практику фирмы, связанную с проектом Customers.com. Эта деятельность сосредоточена на быстром запуске и улучшении и/или спасении от банкротства инициатив электронного бизнеса и начинаний предприятия-предприятию (B2B) в Интернете. Эта деятельность переключается с формулой успеха, предложенной Патрисией Сиболд (Patricia Seybold) в ее бестселлере «Customers.com», подсказывая, «как облегчить клиенту деловые отношения с вами».

Г-жа Маршак была редактором и соавтором книги «Customers.com», попавшей в списки бестселлеров журналов «Business Week», «Wall Street Journal», «USA Today», сайтов BN.com и Amazon.com.

Г-жа Маршак также курирует практическую деятельность в области ценности клиента для услуг стратегического планирования по проекту Customers.com. Эта область деятельности сосредоточена на разработке и реализации стратегий, обеспечивающих установление позитивных и выгодных взаимоотношений с клиентами. Она консультировала таких производителей, как IBM, Microsoft, Lotus, Digital и Hewlett-Packard, и такие организации, как International Monetary Fund, Blue Cross/Blue Shield, American Cancer Society и Commonwealth (Массачусетс). Ее исследовательские работы публиковались в журналах «Fortune», «Network World» и «Computerworld».

Ронни Маршак – автор книги «Word Processing Packages for IBM PC» и соавтор книги «Integrated Desktop Environments and Database Software for IBM PC: The Desktop Generation» (обе книги опубликованы издательством McGraw-Hill в серии «Professional Computing»). Она выступала как докладчик на ряде отраслевых форумов и конференций, таких как AIIM, GroupWare '9x, Workflow Conference, Comdex, Windows-OS/2 Conferences, UnixExpo, Unisys Open Forum и Office Automation Conference.

Г-жа Маршак получила степень бакалавра в Университете Массачусетса (University of Massachusetts) и диплом преподавателя в Университете Северо-Востока (Northeastern University).

Определение

CRM сегодня на устах у всех в электронном бизнесе. И похоже, определений CRM почти столько же, сколько производителей, продвигающих свой продукт ближе к клиенту.

Мы полагаем, что установление взаимоотношений с клиентами и управление ими является наиглавнейшим и наипервейшим стратегическим направлением, а не технической категорией. Так же как ваша компания определяет задачи, стратегии, разрабатывает планы и цели, вам нужно определить, как каждый этап работает на отношения с клиентом.

Технологии работают только на тактическом уровне – это просто инструмент осуществления планов, нацеленных на реализацию стратегии.

С технологической точки зрения можно выделить два различных типа технологий, которые поддерживают стратегию взаимоотношений с клиентами (CRS – customer relationship strategy): CRM – обращенные к клиенту системы, такие как поддержка операций, управление различными кампаниями, автоматизация работы торговых представителей, и клиентская информационно-аналитическая система (CI – Customer Intelligence), обеспечивающая средства идентификации, хранения, обработки, доступа, организации и анализа/моделирования данных о клиентах. Результаты этого анализа, как правило, задействуются в системах CRM.

Вспомним старый рекламный ролик. «Это сладость. – Нет, это свежесть. – Да это же два, два, два в одном!» Или эпизод для любителей сериала «В прямом эфире в субботу вечером»: «Это мастика для пола. – Нет, это глазурь для пирожного». В таком же духе ведется и дискуссия о CRM. Это обращенные к клиенту приложения для поддержки/обслуживания клиента и продаж или же это приложения, интерпретирующие данные клиента для бэк-офиса?

Я считаю, что в этом вопросе упущено одно ключевое положение, а именно, что управление взаимоотношениями с клиентами, собственно, и являющееся сутью CRM, – это не просто набор приложений, и нельзя замыкаться на технологиях.

Установление и поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом должны составлять основу для целей существования предприятия. Руководство должно требовать этого. Сотрудники должны воспринять это. Это должно стать главной ценностью компании. Это нужно чувствовать нутром!

К технологии это не имеет никакого отношения.

Итак, я пытаюсь увязать тещу с блинами. Всем хорошо известно, что клиенты жизненно необходимы для любого предприятия. Всем известно, что взаимоотношения с ними – ключ к успеху. Но вот приходят новые поразительные технологии, сконцентрированные на взаимоотношениях с клиентом и анализе информации о нем, и мы попадаем в хитро-

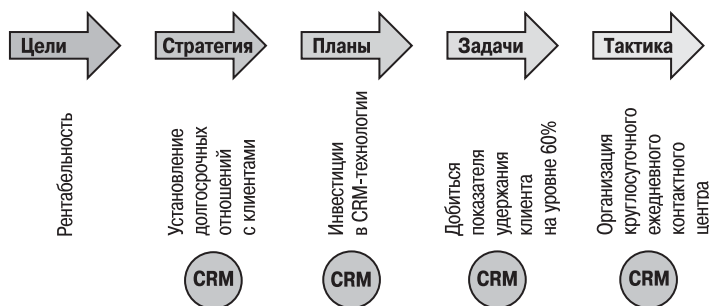


Рис. 1.2. Схема G-SPOT CRM: в данном примере цель достижения рентабельности (разумеется, предусматривающая несколько стратегий) поддерживается стратегией CRM и реализуется на основе тактики CRM. (Copyright 2000, Patricia Seybold Group. Все права защищены.)

сплетение внутренних механизмов работы CRM-технологий. Теперь можно в реальном времени выполнять связанные с клиентом процедуры поверх организационных препон. Технологии вдохновляют (и ставят в тупик), и мы все время ищем продукты, которые нужно внедрить, вместо того чтобы попытаться определиться с тем, какими мы хотим видеть и воспринимать взаимоотношения с клиентами. Мы погрязли в мелочах и забыли о главном – стратегической важности наших взаимоотношений с клиентами.

Взглянем на эту ситуацию по-другому. У каждой компании есть сценарий поведения, который содержит часть, которую я называю «G-SPOT», что означает «Goals, Strategies, Plans, Objectives and Tactics» (цели, стратегия, планы, задачи и тактика) (рис. 1.2.). Вот как эта схема разбивается на элементы в случае CRM:

Цели. У каждого предприятия есть четко поставленные цели. На самом простом уровне это подразумевает рентабельность, признание в мире и высокую стоимость акций.

Стратегия. Для достижения целей разрабатывается стратегия, включающая создание инновационных продуктов, ориентацию на международные рынки и установление долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

Планы. Реализация стратегии требует осуществления планов. Например, чтобы создать инновационный продукт, возможно, придется осуществить план привлечения лучших разработчиков; для ориентации на международные рынки, возможно, понадобится план по связям с общественностью, нацеленный на мировую прессу, а чтобы установить взаимоотношения с клиентами, нужно оценить удовлетворенность клиентов и их поведение и инвестировать в технологии, поддерживающие взаимоотношения с клиентами.

Задачи. Это показатели каждого плана, такие как поддержание доли удерживаемых клиентов на уровне 60% или снижение доли возврата продуктов до уровня менее 20%.

Тактика. Тактика определяет то, каким образом вы выполняете задачи, являющиеся частью планов по реализации стратегии достижения целей (уфф!). Например, вы можете организовать круглосуточный ежедневный контактный центр или хранилище данных, в котором собирается вся информация о клиентах.

Я уверена, вы заметили, что технологии и части CRM пригодны почти для каждой области (рис. 1.2). Взаимоотношения с клиентами сами по себе – элемент стратегии. В планах определяется, как установить такие взаимоотношения. Задачи определяют некие эталонные показатели, чтобы путем их измерения убедиться в установлении успешных взаимоотношений с клиентами. А технологии CRM реализуются на тактическом уровне как поддержка стратегии.

Теперь, когда определено место технологий в процессе стратегического планирования и реализации стратегии, можно вернуться к исходному вопросу: CRM – это обращенные к клиенту приложения для поддержки/обслуживания клиента и продаж или же это приложения, интерпретирующие данные клиента для бэк-офиса?

В общем, видно два технологических аспекта CRM: приложения, непосредственно обращенные к клиенту, и приложения, обращенные к предприятию.

Приложения, обращенные к клиенту, – это, по сути, то, с чем имеет дело клиент. Их можно считать приложениями взаимоотношений с клиентами, в которых клиент контактирует с сотрудниками предприятия, его веб-сайтом и/или системами.

Известные готовые CRM-приложения, которые постоянно демонстрируются на выставках, в основном попадают в категорию приложений, обращенных к клиенту (customer-facing):

Автоматизация работы торговых представителей (SFA). Представленные компанией Siebel Systems приложения SFA включают такие функции, как отслеживание перспективных контактов (lead tracking), управление потенциальными сделками (opportunities), управление контактами и с недавних пор – управление взаимоотношениями с партнерами.

Обслуживание и поддержка клиента (Customer service and support). Также возглавляемое компанией Siebel (после приобретения ею компании Scopus Technology) и компанией PeopleSoft (которая приобрела компанию Vantive) направление, включающее такие обращенные к клиенту приложения, как управление контактными центрами, средства помощи в режиме онлайн, внутренние столы справок и экспертные системы для решения проблем.

Автоматизация маркетинга (Marketing automation). Автоматизация функций маркетинга охватывает широкий спектр средств, среди которых обращенными к клиенту являются: системы автоматизированного ответа по электронной почте, средства управления/реализации рекламных и подобных кампаний, проведения опросов/исследований и конкурсов, распространения маркетинговых материалов (печатных и в электронной форме) торговым представителям и партнерам.

Однако автоматизация маркетинга является основным виновником путаницы между приложениями, обращенными к клиенту и к компании (company-facing). В то время как проведение кампаний, средства вовлечения клиентов (опросы и конкурсы), прямые исследования клиентов (требующие обратной реакции клиентов) предусматривают взаимодействие с клиентами, основная часть маркетинговой деятельности реально осуществляется внутри организации. Таким образом, эти приложения следует называть обращенными к клиенту. В компании Patricia Seybold Group эти приложения именуются клиентской информационно-аналитической системой (Customer Intelligence, CI).

Информационно-аналитический процесс, описанный Линн Харви (Lynne Harvey) в ее отчете «How to Provide Customer Intelligence» (Как обеспечить информацию о клиентах) от 13 июля 2000 г. <http://www.psgroup.com/>, состоит из четырех этапов:

1. Накопление данных о клиентах.
2. Анализ этих данных.
3. Формулирование стратегии, основанной на анализе и направленной на реализацию ценности клиента.
4. Выполнение действий, основанных на стратегии.

Есть шесть различных категорий средств для реализации клиентской информационно-аналитической системы (как описано в отчете «The Customer Intelligence Landscape» (Обзор клиентских информационно-аналитических систем) от 10 августа 2000 г. того же автора, <http://www.psgroup.com/>). Это средства для:

- Сбора информации о клиентах
- Хранения информации о клиентах
- Обработки информации о клиентах
- Доступа к информации о клиентах
- Организации информации о клиентах
- Моделирования и анализа информации о клиентах

Линия раздела между приложениями, обращенными к клиенту и к компании, все же размыта из-за того, что обращенные к клиенту средства являются решениями, используемыми для сбора данных о клиентах (из баз данных контактных центров, у менеджеров по контактам и т. п.),

и аналогично действия, предпринимаемые как четвертый этап в процессе CI, обычно реализуются в виде обращенных к клиенту систем (предложения во время кампаний, новые программы обеспечения лояльности и т. д.).

Еще более усиливает путаницу то, что производители, предлагающие решения по обеим сторонам раздела, не останавливаются на границе! Системы продаж, например от компании Siebel, предлагают обеспечить выделение данных, хранение и анализ. А аналитические системы, например от компании E.piphany, предлагают обеспечить управление и проведение кампаний.

Главное отличие – в целях этих двух типов решений. Клиентская информационно-аналитическая система (CI) – это внутренний процесс достоверного понимания того, кто ваши клиенты и чего они хотят от вас. Обращенные к клиенту приложения, которые я по-прежнему называю CRM, охватывают контакты с клиентами, внесение в базы данных результатов этих контактов, обеспечение путей взаимодействия с предприятием, так чтобы такие взаимодействия (и модели поведения) можно было идентифицировать и анализировать.

Между клиентской информационно-аналитической системой (CI) и системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) существует реальный симбиоз. Однако полезно определить более узкие элементы в каждой из этих двух различных технологических сфер.

Поэтому я предлагаю сохранить сокращение CRM за системами взаимоотношений с клиентами, обращенными непосредственно к ним (вовне). Системы анализа и выработки стратегии, обращенные вовнутрь компании, следует именовать клиентскими информационно-аналитическими системами (CI).

Обе системы реализуются для поддержки стратегии взаимоотношений с клиентами. И этот аспект, даже если это покажется ересью, я предлагаю называть стратегическим (отделенным от всякой технологии) элементом CRS (рис. 1.3).

А куда попадает eCRM? Мне приходилось слышать десятки определений, чем же отличается eCRM от старой доброй CRM, например: «это основано на Интернете», «это автоматизировано (ни один человек не участвует, как в автоматизированных ответах по электронной почте)», «другие точки соприкосновения с клиентом (веб-сайт, контактный центр, электронная почта)» и т. п.

Термин eCRM впервые применили люди, контактировавшие с клиентами по новым каналам, обычно связанным с использованием Интернета как способа взаимодействия. Однако с тех пор значение термина расширилось вплоть до потери смысла. Большинство (если не все) решений CRM сегодня имеют основанные на Интернете компоненты (или скоро будут иметь их). А использование Интернета стало обычным способом ведения бизнеса, а не чем-то новым и непривычным.

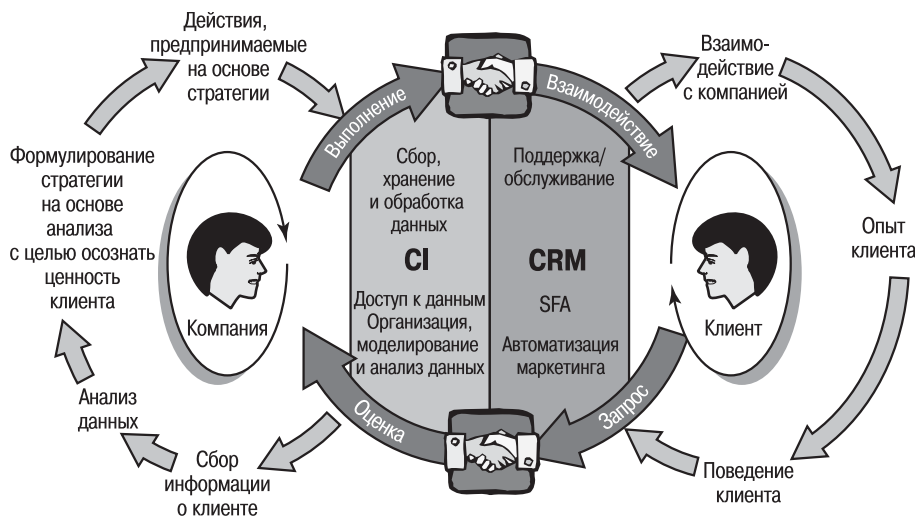


Рис. 1.3. Стратегия взаимоотношений с клиентами (CRS) поддерживается технологиями двух измерений: продуктами клиентской информационно-аналитической системы (CI), поддерживающими этот процесс в целом (что обозначено стрелками слева), и продуктами CRM. (Copyright 2000, Patricia Seybold Group. Все права защищены.)

Маркетологи еще используют eCRM как инструмент пиара (PR). Я же считаю это различие произвольным. Если продукт CRM не обеспечивает некоторые или все из многих функций eCRM, он долго не протянет.

Несмотря на мое упорство в необходимости четко различать CRS, CRM и CI, определение CRM по-прежнему включает почти всякую технологию или стратегическую инициативу, в которых просто фигурирует слово *клиент* (customer). Производители продолжают позиционировать свои продукты, очевидно относящиеся к информационно-аналитическим, как решения CRM по двум основным причинам. Во-первых, как уже указывалось, часто процесс CI начинается и заканчивается технологиями CRM. А во-вторых, CRM популярна как концепция! Привлекает внимание клиентов и прессы.

Если вы выберете только один императив из всей картины, то это будет тот, согласно которому взаимоотношения с клиентами нужно начинать на стратегическом уровне. Должна быть разработана комплексная стратегия взаимоотношений с клиентами, которой следует придерживаться. Технологии CRM и CI существуют для реализации поддержки стратегии. Помните, что, реализуя разумную стратегию, вы можете достичь целей вашей компании.

Брук М. Сэвидж (Brooke M. Savage), президент компании Pragmatech Software, Inc.

Брук Сэвидж является президентом и соучредителем компании Pragmatech Software, Inc. Эта компания разрабатывает комплексы инструментов для повышения эффективности продаж, специализируясь на автоматизации разработки предложений, ответов на запросы на предложения (RFP – Request for Proposal), автоматизации презентаций и систем публикации каталогов продаж. Г-н Сэвидж работает в отрасли ПО с 1975 г. В начале своей карьеры он разрабатывал системное ПО планирования финансов для SIGNA Corporation. Позже он работал в компании General Electric в Нью-Йорке менеджером по разработке ПО финансовых систем. В 1983 г. Сэвидж перешел в компанию Ross Systems, одну из первых фирм-поставщиков пакетов программных приложений, где стал вице-президентом по маркетингу. После этого он был вице-президентом по маркетингу в компании CODA, Inc., в только начинавшем работу филиале английской компании ПО CODA Group, Ltd. Он стал вице-президентом всей группы и в 1992 г. был назначен членом совета директоров. В 1993 г. г-н Сэвидж занял пост одного из четырех исполнительных директоров, которые реализовали выход компании на Лондонскую фондовую биржу. В том же году Брук Сэвидж основал компанию Pragmatech.

Определение

Недавно я был охвачен CRM-ом как клиент службы кредитных карт крупного банка, в котором я успешно держал свои счета в течение многих лет. Представитель этой службы оставил на моем автоответчике сообщение: «Ваш счет требует немедленного обновления!» Когда я перезвонил в банк, мне сказали, что я выбран в качестве получателя Платиновой карточки «с низкими комиссионными» и что банк будет счастлив консолидировать для меня все счета моих других карточек. Я вежливо отказался, добавив, что полностью доволен нашими отношениями и услугами по моей действующей Золотой карточке, но, возможно, подумая об изменении в будущем. Кому-то могло показаться, что банк достиг своей цели. С клиентом связались, клиент перезвонил, выразил удовлетворение взаимоотношениями и оставил у банка надежду на потенциальное расширение оказываемых клиенту услуг в будущем.

Но, конечно, на этой приятной ноте общение не закончилось. Торговый представитель продолжал давить, назвав далее точные сальдо счетов конкурирующих карт с «непомерными процентами» и напомнив, что остаток на моем счете по выплатам закладной настолько мал, что я мог бы легко добавить опцион на кредитную линию под залог дома. Честно говоря, он ошарашил меня тем, что был в курсе мельчайших подробностей. Спросив об этом, в ответ я услышал, что перед звонком была извлечена вся моя кредитная история. Торговый представитель утверждал, что банк был вправе сделать это, потому что это банк. Тайна част-

ной жизни (privacy) может быть и умерла, но, к счастью, старые добрые ножницы остаются весьма эффективным инструментом для разрыва отношений с излишне любопытными кредитными компаниями. Так закончились тщательно «управляемые» более чем десятилетние взаимоотношения с клиентом. CRM «тронулась»?

Безусловно, ясно, что сегодня имеются ПО и оборудование многих рекомендовавших себя производителей. Большинство предприятий могут закупить техническое решение CRM, по всем видимым параметрам отвечающее нуждам предприятия. Сегодняшние системы могут собирать огромные объемы данных о клиентах, перспективах, факторах влияния, анализировать эти группы данных почти любым мыслимым образом для неограниченного числа пользователей. Неоднозначность определения CRM и, следовательно, измерения ее успеха как категории отчасти может быть обусловлена скорее ожиданиями, которые связывают с CRM и покупатели, и продавцы, чем с ее внутренними техническими или функциональными недостатками.

Банк хотел побольше заработать на мне. Там знали, кто я такой, что я уже давний клиент. По моей кредитной истории они точно определили, сколько они могли бы получать с меня, если бы они увязали это с услугами, оказанными мне ранее. Они идентифицировали меня, отнесли к соответствующей категории и количественно определили потенциальный доход, который я мог бы принести. Хорошие системы CRM работают ради конечной цели! Неудача банка кроется не в их системе как таковой, а в их методологии продаж – ключевое различие. Я был довольным клиентом, но стал очень недовольным *объектом перспективных продаж*, когда оказалось, что мои личные данные используются вне рамок существующих взаимоотношений.

Одной из крупных перспектив CRM была перспектива увеличения дохода от имеющихся клиентов. Пока трудно дать количественную оценку, но подготовительная работа по поддержке эффективного процесса продаж требует дополнительного внимания теперь, когда у нас появились такие системы. Основы успешного сбыта не изменились: завоевание доверия, определение предлагаемой выгоды, четкое указание преимуществ, снятие возражений и заключение сделки. Возможно, одно из разочарований, связанных с реализацией систем CRM, можно было бы преодолеть, сосредоточившись на фундаментальных стратегиях продаж, заменить которые никогда не сможет ни одна система. В конечном итоге нам нужно создать более тонкие, с нюансами, реализации CRM, чтобы клиенты не чувствовали себя под колпаком CRM».

Роджер Сибони (Roger Siboni), президент и генеральный директор фирмы E.pirphany

До прихода в фирму E.pirphany г-н Сибони был вице-президентом и операционным директором в фирме KPMG Peat Marwick, LLP, одной из компаний группы KPMG International, всемирной консалтинговой и бух-

галтерской организации с оборотом 9 млрд. долларов и 85-тысячным персоналом. В качестве операционного директора KPMG он обеспечил быстрый рост компании, в том числе увеличение на 100% объемов консалтинговых услуг в сфере высоких технологий – за последние 2 года деятельности и на 250% – за предыдущие 4 года. Ранее он занимал в этой фирме пост управляющего партнера в отделении информации и связи. В течение 20 лет, проведенных в KPMG, г-н Сибони способствовал росту многих начинающих технологических фирм и их превращению в крупнейшие компании, возглавляя работу KPMG по обслуживанию клиентов по всему миру в сфере полупроводников, ПО, компьютеров и периферии, связи, кабельного ТВ, вещания, индустрии развлечений, издательского дела и рекламы. Г-н Сибони – член совета директоров компаний Brence, Inc., Cadence Design Systems, Inc., Corio, Inc., FileNet Inc. и директор Школы бизнеса (School of Business) Вальтера А. Хааса (Walter A. Haas) Университета Калифорнии в Беркли (University of California at Berkeley), выпускником которого он является.

Определение

Если говорить просто, CRM – это средство заполучить, удержать и добиться роста числа клиентов. Однако у CRM столько определений, что в конце концов это запутывает клиентов и вызывает у них ощущение «запудривания мозгов».

В прошлом CRM определялась уже имевшимися старыми системами, предназначенными для автоматизации процессов и транзакций. Эти системы порождали горы мусора в разных отделах, если маркетинговые взаимодействия обрабатывались отдельно от продаж и сервиса. Хотя компании могли ненадолго повысить свою эффективность, получить единое представление клиента было невозможно, что вело к отрицательному опыту клиентов.

С тех пор определение CRM изменилось. Сегодня под CRM понимается трансформация предприятия, когда в центре всей деятельности находится клиент. Горы мусора в отделах маркетинга, продаж и сервиса должны исчезнуть. В этой новой организации любой канал контакта использует возможности маркетинга, продаж и сервиса, чтобы завлечь клиента динамически персонализированным и притягательным опытом. Технологии позволяют предприятиям использовать каждое взаимодействие как основу для накопления знаний о предпочтениях клиентов и повышения уровня сервиса, так что каждое такое взаимодействие встраивается в осмысленные и значимые отношения.

Новый этап развития CRM характеризуется доминантой «ума над силой». У нас в компании E.pirphany это называют *интеллектуальной (Smart) CRM*. Интеллектуальная CRM поставила перед производителями традиционных CRM проблему перестроиться в рамках новой парадигмы дифференцированного решения CRM, основанной на интеллектуальной открытой архитектуре, функционирующей в режиме реального вре-

мени по нескольким различным каналам контакта. В ней обеспечивается гибкость настройки конфигурации, отвечающей требованиям бизнес-процессов на уровне отделов или на персональном уровне. Принципом *интеллектуальных CRM* является встроенное распознавание клиента и незамедлительные действия в режиме реального времени по удовлетворению его запросов. Такие системы строятся исключительно на интернет-архитектуре, которая повышает эффективность имеющихся средств и обеспечивает быструю окупаемость инвестиций в систему, низкие расходы на систему и повышенное принятие продуктов клиентами.

Преимущества, обеспечиваемые *интеллектуальной CRM* по сравнению с традиционной, очевидны любому бизнес-пользователю или руководителю информационного отдела (CIO).

Ведущие компании будут быстрее внедрять *интеллектуальные CRM*, чтобы зафиксировать ценность клиента, а затем удерживать этих клиентов, учитывая их предпочтения и подстраиваясь под их образ жизни. Отстающие от процесса компании окажутся опоздавшими к дележу бюджета закупок.

Майкл Симпсон (Michael Simpson), президент компании 5th Line, Inc.

Майкл Симпсон уже 14 лет работает в сфере ПО; многие считают его ведущим специалистом по маркетингу и стратегии в этой отрасли. Сейчас он занимает пост президента фирмы 5th Line, Inc., специализирующейся на консалтинге в сфере управления. До этого он возглавлял маркетинг в компании Interact Commerce Corporation. Симпсон в значительной мере способствовал укреплению ведущих позиций этих компаний на рынке CRM среднего масштаба и расширению продаж одной из лучших систем управления контактами – АСТ!

Перед приходом в Interact Commerce Corporation г-н Симпсон работал в компании Novell, Inc., где его последней должностью был пост директора стратегического планирования рынка. Начав карьеру в Novell в 1992, он, как широко признано, сыграл ведущую роль в стратегии основного позиционирования и маркетинга информационно-справочных услуг компании, которая способствовала переориентации Novell, на сегодня пятой в мире компании ПО. До перехода в Novell он был генеральным менеджером фирмы, занимавшейся сетевой интеграцией и консалтинговыми услугами.

Г-н Симпсон был приглашенным докладчиком более чем в 20 странах и выступал в мировых деловых и промышленных СМИ, в том числе в «US News & World Report», «Washington Post», на CNN и CNBC.

Определение

Что такое CRM? Видимо, ответ на этот вопрос обычно зависит от того, кому вы его задаете, и от того, что он или она извлекают из управления

взаимоотношениями с клиентами. Поэтому важно взглянуть на этот вопрос с точек зрения различных заинтересованных лиц. В свое время мы до этого доберемся, но сначала надо определить некоторые основные положения, чтобы оценить позицию таких лиц.

Большинство людей и предприятий считают CRM просто сочетанием программного обеспечения и бизнес-процессов, предназначенным для достижения определенных целей, как правило, ориентированных на повышение продаж как главной цели всякой деятельности. Основные компоненты, или методы, формулируемые в рамках основных целей повышения выручки, зачастую подвергаются сомнению. На самом деле, я бы взялся утверждать, что эти компоненты немного видоизменяются в процессе конкретного применения каждой компанией уже после того, как были внедрены первоначально, в зависимости от действующих условий бизнеса. Однако должны быть некие абсолютные величины, представляющие собой фундаментальные константы.

Существуют очевидные основополагающие представления, повторять которые, может быть, и не обязательно, но я все-таки остановлюсь на них. Прежде всего, система CRM не должна полностью работать только на себя в плане конкретных методов реализации, т. е. требуется, чтобы она помогала вашему клиенту, но лучше, если она будет работать на конечный результат деятельности компании – увеличение общего дохода и чистой прибыли. В конце концов, вы в бизнесе не для того, чтобы внедрять крутые технологии, вы здесь для того, чтобы делать деньги, доступно и просто. Что осознают в успешной компании (ну, на самом деле, в любой компании, выжившей в период собственного становления или начального роста своего рынка и перенесшей наступившие затем условия), так это то, что главным определяющим фактором ваших будущих доходов является разница между вами и конкурентами в уровне понимания и масштабе усилий, направляемых на обеспечение «привыкания» клиентов к работе с вами. И разумеется, способность сохранять клиентов является определяющим фактором размера чистой прибыли, потому что привлечение новых клиентов обходится на порядок дороже, чем продажи уже имеющимся клиентам.

Таким образом, элементы CRM, в которых необходимо разбираться, должны начинаться с выяснения сути взаимоотношений с клиентами. Многие любят говорить, что взаимоотношения строятся на доверии, но, честно говоря, это чушь. Конечно, в основе добрых и взаимно приятных отношений лежит доверие, однако оно вовсе не требуется для того, чтобы отношения были взаимовыгодными, а значит, оправданными и даже относительно прочными. Если снять словесную шелуху, то от теории построения взаимоотношений остается один простой постулат: реальная суть взаимоотношений – просто память о прошлых контактах.

Подумаем над этим. Столкнувшись с каким-либо человеком (вступив в двусторонний контакт), вы переносите память об этом на следующий контакт с ним. И вы не начинаете всякий раз с чистого листа, если,

конечно, речь не идет, например, о вашей столетней бабушке: контакты строятся на предыдущем опыте. Качественная сторона ваших взаимоотношений определяется тем, каким образом вы постоянно возвращаетесь в памяти к прошлым контактам и применяете их опыт к новым взаимодействиям. Я знаю, что все это похоже на философские заклинания, но осознание этой фундаментальной истины имеет первостепенное значение для формирования своего рода фильтра для всех ваших усилий, предпринимаемых в мире CRM.

Если у вас есть взаимоотношения с неким лицом, вы чрезвычайно расстроились бы, обнаруживая всякий раз при разговоре, что он или она абсолютно ничего не помнит о предыдущих разговорах. Если каждый раз придется начинать с нуля, вы очень быстро поймете, что ваши взаимоотношения ведут в никуда, только раздражают и отнимают время практически без отдачи. Вы постараетесь полностью избежать этого человека и даже, вероятно, будете злы на него настолько, что поделитесь с другими своим отрицательным опытом общения с ним.

При наличии взаимоотношений с одним из ваших клиентов вы можете рассматривать его как статью в общей ведомости; однако представление вашего клиента о самом себе редко совпадает с этим. Вы можете заниматься сбытом напрямую или через партнеров, но если агенты по продажам представляют в своем лице вас, то ваши клиенты думают, что они взаимодействуют с *вашей* компанией, потому что у них есть взаимоотношения с ее представителем. Клиент представляет себе вашу компанию как единое целое независимо от того, является ли он физическим лицом или сотрудником компании-клиента. Фрейд, наверное, был доволен, расщепив человека на «оно», «эго» и «суперэго». Однако большинство из нас считают себя цельными личностями. Точно так же смотрят клиенты на компании. И на их веб-сайты тоже.

Таким образом, определяется одна из главнейших целей CRM – формирование постоянно самосогласующегося опыта клиента. Ваши взаимоотношения с клиентами следует рассматривать как бесконечный диалог. С кем бы ни общался ваш клиент – с представителем по счетам к получению, службой по работе с клиентами, торговым представителем, получая по почте письмо в рамках кампании прямого маркетинга или участвуя в сеансе связи телемаркетинга, или даже просто возвращаясь на ваш веб-сайт, – он ожидает от вас некоего коллективного самосознания. Попробуйте не предъявить это коллективное самосознание, и клиенты сочтут, что вы не цените должным образом их или их бизнес. В результате ваши взаимоотношения с ними будут подвержены влиянию следующей ценовой войны или маркетинговой программы вашего конкурента. Вы можете оказаться на расстоянии щелчка мыши от необходимости начинать работу с этим клиентом заново, но уже впад в немилость и будучи лишенным его расположения. Ваш конкурент, в отличие от вас, свободен от всего этого. Абсолютно точно, история ваших взаимоотношений с клиентом вполне может сделать вас уязвимым, если вы не воспринимаете ее всерьез.

Так как же сформировать такое коллективное сознание? Конечно, CRM – очевидное решение, но хотя ПО и является ее неотъемлемой составляющей, эта система больше, чем просто ПО. Приучить пользоваться этим ПО – вот в чем задача, а это требует определенного бизнес-процесса, ясного понимания пользы, которую приносит использование ПО, а также довольно серьезных пропагандистских усилий внутри компании и четких измеряемых результатов.

Необходимо выстроить структуру, которая увязывает всю историю ваших взаимоотношений с клиентом в общем источнике информации. Можно объединить ваших торговых представителей, непосредственно работающих с клиентами, системы поддержки продаж, маркетинг, бэк-офис и интернет-ресурсы, так чтобы каждый сотрудник обладал общим для всех пониманием клиента. И решение нужно подбирать соответственно методам работы ваших сотрудников и ваших клиентов, а не наоборот. Чтобы добиться эффективности, сотрудники должны владеть всей информацией, как бы они ни работали – в офисе, через Интернет, удаленно или мобильно.

Работа CRM состоит в формировании согласующейся истории взаимоотношений с клиентом, чтобы выработать соответствующий опыт у клиента. Этим обеспечивается ответственность и скоординированная совместная работа группы по управлению контактами с данным клиентом. Потенциальные и имеющиеся клиенты в свою очередь ощущают заботу о себе, что укрепляет их лояльность и ведет к росту продаж.

Когда вы думаете о том, что CRM дает вам, думайте о том, что нужно каждому участнику этого процесса управления взаимоотношениями, включая вашего клиента, чтобы добиться успеха.

Роберт Томпсон (Robert Thompson), президент компании Front Line Solutions, Inc.

Роберт Томпсон является основателем и руководителем компании Front Line Solutions, Inc., независимой консалтинговой и научно-исследовательской фирмы в области CRM, специализирующейся на складывающемся рынке управления взаимоотношениями с партнерами (PRM). Его основополагающие исследования совершили прорыв в этой области и вместе с практическими наработками принесли ему репутацию ведущего консультанта по PRM.

В январе 2000 г. г-н Томпсон создал веб-портал CRMGuru.com (<http://www.crmguru.com/>), ставший крупнейшим и наиболее быстро растущим порталом CRM, имеющим свыше 100 000 членов во всем мире. CRM-Guru.com объединяет мировое сообщество менеджеров предприятий, которые хотят больше узнать о CRM и обмениваться идеями и взглядами.

Г-на Томпсона часто цитируют в отраслевых изданиях, таких как «InformationWeek», «Computerworld» и «CRN» (прежде «Computer Reseller News»). Он часто выступает на многочисленных специализированных

конференциях. В 2000 г. г-н Томпсон председательствовал на двух первых конференциях по PRM в США и выступал в качестве председателя или основного докладчика на нескольких конференциях в 2001 г. Г-н Томпсон ведет регулярную колонку в журнале «VARBusiness», публикует новостной бюллетень по CRM «On the Front Line» и является модератором CRM.Talk – крупнейшего в мире сайта для обсуждения CRM по электронной почте.

На протяжении всей своей карьеры г-н Томпсон является советником ведущих компаний по вопросам использования информационных технологий в стратегических целях для решения проблем бизнеса и получения конкурентных преимуществ. До учреждения собственной фирмы в 1998 г. он в течение 15 лет работал в отрасли ИТ, занимая должности руководителя направления бизнеса и консультанта по стратегии ИТ в IBM, а также вице-президента крупного поставщика услуг с добавленной стоимостью.

Г-н Томпсон является членом совета директоров Северо-Калифорнийской ячейки CRMA – профессиональной ассоциации специалистов CRM. Он получил степени бакалавра и магистра экономики управления (M.B.A.– Master of Business Administration) в Калифорнийском университете, Ирвин.

Определение

Термин CRM получил широкое признание в конце 1990-х. Аналитики рынка утверждают, что миллиарды долларов будут потрачены на закупки решений CRM – ПО и услуг, призванных помочь предприятиям более эффективно контролировать взаимоотношения с клиентами по всем каналам прямого и непрямого контакта.

Однако даже с расширением рынка в технологии CRM продолжает царить неразбериха. Чаще других на нашем CRM-портале CRMGuru.com задают вопрос: «Что такое CRM?»

Дискуссионная группа специалистов CRM – крупнейших специалистов, работающих с CRMGuru.com, – выработала такой ответ:

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это стратегия деятельности предприятия по выбору и управлению информацией о клиентах с целью оптимизации долгосрочной прибыльности. CRM требует философии предприятия, во главу угла ставящей клиента, и культуры, поддерживающей эффективность процессов маркетинга, продаж и сервиса. Приложения CRM могут обеспечить эффективное управление взаимоотношениями с клиентами при условии правильной стратегии, культуры и их ведущей роли на предприятии.

Вот оно: простой вопрос и простой ответ, так ведь? Как могут засвидетельствовать многие руководители предприятий и менеджеры CRM-проектов, эффективная система CRM совсем не так проста и легка. Для начала: каким именно образом в компании создаются «клиентоцент-



Рис. 1.4. Пирамида CRM (Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Все права защищены.)

ричные философия и культура бизнеса»? Уж конечно, не пакетом программ.

Как показано на диаграмме-пирамиде (рис. 1.4), CRM должна начинаться с бизнес-стратегии, являющейся движущей силой изменений в организации и рабочих процессах, которые в свою очередь обеспечиваются информационными технологиями. Обратное неверно – компания не может автоматизировать свой переход к новой стратегии. Фактически, как показывает всестороннее исследование лучших практических примеров, большинство проектов, которые в первую очередь концентрируются на технологиях, а не на целях бизнеса, обречены на неудачу. В то время как клиентоцентричное предприятие может получить существенные выгоды за счет применения CRM-технологий.

CRM как бизнес-стратегия – не новая идея. Проницательные руководители предприятий всегда понимали, что необходимо сосредоточить усилия на клиентах с наивысшим потенциалом сбыта и получения прибыли и обеспечить им высококачественное обслуживание, с тем чтобы они обращались к предприятию снова и снова. Технологии как таковые для эффективной CRM не требуются. Рассмотрим успешное малое предприятие. Его владелец и сотрудники много работают для обеспечения персонализированного высококачественного обслуживания, со временем выстраивая базу лояльных клиентов. В компьютерах нет необходимости.

Почему же тогда CRM стала столь популярной? В конечном итоге, потому что власть перешла к клиентам в силу слияния трех мощных тенденций:

- Системы ERP больше не дают конкурентных преимуществ большинству использующих их компаний. Работа бэк-офиса полностью автоматизирована, ну и что дальше?
- Цикл от инновационной идеи до реализации и снятия продукта с производства сильно ускорился, что привело к расширению выбора для покупателя при сужении рыночной ниши для производителей.
- Интернет значительно облегчил клиенту принятие решения о выборе поставщика для приобретения изделия и переход к другому производителю простым щелчком мыши, если потребуется.

Поскольку относительные преимущества продуктов во многих отраслях производства уменьшаются или просто исчезают, взаимоотношения с клиентами приобретают особую важность. Однако для более крупных предприятий подход типа «палатки по соседству» не срабатывает. CRM-технология обеспечивает более систематический подход к управлению взаимоотношениями с клиентами в укрупненном масштабе.

Приложения CRM поддерживают процессы маркетинга, продаж, коммерции и сервиса, как показано на карте решений CRM (рис. 1.5).

Традиционно основными пользователями CRM были сотрудники предприятия. Затем появились приложения электронного бизнеса, или eCRM, позволившие предприятиям взаимодействовать с клиентами через корпоративные веб-сайты, витрины магазинов электронной коммерции. Наконец, начиная с 1999 г. на рынок ворвались приложения PRM, предназначенные для поддержки партнеров по каналам продаж и других посредников между предприятием и конечными потребителями его продукции.

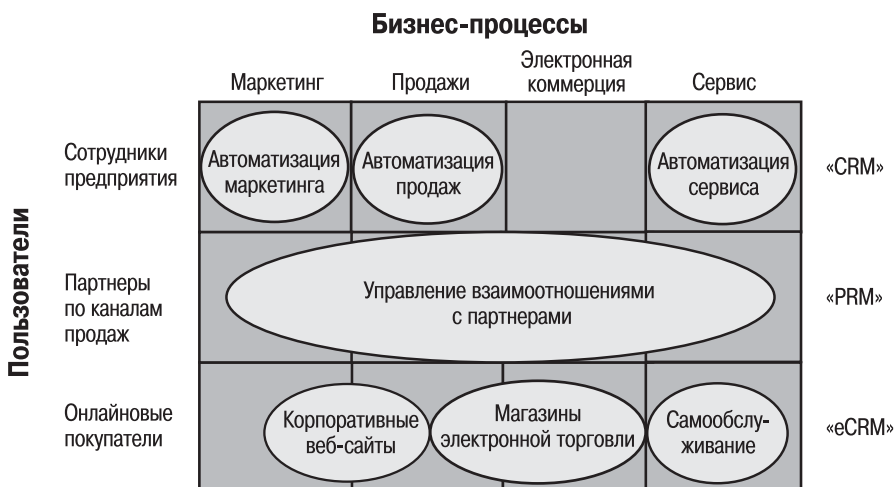


Рис. 1.5. Карта решений CRM (Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Все права защищены.)

Эти приложения поддерживают следующие бизнес-процессы, задействуемые в течение жизненного цикла (life cycle) взаимоотношений с клиентом:

Маркетинг. Нацеливание на перспективы и приобретение новых клиентов с помощью накопления данных, управления кампаниями и распределения перспективных клиентов (lead distribution).

Продажи. Совершение сделок с помощью эффективных процессов продаж, с использованием средств формирования предложений, конфигураторов, инструментов управления знаниями, менеджеров по контактам и средств прогнозирования.

Электронная коммерция. В век Интернета процессы продаж должны плавно трансформироваться в транзакции, выполняемые при совершении покупки, быстро, удобно и с наименьшими затратами.

Сервис. Решение разнообразных вопросов послепродажного обслуживания и сопровождения продуктов с помощью сложных приложений контактного центра или средств клиентского самообслуживания на основе веб-сайтов.

Суммируя, CRM – это четко структурированная бизнес-стратегия по созданию и поддержанию долгосрочных и выгодных взаимоотношений с клиентами. Успешные реализации CRM начинаются со стратегии и философии бизнеса, которые выстраиваются согласно запросам клиентов. Технология CRM является критическим фактором, обеспечивающим реализацию процессов, необходимых для превращения стратегии в реальные результаты работы предприятия.

Что такое технология CRM?

Налицо совпадение мнений и различия в определениях CRM, даваемых ведущими представителями бизнеса. Все они определяют CRM как структурированную бизнес-стратегию. Признается роль технологии как движущей силы стратегии. Эта книга о развивающемся средстве и особенно – о руководящей силе. Итак, согласившись в основном, нужно продвигаться далее вглубь. Что такое технология CRM? Принятое в качестве отраслевого стандарта определение компонентов технологии CRM сформулировала организация META Group в документе «The Customer Relationship Management Ecosystem» (Экосистема управления взаимоотношениями с клиентами). Этот документ, именуемый самой META как «дельта», можно получить бесплатно, зарегистрировавшись на веб-сайте этой организации <http://www.metagroup.com/>. Для ясности дельта – это расширенная рецензия, цель которой заинтересовать читателя настолько, чтобы он купил полный текст. Может, это и работает.

Типы технологии CRM

В принятом определении CRM, данном META Group, присутствуют три сегмента: операционная (operational) CRM, аналитическая (analytical) CRM и CRM сотрудничества (collaborative). Технологическая архитектура – это связь по принципу ядро–периферия (spoke-to-spoke) между операционным и аналитическим сегментами. Операционная CRM – это обращенные непосредственно к клиенту приложения CRM: уже упоминавшиеся автоматизация работы торговых представителей, автоматизация маркетинга предприятия и комплексы фронт-офиса, включающие все это в едином приложении. Аналитический сегмент включает хранилища или накопители данных, например данные о клиентах, которые используются приложениями, применяющими различные алгоритмы обработки и анализа для развертки данных и представления результатов в удобном для пользователя виде. CRM сотрудничества распространяется дальше точек непосредственного соприкосновения с клиентом (то есть всех разнообразных средств связи, которые могут использоваться клиентом, таких как электронная почта, телефон, факс, страницы веб-сайта и т. д.), включая такие приложения, как ПО управления взаимоотношениями с партнерами (PRM); это понятие станет более знакомым по мере чтения этой книги.

Хотя и это последнее определение CRM – все еще полезное эвристическое средство для познания CRM, оно начинает развиваться. Один из этапов такого развития – использование встроенной аналитики в приложениях операционной CRM и CRM сотрудничества. Аналитика становится инструментом в режиме реального времени для понимания транзакций и данных, задействованных операционной CRM и CRM сотрудничества. Таким образом, туман вокруг определения CRM снова сгущается. И не успели мы со всей четкостью и ясностью понять, что между CRM и eCRM больше нет разницы, и взять это за основу, как тут же опять оказались в тумане. Операционная CRM, CRM сотрудничества и аналитическая CRM в 2002 г. стали означать нечто иное, чем понималось в 2000 г. и даже 2001 г.

Операционная CRM

Это сегмент CRM, очень похожий на систему ERP. Типичные функции предприятия, такие как обслуживание клиента (customer service), управление обработкой заказов (order management), выставление счетов (invoice)/биллинг или автоматизация и управление процессами продаж и маркетинга, – все это составная часть широкого комплекса. На сегодня это, возможно, и есть основное применение CRM. Одной из граней операционной CRM является возможность интеграции с функциями управления финансовыми и человеческими ресурсами ERP-приложений, например от PeopleSoft и SAP. При такой интеграции можно реализовать, хотя и небезконфликтно, сквозные функциональные возможности от подготовительной стадии до отслеживания уже полученных зака-

зов. На практике доля неудачных попыток внедрения CRM по утверждениям часто цитируемых исследований, проведенных различными группами аналитиков, составляет от 55 до 75%. Одной из причин таких неудач, а часто и причиной проблем в случае успешного внедрения, является неспособность интегрироваться с уже внедренными действующими системами.

Аналитическая CRM

Аналитическая CRM – это накопление, хранение, извлечение, обработка, интерпретация и выдача пользователю данных о клиенте. Компании, наподобие MicroStrategy, разработали приложения, которые могут накапливать такие данные из различных источников и сохранять в хранилище данных о клиентах, а затем применять сотни алгоритмов для анализа/интерпретации данных требуемым образом. Ценность этого приложения не только в комплексе алгоритмов и хранилище, но и в его способности персонализировать ответ на запрос, используя эти данные.

CRM сотрудничества

Фактически это почти что перекрытие. Это центр связей, координирующая сеть, обеспечивающая каналы взаимоотношений между клиентом и его поставщиками. Это может быть портал, приложение управления взаимоотношениями с партнерами (PRM) или центр взаимодействия с клиентами (CIC – customer interaction center). Это может означать каналы связи, такие как Интернет или электронная почта, приложения голосовой связи или обычную почту. Это может означать стратегию каналов взаимодействия. Другими словами, это любая функция CRM, обеспечивающая точку соприкосновения между клиентом и самим каналом.

Компоненты технологии CRM

Помимо типов CRM, из которых можно делать выбор, есть компоненты, составляющие собственно систему. В чем разница? Представим типы CRM как марки автомобилей. Тогда компоненты – это то, что под капотом. Хромированные, некоторые в грязи от смазки, но все под общим капотом.

Поисковая машина CRM (CRM Engine)

Это может быть консолидированный архив данных о клиентах (customer data repository). Это может быть хранилище данных (data warehouse) или накопитель (data mart), где данные о клиентах собираются и сохраняются. Такие данные могут содержать самую простую информацию: ФИО, адрес, номер телефона и дату рождения. Можно добавить и более детальную информацию, например, сколько раз клиент заходил на веб-сайт торговой компании (а система *знает*, что клиент там был) и что он

делал на посещенных им страницах, включая учет времени, в течение которого клиент разглядывал тот кашемировый свитер. Такие данные могут содержать историю покупок клиента, сделанных им в данной компании, а также сведения об оказанной ему помощи столом справок.

В конечном итоге целью является обеспечение единого источника – исходного пункта для всей индивидуальной информации о клиенте, так чтобы можно было сформировать единый профиль клиента для всех отделов компании, которым требуются данные, хранимые в CRM-машине.

Эта подсистема создает персонализацию, с которой большинство читателей знакомы по сайту Amazon.com. Купили ли вы хоть одну книгу на Amazon.com? А две книги? А на сайте barnesandnoble.com вы покупали когда-нибудь книгу?

Я почти могу *гарантировать*, что вы купили больше одной книги на Amazon.com и ни одной – на barnesandnoble.com, хотя на обоих веб-сайтах предлагаются одни и те же книги примерно по одним и тем же ценам. И я уверен, что вам интересно побродить по «развалам» у Barnes and Noble, однако вы не покупаете у них в интерактивном режиме, а покупаете на Amazon.com. Почему?

Я задал эти вопросы аудитории из 350 руководителей направления информационных технологий в июне 2001 г. на конференции «Computerworld Premier100» в городе Палм Спрингс (Palm Springs) в Калифорнии – самом «горячем» курорте в мире (т. е. самом жарком, что для меня эквивалентно самому непривлекательному). Ответ после некоторых колебаний и раздумий был прост. Покупать на Amazon.com приятнее и интереснее, чем на barnesandnoble.com, да и с персонализацией там дела обстоят лучше. Такое ощущение, что на Amazon.com знают, чего хочет клиент. А на barnesandnoble.com, видимо, нет. Все очень просто.

Для компонента «под капотом» это означает более детализированный и объемный архив данных о клиентах и значительно более эффективную поисково-справочную и аналитическую подсистему. Это уже не столь просто, но и результаты качественно иные!

Решения фронт-офиса (Front-Office Solutions)

Под этим понимаются унифицированные приложения, работающие на основе хранилища данных о клиентах (CDW – customer data warehouse). Это могут быть приложения автоматизации работы торговых представителей, автоматизации маркетинга или сервиса и сопровождения или взаимодействия с клиентом. Важно, что признаками этих решений являются аналитические данные, отчеты, а также легкий и быстрый доступ к ним. В среде клиент-сервер и более раскручиваемой теперь интернет-среде эти решения обеспечивают сотрудников компании информацией, необходимой для того, чтобы сделать обоснованный выбор следующего шага в отношении данного клиента – будь то возможность заключения сделки или урегулирование претензий клиента.

Более специализированные приложения предоставляют клиенту возможность самообслуживания. К примеру, если войти на сайт Amazon.com с личным идентификатором и паролем, будут выданы некие конкретные рекомендации, основанные на сложных аналитических алгоритмах, интерпретирующие довольно изощренными способами то, что считается предпочтениями данного клиента. Ни одна живая душа не касалась «личного дела» клиента. Все полностью автоматизировано. Это самообслуживание позволяет действовать согласно предложенным рекомендациям (т. е. купить эти книги). На самом деле, я спросил у тех 350 руководителей, сколько из них столь приятно и интересно общались на Amazon.com с живыми людьми. Ответ был: 1 (из 350).

Для полноценной системы CRM необходимы оба типа приложений.

Интеграция приложений (EAI – Enterprise Application Integration) в CRM

Эта часть расположена между бэк-офисом и фронт-офисом CRM, а также между новой внедренной CRM и оставшимися в действии давно использующимися системами. Эта часть также обеспечивает связь между системами CRM. По сути, это программы, преобразователи и переходники, которые в целом именуются EAI, а формально известны как связующее ПО (middleware). EAI обеспечивает обмен сообщениями и преобразование данных, позволяющие одной системе взаимодействовать с сонмом разнородных отдельных систем независимо от формата используемых данных. С переходом Интернета на общепринятые стандарты ожидается, что таким универсальным посредником станет так называемый расширяемый язык разметки (XML – Extensible Markup Language), позволяющий одной системе взаимодействовать с другими. Однако в силу теперешнего состояния XML – развитие вертикального XML с отличными моделями описания данных, характерными для вертикально интегрированных отраслей бизнеса, – XML не станет полностью универсальным, хотя и продолжает укрепляться в качестве стандарта. Главной проблемой EAI-переходников всегда была цена, так что приобретение и конфигурирование переходников от Siebel к SAP могли бы стоить десятки, а то и сотни тысяч долларов. В последнее время такие компании, как Scribe Systems, стали производить разумные по стоимости и очень эффективные переходники и интерфейсы для интеграции различных систем.

С появлением в конце 2001 г. интернет-архитектур (см. главу 2) необходимость в таких программах снижается. С помощью HTML-программ и суперструктуры мета-тегов XML интернет-архитектуры позволяют интегрировать системы без вкрапления участков связующего ПО, API или EAI. Более подробно об этом ниже.

CRM в бэк-офисе

В первом издании книги я отнес аналитические средства к бэк-офису CRM. Я не отказываюсь от этого, но слегка модифицирую эту характеристику. За последний год с небольшим с момента написания первого издания (не публикации – это различные циклы) в CRM произошло существенное развитие. Аналитика с самого начала все больше интегрируется с остальными элементами CRM. Фактически встроенная аналитика стала сейчас частью нескольких многофункциональных приложений CRM, таких как PeopleSoft CRM 8.0. Так что, хотя аналитические алгоритмы работают в фоновом режиме, они обеспечивают ясную и четкую видимость в операционных приложениях, с которыми вы работаете в реальном времени. Это означает, что если нужно посмотреть динамику продаж данным клиентам, сразу дается картина по мере их осуществления или хотя бы по мере ввода информации о таких продажах в систему. Это существенное продвижение в обеспечении реальной полезной ценности CRM для пользователей такой системы.

Жизненный цикл клиента

А что же клиент? Как насчет жизненного цикла клиента (customer life cycle)? Жизненный цикл клиента – это время его бытия в добром здравии? Не совсем. Это понятие упоминается во многих местах книги и в приложении, посвященном пожизненной ценности клиента (CLV – Customer Lifetime Value). Так в чем тут суть?

Суть на самом деле довольно проста. Значительно дешевле сохранить старого клиента, чем заполучить нового. Во время экономического спада это стало необходимым условием выживания, а не просто соображением ценности. Поэтому, полагая это целью большинства компаний, успешных и столкнувшихся с трудностями, следующим шагом становится определение ценности клиента для компании. Клиент, который постоянно приносит убытки компании, с которой он работает 40 лет, не является для нее ценным, хотя в смысле маркетинга какую-то пользу можно извлечь. Но как это подсчитать? Жизненный цикл клиента – это процесс, через который проходит клиент, пока он является клиентом данной компании. Это включает данные о предыдущих закупках клиента, возможно, как часто он пользовался специальными предложениями, нацеленными на него или на его тип клиентов. В зависимости от факторов, которые считаются важными для определения возврата на инвестиции (ROI – return on investment), это также может включать стоимость маркетинга, ориентированного на этого клиента, и то, какая была бы косвенная выручка (revenue) от такого маркетинга. Ожидаемая выручка от одного клиента за прогнозируемый цикл существования его связей с компанией – это и жизненный цикл клиента, и его CLV.

Взаимодействие с клиентом

Дополнительная польза, которую приносит технология в системе CRM, заключается в интенсификации взаимодействия с клиентом (customer interaction), не всегда происходящего через человеческое общение. Для клиента это удобство и возможность получить что-либо, не обращаясь к занятому или, еще хуже, не слишком прилежному сотруднику. Решая, что мне читать, я бы скорее воспользовался возможностью действовать по алгоритму персонализации от *Amazon.com*, чем последовал рекомендации человека, если, конечно, это не тот человек, которому я доверяю. Чувствуете разницу? Психологическая сторона такого автоматизированного взаимодействия очень интересна. Если я интересуюсь CRM и увижу рекомендацию купить эту самую книгу, я обращу на нее внимание и, возможно, куплю эту достойную книгу. Если же мне ее предложит продавец, у которого я не просил рекомендовать мне что-либо по CRM, я скорее подумаю, что он говорит мне, что купить, потому что получит комиссионные. Я заподозрю (прости меня грешного, господи), что это попытка сбыть книгу, которой магазин затоварен, или же за этим скрываются его собственные цели, а не мой интерес. Странно, что если книга предложена на основе читательских предпочтений, то сама природа рекомендации – аналитическая, без чьего-либо личного участия – повысит мою склонность взглянуть на нее. Это в моих целях и под моим контролем. Хотя я не говорил за время транзакции ни с одним человеком. Хммм...

Как вы увидите в главе 9, то, что раньше было столами справок или ответами на вопросы клиентов, сейчас можно организовать в Интернете таким образом, что клиент сам находит ответ на свой вопрос. Раньше документ, содержащий ответ, отсылался по факсу. Сейчас это устроено значительно сложнее, причем информация обслуживания мгновенно доступна как представителю по сервису клиентов (оперативному), так и сервису без участия представителя, но через взаимодействие с клиентом.

Это взаимодействие является ключевым компонентом CRM, особенно в ее онлайн-ово-й разновидности. Теперь мы готовы двинуться дальше. CRM определена. Переходим к eCRM.

Послесловие научного редактора*

CRM по-русски

Практика использования технологий управления клиентскими взаимодействиями в России только складывается: первые единичные внедрения появлялись начиная с 2001 г., однако в массовом порядке бизнесмены стали задумываться о внедрении CRM лишь в 2004–2005 гг.

При этом, наряду с действительно серьезным подходом компаний и консультантов к проектам CRM как к возможности для бизнеса извлечь добавленную стоимость из правильно выстроенных взаимоотношений с клиентами, путем выделения из ряда конкурентов, появился и целый ряд проектов дутых, неудачных, затеянных «потому что все так делают», оканчивающихся «проеденным» бюджетом и неоправданными ожиданиями владельцев бизнеса.

Для того чтобы серьезно разобраться, что в потоке слов является пеной, а что достойно внимания, следует для начала понять, чем подходы к CRM у нас и на Западе похожи, а чем могут отличаться, в чем основные причины неудач, и кто ключевые игроки на нашем рынке.

Особенности развития рынка CRM в России

Рынок CRM в нашей стране еще только формируется, поэтому демонстрирует определенные черты незрелости. Самой важной чертой является, на мой взгляд, высокий процент неудачных CRM-проектов. Неудачных проектов много и на Западе, но в России черты тотального неуспеха сейчас присущи проектам в целых отраслях, потому что формально про большинство проектов трубят как про состоявшиеся, а в кулуарах слышно: «Мы ничего не добились, а вы?» Тем важнее делиться опытом успешных решений (а они есть!).

Если проанализировать неудачи CRM-проектов, то окажется, что причины этих неудач можно разделить на две главнейшие группы. Первая – невнимание к проекту топ-менеджеров компании, в которой он

* Кирилл Булгаков, директор компании Sputnik Labs.

внедряется, происходящее из того, что руководители не понимают взаимосвязи целей внедрения проекта с целями бизнеса компании и потому не готовы тратить свое время.

Вторая – сопротивление пользователей (сотрудников тех компаний, в которых внедряется CRM) из-за непонимания того, что может дать правильно запущенная система им лично и компании в целом, и, как следствие, нежелание перемен.

Добавим к этому и боязнь сотрудников среднего звена продемонстрировать свою некомпетентность в ходе работы с внедренной системой. Итак, снова непонимание.

Непонимание преодолевается общением. Этим общением необходимо управлять, рассматривая проект CRM-внедрения как проект управления изменениями.

Отмечу кстати, что общение специалистов, обмен и накопление результатов экспертизы по CRM должны вестись на специализированных форумах, в рамках бизнес-ассоциаций, с проведением регулярных мероприятий, исследований и т. п. Надеюсь, что созданная в 2004 г. Ассоциация CRM России сможет стать сообществом, объединяющим профессионалов CRM-рынка.

Чего у нас нет

У нас нет многих отличных CRM-продуктов, представленных на Западе (согласитесь, что больше половины названий, упомянутых в этой книге, вам незнакомы, а ведь все они не случайно попали в книгу, будучи лидерами).

У нас нет сформированного опыта работы с внешними консультантами по принципу «время и материалы (T&M)», что в большинстве случаев увеличивает риски проектов, поскольку у нас также пока нет достаточно устоявшихся и формализованных практик ведения бизнеса во многих отраслях.

У нас нет и возможности объективно измерять стоимость бизнеса большинства компаний финансовыми инструментами, что не позволяет эффективно «продавать» идею CRM владельцам бизнеса в терминах ROI и роста капитализации.

С другой стороны, у нас не накоплено еще таких пластов отрицательного опыта, которые могли бы похоронить под собой идею CRM в целом, – а значит, есть перспектива.

Что у нас есть

У нас есть серьезная доля откатных ИТ-проектов, что девальвирует саму идею информационных технологий как важнейшего инструмента повышения эффективности бизнеса, что особенно сильно ударило и продол-

жают ударять по внедрениям ERP-систем. Относительным утешением может служить то, что CRM-системы внедряются среди продавцов, во франт-офисе, где мотивация персонала измеряется другими факторами. Что, к сожалению, не исключает полностью откатных CRM-проектов.

У нас есть ощутимый дефицит CRM-профессионалов и неумение пользоваться лучшим западным опытом – самостоятельно или с помощью приглашенных иностранных консультантов.

У нас есть весьма быстро растущий рынок, и эта позитивная тенденция перекрывает, к счастью, весь имеющийся негатив.

В таблице приведены основные различия в характеристиках проектов внедрения систем CRM на отечественном и западном рынках.

Кто «засветился» – успешные производители

Большинство успешных и наиболее напористых производителей (вендоров) уже имеют в России собственные представительства, партнеров и истории успешных – в разной степени – проектов. Важным признаком того, что рынок находится в стадии формирования, является отсутствие границ между нишами, в которых у того или иного производителя позиция наиболее сильна. Это касается дифференциации как по размеру проектов, так и по отраслевому разделению. Так, есть примеры, когда на Западе система является игроком сугубо рынка SMB, а в России внедряется в крупнейших компаниях (пример – SalesLogix) или становится своеобразным «индустриальным стандартом» для целой отрасли: тот же продукт SalesLogix – стандарт де-факто для корпоративного банкинга у нас в стране, тогда как на Западе внедрения продукта в банках являются

Таблица. Различия в характеристиках внедрений на предприятиях России и Запада

США/Европа	Россия
Компания с оборотом менее 200 млн. долларов относится к сектору SMB	Границы между средним и крупным бизнесом размыты, в денежном эквиваленте не рассчитываются
Практика бизнеса в большинстве крупных и средних компаний сложилась	Практика бизнеса зачастую слабо структурирована даже в довольно крупных компаниях
Фондовый рынок – независимый инструмент оценки стоимости бизнеса	Большинство компаний являются частными, акции на рынке не обращаются
Внедрение по принципу T&M в 2/3 проектов	Принцип T&M практически не используется

скорее исключением из правил; в издательских домах России на эту роль претендует Microsoft CRM и т. п.

Siebel

Приход Siebel в Россию был быстрым и успешным. Представительство компании было открыто в четвертом квартале 2004 г., а итоги 2005 г. оказались впечатляющими как по объему проданных лицензий, так и по наличию реферативных клиентов (т. е. клиентов, чьи проекты признаются успешными ими самими, и они с гордостью рассказывают об этом другим).

Немаловажным фактором успеха явились правильно сфокусированная маркетинговая политика (фокус на нескольких ключевых индустриях, таких как крупнейшие банки, страховые компании и мобильные операторы связи) и тщательный отбор партнеров (лидеры российского CRM-рынка, а также крупнейшие ИТ-компании, подтвердившие свою экспертизу в ключевых отраслях). Наконец, настоящей удачей для Siebel стало приглашение на роль главы представительства Павла Черкашина, известного и удачного антрепренера от ИТ с собственным видением развития CRM-рынка.

Стратегия

Siebel продолжает поддерживать репутацию лидера CRM и агрессивно продвигает в России новейшие решения, опережающие решения конкурентов. Так, вслед за вертикализацией приложений (поставкой готовых отраслевых решений, с чего сразу начался бизнес компании в России), они предложили клиентам свои решения Analytics (Аналитика) – мощное и очень красивое приложение – и Loyalty (Лояльность). Решения были востребованы клиентами в первый же год активных продаж. На очереди – предложение на рынке «CRM-конструктора» (проект Fusion) и аналитического функционала «послезавтрашнего дня» – системы, которая идет дальше обычной аналитики, представляющей возможности анализа по некоторым заранее заданным параметрам, и сама выбирает ключевые параметры в массиве данных для анализа (например, выявляя скрытые закономерности в поведении абонентов сотовой сети и т. п.).

Стоит также отметить выдающуюся гибкость компании в ценообразовании по России, переходящую временами в настоящую агрессивность. Вероятно, такая стратегия оправдана при завоевании рынка.

Объявленное слияние Oracle и Siebel пока не внесло заметных изменений в деятельность компании в России: объявлено, что как минимум в течение 2006 г. представительства будут работать, в основном, независимо; на подходе – выпуск версии 8 продукта и хорошие перспективы продаж на быстро растущем отечественном рынке.

Продукт

Наиболее ходовым продуктом в России оказалась вертикаль Siebel для финансовых организаций, внедряемая в банках и страховых компаниях. Архитектура версии 7 и возможность использования веб-клиента для доступа к приложению оказались особенно востребованными в секторе финансовой розницы, где проектам Siebel нет равных по доказанному бизнес-результату. Следует также упомянуть отличные проекты по организации дополнительных и кросс-продаж в банках и страховых компаниях, также выполненные на платформе Siebel, причем немало важно, что проекты делались по принципу так называемого «ванильно-го» внедрения, т. е. по большей части использовалась стандартная функциональность системы с минимальными доработками. Это очень важный результат: редко когда удается демонстрировать реальную пользу для бизнеса в короткие сроки (когда руководство еще не утратило интерес к проекту).

Решение Siebel Analytics (Аналитика) – относительно новое, выпущено на рынок в 2004 г., а с 2005 г. внедряется и в России. У него изумительно красивый интерфейс, оставляющий незабываемое впечатление при первом знакомстве. При этом Analytics решает нерядовые задачи, связанные с анализом консолидированных клиентских данных – как из оперативных модулей самого продукта Siebel, так и из смежных систем (Siebel заявляет о примерах интеграции системы с десятками смежных систем в рамках крупных проектов, а в крупнейших проектах их больше сотни!).

Упомянем также отличное решение Loyalty (Лояльность), которое позволяет выстраивать интересные и гибкие программы управления лояльностью клиентов и применяется в розничных сетях, авиакомпаниях, у специализированных ритейлеров (например, мобильных). Приложение позволяет решать основные задачи, обычные для розничных компаний с кучей клиентов-физических лиц: помнить и знать своего клиента, уметь предложить конкретному человеку именно то, что нужно ему, и предложить это своевременно – как для клиента, так и для компании. Так, авиакомпания может предложить специальный тариф на определенное направление не всем пассажирам подряд, а именно тем, кто скорее всего сможет им воспользоваться (например, потому что постоянно пользуется этим направлением), и именно тогда, когда это может быть полезно самой компании (есть прогноз по свободным местам). Разумеется, программа лояльности от Siebel сумеет выполнить все необходимые шаги быстро – это залог успеха кампании.

Культура

В Siebel меня потрясает прежде всего культура – умение «подать себя», связанное с высочайшим качеством презентационного материала, глубиной и исчерпывающим характером презентации поднимаемых вопро-

сов. По компетентности эта компания на голову выше всех конкурентов. Материалов с запасом хватает (как самой Siebel, так и партнерам) на то, чтобы вести изматывающие сделки длиной в год, «подбрасывая в топку» клиенту все новые и новые идеи, оправдывая звание экспертов и визионариев. Отличный показатель: все сотрудники используют собственную систему для повседневной, углубленной работы и могут, таким образом, выступать консультантами «с правом голоса».

Умеет Siebel и «вытрясать» деньги из клиентов и партнеров по уже подписанным соглашениям, применяя накопленные данные, арсенал CRM-эскалаций и пр. Такой вот «звериный оскал CRM». И ведь не подкопаться.

Наконец, в Siebel действительно можно не только купить лицензии, но и реально разыскать и пригласить к участию в проекте специалиста в вашей отрасли или узкой предметной отрасли. (Немногие вендоры могут похвастаться этой возможностью!) Такой консультант именуется TAM, Technical Account Manager; пугаться слова Technical не следует – в большинстве случаев клиент получает за свои (немалые) деньги универсального бизнес-консультанта.

Перспективы

Перспективы на ближайшее время вполне радужные – истории успеха, активно идущие продажи, гарантия стабильности, как минимум, на год вперед. Остается только надеяться, что после слияния с Oracle направление CRM-продуктов объединенного гиганта сохранит все лучшие практики, добавив к ним гигантские маркетинговые возможности Oracle и лакомый кусок ее клиентской базы – отличный источник дополнительных продаж CRM-продукта действующим клиентам корпорации.

SAP

SAP – выдающийся игрок российского рынка, пользующийся репутацией пунктуальной и педантичной немецкой компании. Все крупнейшие предприятия России (почти без исключений) внедряют SAP R3 в качестве корпоративной ERP-системы. Это естественный резерв для продвижения CRM-решения, интегрированного с базисными блоками SAP.

Первую, весьма сырую версию CRM, компания SAP показывала в России в 2001 г. За это время им удалось разработать значительно более жизнеспособные версии, выпустить «stand alone» – решение, которое можно внедрять без установленной базисной версии SAP. Подготовлены собственные неплохие консультанты по CRM. С некоторых пор SAP вышла за пределы собственной клиентской базы (первые внедрения SAP CRM были именно там) и всерьез замахнулась на вотчины конкурентов, например банки, в которых SAP R3 никогда не имел шансов войти со своей бэк-офисной системой. (Справедливости ради следует сказать, что в банки SAP чаще всего входит со своим хранилищем данных.)

Стратегия

Компания SAP в России изначально с достойным уважением упорством сражалась за крупнейших игроков и преуспела в этом. Благодаря такому подходу, для продукта SAP CRM уже есть база потенциальных клиентов, беда лишь в том, что многие из них просто не готовы к внедрению CRM как методологии, т. к. не ориентированы на клиента.

В настоящее время SAP спустилась на уровень ниже, активно продвигая решения SAP Business One, SAP All in One в верхнем и среднем сегментах среднего рынка, а также все более настойчиво продвигая «stand alone» – версию SAP CRM. Для продвижения на среднем рынке SAP активно привлекает партнеров, причем не конкурирует с ними в части внедрения (что не было редкостью на крупнейших внедрениях).

Продукт

Продукт SAP CRM поставляется как расширение базисной версии SAP и как отдельное приложение (в самой SAP чаще всего используют термин «stand alone»). В расширении базисной версии уместно говорить о наличии вертикальной специфики (потому, что специфика эта реализуется в базисе – SAP всегда славилась высококачественными отраслевыми решениями). Что касается отдельной версии SAP CRM, то здесь также заявлено о движении по созданию вертикальных решений, но мне на сегодня неизвестны примеры таких законченных решений.

Продукт демонстрирует прогресс от версии к версии и, поскольку SAP весьма тщательно и систематически отбирает все наиболее удачные бизнес-идеи и правильные решения, догоняет и превосходит конкурентов по функциональности. Так, их структура представления данных клиентского профиля – наиболее правильная и самая «научнообоснованная».

Культура

Главной особенностью SAP является стремление к накоплению и систематизации знаний, что проявляется в сложной структуре самих приложений от SAP, попытках предусмотреть и глубоко проработать возможные «ветвления бизнес-сценариев» у клиентов и т. д. Это выражается также в подходе к найму, подготовке и обучению собственных специалистов.

Общеизвестно, что устроиться в SAP на работу непросто: придется выдержать целый ряд интервью и конкурсов, затем, будучи принятым на работу, пройти ряд курсов по обучению продукту на пару месяцев кряду и только после этого вас подпустят к клиентскому проекту в минимальной роли.

Проекты SAP достаточно медленны и дороги для заказчика, но тем долговечнее и устойчивее оказывается положительный результат, достигаемый успешным внедрением.

Общее ощущение от общения с SAP – основательность, надежность. Немудрено, что и в CRM-продукте от SAP наиболее сильными оказываются аналитические возможности.

Перспективы

В целом, SAP на отечественном CRM-рынке – серьезный и агрессивный игрок, имеющий все возможности для укрепления позиции. Большие шансы отнять у конкурентов лакомые куски среднего рынка, войти в те отрасли, где продукт не был до сих пор представлен, за счет сильных аналитических инструментов.

Oracle

Oracle – жесткий игрок, не прощающий конкурентам ошибок. Победить Oracle в тендере невозможно. Для этого нужно не просто продемонстрировать уровень знаний и экспертизы на голову выше – надо еще суметь выстроить взаимоотношения с клиентами так, как их умеет выстраивать только Oracle.

Российский офис Oracle весьма силен и должен быть на особом, почетном счету у корпорации именно за счет того, что умеет виртуозно выстраивать взаимоотношения с такими непростыми и весьма разнообразными российскими клиентами.

CRM-решение предлагается на рынке достаточно давно, как по собственной действующей клиентской базе, так и в новых отраслях и сегментах. Было объявлено о запуске нескольких весьма масштабных проектов на платформе Oracle CRM; известных мне успешно завершенных проектов гораздо меньше.

Стратегия

Oracle как крупнейший игрок рынка может позволить себе не скупиться на вложения в маркетинг, выбирая самые привлекательные сегменты рынка и фокусируясь на них.

Клиенты Oracle по СУБД- и ERP-решениям – благодарная база для продажи CRM. Вместе с тем функционально продукт уступал прямым конкурентам – SAP и Siebel.

С приобретением Siebel и выделением всех CRM-продуктов (включая и CRM от PeopleSoft) в отдельную линию бизнеса есть все шансы на блестящее будущее.

Продукт

CRM от Oracle функционально уступает продуктам от Siebel и даже от SAP, но обладает при этом рядом действительных преимуществ, которые вы сможете сполна использовать, если являетесь клиентом корпорации, используя Oracle Applications или, по крайней мере, СУБД Oracle.

Это прежде всего гибкость настроек и способность обрабатывать практически неограниченные объемы данных. Недаром в банки, например, Oracle входит с проектами построения хранилищ данных.

Культура

Культура Oracle противоречива: агрессия по отношению к конкурентам культивируется, по-видимому, на всех уровнях иерархии. Покупки конкурентов в прошлом далеко не всегда шли на пользу «всеобщей гармонии» (подтверждение тому – история с PeopleSoft).

Несомненно, в Oracle умеют правильно выстроить взаимоотношения с теми клиентами, которые им интересны; умеют навязать условия. Для показателей бизнеса это однозначно хорошо; для клиентов, видимо, не всегда.

Перспективы

Искренне надеюсь, что приобретение Siebel позволит Oracle свести воедино все CRM-инициативы и поддержать звание CRM-вендора №1, которое автоматически перешло к Oracle.

SalesLogix

История SalesLogix в России весьма поучительна: программа никогда не продвигалась в России вендором напрямую, более того, продукт менял хозяина, но при этом оставался весьма популярным, а в некоторых отраслях (корпоративный банкинг) стал почти стандартом франт-офисного решения.

Название хозяина продукта – корпорации Sage – в России почти неизвестно, между тем это крупнейший производитель программного обеспечения, владеющий несколькими популярными на Западе бухгалтерскими решениями (AccPac, Line 500 и др.) и двумя CRM-решениями – знаменитым SalesLogix и менее известным Sage CRM.

Уникальность положения SalesLogix основывается прежде всего на том, что этот продукт был раньше всех представлен на отечественном рынке: первые внедрения силами энтузиастов начались еще в 1999 г., а в 2001 г. появились первые серьезные партнеры, представлявшие продукт.

Такая форa позволила SalesLogix закрепиться не только в сегменте среднего рынка (SMB – целевой рынок для SalesLogix во всем мире), но и прочно обосноваться, например, в крупнейших банках и таких компаниях, которые средними ну никак не назовешь (мне, например, довелось участвовать во внедрении SalesLogix в крупнейшей производственной компании-производителе печатного оборудования; проект начинался с нескольких рабочих мест в Москве, а сейчас работает по всему СНГ и всей Центральной и Восточной Европе; сотни рабочих мест).

Надо сказать, что продукт действительно очень хорош.

Стратегия

До настоящего времени стратегия Sage в России оставалась неизменной: продвижение продукта через партнеров. Стратегия оказалась сверхудачной на начальной стадии развития рынка: за счет продукта-пионера и удачного набора партнеров-визионариев Sage при нулевых затратах на продвижение получила изрядную долю рынка и достойную репутацию. Продукт был локализован силами партнеров.

Сейчас, похоже, эта стратегия устарела. Без собственного представительства или активной поддержки партнеров в другой форме есть риск сокращения доли. Очевидно, что вендору, доля CRM-продуктов в доходе которого не превышает 15%, а ниша для продвижения бухгалтерских систем не видна (с учетом первичных затрат на локализацию), достаточно трудно принять решение об активном представительстве. Будем ждать изменений в ближайшем будущем.

При всем этом беспокойство за судьбу продукта я не испытываю: регулярно выпускаются новые версии (на сегодняшний день самая свежая – 6.2), причем удается сохранять главное конкурентное преимущество SalesLogix – самые нужные пользователям функции очень удобны и находятся «на кончиках пальцев».

Продукт

SalesLogix 6.2 – высококачественный, локализованный для России продукт, завоевавший славу лучшего инструмента для работы торговых представителей и управления продажами, получения оперативной отчетности, а также подключения самых главных каналов взаимодействия (электронной почты, Интернета).

Механизм работы пользователя с данными QueryBuilder до сих пор никем не превзойден. Интеграция с Microsoft Exchange Server происходит автоматически и ровно в том объеме, который всегда нужен для работы: двусторонняя синхронизация календаря, сохранение писем в истории – у нужных адресатов, включая сохранение файлов вложений, а также возможность массовой рассылки (mail merge) действительно по одному нажатию и действительно работающей, как часы.

SalesLogix хорошо работает как с Oracle, так и с Microsoft SQL Server.

Вертикальные решения поддерживаются исключительно силами партнеров. В России представлены решения для финансовой отрасли, для промышленной дистрибуции, телекоммуникаций, издательских домов и ряд других.

Культура

В настоящее время SalesLogix принадлежит Sage – крупнейшей корпорации со штаб-квартирой в Соединенном королевстве. Это обуславливает стиль управления – весьма обстоятельный, если не сказать неспешный,

в принятии решений. Если вы – клиент, рассчитывайте исключительно на добрую волю и возможности партнера, не ждите подарков от вендора. Достаточно того, что они вовремя и достойно обновляют систему.

Перспективы

SalesLogix – первый продукт на рынке, и его еще долго будут приобретать как стандарт для компаний, равняющихся по индустриальному образцу.

Если вендор примет четкое решение по своей дальнейшей политике в России, у системы больше шансов упрочить свои позиции; в противном случае есть опасность, что через 3–4 года все возможности перейдут к таким агрессорам, как Microsoft.

Microsoft

Компания Microsoft взялась за рынок бизнес-приложений со всей серьезностью, добавив за рекордно короткое время к известным в России ERP-продуктам Ахapta и Navision CRM-продукт с «оригинальным» названием Microsoft CRM.

Действует решительно, в присущем Microsoft стиле («Дружно хлопаем в ладоши и радуемся, потому что мы лучшие»). Расталкивает конкурентов локтями и быстро добивается успеха.

Стратегия

Microsoft продает решения клиентам исключительно через партнеров, оказывая им серьезную маркетинговую поддержку на уровне российского представительства. Вкладывают в маркетинг столько, сколько не может себе позволить ни один другой вендор (по собственным данным Microsoft на мировом уровне – больше чем Siebel, Oracle, SAP и другие вместе взятые). Это приносит свои плоды.

Очевидно поэтому продажи MS CRM в России активно растут.

Microsoft озвучила дальнейшую стратегию трансформации решений от Microsoft Business Solutions с объединением Microsoft Navision, Ахapta и CRM под брендом Dynamics и с единообразным интерфейсом, подобным интерфейсу программ Microsoft Office. Продукт Microsoft CRM изначально создан с этим интерфейсом.

Несмотря на возражения скептиков о том, что серьезные аспекты бизнеса (финансовый учет, планирование ресурсов и взаимоотношения с клиентами) нельзя совместить с «веселеньким» и интуитивно понятным любому интерфейсом, Microsoft не без основания собирается поднять значительную часть SMB-рынка (по крайней мере, нижние две трети).

Продукт

Microsoft CRM 3.0 – продукт с отменной архитектурой (.NET, веб-клиент), функционально уже становящийся чем-то большим, чем «масштабируемый контакт-менеджер». Хорошо локализован. Вертикальные решения создаются партнерами (говорить о законченных вертикальных решениях пока рано).

В России в настоящее время мне известны только три успешно завершенных проекта на базе Microsoft CRM, при том что проектов в стадии внедрения – раз в двадцать больше.

Важнейшее преимущество – заложенная «с колыбели» интеграция с MS Office. На практике это действительно означает отсутствие проблем с почтой от Microsoft, прикладными программами типа Word и Excel. Это же определяет и большие проблемы при интеграции с тем же Lotus Notes.

И конечно, Microsoft CRM работает только с Microsoft SQL Server. Плачьте, поклонники Oracle!

Культура

Культура Microsoft напористая, «шебутная». Не ждите от них глубоких бизнес-советов для вашей индустрии, но ждите самого высокого качества технологических решений: здесь Microsoft – законодатель мод.

Нехватку собственной экспертизы с успехом заменяют экспертизой партнеров, причем не стесняются партнерам помогать (выпускать созданные ими отраслевые или нишевые решения в собственные каналы продвижения, напрямую компенсировать финансовые затраты партнеров на улучшения и исправления функциональности решения – этим конкуренты обычно похвастаться не могут).

Немудрено, что все стремятся стать партнерами Microsoft.

Перспективы

Очевидно, перспективы отличные. Microsoft может задавить всех нынешних конкурентов на среднем рынке (имеются в виду западные системы). Несколько неожиданным оказалось ценовое позиционирование решения – для новичка цена, пожалуй, высоковата (на уровне той же SalesLogix), но они могут себе это позволить. Став гегемоном в этой нише, Microsoft сумеет приняться за российских конкурентов и сильно потеснить их.

Другие иностранцы

Бурное развитие отечественного рынка привело к тому, что многие другие производители стали поворачиваться в сторону России, однако на

сегодня далеко не все решились на открытие собственного представительства и активные маркетинговые действия.

Pivotal

Реально действующего представительства в России не имеет, однако здесь находится один из центров оффшорной разработки продукта, что позволяет вендору входить к клиентам «с черного хода». Как правило, начинается общение с клиентом после того, как с ним пообщались вендоры-передовики, провели необходимую работу по его воспитанию. Предлагают сделать ровно то же, зачастую по существенно более низкой цене. Примечательно, что перед многими клиентами им реально удастся выполнить эти «спекулятивные» обязательства. Есть работающие проекты в телекоммуникациях.

E.piphany

Представительства в России не имеет, однако при необходимости представители приезжают в Россию, как правило, для участия в крупных тендерах. На сегодняшний день блестящая маркетинговая функциональность E.piphany не внедрена ни в одной российской компании, однако у продукта определенно есть будущее в России.

Onyx

Стремится строить партнерскую сеть в России, однако без открытия представительства, что уменьшает шансы на агрессивный захват своей доли рынка. Хороший продукт, неизвестный потребителям.

Amdox

Самая известная история успеха в России – внедрение в Вымпелкоме. Сильная позиция в области телекоммуникаций, дополненная серьезной активностью российских представителей. Ориентируется на крупнейших игроков российского рынка.

Отечественные разработки

Первые отечественные разработки появились в 2002 г. и с тех пор плодятся, как грибы после дождя. До сих пор нет ничего близкого к западным решениям, но, понятно, все впереди. Пока что удел русских разработчиков – малый бизнес и нижний сегмент среднего рынка, прежде всего за счет агрессивно низкой цены. Наибольшего успеха добились команды, сконцентрировавшиеся исключительно на разработках в автоматизации сферы клиентских взаимоотношений.

Terrasoft

Самый успешный отечественный производитель со штаб-квартирой в Киеве (Украина). Очень правильная маркетинговая политика (Интернет, партнерская сеть) сделала продукт известным и покупаемым, несмотря на очевидные ограничения и огрехи первых версий. Весьма конкурентная цена. Рекомендуются для малых компаний и локальных решений (на уровне подразделений) в среднем бизнесе.

WinPeak

Привлекательный интерфейс, ограниченная функциональность, умеренная известность в России. Нишевой игрок в сегменте малого бизнеса.

SalesExpert

Наверное, первая русская система управления продажами, потерявшая за последнее время динамику роста клиентской базы, по-видимому, потому, что фокусируется на решениях для проектной деятельности (ProjectExpert). Продукт для малого бизнеса и отделов продаж средних компаний.

Все крупнейшие отечественные производители бухгалтерского программного обеспечения и ERP-систем (1С, Галактика, Парус и др.) сегодня включили CRM-модули в свои пакеты приложений. Рекомендовать эти модули можно (при определенных ограничениях) действующим пользователям соответствующих систем, причем с минимальными потребностями собственно в CRM. Здесь уместно еще раз предостеречь: идеология ERP-систем как учетных систем не позволяет гибко реализовать CRM-функциональность как опирающуюся в своем развитии на задачи каналы взаимодействия. Будьте начеку, встретив «полнофункциональный CRM-модуль» в составе отечественного пакета ПО.

Провайдеры услуг CRM: кто внедряет

Тех, кто внедряет CRM в России, можно разделить на три основные группы: международные консалтинговые компании (обычно получают генеральный подряд на ведение крупнейших проектов), крупные отечественные интеграторы, сформировавшие собственные CRM-практики, и узкоспециализированные CRM-консультанты, не занимающиеся ничем или почти ничем другим, кроме CRM.

Международные консультанты

Имена всем известны: Accenture, IBM Business Consulting Services, Deloitte & Touch и еще кое-кто. Обычно получают подряд на внедрение (в международных корпорациях – нередко по всему миру), осуществляя общий менеджмент проекта, привлекая на субподряд сторонних кон-

сультантов (из оставшихся двух категорий), в том числе для снижения проектных издержек.

В России есть успешные проекты у IBM; Accenture тоже активно играет на нашем рынке CRM (их поддерживает очень сильная экспертиза других практик по всему миру).

Такие консультанты действительно могут выделить на управление проектом очень сильную команду – успешность проекта в конечном итоге от нее и зависит.

Российские клиенты (кто может себе позволить) любят приглашать таких консультантов на первый этап проекта, чтобы правильно выстроить его цели и структуру, увязать проект с задачами бизнеса. И еще – чтобы оставить в книгах запись о том, что проект делал международный консультант. На последующие этапы берут отечественного игрока.

Крупнейшие российские интеграторы

Большинство крупнейших ИТ-интеграторов и практически все, имеющие собственные ERP-практики, заявили также о создании практики CRM. Далеко не все практики можно считать сегодня успешными, а некоторые уже успели вполне бесславно закрыться. Вы можете выбрать услуги CRM-практики крупного интегратора, если уже имели положительный опыт взаимодействия, например, с практикой ERP в той же компании: если уровень последней стабильно высок, есть вероятность, что CRM-внедрение также состоится.

Вместе с тем, у большинства крупных игроков CRM-практики проходят стадию становления, а на рынке сегодня правят бал...

Специализированные консультанты

Это настоящие пионеры бизнеса, увлеченные люди, которые совместили в себе качества визионариев (поняли, что CRM – то, чем стоит заниматься) и способности претворять идеи в жизнь. Таких немного, но у них больше всего успешных проектов; они также являются своеобразной «кузницей кадров» для более крупных конкурентов и для клиентов. Как бы ни сложился ваш CRM-проект, обязательно на этапе выбора обратитесь за консультацией в компанию из этого списка: это, по крайней мере, позволит вам лучше во всем разобраться.

Sputnik Labs

Компания Sputnik Labs основана в 2001 г. группой «энтузиастов CRM» и сумела сохранить ядро специалистов по сей день, значительно увеличив масштабы бизнеса.

Имеет в арсенале несколько десятков CRM-проектов, причем впечатляет доля реферативных клиентов (обычно компании не очень-то охотно рекламируют даже успешный свой проект). Отличный показатель.

У компании есть опыт внедрений и готовые вертикальные решения для банков и страховых компаний (максимальный опыт), фармацевтики, телекоммуникаций, ритейла, транспортной индустрии, производства, промышленной дистрибуции, индустрии развлечений, печати и др.

Компания позиционирует себя как CRM-консультанта, умудряясь при этом поддерживать ровные партнерские отношения с Sage (продукт SalesLogix), Siebel и Microsoft.

Arstel

Компания Arstel, созданная группой выходцев из Accenture, набрала опыт и вес на проекте внедрения Amdox Clarify в Вымпелкоме. Проект характеризуют как удачный. Компания приложила значительные усилия к тому, чтобы разорвать ассоциацию с экспертизой исключительно в телекоммуникациях, даже сменила для этого название (прежнее название – Ars Telecom). И действительно, им удалось получить проекты в страховании и в издательском деле, развивать задел у сотовых операторов.

Компания, помимо Amdox, сотрудничает с такими вендорами, как Siebel и Oracle.

Другие

Есть еще целый ряд довольно небольших компаний, которые могут сказать свое слово в CRM-внедрении. У таких компаний обычно есть один-два консультанта – настоящие гуру в области организации продаж, сервиса, других частей фронт-офиса, как правило, в определенной отрасли. Основная проблема при взаимодействии с такой компанией состоит в том, что продает идею вам один человек (тот самый гуру), а претворить ее пытается совсем другой. А модель «гений с тысячью помощников» обычно не масштабируема. Резюме: требуйте участия гуру в своем проекте! Тогда результат может быть хорошим.

Упомяну здесь ФБ-Консалт для банковской отрасли (преимущественно корпоративный банкинг), Телеком-Эксперт для отрасли телекоммуникаций (как проводные, так и беспроводные операторы) и Berner & Stafford (решения для издательств).

Перспективы

Сейчас на российском рынке ожидается взрывной рост спроса на решения автоматизации сферы клиентского взаимодействия. Это, конечно, отличный шанс для бизнеса вендоров и консультантов. Очевидно круп-

нейшие вендоры, такие как SAP и Oracle, не упустят свой шанс заработать очки и закрепиться на рынке. Не отстанет от них и фирма Microsoft, которая наверняка заберет себе весь нижний сегмент. В области клиентского консалтинга мы будем наблюдать череду слияний: интеграторы не пожалеют денег на то, чтобы купить бизнес наиболее успешных консультантов; некоторым интеграторам удастся вырастить вполне дееспособные практики самостоятельно. Все это – прогресс для рынка.

Увесистой ложкой дегтя станет появление множества малоценных CRM-предложений, когда заложенная в бюджет компании-клиента «для галочки» сумма на CRM-внедрение будет давать на выходе CRM-проект «для галочки», безо всякого положительного влияния на бизнес. Это основная опасность для идеи CRM, которую могут затаскать существенно быстрее, чем, например, изрядно девальвированную сегодня идею отдачи от ERP-проектов.

Вместе с тем, во многих отраслях, включая финансы и телекоммуникации, вопрос наличия правильно выстроенной CRM-системы станет критическим вопросом выживания бизнеса. Чтобы не оказаться далеко позади ваших конкурентов, задумайтесь о клиентах сегодня.