

CRM-СИСТЕМЫ КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Существующая на сегодняшний день бизнес-среда характеризуется растущей глобализацией, конкурентной борьбой за крупных клиентов, а также использованием Internet-технологий, сокращением и управлением расходами и другими факторами. Все это вынуждает предприятия искать новые конкурентные преимущества. Эти преимущества может обеспечить либо внутренняя производственная эффективность, либо лучшая по сравнению с конкурентами ориентация на рынок.

Производственная эффективность обеспечивается корпоративными системами управления ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия).

Информационными системами, обеспечивающими эффективную ориентацию на рынок, являются системы класса CRM. В них CRM-стратегия реализуется с помощью специального набора программного обеспечения (ПО) и технологий, позволяющих автоматизировать, а значит, совершенствовать бизнес-процессы в сфере продаж, маркетинга и обслуживания клиентов.

Но внедрение технологии еще не означает успеха CRM-проекта. Если усилия не направлены на развитие процессов, а сконцентрированы лишь на использовании технологии в существующих бизнес-условиях, то возможно, будут просто автоматизированы неэффективные процессы. Это позволит только увеличить скорость работы, но возможно и это не удастся.

В идеале под концепцией CRM понимают реализацию ориентированной на клиента бизнес-стратегии, которая влечет за собой изменения в определении функциональных ролей, требует реинжиниринга рабочих процессов и поддерживается, но не определяется CRM-технологией. Таким образом, во главу угла ставятся клиенты и, где это необходимо, реалии бизнеса.

CRM-системы основаны на следующих принципах:

1. Наличие единого хранилища информации, в которое можно мгновенно поместить или извлечь все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами.

2. Синхронизация управления множеством каналов взаимодействия. Очевидно, что независимо от способа связи с клиентом, по e-mail или по телефону, менеджер продаж должен получить исчерпывающую информацию о клиенте.

3. Постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений, например, определение приоритетов клиентов на основе их значимости для компании, выработка индивидуального подхода к клиенту в соответствии с его специфическими потребностями и запросами.

Чтобы задействовать CRM-программы предприятиям приходится вкладывать средства в ориентированные на клиента решения, такие как: автоматизация торговой деятельности, центры обслуживания клиентов, автоматизация маркетинга, Web-сайты, ориентированные на поддержку отношений между предприятием и клиентами (B2C), и другие.

Это способствует более качественному обслуживанию и более эффективно-му взаимодействию с клиентами по каждому из каналов. Но если использовать эти программы в виде независимых, не интегрированных решений, то невозможно получить единого представления о клиенте, согласованной и точной информации о потребителях в рамках всего предприятия, замкнутого цикла операций с клиентами, интеграции по нескольким каналам. Без интегрированной информации о заказчиках предприятие не может использовать клиентскую аналитику (например, анализ склонности к покупкам, предпочтений по каналам, анализ ухода к конкурентам, сегментацию, целевой маркетинг и т.п.), которая позволяет извлечь реальную пользу из CRM-средств.

Для развития бизнеса необходимо понимание своих заказчиков. Кто на сегодняшний день является типичным клиентом предприятия? Какие заказчики самые лучшие, выгодные и постоянные? Каков профиль лучших целевых клиентов? Чтобы ответить на эти и другие вопросы, для начала нужно разбить задачу на несколько управляемых и измеряемых целей: увеличить суммарное количество клиентов (N), повысить ценность клиентов (V) за счет роста расходовемых ими средств на закупку продукции предприятия (а также сократить расходы на невыгодных клиентов), повысить приверженность (L) клиентов. Каждая цель напрямую связана с доходом: чем выше любое из этих значений, тем выше прибыль.

Поэтому формулу успеха CRM можно сформулировать:

$$R=NVL,$$

где R-доход,

N-количество клиентов,

V-ценность клиентов,

L-приверженность клиентов.

Хоть формула и упрощенная, она позволяет правильно оценивать финансовую выгодность клиентов.

Например, для предприятий легкой промышленности ценность клиента определяется частотой покупок и средним объемом сделок. Приверженность клиентов может характеризоваться процентом сохранения клиентов (процент клиентов, сохранившихся к концу некоторого периода по отношению к общему числу клиентов за этот период) и склонностью к отказу от услуг (показывает, какова вероятность того, что клиент откажется от сотрудничества с предприятием – сократит объем покупок или вовсе прекратит покупать).

CRM-система предоставляет предприятию следующие возможности:

- доступ к полному представлению данных о клиентах по всем подразделениям и видам продуктов;
- оценку долгосрочной ценности клиента для предприятия;
- заблаговременное выяснение того, какие продукты могут понравиться или понадобиться заказчику;
- знание того, какие каналы приобретения товаров и общения с предприятием предпочитает клиент.

Для того, чтобы сформировать CRM-стратегию предприятия, необходимо решить следующие вопросы:

- Чем она поможет предприятию выделиться среди своих конкурентов?
- В каком направлении будет развиваться предприятие, чтобы удерживать существующих и приобретать новых клиентов?
- Как изменятся бизнес-процессы и технологии предприятия, чтобы достигнуть поставленных целей?

Определив исходную CRM-стратегию, независимо от того, стремится ли предприятие к радикальным переменам или хочет улучшить определенные показатели, надо решить, где и как осуществлять преобразования. Один из лучших способов сделать это состоит в том, чтобы проанализировать бизнес-процессы и выявить изъяны в каждой функциональной области, будь то клиентский сервис, продажи или маркетинг. Изъян обнаруживается там, где есть разница между тем, что клиент ожидает получить и тем, что он получает в действительности. Такой подход помогает взглянуть на отношения между отделами предприятия, а также на то, как происходит процесс общения с клиентами.

На этом этапе необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Кто является клиентами предприятия и их потребности (сегодняшние и дополнительные потребности, которые могут появиться в ближайшем будущем)? Каких еще клиентов хотелось бы иметь?
- Какие товары, услуги, информацию и т.д. они реально получают от предприятия сегодня?
- Какова разница между их ожиданиями и тем, что они реально получают? Где важнее всего устранить эту разницу?
- Какие процессы нужно изменить для устранения расхождений? Какие внутренние факторы являются причиной расхождений, на которые указывают клиенты?

- Какова обратная связь с клиентами?
- Какая информация о клиентах распространяется по отделам?
- Определив, какие именно улучшения нужно произвести, наметить сроки и назначить ответственных за реализацию идей.

Решение этих вопросов позволяет правильно определить приоритетные направления действий. Главная цель CRM-проекта – построить более прочные отношения с клиентами. Например, если предприятие совершенствует процесс приобретения новых клиентов, ему нужно хорошо подготовиться, чтобы предоставить именно те товары и услуги, которые от него ожидают. Анализируя информацию о клиентах и действуя сообразно ей, предприятие получит возможность увеличить «эффективность», улучшая отношения с клиентами и увеличивая итоговую прибыль.

Методика внедрения CRM-системы представлена в таблице.

Таблица

№	Этап	Действия	Ключевые вопросы
1	Определить потребности бизнеса, которые необходимо удовлетворить с помощью CRM	Начать с четкого обозначения целей. В бизнес-плане должен быть прописан вклад CRM в успех предприятия в области повышения дохода и прибыльности от клиентов, а также снижения затрат. Важно, чтобы все на предприятии знали, что принята стратегия, ориентированная на клиента	Какова долгосрочная перспектива стратегии повышения дохода от клиентов? Как CRM связана с корпоративной стратегией? Каковы показатели бизнес-плана, которые должны улучшиться с помощью CRM? Поддерживают ли высшие руководители инвестиции в CRM?
2	Учитывать три составляющие CRM – люди, процессы и ИТ-технология	Классическая ошибка при реализации CRM-проекта состоит в уклоне в технологию и в недооценке масштаба предстоящих изменений корпоративных бизнес-процессов	Понятны ли последствия внедрения CRM? Как они повлияют на людей, процессы и технологию?
3	Использовать структурированный подход к управлению CRM-проектом	Структурированный подход обеспечивает четкое выполнение всех необходимых работ. Каждая CRM-программа должна иметь реалистичный объем работ, определенные цели и временные контрольные точки. Создание сплоченной группы для реализации проекта	Знакомы ли работники предприятия с существующими моделями управления проектами? Могут ли сотрудники предприятия сами разработать структуру управления проектом? Учтены ли интересы всех участников CRM-проекта?
4	Определить потребности предприятия и его клиентов	Каждая CRM-программа должна быть нацелена на потребности внешних клиентов и внутренних пользователей CRM-системы. Необходимо исследовать требования и ожидания клиентов и функциональные и информационные потребности сотрудников отделов	Как будут исследоваться потребности и ожидания клиентов? Как результаты исследования повлияют на объем CRM-проекта? Как обеспечивается независимость качества обработки запроса клиента от точки его входа в систему предприятия?

№	Этап	Действия	Ключевые вопросы
5	Перестроить бизнес-процессы в соответствии с потребностями клиентов	Анализ потребностей неизбежно обнаружит разрыв между существующими процессами и товарами предприятия и тем, что клиенты от него ожидают. Нужно реорганизовать бизнес-процессы для устранения выявленного разрыва. Сформировать исчерпывающий список требований к технологии.	Как изменить бизнес-процессы для достижения целей создания CRM? Как в CRM-проекте отражена потребность в перестройке процессов? Какие организационные преобразования необходимо вытекают из перестройки бизнес-процессов?
6	Лидерство в CRM-проекте должно принадлежать представителям бизнеса, а не техническим работникам	Во главе команды, выполняющей проект, нужно поставить одного из старших менеджеров, а в ее состав следует включить представителей бизнес-подразделений – потенциальных пользователей CRM-системы.	Возглавляют ли CRM-проект представители бизнеса? Является ли передача заказа на создание системы внешнему подрядчику разумной альтернативой? Будет ли до полного развертывания системы выполнен ее пилотный проект?
7	Определить проверяемые показатели качества обслуживания клиентов	Отдача от CRM должна измеряться доходом и прибылью от клиентов – это ключевые показатели успеха управления отношениями. Подходы к CRM, опирающиеся на количественную оценку дохода и прибыли, получаемой от клиентов, помогают измерить практические результат	Каковы самые важные показатели ценности клиентов для предприятия? Какие показатели используются сейчас и могут ли они быть адаптированы к CRM-программе? Можно ли измерять значения показателей ценности клиентов? Как они будут измеряться? Что нужно предпринять для применения показателей ценности клиентов на практике?
8	Активно управлять корпоративной культурой, организационными изменениями и набирать сторонников из числа сотрудников	Без эффективного учета человеческого фактора вся аналитическая работа и инвестиции в разработку CRM-систем и технологию окажутся бессмысленными.	Как следует изменить корпоративную культуру для обеспечения эффективности CRM? Какие требуются знания и возможности для управления организационными преобразованиями?
9	Разработать стратегию поэтапного внедрения CRM	Пошаговый подход может помочь предприятию безболезненно воспринять организационные преобразования.	Планируется ли выполнение пилотного проекта до полномасштабного внедрения новых процессов и систем? Планируется ли выполнение проекта поэтапное внедрение новых процессов и систем? Реалистичен ли проект по времени его выполнения?

В заключение хотелось бы привести основные принципы, следуя которым можно повысить эффективность внедрения CRM-систем

- Начинать лучше с построения CRM-стратегии, которая соответствует целям и приоритетам бизнеса, а также унифицирована на уровне всего предприятия.
- В стратегии и планах внедрения необходимо предусмотреть изменения бизнес-процессов и технологические усовершенствования.
- Нужно ориентироваться на создание общей архитектуры, которая решает текущие задачи, но предусматривает и место для расширений и добавления новых типов взаимодействия с клиентами. Следует позаботиться о наличии в этой архитектуре центрального хранилища данных о клиентах и различных выборок данных, чтобы удовлетворить потребности в анализе всего предприятия и подразделений.
- Развертывание системы лучше проводить поэтапно, тогда как полный план всего CRM-решения должен быть заранее тщательно разработан.
- Необходимо проверять и контролировать качество исходных данных.
- Существенным моментом внедрения является обеспечение свободного доступа к информации о клиентах всех, кто взаимодействует с ними, независимо от канала.
- Информация, извлекаемая из CRM-среды, должна находить практическую реализацию и таким образом повышать прибыльность предприятия.