

*Использование
CRM технологий
для привлечения
покупателей*

МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Мерлин Стоун, Нейл Вудкок, Лиз Мэчтингер

Customer Relationship Marketing

**GET TO KNOW YOUR
CUSTOMERS AND
WIN THEIR LOYALTY**

**MERLIN STONE, NEIL WOODCOCK
AND LIZ MACHTYNGER**

KOGAN PAGE

М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер

МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Москва
2003

ИЗДАТЕЛЬСКО
ТОРГОВЫЙ ДОМ
ГРАНД  **Ф**air
пресс

УДК 339.1
ББК 65.290-2 (4Вел)
С81

Стоун М., Вудкок Н., Мэчтингер Л.

С81 Маркетинг, ориентированный на потребителя / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер. — Пер. с англ. М. Веселковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. — 336 с. — (Университеты бизнеса).

ISBN 5-8183-0683-6 (рус.)

ISBN 0-7494-2700-0 (англ.)

В книге даны рекомендации по развитию и максимально эффективному использованию современных технологий в маркетинге взаимоотношений с потребителями, ориентированных на компании любого масштаба. Учитывая новые методики ведения электронного бизнеса, применяемые в корпорациях *QCi*, *IBM*, *Mummert + Partner*, авторы уделяют внимание роли маркетинговых исследований, удержанию клиентов и формированию их преданности, интеграции CRM-стратегий, персоналу компаний, будущему *e-CRM*.

Для широкого круга читателей.

УДК 339.1
ББК 65.290-2 (4Вел)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-8183-0683-6 (рус.)
ISBN 0-7494-2700-0 (англ.)

© Merlin Stone, Neil Woodcock and Liz Machtynger, 2000
First published in 1995 by Kogan Page Ltd.
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ФАИР-ПРЕСС, 2003

Предисловие

В конце XX века появились так называемые CRM-технологии (Customer Relationship Marketing) — относительно новая сфера деятельности, ориентированная на повышение качества обслуживания клиентов. В нее входят маркетинг баз данных, ведение дел с клиентами и непосредственное обслуживание клиентов.

Возникновение CRM-технологий сразу же показало, насколько важное значение для успешной деятельности в области CRM-маркетинга имеет информация. Грамотно спланированное и разумное ее использование должно стать ключевым фактором повышения рентабельности работы компании, опирающейся в своей деятельности на CRM-технологии. Позднее многие компании поняли это на своем горьком опыте.

Однако в то время лишь немногие могли предвидеть, насколько серьезно изменятся информационные технологии, особенно в области управления взаимоотношениями с клиентами. Сейчас быстрое развитие Всемирной сети и появление мобильной телефонной связи как одного из вариантов коммуникаций с клиентами очень помогают эффективно применять CRM-технологии. Корпорации, планирующие свою деятельность в области управления клиентами (СМ-деятельности), имеют гораздо больше возможностей осуществлять работу в этом направлении, а сами клиенты, соответственно, реально влиять на функционирование данных компаний.

Не менее важное значение имеет существенное расширение возможностей для получения, анализа и использования значительно увеличившихся потоков информации, обмен которой осуществляется между всеми звеньями цепи издержек, особенно на участке потребитель—поставщик. Используя новые интерфейсные технологии, корпорации могут автоматизи-

чески учитывать самые последние запросы клиентов при разработке своих предложений. Соответствующие данные о потребностях клиентов компании получают в ходе обмена информацией с последними, что занимает менее секунды, за это время клиенты могут получить реальное представление о «своей» компании. Аналогичным образом у компаний появляется возможность с большей долей точности определять, с какими клиентами стоит работать, а с какими нет. Можно выявить подходящих клиентов и спрогнозировать их поведение, есть вероятность выявить неподходящих клиентов и ограничить их неблагоприятное влияние на деятельность компании. И что еще более важно — существенно упрощается процесс получения клиентами информации о продукте/услуге, а также установления их взаимоотношений с поставщиком.

Новые методы взаимодействия с потребителями развиваются очень быстро и в сфере финансовых услуг, будь то банковское дело или страхование, независимо от того, идет ли речь о взаимодействии с клиентами-компаниями или с физическими лицами. Данные технологии могут использоваться:

- для увеличения доли компании на рынке;
- для сокращения издержек, связанных с использованием СМ-методик;
- для привлечения новых «качественных» клиентов путем более активного использования методик работы с целевой аудиторией;
- для защиты интересов имеющих клиентов и их удержания;
- для защиты компаний от клиентов с сомнительной репутацией.

Использование новых технологий позволяет формирующимся компаниям развернуть активную деятельность по поиску новых клиентов, выйти на наиболее выгодных потребителей или предоставить прежним клиентам не имеющие аналогов дополнительные услуги. Последнее возможно только в случае серьезных капиталовложений. Что касается механизмов функционирования рынка, то новые технологии приводят к появлению совершенно новых СМ-методик. Речь, в частности, идет о проведении аукционов или о продаже продукта за наличный

расчет с его немедленной доставкой. Создается впечатление, что многие из появившихся методик совершенно не соответствуют характеру CRM-деятельности и работают исключительно потому, что отвечают интересам клиентов; но при этом основа CRM-деятельности остается неизменной.

Данная книга учитывает влияние новых технологий и обусловленных ими новых методик CRM-деятельности. Изложенный материал носит практический характер и ориентирован на оказание качественных услуг потребителю. Компании по-прежнему должны проводить исследования и анализировать полученные результаты, чтобы определить, с какими клиентами целесообразно работать и какую методику использовать. Помимо этого, безусловно, нужно выявить клиентов, к которым требуется иной подход. Компаниям, стремящимся осуществлять CRM-деятельность на заявленном ими уровне, следует должным образом организовать работу своего персонала, а также применять соответствующие методики и разработки, руководствуясь принципом обеспечения рентабельности.

Компаниям необходимо оценить свою деятельность с позиций соответствия предоставляемых услуг тому, что они обещали своим клиентам. Тем не менее, несмотря на привлекательность новых методик для обеспечения прибыльности компаний и удовлетворения потребностей клиентов, необходимо очень вдумчиво подходить к вопросу об использовании хорошо зарекомендовавших себя новых технологий.

Джерри Коул,
главный управляющий сектора глобальных
финансовых услуг *IBM*

Майкл Хейдок,
вице-президент информационно-консалтинговой
службы *IBM*

Глава 1

ПОЧЕМУ ЖЕ ВСЕ-ТАКИ МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ?

Так же как и во многих других аспектах менеджмента, многие менеджеры и маркетеры используют такие понятия, как маркетинг взаимоотношений, CRM-маркетинг и собственно CRM-деятельность, но дают им совершенно разное определение. В настоящее время существует определенный набор маркетинговых взаимоотношений, используемых для совершенствования методов управления клиентами. Он прошел несколько этапов, на протяжении которых назывался по-разному, например:

- маркетинг отношений с клиентами (основное внимание в данном случае сфокусировано на клиентах);
- управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) (такое определение подчеркивало значимость для управления компанией с использованием CRM-технологий тех аспектов, которым в свое время не придавалось должного значения);
- маркетинг отношений с предприятиями (в этом определении упор сделан на совершенствование системы поставок);
- CRM-управление взаимоотношениями с клиентами, осуществляемое при помощи электронных средств (подчеркивает значимость электронной торговли).

Несмотря на все изменения, характер деятельности, отражаемой перечисленными позициями, остается прежним. Он и теперь соответствует ранее данному определению маркетинга взаимоотношений, суть которого по-прежнему сводится к

следующему: широкое использование инструментов маркетинга, коммуникативных технологий, технологий обслуживания клиентов, управление сбытом, для того чтобы:

- идентифицировать название компании у клиентов;
- установить долгосрочные отношения между компанией и ее клиентами;
- регулировать эти отношения в интересах как потребителей, так и самой компании.

Дополнительные аспекты, нашедшие отражение в вышеприведенных определениях, мы в полной мере осветили в более поздней работе *Up Close and Personal: CRM @ Work* (Gamble P., Stone M. and Woodcock N. *Kogan Page*. London, 1999).

Наше первоначальное определение хотя и является правильным с технической точки зрения, но недостаточно эмоционально. В маркетинге определения концепции или технологии призваны отражать ощущения или мысли, которые, с нашей точки зрения, должны возникнуть у потребителя в результате использования данной технологии или концепции; мы даже можем разъяснить ее потребителю. Итак, компания может изложить потребителю суть маркетинга взаимоотношений следующим образом: маркетинг взаимоотношений — это то, как мы:

- вас находим;
- получаем информацию о вас;
- связываемся с вами;
- пытаемся удовлетворить все ваши потребности;
- проверяем, удастся ли нам предоставить вам все то, что обещано.

Безусловно, для нас также важно, с кем именно мы работаем.

В конце 1990-х годов концепция маркетинга взаимоотношений прочно утвердилась в умах менеджеров, работающих в таких сферах, как маркетинг, обслуживание клиентов, информационные технологии, и даже среди менеджеров общего профиля. Несмотря на то, что многие потребители высказывались против управления ими, и на то, что на промышленных рынках многие крупные потребители использовали свои отношения с поставщиками для получения максимальной выгоды, сведя к минимуму свою ценность для поставщика, маркетинг

доказал свою значимость. Поэтому не следует злоупотреблять использованием слова «отношения» — исключение в этом смысле составляет только устоявшийся термин «маркетинг взаимоотношений». Однако существует немало СМ-методик (см. главу 2). Маркетинг взаимоотношений, или маркетинг, основанный на использовании CRM-технологий — именно так мы будем называть его далее, — является лишь одной из возможных методик управления клиентами. Во многих случаях мы используем понятие «управление клиентами», поскольку оно не предусматривает какую-либо определенную СМ-методику.

Использование СМ-методик на различных этапах развития отношений с потребителями

На рынках, где покупатели и продавцы получают преимущества от развития своих взаимоотношений, примеры простых контактов, когда потребитель абсолютно лоялен той или иной компании, чрезвычайно редки. В большинстве случаев они проходят различные стадии: потребители покупают на пробу различные продукты, переключаются с одного продукта на другой или пользуются одновременно несколькими продуктами, приобретая их у разных компаний. Для того чтобы помочь компаниям управлять этими отношениями, мы разработали простую модель их развития, которая помогла многим лучше изучить своих клиентов и улучшить свои связи с ними. Данная модель предусматривает разбивку отношений на несколько этапов, затем определяется количество потребителей на каждом из этапов и причины, по которым они переходят на следующий этап. В таблице 1.1 дается определение этих стадий, а также указываются проблемы, с которыми сталкиваются компании в плане менеджмента.

Важно понять, что:

- клиенты не автоматически переходят из категории «потенциальных потребителей» сначала в категорию «абсолютно лояльных» потребителей, а затем «потерянных» клиентов;

- стадии развития отношений поддаются определению и регулированию;
- для управления этой деятельностью может быть использована соответствующая информация.

В чем заключается значимость CRM-маркетинга?

Значимость CRM-маркетинга обусловлена тем, что привлечь потребителей, как правило, стоит гораздо дороже, чем их сохранить, особенно в прямом маркетинге, где затраты на привлечение и удержание клиентов поддаются точному цифровому определению. Согласно имеющимся оценкам, данное утверждение справедливо и применительно к другим формам маркетинга. Преимущества CRM-маркетинга подтверждаются также соответствующими методиками бухучета, отражающими:

- издержки на привлечение клиентов;
- изменение количества клиентов;
- изменение характера приобретаемого потребителями продукта.

Преимущества использования CRM-маркетинга, как правило, проявляются в одной или нескольких из ниже перечисленных областей:

- повышение способности компаний удерживать своих клиентов и формировать у них лояльность по отношению к их продукции; в результате клиенты дольше остаются лояльными, больше и чаще приобретают продукты компании — то есть становятся более ценными с точки зрения перспективы развития отношений с потребителями;
- повышение рентабельности работы с клиентами, обусловленное не только увеличением объема заказов, но и снижением затрат на привлечение новых клиентов; в этом случае не возникает необходимости привлекать большое число клиентов для поддержания показателя объема продаж компании на стабильном уровне;

Стадии менеджмента отношений с клиентами

Стадия	Определение	Типичные проблемы и возможности
Определение целевой аудитории	Стадия, на которой определяется, что тот или иной потребитель устраивает компания; после этого компания начинает поощрять клиентов к сотрудничеству с ней.	<p>На стадии определения целевой аудитории картина может быть недостаточно полной. Поэтому, если компания пытается применять практику продажи с дополняющими товарами в отношении всех своих клиентов, независимо от степени их приемлемости для компании, она может понести убытки.</p> <p>Работа со значительным числом клиентов, рассматриваемых компаниями в качестве своей целевой аудитории, осуществляется с применением разнообразных подходов: использованием прямой почтовой рекламы, теле- и печатной рекламы. В результате реклама размещается сразу несколькими способами, что приводит к неэффективному использованию предпринимательских бюджетов. В худшем варианте, в случае отсутствия координации деятельности нескольких менеджеров, одному и тому же человеку может направляться реклама сразу нескольких различных продуктов; при этом в рекламных материалах будут указываться фамилии одних и тех же людей.</p>
Управление запросами информации	Происходит процесс включения данного потребителя в клиентскую базу.	<p>Как правило, это короткий период времени, который, однако, имеет принципиально важное значение. Во многих случаях способность компании грамотно работать с запросами клиентов приводит к тому, что многих из них компания теряет, даже еще не установив с ними отношений. Иногда оказывается, что затраты на осуществление соответствующих мероприятий в рамках этого процесса превышают последующую ценность этого клиента. На этой стадии отношений ожидания клиентов в части, касающейся качества обслуживания, зачастую не оправдываются, что приводит к разочарованию компаний.</p>

<p>Начальный этап отношений</p>	<p>После включения того или иного потребителя в клиентскую базу в зависимости от сложности продукта/услуги очень важно убедиться в том, что «он наверняка ваш», то есть что он знает, к кому нужно обращаться в случае возникновения проблем, представляет себе, как пользоваться вашим продуктом/услугой.</p>	<p>Это также, как правило, очень короткий период; и все же он позволяет прийти к заключению о том, что клиенты сталкиваются с проблемами и направляют рекламации в силу того, что не знают, к кому обращаться и как поступить.</p> <p>Для принятия решения, связанного с серьезными издержками, потребителям, возможно, потребуется еще раз убедиться в том, что они действительно приняли правильное решение, и получить возможность посмотреть, могут ли они рассчитывать на более качественное обслуживание в случае заключения сделки на поставку продукта/услуги.</p>
<p>Узнавание друг друга</p>	<p>Это принципиально важная стадия отношений с клиентами, когда обе стороны обмениваются информацией. При этом могут выявиться дополнительные потребности клиента и то, как он намерен пользоваться продуктом. Кроме того, компания получает дополнительную информацию относительно честности и платежеспособности клиента.</p>	<p>По мнению многих компаний, такой стадии вообще не существует; они сразу вступают в зрелую стадию ведения дел с клиентами. Однако практика оказания финансовых услуг, когда на ранних этапах наблюдаются отказы от многих видов страховых полисов и займов, свидетельствует о том, что это, очевидно, не совсем так. Последнее вовсе не означает, что нужно исключать случаи отказа со стороны потребителей от продуктов/услуг компании; речь идет о способности компании выявлять клиентов, которые, вероятнее всего, могут это сделать, и принять превентивные меры. Опыт деятельности в банковской сфере и страховании свидетельствует о том, что, если компания пытается это сделать, она вполне может добиться определенного успеха.</p> <p>Анализ же долговременных отношений с клиентами в других сферах экономики позволяет сделать вывод о том, что предпосылками формирования действительно лояльных клиентов являются такие факторы, как коммуникационное поведение, отношение к бренду и удовлетворенность данной категорией товаров. Вполне реально</p>

Стадия	Определение	Типичные проблемы и возможности
<p>Развитие отношений с клиентами</p>	<p>На этой стадии вы управляете надежными клиентами; при этом вы можете заранее выявить их дополнительные потребности и по возможности удовлетворить их.</p>	<p>Это идеальная ситуация, хотя находятся клиенты, которые либо не достигают ее, либо — как это часто случается — сразу же переходят на следующую стадию развития отношений, либо надолго задерживаются на предыдущей стадии. Лучше всего выяснять этот вопрос при помощи короткого опросника, который может направляться клиентам по электронной почте, распространяться торговыми агентами, или же опрос может проводиться по телефону.</p>
<p>Решение возникающих проблем</p>	<p>Клиенты могут сталкиваться с настолько серьезными проблемами, что требуется обратиться к вам, для того чтобы решить проблему. Если же вышеупомянутым вопросам не будет уделено должного внимания, клиенты могут быть настолько недовольны деятельностью компании, что разрыв отношений станет неизбежностью. Однако если клиент преграждает отно-</p>	<p>Данная стадия предполагает, что поставщик должен предпринять определенные действия; однако, безусловно, не всегда осознается потребность в этом, в результате отношения с клиентами вступают в стадию, предшествующую разрыву, — например, если компания окажется не в состоянии оказать клиенту услуги на должном уровне или выявить изменение его потребностей. Если компания оказывается не способной грамотно разрешить первоначально возникшую проблему, то клиент рассматривает вопрос о прекращении отношений с данной компанией, однако последняя зачастую оказывается в неведении о том, что вообще происходит. Как это ни странно, многие компании на этом этапе сдаются и даже гордятся тем, что не мешали своими клиентам прекратить с ними отношения. Если причина прекращения отношений с клиентом заключается в изменении обстоятельств или в прекращении внимания клиента на продукты другой категории, тогда лояльность бренда может не постра-</p>

	<p>шения с компанией, то обычно по прошествии периода охлаждения отношений он может проявить готовность про-должить сотрудничество.</p>	<p>дать, а в ряде случаев только укрепитя, если поставщик не упрости-тил процесс прекращения отношений.</p>
<p>Возобновление отношений с клиентами</p>	<p>Иногда прекращение отношений с клиентами бывает обусловлено такими факторами, как высокая стоимость продукта или несоответствие продукта потребностям клиента. Для возобновления отношений достаточно решить эти проблемы. Сложнее всего возобновить отношения, если клиент прекратил их из-за низкого качества обслуживания. Тогда возобновление контактов возможно в том случае, если качество предлагаемых конкурентами услуг еще ниже.</p>	<p>Определение целевой аудитории затруднено в силу того, что многие компании не могут идентифицировать потерянных ими клиентов и не располагают достоверной базой данных о них.</p>

- снижение себестоимости реализованной продукции, поскольку имеющиеся у компании потребители, как правило, ведут себя более ответственно.

Вместе с тем неправильный подбор клиентов и поддержание отношений с ними способны причинить компании очень большой ущерб. Если клиенты по большей части не относятся к числу выгодных, то поддержание отношений с ними как одно из приоритетных направлений деятельности компании вряд ли целесообразно. Во многих сферах экономики, например в банковском деле, общем страховании и коммунальной сфере, а также во взаимодействиях компаний между собой значительная часть клиентов относится к категории невыгодных. Затраты на их обслуживание намного превышают преимущества, обусловленные поддержанием отношений с ними. В таких ситуациях использование CRM-технологий целесообразно для сокращения расходов на обслуживание потребителей или даже для того, чтобы избавиться от невыгодных клиентов.

С точки зрения потребителя, исследования, проводимые во многих секторах как потребительского, так и промышленного рынков, лишней раз доказывают, что наиболее значимые потребности клиентов просты и понятны. Их коротко можно выразить в виде следующих утверждений:

- «Если я запрашиваю информацию о продукте, проконсультируйте меня быстро и вежливо, а также выполните свои обещания в оговоренные сроки».
- «Свяжитесь со мной: сделайте это должным образом и в соответствующие сроки».
- «Обеспечьте мне возможность легко связаться с вами».
- «Создайте условия для того, чтобы я смог без труда приобрести интересующий меня продукт по более низкой, чем у ваших конкурентов, цене. Я хочу, чтобы он был должным образом укомплектован и находился в исправном состоянии; а если этот продукт доставляется — чтобы доставка полностью укомплектованного продукта была осуществлена в оговоренные сроки».
- «Используйте соответствующим образом и с учетом этических норм предоставленную мною информацию, так,

чтобы это отвечало моим интересам. Обеспечьте мне доступ к ней по моему требованию».

- «Не навязывайте мне послепродажное обслуживание, а обращайтесь ко мне только по мере необходимости. И что еще более важно, если у меня возникнет какая-либо проблема или вопрос, просьба — быстро и вежливо предоставить мне соответствующую информацию».
- «Доверяйте мне и выполняйте свои обещания».

Требования клиентов должны обязательно учитываться в практической деятельности компаний. Для выполнения их запросов необходимо:

- наладить эффективную производственную, дистрибьюторскую деятельность и оперативное управление;
- обеспечить деятельность грамотно подобранного, подготовленного персонала с правильной мотивацией своих поступков;
- разработать четкую систему предоставления информации по запросам клиентов и систему сбыта и оценки результатов работы;
- использовать эффективную информационную технологию, позволяющую компании определять выгодных клиентов, давать соответствующие предложения, а также предоставлять необходимую информацию и оказывать консалтинговые услуги.

Однако большинство крупных компаний этого не делают.

Если ваше предложение разработано с учетом требований клиентов и вы профессионально и в дружественной манере взаимодействуете с потребителями на всех этапах, вы получите значительные выгоды. Результаты проведенных нами исследований свидетельствуют о том, что работа с клиентами с учетом их потребностей способствует:

- снижению показателя числа потерянных клиентов по крайней мере на 25% — одного из четырех клиентов компания лишается исключительно по причине качества обслуживания; причем речь идет не о серьезных недочетах в этой области; троих из четырех клиентов вы все равно лишитесь по не зависящим от вас причинам,

обусловленным, в частности, характером клиента, в силу чего они перестают ощущать потребность в вашем продукте/услуге;

- установлению более долговременных отношений с клиентами — данный пункт вытекает из предыдущего пункта, но, безусловно, является другим источником поступления доходов для компании (вывести средний показатель в данном случае не представляется возможным из-за слишком большого количества вариантов);
- удержанию на одном уровне или даже увеличению размера скидок для существующих клиентов, поскольку укрепление отношений компании с ними делает последних менее восприимчивыми к агрессивной ценообразовательной политике конкурентов;
- улучшению показателя проникновения на рынок и доли компании на нем; при этом зачастую повышение доли продукции вашей компании в товарообороте клиентов может составлять десятые доли процента.

Пять ключевых элементов менеджмента отношений с клиентами

На протяжении всей книги проводится мысль о том, что успех мероприятий в рамках СМ-деятельности в некоторой степени определяется применением ряда стандартных принципов менеджмента в целом. По нашему мнению, данные приемы не учитываются компаниями. Коротко их можно сформулировать следующим образом (см. табл. 1.2).

СМ-модели

Необходимо рассмотреть различные СМ-модели в той области, в которой вы намерены их применять. Проанализируйте возможности создания различных комбинаций моделей и способы их совершенствования. Этот вопрос рассматривается в главе 2.

Пять ключевых элементов менеджмента отношений с клиентами**Стратегия
CRM-деятельности**

Она предусматривает осуществление мероприятий в интересах и компании, и клиентов по таким аспектам, как выявление клиентов, подлежащих управлению; каналы, по которым должна осуществляться эта деятельность; деловые партнеры; планируемые результаты этой деятельности для компании.

Примечание. С изменением условий деятельности компаний — особенно когда речь идет о слиянии, приобретении новых компаний, партнерстве, дерегулировании и приватизации — стратегии управления клиентами могут меняться.

СМ-модели

Процесс подбора клиентов, поддержания и развития отношений с ними. Эта деятельность предусматривает использование классических методик CRM-маркетинга, коммуникационных технологий работы с клиентами, продажи с немедленной поставкой за наличный счет и т. д.

Примечание. Вышеуказанные модели предусматривают использование СМ-стратегий и их преимуществ. Зачастую эти модели комбинируются. Однако некоторые из них могут оставаться практически в неизменном виде, несмотря на изменение стратегии управления клиентами.

СМ-инфраструктура

Системы, база данных, подробно описанные процессы и система оценки результатов, благодаря которым использование СМ-моделей позволяет достигать целей той или иной СМ-стратегии.

Примечание. Различные модели и стратегии могут характеризоваться наличием некой константы (например, это может быть база данных склада, приобретение продуктов через Интернет, контактная информация о клиенте, метод оценки управления клиентами).

Персонал

Методы подбора, подготовки и мотивации персонала, а также организации его работы и вознаграждения за внедрение СМ-инфраструктуры и применение СМ-методик для достижения результатов в рамках деятельности по управлению клиентами.

Примечание. Такая деятельность может предусматривать управление информацией о клиентах, хотя эти функции могут быть возложены на системы, для того чтобы можно было снизить издержки на содержание персонала или полностью заменить вышеупомянутыми системами.

СМ-программа

Программа СМ-проектов, предусматривающих проведение мероприятий в рамках СМ-деятельности, разработанных таким образом, чтобы одновременно осуществлять создание, практическое выполнение и менеджмент соответствующих подходов, предусмотренных СМ-мероприятиями.

Примечание. Лучше всего охарактеризовать СМ-программу как «замену двигателя во время полета», поскольку она предусматривает разработку и тестирование как стратегий, так и моделей, создание и использование соответствующей инфраструктуры в условиях, когда необходимо попытаться добиться определенных результатов и в бизнесе. Для этого необходимо четкое выполнение мероприятий в рамках управления программой.

СМ-стратегия

СМ-стратегия позволяет определить, какими клиентами вы хотите управлять, когда и как. В конечном итоге, она занимается выбором соответствующих СМ-моделей.

СМ-инфраструктура

Определите, каким образом соответствующие системы, данные и процессы должны поддерживать выбранные вами СМ-модели. При этом следует иметь в виду, что системы, данные и процессы должны претерпевать изменения так же, как и сами вышеназванные модели. Речь идет:

- о системах, которые предназначены не для принятия окончательных решений, а скорее призваны быть гибкими и готовыми взаимодействовать, способствуя совершенствованию друг друга благодаря использованию промежуточного программного обеспечения (ПО);
- о данных, способных претерпевать количественные и качественные изменения;
- о процессах, которые могут совершенствоваться (желательно, чтобы это были самосовершенствующиеся процессы) по мере формирования у вас более глубокого представления о способах организации системы поставок, обеспечивающей быстрое удовлетворение потребности ваших посредников и конечных пользователей.

Персонал

Несмотря на вероятное снижение доли, которая в объеме добавленной стоимости приходится на персонал, люди, в отличие от электронных средств, по-прежнему будут участвовать в процессе планирования и практической реализации принятых решений. Поэтому может возникнуть необходимость в различных методиках формирования соответствующих навыков и мотиваций у персонала с использованием ряда подходов к подбору, подготовке и управлению линейной организационной структурой.

СМ-программа

Это программа преобразований, то есть программа, представляющая собой серию проектов, предусматривающих реализацию ваших новых подходов в различных сферах деятельности, для различных целей и на разных этапах существования отношений с клиентами. Следует иметь в виду, что данная программа будет претерпевать изменения по мере улучшения результатов вашей деятельности в электронном бизнесе. Мы в принципе не рекомендуем разрабатывать подробный план деятельности компании на срок более года. Целесообразнее разработка плана на второй и последующие годы лишь в общих чертах.

В данной книге мы рассказываем, как это сделать и как избежать ошибок.

Глава 2

СМ-МОДЕЛИ

Не существует универсальной СМ-модели, которая была бы приемлема для всех рынков. Рыночные агенты воспитываются на таких моделях, как брендинг потребительских товаров, управление деятельностью маркетеров, маркетинг розничной торговли. Затем следует CRM-маркетинг, который, как утверждается, способен заменить или существенно дополнить вышеупомянутые проверенные методы ведения бизнеса. А стоит ли все менять? Один из серьезных аргументов, способных повлиять на нашу позицию в этом вопросе, — быстрое изменение модели поведения потребителя, обусловленное появлением новых маркетинговых технологий. Как правило, речь идет о технологиях прямого маркетинга, или директ-маркетинга, — таких, как телемаркетинг, а в последнее время маркетинг с привлечением Интернета. Давайте разберемся, что это за технологии и как они работают.

Ниже анализируется основная парадигма, которую мы определили выше. Следует иметь в виду, что на практике многие компании используют различные комбинации вновь появившихся технологий.

CRM-маркетинг

Большинство компаний по-прежнему связывают свои надежды с CRM-технологиями. На практике же большинство из них развиваются гораздо медленнее, чем могли бы. Вместе с тем они добиваются стабильных успехов, определяя как приоритетные такие аспекты отношений с клиентами, которые предусматривают возможность варибельных сочетаний пред-

ложений для целевой аудитории потребителей. В данной модели признается, что отношения с клиентами являются лишь одной из составляющих маркетинга, что зачастую складываются ситуации, при которых классические элементы маркетинга (например, лидерство по таким позициям, как продукт, цена, бренд, местоположение торговой точки и т. д.) оказываются более важными для успешной деятельности компании.

Интересно отметить, что CRM-маркетинг наиболее эффективен в деловом маркетинге. Речь идет о сочетании ведения дел с клиентами и обслуживания клиентов. Мы пришли к выводу, что даже для компаний, которые не хотят иметь дела с конечными пользователями CRM-технологий, данная модель оказывается эффективной при работе с посредниками. Различие же заключается в том, что при маркетинге, ориентированном на торговые предприятия, основным фактором, определяющим лояльность потребителя, очень отличается от аналогичного фактора, определяющего лояльность клиентов при потребительском маркетинге. В случае маркетинга, ориентированного на торговые предприятия, предложение продукта практически всегда рассматривается как явление само собой разумеющееся. Если тот или иной продукт не отвечает потребностям посредников, они просто не станут его перепродавать. В книге, посвященной проблемам лояльности потребителей (Stone M. et al. *Customer Loyalty: Best Practice*. Policy Publications, 1998), нами выделены их основные факторы, определяющие взаимоотношения потребителей с компаниями:

- удовлетворение брендом и категорией предлагаемых продуктов;
- наличие у компании опыта работы с клиентами и удовлетворительное качество обслуживания потребителей;
- разработка предложений с учетом потребностей клиентов, то есть способность компании пересматривать свои предложения, исходя из конкретных нужд потребителей;
- участие компании в разработке и доставке продуктов: чем сложнее и современнее продукт, тем выше значимость данного фактора;
- умение грамотно регулировать свои взаимоотношения с клиентами;

- соблюдение баланса между объемом продаж и закупок, то есть сочетание протекционистских методов с давлением на потребителя: клиенты ожидают активности от поставщиков качественных продуктов;
- обмен информацией.

Приведенные выше факторы зависят:

- от размера/типа компании/сектора экономики, в котором она работает;
- от значимости предлагаемых компанией продуктов/услуг как для нее самой, так и для ее клиентов, в зависимости от того, является ли фирма-потребитель, с которой сотрудничает данная компания, посредником или следующим звеном в цепи издержек;
- от критериев, на основе которых принимается решение о приобретении продукта;
- от взгляда компании на деловые отношения, в том числе и с собственными клиентами.

Когда речь идет о лояльности промышленных потребителей, основная мотивация аналогична мотивации, характерной для делового партнерства. Для обеспечения лояльности потребителей используются иные составляющие комплекса маркетинга. К ним относятся *гигиенические факторы*, при отсутствии которых поставщик вообще останется без внимания, и *факторы лояльности*, которые определяются тем, какая доля в бизнесе посредника приходится на продукт поставщика.

К гигиеническим факторам, которые рассматриваются как переменные классического сочетания факторов маркетинга, относятся следующие:

- продукт;
- цена;
- скидка;
- упаковка;
- реклама.

Факторы лояльности — это:

- соблюдение оговоренных сроков доставки продуктов;
- наличие продуктов на складе;
- наличие информации для компании и ее клиентов;

- работа с запросами информации;
- эффективная промоушн-поддержка.

Следует иметь в виду, что когда речь идет о потребительских рынках, то гигиенические факторы и факторы лояльности меняются местами. Проще говоря, лояльный промышленный потребитель уверен в том, что:

- продукт, предлагаемый поставщиком, будет хорошо реализовываться на рынке;
- предлагаемый поставщиком продукт устроит потребителей, и они станут приобретать его вновь и вновь;
- продукт получит высокую оценку потребителей и не вызовет рекламации;
- поставщик правильно определил свою целевую аудиторию потребителей (как с точки зрения промоушна, так и с точки зрения дизайна продукта).

Все вышесказанное помогает разработать предложение, которое ложится в основу формирования отношений с клиентами. Если предложение хорошее, целесообразно использовать классические методики CRM-деятельности, которые вытекают из принципов, сформулированных в наших ранее выпущенных книгах по стратегии CRM-маркетинга и ее практической реализации (Stone M. et al. *Relationship Marketing Strategy*. Policy Publications, 1997; Stone M. et al. *Building Customer Relations: Best practice*. Policy Publications, 1998). Речь, в частности, идет о следующих элементах:

- выявление посредников, которые вероятнее всего отреагируют на предложение об установлении отношений;
- определение их нынешней и потенциальной значимости;
- управление отношениями с посредниками с помощью различных видов контактов с ними; регулирование этих контактов с учетом нынешней и потенциальной ценности данных посредников; своевременное выявление проблем, возникающих в процессе всего цикла существования отношений.

Принимая во внимание, что во многих случаях посредниками выступают мелкие компании, которых особенно часто

подозревают в мошенничестве и наличии безнадежных долгов, подобный подход, как свидетельствует наш опыт работы на основе ориентированных на клиентов баз данных, позволяет использовать названные методики работы как с надежными, так и с ненадежными потребителями (Stone M. et al. *Building Customer-focused Data*. Policy Publications, 1998).

Маркетинг, основанный на индивидуальном подходе (One-to-one маркетинг)

По мнению Д. Пеппера и М. Роджерса (*Enterprise One-to-One*. Doubleday, 1997), при таком подходе максимально используются все составляющие комплекса маркетинга для приспособления к меняющимся потребностям конкретных потребителей. Происходит это на основе обширной информации о клиентах, которая получена заранее или в ходе взаимодействия и которая может дополняться другими данными (в том числе и непроверенной информацией). Авторы высказываются против выделения какого-то одного клиента, поскольку такой подход им кажется статичным. По их мнению, не все клиенты с готовностью реагируют на такой подход, а значит, не все клиенты могут представлять одинаковую ценность для компании — это надо иметь в виду.

В принципе нет никаких четких гарантий, что значительные капиталовложения в создание систем и баз данных наверняка окупятся. Однако можно привести несколько примеров, когда они окупались, — скажем, при работе с крупными потребителями, оправдавшими усилия, направленные на удовлетворение их требований. В действительности это характерно для отношений между крупными поставщиками и посредниками. Одним из самых показательных примеров такого типа являются отношения между поставщиками бакалейных изделий, как *Unilever* или *Procter & Gamble*, и крупными предприятиями розничной торговли *Wall-Mart*, *Tesco* или *Carrefour*. И хотя обычно поставляются стандартные продукты, остальные со-

ставляющие предложения (условия оплаты, доставки, необходимая информация о продукте и т. д.), как правило, в очень значительной мере учитывают требования клиентов.

Транспарентный маркетинг

Мы полагаем, что многие клиенты хотят управлять компанией, с которой они сотрудничают, а не наоборот (Stone M. et al. *The future of relationship marketing — towards transparent marketing?* Journal of Database Marketing, 6 (1), 1998. P. 11–23). Клиентам хотелось бы добиться управления путем запроса у компаний информации, на основании которой разрабатываются предложения (срок поставки, ее объем и прочие детали), но у них, как правило, не бывает такой возможности. Однако, когда она реальна (например, если речь идет о современных call-центрах или об использовании возможностей Интернета), некоторые потребители с готовностью идут на контакт. Вместе с тем найдется немного компаний, которые могли бы предложить своим клиентам нечто подобное. Вместо этого они затрачивают значительные финансовые средства, стараясь понять, что же нужно потребителю, исходя из имеющейся у них неадекватной информации.

Интересно отметить, что одним из проявлений успешного использования Интернета является предоставление посредникам услуг транспарентного маркетинга. Интернет обеспечивает посредникам доступ к системам доставки и обработки заказов поставщика, возможность высказать свои пожелания, отследить процесс доставки и т. д. Многие страховые компании пришли к выводу, что страховые брокеры очень охотно стали размещать в Интернете свои СМ-предложения. В автомобильной промышленности компании, которые предоставили своим клиентам доступ к системе спецификации продуктов в онлайн-режиме, получили такой же эффект. Доступ к вышеупомянутым системам осуществляется на сайтах дилеров или на других Интернет-сайтах. В своих книгах по проблемам использования СМ-методик в автомобильной промышленности (Stone M. et al. *Managing Automotive Customers*. Policy Publications, 1999; Stone M.

et al. *Best Practice Customer Management*. Policy Publications, 1999) мы рассказываем о том, как ведущие американские поставщики автомобильных двигателей организовывали предоставление через Интернет своим посредникам доступные для просмотра предложения наиболее выгодных цен. Следует отметить, что это несколько не умаляет роли торговых посредников в обеспечении добавочной стоимости.

Персонализация коммуникаций и стандартные предложения

Это широко используемая практика, возникшая на основе положительного опыта прямой почтовой рекламы и телемаркетинга. Такая методика особенно целесообразна для осуществления рекламных кампаний, предусматривающих предоставление выборочных предложений и предложений-пакетов. Сюда, в частности, относятся эффективное использование имеющихся данных (в том числе предоставленных клиентами ранее), а также менеджмент баз данных. Данная методика позволяет как повысить показатель отклика и скорости переключения потребителей с одного продукта на другой, так и существенно сократить расходы на коммуникативную деятельность (особенно при работе на зарубежных рынках). Осуществляя крупную рекламную кампанию на зарубежных рынках с использованием почтовых услуг, когда работа ведется отдельно с каждым клиентом, приходится выбирать из десятка, сотни, а то и тысячи вариантов модульных предложений. В этом случае на основе информации о потребителе, руководствуясь принципом персонализации работы с клиентами, компания проводит для них презентацию своих предложений. Максимально эффективное использование информации, полученной в ходе контактов с потребителями, помогает составить определенное представление о клиенте или пересмотреть уже сложившееся, в зависимости от чего делаются и соответствующие предложения для него.

Следует отметить, что данный подход вполне применим и для работы на посредническом рынке, по большей части

представленном мелкими компаниями; их модель поведения, касающаяся реакции на коммуникативную деятельность поставщиков, аналогична модели поведения потребителей, то есть нуждается в стимулировании принятия ими необходимых действий.

Кроме того, персонализацию работы с клиентами можно осуществлять и через посредников, особенно когда для сбыта продуктов используется управляемый канал. Так, в автомобильной отрасли поставщики и дилеры совместно занимаются сбором информации о клиентах; потребитель же получает по почте персонализированное предложение дилера, который выступает от имени поставщика. В письме может содержаться приглашение посмотреть последнюю модель автомобиля, поменять свой автомобиль или воспользоваться какой-либо иной услугой. Еще один пример — взаимодействие предприятий розничной торговли с организациями, предоставляющими финансовые услуги. Предприятие розничной торговли может иметь целевую аудиторию клиентов, которым оно хочет оказать дополнительные финансовые услуги. Совместно с организацией, предоставляющей такие услуги, оно определяет наиболее подходящих потенциальных клиентов.

Использование компанией эффективных СМ-методик при работе со всеми без исключения клиентами

Данный подход позволяет обеспечить лидерство компании за счет использования эффективных методик управления клиентами (до совершения сделки купли-продажи, в процессе ее заключения и в период последующего обслуживания) при работе не с несколькими отобранными клиентами, а со всеми потребителями на целевом рынке. В ряде случаев эти методики используются вместе с другими, предназначенными для работы с одной или несколькими группами особенно ценных клиентов. Интересно отметить, что в число успешно использующих такую практику — иногда она предусматривает применение

ние и некоторых персонализированных коммуникаций — входят посредники. В Великобритании компаниями, которые предоставляют всем своим клиентам услуги очень высокого качества, считаются *Viking Direct* (оборудование для офисов) и *RS Components* (запасные части для электроники).

Рассматриваемый подход характерен для фирм, которые строят свою систему управления клиентами исключительно на основе таких технологий, как прямой маркетинг, телемаркетинг, директ-мейл и Интернет. Однако данный подход не следует путать с практикой отказа от посредничества, поскольку в большинстве своем организации, наиболее успешно использующие подобную методику, сами являются посредниками. Дело в том, что их задача — реализовать по своим каналам сбыта максимально возможный объем продуктов третьей стороны. Их сила кроется в простоте используемой бизнес-модели, которая в упрощенной форме показана на схеме 2.1.

Осуществление продаж продуктов за наличный расчет с немедленной доставкой на основе списка поставщиков и посредников

Некоторые потребители предпочитают приобретать всю или часть продуктов только у поставщиков, входящих в соответствующий список; при этом они стремятся заключить максимально выгодные сделки, что определяется не столько низкой ценой, сколько соответствием качества, полезности услуги/товара уплаченным за них деньгам (*value for money*), то есть реальной ценности денег. Это касается активных пользователей как потребительских товаров постоянного спроса (FMCG-продуктов) или товаров, покупка которых требует посещения разных магазинов, так и разнообразных промышленных товаров, когда наличие списка поставщиков обеспечивает оптимальный выбор продуктов, их качество, а также качество обслуживания клиентов. В подобных ситуациях мероприятия по

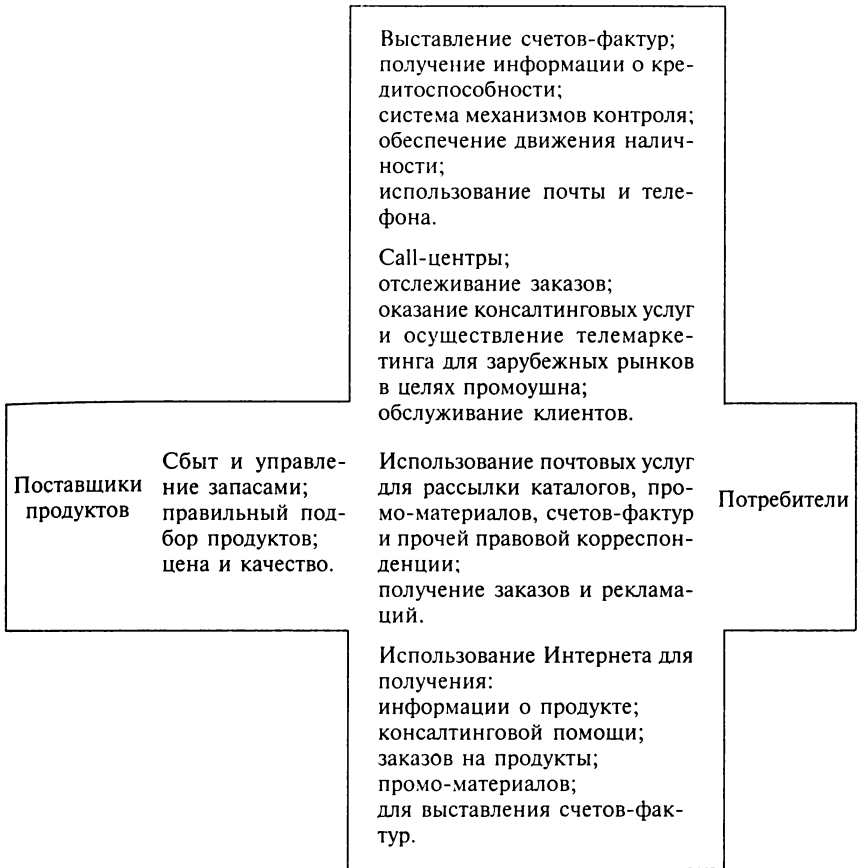


Схема 2.1. Упрощенная модель прямого посредничества

формированию поведенческой лояльности потребителей (когда на долю одного поставщика приходится большая часть закупок), как правило, требуют некоторых дополнительных промо-стимулов.

Брендинг является одним из ведущих факторов, определяющих наличие или отсутствие компании в списке поставщиков, он также показатель объема продуктов, приобретаемых потребителем у каждой представленной в списке компании. Кроме того, когда речь идет о реализации продуктов компании через посредников, для компании-поставщика важно убедить-

ся, что она включена в список поставщиков. Следует иметь в виду, что в распоряжении потребителей может быть список продуктов/брендов и список посредников. Такая ситуация вполне типична для бронирования розничных поставок. В этом случае потребитель обращается к ограниченному числу агентов, запрашивая продукты ограниченного числа компаний, или же имеет неофициальный список компаний, на основании которого он отказывается от тех или других предложений со стороны агентов.

Итак, применительно к данной модели основная цель маркетинговой деятельности компании заключается в том, чтобы попасть в список для потребителей и оказаться лучше других поставщиков. Использование же такой методики, как оказание одинаково высококачественных услуг всем клиентам, может еще более обострить конкуренцию. CRM-деятельность способствует усилению позиций поставщика или посредника в списке для потребителей, хотя она не всегда может содействовать завоеванию ими лидерства в этом списке. Тем не менее, если предлагаемый поставщиком продукт или предложение со стороны посредника интересны с точки зрения реальной ценности денег, этот поставщик/посредник сможет получить достаточно большой заказ.

Продажи за наличные с немедленной доставкой, осуществляемые торговыми агентами

В некоторых случаях, чтобы сориентироваться в списке для потребителей, клиент может обратиться к специалисту. Речь в данном случае идет о консалтинговой помощи, содействии со стороны торговых агентов или даже о передаче некоторых полномочий по осуществлению сделок купли-продажи. Что касается подписки (например, при покупке по телефону или через Интернет), то может возникнуть необходимость в некоторых режимах осуществления покупок, так как потребители предпочитают регистрироваться у независимого посредника, а не

прямого поставщика того или иного продукта/услуги. Итак, потребители нанимают посредника, который действует от их имени в качестве агента, а затем посредник составляет список поставщиков. Наглядным примером подобной практики могут служить такие сферы деятельности, как оказание финансовых услуг и услуги туристических компаний. В этом случае маркетинговая деятельность агента становится ключевым фактором успеха, а потребители оказывают не столь значительное влияние на процесс покупки, поскольку право выбора остается за агентом. Тем не менее CRM-технологии могут оказаться очень эффективными и при работе с посредниками, потому что посредники станут включать в список те или иные компании, если последние, в частности:

- представляют себе, какой объем товарооборота клиента придется на долю их компании при готовности с их стороны пойти на некоторые уступки, часть из которых может коснуться и конечных потребителей;
- обеспечивают посредникам благоприятные условия для взаимодействия с ними (многие компании поступают неразумно, так как не рассматривают посредников в качестве своих клиентов, предпочитая концентрировать свое внимание на работе с конечными потребителями);
- облегчают выполнение задач, которые стоят как перед посредниками, так и перед конечными потребителями;
- расширяют базу посредников.

Подобные действия часто сочетаются с оказанием одинаково высококачественных услуг всем конечным потребителям и посредникам, особенно когда веб-агентами проводится аукцион на продажу авиабилетов или заказ номеров в гостиницах. При этом клиенты устанавливают определенные ограничения в ценах. Такой подход может сопровождаться ограничением списка поставщиков.

Альтернативой данному, несколько противоречивому, подходу — осуществлению маркетерами от имени потребителей покупок за наличный расчет с немедленной доставкой — является СМ-деятельность, основанная на партнерстве.

Чистые продажи за наличные с немедленной доставкой

В этом случае речь не идет о каких-либо отношениях с потребителями. Последние приобретают продукты/услуги либо у посредника, либо непосредственно у поставщика, руководствуясь их ценностью для себя, что в свою очередь во многом определяется классическими факторами маркетинга — брендом, уверенностью в качестве продукта, ценой (включая промо-скидки) и т. д. Наглядным примером служат покупки на недавно дерегулированном рынке энергоресурсов, а также на веб-аукционах (хотя если есть сайты, проводящие аукционы, которым вы отдаете предпочтение, то вам, вероятно, нужно будет подумать о выборе своего торгового агента). В подобных случаях — как ни странно — составляющие классической маркетинговой смеси приобретают еще большую значимость (речь, в частности, идет об имидже, бренде и обслуживании потребителей). Компаниям-поставщикам следует дифференцировать свои предложения покупателям, чтобы у них не возникало желание осуществлять чистые покупки с немедленной доставкой, поскольку эти транзакции сопряжены для них с определенным риском.

Каналы партнерства

Эта модель, похоже, имеет очень хорошую основу, но является довольно трудно осуществимой. Ее использование предполагается в условиях, когда поставщики и посредники четко представляют себе, с какими потребителями имеют дело, — например, в автомобильной промышленности и в сфере оказания финансовых услуг. Именно о такой модели нас часто просят рассказать, поэтому уделим ей больше внимания: не только дадим подробную характеристику, но и расскажем о требованиях, которые необходимы для ее успешного осуществления.

В целом она представляет собой следующее.

- Если поставщик и посредник (далее партнеры) используют CRM-технологии при работе с конечным потребителем, то обе эти стороны только выигрывают.
- Для того чтобы вышеуказанные стороны могли взаимодействовать таким образом, необходимо придерживаться истинного партнерства.
- Данный подход также предусматривает использование CRM-технологий в отношениях между поставщиком и посредником. Например, при работе с поставщиками в расчет принимаются такие факторы, как их нынешняя и потенциальная ценность, готовность взаимодействовать между собой, осуществлять обмен информацией и т. д.
- Партнеры должны признать, что за потребителем остается право решать, как ему целесообразнее строить свои отношения с каждым из партнеров, если в этом вообще есть необходимость. Сами партнеры должны определить, какие отношения их устраивают и как сагитировать потребителей. Клиенты не являются «чьей-либо собственностью». Они сами решают, какие их потребности должны быть удовлетворены и как, исходя из осознания ими значимости каждого из способов удовлетворения этих потребностей.
- Использование такого подхода невозможно в тактических целях, поскольку тогда возникает конфликт, обусловленный расхождением целей и требований. Данный подход используется исключительно как стратегический. Например, если поставщик и посредник решили расширить использование CRM-технологий при работе с конечными потребителями, то их деятельность окажется более эффективной при условии, что они с самого начала выработают план совместной работы.
- Если же поставщик и посредник не являются партнерами, все равно обеим сторонам нужно определить цели потенциального партнерства, например углубление отношений с существующими конечными потребителями или расширение клиентской базы.
- Необходимо определить нормы и правила управления отношениями, независимо от того, касается ли это существующего или потенциального партнерства, а также

способ практической реализации этих норм, которого будет придерживаться каждый из партнеров.

- ❑ Основой успеха является доверие между партнерами, но его не так-то просто добиться!
- ❑ В целом же успех совместно осуществляемых CRM-программ зависит от конечных потребителей. Естественно, конечные потребители будут искать способы получить доступ к предложениям других организаций и, используя различные методы, сравнивать их. При этом оценка в той или иной степени будет осуществляться на основе всех известных потребителям методик!

Классические маркетинговые модели

Существует несколько классических маркетинговых моделей, которые не предусматривают четкого эксплицитного управления клиентами, но предполагают ярко выраженный имплицитный характер такого управления. Речь, в частности, идет:

- ❑ о розничной торговле;
- ❑ об управлении деятельностью маркетеров — особенно это касается делового маркетинга, в рамках которого возникла самая старая модель маркетинговых отношений, основанная на таких принципах, как ведение дел ключевых клиентов, функционирование центров работы с покупателями промышленных товаров, обеспечение качества продуктов и обслуживание клиентов;
- ❑ о посылочной торговле, источнике самых ранних и в определенной степени до сих пор наиболее эффективных с профессиональной точки зрения представлений о массовом маркетинге — в частности, об удержании потребителей, о ценности потребителя и об отказе от работы с клиентом;
- ❑ о потребительском продукте и бренд-менеджменте компании;
- ❑ о менеджменте продукта компании, который непосредственно связан с инновационными технологическими моделями.

Рациональное использование CRM-технологий

Совершенно очевидно, что все вышеназванные модели пересекаются друг с другом; и поставщики могут прийти к выводу о целесообразности их комбинирования при работе с разными клиентами и разными продуктами. Однако каждая из этих моделей имеет характерные особенности и самые разнообразные варианты инвестирования в маркетинговую деятельность, а также отдачи от нее. Выбор той или иной модели должен основываться на нижеследующих факторах.

- ❑ Состояние и степень вариабельности технологии производства продукта. Наличие такой информации позволяет иметь больше определенности (эти данные предоставляются в рамках существующих отношений между клиентом и поставщиком или посредником). Кроме того, она может также обусловить возникновение очень серьезных расхождений в оценке значимости продукта.
- ❑ Предоставление информации о технологиях производства и распространения продукта и связанных с ними затратах, например на производство различных модификаций продукта и т. д.
- ❑ Появление новых категорий потребителей, что заставляет внести коррективы в применяемый компанией метод работы.
- ❑ Фундаментальные рыночные структуры, например модели конкуренции или регулятивные модели.
- ❑ Создание различных моделей управления клиентами с учетом опыта и ожиданий потребителей.
- ❑ Поведение клиентов и психографические факторы (или, проще говоря, что думают и ощущают потребители, каким образом они приобретают продукты, хотят ли они быть подконтрольными или, наоборот, контролировать ситуацию).
- ❑ Временной фактор — насколько быстро можно выявить потребности клиентов и отреагировать на них.

- Способность потребителей анализировать свои потребности — насколько хорошо и как быстро они умеют это делать.
- Принадлежность компании к тому или иному сектору. При сложных отношениях между компаниями ярко выражено желание потребителей отдавать предпочтение сочетанию методов, основанных на использовании CRM-технологий, и приобретать продукты за наличный расчет с немедленной доставкой.
- Степень посредничества — характер посреднической деятельности (привлечение торговых агентов, использование Интернета и т. д.), а также объем и тип добавленной стоимости, связанной с посредничеством.
- Соотношение между степенью риска и ценностью продукта — например, приходится ли потребителям сталкиваться со значительным риском (скажем, при покупке в кредит) и каково соотношение между приемлемыми и неприемлемыми потребителями.
- Вопросы качества и правовые вопросы.
- Оценка работы персонала — анализ квалификации персонала на момент проведения соответствующего исследования, возможностей людей овладеть новыми навыками работы, варианты обучения персонала и т. д.
- Культура деятельности поставщика — например, в состоянии ли он использовать самые современные call-центры и Интернет-технологии.

Парадоксы технологического прогресса

Многие авторы работ, посвященных проблеме маркетинга взаимоотношений, утверждают, что совершенствование навыков сбора, обработки и использования информации о потребителях, а также взаимодействия с последними свидетельствуют о том, что в настоящее время распространение методики управления отношениями с клиентами на широкий спектр трансакций (речь идет об одном из компонентов CRM-деятельности — *one-to-one* маркетинге) становится более эффективной стратегией по сравнению с применяемой ранее. Тем не

менее вполне правомерно утверждать, что на фоне технологического прогресса транспарентный маркетинг и приобретение продуктов за наличные с немедленной поставкой становится настолько простым и доступным способом взаимодействия потребителей с поставщиками/посредниками, что может негативно сказаться на лояльности потребителей к определенной кампании. Ниже приведен ряд примеров.

Коммунальные службы: приобретение энергоресурсов в новых рыночных условиях

В новых условиях дерегулированного рынка, например в Великобритании, модель поставок газа и электричества сводится к тому, что каждый отдельный потребитель устанавливает отношения с компанией-поставщиком. Потребитель заключает с ней договор и берет на себя обязательства приобретать у нее энергоресурсы. Компания же приобретает эти энергоносители по наиболее выгодным каналам. В результате может сформироваться модель CRM-отношений («перекрестная» продажа энергоресурсов с соответствующими коммунальными и финансовыми услугами) или стандартного персонафицированного маркетинга. Однако *IBM* смоделировала ситуации, когда торговый агент строит свою деятельность на использовании возможностей Интернета. Такая модель предусматривала предложение потребителям экологически чистого топлива, ископаемого топлива или топлива из определенных географических регионов. Потребители могут подключиться к Сети и выбрать энергоноситель в зависимости от колебания цен и других факторов. Потребитель может быть горячим сторонником экологически чистого топлива, но, если цены на такие энергоносители слишком высоки, он переключается на уголь, торф или другое ископаемое топливо. Приведенный пример демонстрирует продажу продукта за наличный расчет, регулируемую веб-агентом. Потребитель может подключить компьютер и, введя соответствующие контрольные параметры, выбрать нужный энергоноситель.

Приобретение услуг телефонной связи

Далеко в прошлом времена, когда потребителям была доступна лишь одна форма телефонии. В настоящее время семьи,

имеющие большой доход, пользуются услугами сразу 4–5 провайдеров телефонной связи. При этом потребители пользуются услугами провайдера, устанавливающего низкие тарифы (как правило, используя код доступа, для того чтобы перенаправить звонок с местной почтово-телефонной и телеграфной линии или кабельной линии), а также услугами одного или нескольких провайдеров мобильной связи. Теоретически потребители могут выбрать между несколькими поставщиками телефонной связи, в зависимости от того, кто предложит более приемлемый тариф. Это можно делать автоматически, используя соответствующее программное обеспечение. Кроме того, в настоящее время большое распространение получили многоцелевые микротелефонные трубки. Речь в данном случае идет о сделке за наличные с одним из поставщиков, указанных в списке. Попыткам потребителей выбрать дешевого провайдера может помешать ценовая стратегия компаний-провайдеров, способная ввести их в заблуждение. Однако, когда речь идет об определенных типах звонков (например, о повторных звонках на большие расстояния — скажем, друзьям или родственникам, живущим за рубежом), у некоторых клиентов появляется стимул сравнить расценки, предлагаемые различными провайдерами, и выбрать наиболее приемлемые для себя.

В условиях свободного выбора канала передачи информации, а такие возможности появились у европейцев в начале XXI века, потребители стали приобретать услуги местной телефонии, так же как услуги коммунальных предприятий, независимо от того, кто их предоставляет. В дальнейшем они будут определены действием положений законодательства ЕС о конкуренции. Можно предполагать появление на рынке целого ряда потребительских брендов, как это произошло на рынке Интернет-услуг. В этом случае, возможно, получит наибольшее распространение практика, которая широко используется в коммунальной сфере, — когда потребитель выбирает поставщика/посредника и заключает с ним на год или на меньший срок контракт на оказание услуг за наличный расчет. Однако такое положение дел может привести к тому, что потребители станут выбирать сразу нескольких поставщиков, руководствуясь предлагаемыми тарифами на разные виды связи

и ее дальность (видео-, голосовая связь или передача информации).

Мобильные услуги: скидки против предоплаты

Сегодня потребители для приобретения тех или иных продуктов на условиях предоплаты часто пользуются услугами компаний—операторов сотовой связи (так, в Италии этот показатель составляет 50%), то есть отдается предпочтение классической модели «продукт—бренд», которая не предусматривает каких бы то ни было взаимоотношений между потребителями и поставщиками. Вполне возможно, что, используя соответствующие CRM-методики (например, начисление дополнительных бонусов владельцам карточек лояльных клиентов — благо объем получаемой компанией прибыли вполне позволяет это делать), можно побудить некоторых клиентов приобретать большой объем продуктов в определенных розничных магазинах. Что же касается наиболее ценных для поставщика клиентов, то, возможно, их заинтересует одна из CRM-методик, предусматривающая их взаимодействие с провайдером сотовой связи, если расходы на оплату услуг провайдера возьмет на себя поставщик, а сами клиенты получают поощрительные вознаграждения, как, например, поступает *Air Miles*. Однако большинство клиентов (и большая часть новых потребителей) не относятся к данной категории.

Краткосрочная экономия

Активная деятельность на рынке розничных предприятий (*Sainsbury, Safeway, Tesco* и т. д.), а также страховых компаний, специализирующихся на страховании любых рисков (*Standard Life Bank, Prudential Egg*) и использующих методику директ-маркетинга (к ним относятся главным образом call-центры, но в одном случае речь идет и об использовании Всемирной сети), привела к снижению объемов розничных банковских операций. В действительности потребители выбирают из всего списка компаний одну или две (из-за «ступенчатых» и «семейных» процентных ставок большинство потребителей, вероятно, в тот или иной период времени будут пользоваться услугами лишь одного поставщика). После этого они постоянно пе-

пераспределяют имеющиеся/планируемые финансовые средства между этими компаниями. Однако следует отметить, что такая модель поведения используется только тогда, когда у потребителей есть очень четкое представление о продукте. Это одна из немногих сфер, где стоимость денег совершенно прозрачна.

Оказание «перекрестных» финансовых услуг

Рынки сопутствующих финансовых услуг характеризуются в принципе низким показателем объема приобретаемых клиентами «перекрестных» (сопутствующих) услуг (однако при больших объемах таких услуг можно получить значительную прибыль). Большинство потребителей вполне устраивают различные доступные им каналы распространения/маркетинговые возможности, предоставляемые информационными технологиями (отклики на прямую почтовую рекламу, деятельность call-центров — зачастую она стимулируется методикой прямого ответа на телерекламу), для того чтобы выбрать поставщика, исходя из ценности предоставленных за деньги услуг. Кроме того, следует иметь в виду, что предоставление «перекрестных» услуг весьма проблематично в тех случаях, когда речь идет о продуктах/услугах, имеющих определенный жизненный цикл (например, страхование жизни и выплата пособий), поскольку прогнозировать временные рамки взаимодействия с клиентами довольно сложно. Поэтому многие компании, занимающиеся страхованием жизни и выплатой пособий, оборот которых до сих пор в значительной мере обеспечивается за счет взаимодействия с посредниками, были просто шокированы, когда, создав свое первое хранилище данных, выяснили, насколько у них низкий показатель предоставления дополнительных финансовых услуг. Такое положение дел побудило ряд компаний к разработке более целенаправленных подходов. В некоторых случаях оказывается эффективным программное обеспечение, разработанное с учетом самого передового опыта. Оно предусматривает следующий принцип: определяя целевую аудиторию для того или иного продукта, компания руководствуется не показателем вероятности его приобретения, который определяет агент по продаже, а пристрастиями клиентов. Тем не менее достигнутые ими показатели до сих пор нахо-

дятся на достаточно низком уровне. Данное обстоятельство объясняется тем, что по мере увеличения объема информации относительно различных предложений потребители все чаще отдают предпочтение выбору поставщиков из списка, обращению в call-центры, а Интернет еще более упрощает эту задачу.

Приобретение бакалейных продуктов

Приобретение продуктов из списка поставщиков является классическим примером покупки. Чем больше объем приобретаемого продукта определенной категории, тем обширнее список его поставщиков и тем активнее используется практика покупки продуктов за наличные (речь идет о списке как брендов, так и магазинов). Действительно, значительный объем розничной торговли приходится на непосредственный район охвата обслуживания; вместе с тем в настоящее время отмечаются случаи, когда предприятия розничной торговли рассылают свои прайс-листы и специальные предложения через Интернет. Потребители получают стандартные прайс-листы и решают, какой из магазинов предлагает наиболее выгодные условия.

Следует отметить, что поставщики брендов изыскивают способы установления и развития отношений с конечными пользователями своих продуктов. Большинство из них активно используют свои сайты, чтобы привлечь внимание потребителей к последним предложениям компании. Однако классические методики прямой почтовой рекламы также могут оказаться эффективными. Они, в частности, используются такими компаниями, как *Unilever/Cadbury/Kimberley/Clark consortium, Jigsaw*.

Оказание финансовых услуг

Одна из причин незначительности «перекрестных» услуг — особенно это касается страхования жизни и выплаты пособий — заключается в следующем: чем выше ценность потребителей, тем больше вероятность того, что они обратятся к услугам независимых консультантов, которые порекомендуют им провайдера с учетом их финансовых возможностей и размера причитающихся консультанту комиссионных.

Именно поэтому очень немногие компании предлагают своим потребителям промо-стимулы; как правило, этот аспект ос-

тается вне поля зрения компании и они ограничиваются первичными отношениями с клиентами — практика, аналогичная управляемой торговым агентом покупке продукта за наличные.

Приобретение авиа- и железнодорожных билетов, включая проведение аукционов

Благодаря Интернету, call-центрам, видеотекам и наличию Global Distribution Systems потребителю оказывается гораздо проще выбрать вид отдыха, маршрут путешествия и его стоимость. Маркетеры поставщиков, представляющих Global Distribution Systems — например, *Sabre*, — стимулируют покупки за наличный расчет, используя различные Интернет-технологии (www.travelocity.com). Использование CRM-методик оказывается наиболее эффективным при работе с корпоративными клиентами, которые получают персональное поощрительное вознаграждение (скидки на билеты). Авиалинии с низким объемом издержек практикуют оказание всем без исключения клиентам услуг среднего качества.

Приобретение автомобилей

Исследования, проведенные самими автомобильными компаниями, свидетельствуют о том, что многих потребителей не устраивает, когда их вынуждают вступать в отношения с компаниями-дилерами, поскольку они предпочитают работать со списком розничных магазинов и делать соответствующий выбор. Поэтому постепенно рынок частных автомобилей и автопарков движется именно в этом направлении, о чем свидетельствуют результаты проведенного нами исследования, касающегося применения СМ-методик в автомобильной промышленности (Stone M. et al. *Managing Automotive Customers*. Policy Publications, 1998). В Европе, где действуют определенные правовые ограничения (Законодательный акт ЕС, который запрещает производителям вынуждать дилеров работать только с одной маркой автомобилей), этот процесс, безусловно, идет медленнее. Однако гипермаркетам удается добиваться поставленных целей! *Carrefour* (Франция) уже вышла на автомобильный рынок, а *Tesco* (Великобритания) пришлось пресечь слухи о подобном шаге, когда она приобрела несколько машин

«Skoda Octavia» для осуществления промо-акции, — рекламный слоган гласил: «Мы не продаем автомобили, а просто отдаем их вам». (См.: Mason T. *The best shopping trip? How Tesco keeps the customer satisfied*. Journal of the Market Research Society, 40 (1), 1998. P. 5–12; Shingleton J. *Development of petrol retailing in the United Kingdom*. Journal of the Market Research Society, 40 (1), 1998. P. 13–23. В этих книгах излагается ряд интересных соображений по поводу того, чем руководствуются крупные предприятия розничной торговли и как это влияет на их отношение к новым продуктам и сферам услуг.)

Влияние web-маркетинга на эти модели

В настоящее время маркетологи во всем мире — раньше такой вопрос волновал только американских специалистов — сконцентрировали свое внимание на вопросе о том, как использование Всемирной сети влияет на применяемые ими модели маркетинга. Сейчас серьезно анализируются условия, необходимые для распространения современных методик маркетинга баз данных, основанного на использовании телефона и почты не только в странах с развитой экономикой, но и в более сложных условиях, характерных для стран Восточной Европы и Тихоокеанского бассейна. (Для примера можно привести такие работы, как: Chang S. *Cutting-edge Internet database marketing to the Pacific Rim region*. Journal of Database Marketing, 5 (3), 1998. P. 255–266; Howard M., Cornish C. *How can direct marketers improve the quality of relationship marketing on the Internet?* New Marketing Directions, 1 (4), 1998. P. 3–11; Howard M., Cornish C. *Setting up e-business in the Czech Republic*. E-Business — a Working Reality. IBM Corporation, 1998.) В настоящее время выпущены пособия по вопросу ведения маркетинговой деятельности при помощи Всемирной сети (Lewis H. G. and R. *Selling on the Net: The complete guide*. NTC Business Books, 1997). И что, вероятно, еще более важно — в настоящее время исследуется влияние Всемирной сети на ведение бизнеса в целом; в то же время Всемирная сеть, видимо, повлияет на будущую роль маркетинговой концепции и всех аспектов деятельности компаний, которые касаются непосредственного взаимодействия с клиентами (Tapscott D., Lowy A., Ticoll D. (eds).

Blueprint to the Digital Economy. McGraw-Hill, 1998; или Martin C. *Net Future*. McGraw-Hill, 1999).

Итак, можно подвести следующий итог. Использование возможностей Всемирной сети устранило для потребителей все ограничения, касающиеся физических (не виртуальных) каналов распространения и коммуникации. Более информированные потребители могут создавать свои собственные каналы, сочетая несколько различных предложений. Они могут решить, что им в ряде случаев целесообразнее приобрести продукты/услуги непосредственно у поставщика, а в других случаях — сделать это через посредников. Они могут получить соответствующую информацию от посредников, а приобрести продукт/услугу у поставщика, и наоборот. Еще один вывод заключается в том, что использование Всемирной сети приводит к активизации работы компании и ставит в худшее положение те из них, которые не способны быстро реагировать на появление у клиентов новых потребностей и прогнозировать их, а также на появление новых конкурентов или даже новых видов конкуренции. В то же время компании, использующие Всемирную сеть для предоставления большего объема информации своим клиентам, могут сэкономить средства и повысить качество обслуживания потребителей (речь, в частности, идет об услугах по упаковке и доставке продуктов).

Глава 3

ПОТРЕБИТЕЛИ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Решая вопрос о целесообразности использования CRM-методик, необходимо определиться по двум позициям:

- Какой должна быть политика компании в области CRM-деятельности?
- Насколько далеко она должна заходить?

Ответы на эти вопросы в значительной степени зависят от нужд потребителей.

Требования потребителей

Большинство потребителей вполне реалистично оценивают отношения с вами и понимают, что вы располагаете ограниченными ресурсами, технологиями и не так-то просто изменить это положение. Потребителей же с нереалистичными ожиданиями можно научить объективно оценивать ситуацию.

Анализируя отношения клиентов с вашей компанией, вы совершенно правильно полагаете, что эти отношения вполне могут быть достаточно долговременными. У вас появляются возможности укреплять их, особенно до, во время и непосредственно после заключения сделок с ними.

В отношениях с вами клиенты могут выделять более масштабные, значимые и менее важные моменты. Например, если клиент бронирует ежегодный техосмотр своего автомобиля, его

взаимодействие с компанией начинается с незначительного эпизода — бронирования данной услуги. Следующий шаг может быть более значимым — он сообщает менеджеру по обслуживанию автомобилей о неполадках или формулирует их в письменном виде. Затем наступает день оказания клиенту забронированной услуги, и он оставляет автомобиль в гараже. Вполне возможно, что в течение всего дня клиент испытывает беспокойство. Может быть, он не уверен в том, что за день машина будет отремонтирована, что все неполадки будут устранены. Вполне возможно, клиент не знает точно, во сколько это ему обойдется. Наконец, происходит, пожалуй, самый важный контакт — потребитель приезжает забирать свой автомобиль и оплачивает счет. На данном этапе принципиально важное значение имеет умение менеджера грамотно работать с клиентами. Если ремонт займет больше времени, чем планировалось, нужно, по возможности, позвонить и поставить об этом в известность клиента. Тогда удастся предотвратить ужасную ситуацию, когда клиенту приходится ждать завершения ремонта своего автомобиля, отчего чувство неопределенности у него только усиливается.

Итак, успех ваших отношений с клиентами, как правило, зависит от того, что, с точки зрения клиентов, важно в каждом эпизоде взаимодействия с вами и в рамках ваших отношений в целом. В нашем случае, когда для примера берется автомобильная промышленность, прежде чем сделать заказ на ремонт своего автомобиля, клиент, возможно, захочет ознакомиться с прейскурантом предоставляемых услуг, расценками на них, системой скидок и информацией о выходных днях. Сделав заказ, клиент может предъявить повышенные требования к срокам и качеству. Вполне возможно, что, получив счет, он потребует подробно разъяснить, почему оказанные ему услуги обошлись так дорого.

Уровни отношений с клиентами

Если в основе работы вашей компании лежат отношения с клиентами, вам нужно более четко представлять себе, на какой уровень этих отношений рассчитывает клиент. Определе-

ние уровня взаимоотношений включает в себя, в частности, следующие аспекты:

- используемые коммуникационные средства — почта, телефон, личное общение и т. д.;
- частота контактов — в этом случае временной фактор может иметь важное значение;
- с кем осуществляется контакт — с каким подразделением вашей компании, с каким человеком и т. д.;
- рамки каждого контакта, то есть обсуждаемые вопросы;
- характер информации, которой стороны обмениваются во время каждого контакта;
- результаты каждого контакта, то есть последующие шаги, которые должны предпринять вы и ваш клиент;
- издержки, с которыми сопряжен для клиента каждый контакт с вами, — речь идет не столько о финансовых издержках, сколько о затратах времени и нервов.

В большинстве случаев клиенты имеют представление о минимально приемлемом и желательном уровнях взаимоотношений. Если же у клиента уже есть опыт взаимодействия с вашей компанией, можно говорить также об осознанно выбранном уровне отношений — таком, который устраивает потребителя.

Следует отметить, что восприятие контактов (речь идет об их характере, частоте и т. д.) зачастую очень отличается от реального положения вещей — то есть имеет место эффект ореола*. Данный эффект предполагает дифференциальную шкалу оценки: чем лучше ваши отношения с клиентами, тем позитивнее они оценивают каждый контакт с вашей компанией. Например, лояльные потребители могут полагать, что они контактируют с вами чаще, чем это происходит в действительности (вероятно, они оценивают каждый контакт с вашей компанией более позитивно, чем он есть на самом деле).

Очень важно не переусердствовать! Наиболее показательны в этом смысле отношения, характеризующиеся избытком

* *Эффект ореола* — субъективная реакция со стороны потребителей при попытках проанализировать их взаимоотношения с рынком, особенно в области оценки рекламы или вида продукции. — *Примеч. пер.*

внимания, когда контакты слишком часты, когда запрашивается слишком большой объем информации о клиентах и т. д. При использовании телемаркетинга, если потребитель звонит в центр обработки откликов и ему сразу же отвечают, то у него просто нет времени на обдумывание. Время на то, чтобы собраться с мыслями, становится особенно важным фактором в странах, где осуществляется переход от устаревших способов соединения с абонентом к электронным способам, когда промежутки времени между набором номера и соединением значительно сокращаются. Если оператор оказывается человеком энергичным и быстрым (с точки зрения потребителя) и сразу начинает диалог, это может испугать потребителя и помешать дальнейшему общению по телефону. Особенно сложно в таких ситуациях приходится пожилым людям.

Для некоторых потребителей могут существовать определенные пороговые уровни удовлетворенности и неудовлетворенности. Стандарты отношений, которые находятся ниже такого уровня, могут подвергаться резкой критике, но если отношения соответствуют уровню удовлетворенности, потребитель воспринимает их как должное. Существует еще целый ряд отношений, которые потребители могут воспринимать более или менее безразлично.

Какие отношения устроили бы потребителей?

Существует ряд факторов, определяющих характер отношений, которые клиенты хотели бы иметь с поставщиком.

Эффект опыта

Требования потребителя к отношениям с поставщиком и восприятие подобных отношений определяются целым рядом факторов. Наиболее значимый из них — опыт, независимо от того, идет ли речь о вашей компании, о каком-либо ее конкуренте или об иной компании, на базе которой строится оценка. Когда речь идет о CRM-деятельности, все компании — поставщики продуктов/услуг являются в некотором смысле конку-

рентами. В условиях конsumerизма* вполне естественно эксплицитное сравнение, скажем, магазина розничной торговли с какой-нибудь железнодорожной компанией.

Степень подобных параллельных сравнений в наше время значительно возросла. По мере совершенствования крупными коммерческими организациями своей CRM-деятельности государственные коммунальные службы вынуждены делать то же самое, поскольку потребители сравнивают качество услуг тех и других и формируют свои ожидания, которые переносятся на различных поставщиков продуктов/услуг.

В условиях конкуренции потребители, имеющие отношения с определенными поставщиками, придерживаются такой практики, так как их устраивает комплексное обслуживание компании, включающее в себя такие аспекты, как качество продукта, обслуживание, цены, кредиты и характер взаимоотношений.

Но данное положение не дает оснований для самоуспокоенности. Потребители, работающие с поставщиками, реализующими свои продукты по низкой цене, вполне могли убедить себя, что им есть смысл терпеть невысокий уровень обслуживания, низкий стандарт отношений из-за низких цен на продукты. Однако при появлении на рынке компании, которая предлагает продукт по низким ценам, но обеспечивает высокие стандарты CRM-деятельности, требования потребителей изменяются.

Прежний опыт может влиять на поведение потребителей. В деятельности поставщиков, имеющих хорошую репутацию в плане отношений с клиентами, иногда могут наблюдаться спады. Однако клиенты не сразу переключатся на других поставщиков. По своему опыту они знают, что компания, услугами которой они пользуются, на протяжении ряда лет имела хорошую репутацию. Такое поведение клиентов предоставляет компании-поставщику возможность снова встать на ноги.

* *Конsumerизм* — организованное движение за расширение прав и влияния потребителей, покупателей по отношению к продавцам и производителям товаров, создание обществ потребителей. — *Примеч. пер.*

Влияние «из уст в уста»

Зачастую именно таким образом потребители, удовлетворенные или не удовлетворенные деятельностью компании, передают свой опыт взаимодействия с ней другим людям. Самые верные сторонники — это потребители, которых ваша компания полностью устраивает, или те, кому вы помогли решить насущные проблемы. Они станут рекомендовать вашу компанию своим друзьям. Если последних не устраивают поставщики, с которыми они работают, такие рекомендации особенно эффективны.

Рекомендации — одинаково мощное средство и на организационных, и на потребительских рынках. Информация о характере отношений с клиентами может распространяться как внутри определенной группы людей, принимающих решения или влияющих на их принятие, так и между несколькими такими группами. В группе, которая принимает серьезные решения, связанные с высокой степенью риска, важно, чтобы ее члены создавали впечатление информированных людей и на самом деле были таковыми. Любая информация о чужом опыте, как правило, берется на вооружение и высоко ценится.

Временной фактор

Многие клиенты, даже если они меньше работают и больше отдыхают, не склонны проявлять терпение, когда им приходится тратить на взаимодействие с поставщиками больше времени, чем раньше. Если потребителям кажется, что им не хватает свободного времени, у них может возникнуть желание добиться большего за короткий срок. Они начинают беспокоиться по поводу несоответствия планов реальным результатам взаимодействия с поставщиком.

Если, по мнению ваших потребителей, они испытывают недостаток времени, важным элементом ваших отношений с ними могут стать предложения, предусматривающие экономию времени. Вместе с тем проблема времени воспринимается потребителями по-разному, в зависимости от их возраста. Чем старше и богаче потребители, тем меньше они ощущают недостаток времени. Поэтому маркетологи, ориентирующиеся в

своей деятельности на пожилых потребителей, вполне могут использовать информацию о том, сколько времени они готовы посвятить отношениям с клиентами, в предпринимательских целях. Особенно это касается дорогих и высококачественных продуктов.

Решение о покупке

Характер решения о покупке можно определить, используя концепцию классификации закупок, которая впервые появилась в промышленном маркетинге. Она предусматривает следующую классификацию покупок:

- **Новая задача.** Потребитель незнаком с тем или иным продуктом/услугой, и ему потребуется большой объем информации. Он может поинтересоваться мнением по поводу необходимого продукта/услуги у своих коллег или друзей. Вы со своей стороны пытаетесь продать этот продукт/услугу и установить с данным клиентом отношения — задача не из простых. Если вы изначально начнете оказывать на клиента слишком сильный напор, ваши последующие отношения с ним могут складываться неблагоприятно, поскольку вполне возможно, что вы продали ему не тот продукт/услугу.
- **Обычная повторная покупка.** Зачастую обычный повторный заказ продукта/услуги, не предусматривающий его/ее модификацию, осуществляется в установленном порядке. Если вы поставляете клиенту продукт, который он ранее уже приобретал, задача CRM-деятельности сводится к упрощению процедуры повторного заказа, а также к тому, чтобы подтолкнуть потребителя задуматься о том, какой еще продукт/услугу он хотел бы приобрести у вас.
- **Повторная покупка, сопровождающаяся модификацией продукта/услуги.** Такая форма заказа практикуется тогда, когда потребитель хочет внести изменения в деятельность поставщика или в иной аспект процесса купли-продажи. В то же время ему нужно, чтобы продукт/услуга оставался в общих чертах таким, каким был раньше. Подобная форма заказа зачастую оказывается самым

серьезным испытанием эффективности CRM-мероприятий. Ваши клиенты решают, стоит ли им переключаться на другие продукты/услуги; они вполне могут это сделать, если вам не удастся грамотно построить отношения с ними.

Решения, обусловленные высокой вовлеченностью потребителей

Нередко для осуществления покупки информация либо не нужна вообще, либо ее нужно немного. Зачастую мотивация той или иной покупки очевидна. Особенно ярко это проявляется тогда, когда речь идет, например, об автобусной поездке, которую потребитель совершает каждый день. В основном клиенты приобретают товары для удовлетворения чисто функциональных потребностей, которые не несут практически никакого символического смысла. Стоимость одной единицы таких товаров невелика, независимо от того, какой бренд выбирает потребитель. Они приобретаются постоянно. Если потребитель ошибется в выборе поставщика или продукта, он не слишком сильно рискует, поскольку социально-экономическая и психологическая «привязанность» к данному продукту низки и характеризуются низкой вовлеченностью. Тем не менее не все дешевые и часто приобретаемые продукты/услуги относятся к данному типу. Поездки на поезде, безусловно, таковыми не являются.

Иногда потребителям кажется, что их неправильный выбор будет иметь для них значительные психологические и социальные последствия, особенно когда речь идет о выборе в условиях «износа» («изнашивается» не только одежда, но и напитки, машины, книги, мебель и т. д.). Продукты/услуги, характеризующиеся высокой вовлеченностью, имеют особенно важное значение для CRM-деятельности. Эффективные CRM-мероприятия могут в значительной степени способствовать усилению лояльности потребителей. Неэффективные же CRM-мероприятия приводят к ослаблению лояльности клиентов и распространению негативной информации о компании.

Если принятие того или иного решения имеет большую значимость для потребителя, он может очень тщательно анализи-

ровать информацию, прежде чем совершить покупку. Если продукт приобретается достаточно часто, потребитель будет более тщательно обдумывать свое решение, если захочет переключиться на других поставщиков или другие продукты. После того как новые привычки в плане покупок перейдут у потребителя в разряд обыденности, процесс покупки продуктов приобретет для него рутинный характер.

Этапы процесса потребительского решения

Как правило, решение о покупке товара потребителем складывается из целого ряда этапов:

- **Существование потребности.** У клиента возникает определенная потребность, о которой он может даже не догадываться, но она объективно существует.
- **Осознание потребности.** Потребность становится насущной.
- **Осознание проблемы.** Возникновение потребности происходит по той или иной причине. Как правило, это объясняется тем, что клиенту нужно решить определенную проблему (удовлетворение потребности). Ваш потребитель осознает наличие проблемы.
- **Поиск информации.** Ваш потребитель ищет информацию о продукте/услуге, для того чтобы решить возникшую проблему.
- **Оценка.** Потребитель собирает всю доступную информацию по данному вопросу, необходимую для решения проблемы, и анализирует ее. Он может иметь или не иметь критерии, на основе которых делается выбор. Даже если такие критерии у потребителя есть, в процессе оценки информации они могут измениться. Кроме того, важно иметь критерии для принятия решения. Некоторые потребители больше полагаются на советы знакомых, нежели на информацию, предоставленную поставщиками. Следовательно, результат такой оценки во многом зависит от ряда факторов: от личностных особенностей потребителя и накопленного им опыта до способов предоставления информации различными поставщиками. Вы

должны понять, какими критериями руководствуется потребитель при оценке различных поставщиков, продуктов/услуг. Таким образом обеспечивается взаимосвязь между CRM-деятельностью компании и ее финансовым благополучием, поскольку, если отношения с потребителями определяют их выбор между поставщиками и, продуктами/услугами, не составляет никакого труда дать коммерческое обоснование целесообразности инвестирования в формирование отношений с клиентами и управление ими.

- **Выбор.** В ряде случаев выбор потребителя может быть импульсивным или, по крайней мере, казаться таким. Однако во многих случаях выбор носит осознанный, рациональный характер и основан на системной обработке информации. Такая обработка приводит к возникновению намерения потребителя приобрести продукт, руководствуясь представлениями о нем и о том, как он, вероятнее всего, функционирует.
- **Послепокупочная оценка.** После принятия решения о покупке потребители переоценивают продукт в свете новой информации, например касающейся его функционирования. Иногда, получив такую информацию, потребители расстраиваются. Они могут испытывать сомнения и даже беспокойство, если продукт не оправдал их ожиданий. В этом случае они могут стремиться получить поддержку своему решению (источником такой информации могут стать люди, которые приобрели такой же продукт/услугу). Потребители могут также сосредоточиться на положительных сторонах своего решения, пытаясь убедить себя в том, что не ошиблись. Или же они могут вообще не обращать внимания на информацию, которая противоречит тому, во что они хотят верить.

Послепродажные CRM-мероприятия могут помочь потребителям удостовериться в правильности совершенной ими покупки.

Брендинг и формирование ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Когда дело доходит до осуществления сделки купли-продажи, брендинг продукта/услуги приобретает очень важное значение. Вместе с тем сделка очень сильно влияет на ожидания ваших клиентов и их восприятие отношений с вашей компанией. Надежный бренд, существующий на рынке на протяжении достаточно длительного времени, создает основу для установления прочных взаимоотношений между компанией и клиентами. Без него при осуществлении каждой сделки нужно начинать отношения практически с нуля.

Лояльность потребителей и брендинг — тесно связанные между собой понятия. Ярко выраженный и позитивный брендинг невозможен без лояльности потребителей. Аналогичным образом лояльность потребителей в конечном счете зависит от отношений между ними и компанией. Если вы грамотно строите свои отношения с клиентами, они будут проявлять лояльность по отношению к вашей компании, что создаст условия для эффективного брендинга. Для осуществления брендинга необходимо, чтобы в сознании потребителей четко закрепились информация о продукте. Если клиент часто приобретает и использует данный продукт/услугу, а также взаимодействует с вашей компанией, у него формируется позитивное представление о нем.

Наиболее очевидным проявлением отсутствия лояльности служит переключение потребителей на другие бренды или других поставщиков. Иногда это происходит тогда, когда ваши потребители решают, что им нужно что-то другое, но не потому, что у них возникают какие-то проблемы с вашим продуктом или их не устраивают отношения с вами, а просто потому, что ищут какой-то иной продукт или же продукт той же товарной категории, что и ваш, но только с несколько иными характеристиками. Только эффективная CRM-деятельность может способствовать восстановлению отношений с такими клиентами. Однако трудно предотвратить переключение клиентов на другие бренды и других поставщиков при помощи CRM-методик, если оно обусловлено значительным рас-

хождением в цене, за исключением случая, когда речь идет о более дешевом и менее качественном продукте, чем ваш.

Кроме того, невозможно предотвратить переключение клиентов, если у них возникают проблемы с вашим продуктом/услугой или их не устраивает характер отношений с вашей компанией. Наибольшую опасность представляет наличие нерешенных проблем, о которых вы не имеете представления. Со временем они усугубляются, и в конечном итоге ваш клиент переключается на другой бренд или другого поставщика. Для предотвращения такого развития событий целесообразнее всего использовать CRM-методику, позволяющие получать информацию о рекламациях клиентов и эффективно решать возникающие проблемы.

Методы контроля

Для большинства клиентов характерна потребность иметь гарантии безопасности. Вследствие этого может возникнуть необходимость в использовании методов контроля при осуществлении CRM-мероприятий. Однако во многих ситуациях у клиентов возникает ощущение, что их отношения с компанией осуществляются совершенно бесконтрольно. Речь, в частности, идет о телефонных звонках с предложением продажи тех или иных продуктов: звонки раздаются по вечерам, и потребители не в силах их прекратить.

Необходимо сделать все возможное, чтобы выяснить, что нужно предпринять для создания у клиентов, которые этого хотят, чувства уверенности. При анализе создавшегося положения целесообразно определить ключевую точку контроля. Во многих маркетинговых ситуациях такой точкой являетесь вы. Именно вы определяете, какие маркетинговые мероприятия необходимо осуществить и когда. Однако, как и в маркетинге в целом, существует еще и воспринимаемая ключевая точка, которая имеет более важное значение, нежели фактическая: клиентов можно убедить, что именно они контролируют ситуацию.

Если же степень контроля над ситуацией не устраивает клиентов или же если, по мнению клиентов, на них возлагается задача контроля над ситуацией, с которой они не в состоянии справиться в силу своей недостаточной компетенции или

отсутствия необходимой информации, может возникнуть стрессовая ситуация. В результате ваши потребители могут почувствовать беспокойство и выразить нежелание взаимодействовать с вашей компанией. Как показали исследования, потребность клиентов в контроле не зависит от очевидных факторов, таких, как, например, их покупательная способность. Причины, обуславливающие потребность клиентов в контроле, определяются как индивидуальными особенностями клиента, так и прочими факторами.

Итак, вам необходимо предоставить потребителю ту степень контроля, которую он хочет, то есть дать ему возможность реально контролировать отношения с вами или же полностью взять инициативу в свои руки. Если для успешного продвижения на рынок нового продукта необходим контроль со стороны клиентов (например, в силу важности такого элемента, как самообслуживание), тогда ключевым элементом мероприятий по продвижению продукта на рынок должна стать просветительская деятельность. Ее характер, безусловно, определяется способностью целевой аудитории воспринимать предоставляемую компанией информацию.

Некоторые потребители желают полностью контролировать ситуацию, предпочитая самообслуживание рутинным процедурам осуществления торговых операций. Другие же потребители не хотят держать ситуацию под контролем. Они чувствуют себя защищенными, будучи окруженными вниманием со стороны поставщика настолько, чтобы у них не возникало необходимости брать на себя какую бы то ни было инициативу. По мере возможности нужно предлагать клиентам два варианта развития отношений с компанией: они могут либо контролировать эти отношения, либо быть подконтрольными.

Автоматизация осуществления CRM-мероприятий

В зависимости от характера контакта CRM-мероприятия могут осуществляться с помощью различных способов донесения информации. Это можно делать в режиме личных встреч, по те-

лефону, через Интернет или прочие электронные медиа, с помощью видео- или телевидения (предоставление видеофильмов по запросу), информация может предоставляться через громкоговоритель или в виде печатных материалов. Использование автоматизированных систем осуществления CRM-мероприятий вместо методов маркетинга, предусматривающих участие людей, ставит под сомнение ряд способов установления отношений между клиентами и поставщиками. Наиболее отчетливо это проявляется при проведении простых сделок. Речь, в частности, идет:

- о сделках, заключаемых через Интернет;
- о запросах информации по телефону и предоставлении таким же образом соответствующих данных потребителям с использованием автоматизированной консультативной службы;
- об использовании системы самообслуживания на заправочных станциях и автомойках.

Перечисленные операции целесообразнее всего осуществлять при наличии максимально полной информации о потребностях клиентов, которые необходимо удовлетворить с помощью автоматизированного подхода. Зачастую потребители используют простые услуги, оказываемые компанией, для того чтобы проверить те или иные сведения или же получить необходимую информацию. Если клиент снимает деньги или кладет их на свой счет, он может попросить предоставить ему информацию о состоянии счета или о произведенных финансовых операциях. Люди, берущие напрокат видеокассеты, могут поинтересоваться, насколько популярны определенные фильмы. Иногда предусматривается автоматическое предоставление информации в рамках той или иной операции.

Выработка стандартных сценариев CRM-мероприятий

Во многих ситуациях, касающихся CRM-мероприятий, штат сотрудников вашей компании подготовлен вести себя

определенным образом. Потребителям также можно дать информацию о сценарии поведения персонала поставщика и научить их действовать в соответствии с ним. Если потребитель согласен, шансы на успешное осуществление тех или иных операций и установление отношений между ним и поставщиком увеличиваются, поскольку сценарии разрабатываются с учетом потребностей клиентов. Их применение помогает потребителям получить от поставщиков необходимую информацию. Наиболее очевидно это проявляется в телемаркетинге. Если ваш клиент готов ответить на ваши вопросы, призванные определить его потребности, а потом совместно с вами предпринять действия, необходимые для того, чтобы контакты с ним оказались плодотворными, ваш клиент и вы достигнете поставленных целей.

Работа с потребителями, которые хотят контролировать ваши отношения с ними, требует особого подхода. Здесь также необходимо разработать соответствующие системы, сценарии поведения, а также подготовить штат сотрудников таким образом, чтобы у потребителей сложилось впечатление, что именно они определяют ситуацию, хотя на самом деле она находится у вас под контролем. Вполне возможно, что при работе с клиентами, которые стремятся держать ситуацию под своим контролем, разработка сценария поведения с ними, его логики и содержания, является единственным значимым элементом комплекса отношений с клиентами.

И все же потребители склонны игнорировать создаваемые поставщиками модели поведения, выражая свое нежелание ознакомиться с инструкциями, которые составляют часть сценария, предшествующую проявлению человеческого фактора в отношениях с ними. Возможно, такое поведение обусловлено недостаточно четко разработанным сценарием или потребители предпочитают печатным материалам непосредственное общение с представителями поставщика.

Некоторые компании используют для оказания консалтинговых услуг соответствующие компьютерные системы, призванные упростить процесс управления диалогом компании с различными категориями клиентов в разных ситуациях. Совершенно очевидно, что такие системы проще всего использовать при

работе с клиентами по телефону. Вместе с тем данный подход также применяется для моделирования результатов осуществления различных финансовых операций (страхование жизни, пенсионное обслуживание), а также издержек и выгод использования разных крупных компьютерных конфигураций.

* * *

В этой главе мы осветили возможные подходы ваших клиентов к CRM-мероприятиям и то, как характер торговой деятельности сказывается на отношении клиентов к CRM-деятельности. В главе 4 мы переключим свое внимание на вас — поставщиков.

Глава 4

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Необходимость более внимательного изучения проблемы

Выше мы рассматривали CRM-деятельность с точки зрения потребителя. В этой же главе речь пойдет о CRM-мероприятиях с точки зрения поставщика.

Большинство менеджеров согласятся с тем, что в конечном итоге установление тесных взаимоотношений с потребителями имеет важное значение для успешной деятельности компании. В краткосрочной перспективе, однако, между компанией и потребителями возникают конфликты, обусловленные деятельностью ваших организационных структур, методиками контроля и осуществления повседневной работы компании. CRM-мероприятия, которые были бы эффективны с точки зрения как краткосрочной, так и долгосрочной перспективы, предусматривают принятие во внимание целого ряда аспектов.

Планирование CRM-деятельности

На способность компании удовлетворить потребности клиентов влияют нижеследующие факторы:

- цели вашей компании: какие цели вы перед собой ставите и требуется ли для их осуществления претворять в жизнь СМ-мероприятия;

- стратегия компании: сюда входят цели, которые ставит перед собой компания и которые находят свое отражение в основных направлениях ее деятельности;
- политика компании и план работы: стратегия находит отражение в практической деятельности компании;
- нормы и правила: установленный порядок, определяющий работу ваших сотрудников;
- ресурсы, которые планируется задействовать для решения различных задач в рамках проводимой компанией политики;
- штат сотрудников: люди могут в значительной степени способствовать эффективности использования CRM-технологий; вместе с тем недостатки в подборе, подготовке и управлении кадрами очень негативно сказываются на отношениях компании с клиентами;
- процесс планирования: предусматривает приведение ресурсов в соответствие с поставленными целями, а также их использование в рамках определенной политики, которая должна отвечать соответствующим нормам и правилам;
- системы: грамотно созданная база данных, вовремя предоставленная соответствующим людям, способствует совершенствованию процесса управления;
- ваша способность осуществлять мониторинг ключевых показателей деятельности компании.

Влияние каждого из вышеупомянутых факторов на CRM-деятельность зависит от того, концентрируете ли вы свое внимание на удовлетворении потребностей клиентов; ваше представление о потребностях в свою очередь определяется тем, как вы используете информацию о клиентах.

Значение информации о клиентах

В процессе планирования необходимо принимать в расчет информацию о клиентах. Кроме того, вы должны располагать ею в приемлемой форме для использования во время контактов с клиентами. Их можно разделить на две группы: входящие

коммуникации (когда вы обращаетесь к потребителю) и исходящие коммуникации (когда потребитель обращается к вам) по самым разным вопросам (заказы, рекламации, запросы об информации общего характера, запрос на поставку продуктов, выставление счетов-фактур, запросы информации технического характера и т. д.). Подобное использование данных о клиентах как в целях планирования, так и в коммуникационных целях имеет важное значение в плане формирования у потребителей более четкого представления о стратегии и планах вашей компании.

Системы, методика работы, сценарии и существующие рамки отношений

Разработка сценария развития отношений между вашей компанией и клиентами является одной из важных элементов CRM-деятельности. Методику, которой руководствуется ваша компания, необходимо указывать в сценарии для клиента (речь идет вовсе не о необходимости детальной проработки всех контактов с клиентами, нужно лишь определить механизмы контроля вашего диалога в целом) в тех ситуациях, когда клиент взаимодействует с вами. Если клиент действует в соответствии с вашим сценарием, есть все основания рассчитывать на необходимый для вас результат той или иной операции или же развития отношений в целом. Поэтому нужно очень тщательно разрабатывать сценарий, учитывая потребности клиентов, и при необходимости использовать его в качестве основы для обучения клиентов (в сложных ситуациях).

Кроме того, сценарий нужно рассматривать как один из способов формирования у потребителя осознанного уровня контроля. Наличие у клиентов соответствующего знания сценария позволяет им эффективно наблюдать за ходом развития отношений с поставщиком. Наличие качественного сценария помогает усилить у потребителя ощущение предсказуемости результатов конкретного контакта с поставщиком, способствует снижению уровня стресса. Например, если в самом начале сценария указывается номер потребителя, он сможет получить всю необходимую информацию. Безусловно, не все клиенты стре-

мятся жестко контролировать свои отношения с поставщиками, поэтому, если управление каждым эпизодом обслуживания клиента можно осуществлять путем установления тесных личностных взаимосвязей, необходимость в сценарии может вообще отпасть.

Практический опыт

Информация — ключевое звено CRM-деятельности. Она бывает двух видов:

- информация о потребителях: представление об их нынешних взглядах, потребностях и ожиданиях, а также возможное изменение сложившейся ситуации в будущем;
- информация о вашей организации: данные о том, какие услуги она предоставляет клиентам и как они могут в будущем сказаться на политике компании.

Информация о потребителях

Существует ряд способов получения информации от клиента, в частности:

- проведение формальных исследований рынка;
- анализ информации о транзакциях — отклики потребителей, запросы, результаты сбытовой деятельности и т. д.;
- информация о конкурентах — какие продукты ваши клиенты приобретают у других поставщиков;
- анализ положительных отзывов и рекламаций клиентов;
- взаимодействие со специалистами по работе с клиентами.

Принципиально важное значение в получении информации имеет способность организации ориентироваться на потребителя. Важно, чтобы она стремилась установить обратную связь с клиентами или рассматривала отношения с ними как фактор, вторгающийся в ее деятельность.

Невозможно наладить эффективную CRM-деятельность, если компания не стремится развить обратную связь с клиентами, не имеет соответствующего механизма сбора и анализа нужной для этого информации, если она не использует лю-

бую возможность для совершенствования своей CRM-деятельности.

Информация о вашей организации

Необходимо дать ответ на два вопроса:

- Что представляет собой существующая в вашей организации структура, занимающаяся CRM-деятельностью?
- Каким образом она управляется?

В крупных организациях, имеющих многоуровневую систему управления, множество дочерних компаний или отделений, ответы на приведенные выше вопросы должны даваться на каждом уровне отдельно.

Структурирование CRM-деятельности предполагает использование соответствующих структур, наделенных определенными полномочиями, которые призваны максимально полно удовлетворить потребности клиентов. Ответственность за управление клиентами возлагается на то структурное подразделение, которое способно направлять соответствующие ресурсы для достижения этой цели, а также располагать информацией, необходимой для мониторинга и оценки CRM-деятельности.

«Близость» — не обязательно географическое понятие. Многие британские компании-поставщики пришли к выводу, что для установления и поддержания отношений с конкретными клиентами экономически более целесообразно использовать централизованную систему телемаркетинга, нежели иметь большое количество своих представительств по всей стране, которые не могут работать с клиентами круглосуточно.

Многие поставщики, будь то крупные или мелкие компании, также пришли к выводу, что предоставление потребителю возможности легко и быстро связаться с ними — один из ключевых элементов CRM-деятельности. При отсутствии же данного условия практически невозможно определить характер отношений компании с клиентами. Такой факт в значительной степени может объясняться тем, что клиенты активно не взаимодействуют с поставщиками, за исключением тех случаев, когда сам поставщик выступает инициатором такого контакта.

Управление CRM-деятельностью предполагает наличие систем и механизмов управления и контроля, которые позволяют

персоналу компании-поставщика удовлетворять потребности клиентов. Речь также идет о системе подбора, подготовки и предоставления штатным сотрудникам необходимой информации, с тем чтобы они могли действовать в соответствии с потребностями клиентов (данный вопрос подробно рассмотрен в последней главе этой книги).

В таблице 4.1 указаны признаки неэффективной CRM-деятельности. Выявив один или несколько признаков из приведенного ниже перечня, вы поймете, на что вам нужно обратить внимание.

Таблица 4.1

Признаки неэффективной CRM-деятельности

Характерны ли нижеприведенные признаки для ситуации в вашей компании?	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Необходимость представлять на рассмотрение руководства компании блок большого числа решений, касающихся менеджмента отношений с конкретными клиентами. <input type="checkbox"/> Слишком медленное принятие решений. <input type="checkbox"/> Отсутствие систем, позволяющих штатным сотрудникам компании гибко реагировать на потребности клиентов. <input type="checkbox"/> Слишком большой объем работы, вследствие чего штат компании не имеет возможности на должном уровне выполнить поставленные перед ним задачи (при возникновении таких ситуаций потребитель зачастую прекращает отношения с компанией). <input type="checkbox"/> Недостаточная информированность штата компании, вследствие чего сотрудники не знают наверняка, что именно говорить клиентам. <input type="checkbox"/> Наличие мотивационных, оценочных и других ориентированных на управление людьми систем, в которых недостаточное внимание уделяется вопросам успешного взаимодействия с клиентами. <input type="checkbox"/> Увеличение числа рекламаций. <input type="checkbox"/> Недостаточная мотивация деятельности специалистов по работе с клиентами. <input type="checkbox"/> Увеличение числа клиентов, потерянных компанией. 	

Накопление практического опыта: значение лидерства

Располагать большим объемом информации, иметь представление о методиках менеджмента отношений с клиентами и реализовывать это на практике — разные вещи. Вот из чего вытекает CRM-лидерство. В идеале в любой организации, деятельность которой зависит от эффективного взаимодействия с потребителями, весь штат сотрудников должен быть ориентирован на CRM-деятельность. Такой задачи достичь непросто. Прежде всего, как правило, необходимо сформировать у людей способность быть лидерами на всех уровнях. Задача лидеров заключается в осуществлении предводительства, мониторинга и коммуникационных функций. Они определяют проблемы, предлагают решения и создают мотивацию для изменения поведения людей. Они также являются инициаторами осуществления программ, имеющих своей целью изменение существующих методик работы и систем. При отсутствии выраженных лидеров в организации даже очень грамотно разработанная CRM-политика может привести к провалу.

CRM-лидеры

Основная задача CRM-лидеров заключается в том, чтобы убедиться в правильности восприятия полученной информации. Далее следует сделать так, чтобы нужные люди пришли к соответствующим выводам; показать им свидетельства того, что CRM-деятельность действительно является результативной и позволяет добиваться принципиально важных целей. В качестве примера можно взять какую-либо серьезную проблему или ситуацию, связанную с обеспечением конкурентоспособности компании.

На этой стадии обстановка в компании может складываться крайне неблагоприятно. Однако как только компания — независимо от того, крупная она или мелкая, — осознает необходимость совершенствования своей деятельности с помощью осуществления CRM-мероприятий, можно не сомневаться, что

она уже на пути к успеху. Следующий шаг будет состоять в том, чтобы CRM-деятельность стала частью дальнейшей политики компании, причем последняя должна быть убеждена в том, что CRM-механизмы и методики обладают преимуществами и действительно работают. Как только вышеупомянутые факторы станут приниматься в расчет при принятии решений, CRM-лидерство начнет проявляться в рамках функционирования всех систем и методик деятельности каждого подразделения организации, не вступая в противоречие с ними.

Значимость четкой корпоративной стратегии

Когда речь об осуществлении CRM-деятельности заходит впервые, сотрудники организации вполне могут прийти в замешательство.

В настоящее время нет недостатка в консультантах по данным вопросам. Рабочий день всех менеджеров начинается с ознакомления со статьями, в которых высоко оцениваются достоинства CRM-деятельности. Однако под впечатлением от прочитанного менеджер может сгоряча взяться за осуществление недостаточно хорошо продуманной CRM-программы и сделает большую ошибку.

CRM-деятельность предусматривает анализ эффективности работы организации. Решение вопроса о целесообразности ее использования в вашей организации зависит от следующих факторов: каковы стоящие перед вами цели, как вы намерены их достичь, с какими клиентами вы планируете работать. Вы сможете решить, имеет ли вам смысл затрачивать на осуществление CRM-мероприятий время и силы только после соответствующего анализа, который является частью стандартного процесса планирования. Однако без четко выраженной готовности влиятельных людей из руководства компанией придерживаться CRM-концепции невозможно выработать четкую корпоративную стратегию, которая свидетельствовала бы о признании не на словах, а на деле целесообразности использования CRM-технологий при работе с клиентами.

Формирование приверженности CRM-методикам

Прежде чем приступить к характеристике принципиально важных элементов CRM-планирования, необходимо отметить, что для осуществления CRM-мероприятий нужно выполнить ряд условий. Если же будут реализованы только некоторые из них, вероятность обеспечения эффективности CRM-деятельности невелика. Очень важно, чтобы все сотрудники вашей организации — независимо от того, крупная она или мелкая, — твердо придерживались принципов управления отношениями с клиентами.

В небольших организациях, даже в тех случаях, когда речь идет о бизнесе единоличных торговцев, невелик шанс больших расхождений во взглядах по данному вопросу у сотрудников организации. Если владелец компании и менеджер не придерживаются принципов CRM-управления, их отношение к данному вопросу очень быстро передается остальным сотрудникам компании — между тем их поведение, успех их деятельности очень во многом определяются критериями, которыми руководствуются владелец компании и ее менеджер.

В крупных компаниях персонал по работе с клиентами может придерживаться принципов CRM-деятельности, формально не предусмотренных политикой компании. И чем больше они удалены от центра власти в компании, тем большей свободой обладают и тем дольше могут придерживаться такой модели поведения. Однако в конечном счете их поведение, вероятно, будет сдерживаться ограниченностью ресурсов. Или же персонал компании по работе с клиентами может проявлять полное отсутствие заинтересованности во взаимодействии с клиентами.

В подобных ситуациях принципиально важно, чтобы руководство компании взяло на себя лидерские функции. Без этого по всей вертикали управления менеджеры будут решать другие приоритетные задачи. В частности, речь идет о краткосрочном контроле уровня издержек или быстром достижении показателя объема продаж. Они будут четко придерживаться установленных методик работы, чтобы избежать возможных рисков.

Для того чтобы персонал по работе с клиентами четко следовал принципам CRM-деятельности, им необходимо постоянно оказывать сильную поддержку со стороны руководства.

Для обеспечения эффективности CRM-деятельности необходимо сфокусировать внимание на стратегии компании. Однако руководство должно также признавать значение и роль CRM-мероприятий в плане достижения желаемых результатов и формирования конкурентоспособных позиций компании. Если CRM-мероприятия рассматриваются как малозначимая деятельность по сравнению с окупаемостью активов и если считается, что CRM-мероприятия вносят небольшой вклад в успех деятельности компании, они вряд ли приживутся. Руководство компании должно осознать их значимость и формировать у всех своих сотрудников такое же мировоззрение.

О необходимости формирования у руководства компании приверженности принципам CRM-деятельности сказано и написано так много, что менеджер, находящийся на любом уровне структуры управления, сразу же испытывает сомнения. Приверженность CRM-деятельности означает готовность использовать ресурсы и довести до конца начатую политику, особенно в неблагоприятных условиях. Довольно просто поддержать тот или иной лозунг. Гораздо сложнее осуществлять политику, которая требует фундаментального пересмотра своего отношения к той или иной проблеме, — здесь необходимы время и финансовые средства. Следовательно, употребляемое авторами данной книги выражение «приверженность топ-менеджмента принципам CRM-деятельности» подразумевает готовность на такой шаг именно топ-менеджмента! Для того чтобы готовность менеджеров не носила показной характер, они должны иметь полное представление о том, какие временные и финансовые затраты потребуются для осуществления CRM-деятельности и с какими проблемами они столкнутся, особенно при формировании у персонала компании соответствующего отношения к CRM-деятельности и навыков ее осуществления.

Данный подход предполагает истинную приверженность CRM-принципам, подкрепленную четким представлением об издержках, связанных с ней. Речь, в частности, идет о финансовых и других затратах, а также ее выгодах. По мере возмож-

ности такая приверженность должна подкрепляться очевидными доказательствами выгод CRM-деятельности, о которых могут свидетельствовать результаты экспериментальных исследований.

Формирование приверженности принципам CRM-деятельности

Нецелесообразно рассчитывать на формирование у топ-менеджеров приверженности принципам CRM-деятельности, если они имеют не очень четкие представления по следующим вопросам:

- каково на данный момент состояние отношений вашей организации с клиентами;
- каковы способы их улучшения;
- с какими издержками и выгодами это связано.

Следовательно, целесообразно привлечь руководство компании к работе по тем направлениям, которые обычно создают базовые условия для формирования приверженности принципам CRM-деятельности — и прежде всего (что является самым важным) — для понимания ее сути. Необходимо привлекать руководство компании к изучению отношения клиентов и штатных сотрудников, а не только ограничиваться предоставлением ему нужных данных. В таблице 4.2 приведены способы привлечения руководства компании к вышеупомянутой деятельности.

Между тем важно, чтобы приверженность принципам CRM-деятельности была устойчивой — ведь на ее основе придется строить долговременную политику компании. Добиться этого совсем не просто. На смену одним идеям приходят другие. Нужно всегда очень осторожно относиться к концепциям, которые якобы представляют собой панацею от всех бед. Настаивайте на предоставлении очевидных доказательств достоинств той или иной концепции, а также на осуществлении экспериментальных проектов. Только факты могут быть надежной и, по сути дела, единственной базой CRM-деятельности. Формирование стойкой приверженности ее принципам возможно, если вы имеете такую базу.

Таблица 4.2

**Способы привлечения руководства компании
к CRM-деятельности**

Какой вид деятельности привлекателен для руководства вашей компании?	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Участие в деятельности дискуссионных групп. <input type="checkbox"/> Посещение сайтов своей компании и сайтов компаний-конкурентов. <input type="checkbox"/> Предоставление руководству информации об отношениях вашей компании с компаниями-конкурентами. <input type="checkbox"/> Привлечение руководства к исследованию и анализу результатов дизайнерской деятельности. <input type="checkbox"/> Предоставление руководству примеров эффективных и неэффективных CRM-программ. Значимость последних заключается в сложности их разработки и выполнения. Экспозиция должна, в частности, включать в себя информацию о показателях работы компании и результатах ее финансовой деятельности. 	

Степень глубины приверженности CRM-деятельности

Приверженность принципам CRM-деятельности должна быть глубокой, поскольку концепция такой деятельности призвана пронизывать все планы компании и механизмы их осуществления. Люди, занимающиеся разработкой и реализацией планов, должны проявлять желание и готовность руководствоваться при этом CRM-принципами.

Если побуждение топ-менеджмента придерживаться принципов CRM-деятельности инициировано снизу, то есть со стороны менеджеров среднего звена, то такой процесс бывает сопряжен с рядом проблем. Вместе с тем аналогичные проблемы возникают и тогда, когда топ-менеджеры приходят к осознанию такой необходимости по своему убеждению, видимо, не без влияния консультантов. Они чувствуют потребность в осуществлении коммуникативно-образовательных мероприятий. В частности, у опытных специалистов, составляющих костяк управленческого аппарата, может появиться ощущение,

что с этим они уже когда-то сталкивались. Такое состояние не противоречит истине, так как торговые агенты и продавцы на своем веку повидали много кампаний. Положение усугубляется, если вышеупомянутые кампании носили кратковременный характер, не принося никаких выгод, и если подобная деятельность «таяла как дым» с изменением условий работы. Для того чтобы избежать негативных моментов, нужно строить CRM-деятельность всерьез, опираясь на проверенные методики, соответствующие специфике и задачам вашей организации. Тогда CRM-программы быстро принесут долгосрочные выгоды, которые должны касаться не только сотрудников, отвечающих за использование CRM-технологий при работе с клиентами, но и всего управленческого персонала компании. Гораздо целесообразнее внедрять и закреплять методологию и практику CRM-деятельности по всей вертикали управления, нежели осуществлять единовременные мероприятия в области публицити, носящие показной характер и не имеющие продолжения. Итак, CRM-методы нужно применять осознанно, чтобы они имели долговременный характер и сопровождалось ощутимым улучшением отношений с клиентами, которое должно способствовать повышению рентабельности деятельности компании.

*Приверженность принципам CRM-деятельности
не должна носить ограниченный характер*

Было бы нереалистично полагать, что руководство компании не думает ни о чем, кроме реализации CRM-деятельности. Поскольку у руководства, помимо этого, достаточно много обязанностей, необходимо четко определить его роль в осуществлении и поддержке CRM-деятельности. В таблице 4.3 приводится перечень ролевых функций топ-менеджеров компании.

Для некоторых компаний такие действия руководства означали бы очень серьезный отход от устоявшихся норм и правил. Компании, занимающиеся оказанием услуг, зачастую с большой готовностью воспринимают методики ведения CRM-деятельности, чего не скажешь о промышленных компаниях, которые выживают благодаря продаже вещественных продуктов на рынке, особенно тех компаний, которые не очень плотно

Таблица 4.3

Рольевые функции топ-менеджеров компании

Будучи топ-менеджером компании, вы...	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> занимаетесь разработкой общей политики и направлений деятельности компании; <input type="checkbox"/> определяете цели CRM-деятельности и стандарты качества; <input type="checkbox"/> поддерживаете эти стандарты путем проведения регулярных встреч с соответствующим персоналом для обсуждения проблем и способов их решения; <input type="checkbox"/> разрабатываете стиль командной работы, способствующий формированию у штатных сотрудников ответственности за осуществление CRM-деятельности и разработку методов ее совершенствования; <input type="checkbox"/> принимаете участие в создании ролевой модели, особенно в случае посещения компании; <input type="checkbox"/> помогаете команде понять и оценить идеи по улучшению CRM-деятельности; <input type="checkbox"/> берете на себя ответственность за качество CRM-деятельности; <input type="checkbox"/> содействуете формированию культуры повседневной работы компании, которая бы способствовала реализации целей CRM-деятельности; <input type="checkbox"/> осуществляете контроль за процессом ознакомления новых сотрудников с утвердившейся в вашей компании культурой работы с клиентами, а также поддерживаете усилия сотрудников, направленные на совершенствование этой деятельности. 	

взаимодействуют с потребителями. В этих компаниях внимание топ-менеджеров фокусируется главным образом на таких вопросах, как текущий показатель объема продаж и деятельность торговых агентов, в то время как CRM-деятельность отходит на второй план. Если топ-менеджерам упомянутых выше компаний необходимо взять на себя функции, указанные в таблице 4.3, принципиально важно для них экспонировать другим топ-менеджерам всю информацию о CRM-деятельности, которая была приведена выше.

Показатели деятельности компании

Если приверженность штатных сотрудников принципам CRM-деятельности не учитывается руководством при оценке их работы, серьезные сдвиги вряд ли произойдут. Если менеджеры и персонал лишь слышат заявления о приверженности компании CRM-практике, но не видят каких-либо значительных изменений в методике оценки их работы, такие заявления будут восприниматься с большой настороженностью. Поэтому целесообразно с самого начала пересмотреть показатели работы компании с учетом использования CRM-технологий. Очень убедительной с точки зрения топ-менеджмента является ситуация, когда показатели CRM-деятельности вступают в противоречие с другими показателями работы компании, например финансовыми. Безусловно, если ваша компания ориентирована на прибыль, а этот показатель начинает вдруг резко падать, есть все основания сфокусировать свое внимание на показателях, определяющих быстрое обеспечение рентабельности компании. Если ваша компания окажется неспособной выжить, у нее завтра просто не будет вообще никаких отношений с клиентами. И все же существует много различных моделей поведения в кризисных ситуациях. Рассмотрим их.

Интеграция показателей деятельности компании

Когда речь идет об интеграции финансовых, технологических показателей, а также показателей CRM-деятельности, топ-менеджерам отводится особенно важная роль. Одна из проблем, с которой сталкиваются многие компании-поставщики, — дифференциация ответственности, связанной с выполнением следующих задач:

- обеспечить качество продукта в соответствии со спецификациями, что относится к технологическим показателям;
- добиться успешных показателей финансовой деятельности, например показателя прибыли или финансовых показателей, вписывающихся в бюджетные ограничения, предусмотренные финансовым планом;
- установить необходимые контакты с потребителями.

Например, в крупной промышленной компании, специализирующейся на выпуске оборудования, возможно следующее:

- специалисты по финансовым вопросам могут заниматься ценообразованием, установлением условий предоставления кредитов, получением платежей от должников; при этом неважно, идет ли речь о поставках или о послепродажном обслуживании;
- инженеры могут отвечать за функционирование установленного оборудования компании;
- маркетеры и специалисты по сбыту могут отвечать за поиск новых клиентов и увеличение объемов заказов уже существующих клиентов.

Каждая из вышеперечисленных групп в состоянии значительно повлиять на CRM-деятельность, и вместе с тем они в конечном итоге могут действовать в совершенно ином направлении. Вполне возможна ситуация, когда специалисты по финансовым вопросам станут заниматься получением долгов, чем оттолкнут от себя потребителей. Инженеры могут вызвать недовольство у клиентов, задав им вопросы, касающиеся выбора ими поставщика оборудования («Кто же вам тогда продал это оборудование?»). Торговые агенты, столкнувшись с отсутствием необходимого продукта на складе, могут продать клиентам оборудование, которое им не подходит, или повысить стоимость сервисного обслуживания, вызвав тем самым недовольство потребителей.

Только топ-менеджеры в состоянии разработать механизмы контроля деятельности различных групп сотрудников компании. Топ-менеджеры должны настаивать на том, чтобы при оценке деятельности персонала учитывался вклад топ-менеджеров в конечный результат, а именно в удовлетворение потребностей клиентов. То есть учитывать, как предпринятые топ-менеджерами действия повлияли на работу их коллег или сотрудников других отделов. Например, исследования отношения потребителей призваны дать информацию, на основе которой можно правильно соотнести мероприятия по работе с должниками с осуществлением новых поставок другим потребителям.

Распределение ресурсов

Окончательной проверкой готовности топ-менеджеров действовать в соответствии с принципами CRM-методик станет ответ на вопрос, распространяются ли данные принципы на имеющиеся ресурсы. На протяжении всей книги красной нитью проходит мысль о том, что CRM-деятельность окупается. Однако в краткосрочной перспективе вполне возможно возникновение ситуации, при которой необходимо сначала инвестировать соответствующие средства для последующего получения прибыли. Инвестиции могут быть в форме средств, выделяемых на обучение персонала, создание соответствующих систем или даже возмещение убытков потребителям. Безусловно, вполне справедливо, что топ-менеджеры не станут заниматься распределением ресурсов, пока не получат доказательства выгод CRM-деятельности. Однако как только они их получают, им следует твердо ее придерживаться.

* * *

Следующая очень важная задача — количественно оценить результаты использования CRM-технологий. Об этом — в следующей главе.

Глава 5

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ CRM-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Отчетность в маркетинге

Использование CRM-принципов оказывает долговременное воздействие на работу компании. Например, возможность количественно оценить результаты маркетинговой деятельности позволяет сделать все статьи расходов полностью подотчетными. Результаты работы компании можно рассматривать по соотношению выгод и издержек. Помимо этого, такая возможность количественной оценки упрощает определение степени эффективности различных подходов; у компании появляются механизмы улучшения результатов маркетинговой деятельности.

Тем не менее подотчетность создает определенные проблемы в рамках маркетинга. Во многих компаниях не все аспекты маркетинга в полной мере подотчетны. Вполне возможна ситуация, при которой для осуществления отчетности по определенным направлениям маркетинга просто нет необходимой информации. Например, невозможно количественно точно оценить результаты изменения промо-политики или вознаграждения торговым агентам. Использование CRM-методик меняет данную ситуацию.

Вопрос «Каковы затраты на CRM-деятельность?» нужно разбить еще на три вопроса:

- Во что обходится компании должным образом организованная ориентация на потребителя?
- Насколько серьезно и грамотно построенная CRM-деятельность меняет ситуацию к лучшему?

- Каково соотношение стратегического и тактического аспектов CRM-технологий?

Насколько выгодна компании правильно организованная ориентация на потребителя?

Концепция «долговременной ценности клиента» не нова. Она вытекает из прямого маркетинга (особенно посылочной торговли), где поведение клиентов, с которыми у компании сложились длительные отношения, является ключевым фактором успеха и исходной точкой расчета соотношения между издержками на привлечение клиента и выгодами, а также определение нормы расходов на удержание клиентов. Данная концепция также используется в бренд-менеджменте потребительских товаров, где принципиально важно правильно рассчитать размер издержек, необходимый для того, чтобы не допустить переключения потребителя на другие бренды.

На практике же далеко не всем компаниям удается определить ценность клиентов, с которыми у них сложились долговременные отношения. Очень немногие компании имеют надежные критерии оценки, позволяющие им просчитать, какова будет ценность их нынешних клиентов в следующем году. Поэтому мы предпочитаем руководствоваться таким критерием, как долговременная ценность. Рассчитать ценность клиента относительно просто, нужно только располагать соответствующими данными. Расчет делается в следующей последовательности:

1. Определите свою потребительскую аудиторию.
2. Вычислите издержки на привлечение и удержание потребителей, а также на сбыт им дополнительного объема продуктов/услуг.
3. Установите показатель объема прибыли от продаж.
4. Определите объем чистой валовой прибыли путем вычета из показателя объема прибыли суммы издержек на привлечение и удержание клиентов из расчета на несколько лет.

5. Вычислите окупаемость капиталовложений по приведенным или дисконтированным затратам для определения текущей дисконтированной стоимости.

Используя имеющиеся у вас данные о клиентах за предыдущий период, можно рассчитать, а затем экстраполировать с учетом необходимых корректировок показатель долговременной ценности клиентов. Некоторые компании ощущают себя очень комфортно, когда используют данные за предыдущие годы для прогнозирования динамики покупок. Однако, как свидетельствует опыт деятельности на некоторых рынках, это самый надежный способ прогнозирования. Ниже приведен пример расчета долговременной ценности клиента, при котором необходимо выполнить следующую последовательность действий:

1. Выберите определенную группу клиентов (1000 человек), которые были привлечены вами в один и тот же промежуток времени и которые отвечают определенным критериям. При этом временной период не имеет принципиально важного значения. Вполне достаточно, если вы ведете по ним статистику в течение двух лет. Хотя в идеале он должен составлять пять лет.
2. Из имеющейся информации о клиентах вычлените данные о доходах, полученных за каждый год в результате торговли с данной группой клиентов в количестве 1000 потребителей (не имеет значения, идет ли речь о рекламных кампаниях или об определенном временном отрезке).
3. Определите объем издержек на маркетинг и сбыт из расчета расходов, связанных с работой с данными клиентами.
4. Рассчитайте сумму денежных взносов из расчета за год.
5. Используя показатель дисконтированного процента потока наличности (как правило, этими данными владеют финансовые отделы, которые на их основе рассчитывают финансовый доход от крупных проектов), осуществите калькуляцию долгосрочной стоимости на каждый год из расчета 1000 клиентов (чистая дисконтированная стоимость).
6. Разделите этот показатель на суммарное число клиентов, для того чтобы определить стоимость из расчета на одного клиента.

7. Смоделируйте иную ситуацию и сделайте соответствующий расчет, чтобы проанализировать возможные изменения показателя долгосрочной стоимости. Вполне возможно, что вам, например, потребуется провести еще одну кампанию, увеличить процент удержания, составляющий 2%, сократить расходы на реализацию или на 25% от базового уровня увеличить объем продаж. Такой анализ по принципу «что, если...?» позволяет выяснить, как целесообразнее всего добиться максимального эффекта.

Что означает должным образом организованная ориентация на потребителя?

Ориентация на потребителя означает, что вы:

- определили потребности клиентов;
- создали и готовы представить соответствующие продукты/услуги, отвечающие их требованиям («соответствующие» в данном случае означает, что они не противоречат бизнес-стратегии вашей компании и ее целям с точки зрения объема прибыли);
- сориентировали потребителей на продукт, его цену, каналы распространения, способы презентации и маркетинговые коммуникации.

Эффективный маркетинг и управление отношениями с клиентами не одно и то же. Например, если вы продаете потребителю не тот продукт или пытаетесь управлять отношениями с ним, неправильно выбрав канал распространения, вы вряд ли удовлетворите потребности клиента, однако при этом вы осуществите крупные инвестиции в CRM-деятельность. В подобных ситуациях, если у клиентов есть выбор, они вряд ли к вам вернуться.

В вашем плане маркетинга нужно поэтапно расписать степень вашего воздействия на клиента. Необходимо указать показатель долговременной ценности клиента, к которому вы стремитесь. Однако, если маркетинговая деятельность вашей компании не ориентируется должным образом на потребителя или

если CRM-деятельность осуществляется в ней недостаточно эффективно, в плане маркетинга будет отражен только минимальный показатель долговременной ценности клиента. Следовательно, осуществляя расчет всех показателей CRM-деятельности, нужно пересмотреть ваш план маркетинга.

Насколько грамотно построенная CRM-деятельность меняет ситуацию к лучшему?

Ответ на этот вопрос зависит от того, каким образом вы осуществляете CRM-деятельность и как потребители реагируют на ваши инициативы в этой области. Здесь не существует абсолютных критериев — нет двух одинаковых компаний, равно как и групп потребителей. Эффективность CRM-деятельности можно определить только при помощи исследований. Как правило, такие исследования выявляют нижеприведенные аспекты.

- Какие виды контактов с вашей компанией воспринимают потребители?

Это называется аудитом контактов. Его результаты часто удивляют менеджеров, поскольку они приходят к выводу, что их клиенты обращались или пытались обратиться гораздо чаще и по гораздо более разнообразным каналам, чем им первоначально казалось. Более того, у клиентов вполне может появиться желание связаться с компанией, но потом они могли отказаться от данной мысли в силу того, что сделать это оказалось непросто.

- Каковы результаты таких контактов с точки зрения установления отношений с клиентами?

В результате проведенных исследований представляется довольно сложная картина. Проще говоря, позитивные результаты будут способствовать совершенствованию CRM-деятельности. Однако понятие «позитивные результаты» может относиться к различным аспектам данной проблемы, таким, как: правиль-

ная организация взаимодействия со СМИ, разумная частота и качество контактов, использование информации о клиентах для принятия верных решений, оптимально выбранное время для первого опыта решения проблемы, а также работа с рекламациями. На смену негативному должен прийти позитивный результат.

□ Как клиенты реагируют на результаты?

В этом случае тоже складывается далеко не простая картина. Например, грамотно организованная работа с рекламациями или время, потраченное на приведение продукта в соответствие с потребностями клиента, могут в большей степени способствовать активизации динамики покупок, нежели контакты, характеризующиеся отсутствием каких бы то ни было проблем, или наличие продуктов, изначально в полной мере соответствующих требованиям клиентов. Это объясняется тем, что, когда клиент высказывает рекламацию, ему уделяется больше внимания, чем обычно. В худшем варианте дело может быть в том, что компания уделила этому клиенту внимание только тогда, когда он обратился с рекламацией. Следовательно, нужно проявлять интерес не только к клиентам, на которых вы непосредственно влияете, но и к тем, кто получает от них информацию о том, как хорошо вы с ними взаимодействуете. Клиенты, которым нравится ваша компания, рекомендуют вас другим людям; рекомендация, основанная на том, что вы помогли клиентам в поиске решения их проблемы, значит больше, нежели просто рекомендация вас как компании, оказывающей качественные услуги. Главное — проанализировать изменения долгосрочной динамики покупок клиентов, с которыми вы непосредственно работали, и тех, кому о вас рассказали. Естественно, чем дольше ваша компания ведет статистику соотношения между эффективной CRM-деятельностью и объемом продаж, а также динамикой покупок, обусловленных рекомендациями клиентов, тем точнее ваш прогноз. Однако нет необходимости в абсолютно точном прогнозе; речь идет лишь о формировании более общего представления о долгосрочном влиянии на объем прибыли эффективных отношений с клиентами.

Каковы финансовые последствия?

В данном случае имеется в виду, как динамика покупок, обусловленная результатами работы с клиентами, отражается на показателе объема прибыли. Эта методика описана выше.

Каково соотношение стратегического и тактического аспектов CRM-технологий?

Некоторые CRM-технологии могут быть использованы исключительно в тактических целях. Тем не менее можно более эффективно применять CRM-технологии в рамках соответствующего стратегического подхода, призванного изменить деятельность вашей компании. При расчете окупаемости необходимо принимать во внимание следующие основные стратегические факторы:

- превосходство над конкурентами;
- использование альтернативных каналов сбыта;
- преодоление барьеров на пути к новым рынкам;
- способность разрабатывать новые продукты и услуги и в более короткие сроки выходить с ними на рынок.

Если вы используете CRM-технологии для любого из вышеуказанных направлений деятельности, значит, вы применяете их в стратегических целях. Следовательно, результаты проделанной работы не могут оцениваться по принципу «от одной кампании до другой».

Превосходство над конкурентами

Можно добиться превосходства над конкурентами путем создания и применения всеобъемлющих баз данных как об уже имеющихся, так и о потенциальных клиентах на ваши нынешние или будущие продукты/услуги. Вы можете активно использовать их, для того чтобы привлечь к себе потребителей своих конкурентов путем, например, регулярной рассылки для них

по почте рекламных материалов. Такая информация может впоследствии пригодиться для разработки продуктов и маркетинговых программ.

Превосходства над конкурентами можно добиться также за счет снижения издержек. Во многих сферах экономики торговые агенты на местах могут в день сделать 2–5 звонков (хотя в некоторых отраслях и 10). Торговые же агенты, использующие системы телемаркетинга, могут в день осуществить 20–50 контактов с людьми, принимающими решение о покупке. Наиболее оптимальный вариант политики в отношении конкурентов — осуществление продаж на местах, а также использование телемаркетинга, принимая во внимание их достаточно выраженные достоинства, а также эксплуатация баз данных о клиентах для координирования продаж на местах и телемаркетинга.

Таким образом, целесообразно привлекать торговых агентов, если речь идет о личных контактах. Это рационально в тех случаях, когда:

- важное значение имеет персонифицированное обслуживание;
- речь идет о новом контакте, имеющем важное значение;
- речь идет о решении сложной проблемы;
- необходимо провести сложную презентацию;
- требуется провести тщательную диагностику;
- клиент просит торгового агента посетить его офис;
- необходимо провести исследование на местах.

Для всех других случаев целесообразно привлекать группы специалистов по телемаркетингу, которые пользуются базами данных о клиентах. И действительно, при условии соответствующей организации работы внутри команды торговых агентов на местах, при взаимодействии потребителей и торговых агентов, специализирующихся на телемаркетинге (время потребителей тоже ценно, и поэтому они хотят, чтобы с ними контактировали наиболее эффективными способами), торговые агенты могут решать более сложные задачи. При данном подходе телемаркетеры могут стать полностью подотчетными менеджерами, способствующими повышению количественных и качественных показателей контактов между торговыми агентами и

потребителями без увеличения издержек. Такой подход позволяет также проводить более гибкую политику, более оперативно перераспределять торговых агентов с целью увеличения конкурентоспособности компании, что позволило бы руководству повысить эффективность деятельности торговых агентов. В частности, речь идет о более эффективном противодействии наступлению конкурентов на потребителей, которых не вполне устраивает качество предлагаемых ими продуктов.

Недостаточное внимание к потребителям может стать для большинства компаний причиной возникновения проблем. На многих рынках промышленных товаров и услуг мелкие компании не уделяют своим клиентам должного внимания. На потребительских рынках к категории клиентов, которым уделяется мало внимания, могут относиться изолированные домохозяйки или клиенты, не часто совершающие покупки. Для обеих групп затраты, необходимые для функционирования традиционных каналов сбыта, могут препятствовать осуществлению такого числа контактов, которое обеспечило бы активизацию динамики покупок. В конечном итоге такие потребители могут переключиться на продукты компаний-конкурентов, полагая, что вашим конкурентам удастся не попасть в ту же ловушку.

В данном конкретном случае целесообразно прибегнуть к использованию CRM-технологий. Например, на рынке определенных видов оргтехники (факсимильных аппаратов, фотокопиров и ПК), где торгуют мелкие компании, реклама, предполагающая прямой ответ адресата, использование каталогов и баз данных о клиентах являются стандартными методами привлечения клиентов. Как только потенциальный клиент переходит в категорию реальных клиентов, возможно осуществление CRM-мероприятий для поддержания диалога. В период, предшествующий обновлению оборудования, у потребителей возникает необходимость в закупке запасных частей и модернизации этого оборудования — вот тогда-то потребители в результате ваших с ними контактов, вероятно, в первую очередь обратятся к вам.

CRM-мероприятия предоставляют очень благоприятную возможность формирования лояльности у потребителей и получения максимально высоких доходов. Например, проверить, соответствует ли необходимым требованиям качество оказываемых им услуг, можно путем анкетирования всех клиентов, на ос-

нове которого можно осуществить мониторинг выполнения потребностей клиентов и их намерений с учетом последующих покупок. Данные анкетирования могут быть также использованы для выявления проблем и принятия мер, призванных предотвратить переход потребителей, недовольных вашим продуктом, в категорию бывших. Подобное анкетирование могло бы также проводиться в рамках мероприятий, способных структурировать процесс управления циклом обновления. Соответствующие материалы целесообразно рассылать по почте в послепродажный период, примерно по прошествии половины ожидаемого срока эксплуатации оборудования, когда приближается время принятия решения о его обновлении.

Альтернативные каналы сбыта

Многие компании приходят к выводу, что их способность удовлетворять потребности клиентов ограничивается таким фактором, как себестоимость реализуемой продукции, и тогда они обращают свой взор на CRM-деятельность, рассматривая ее как средство решения проблемы снабжения. Если ваша компания сталкивается с такими проблемами, CRM-мероприятия могут способствовать снижению себестоимости продукции путем использования таких методов, как телемаркетинг, рассылочная торговля, управление информационной деятельностью и т. д. Во многих сферах экономики рассылочная торговля в значительной степени вытеснила традиционную практику привлечения торговых агентов, например в страховании. Функционирование информационных центров для потребителей способствует снижению издержек, связанных с обработкой запросов потребителей, а также позволяет специалистам отдела сбыта сконцентрировать свои усилия на следующем этапе сбыта.

Препятствия на пути выхода компании на рынок

Если компания имеет дело с конкурентом, который располагает более качественной базой данных о клиентах и использует ее эффективно, она может оказаться неспособной выйти на

тот или иной рынок. В некоторых случаях такая база данных может рассматриваться как уникальный актив. Издержки, связанные с ее созданием, могут либо затруднить, либо сделать невозможным выход на рынок других компаний-конкурентов. И наоборот, наличие у компании соответствующей CRM-технологии может стать одним из ключевых условий для выхода ее на рынок.

Новые продукты и услуги

Информация все чаще и чаще рассматривается как самостоятельный продукт, который можно продать. CRM-технологии сами по себе создают новые продукты и услуги, формируя тем самым новый информационный рынок, который находится на ранней стадии своего развития. Маркетеры, работающие с базами данных, образуют стратегические альянсы. Банки, автомобильные компании, организации, занимающиеся оказанием финансовых услуг, издательства планируют проведение совместных кампаний. При этом каждый из участников предоставляет свою базу данных, чтобы иметь целостное представление о потребителях.

Количественная оценка CRM-технологий

В процессе разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности CRM-технологии чаще всего призваны помочь достижению одной из нижеуказанных целей:

- развитию и обеспечению прибыльности компании;
- снижению уровня издержек.

Многие возможности, предоставляемые CRM-технологиями, касаются как издержек, так и прибыли. Некоторые из них приводят к повышению прибыльности компании при одновременном сохранении на неизменном уровне показателя объема издержек или менее значительного его роста по сравнению с показателем объема прибыли. Другие же способствуют снижению уровня издержек при сохранении на неизменном уровне показателя объема прибыли или менее выраженного сни-

жения данного показателя по сравнению с объемом издержек. Перечисленные данные достигаются за счет разработки и осуществления CRM-технологий, в частности маркетинга.

Многие изменения, связанные с телемаркетингом, носят краткосрочный или долгосрочный характер. Например, телемаркетинг может способствовать снижению затрат и повышению показателя прибыльности компании, причем прибыль увеличивается относительно быстро за счет снижения издержек на осуществление контактов с потребителями и заключения с ними сделок купли-продажи, а также увеличения охвата рынка. Такие краткосрочные эффекты не могут сохраняться сколь угодно долго, но могут иметь место на протяжении всего периода времени, пока используются данные технологии. Кроме того, расширение охвата рынка и снижение связанных с этим издержек могут способствовать выходу компании на рынки различных продуктов. К тому же у вас может появиться возможность реализовывать на рынке более широкий ассортимент продуктов уже существующим клиентам. В таком случае появляется возможность продать результаты использования данных технологий.

Следовательно, затем нужно провести количественный и качественный анализ изменений объема прибыли и издержек, обусловленных использованием различных CRM-технологий. Это можно сделать разными способами, например путем выделения:

- категорий клиентов;
- категорий продуктов;
- категорий использованных методик работы — входящего и исходящего телемаркетинга, поддержки торговых агентов, рассылочной торговли и т. д.;
- категорий изменений — касаются ли они снижения издержек, обеспечения прибыльности компании или ее роста;
- категорий временных периодов — краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных;
- категорий персонала, функций и каналов осуществления маркетинговой деятельности — речь, в частности, идет о влиянии этих технологий на деятельность торговых агентов на местах, отдела сбыта компании, на ра-

боту розничных магазинов, физические каналы распространения, маркетинговые коммуникации, маркетинговые исследования и т. д.

Снижение объема издержек и увеличение объема прибыли, обусловленные рядом вышеназванных изменений, взаимосвязаны. В случае повышения объема прибыли при сохранении базы издержек на прежнем уровне, соответственно, пропорционально объему продаж снижается и показатель издержек.

Аналогичным образом можно проводить количественный анализ результатов использования CRM-технологий.

Возможности таргетинга

Для совершенствования методов управления клиентами нужно составить краткий перечень целей, которые вы перед собой ставите. Обсуждать их целесообразнее всего на семинарах по проблемам маркетинга или проводя интервью и дискуссии на данную тему. Вы можете выяснить, что многие интересные идеи уже высказываются сотрудниками вашей компании. Вполне возможно, что ранее они не проявлялись в силу характера проводимой вашей компанией политики. В конце концов, многие CRM-методики предполагают использование современных информационных технологий для реализации потенциально целесообразных идей. Они могут предусматривать следующие варианты:

- реорганизацию работы или преобразование организационных структур, а также систем отчетности;
- пересмотр процесса работы;
- разработку политики в рамках существующих функций, отделов, групп продуктов и т. д.;
- использование внутренних коммуникационных каналов;
- создание благоприятных возможностей для получения прибыли;
- способы обеспечения прибыльности компаний;
- рычаги контроля качества.

Результатом станет разработка методов работы с целевой аудиторией.

Увеличение объема прибыли

Разработанный компанией план маркетинга должен быть пересмотрен, с тем чтобы определить долгосрочные задачи увеличения объема прибыли и уточнения базы, на основе которой нужно строить реализацию данных планов. Планы увеличения объема прибыли могут основываться на таких факторах, как расширение рынка в целом, использование определенных маркетинговых стратегий (речь идет об ассортименте продуктов, дистрибьюторской и рекламной деятельности и т. д.) или прогнозируемого изменения условий конкуренции. Выделяются нижеследующие сферы, на которые может положительно повлиять совершенствование отношений с клиентами:

- улучшение показателя удержания потребителей на x процентов может очень благоприятно отразиться на финансовых итогах деятельности компании;
- продажа продукта с дополняющими товарами: выясните, какое количество клиентов одновременно потребляют продукты А и Б, поскольку в случае увеличения этого показателя вы можете получить значительный объем дополнительной прибыли или, по крайней мере, распределить издержки на маркетинг и управленческие расходы на больший объем прибыли;
- активное применение практики распродаж;
- повышение ставки по пролонгированным онкольным ссудам;
- повышение эффективности мероприятий, направленных на возобновление активности бывших клиентов.

Представленный анализ позволяет выявить области, в которых использование CRM-технологий может привести к увеличению объема прибыли компании за счет повышения эффективности политики, которой она придерживается. Ниже приведены примеры других областей, в которых может наблюдаться повышение объема прибыли.

Торговые агенты на местах и отделы сбыта

- Увеличение объема прибыли благодаря способности специалистов по сбыту концентрировать свои усилия на работе с потенциальными клиентами, за счет которых компания может обеспечить себе более высокий показатель объема прибыли.
- Снижение показателя объема убытков компании и числа потерянных ею клиентов благодаря повышению качества обслуживания, поскольку CRM-технологии позволяют совершенствовать каналы, по которым потребители сообщают о своих потребностях.
- Увеличение объема прибыли от реализации новых продуктов благодаря совершенствованию навыков определения целевой аудитории потребителей этих новых продуктов, что в результате облегчает продвижение их на рынок.
- Совершенствование профессионализма торговых агентов, приобретение навыков работы с более широким ассортиментом продуктов благодаря использованию системы получения и обработки данных, призванной информировать соответствующих клиентов о продуктах до того, как им позвонит торговый агент.

Маркетинговые исследования

- Совершенствование навыков выявления среди существующих клиентов тех потребителей, взаимодействие с которыми может обеспечить компании увеличение объема продаж.

Бизнес-планирование и разработка планов маркетинга

- Разработка реалистичных планов, направленных на создание новых, благоприятных условий для получения прибыли за счет использования более качественной и релевантной информации, что в свою очередь способ-

ствует наиболее успешному продвижению продуктов на рынок, обеспечению большего соответствия каналов распространения потребностям клиентов и т. д.

Розничная торговля

- Способность реализовать уже существующим розничным потребителям больше продукта, независимо от того, делается ли это через розничные магазины или путем ведения рассылочной торговли благодаря наличию более полной информации о клиентах.
- Увеличение объема продаж имеющихся у компании продуктов благодаря способности специалистов по сбыту грамотно прорекламировать их среди целевой аудитории потребителей.

Маркетинг продукта/бренда

- Сокращение расходов на реализацию путем более эффективного использования уже существующих и новых дистрибьюторских каналов (некоторые из которых предусматривают использование CRM-технологий), исходя из потребностей клиентов.

Маркетинговые коммуникации

- Повышение эффективности коммуникации с уже имеющимися и потенциальными потребителями обуславливает увеличение объема прибыли из расчета на определенный уровень издержек.

Маркетинг продуктов

- Сокращение числа случаев дефицита продуктов способствует ускорению притока прибыли и снижению объема нереализованных из-за конкуренции на рынке продуктов благодаря более точному прогнозированию объемов продаж.

Учет товарных запасов

- Сокращение издержек, связанных со сбытом, благодаря более гибкому учету потребностей клиентов при осуществлении дистрибьюторской деятельности способствует увеличению доли компании на рынке при низком уровне цен на ее продукты.

Изменение объема издержек

Не так-то просто прогнозировать количественный показатель сокращения издержек, обусловленный осуществлением CRM-мероприятий, до реализации самих мероприятий. Еще сложнее сделать прогноз при отсутствии четко структурированной маркетинговой информации. Если вы только недавно стали заниматься маркетингом, может возникнуть необходимость в информации, требуемой для количественного определения влияния этой деятельности на объем издержек. Для оценки может потребоваться не только пересмотр данных с учетом характеристики персонала, но и проведение экспериментальных исследований, предусматривающих использование тех или иных технологий.

Как правило, в таких случаях нужно осуществлять широкомасштабные мероприятия по сбору и анализу информации о затратах. Обычно в расчет принимаются все каналы коммуникации с потребителями, распространения продуктов/услуг. Речь, в частности, идет о торговых агентах, специалистах по сбыту, взаимодействующих с клиентами по телефону и по почте, о магазинах розничной торговли.

Цель данной деятельности — дать количественную оценку изменению объема издержек в результате осуществления CRM-мероприятий. Данная деятельность может основываться на интервьюировании, анкетировании и анализе финансово-операционной информации, касающейся каналов коммуникации и дистрибьюторской деятельности.

Такой анализ может осуществляться как в отношении определенного сектора рынка и линии продуктов, так и в отно-

шении деятельности компании в целом, поскольку некоторые возможности могут находиться на стыке определенных секторов или продуктов. Например, представьте себе, что вам нужно оценить степень воздействия использования CRM-технологий на снижение уровня затрат применительно к деятельности торговых агентов. В этом случае вам потребуется следующая информация:

- результаты анализа работы торговых агентов, чтобы выяснить, как ваши сотрудники используют свое рабочее время — имеется ли соотношение временных затрат на низкопродуктивную деятельность (например, на работу с не очень перспективными клиентами) с затратами времени на высокопродуктивную деятельность (привлечение перспективных клиентов или предотвращение их потери);
- данные о доходах от продаж с целью оценки эффективности использования времени на работу с клиентами;
- данные о размерах рынка (в целом и из расчета на каждый продукт — количество потребителей и потенциальный объем прибыли), на основании которых можно оценить, какая часть рынка (как в целом, так и из расчета на каждый продукт) осталась неохваченной вашими торговыми агентами;
- информация об изменении в деятельности ваших торговых агентов в результате осуществления CRM-мероприятий и распространение соответствующих методик работы (например, телемаркетинга или прямой рассылочной торговли);
- данные о текущих издержках вашей компании, связанных с управлением деятельностью торговых агентов;
- информация о том, как расходы, связанные с деятельностью специалистов по сбыту, сказываются на эффективности их работы;
- данные о характере влияния CRM-технологий на содержание и масштабы этих расходов (речь, в частности, идет о предоставлении информации вспомогательным персоналом).

Стратегия контактов

Необходимо определить метод, на основе которого компания в настоящее время строит свое взаимодействие с потребителями. Затем следует разработать варианты будущей стратегии контактов, используемой для CRM-мероприятий. Полученная оценка должна основываться:

- на способности существующих каналов распространения обеспечить выполнение поставленных задач по увеличению объема прибыли, а также оценку затрат на обеспечение ресурсами данных каналов;
- на оценке дополнительных затрат на осуществление CRM-стратегии, необходимой для достижения запланированного увеличения объема прибыли.

При наличии всеобъемлющей информации можно оценить объем издержек. Давайте рассмотрим это на примере делового взаимодействия. Предположим, что издержки на визит торгового агента составляют 250 фунтов, затраты на специалиста по ведению дел клиентов, работающего на телефоне, 8 фунтов, почтовые расходы из расчета на один контакт — 1 фунт. И при этом точно известно распределение средств в течение контактов по всем этим позициям. В будущей стратегии 64% снижения себестоимости продукции должно приходиться на крупных (но не самых крупных) и средних клиентов. Что касается клиентов, на долю которых приходится небольшой объем продаж, несмотря на некоторое увеличение себестоимости продукции от затрат на контакты с ними, торговые агенты все-таки контактируют с ними, предоставляя им возможность стать потенциальными потребителями. Следует иметь в виду, что в любом случае количество контактов из расчета расходов фактически возросло. Совершенно очевидно, что критериями оценки в данном случае должны стать показатель объема прибыли и степень удовлетворенности клиентов деятельностью компании, а не себестоимость продукта. Некоторые потребители категорически против взаимодействия с компанией-поставщиком по телефону, в то время как другие всячески приветствуют это. Важно разобраться в желаниях потребителей.

Прочие потенциальные области снижения затрат перечислены нами далее.

Деятельность торговых агентов на местах

- Сокращение числа торговых агентов, необходимых для охвата определенной части рынка, могло бы стать результатом разработки более эффективной методики обращения к клиентам, сокращения временных затрат на выявление потенциальных потребителей и получение о них необходимой информации.
- Сокращение объемов необходимой помощи персоналу вследствие повышения качества предоставляемой ему информации.
- Ограничение систем поддержки благодаря унификации возможных вариантов таких систем.
- Сокращение текучести кадров вследствие повышения качества оказываемой торговым агентам поддержки и, соответственно, усиления мотивации.
- Расширение по мере возможности практики применения рычагов управления и усиления децентрализации в области отчетности.

Это могло бы стать результатом повышения стандартов информированности о работе и эффективности деятельности торговых агентов на местах, что обусловит сокращение произвольных затрат.

Деятельность отделов сбыта

- Сокращение численности специалистов, необходимых для работы с определенным числом клиентов или для поддержки соответствующего числа торговых агентов на местах. Это может явиться следствием сокращения времени и затрат на получение и анализ информации, а также результатом повышения эффективности работы с потенциальными потребителями.
- Сокращение расходов на обработку запросов клиентов благодаря совершенствованию механизмов получения откликов и обработки запросов потребителей так, чтобы запросы клиентов попадали по назначению, минуя лишние этапы.

- Снижение показателя текучести кадров среди торговых агентов вследствие повышения оказываемой им поддержки и, соответственно, улучшения их морально-психологического состояния.
- Расширение по мере возможности практики применения рычагов управления и усиления децентрализации путем повышения стандартов в области информированности о работе специалистов по сбыту и эффективности их деятельности, следствием чего станет снижение производственных затрат.

Маркетинговые исследования

- Снижение издержек на исследование внешних рынков, обусловленное наличием более качественной и объективной информации о клиентах и потенциальных потребителях.

Бизнес-планирование и план маркетинга

- Сокращение издержек на сбор и обработку данных благодаря наличию более качественной, современной и релевантной информации об уже имеющихся и потенциальных клиентах, что может способствовать сокращению штата специалистов по планированию или снижению доли элемента планирования в их работе.

Розничная торговля

- Совершенствование методов планирования деятельности на местах благодаря способности соответствующих специалистов эффективнее соотносить характеристики потребителей с характеристиками потребностей того или иного региона, что может привести к сокращению числа торговых точек, необходимых для обеспечения запланированного показателя объема прибыли.
- Снижение объемов избыточных запасов вследствие способности компании осуществлять целевой маркетинг торговой деятельности.

- Более эффективное использование площадей благодаря проведению специальных мероприятий в магазинах.

Маркетинг продукта/бренда

- Снижение себестоимости продукции благодаря более эффективному сочетанию как уже существующих, так и новых каналов — некоторые из них могут предусматривать использование CRM-технологий для удовлетворения потребностей клиентов.

Маркетинговые коммуникации

- Снижение затрат на достижение поставленной цели вследствие внедрения более совершенной системы отчетности и методов определения целевой аудитории коммуникативной деятельности; обеспечение релевантности коммуникаций и, как следствие, их эффективности.

Товарно-материальные запасы

- Снижение объемов списанных товаров благодаря сокращению числа случаев выхода компании на рынок с продуктами, не соответствующими необходимым требованиям, или прекращение реализации на рынке не оправдывающих себя продуктов сразу же, как только необходимость в этом становится очевидной.
- Повышение в целом точности прогнозирования результатов маркетинговых кампаний, что позволит сократить затаривание складов теми или иными продуктами.

Анализ показателей объема прибыли и издержек

Отчет о результатах маркетинговой деятельности должен составляться за период, предусмотренный планом маркетинга. В нем нужно сравнить объемы затрат и прибыли, достигнутые

с помощью уже имеющихся методов, с объемом затрат и прибыли, который компания будет иметь при условии использования CRM-технологий. Такой анализ должен выявить области, в которых наиболее целесообразно использовать CRM-технологии.

Если анализ показателей свидетельствует о необходимости применения CRM-методов для трансформации каналов распространения, то может возникнуть необходимость пересмотра в целом результатов прибыли и затрат. Целые статьи затрат вообще могут перестать существовать (например, при ликвидации торговых представительств компаний). Вместо них возможно появление новых статей расходов. Реформирование каналов распространения будет способствовать формированию новых возможностей в сфере маркетинга, например возможности работать на новых рынках или выходить на рынок с совершенно новыми продуктами. Вместе с тем подобные преобразования могут носить и менее революционный характер. Речь, в частности, идет о рефокусировании внимания торговых агентов на работе с более крупными потребителями или даже об отказе от практики использования торговых агентов в пользу телемаркетинга.

Итак, CRM-технологии способствуют появлению разнообразных возможностей увеличения объема прибыли и сокращения затрат, если только они не являются недостижимыми целями в рамках операционного планирования.

Каким должен быть объем затрат?

Ответ на этот вопрос удивительно прост: таким, чтобы обеспечить рентабельность компании.

Прежде всего вы должны выяснить, чем рискуете в случае неудовлетворительных результатов CRM-деятельности и что вы выиграете, если ваш выбор окажется правильным. Цель исследования — выявить наиболее значимые проблемы и вероятные области, в которых компания может достигнуть максимально высоких результатов, а также определить проблемы, с которыми сталкиваются потребители, и меры, необходимые для их решения. Затем нужно произвести финансовые расчеты — ка-

кой объем дополнительной прибыли сможет получить компания. Иногда может сложиться впечатление, что произведенные расчеты не вполне объективны, поскольку, делая их, вы можете оказаться вынужденными совершенствовать CRM-деятельность только для того, чтобы обеспечить конкурентоспособность своей компании. В таком случае нужно предусматривать мероприятия по защите прибыли.

Принимая во внимание наличие взаимосвязи между различными CRM-мероприятиями и ожиданиями потребителей, которые могут быть связаны с долгосрочными перспективами совершенствования работы компании, целесообразнее всего разработать долгосрочную и поэтапную программу деятельности. Такая программа позволит периодически отслеживать изменение потребностей клиентов, а также поможет осуществить мониторинг эффективности осуществляемых вами мероприятий.

Новые возможности совершенствования CRM-деятельности

Точнее название следовало бы сформулировать так: «Новые причины, обуславливающие необходимость совершенствования CRM-деятельности», по крайней мере, на конкурентных рынках. Это объясняется тем, что руководство компании не имеет достаточно полного представления о взаимосвязи между CRM-деятельностью и объемом прибыли, а наличие конкуренции не предусматривает серьезного анализа работы компаний, в которых стандарты CRM-деятельности ниже тех, которых придерживаются конкуренты.

Наличие у руководства компании представления о существовании тесной взаимосвязи между CRM-деятельностью и объемом прибыли, а также о том, что такую взаимосвязь можно оценить количественно, должно привести к выработке новых подходов к управлению взаимоотношениями с клиентами, начиная с идентификации групп потребителей, которые хотят, чтобы в отношениях с ними поставщик придерживался дифференцированного подхода, и заканчивая долгосрочными

обязательствами, касающимися достижения дифференцированных и более высоких уровней CRM-деятельности, направленной на получение максимальной прибыли. Основная особенность нового подхода заключается в более выраженной ориентации бизнес-стратегии и маркетинговой стратегии поставщика на потребителя.

Анализ осуществимости CRM-мероприятий

Ниже указаны два ограничительных фактора, которые обуславливают дальнейшие исследования. Это:

- технико-экономическое обоснование и
- обоснование с точки зрения финансов/ресурсов.

Технико-экономическое обоснование

Оно призвано определить возможный уровень CRM-мероприятий, а именно: частоту, характер контактов и планируемый результат CRM-деятельности — при разных уровнях ресурсов. В данном случае понятие «уровни CRM-мероприятий» следует трактовать как наиболее вероятную модель поведения, обусловленную характером этих мероприятий. Ваш следующий шаг должен заключаться в установлении наиболее рациональных уровней осуществления CRM-мероприятий, от которых вы будете получать выгоды и которые станут следствием изменения модели поведения потребителей.

Обоснование CRM-деятельности с точки зрения финансов/ресурсов

После определения альтернатив, которые можно претворить в жизнь путем использования CRM-технологий, вы в состоянии проанализировать их осуществимость с финансовой точки зрения.

CRM-деятельность, равно как и любую иную, следует рассматривать в качестве инвестиционного решения, следовательно-

но, к ней применимы те же финансовые критерии. Точно так же обеспечивается должный уровень отношений с клиентами. Вполне возможен вариант, когда средства, вложенные в отношения с клиентами, окажутся избыточными и не окупятся должным образом. Для анализа осуществимости CRM-деятельности с финансовой точки зрения необходимо иметь количественные данные об издержках на ее внедрение. Они сопоставляются с сопряженными с данной деятельностью выгодами (например, со снижением объема будущих издержек, связанных с обработкой запросов потребителей и увеличением объема прибыли в результате увеличения объема продаж). Такие расчеты могут оказаться довольно сложными. Возможно, вам придется принять во внимание финансовые и рыночные факторы, которые проявятся в будущем. Например, если у вас промышленная компания, то нужно будет продумать такие вопросы, как:

- развитие потребностей ваших клиентов;
- определение продуктов, которые ваши потребители, вероятнее всего, приобретут;
- объем вероятных издержек, связанных с осуществлением CRM-деятельности.

Идея CRM-мероприятий очень привлекательна для маркетеров, но специалисты по финансовым вопросам могут высказать свои опасения, поскольку данная деятельность может стать «черной дырой», поглощающей заработанные с таким трудом деньги компании. Следовательно, нужно привести доводы в пользу CRM-мероприятий с точки зрения целей финансовой деятельности компании. Наиболее приемлемы следующие доводы:

- расширение взаимодействия компании с существующими клиентами;
- снижение числа потерянных компанией клиентов и увеличение числа привлеченных потребителей.

CRM-деятельность не предусматривает большой по объему пакет связанных между собой мероприятий. Поэтому сторонников увеличения капиталовложений в CRM-деятельность нужно попросить представить доводы в пользу не только всего пакета мероприятий и программ, но и каждого отдельно взятого

его компонента. Это единственный способ избежать ненужных расходов. Ниже перечислены основные статьи расходов на осуществление CRM-деятельности:

- создание соответствующих систем: речь идет об аппаратном обеспечении, программном обеспечении, осуществлении разработок/лицензировании, телекоммуникационной деятельности;
- подготовка персонала, включая сотрудников на местах;
- расходы на программы обучения, направленные на повышение культуры работы компании;
- пересмотр производственного процесса;
- разработка политики компании, определение ее временных рамок;
- создание новых структурных подразделений компании, например отдела по вопросам телемаркетинга;
- закрытие старых подразделений компании;
- выплата выходных пособий сотрудникам, уволенным в связи с сокращением штата.

Издержки по всем вышеназванным позициям должны быть соотнесены с преимуществами маркетинга. Именно они составят основу деятельности по привлечению и удержанию клиентов. Ваша способность привлечь и удержать клиентов во многом зависит от того, насколько полно вы можете удовлетворить их потребности. Об этом пойдет речь в следующей главе.

Глава 6

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ CRM-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Десять ключевых вопросов

Для того чтобы решить, какого подхода придерживаться при осуществлении CRM-деятельности, нужно ответить на 10 нижеследующих ключевых вопросов:

1. С какими клиентами вы намерены строить и поддерживать отношения?
2. Каковы их потребности, мировосприятие и динамика покупок?
3. Какова их относительная значимость (например, создаете ли вы соответствующую иерархию клиентов)?
4. В какой степени по состоянию на сегодняшний день ваша компания удовлетворяет потребности клиентов?
5. Какие еще предложения со стороны вашей компании необходимы, для того чтобы обеспечить ее конкурентоспособность?
6. Каков опыт ваших клиентов в отношении использования ваших продуктов/услуг, а также поддержания контактов с вами?
7. Какая, по мнению персонала вашей компании, роль во взаимодействии с потребителями отводится CRM-мероприятиям?
8. Каковы экономические показатели эффективности CRM-деятельности (имеются в виду лояльность бренду и доля компании на рынке)?

9. Возможно ли разделение ваших потребителей на соответствующие сегменты для структурирования CRM-деятельности, с тем чтобы она способствовала удовлетворению потребностей клиентов?
10. Что это за сегменты и насколько они стабильны?

Исследования и осуществление политики компании

Совершенно очевидно, что получить ответы на многие вопросы можно от потребителей. Невозможно построить отношения с клиентами без предшествующего взаимодействия с ними. Исследования должны быть тесно взаимосвязаны с процессом планирования работы компании. Содержание исследовательской работы, зона ее охвата и временные сроки должны быть увязаны с процессом планирования, а любое исследование должно отвечать следующим требованиям:

- иметь четкие цели;
- быть направленным на повышение качества последующих исследований;
- иметь четкие представления об ожидаемых результатах.

Что такое процесс планирования?

Что касается CRM-деятельности, то на нее традиционный процесс планирования оказывает такое же воздействие, как и на любую иную сферу принятия решений. Перечислим главные аспекты процесса планирования:

- исследования и анализ**, призванные определить возможности компании и потребности клиентов, портфель продуктов/услуг, стандарты отношений с клиентами и динамику покупок;
- определение целей, основных проектов и направлений деятельности** для обеспечения реализации политики, призванной удовлетворить потребности клиентов;

- **разработка детальной политики и осуществление проектов**, призванных обеспечить ее реализацию;
- **использование инструментов оценки и контроля**, чтобы определить, насколько правильно реализуется политика компании, а также выявить потребность в ее пересмотре.

Процесс планирования должен включать в себя:

- выработку механизмов CRM-деятельности, имеющих своей целью дифференцировать ваше предложение от предложений других поставщиков, независимо от того, являются они вашими непосредственными конкурентами или же просто поставщиками, которые в своей CRM-деятельности придерживаются стандартов, сопоставимых с теми, каких придерживаетесь в своей работе вы; это будет ваш ответ на вопрос: «Насколько лучше по сравнению с другими поставщиками должна восприниматься потребителями ваша компания?» — то есть речь идет о вашей **конкурентоспособности**.
- определение вкусов и желаний потребителей; вы должны ответить на вопросы: «Чего клиенты ждут от отношений с вами?» и «Что намерен предпринять поставщик, для того чтобы удовлетворить потребности клиентов?» — это и есть **требования к осуществлению отношений с клиентами**.

Требования, касающиеся построения отношений с конкурентами

Что касается CRM-мероприятий, направленных на обеспечение конкурентоспособности компании, необходимо провести соответствующие исследования и выработать критерии их оценки. Тут же встает вопрос о том, какие компании должны рассматриваться как конкуренты. Ответ на него должны дать главным образом потребители, которые руководствуются своими критериями сравнения. Поэтому для ответа на постав-

ленный выше вопрос достаточно поинтересоваться мнением клиентов.

При отсутствии непосредственных конкурентов или при условии, что они не являются достаточно крупными и эффективно действующими организациями, потребитель может указать на «параллельные» организации, которые, как ему представляется, заняты аналогичной деятельностью или могут быть такими же крупными. Следуя логике потребителя, деятельность телекоммуникационных компаний может быть вполне сопоставима с работой организаций, занятых в коммунальной сфере, — речь идет о газо-, водо- и энергоснабжении. Вместе с тем вышеназванные компании могут сравниваться с различными компаниями, поскольку последние формируют у потребителей опыт взаимодействия с крупными коммерческими организациями.

И, как обычно, нужно провести различие между тем, какие продукты/услуги организации, конкурирующие между собой и использующие CRM-методики, предоставляют своим потребителям и как они воспринимаются самими потребителями.

Какие продукты/услуги компания предоставляет на сегодняшний день?

Представление потребителя о предлагаемых ему продуктах/услугах в некоторой степени зависит от того, чем занимаются ваши конкуренты. Безусловно, не всегда возможно получить подробную информацию о политике конкурентов. Стратегия вашей деятельности должна быть следующей:

- налаживание официального или неофициального обмена информацией с конкурентами, что особенно целесообразно, когда речь идет
 - о косвенном конкуренте;
 - о том, что руководство компании-конкурента не рассматривает CRM-деятельность в качестве одного из важных факторов успешного обеспечения конкурентоспособности компании;

- о том, что конкуренты совместно работают с клиентами в рамках конкретных проектов (компаниям — поставщикам промышленного оборудования довольно часто приходится делать это);
- переманивание персонала конкурента;
- агентствам по исследованию рынка необходимо давать задания по сбору информации, который может осуществляться следующими способами:
 - путем интервьюирования персонала конкурентов;
 - привлечением к этой работе агентств, специализирующихся на проведении исследований сразу для нескольких клиентов, — для получения данных об организациях-конкурентах на анонимной основе;
- приобретение опыта CRM-деятельности путем установления отношений с одной из компаний.

Что касается данного аспекта CRM-деятельности, ответьте на нижеследующие вопросы, для того чтобы прояснить проблемы, представляющие особенно большой интерес:

- Насколько прочны отношения с клиентами — насколько они переменчивы с точки зрения качества, времени и других позиций?
- Какие каналы или СМИ используются для менеджмента отношений с клиентами?
- От чего зависят отношения с клиентами — от существующих систем, используемых методик работы или просто от инициативы персонала?
- С какими затратами сопряжена CRM-деятельность? Вполне возможна такая ситуация, при которой количественные данные по этому вопросу должны базироваться на обоснованных предположениях о политике компании, нормах и правилах, которыми она руководствуется, а также на ресурсах, привлекаемых для CRM-деятельности.
- Какие преимущества получает конкурент за счет осуществления CRM-мероприятий? Информацию по данному вопросу можно взять из исследований рынка на предмет лояльности потребителей.

Прогнозирование будущей позиции компании с точки зрения обеспечения конкурентоспособности

Компания не может ограничиться лишь исследованием своего нынешнего положения с точки зрения конкурентоспособности. Если компания будет ориентироваться только на положение по состоянию на данный момент времени, она станет строить свою CRM-политику с позиций вчерашних требований и ситуаций. Следовательно, необходимо:

- изучить тенденции политики обеспечения конкурентоспособности за прошедшие периоды;
- попытаться проанализировать, какими соображениями руководствуются ваши конкуренты, определяя свою позицию;
- изучить любую информацию относительно найма конкурентами персонала или организаций, которые занимаются вопросами CRM-политики.

Требования, касающиеся построения отношений с клиентами

Самый важный аспект анализа отношений с клиентами — определение общего представления о том, как их воспринимают сами клиенты, что они ждут от них. Их мнения и составляют ответы на вопросы, приведенные в таблице 6.1.

Собранная в ней информация отражает потребности клиентов в части, касающейся отношений с компанией. Ее необходимо дополнить следующей информацией:

- Каковы на самом деле отношения между клиентом и поставщиком, с точки зрения обеих сторон?
- Какие изменения планируется внести в процесс менеджмента этих отношений?

Результатом сравнительного анализа должно стать сопоставление нынешнего и планируемого уровней менеджмента

Таблица 6.1

Вопросы для анализа участия в CRM-деятельности

Какие вопросы об CRM-деятельности вы решаете на практике, а какие требуют изучения?	Решаются на практике	Требуют изучения
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Каковы принципиальные позиции, на которых стоит потребитель, оценивая свои отношения с компанией по таким вопросам, как обмен информацией, долгосрочные и краткосрочные преимущества таких отношений, частота контактов, оперативность в плане предоставления интересующей клиента информации или урегулирования рекламации, действия персонала компании? <input type="checkbox"/> Как потребители оценивают нынешнее состояние отношений с компанией? <input type="checkbox"/> При каких обстоятельствах клиент осознает, что его отношения с компанией уже начали формироваться, и в какой мере это сказывается на конкретных деловых контактах? <input type="checkbox"/> Каков должен быть минимальный уровень отношений, обеспечивающий терпимость клиентов по отношению к компании и одновременно сохранение лояльности к ней? <input type="checkbox"/> Каков должен быть максимальный уровень менеджмента отношений с клиентами, при котором они приходят к выводу о целесообразности работы с вами как поставщиком? <input type="checkbox"/> Какие аспекты отношений, с точки зрения потребителей, требуют дальнейшего совершенствования? <input type="checkbox"/> Насколько серьезно клиенты анализируют свои отношения с компанией? <input type="checkbox"/> Насколько важная роль отводится отношениям с компанией при принятии клиентом решения о приобретении основного продукта/услуги данного поставщика? 		

Какие вопросы об CRM-деятельности вы решаете на практике, а какие требуют изучения?	Решаются на практике	Требуют изучения
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> На что, с точки зрения клиента, нужно в первую очередь обратить внимание в рамках отношений с компанией? <input type="checkbox"/> Какие изменения в целом в политике компании вероятнее всего могут произойти в течение периода, отведенного на ее осуществление? Какие факторы обусловят эти изменения (социально-экономические, или демографические, или же действия конкурентов)? <input type="checkbox"/> Каким, с точки зрения клиента, должен быть имидж вашей компании? <input type="checkbox"/> Возможно ли классифицировать клиентов по признаку разных требований, предъявляемых ими к отношениям с вашей компанией? <input type="checkbox"/> Есть ли опасность того, что некоторые клиенты по ряду причин не подходят вашей компании; если да, то какие доводы в пользу вашей точки зрения могут оказаться приемлемыми для них? 		

отношений с клиентами, а также аналогичных уровней потребностей клиентов. На основе данной информации можно будет строить работу на следующем этапе.

Аудит контактов

Вы должны осознать, как контакты, которые клиент имеет с вашей компанией, сказываются на его восприятии отношений с вами. В ходе аудита контакты классифицируются по таким позициям, как тип, характер, качество и частота. Кроме того, необходимо определить, как они влияют на клиентов. Вы с удивлением можете обнаружить — равно как и многие ме-

неджеры, — как много точек соприкосновения существует в рамках ваших контактов с клиентами.

Рациональное использование данных о клиентах

CRM-политика, как правило, не позволяет максимально точно проследить потребности отдельных клиентов. Исключения могут составлять только самые мелкие организации. При наличии высококачественной информации о клиентах важно не путать такие понятия, как способность компании определить потребности отдельных клиентов относительно их контактов с компанией и способность компании по-разному строить свои отношения с клиентами. Практически всегда нужно разбивать клиентов на группы. Наиболее распространенный принцип деления на группы состоит в классификации по принципу отношения и вероятной реакции на CRM-мероприятия компании.

Значение сегментации

Сегментация — это классификация клиентов на основе сходных характеристик, которые определяют поведение потребителя (динамика покупок, отношение к СМИ и т. д.). Целесообразность использования сегментации объясняется следующими причинами:

- Она формирует более надежную базу для понимания ситуации на рынке. Даже если вы выходите на разные сегменты рынка с одним и тем же продуктом/услугой, вы сможете лучше разобраться в ситуации на рынке, имея в виду модель поведения потребителей, представляющих тот или иной сегмент. Если отношения с клиентами являются важным элементом сложного предложения продукта/услуги, можно адаптировать эти отношения с учетом различных типов клиентов, сохранив неизменной основную часть предложения.

- Если различные сегменты по-разному реагируют на маркетинговую политику и если эту политику можно приспособить к различным сегментам, компании гораздо проще достичь поставленных целей, нежели тогда, когда она проводит недифференцированную политику (то есть единую политику в отношении рынка в целом). При очень резком расхождении потребностей клиентов, представляющих разные сегменты, предложение продукта/услуги может в целом дифференцироваться полностью или главным образом исходя из характера отношений с клиентами.
- Сегментация позволяет добиться таких преимуществ, как фокусирование внимания на определенных моментах, концентрация, специализация и, как следствие, дифференциация. К числу таких преимуществ можно отнести также следующие позиции: увеличение объема прибыли или продаж, снижение расходов и предотвращение проникновения конкурентов на рынок, на котором вы работаете. Проводя целенаправленную маркетинговую политику, вы можете достаточно полно удовлетворить потребности выбранного вами сегмента клиентов. Если глубоко проанализировать отношения с представителями каждого сегмента, у вашей компании появятся хорошие шансы выйти к клиентам с предложениями, которые удовлетворят их самые актуальные потребности.

CRM-политика компании может строиться очень по-разному: от обобщенной, которая применяется к рынку в целом, до весьма дифференцированной. Она предполагает использование различных методик применительно к разным группам потребителей и разным ситуациям. Если вы хотите удовлетворить потребности сразу нескольких типов потребителей, вы можете остановить свой выбор на разработке основного предложения, направленного на развитие отношений с клиентами, предусмотрев ряд дополнений к нему, которые предназначены для разных сегментов клиентов.

Учет фактора потребителя

Вышеупомянутый анализ свидетельствует о том, что однобокий подход к клиентам недопустим. Каждый клиент представляет собой сложное сочетание личностных, мотивационных факторов, различных отношений и потребностей, имеет свои предпочтения с точки зрения способов накопления и использования полученного опыта. CRM-политика должна разрабатываться с учетом перечисленных обстоятельств. Совершенно очевидно, что невозможно досконально знать каждого потребителя своей продукции. Однако необходимо иметь представление о планах на будущее ваших клиентов, для того чтобы быть в состоянии удовлетворить их потребности.

Необходимость уделять клиентам должное внимание

У клиентов есть свое представление о том, какие отношения с поставщиками (речь идет о характере и уровне отношений) для них желательны, а какие нет. Между такими крайностями, как отсутствие должного внимания со стороны поставщика и его избыток, находится много иных возможных вариантов построения взаимодействия. Каким образом вы можете удовлетворить растущие потребности клиентов? Ответ прост: осуществлять дифференцированный подход к клиентам, варьируя, в частности, такие позиции, как:

- предоставление клиентам информации — о продуктах/услугах, о нынешнем состоянии отношений с вашей компанией, о возможностях связаться с вами, о способах получения дополнительной информации, о различных формах оплаты, а также о разнообразных методиках дифференциации отношений с вашей компанией;
- получение информации о потребностях ваших клиентов: что им необходимо, когда и как;
- принятие на себя обязательств по поставке продуктов/услуг;
- получение с потребителей обязательств относительно приобретения ваших продуктов/услуг;

- предоставление необходимых гарантий;
- содействие клиентам в получении максимально возможных преимуществ;
- повышение качества обслуживания клиентов.

Планирование отношений с клиентами

Потребители могут пожелать, чтобы по отношению к ним применялся вышеуказанный дифференцированный подход. Чем раньше вы при составлении бизнес-плана приступите к планированию своих отношений с клиентами, тем легче вам будет удовлетворить их потребности. Для этого вам необходимо:

- решить, с какими клиентами компания намерена установить отношения;
- исследовать потребности клиентов и разработать соответствующую политику;
- определить тип и уровень отношений, необходимые как для удовлетворения потребностей клиентов, так и для достижения целей, которые стоят перед поставщиком;
- разработать гибкую систему построения отношений, чтобы компания могла при соблюдении общих требований учитывать потребности отдельных клиентов.

Подбор клиентов

Не каждый поставщик может позволить себе роскошь выбирать клиентов. Например, компании по предоставлению коммунальных услуг и предприятия розничной торговли обязаны работать со всеми потребителями, даже если последние окажутся весьма проблемными или склонными к сутяжничеству. Тем не менее дело не просто в том, на что в принципе способен тот или иной потребитель. Дело скорее в том, кого из них легче подвигнуть к совершению покупки. Брендинг, маркетинговые коммуникации, условия хранения продуктов, ценообразование, ассортимент продуктов и прочие элементы маркетинга могут привлечь только определенный тип потребителей,

а других при этом оттолкнуть. Например, если речь идет о предприятиях розничной торговли (отношения которых с поставщиком должны быть очень тесными), то, ознакомившись с планировкой склада и его персоналом, выяснив, что там отсутствует картотека лояльных клиентов и картотека учета запасов, представители данного предприятия розничной торговли придут к заключению, что на таком складе они вряд ли смогут приобрести то, что им нужно. Если же речь идет об универсальном магазине, то его планировка, численность штата продавцов-консультантов, а также наличие комбинированных карточек учета запасов и картотеки лояльных клиентов позволят сделать совершенно другой вывод.

Один из ключевых принципов CRM-деятельности заключается в том, что очень сложно удовлетворять потребности всех без исключения клиентов. Следовательно, важно выделить приоритеты как в плане клиентов, так и в плане их потребностей. Выживание компании в условиях конкуренции обеспечивается за счет удовлетворения наиболее значимых потребностей самых важных для компании клиентов. Компания получает преимущества по сравнению со своими конкурентами, если она делает это и удовлетворяет нужды потребителей, которым ее конкуренты не уделили должного внимания.

Вам нужно:

- иметь четкое представление о потребностях разных групп потребителей;
- выделить приоритетных клиентов и приоритетные потребности.

Типы сегментации

В определении целевой аудитории вам может помочь анализ перечисленных ниже типов сегментации.

Аналитическая сегментация

При аналитической сегментации вам необходимо располагать информацией о потребителях и состоянии рынка, для того

чтобы прийти к выводу о том, что вы действительно имеете дело с различными по своим потребностям группами клиентов, что о каждом из них вы владеете информацией в том или ином объеме. Следует начать анализ с самых общих вопросов, например, «Какие у нас клиенты; какова модель их поведения; какие продукты целесообразнее всего им предложить и какие каналы распространения использовать?». Вполне возможно, что на выделенный таким образом вами сегмент никогда не будут распространяться различные виды промоушна, стратегические и тактические методики.

Например, для того, чтобы осуществлять в отношении такого сегмента промо-деятельность, вам, возможно, нужно будет объединить таких клиентов в один из целевых рынков. Одним из важных показателей эффективности использования аналитической сегментации является универсальное применение любой разработанной затем стратегии, поскольку она основана на глубоком знании потребностей клиентов. Аналитическая сегментация часто служит основой для трех других типов сегментации.

Сегментация по принципу откликов потребителей

В данном случае речь идет об определении различных групп потребителей с точки зрения целесообразности использования по отношению к ним тех или иных методов промо-деятельности. Отдельно взятый потребитель может относиться сразу к нескольким различным сегментам, в зависимости от целей промо-деятельности. Ключевым показателем успешной сегментации по принципу откликов потребителей служит эффективность каждого применяемого вами метода промо-деятельности, то есть соответствует ли количество откликов потребителей и заключенных сделок купли-продажи запланированным вами показателям.

Стратегическая сегментация

При стратегической сегментации определяется число потребителей, которым требуется дифференцированный подход.

Например, поставщики финансовых услуг на массовом рынке должны выделить:

- заемщиков, при работе с которыми более вероятно возникновение риска неплатежа по кредиту, — в этом случае им предоставляются ссуды только при условии, если ставка процента по кредиту покрывает премию за риск;
- потребителей — получателей ипотечных ссуд, которые вполне смогут быстро переключиться на другие финансовые организации, оказывающие аналогичные услуги, — в этом случае им предоставляется ипотечная ссуда только при условии установления более значительной суммы неустойки за отказ;
- потребителей, взаимодействие с которыми связано с незначительным риском, или клиентов, которые не часто переключаются на других поставщиков аналогичных услуг; нужно обратить особое внимание на качество отношений с такими клиентами.

Суть стратегической сегментации заключается в том, чтобы отнести каждого клиента как минимум к одной стратегической категории. Принадлежность к ней определенным образом влияет на маркетинговую политику, применяемую вами в отношении клиента. Не следует создавать слишком большое количество категорий, иначе возникает опасность перекрещивания интересов (когда тот или иной потребитель является объектом воздействия слишком большого количества маркетинговых инициатив и ограничений, когда нужно решать возникающие проблемы в приоритетном порядке) и излишнего усложнения стоящих перед компанией задач в силу наличия большого числа сегментов, в отношении которых нужно применять совершенно разные методики маркетинговой деятельности. Особую важность как при стратегической сегментации, так и при сегментации по принципу лояльности представляет проблема перехода клиентов из одной категории в другую.

Сегментация по принципу лояльности

Принцип лояльности — особый случай в рамках стратегической сегментации. Речь идет о выделении определенных групп уже

существующих и потенциальных потребителей, лояльность которых очень значима для вас. Они, как правило, представляют для вас ценность с точки зрения объемов продаж и прибыли, которые приносит вашей компании взаимодействие с такими клиентами. Вместе с тем и другие переменные могут сыграть свою роль. После идентификации такой группы потребителей начинается процесс разработки и осуществления того или иного практического подхода к маркетинговой деятельности — в частности, брендинга, управления клиентами (путем использования любого соответствующего канала сбыта), промо-менеджмента и системной поддержки. Благодаря этому вашей компании удастся установить особые, долгосрочные, переходящие определенные пределы, отношения между сторонами, которые берут на себя взаимные обязательства.

В действительности составляющие такой сегментации ничем особенно не отличаются от обычных программ работы с лояльными клиентами. Тем не менее некоторое различие между ними заключается в том, что ваша организация, фокусируя свое внимание на данном сегменте, также берет на себя определенные обязательства в плане работы с ресурсами с целью обеспечения их рентабельности и финансового благополучия. Вероятно, наиболее важной характеристикой такой сегментации является степень приверженности организации работе с данным сегментом. Если ваша организация намерена работать с тем или иным сегментом потребителей, она должна в полной мере руководствоваться принципами сегментации.

В таблице 6.1 в сжатом виде указаны системы и приемы менеджмента, характерные для всех вышеприведенных типов сегментации.

Проведение исследований и моделирование потребностей

Ошибка многих поставщиков заключается в том, что они накапливают слишком большой объем информации о потребностях клиентов и убеждаются в том, что:

Системы и приемы менеджмента, необходимые для осуществления различных подходов к сегментации

	Аналитическая сегментация	Сегментация по принципу откликов потребителей	Стратегическая сегментация	Сегментация по принципу лояльности
Технический подход	Может предусматривать использование экспертных систем и систем сбора/анализа данных.	Возможно использование систем сбора/анализа данных, а также экспертных систем. Ключевую роль в этом случае играют результаты контрольных исследований.	Для осознания сути вопроса необходимо четкое понимание компанией своих задач.	Для осознания сути вопроса необходимо четкое понимание компанией своих задач.
Привлечение руководства компании	В принципе нет необходимости; возможно только для того, чтобы убедиться в наличии такой возможности.	Целесообразно, если на промо-мероприятия выделяется значительная часть бюджета компании.	Имеет важное значение для определения сфер деятельности.	Имеет принципиально важное значение, так как затем компания берет на себя обязательства по менеджменту отношений с лояльными клиентами.
Результаты контактов с клиентами	Зависят от выводов.	Компания правильно определяет, каким опытом располагают потребители и строит на этом свою промо-деятельность.	Компания может предложить у клиентов дополнительную информацию, а затем последние могут обнаружить, что им предлагается более широкий спектр приемлемых для них продуктов/услуг.	Лояльные клиенты или клиенты, склонные стать таковыми, испытывают на себе более комплексный подход в плане менеджмента, независимо от того, идет ли речь о контактах или же о продуктах/услугах.

- у клиентов огромное количество потребностей;
- эти потребности очень по-разному влияют на поведение клиентов.

Таким образом, вам важно попытаться смоделировать поведение клиентов и, исходя из этой модели, представить, какими они хотели бы видеть отношения с вашей компанией и как сделать так, чтобы формирование таких отношений способствовало обеспечению эффективности деятельности компании. Наличие такой модели имеет принципиально важное значение, если потребности, лежащие в основе таких отношений, могут оказать влияние на политику компании.

Определение типа и уровня отношений

После того как в результате исследований вы выясните требования, которые потребители предъявляют к отношениям с вашей компанией, нужно определить наиболее приемлемые в данном случае уровни целевой аудитории и типы отношений. Вам нужно решить, какими в рамках всего спектра методов менеджмента — между игнорированием потребностей клиентов и чрезмерным вниманием к нему — видятся клиенту отношения с вашей компанией.

Принимая во внимание, что требования к отношениям зависят от типа клиентов и их потребностей на данный момент, невозможно точно разделить целевую аудиторию клиентов по группам. Следовательно, нужно решить вопрос относительно базового уровня отношений с клиентами. Разные варианты таких уровней отношений обеспечиваются за счет внесения соответствующих положений в контракт или осуществления гибкой политики предоставления продуктов/услуг. Нужно определить базовый уровень отношений с точки зрения стратегии и обеспечения конкурентоспособности, что является важной составляющей маркетинговой стратегии. Следует проанализировать и распределить по группам вероятные варианты требований клиентов, с тем чтобы процесс их удовлетворения не был сопряжен со слишком большими трудностями. Кроме того, нужно часто интересоваться мнением клиентов о состоянии ваших

отношений с ними. Таким образом вы сможете обеспечить в широком смысле правильную политику, предусматривающую в первую очередь должный учет индивидуальных потребностей клиентов.

Формирование гибких отношений

Создается впечатление, что чем крупнее организация, тем сложнее ей гибко реагировать на потребности клиентов. Поэтому нужно дать возможность вашему персоналу проявлять гибкость в работе с клиентами. Если, например, какой-либо потребитель просит осуществить поставку продуктов/услуг в определенный день, сотрудник, который общался с ним по телефону, сможет точно сказать, предоставлялась ли клиенту информация о графике поставки в онлайн-режиме. При отсутствии соответствующих информационных систем, способных предоставить такие сведения, можно дать определенную свободу действий сотруднику, который общается с клиентами по телефону, с тем чтобы клиент был более уверен в сроках поставки. Сотрудник вашей компании может сам перезвонить клиенту, для того чтобы подтвердить дату и время поставки.

Гибкость — ключевая черта CRM-деятельности. Однако даже самые совершенные системы планирования и информационные системы не в состоянии обеспечить такого качества отношений, которого может добиться человек, имеющий четко выраженную мотивацию, применяющий эффективные методы работы и соответствующие системы. В этом смысле персонал становится важным фактором успеха CRM-деятельности.

* * *

Одним из ключевых аспектов информационных систем, используемых в процессе планирования и CRM-деятельности, является изучение рынка. В следующей главе мы остановимся на специальных вопросах, касающихся исследований рынка, необходимых для CRM-деятельности.

Глава 7

ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

«То, что не может быть учтено, неуправляемо» — высказывание, которое кажется настолько очевидным, что вызывает удивление сам факт того, что кому-то оно вообще пришло в голову. Безусловно, оно не вполне верно — многие эффективно работающие менеджеры, руководствующиеся интуицией, добиваются лучших результатов, нежели их коллеги, которые чувствуют себя неуверенно при отсутствии фактурных данных. То же самое относится и к CRM-деятельности, при которой «поддержание тесных отношений с клиентами» и формирование такого же отношения у других сотрудников компании может оказаться не менее эффективной методикой, нежели использование методов менеджмента, основанных на расчетах.

И все же руководствоваться расчетами необходимо, особенно для крупных компаний и организаций, занимающихся сложными видами деятельности, или же тех компаний, которым непросто получить информацию об отношении клиентов к ним. Итак, как нужно поступать?

Какие показатели вы стремитесь оценить?

Если вы пытаетесь выяснить, устраивают ли клиентов отношения с вашей компанией, целесообразно определить масштабы исследований, цель которых выявить, как ваши потре-

бители воспринимают отношения с вашей компанией, а также что они по этому поводу чувствуют. Мы можем предложить следующую формулировку: каким образом клиенты воспринимают и определяют отношения с вами — как в целом, так и на каждом определенном этапе, когда, с их точки зрения, они взаимодействуют с вами.

Как правило, проще количественно определить результаты по завершении отношений с организацией — речь идет о так называемом «моменте истины». И все же в реальности ситуация складывается так, что непосредственным отношениям с клиентами предшествует период ожидаемых контактов и их последующего осмысления. Отношение клиентов к вашей компании формируется на протяжении длительного времени и может меняться на фоне других контактов или попыток их осуществления. Ниже приведены примеры подобных ситуаций:

- клиент звонит по бесплатной линии, которая оказывается занятой;
- клиент пытается договориться о встрече с менеджером банка;
- клиент может осматривать выставленные в автосалоне автомобили, не обращая при этом к торговому агенту;
- клиент заходит в магазин одежды, но ничего не приобретает.

Сделки могут носить самый разнообразный характер: сделки купли-продажи, обслуживание, осуществление платежей, поиск информации и т. д. Но независимо от характера сделки при исследовании рынка нужно в первую очередь выяснить, как клиенты в целом воспринимают отношения с вашей компанией и как они оценивают отдельные эпизоды этого взаимодействия.

Внутренние и внешние измерения

Чем крупнее компания, тем сложнее ее руководству осознать в полном объеме потребности клиентов и их восприятие отношений с этой компанией и тем, вероятно, менее выраженной будет степень взаимодействия руководства компании со специалистами по работе с клиентами (хотя это зависит от

характера деятельности вашей компании, в частности, от того, кто оказывает услуги вашим клиентам — люди или машины, когда речь идет об обслуживании, осуществляемом при помощи компьютера, или самообслуживании).

Однако в любом случае вы должны количественно и качественно оценить восприятие и предпочтения своих клиентов как с точки зрения деятельности вашей организации в целом, так и с точки зрения персонала «передней линии». Такая позиция поможет вам создать основу комплексной программы деятельности персонала «передней линии», которая работает с клиентами для более полного представления данного вопроса. Регулярное проведение исследований и осуществление программ количественного анализа результатов работы с клиентами будут свидетельствовать о том, что руководство компании не ограничивается только декларацией своих намерений.

Составная часть отношений

Если вы хотите, чтобы в основе решений, касающихся менеджмента взаимоотношений, лежали определенные объективные данные, вам нужно осознать, что взаимодействие с клиентами — процесс непростой. Вам нужно сосредоточить свое внимание на собственно транзакциях, потребителях и в целом на своих отношениях с клиентами с учетом таких позиций, как продолжительность отношений, имеющийся опыт взаимодействия с клиентами, а также их мнение об отношениях с вашей компанией. Вы должны принимать во внимание следующие аспекты:

- при каких обстоятельствах у ваших клиентов возникают положительные эмоции или раздражение по поводу отдельно взятых операций на фоне в целом хороших отношений с вашей компанией; такие ситуации могут возникать, например, когда клиенты взаимодействуют с определенными сотрудниками вашей компании;
- каким образом брендинг, ассортимент продуктов и лояльность клиентов влияют на мнение последних о вашей компании, на их оценку отношений с вами;

- насколько медленно меняется отношение потребителей к взаимодействию с вашей компанией — речь, в частности, идет о формировании у них лояльности по отношению к вам;
- каким образом, когда изменение оценки все-таки происходит, данные перемены сказываются на пересмотре клиентами своего отношения к отдельным моментам взаимодействия в рамках отношений с вашей компанией в целом; в данном случае, в частности, надо иметь в виду то несколько парадоксальное обстоятельство, что зачастую управлять отношениями с лояльными клиентами оказывается сложнее всего в силу наличия у последних более высоких ожиданий от этих отношений, нежели у новых клиентов;
- ощущают ли клиенты некоторую зависимость от вас, или они хотят находиться под вашим жестким контролем; как это обстоятельство способно повлиять на их оценку деятельности вашей компании.

Имеющиеся технологии

Здесь мы не будем подробно освещать все возможные технологии: они являются составной частью стандартных маркетинговых исследований. Целесообразнее остановиться на том, как следует и как не следует использовать наиболее часто применяемые технологии. Речь, в частности, пойдет о таких технологиях, как:

- кабинетные исследования;
- качественные исследования среди групп клиентов;
- количественные маркетинговые исследования;
- анкетирование через Интернет и электронную почту;
- телефонное анкетирование;
- приобретение продуктов исследуемых компаний инкогнито;
- анализ деятельности конкурентов;
- внутренний аудит;
- работа с группами пользователей;

- установление обратной связи с клиентами;
- изучение отношения персонала компании к работе с клиентами.

Кабинетные исследования

Особую ценность представляют отчеты о ранее проведенных исследованиях потребностей клиентов и способов их удовлетворения. Они свидетельствуют о разнообразии спроса клиентов; вместе с тем в них изложены методики возможной классификации подобного спроса и методики разработки политики, призванной его удовлетворить.

Качественные исследования среди групп клиентов

Данная методика предусматривает работу опытных исследователей с небольшими группами потребителей. Их отбор осуществляется на основе детальной информации о клиентах. Исследователи в течение часа или более обсуждают с ними конкретные вопросы, касающиеся отношений с компанией или проблем обслуживания, причем предполагается анкетирование с использованием заранее составленных вопросов. При правильном использовании данной методики — имеются в виду грамотный отбор участников обсуждения, привлечение опытного специалиста-исследователя и составление подробного отчета по результатам такого исследования — можно составить довольно полное представление о мнении определенных категорий клиентов по вышеупомянутым вопросам. Данная методика позволяет работать с абсолютно очевидными фактами удивительно позитивно и конструктивно. Если же вы не располагаете временем и хотите найти подтверждение своей точке зрения или же выявить ту или иную проблему, быстрее всего это можно сделать с помощью методики работы с группой; зачастую на нее требуется 2–3 недели. Еще один плюс данной методики заключается в том, что при проведении качественных маркетинговых исследований среди групп клиентов потребителям оказывается приятно сознавать, что вы действи-

тельно проявляете о них заботу; и такое чувство у них только усиливается, когда за участие в исследовании компания им либо платит, либо — что еще лучше — поставщик бесплатно предоставляет свои продукты/услуги.

Однако такие групповые исследования дают возможность узнать точку зрения ограниченного числа людей — всего нескольких десятков, а не нескольких сотен и даже тысяч человек, что необходимо для репрезентативной выборки. Поэтому такие качественные исследования не позволяют:

- осуществлять регулярный аудит стандартов и тенденций этой деятельности;
- определить исходную позицию, на основе которой можно устанавливать стандарты управления клиентами.

Для того чтобы сформировать положительное отношение персонала вашей компании к работе с группами, нужно наглядно продемонстрировать преимущества данной методики. Проводить исследования на индивидуальной основе — одно, а вот собрать вместе целую группу потребителей и рассказать о вашей компании, а также их роли в ее деятельности (с точки зрения специалистов) — совсем другое дело. Поэтому иногда штатные сотрудники не проявляют готовности содействовать привлечению новых клиентов.

Количественные маркетинговые исследования

Данные исследования предусматривают анкетирование большого числа респондентов. Бланки анкет, как правило, имеют четкую структуру и состоят из тщательно продуманных вопросов, требующих конкретных ответов, хотя возможен выбор из нескольких вариантов ответа. В некоторых случаях, когда, например, люди, принимающие решения и руководящие организацией, приобретают у компании те или иные услуги, бланк анкеты не обязательно должен быть структурирован; интервьюер руководствуется перечнем вопросов, не требующих четкого ответа. Анкета обычно составляется с учетом результатов групповых исследований. Последние проводятся для того, чтобы определить,

какие формулировки используют ваши потребители при оценке вашей компании, отношений с ней, а также для высказываний по волнующим их проблемам.

Если вы хотите обеспечить выборку, гарантирующую надежный с точки зрения статистики результат, нужно придерживаться такого подхода. Если необходимы количественные данные, их можно получить, обратившись к потребителям с просьбой пояснить, почему они ответили на предложенные вопросы именно так. Рассылка по почте опросных листов имеет следующие преимущества:

- это более экономичный способ, чем индивидуальное интервьюирование;
- такой способ позволяет избежать неблагоприятного влияния интервьюера на респондента;
- респонденты располагают временем для того, чтобы обдумать ответы на вопросы;
- обеспечивается анонимность опроса.

Однако эта методика имеет и недостатки:

- для обеспечения объективности получаемых таким образом данных вопросы должны быть очень четко сформулированы;
- ответы должны рассматриваться как окончательная информация;
- респонденты, прежде чем ответить на тот или иной вопрос, просматривают весь бланк анкеты;
- невозможно гарантировать, что ваш бланк попадет в руки именно тех людей, кто вам нужен;
- вполне возможно, что далеко не все захотят заполнять опросный лист;
- нежелание людей заполнять анкету может неблагоприятно сказаться на результатах исследования, поскольку те, кто воздержался от ответа, придерживаются несколько иного мнения, нежели люди, заполнившие анкету, — они, например, могут быть менее лояльными клиентами;
- чем больше число респондентов, тем надежнее результаты; но для того чтобы удостовериться в этом, нужно проверить выборку респондентов.

Увеличение количества откликов можно обеспечить следующим образом:

- приложить к анкете сопроводительное письмо с изложением целей распространения данной анкеты. В нем нужно пояснить, почему в качестве респондента был выбран именно этот человек и почему ему следует заполнить прилагаемую анкету;
- упомянуть о выгодах, которые респондент получит от опроса;
- пояснить, почему проведение данного исследования столь важно;
- вложить конверт с указанным на нем адресом и почтовой маркой;
- пообещать людям, которые откликнутся на вашу просьбу заполнить анкету, некоторое вознаграждение;
- по завершении анкетирования предпринять соответствующие меры.

Если анкета составлена грамотно и если репрезентативная выборка потребителей осуществляется на регулярной основе, количественные исследования позволят составить достаточно полное и последовательное представление по следующим позициям:

- представление клиентов: то есть как последние представляют себе свои отношения с вашей компанией;
- уровни удовлетворенности клиентов: насколько отношения с компанией удовлетворяют ваших клиентов;
- уровни толерантности: какой уровень обслуживания в рамках отношений с вашей компанией приемлем для клиентов, а какой нет;
- пожелания клиентов: чего они на самом деле хотят и на какие жертвы готовы пойти ради желаемого — речь, в частности, идет о цене, издержках использования и т. д.

Анализ ответов позволит определить взаимосвязь вышеназванных аспектов и может послужить ключевым фактором:

- для определения характера отношений: в этом случае на основе проведенного анализа и с учетом характеристик

потребителей можно в целом составить представление о том, что нужно потребителям данного рынка;

- для установления соответствующих стандартов.

Исследования, направленные на выявление уровней удовлетворенности клиентов, призваны не только решить выше-названную задачу, но и выявить различные варианты изменения уровней удовлетворенности клиентов в зависимости от времени, отрасли экономики, в которой компания работает, индивидуальных особенностей клиентов и т. д.

Для компаний, работающих в сфере услуг, проведение исследований призвано осуществлять мониторинг выполнения стандартов в области менеджмента взаимоотношений. В таких компаниях использование специалистами по работе с клиентами анкет, заполненных самими клиентами, может рассматриваться как свидетельство доверия руководства компании этим специалистам и мера, направленная на привлечение их к исследовательской деятельности. Тем не менее следует внимательно отслеживать возможные негативные моменты, обусловленные желанием потребителей сделать приятное или навредить сотруднику компании, который занимался их обслуживанием. Иногда также важное значение имеет анонимность. Самый лучший вариант — когда персонал компании несет в полной мере ответственность за работу с клиентами, а уровни обслуживания и результаты данной деятельности поддаются учету с точки зрения жестких критериев ведения бизнеса, в частности по таким позициям, как объем продаж и прибыли, когда персонал компании управляет соответствующими системами, учитывает полученные результаты и использует полученную информацию при работе с более широкой аудиторией. Тогда возможно практически идеальное сочетание участия персонала компании в работе с клиентами, удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения необходимого объема прибыли.

Тем не менее использование анкет не позволяет составить полное представление об эмоциональной стороне отношений с клиентами, сопряженной с принятием решений или предъявлением рекламаций.

Если специфика деятельности вашей компании связана с тем, что получение информации о клиентах представляет боль-

шие трудности, а вы заинтересованы в использовании маркетинговых технологий создания баз данных, анкетирование потребителей — один из наиболее целесообразных способов сбора информации. Речь в данном случае идет не только об оценке потребителями качества обслуживания, предоставляемого вашей компанией, но и об информации о самих потребителях, в том числе о том, как они используют вашу услугу. Наиболее показательна в этом смысле деятельность авиакомпаний.

Анкетирование через Интернет и электронную почту

Данные виды анкетирования становятся популярными, поскольку позволяют потребителям вводить информацию о себе в более структурированном виде. Особую значимость приобретают способы анкетирования, когда клиенты идентифицированы (например, по номеру счета) и становится ясно, кто именно откликнулся на ваш опросный лист (речь идет об идентификации откликов). Размещение в Интернете структурированных опросных листов позволяет предотвратить такие проблемы, как большой объем неструктурированной информации от клиентов.

Электронные опросы также целесообразны при исследовании результатов взаимодействия с другими компаниями. Речь идет о случаях, когда вы, ставя перед собой цель получить подробную информацию о небольшом количестве клиентов, допускаете свободные формулировки ответов респондентов.

Телефонное анкетирование

Методика телефонного анкетирования во многом аналогична анкетированию по почте, но, в отличие от последней, предполагает возможность проведения дополнительного анкетирования, когда клиент сам звонит вам, чтобы откликнуться на промо-кампанию. Телефонное анкетирование, как правило, характеризуется большей точностью, нежели анкетирование по почте, и совмещает в себе целый ряд преимуществ электронного анкетирования и подробного интервьюирования, поскольку:

- оно носит частный характер;
- осуществляется один на один;
- потребители не видят весь перечень вопросов и поэтому концентрируют свое внимание на каждом предложенном вопросе;
- если потребитель не вполне понимает, о чем идет речь, ему всегда можно дать разъяснение;
- тщательная разработка опросного листа позволяет устранить факторы, негативно влияющие на результаты анкетирования;
- автоматизированная маршрутизация опросных листов позволяет охватывать потребителей со сложными моделями поведения;
- обеспечивается более высокий показатель откликов: звонить потребителям можно до тех пор, пока они не ответят;
- расходов на такой вид анкетирования меньше, нежели на проведение персональных интервью;
- любой бизнес немыслим без использования телефона;
- результаты телефонного анкетирования можно получить сразу же.

Телефонное анкетирование имеет и недостатки:

- некоторых потребителей не устраивает такой подход;
- издержки на проведение телефонного анкетирования могут оказаться значительными;
- расходы на телефонную связь превышают издержки на рассылку опросных листов по почте;
- при таком способе опроса интервьюер только слышит, но не видит потребителя.

Что касается телефонного интервьюирования, опросов по почте и в форме живого общения, то уже накоплен значительный опыт в составлении опросного листа с учетом требований CRM-деятельности. На основе имеющегося опыта можно сформулировать следующие рекомендации:

- Не следует ориентироваться только на тех потребителей, которых удовлетворяет продукт/услуга вашей ком-

пании, — эта информация может оказаться весьма полезной в плане определения того, насколько ваши клиенты удовлетворены своими отношениями с вами, однако она не позволяет составить четкого представления о том, какие именно требования клиенты предъявляют к этим отношениям. Так что вопросы должны быть направлены на получение информации о конкретных потребностях клиентов.

- У клиентов множество потребностей, поэтому важно не пытаться сконцентрировать все их в нескольких простых вопросах. Как правило, бывает целесообразно провести несколько подробных интервью или групповых обсуждений для определения самых разнообразных потребностей, после чего составить опросный лист, который включал бы в себя столько вопросов, сколько необходимо для обсуждения этих потребностей.
- Вопросы должны быть максимально конкретными — вопросы общего характера предполагают неточные ответы, поэтому получаемая информация, в отличие от конкретных сведений, не может быть сразу задействована.
- Следует перепроверить надежность предоставленной информации, задав одни и те же вопросы несколько раз в различных формулировках. По мере возможности целесообразно комбинировать такие методы работы, как интервьюирование по телефону, рассылка опросных листов по почте, проведение персональных интервью, для того чтобы проверить данные, полученные при помощи каждого из этих действий.
- Если в конце опросного листа содержится просьба высказать свои рекомендации (зачастую опросные листы составляются именно так), нужно обратиться к респондентам с просьбой формулировать их как можно конкретнее, в частности по определенным аспектам той или иной услуги. Рекомендации общего характера не представляют большой ценности.

Приобретение продуктов компаний-конкурентов инкогнито

Это весьма широко практикуемая методика проведения маркетинговых исследований, особенно компаниями, которые реализуют свои продукты через разветвленную сеть крупных магазинов (как фирменных магазинов самого поставщика, так и с помощью дилеров) или же путем привлечения специального персонала (методика работы, предусматривающая использование телефонной сети). Данная методика используется не только компаниями, занимающимися оказанием услуг, но и поставщиками товаров, обслуживание которых не носит персонафицированный характер. Сложнее использовать ее на рынках товаров промышленного назначения; исключение составляют лишь продукты, распространяемые дистрибьюторами, поскольку они, как правило, собирают информацию о потребителях, прежде чем решать их проблемы.

Когда речь идет о данной методике, внештатные сотрудники компании выступают в качестве потребителей. На основе утвержденной формы они определяют рейтинг оказанных ими услуг. Применять такую методику можно, только проконсультировавшись со своими сотрудниками и тщательно спланировав предстоящее исследование. Необходимо иметь четкое представление о запланированных результатах этой деятельности. Персонал вашей компании должен относиться к данному исследованию с одинаковым усердием, независимо от того, проводится ли оно с целью обеспечения конкурентоспособности компании или направлено на повышение качества обслуживания клиентов. После проведения аудита нужно сразу же опубликовать его результаты; они должны быть изложены в позитивной форме. В нем должны содержаться рекомендации относительно методов подготовки персонала и использования ресурсов для устранения выявленных недостатков. Предполагается также выделение соответствующих финансовых средств на устранение имеющихся недостатков (затраты на совершенствование методов реализации продуктов должны превышать бюджет на проведение данного исследования примерно в 10 раз).

Анализ деятельности конкурентов

Как подчеркивалось в предыдущей главе, использование CRM-технологий в отношении конкурентов предполагает наличие информации о методах их работы с потребителями, а также о способах установления ими отношений с клиентами. Часть такой информации можно получить от потребителей продуктов компаний — ваших конкурентов, используя вышеуказанные методики. Приобретение опыта работы в области взаимодействия с конкурентами имеет очень важное значение. Анализ деятельности конкурентов должен включать также приобретение их продуктов, которые необходимо исследовать на предмет надежности и возможностей. Для взаимодействия с конкурентами нужно разработать соответствующие программы, апробировать отдельные компоненты таких отношений — например, использование «горячей линии» для потребителей. И наконец, важно попытаться выяснить, какой CRM-стратегии придерживается конкурент.

Внутренний аудит

Он предполагает проверку методов осуществления отношений с клиентами, а не восприятия этих отношений самими потребителями. Во многих случаях данные об итогах аудита представляются соответствующим персоналом в виде отчета, или такой отчет составляется при помощи автоматизированных компьютерных систем. В аудитах фиксируется информация по таким позициям, как временные затраты на ответы потребителей по телефону, процент контактов по телефону, процент поездок железнодорожным и авиационным транспортом за определенный период времени, процент звонков/контактов, при которых отношения с потребителями не поддаются точной оценке. Такой аудит может предшествовать прочим видам исследований для точного определения ситуации, с которой сталкивается потребитель, а после установления стандартов на основе количественных исследований он позволяет определить степень соответствия работы компании принятым стандартам. Возможно, у вас возникнет желание распростра-

нить данный стандарт на права потребителей — тогда необходимо осуществлять аудит чаще.

Работа с группами пользователей

Такие группы существуют главным образом на деловых рынках, чаще всего компаний—поставщиков продуктов и услуг, имеющих очень важное значение для потребителей, например информационных технологий. Они играют большую роль, поскольку являются одним из способов установления обратной связи с поставщиками, которых они же зачастую и финансируют. В рамках существующих групп пользователей могут проводиться собственные исследования. Их деятельность может рассматриваться как эффективный способ установления обратной связи с потребителями. Существует несколько видов исследований, которые позволяют сделать вывод о том, что услуги и продукты, пользующиеся самым высоким спросом, особенно на деловых рынках, разрабатываются на основе идей, предложенных потребителями. Кроме того, они предоставляют прекрасную возможность для апробирования новых продуктов и услуг. Вместе с тем речь может идти о закреплённых законом имущественных правах, особенно это характерно для крупных компаний—пользователей, поэтому вам следует побеспокоиться об обеспечении репрезентативности. Если такое обеспечение оказывается трудновыполнимой задачей, целесообразно спонсировать формирование отдельной ассоциации или, по крайней мере, отделов основной ассоциации.

Установление обратной связи с клиентами

В свое время этому виду маркетинговых исследований уделялось меньше всего внимания. Зачастую оно трактовалось как «работа с рекламациями». Информация, получаемая при работе с рекламациями, использовалась для выяснения, чем именно недовольны потребители. Вероятно, благодарственные письма направлялись соответствующему персоналу, прочая же информация просто уходила в никуда. В результате образовывался замкнутый круг. Потребители рассматривали обратную связь с постав-

щиками как бесполезное занятие, поскольку их готовность высказать свое мнение о продукте никак не поощрялась, а их отношение к тому или иному продукту поставщика никак не отражалось на его политике. Персонал компаний-поставщиков не передавал дальше информацию, полученную от клиентов, поскольку они не видели никаких реальных действий, которые предпринимались бы после их усилий, а виноватыми оказывались люди, которые передавали отклики потребителей о продуктах.

Следует также иметь в виду, что изменения в модели поведения потребителей происходят медленнее, нежели аналогичные процессы в уровнях удовлетворенности или эмоциональной оценки ситуации. Например, клиент, которого на протяжении многих лет устраивали отношения с тем или иным поставщиком, будет в течение некоторого времени продолжать приобретать у него продукты даже в случае ухудшения отношения к нему и может какое-то время не высказывать своего недовольства. Или же он может сразу направить поставщику свои рекламации, но при этом по-прежнему быть его лояльным клиентом. Такая рекламация может остаться без внимания, поскольку поставщик будет рассуждать так: «Все равно они от нас никуда не денутся» или: «Они вряд ли настроены серьезно». И наоборот, при улучшении отношений поставщика к потребителю понадобится некоторое время для того, чтобы он отреагировал на такое изменение, поэтому потребители могут не сразу вновь стать вашими клиентами или увеличить объем заказов. Подобная ситуация, как правило, обуславливает потерю интереса к установлению и поддержанию обратной связи с клиентами, поскольку результаты не сразу отражаются на деятельности компании.

Однако в настоящее время многие крупные компании осознали, что улучшение отношений с клиентами приносит им долгосрочные выгоды. Они используют целый ряд методик, направляющих деятельность по установлению обратной связи с клиентами таким образом, чтобы на нее можно было быстро и эффективно отреагировать и получить информацию, способную повлиять на политику компании.

Позитивная реакция компании на рекламации со стороны клиентов повышает ее авторитет в их глазах. Клиенты начина-

ют рекомендовать вашу компанию другим людям, особенно если вы удовлетворили их потребности по первому же запросу. Однако, если вы уделите внимание клиентам только тогда, когда у них возникли рекламации в ваш адрес, может возникнуть очень опасная ситуация. Рекламации и другие формы отклика потребителей на продукт/услугу, например предложения по совершенствованию обслуживания, не рекомендуется использовать в качестве критерия до тех пор, пока вы не создадите потребителю должных условий для высказывания своих соображений в любое удобное для них время.

Как свидетельствуют многие исследования, большинство потребителей не испытывают желания добровольно предоставить поставщикам свои рекомендации и отзывы. Многие потребители предпочитают говорить о недовольстве той или иной компанией своим друзьям и коллегам, что может побудить их не пользоваться услугами этой компании. Только лояльные потребители или те, кому очень нравится продукт, дадут себе труд направить в компанию свое мнение, изложенное в письменном виде, или позвонить. Ниже приводятся методики, позволяющие, в частности, активизировать обратную связь с клиентами:

- распространение бланков для получения информации о потребителях (обратите внимание, речь идет не о бланках для рекламаций), разработка стимулов для того, чтобы побудить потребителей заполнить их, а для персонала — стимулов для того, чтобы они обеспечили заполнение таких бланков (можно, например, рассматривать эту работу как оплачиваемую деятельность);
- осуществление стандартных процедур получения информации о потребителях наряду с рассылкой другой документации: уведомлений о поставке, квитанций, погрузочных документов, материалов для членов клуба, рассылаемых по почте, и т. д.
- установка оборудования входящего телемаркетинга с целью обработки звонков и осуществления разнообразных промо-мероприятий;
- связь с потребителями по телефону после оказания им услуг.

Чем лучше вы организуете связь с потребителями, используя данные технологии, тем легче вам впоследствии будет анализировать полученную информацию, тем больше у вас будет возможностей собрать дополнительные данные о ваших потребителях.

Если ваша компания очень крупная, объем получаемой вами информации о клиентах может оказаться весьма значительным, что обусловит необходимость создания отдела по работе с клиентами. Отдел будет заниматься классификацией откликов потребителей по различным категориям, что в свою очередь станет основой для выстраивания отношений с клиентами и может свидетельствовать о том, что данной компании удастся удовлетворять потребности своих клиентов.

Рекламации и благодарственные письма могут оказаться очень деструктивным инструментом, если они используются либо только для поощрения, либо только для наказания сотрудников компании. Потребители могут прийти к заключению, что их вынуждают подчеркивать позитивные стороны деятельности компании, сводя на нет ее негативные черты. Кроме того, очень важно дифференцировать благодарственные письма и рекламации. Потребности клиентов, направляющих рекламации, необходимо удовлетворять, для чего рекламации регистрируются, а работа по ним ведется в обычном порядке.

Изучение отношения персонала компании к работе с клиентами

Если отношения вашей компании с клиентами зависят от работы вашего персонала, необходимо выявить отношение последних к своей деятельности. Такие исследования, как правило, проводятся путем интервьюирования или работы с фокусными группами. Аналогичные исследования проводятся и в отношении потребителей. Их цель — выяснить, как на самом деле обстоят дела у сотрудников «передней линии». Поскольку они взаимодействуют как с потребителями, так и с руководством компании, то на семинарах можно выявить причины, препятствующие совершенствованию их отношений с клиентами. Если предпринимаемые вами действия противоречат сфор-

мировавшейся в компании культуре и стилю деятельности, это станет ясно в ходе семинаров. Например, если вы пытаетесь повысить степень лояльности своих клиентов, нужно добиться того, чтобы ваш персонал был лоялен по отношению к компании и осознавал значимость такой лояльности. Если текучесть кадров в вашей компании высока, вам нужно задействовать очень мощные стимулы и использовать эффективные методики управления персоналом, для того чтобы ваши сотрудники сконцентрировали свое внимание на долгосрочных задачах управления клиентами. Однако, если единственная задача, которую вы перед собой ставите, заключается в быстром обслуживании клиентов, проблема текучести кадров вполне контролируема.

Не стоит удивляться, если во время семинаров большинство ваших сотрудников заявят, что корень многих проблем лежит в способах организации их работы, рекрутирования персонала, его подготовки и управления им. И они будут правы, вероятно, потому, что вы использовали достаточно эффективные методики управления взаимоотношениями с клиентами. Кроме того, такие семинары могут выявить потребность в новых идеях, методах подготовки персонала, совершенствовании коммуникативной деятельности, а также в обучении персонала наиболее целесообразным способам использования своих умений и навыков. В ходе семинаров выясняется, в подборе каких сотрудников вы ошиблись.

При проведении исследований работы персонала нужно принимать в расчет мнение руководства региональных представительств компании. Многие менеджеры, работающие на местах, решают разного рода вопросы: они то вникают в суть вещей, для того чтобы выявить ту или иную проблему, то переключаются на решение проблем на каком-нибудь другом участке, затем успешно разрешают новые кризисные ситуации — вот почему они полагают, что вы в них нуждаетесь и таким образом рисуется благостная картина. Однако на самом деле это не всегда так. Поэтому гораздо целесообразнее четко определить функции менеджеров «передней линии», разработать систему осуществления СМ-мероприятий, определить роль персонала в данном процессе, внедрить соответствующие критерии оценки и системы для выявления проблем на ранней

стадии, побудить своих сотрудников разбираться с причинами, а не следствиями — то есть речь должна идти о фундаментальном принципе обеспечения качества.

Использование результатов исследований

Как и в случае проведения любого маркетингового исследования, необходимо выделить время и соответствующие финансовые средства для анализа полученной информации, выработки заключений, влияющих на политику компании и на их практическую реализацию. Вы должны обеспечить участие всего персонала в этой деятельности, так же как и в проведении исследований. Один из подходов, используемых в крупных компаниях, заключается в создании советов аналитиков, в состав которых входят сотрудники представительств компании из числа местного населения; задача последних должна сводиться к сопоставлению полученных ими результатов исследований с результатами работы сотрудников других представительств и к формулировке соответствующих выводов.

Интерпретация результатов исследований

Интерпретация результатов исследований отношений с клиентами не всегда однозначна. Например, потребители, которых вполне устраивают отношения с вашей компанией, вовсе не обязательно должны делать повторные заказы, поскольку при проведении исследований отношений с клиентами рассматривается только один вопрос и не учитывается такой важный критерий, как качество продукта. Поэтому исследования должны включать в себя анализ оценки клиентами характера отношений с вашей компанией и их покупательского поведения. Только в этом случае целесообразно устанавливать соответствующие стандарты.

Стандарты в области обеспечения конкурентоспособности

Формирование стандартов должно осуществляться с учетом соответствующих исходных критериев в области обеспечения конкурентоспособности компании. Поэтому отношения вашей компании с конкурирующими фирмами также должны подлежать объективной оценке. Как уже отмечалось, важно, в частности, разобраться, какие компании ваши потребители рассматривают в качестве своих конкурентов и по каким позициям.

Следует иметь в виду, что необходимо руководствоваться определенными стандартами. Нецелесообразно устанавливать невыполнимые стандарты, даже если они основаны на результатах исследований, поскольку такие действия могут негативно сказаться на мотивации персонала. Следовательно, имеет смысл постепенно повышать стандарты, по мере осуществления мероприятий, направленных на совершенствование деятельности компании. Не следует ожидать, что, повысив уровень стандартов, вы сразу же добьетесь долгосрочного улучшения. Вы сможете лишь достичь кратковременного повышения эффективности работы компании, что обязательно будет сопровождаться усилением трений с персоналом.

Таким образом, важно поэтапно совершенствовать работу. Если результаты проведенных вами исследований свидетельствуют о серьезном отставании вашей компании от конкурентов, мы рекомендуем вам определить ваши наиболее уязвимые аспекты, а затем сфокусировать на них свое внимание, постепенно приводя свою работу по ним в соответствие с действиями ваших конкурентов. Добившись нужной цели, можно двигаться дальше. Единственное исключение из приведенного правила составляет ситуация, когда, по вашему мнению, только полный пересмотр методов управления клиентами позволит вам обойти конкурентов.

До тех пор пока ваша деятельность связана с обслуживанием клиентов, нужно проводить исследования в области отношений с ними. Культура учета их интересов может сформироваться в компании только в том случае, если ее персонал на

всех уровнях будет вовлечен в процесс изучения, интерпретации потребностей клиентов, а также осуществления преобразований, обусловленных этими потребностями.

Стоит ли вообще проводить исследования?

Ответ на поставленный вопрос зависит от того, как вы намерены распорядиться результатами исследований. Поэтому правильная его формулировка будет звучать так: «Да, но только если вы собираетесь заниматься управлением клиентами и совершенствоваться в нем». Это в свою очередь зависит от рентабельности компании. Данный вопрос вообще неуместен, если компания не в состоянии сфокусировать внимание на оценке своей конкурентоспособности, это может привести к потере клиентов.

Адекватная реакция на результаты исследований предполагает такие мероприятия, как менеджмент бюджета, использование сверхурочного рабочего времени, реорганизация работы персонала (формирование культуры общения с клиентами), разработка программ обеспечения прибыльности и формирования лояльности, а также введение автоматизированных и полуавтоматизированных систем, пересмотр стратегий применения уже существующих. Например, если вы не готовы задействовать в полной мере критерии оценки отношений с потребителями, нецелесообразно заниматься реализацией программы, которая предусматривала бы все приведенные критерии.

Тем не менее нужно это сделать хотя бы один раз, для того чтобы доказать руководству компании эффективность грамотно осуществляемой CRM-деятельности.

Интеграция результатов различных исследований

Информация из всех вышеупомянутых источников должна комбинироваться с результатами прочих видов взаимодействия

с потребителями. Кроме того, следует поддерживать обратную связь с персоналом, поскольку важно иметь представление о том, как развиваются отношения между вашей компанией и потребителями и что нужно предпринять для того, чтобы действия сотрудников вашей компании способствовали улучшению этих отношений.

* * *

После того как вы проведете соответствующие исследования и получите представление о потребителях, вы будете готовы к осуществлению непростого процесса их привлечения и удержания — именно об этом идет речь в следующей главе.

Глава 8

УДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ФОРМИРОВАНИЕ У НИХ ЛОЯЛЬНОСТИ

Стратегическое значение CRM-деятельности

CRM-мероприятия зачастую рассматриваются как оперативно-тактические, поскольку многие их аспекты вытекают из прямого маркетинга, а точнее — из директ-мейл.

Использование же CRM-технологий в деятельности компаний на корпоративном уровне стратегического планирования — явление относительно новое, которое в настоящее время не очень распространено. Ключевой аспект CRM-деятельности — сбор и анализ информации о потребителях. Информация в вашей базе данных рассматривается как актив корпоративного планирования. Она лежит в основе сделок купли-продажи многих компаний. Применительно к балансовому отчету это называется «ценой накопленных нематериальных активов компании». С точки зрения CRM-деятельности — это стоимость реальных активов, составляющих имена и адреса потребителей, а также все промо-материалы для потребителей и данные по операциям с ними. Долговременная ценность потребителей никак не отражается в балансовых отчетах; но если такое вдруг и происходит, то является следствием формирования у компании более полного представления о CRM-технологиях.

CRM-деятельность пронизывает все уровни стратегического планирования. На уровне разработки корпоративной стра-

тегии наличие более полного представления о потребителях увеличивает шансы проникновения вашей компании на новые рынки. Использование CRM-технологий позволяет выявить своих потребителей в условиях конкуренции и сделать их более лояльными по отношению к вашей компании. На уровне разработки бизнес-стратегии CRM-технологии дают возможность получить более полное представление о том или ином рынке. Вы можете проанализировать имеющиеся у вас данные, для того чтобы определиться в отношении того или иного рынка или ассортимента продуктов. На функциональном уровне те же самые методики могут быть использованы для разработки и апробирования спецификаций продуктов, подходов к обслуживанию клиентов и вариантов промо-мероприятий.

Принципы привлечения и удержания потребителей

Все цели и стратегии, касающиеся CRM-деятельности, основаны на концепции привлечения и удержания клиентов. Какими бы эффективными ни были осуществляемые вами программы по удержанию существующих потребителей, обязательно будут возникать разные проблемы, связанные с вашими взаимоотношениями с клиентами, будет происходить и сокращение числа клиентов. Для того чтобы сохранить позиции компании, нужно привлекать больше клиентов. Именно в этом заключается цель программ привлечения потребителей.

Привлечение потребителей и их удержание

Весь объем продаж компании обеспечивается двумя группами потребителей — новыми и существующими. Удержание существующих клиентов сопряжено с гораздо меньшими затратами, нежели привлечение новых. Существующие клиенты имеют вполне определенные, хорошо известные потребности, которые ранее удовлетворялись вашими продуктами/услугами.

Фокусирование маркетинговой стратегии на наиболее выгодных сегментах клиентской базы обычно позволяет обеспечить большую часть всего объема продаж компании, увеличить долю компании на рынке, не инвестируя при этом средства в привлечение новых клиентов, что сопряжено с гораздо большими издержками, чем удержание существующих клиентов. В случае успешной реализации стратегии удержания клиентов поддержание лояльности потребителей по отношению к вашей компании принесет вам дополнительные выгоды. Совершенно очевидно, что в данной работе основное внимание мы уделяем вопросу удержания потребителей. Лояльные потребители не только делают повторные заказы, но и пропагандируют ваши продукты/услуги среди своих друзей, обращают меньше внимания на бренды-конкуренты и чаще приобретают продукты/услуги одной линии.

Лояльность потребителей формируется не только благодаря использованию таких методик, как продажа продукта вместе с дополняющими товарами и создание клубов потребителей. Для разработки эффективной стратегии удержания клиентов нужно четко представлять себе их потребности и модели их поведения. Лояльность — это готовность потребителя взять на себя определенные обязательства перед вашей компанией взамен на удовлетворение вами его потребностей. Необходимо рассматривать отношения с потребителями, встав на их позицию. Тогда вам будет проще понять, почему на данный момент вы имеете тот или иной показатель лояльных клиентов. Как указывалось в предыдущей главе, исследование запросов существующих потребителей — это один из ключевых элементов планирования стратегии их удержания.

Обеспечение удовлетворенности клиентов вашим продуктом

Как правило, потребители стремятся:

- в первую очередь иметь удобный и простой доступ к нужному контактному лицу в компании;
- получать соответствующий отклик со стороны вашей компании;

- иметь «особый», привилегированный статус потребителя, которого знает ваша компания;
- к тому, чтобы их опыт взаимодействия с вашей компанией рассматривался как значимый;
- получить быстрое и эффективное решение возникающих у них проблем;
- к тому, чтобы компания соответствующим образом прогнозировала их нужды;
- установить двусторонний профессиональный и дружеский диалог.

Когда речь идет об использовании баз данных о клиентах, программа формирования их лояльности должна быть направлена исключительно на осуществление мероприятий, которые призваны очень точно соответствовать требованиям CRM-деятельности.

Что такое лояльность потребителей?

Управление лояльностью потребителей — это один из принципиально важных компонентов CRM-деятельности. Во многих компаниях на заседании совета директоров периодически обсуждается вопрос: «Что нужно сделать для того, чтобы иметь больше лояльных клиентов?» Многие крупные компании вошли в группу избранных — группу компаний, которые осуществляют хорошо зарекомендовавшие себя и апробированные программы; другие же компании предпочитают экспериментировать. Готовность потребителей отозваться на ваше приглашение вступить в тот или иной клуб должно вами всячески приветствоваться. Однако лояльность вовсе не предполагает бездумной траты финансовых средств на осуществление маркетинговых программ, выпуск журналов, создание клубов или введение карточек в смутной надежде на формирование лояльности потребителей. Процесс формирования такой лояльности требует определенного времени даже при условии грамотного планирования и практической реализации всех параметров отношений с клиентами.

И все же что такое лояльность потребителей? Лучше всего назвать ее доверием. Лояльность потребителей вашей компа-

нии не позволяет им быть лояльными по отношению к другим поставщикам, но не ко всем, конечно; потребитель может быть лояльным как к вашей компании, так и к еще нескольким поставщикам-конкурентам.

Ниже приведены примеры различия между лояльным настроем и лояльным поведением.

Лояльный настрой

- «Я доверяю вам больше, чем вашим конкурентам».
- «Я понимаю вас лучше, чем ваших конкурентов».
- «Мне комфортнее иметь дело с вами, нежели с вашими конкурентами».
- «Вы понимаете меня лучше, чем ваши конкуренты».
- «Я хочу узнать больше о вашей компании, но мне не хочется узнавать больше о ваших конкурентах».
- «Я хочу предоставить больше информации о себе именно вам, а не вашим конкурентам».
- «Я хочу узнать, как вы, а не ваши конкуренты можете удовлетворить мои потребности».
- «Я хочу приобретать больше продуктов у вас, а не у ваших конкурентов». Или более категоричное высказывание: «Я хочу приобретать продукты только вашей компании».
- «Когда у меня возникают проблемы с вашими продуктами, я знаю, что мне следует к вам обратиться, но я не поступаю аналогично, если проблемы возникают с продуктами ваших конкурентов».
- «Я полагаю, что вы успешно решаете мои проблемы, чего не могу сказать о ваших конкурентах».
- «Я полагаю, что вы относите меня к категории особых потребителей, поскольку я вас устраиваю».

Лояльное поведение

- Приобретение исключительно ваших продуктов.
- Приобретение не только ваших продуктов.
- Прекращение договоренностей с другими поставщиками.
- Запрос о наличии продукта в первую очередь у вас.

- Запрос информации у вашей компании.
- Потребитель обращает внимание на вашу информацию — в СМИ, при личном контакте и т. д.
- Потребитель предоставляет вам информацию о себе и своих нуждах.
- Выделение потребителем соответствующих ресурсов для установления отношений именно с вашей компанией.
- Вступление в ваш клуб.
- Упоминание потребителем при любом удобном случае о том, что он является членом вашего клуба.
- Наличие у потребителя определенного символа (например, карточки), подтверждающего его членство в вашем клубе.
- Более выраженная реакция по сравнению с другими группами потребителей на ваши промо-мероприятия, поощрительные вознаграждения и другие меры.
- Рекомендация воспользоваться услугами вашей компании или даже ее публичная агитация среди потенциальных клиентов.
- Информирование вашей компании о возникающих проблемах, связанных с продуктом/услугой.
- Информирование вашей компании об успешном опыте использования вашего продукта/услуги.
- Своевременная оплата вашего продукта/услуги.
- Корректировка своих процедур закупок/использования продуктов в соответствии с аналогичными процедурами, принятыми в вашей компании.
- Регулярное размещение в вашей компании своих заказов.

Из двух вышеперечисленных списков вытекает несколько вопросов, которые будут рассмотрены ниже.

Отсутствие необходимых условий для формирования лояльности

Ни одно из вышеприведенных отношений, моделей поведения или убеждений не является само по себе необходимым

условием для формирования лояльности потребителей. Лояльный настрой может быть лишь одной из составляющих, равно как и лояльное поведение. Некоторые из этих составляющих в действительности могут оказаться самыми тривиальными, но только для вас, а не для потребителей.

Приведем несколько очевидных примеров нелояльного поведения. Некий лояльный потребитель, принимая какое-либо серьезное решение о покупке, может запросить информацию у поставщиков-конкурентов. Он объясняет свои действия тем, что стремится обосновать свое решение, определить для себя соответствующие исходные данные для последующей формальной процедуры осуществления сделки купли-продажи или выработать более сильную позицию для ведения переговоров. Этот потребитель может даже приобрести продукт у конкурента, если вы не в состоянии предложить ему таковой. Этот шаг потребителя может быть обусловлен его желанием избежать зависимости от вашей компании или тем, что у вас возникли временные трудности.

Степени лояльности

Выделяется несколько степеней лояльности потребителей. Следовательно, лояльностью можно управлять, применяя разнообразные подходы, усиливающие позитивный настрой клиентов. Цель данной деятельности заключается не столько в том, чтобы сделать лояльными всех потребителей, сколько в том, чтобы повысить степень лояльности тех клиентов, которые более всего склонны откликнуться на ваш призыв. Некоторые клиенты с большей готовностью реагируют на поощрительные вознаграждения; некоторые — на дифференцированное обслуживание, предоставляемое только лояльным клиентам; в то время как еще одна группа потребителей может отреагировать на оба вышеприведенных стимула.

Информация

Одним из ключевых факторов формирования лояльности является обмен информацией; именно он служит связующим звеном между настроением потребителя и его поведением. Доста-

точно велика вероятность предоставления вам информации со стороны лояльных клиентов, поскольку они вам доверяют и ожидают, что вы должным образом используете полученные данные для их же пользы. Кроме того, они предполагают возможность предоставления вам такой информации в ходе осуществления сделок с вами. Значимость такой информационной технологии, как «корпоративная память» данных о потребителях, трудно переоценить.

Лояльные потребители также ожидают получения о вас и от вас более подробной информации, поэтому «привилегированные» коммуникации являются одним из принципиально важных элементов программ формирования лояльности.

Влияние фактора лояльности на качество обслуживания

Лояльные потребители зачастую полагают, что в силу их лояльности по отношению к той или иной компании им предоставляется более качественное обслуживание. Они рассматривают его как вознаграждение за свою лояльность. Из этого вытекают два положения:

- при разработке подходов к формированию лояльности нужно стремиться дифференцировать характер отношений и пакет услуг лояльным клиентам от аналогичных отношений и услуг обычным потребителям;
- в момент контакта с лояльными потребителями необходимо использовать способы выражения признания их «особого статуса».

Последствия вашего выбора определения лояльности

Если применительно к лояльности вы хотите повлиять на умонастроения потребителя, то должны сосредоточиться на том, чтобы занять в его сознании особое место и дать ему по-

чувствовать, что его лояльность вознаграждается вашим отношением к нему, которое отличается качественно более высоким уровнем по сравнению с отношением к обычным потребителям. Особое отношение к клиенту может проявляться, например, в более высоком уровне обслуживания. Если же в качестве критерия выступает определение поведения потребителей, подход к построению отношений с ними должен основываться на использовании поощрительных вознаграждений и совершенствовании моделей их поведения. Проще говоря:

- если в качестве критерия построения отношений с клиентами берутся их умонастроения, вопрос об управлении процессом формирования и поддержания лояльности постоянно стоит на повестке дня компании в рамках методики управления клиентами;
- если в качестве критерия построения отношений с клиентами берутся модели их поведения, управление процессом формирования и поддержания лояльности основывается на использовании одной или нескольких схем, направленных на закрепление одной или нескольких моделей поведения клиентов.

Тем не менее нет никакой необходимости делать выбор в пользу лишь одного из вышеупомянутых критериев. Целесообразнее всего руководствоваться обоими критериями. Как и при любой эффективной маркетинговой методике, использование каких бы то ни было поощрительных вознаграждений, направленных на закрепление индивидуальных моделей поведения потребителей, также призвано обратить внимание потребителя на то, как применение таких методик в целом положительно сказывается на общем уровне развития отношений. Давайте разберемся, как это происходит на практике.

Управление процессом формирования и поддержания лояльности

Если компания придерживается сформулированного выше принципа лояльности, тогда деятельность по формированию и поддержанию лояльности должна рассматриваться как го-

раздо более разноплановый процесс, нежели просто осуществление программ, направленных на закрепление нужных моделей поведения у потребителей. Изменения в поведении клиентов будут носить долговременный характер только в том случае, если реализация соответствующей программы компании способствует закреплению оптимальных моделей их поведения и повышает значимость бренда в глазах потребителя. Это не учли компании—поставщики бензина, которые применили схему, предусматривающую использование ваучеров. Программы формирования лояльности не допускают использование таких схем.

Более того, управление лояльностью потребителей предполагает не только управление их поведением, но и формирование определенного мировоззрения. Речь в данном случае идет о формировании у потребителей намерения поддерживать с компанией-поставщиком долгосрочные отношения, а не просто готовность к следующей встрече с представителем данной компании или к совершению следующей покупки. При соответствующей организации работы по формированию лояльности клиентов у последних должно возникнуть желание расширять свои связи с поставщиком на долговременной основе или, по крайней мере, поддерживать их на существующем уровне.

Этапы стратегии формирования отношений с клиентами

Цель данной деятельности — сохранить максимально возможное число клиентов компании. Выделяются ниже следующие ключевые этапы осуществления стратегии удержания клиентов:

- определение лояльности;
- определение целей и задач;
- выявление потребностей клиентов;
- разработка подхода удержания клиентов;
- удовлетворение выявленных потребностей клиентов;
- тестирование результатов деятельности и ее количественная оценка.

Формулировка определения лояльности как фактор, определяющий стратегию компании

Чтобы выстроить стратегию компании по завоеванию лояльности потребителей, нужно четко определить, что же такое лояльность применительно к вашей компании. Существуют обстоятельства, при которых использование определения умонастроений потребителей в качестве критерия деятельности компании является нецелесообразным. На некоторых рынках отмечается коммодизация*, в результате чего дифференциация компаний и их продуктов/услуг более не представляется возможной, хотя зачастую обуславливается недостатками в деятельности самих поставщиков в таких областях, как маркетинг и обслуживание потребителей. Если ваша компания оказалась в такой ситуации, использование поощрений для вознаграждения лояльных потребителей может быть единственно верным подходом. И все же мы рекомендуем в первую очередь повлиять на умонастроения потребителей. Вероятно, лучше всего это трактовать как формирование у покупателей желания иметь дело именно с вашей компанией, а не с вашими конкурентами.

Определение целей и задач

Необходимость разработки соответствующего подхода к формированию и поддержанию лояльности потребителей в дополнение к уже существующим методикам компании в таких сферах, как маркетинг, сбыт и обслуживание клиентов, должно рассматриваться как одна из составляющих общего аудита управления потребителями. Такой аудит может включать в себя, в частности, следующие аспекты:

- попытки конкурентов вести целенаправленную политику с целью привлечения ваших самых лучших клиентов;
- снижение показателя повторных продаж среди лучших клиентов компании;

* *Коммодизация* — превращение ранее уникальных продуктов и технологий в рядовые. — *Примеч. пер.*

- снижение уровня лояльности умонастроений клиентов;
- увеличение числа потребителей, переключающихся с вашего продукта/услуги на другие продукты/услуги.

Иногда необходимость разработки более согласованного подхода к управлению процессом формирования и поддержания лояльности обусловлена тем, что компания оказывается неспособной интегрировать такие составляющие комплекса маркетинга, как сбыт и обслуживание клиентов, направленные на удержание клиентов и развитие отношений с ними. Или же это может быть обусловлено тем, что прогнозируемый вами показатель уровня удержания клиентов выше стандартного по отрасли.

Цели и задачи подхода вашей компании к формированию и поддержанию лояльности потребителей должны иметь количественное выражение. В противном случае результаты такой работы невозможно оценить, независимо от их осуществления в ходе соответствующих исследований или в ходе повседневной деятельности компании. Цели должны включать в себя некоторые финансовые компоненты, для того чтобы ваш подход к управлению процессом формирования и поддержания лояльности клиентов не подвергался критике за создание благоприятных возможностей для потребителей за счет отрицательных показателей объема прибыли.

Выявление потребностей клиентов и их склонности быть лояльными

Если вы рассматриваете вопрос об использовании методики, направленной на формирование и поддержание лояльности потребителей, вы должны путем проведения исследований определить:

- группы потребителей, которые имеют для вашей компании стратегически важное значение;
- существует ли склонность данных групп клиентов реагировать на различные подходы в области маркетинга, сбыта и обслуживания;
- каким образом они реагируют на вышеназванные подходы, и, в частности, ведет ли это к усилению как ло-

яльности умонастроений (которые можно выяснить в результате исследований), так и лояльности поведения.

Необходимо помнить следующее: анализ долговременной ценности клиентов по сегментам рынка может показать, что потребители, регулярно приобретающие небольшой объем продуктов, обеспечивают больший коэффициент прибыльности и имеют большую долговременную ценность, нежели те клиенты, которые одновременно делают крупные закупки.

Ваша клиентская база является самым значимым потенциальным инструментом исследования рынка. Поэтому выборочные исследования должны быть включены в маркетинговые контакты и предусматривать при наличии соответствующей возможности использование опросных листов и телефонного интервьюирования. В случае грамотного проведения такие исследования укрепляют позиции бренда компании в глазах потребителей и значимость ценностей, которые вы хотите донести до клиентов.

Методы удержания клиентов

Эта деятельность предполагает следующее.

Поиск факторов, способных максимально повысить степень лояльности

Определите те аспекты комплекса маркетинга и мероприятий по обслуживанию клиентов (с учетом особенностей целевой аудитории, на которую рассчитан ваш подход формирования лояльности), которые наиболее целесообразны для формирования и укрепления лояльности.

Наблюдается тенденция в первую очередь фокусировать внимание на промо-поощрениях (скидки, предоставление промо-продуктов бесплатно или по низкой цене и т. д.). Однако недостаток такой методики заключается в сосредоточенности компании на конкретных моделях поведения, тогда как желание воспользоваться такими поощрениями возникает у потребителей, которые действуют по строго определенным моделям поведения. Основное же внимание следует уделять взаимодействию с потребителями. Проще говоря, принципы взаимодействия с

потребителями, касающиеся учета их потребностей и обмена информацией с ними, должны стать ключевым фактором формирования и поддержания их лояльности.

*Поиск наиболее значимых элементов,
способствующих повышению степени лояльности*

Найдите те элементы поиска и приобретения продукта/услуги, которые имеют самую большую значимость для ваших потребителей, но предоставление которых не сопряжено для вас со значительными издержками.

Именно такой фактор определяет долгосрочный успех реализации подобных программ. Финансовые директора не хотят терять прибыль. Доводы в пользу реализации программ формирования и поддержания лояльности сводятся к следующему:

- снижение затрат на привлечение новых клиентов;
- снижение издержек на сбыт продуктов существующим клиентам (поскольку мы их уже знаем и можем с ними связаться) по сравнению с затратами на привлечение новых потребителей.

Реализация программ формирования и поддержания лояльности способствует также снижению издержек на обслуживание потребителей. Частично подобное утверждение объясняется тем, что существующие клиенты уже знают, как нужно взаимодействовать с вашей компанией. Хочется надеяться, что вы их этому уже научили! Однако данные финансовые преимущества могут сказаться не сразу. А между тем издержки на осуществление программ формирования и поддержания лояльности продолжают накапливаться.

Приведем ряд показательных примеров элементов, которые могут быть использованы в эффективных методиках формирования лояльности:

- предоставление сети дополнительных услуг: незабронированные билеты, тарифы на телефонные разговоры в выходные дни и вечернее время, туристические путевки в период межсезонья, ставки на электроснабжение в дневное и летнее время и т. д.;
- услуги, предоставление которых обходится лояльным клиентам дешевле, нежели потребителям на открытом

- рынке; речь, в частности, идет о программах техобслуживания клиентов, которые пользовались системой сервисного обслуживания компании-производителя;
- продукты/услуги, характеризующиеся очень высоким уровнем маркетинговых затрат, которые, однако, сводятся к нулю, если продукты/услуги предоставляются в рамках программ формирования и поддержания лояльности потребителей;
 - продукты/услуги, которые потребители готовы частично оплатить, например дополнительные комиссионные сборы по ипотечным кредитам;
 - низкозатратные, но имеющие высокую осознанную ценность для клиентов мероприятия в области обслуживания, которые отличают вашу компанию от того, что предлагают потребителям ваши конкуренты, — например, специальная информация.

Сегментация потребителей и определение уровней их классификации

Эта деятельность предполагает подробный анализ информации о ваших лучших клиентах. Мы предлагаем изначально дать более широкое определение понятию «лучший клиент», нежели группа, представленная, скажем, 20% ведущих потребителей, поскольку последующие 40–50% клиентов могут обладать громадным потенциалом. Очень важно внимательно проанализировать информацию о них и провести мониторинг их покупок, исходя из критериев времени и стоимости, изучить их отклики на промо-мероприятия компании, а также иметь представление об источниках получения ими информации о таких мероприятиях и т. д. Это способствует определению размера потенциального рынка аналогичных потребителей для реализации программ сбора данных. Иногда такие действия называются аудитом CRM-деятельности. Многие финансовые институты, осуществив их, были весьма удивлены, узнав, как много у них постоянных клиентов.

Вы должны определиться, на какие группы потребителей хотите распространить преимущества, предусмотренные методиками формирования и поддержания лояльности, и чем та-

кие группы должны отличаться друг от друга. Как правило, деление на группы осуществляется по критерию суммарного объема продуктов, приобретаемых у вашей компании. Вместе с тем выделяется еще ряд методик данной классификации, например по таким признакам, как:

- объем приобретенного ими какого-либо основного продукта/услуги компании;
- частота заказов;
- распределение закупок по времени;
- возможные закупки в будущем;
- их реальная или потенциальная значимость с точки зрения распространения информации об услугах вашей компании;
- объем продуктов/услуг, приобретаемых вами у производителей (когда речь идет о принципе обоюдности);
- объем информации, предоставляемой потребителями о себе.

Существует практика взаимоувязывания уровней классификации. Она означает следующее: чем лояльнее клиент, тем выше уровень предоставляемого ему обслуживания и больше бонусы. Такая практика целесообразна при условии, если статус потребителей постоянно повышается по мере движения от одного уровня к другому. В любом случае снижение своего статуса не вызовет радости у потребителя; но наибольшее разочарование это вызывает у клиентов, которые в течение долгого времени «находились на верхних уровнях классификации потребителей». Одного такого шага достаточно, для того чтобы разрушить отношения, складывавшиеся годами. Поэтому «постепенное снижение статуса» потребителя в вашей классификации должно быть тщательно продуманной мерой, о которой нужно заблаговременно предупредить потребителя, соответствующим образом аргументируя свое решение. В тех случаях, когда речь идет об отношениях с физическими лицами, а не с компаниями, можно поддержать более высокий уровень классификации путем взимания подписного взноса. Важно, чтобы временное сокращение объема закупок (что может быть совершенно не связано с лояльностью) не привело к снижению статуса потребителя в классификации. Возьмем

в качестве примера клиента авиакомпании. На него распространяется программа, рассчитанная на клиентов, часто совершающих полеты. В силу обстоятельств он стал реже пользоваться услугами авиакомпании, хотя сокращение числа необходимых ему поездок объяснялось не тем, что он стал чаще прибегать к услугам другой авиакомпании. В данном случае незамедлительное снижение статуса такого клиента нецелесообразно.

Удовлетворение выявленных потребностей клиентов

Удовлетворение выявленных потребностей клиентов определяется как поддержка инфраструктуры, необходимой для осуществления CRM-мероприятий. Характерной чертой использования CRM-мероприятий является наличие постоянного подхода, предусматривающего применение маркетинга и обеспечение обслуживания потребителей. Отличие CRM-мероприятий при работе с клиентами от прочих программ заключается в интеграции всех подходов к взаимодействию с потребителями и использование программы мероприятий маркетинга в отношении бренда. Такая последовательность и интеграция должны прослеживаться во всех ключевых аспектах, таких, как:

- разработка краткого резюме для поставщиков маркетинговых услуг — рекламных агентств и агентств, специализирующихся на прямом маркетинге, издателей «домашних журналов» и т. д.;
- определение обслуживания потребителей;
- подготовка персонала и разработка мотивационных методик;
- адаптация/приобретение информационных систем для взаимодействия с клиентами;
- ценообразование и определение условий платежа;
- разработка политики развития и связанных с этим процессов;
- совершенствование системы.

Безусловно, важное значение имеет объем работы, стоящий за каждым из аспектов. Дело в том, что если вы разработали логичную методику работы, основанную на соответствующей стратегической оценке и грамотно осуществленном анализе потребностей клиентов, его моделей поведения и имеющегося

опыта, последующее развитие событий не будет сопряжено со значительными сложностями, а сам процесс будет осуществляться поэтапно. Многие программы оказываются неэффективными в силу того, что они разрабатывались в спешке, были направлены на решение маркетинговых задач на ближайшую перспективу без учета возможностей, которые открываются при более тщательной разработке методики работы.

Анализ эффективности методов по формированию лояльности

Меры, направленные на формирование и поддержание лояльности потребителей, должны в конечном итоге способствовать улучшению показателей объема продаж и объема прибыли. В данном случае мы используем слово «увеличение», хотя иногда методики формирования и поддержания лояльности призваны остановить процесс снижения объема продаж и объема прибыли.

Если вы намерены распространить данный подход на всех своих лучших клиентов, вы не сможете дать ответ на вопрос: «Как складывались бы дела у них, если бы они не стали объектом проведения мероприятий по формированию и поддержанию лояльности потребителей?» Принимая во внимание то обстоятельство, что финансовые директора заинтересованы (они действительно должны это сделать), результативна ли осуществляемая вами деятельность, необходимо использовать все имеющиеся возможности для тестирования эффективности данного подхода. Целесообразнее всего делать это в самом начале работы, поскольку нелепо в течение некоторого времени тестировать ту или иную методику формирования и поддержания лояльности потребителей, а потом отказаться от нее. Поэтому имеет смысл рассмотреть вопрос о разделении потребителей на достаточно четкие группы и последовательном разворачивании избранной методики, сопровождая ее оценкой, пересмотром и совершенствованием.

На более детальном уровне, независимо от того, на какой стадии взаимоотношений с вами находится ваш клиент, всегда целесообразно проводить целую серию тестов с целью установления оптимальных временных рамок, частоты и точных

формулировок предложения, а также методов осуществления креативной деятельности.

Планирование отношений с потребителями

Для того чтобы обеспечить прибыльность компании, нужно тщательно спланировать стратегию отношений с потребителями, результатом чего вполне может стать разработка довольно сложных программ.

Цель стратегии формирования отношений с клиентами сводится к достижению максимальной ценности каждого клиента с точки зрения прибыльности. В настоящее время понятие «обеспечение ценности потребителя на протяжении всех этапов его развития» используется редко. Понятие же «будущая ценность потребителя» более реалистично отражает устремления компаний.

Активных потребителей определить довольно просто, проанализировав данные о текущих транзакциях. Деление на бывших или неактивных потребителей осуществляется на основе анализа среднего показателя количества торговых операций в определенных сферах экономики.

Если речь идет о посылочной торговле, то к неактивным и бывшим клиентам относятся потребители, которые не делают заказы в течение 12 месяцев; неактивными считаются клиенты, которые не размещают свои заказы в течение двух лет. Однако для продуктов с более продолжительным циклом возобновления заказов представленные показатели бездеятельности клиентов могут быть гораздо значительнее. Если ваш продукт относится к товарам длительного пользования и его замена осуществляется примерно раз в 10 лет, ваши клиенты могут считать себя лояльными по отношению к вашей компании, даже если они ничего не приобретают у вас в течение 5 лет. Компании, продукты которых имеют более продолжительный цикл обновления, стараются на регулярной основе продавать свои более дешевые продукты/услуги (например, запасные части, техобслуживание) для обеспечения прибыли. Помимо этого, данная деятельность способствует поддержанию отношений с клиентами.

В принципе чем большую ценность для компании представляет тот или иной уже известный или потенциальный клиент, тем больше можно провести промо-мероприятий, касающихся ваших отношений с ним. Пройдя начальный этап контактов с потребителем, проводят промо-мероприятия, цель которых — поощрять стремление потребителей модернизировать имеющийся у них продукт или приобрести дополнительные продукты/услуги. И наконец, по мере приближения конца жизненного цикла продукта (например, завершения срока действия подписки или в случае необходимости обновления оборудования) компания инициирует мероприятия по возобновлению отношений. Целесообразно определить цели возобновленной деятельности, разработать конкретные программы для осуществления таких стратегий удержания клиентов, как:

- мероприятия начального этапа;
- распродажи;
- продажа продуктов вместе с дополняющими товарами;
- цикл обновления;
- работа с бывшими клиентами;
- работа с неактивными клиентами.

Мероприятия начального этапа

Это возможность познакомиться с потребителем, убедить его в правильности выбора поставщика, сформировать у него лояльность, а также получить о нем дополнительную информацию. Данный этап предоставляет потребителям возможность получения дополнительных выгод. Целесообразность или нецелесообразность этих мероприятий зависит от продолжительности отношений компании с потребителями.

Распродажи

После того как потребитель позитивно/активно отреагирует на определенный продукт/услугу, естественно, следующим шагом станет промотирование более дорогих продуктов/услуг. Если речь идет об обычных кредитных карточках, то это может быть предоставление клиенту приоритетной золотой карточки;

если речь об автомобиле — то продажа клиенту самой современной его модели; когда дело касается музыкальной продукции и потребитель купил CD-альбом, то ему можно предложить целый комплект дисков/кассет. Соответствующее время для предложения определяется, исходя из прошлого опыта взаимодействия с потребителями, например путем тестирования и использования результатов этих тестов, для чего применяется регрессивный анализ баз данных о клиентах. Определяется количество откликов из расчета на каждую запись (или вероятный показатель).

Продажа продуктов вместе с дополняющими товарами

Это осознанная стратегия, предполагающая переключение ваших потребителей на другие категории продуктов. Что касается кредитных карточек, речь может идти о предоставлении обслуживания на дому. Если же дело касается автомобиля, то можно говорить о втором автомобиле на семью. Покупателю книжной продукции может быть предложена коллекция музыкальных записей. Как в случае распродаж, так и в случае продажи продуктов вместе с дополняющими товарами лояльным клиентам следует создавать стимулы для поддержания лояльности.

Цикл обновления

Для сведения к минимуму издержек нужно проверить продолжительность цикла обновления. Целесообразно использовать соответствующие стимулы для вознаграждения длительной приверженности лояльных клиентов. Зачастую цикл обновления предполагает ряд проверенных временем, релевантных и персонифицированных коммуникаций, предшествующих наступлению цикла обновления, осуществляемых непосредственно в это время или после начала цикла. Как только потребитель минует последний срок действия цикла обновления, он переходит в категорию бывших клиентов.

Работа с бывшими клиентами

Как правило, возобновление отношений с бывшими клиентами оказывается более целесообразным, нежели привлечение абсолютно новых потребителей, за исключением тех случаев, когда прекращение отношений с потребителями обусловлено возникновением серьезных проблем (например, из-за низкого качества продуктов) или в силу того, что клиенты перестали представлять интерес для компании с точки зрения целевой аудитории (например, вышли из определенного возраста). Могут также возникать проблемы, касающиеся качества информации о бывших клиентах. Однако при наличии данных о таких клиентах их ценность можно проверить, поэтому не следует ставить под сомнение эффективность проведения промо-мероприятий в отношении этой категории потребителей.

Работа с неактивными клиентами

В этом случае вопрос об эффективности приобретает большую значимость. Неактивные клиенты дольше, чем бывшие потребители, не приобретают продукты или не реагируют на проводимые вами промо-мероприятия. В этом случае важно протестировать итоги работы с ними и сравнить тесты со стоимостью программ по привлечению и удержанию клиентов, для того чтобы выяснить, насколько расходы оправданны.

Выводы

Гораздо целесообразнее и выгоднее удержать клиента путем развития отношений с ним, нежели приобретать новых потребителей. Коммуникативные действия, направленные на удержание клиентов, определяются характером деятельности компании. Однако модернизация продукта, продажа продукта с дополняющими товарами может включать в себя такие приемы, как выборочное предложение продукта, маркетинг с по-

мощью каталога, создание клубов потребителей, проведение опросов, организация «горячих линий» по работе с клиентами.

Цель программы установления отношений с клиентами должна заключаться в том, чтобы заинтересовать потребителей во взаимодействии с вашей компанией; вот почему очень важно понимать поведение потребителей. Зачастую оказывается довольно сложно соблюсти баланс между стремлением установить с клиентом более прочные отношения и желанием не вызвать у него раздражения. При осуществлении любой программы по установлению отношений с потребителями необходимо анализировать все возможные контакты, учитывать обращения к ним конкурирующих компаний, апробировать оптимальную частоту контактов, предоставить потребителю именно то, что ему нужно, и обеспечить должный уровень и качество обслуживания. В следующей главе речь идет о том, как нужно сочетать все направления деятельности.

ИНТЕГРАЦИЯ CRM-СТРАТЕГИЙ

Стратегии контактов и бренд

Важно рассматривать управление клиентами не как самоцель, не как программу, которую нужно разрабатывать и реализовывать отдельно от прочих бизнес-стратегий, а как одну из составных частей деятельности компании. Для успешной реализации такого подхода важны как долгосрочный диалог с потребителями, так и интеграция CRM-деятельности в стратегию брендинга.

Интегрированный маркетинг против постоянного диалога (стратегия контактов)

Грамотно разработанный комплексный план маркетинга, как правило, включает в себя несколько планов коммуникаций с клиентами, каждый из которых в свою очередь состоит из одной или более кампаний. Проводимая кампания — это период структурированных коммуникаций. Во время каждой из них потребители получают одну или несколько коммуникаций, и, как надеется компания, отвечают на них, достигая желаемого конечного результата — увеличения объема продаж. По истечении некоторого времени, когда от потребителей удастся в полном объеме добиться нужной реакции, такая кампания прекращается.

Однако ваши отношения с клиентами не должны представлять собой лишь серию кампаний, которые не связаны между собой и сопровождаются долгими периодами затишья. Когда

вы планируете продать тот или иной продукт, недостаточно просто общаться с потребителями. Такая позиция снижает ваши шансы продажи продуктов и может привести к тому, что потребителей будут не вполне устраивать отношения с вами.

Ваши отношения с клиентами должны действительно представлять собой взаимодействие. По ходу их развития нужно обучать клиентов методам постоянного диалога, чтобы такой диалог был для обеих сторон взаимовыгодным и отвечал обоюдным потребностям. В данном контексте вышеупомянутые кампании следует рассматривать просто как один из инструментов, призванных сфокусировать внимание на коммуникативной деятельности. Речь, в частности, идет о рекламе в СМИ, прямом маркетинге, паблик рилейшнз, проведении выставок и посещениях торговыми агентами своих клиентов.

Осуществление интеграционного маркетинга через бренд

Аналогичным образом эффект от реализации различных элементов маркетинга носит комплексный характер, где один элемент обусловлен другим. CRM-деятельность осуществляется путем комбинирования различных элементов маркетинга и реализации соответствующих процессов.

Составляющие элементы комплекса маркетинга необходимо определять, исходя из особенностей целевого рынка. В свою очередь, ваш подход к маркетингу рынка и определению комплекса мероприятий зависит от целей, стоящих перед вами в сфере маркетинга, и сделанных вами заключений о состоянии рынка (об этом речь шла выше). Ваша задача заключается в том, чтобы скомбинировать элементы комплекса маркетинга таким образом, чтобы достичь поставленных целей.

Разработка стратегии контактов

Ваш диалог с потребителями должен рассматриваться как непрерывная серия кампаний, всегда направленных на повы-

шение ценности бренда, а также на формирование и развитие ваших отношений. Кампании, направленные на реализацию того или иного конкретного продукта/услуги, начинаются с определения или подтверждения потребностей клиентов. А заканчиваются они целым рядом контактов, которые приносят компании прибыль и позволяют ей удовлетворять потребности клиентов. Любые коммуникационные и дистрибьюторские каналы играют здесь ключевую роль. Использование каждого канала во время той или иной кампании призвано ближе подвести клиентов к решению о покупке и должно быть направлено на получение информации, которая поможет повысить эффективность взаимодействия компании с клиентами.

Что такое стратегия контактов?

Стратегия контактов включает в себя целый ряд мер, осуществляемых в процессе взаимодействия с клиентами. Все начинается с первых контактов, а заканчивается определенным этапом диалога, когда потребитель готов или не готов содействовать вам в достижении поставленных целей (например, приобрести продукт).

Для работы с потребителями в целях побудить их приобрести продукты используются различные стратегии контактов: письмо, а затем телефонный звонок или сначала телефонный звонок, а после него, скажем, следует визит торгового агента. Формализация стратегий контактов обеспечивается за счет грамотно разработанных вариантов ведения диалога при различных ситуациях. Речь, в частности, идет:

- о более четкой формулировке возможных вариантов действий — например, вместо того чтобы задавать вопрос: «Необходима ли вам дополнительная информация?», нужно поинтересоваться: «Могу ли я направить вам нашу брошюру?», или «Хотите ли вы, чтобы вам позвонил наш торговый агент?», или «Хотите ли вы присутствовать на нашем следующем семинаре по проблемам сбыта, на котором речь пойдет о том-то?»;
- об использовании эффекта масштаба — например, можно использовать стандартную брошюру или провести

семинар по вопросам сбыта, что позволяет одновременно взаимодействовать сразу с несколькими клиентами;

- об осуществлении контроля за своим последующим действием; когда речь идет о стандартной брошюре или регулярно проводимых семинарах по сбыту, процесс информирования клиентов может осуществляться почти автоматически.

Значимость откликов потребителей

Стратегия контактов предусматривает не просто реализацию компаниями программы по осуществлению контактов с потребителями. CRM-деятельность зависит от сбора, хранения и регулярного использования информации о клиентах. При реализации CRM-мероприятий на каждой стадии развития отношений реакция потребителей, на которую рассчитывает компания — иногда клиенты делают это добровольно, — может варьироваться и рассматриваться как шаг к следующему этапу цикла продаж. Реакция, на которую на разных стадиях развития отношений рассчитывает компания, может сводиться к таким действиям, как:

- размещение заказа;
- получение информации, на основе которой респондент может стать потенциальным клиентом;
- готовность встретиться с торговым агентом;
- заявление о желании посетить выставку, стенд или семинар по сбыту;
- мероприятия, направленные на то, чтобы потенциальный клиент получил всю необходимую информацию о продукте/услуге, — это позволяет торговому агенту сконцентрировать свое внимание на процессе сбыта;
- информация о том, где лучше приобрести продукт/услугу;
- подтверждение получения и одобрения сообщений, содержащих информацию о брендинге или материально-техническом снабжении;
- упрощение процедуры регистрации незначительных рекламаций и серьезных жалоб клиентов; если оставить их без внимания, клиентов можно потерять.

Потребители получают выгоду от грамотно построенного взаимодействия с поставщиком в рамках диалога купли-продажи, поскольку:

- они располагают информацией, необходимой для принятия решения о покупке;
- можно предотвратить возникновение целого ряда проблем;
- они могут принимать решения о покупке, будучи уверенными в правильности полученной информации и в том, что установили с вами хорошие отношения; все это обеспечивает беспроблемный процесс осуществления сделки купли-продажи.

Качество информации

Для эффективного осуществления CRM-деятельности необходимо наличие высококачественной информации о потребителях. Получить ее можно из различных баз данных — базы данных о заказах, об оказанных клиентам услугах, о деятельности торговых агентов, из материалов об откликах потребителей на рекламные кампании и т. д. Работа с базой данных должна дополнять отслеживание контактов с потребителями и создавать благоприятные условия для моделирования рекламных кампаний. База данных должна содержать информацию (предоставленную всеми группами маркетеров и торговых агентов) о потребителях, о характере осуществленных маркетинговых мероприятий и о реакции на них потребителей. Такая информация имеет важное значение для осуществления упреждающих мер в рамках управления отношениями с клиентами. Действительно, функциональная база данных с точки зрения CRM-деятельности также позволяет маркетерам оценить эффективность ранее осуществленных кампаний и, следовательно, более точно определить целевую аудиторию для своих последующих кампаний.

Чем активнее используется база данных о клиентах (как информация о самих потребителях, так и данные о диалоге поставщика с потребителями), тем точнее имеющиеся у компании данные и, соответственно, тем больше возможностей у торговых агентов и сотрудников группы обеспечения сбыта осуществлять необходимые мероприятия в сфере сбыта и маркетинга с уче-

том таких критериев, как правильный выбор времени, места и содержания предложения. Подобные результаты приводят к более активному использованию систем и должны способствовать установлению более долговременных и успешных отношений вашей компании с потребителями.

В случае использования вами одновременно нескольких каналов распространения продуктов для управления клиентами ваша маркетинговая база данных может «подпитываться» за счет целого ряда операционных систем, используемых различными дистрибьюторскими каналами, которые обеспечивают их функционирование. Однако такая «подпитка» должна происходить достаточно часто — в идеале в онлайн-режиме; но если это не представляется возможным, то, по крайней мере, в ночное время. Использование модульного подхода позволяет добиться того, что удовлетворение маркетинговых потребностей не приводит к нарушению целостности операционной системы.

Осуществление кампании по привлечению клиентов

Основные составляющие такой кампании кратко можно сформулировать следующим образом:

- определение целевой аудитории;
- определение временных рамок;
- предложение;
- креатив.

Под *целевой аудиторией* в данном случае подразумеваются потребители, с которыми вы осуществляете контакты. Любая, даже очень хорошо разработанная, кампания может в результате оказаться неэффективной, если она не ориентирована на соответствующих потребителей. Под *временными рамками* в данном случае подразумевается период, в течение которого вы контактируете с потребителями. Сюда включаются также циклы деловой активности, такие, как спрос, обусловленный необходимостью возмещения основного капитала или предметов

потребления длительного пользования, расширение деятельности компании или ее развитие, сезонность спроса или наличие того или иного сотрудника (то есть наличие у последнего свободного времени, для того чтобы ответить на звонок или позвонить самому). Если данные циклы не учитываются, потребители могут высказать недовольство. Целевая аудитория и временные рамки взаимодействия в совокупности рассматриваются как переменные, определяемые потребителями, и как факторы, способные повлиять на определение рынка.

Предложение — это промотируемый потребителю продукт, а также его упаковка и меры, стимулирующие его сбыт. Перечисленные элементы являются составляющими предложения, призванного удовлетворить потребности клиента. Предложение — один из очень важных факторов, стимулирующих сбыт. Плохо разработанное предложение может привести к охлаждению отношений компании с клиентами.

Креативный элемент — это способ формулировки и выражения предложения, то есть сценарий для телемаркетинга или вариант письма/брошюры.

Предложения и креативные элементы рассматриваются как переменные, определяемые поставщиком. Они позволяют должным образом оформить продукт, перед тем как выйти с ним на рынок.

Такие кампании в некотором роде являются временными явлениями, поэтому могут вступать в противоречие с методологией постоянного подхода к CRM-деятельности. Вместе с тем при правильном сочетании таких кампаний, если их осуществление рассматривается как непрерывный процесс поиска новых путей, способов удовлетворения потребностей клиентов и их обслуживания, они могут стать мощным фактором, способствующим повышению эффективности CRM-деятельности.

Цель вышеназванных мероприятий заключается в том, чтобы сформировать у целевых групп потребителей и у всех сегментов рынка убежденность в том, что все мероприятия в рамках коммуникативной деятельности, объектами или субъектами которой они выступают, направлены на укрепление отношений с поставщиком.

Организация работы с запросами

Способность компании реагировать на потребности клиентов в тот момент, когда они формулируются, называется организацией работы с запросами. Потребители, запрашивая у вас информацию о продукте, который их действительно интересует, не утратят этот интерес, если для ответа на их запрос потребуется некоторое время. Вместе с тем аналогичные запросы они могут направить вашим конкурентам. Если ваш ответ окажется быстрым и адекватным, у вас будет больше шансов, чем у конкурентов, заключить сделку.

Удовлетворение потребностей клиентов

В данном контексте это понятие означает процесс, благодаря которому организация работы с запросами в конечном итоге приводит к тому, что клиент остается доволен компанией. Такой процесс может предусматривать целый ряд мероприятий, включая посещение клиентов торговыми агентами, телефонные звонки, приглашения потребителям посетить стенд компании, проведение семинаров по сбыту, выставок или заказ продукта.

Проведение исследований

Для точного определения реакции потребителей нужно апробировать целый ряд методик. Учитывая, что CRM-технологии позволяют количественно проанализировать результаты каждой кампании, апробирование новых методик является низкозатратным инструментом тщательной и грамотной разработки кампании и обеспечения максимальной эффективности CRM-деятельности.

Определение целевой аудитории рынка (таргетинг)

Способность компании осуществлять менеджмент своих отношений с клиентами зависит от двух видов маркетинга:

- определения целевого рынка: речь идет о выявлении потребностей, которые мог бы удовлетворить поставщик;

- определения целевой аудитории клиентов: выявление потребителей, имеющих такие потребности.

Грамотный маркетинг — независимо от его характера — определяется наличием хорошей базы данных и использованием должных критериев при отборе потребителей, на которых рассчитана кампания. Если вы используете базу данных для определения целевой аудитории клиентов, выявляется «портрет» потребителя, составляющего целевую аудиторию. В нем указывается, какой тип потребителей вы хотите привлечь в ходе кампании, определяются критерии выбора клиентов из базы данных. Чем четче поставщик способен придерживаться принципов определения целевой аудитории, тем проще ему осуществлять отбор. Наличие критериев отбора позволяет анализировать реакцию разных типов потребителей на те или иные подходы.

Дисциплина менеджмента

Все аспекты CRM-деятельности требуют систематического анализа в условиях жесткого контроля и менеджмента. Зачастую CRM-мероприятия оказываются целесообразными именно потому, что они поддаются количественному анализу — можно оценить рентабельность той или иной кампании, поскольку затраты на нее и доходы поддаются оценке. CRM-мероприятия также проводятся для того, чтобы соотнести информацию о маркетинговой деятельности, потребностях потребителей и уровне удовлетворенности клиентов.

CRM-деятельность и бренд

Маркетинговая концепция, предусматривающая сочетание CRM-деятельности с брендом и способствующая формированию более когерентных отношений компании с потребителями, называется брендингом. Он определяется как весь комплекс ценностей, получаемых потребителем от вашего предложения. Данные ценности являются следствием воздействия факторов маркетинга на восприятие потребителей. Проблема, с которой сталкивается большинство поставщиков, заключа-

ется вовсе не в текущих факторах маркетинга. Все дело в настрое потребителей. Успешная реализация на протяжении ряда лет мероприятий в рамках комплексной программы маркетинга приводит к формированию очень сильного и позитивного брендинга.

Следовательно, бренд — это актив, не теряющий своей ценности даже после сокращения объема инвестиций в креатив. Сильный бренд может в течение некоторого времени выживать на рынке даже при условии неэффективного маркетинга. Однако бренд, так же как любой актив, со временем уменьшается в стоимости. И такая тенденция только усиливается при недостаточно качественном поддержании бренда.

Для осуществления инвестиций в бренд, как правило, нужно:

- поддерживать ценность бренда за счет расширения ассортимента продуктов;
- при реализации промо-мероприятий и стратегии контактов постоянно усиливать позитивный характер сообщений о продукте.

Ценность брендов, поддерживаемых на хорошем уровне, поддается количественной и качественной оценке. Сам по себе факт владения брендом предоставляет вам возможность увеличивать объем прибыли. Создание хорошего бренда — один из способов, призванных обеспечить выживание и рост компании на долговременную перспективу. Кроме того, брендинг — один из наиболее эффективных способов недопущения на ваш рынок конкурентов, своего рода психологический барьер в сознании потребителей, который несколько ограничивает их стремление приобрести опыт взаимодействия с другими компаниями. Наличие такого барьера усиливает желание потребителей приобретать продукты по более высоким ценам. Бренд, четко ассоциирующийся с эффективной CRM-деятельностью, служит мощным препятствием на пути конкурентов.

Ценности бренда

Брендинг продукта — это не разработка и подчеркивание свойств этого продукта. Его невозможно сформировать путем проведения той или иной рекламной кампании. Это то, что

находится в сознании потребителя. Ваша задача — сделать так, чтобы у потребителя ценности бренда ассоциировались с его названием. Едва услышав название бренда, потребитель должен вспомнить о его ценностях. Если название вашего бренда прочно закреплено в сознании ваших потребителей, вам будет гораздо проще доводить до них свои рекламные сообщения и проводить более эффективную стратегию контактов, поскольку ваши потребители будут позитивно настроены и, следовательно, лучше воспримут прочие сообщения.

Брендинг и отношения с потребителями

Промо-деятельность не является единственной и даже принципиально важной составляющей брендинга. На многих рынках собственно опыт компании в области отношений с потребителями представляет собой самый мощный инструмент. И действительно, если рекламные заявления не подкрепляются соответствующим опытом, от них лучше вообще воздержаться, чтобы не возникли нереалистичные ожидания. Например, один банк провел на телевидении рекламную кампанию. Сделанные им утверждения касательно отношений с клиентами настолько разительно не соответствовали ожиданиям последних, что в самый разгар кампании ее пришлось прекратить. Если вы хотите сформировать действительно прочный брендинг, нужно уделять должное внимание всем аспектам отношений с клиентами. Вот почему вопросы, касающиеся брендинга и стратегии контактов, мы объединили в одну главу.

Определение ценностей бренда

Осуществление программы мероприятий маркетинга способствует формированию более выраженных ценностей бренда. Вам необходимо:

- определить комплекс ценностей своего бренда;
- выяснить, какими ценностями он на самом деле характеризуется;
- наметить мероприятия, направленные на формирование такого комплекса ценностей, к которому вы стремитесь.

Определение ценностей бренда осуществляется путем проведения рыночных исследований. Как правило, потребителям предоставляется перечень продуктов, услуг или организаций, при ознакомлении с которыми просят сообщить, какие ассоциации у них возникают в связи с этим. Им можно помочь, предложив несколько вариантов ответов, или же попросить высказать собственное суждение. В перечне продуктов, услуг и поставщиков указываются также наиболее вероятные конкуренты компании, аналогичные продукты и услуги, а также другие компании или продукты, ценность бренда которых вы хотели бы превзойти.

При помощи таких же исследований можно выяснить, каких ценностей клиенты ждут от вас. Не следует напрямую спрашивать у них, чего они хотят, иначе в ответ вы услышите целый ряд замечательных, но невыполнимых пожеланий. Целеобразнее поинтересоваться, какими ценностями они руководствуются при выборе других продуктов, услуг или поставщиков. Информация о поведении клиентов и указание причин, в силу которых они имеют именно такие предпочтения, — это более надежное руководство к действию, нежели заявления потребителей о своих желаниях.

Брендинг подкрепляется целым рядом других концепций. О них речь пойдет ниже.

Позиционирование

Позиционирование — важная концепция, предусматривающая преобразование заявленных потребителями пожеланий касательно бренда в реальные позиции промо-деятельности. Речь идет о формировании бренда в том виде, который бы способствовал выходу компании на конкурентный рынок.

При осуществлении анализа в области позиционирования нужно фокусировать свое внимание на аспектах, которые представляют наибольшую значимость для потребителей. Цель данной деятельности — определить, что в плане позиционирования ждут от вас потребители, и довести продукт до нужной кондиции. Позиционирование тесно связано с выгодами бренда — то есть оно выявляет, какие выгоды получают потребители, приобретая продукт компании.

Предложение бренда

В рекламной деятельности выгоды и ценности могут найти свое отражение в заявлении о бренде. В самой краткой форме оно может быть просто констатацией выгод и ценностей бренда, являющихся вашими представлениями о том, что потребители должны ощущать, увидев продукты вашего бренда, услышав о них или приобретя их.

Индивидуальные особенности бренда

Данный термин предполагает практическое использование индивидуальных особенностей бренда — например, таких его характеристик, как надежность, оригинальность. Это очень помогает в работе рекламных агентств, когда они определяют, как нужно осуществить презентацию того или иного бренда.

Конкурентная презентация CRM-мероприятий в рамках брендинга

Одна из самых сложных проблем, с которой сталкиваются маркетеры, занимающиеся вопросами отношений с клиентами, является способ презентации поддерживаемых ими отношений с потребителями, который бы отличался от аналогичных презентаций конкурентов. На потребителей оказывается настолько многоплановое влияние, что становится очень не просто отличить способ презентаций одной компании от другой. Целесообразнее всего, безусловно, сформировать у потребителя способность проводить такие различия, но тогда нужно, чтобы потребитель уже приобрел ваш продукт/услугу. Трудно бывает провести различие между упрощенным заявлением о характеристиках продукта — такие заявления делают все поставщики аналогичных продуктов — и более сложным вариантом подобного заявления, в котором перечисляются все характеристики предлагаемых вами услуг, — такое заявление может сбить с толку потребителя.

Поддержка бренда

Речь в данном случае идет о характеристиках продукта/услуги и способах их продвижения, направленных на обеспечение поддержки бренда. Как указывалось выше, поддержка бренда должна осуществляться как путем развития отношений с потребителями, так и путем осуществления соответствующих промо-мероприятий.

Количественная оценка отношений, обеспечивающая создание благоприятных возможностей для брендинга

Ниже перечислены некоторые аспекты, обеспечивающие создание благоприятных возможностей для брендинга:

- обмен информацией в процессе взаимодействия с потребителями: каковы характер и качество предоставляемой потребителю информации, а также данных, полученных от них; речь идет о фактурной информации, рекомендациях и другой помощи;
- условия, в которых осуществляются эти отношения;
- дистанция между потребителями и персоналом компании; барьеры, обуславливающие их разделение;
- затраты времени персонала на работу с каждым потребителем;
- роль каждого сотрудника компании в процессе установления и поддержания отношений с клиентами, а также отношение этих сотрудников к данному вопросу;
- перечень возможных вариантов поведения в рамках данных отношений с клиентами: частота и характер контактов, типичные результаты такого взаимодействия и т. д. (поскольку, как правило, потребители предпочитают иметь выбор, вам, видимо, придется тщательно обдумать вопрос о том, что выбрать: предоставить потребителям широкие возможности выбора или небольшой выбор, который не сопряжен с серьезными затратами);
- степень контроля потребителями отношений с компанией;

- степень соответствия: способна ли компания-поставщик при каждом контакте с потребителями предоставлять им продукты/услуги, соответствующие необходимым стандартам или даже превышающие их (следует иметь в виду, что излишний энтузиазм ваших сотрудников может создать не меньше проблем, нежели отсутствие такового на должном уровне, поскольку в первом случае это может способствовать формированию у потребителя ожиданий, которые компания окажется не в состоянии оправдать в следующий раз);
- письма, телефонные звонки, посещения клиентов торговыми представителями, размещение наружной рекламы, использование готового рекламного материала, рассылаемого между страницами журнала или газеты, — все это медиаконтакты;
- время, необходимое для осуществления контакта, включая время на ожидание;
- издержки-затраты, которые несет потребитель, а также прочие сопряженные с этим издержки;
- наличие продукта/услуги, которые необходимы потребителю;
- качество отношений с потребителем: соответствует ли оно заявленному уровню.

Если вы не вполне уверены в том, соответствует ли ваш бренд вышеперечисленным аспектам, тщательно проанализируйте данный вопрос. Все аспекты должны быть взаимосвязаны, поскольку являются элементами опыта потребителя в отношении того или иного бренда.

Глава 10

МЕТОДИКИ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Что такое процесс управления?

Процесс управления — это организация текущей деятельности. Проще говоря, четкое определение порядка выполнения той или иной задачи. Ниже охарактеризованы элементы и значимые признаки данного процесса.

Формальное планирование и принятие решений

Для крупных компаний, как правило, необходимо определить цели (обычно они бывают годовыми), задачи и этапы деятельности. В процессе работы через заранее установленные периоды времени анализируются ее результаты — это поможет избежать серьезных проблем.

Информационные потоки

Процесс управления текущей деятельностью компании приобретает четкие очертания в виде движения информационных потоков между отделениями компании и ее головным офисом, между различными отделами и головным офисом, а также между персоналом в рамках отделений. Работа с такими информационными потоками предусматривает составление от-

четов на регулярной основе, и, в частности, по таким вопросам, как:

- обработка полученных от потребителей запросов;
- распространение промо-материалов, например брошюр;
- бланки заявлений на получение кредитов/запрос информации;
- прием, подтверждение и выполнение заказов;
- осуществление платежей;
- определение уровня неоплаченных кредитов;
- установление среднего уровня цен;
- дополнительные закупки, сделанные потребителями;
- создание и использование возможностей деятельности компании;
- использование дополнительного оборудования;
- определение объема запасов вспомогательных материалов;
- информация о потребителях;
- анализ эффективности деятельности персонала компании;
- прибыль по группам сотрудников, по подразделениям, по характеру услуг;
- объем продаж/результаты кампаний с использованием коммуникативных средств.

Каждый из этих аспектов должен включать в себя:

- какую-либо конкретную информацию или данные общего характера;
- конкретное мероприятие;
- мероприятие, для осуществления которого необходима та или иная информация.

Поток такой информации, как правило, обеспечивается путем заполнения соответствующих форм и автоматизированного ввода данных в точке ввода и генерации данных — например, такой информации, как запрос на поставку продукта, полученного во время входящего контакта в рамках телемаркетинга. Анализ и реальная работа с такой информацией осуществляются сотрудником или отделом, ответственным за данную деятельность. В нашем случае это отдел или агентство по выполнению запросов.

В исключительных случаях возникает необходимость в составлении отчетов за отдельно взятые мероприятия — скажем,

кампаний, проводимых вне рамок обычных исследований и исследований новых рынков. Такие отчеты, в частности, представляются людям, которые могут быть заинтересованы в них, например торговым агентам, занимающимся вопросами отчетности и маркетингового анализа.

Использование компьютеров позволяет снизить потребность в заполнении всякого рода форм и хранении документов. Следовательно, у персонала компании появляется больше времени для предоставления более качественных услуг потребителям. Автоматизация позволяет персоналу быстрее, чем при использовании бумажных документов, предоставлять клиентам необходимую информацию.

Базы данных о клиентах можно разработать таким образом, чтобы различные группы людей имели возможность просматривать их и выбирать только ту информацию, которая необходима им для работы. Представление об информационных потоках на таком макроуровне способствует разработке информационных технологий для CRM-стратегии.

Работа с персоналом

В крупных компаниях достижение запланированных уровней по вышеупомянутым вопросам зависит от деятельности людей, отвечающих за каждый из вышеназванных аспектов. Следовательно, для того, чтобы эти сотрудники могли выполнить поставленные задачи, ими нужно управлять и мотивировать их деятельность. Например, если менеджмент взаимоотношений имеет важное значение, работу персонала такого направления нужно организовать должным образом, после чего оценить ее результаты. Положительные результаты означают необходимость мотивации ваших сотрудников, мониторинг их деятельности и вознаграждение персонала в случае достижения поставленных целей. Такое вознаграждение вовсе не обязательно должно быть выражено в виде денег. Оно может быть признанием достижений определенного человека, выражаемым руководством компании или коллегами, а также представлением специальных льгот. Оценка результатов работы может быть формальной — когда, например, проводится опрос потребителей, и неформальной — когда ее осуществляет руководство компании.

Определение временных рамок выполнения задачи

При разработке методик CRM-деятельности целесообразно устанавливать временные рамки выполнения задач — скажем, ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно или по необходимости в случае выполнения какого-либо специального задания.

Текущая деятельность предусматривает повседневное руководство выполнением отдельных задач. Ежедневные обязанности менеджеров отличаются от повседневной работы сотрудников, не занимающих менеджерские должности. Обязанности супервайзеров предусматривают сочетание двух компонентов. Повседневные обязанности менеджеров могут включать в себя:

- заполнение соответствующих форм и ввод данных;
- хранение данных;
- ведение отчетной документации;
- создание необходимых резервов;
- управление людьми;
- решение проблем;
- взаимодействие с руководством компании.

При работе с персоналом задача менеджера заключается в том, чтобы проверить, должным ли образом ведется работа по выполнению задания, решить возникающие проблемы, помочь людям выполнить до конца поставленную задачу, поддержать их и мотивировать их деятельность.

Персонал, не занимающий менеджерские должности, ежедневно выполняет следующие функции:

- управляет клиентами;
- содействует деятельности по управлению клиентами — путем, например, подготовки к контакту и обработки информации, полученной в ходе контакта, и т. д.

В данном случае основное внимание уделяется отдельным заданиям и сбалансированному распределению времени на их выполнение в рамках текущей деятельности. Когда речь заходит о деятельности, результаты которой анализируются через более продолжительные промежутки времени, она, как пра-

вило, анализируется менеджерами. Еженедельно анализируются данные по таким позициям, как:

- список сотрудников;
- типичные изменения объема работы, особенно при сравнении этих показателей в рабочие дни и выходные;
- сопоставление результатов работы по дням и составление соответствующих отчетов.

В компаниях, деятельность которых определяется использованием производственных мощностей, этот показатель учитывается еженедельно, и на основе его строится работа компаний.

Широко используется практика проведения еженедельных заседаний с сотрудниками, особенно с теми, кто непосредственно работает с клиентами. На заседаниях обсуждаются такие вопросы, как коммуникация с клиентами, их мотивация и повседневная деятельность. Они важны, поскольку руководство деятельностью, направленной на оказание потребителям качественных услуг, должно осуществляться на соответствующем уровне.

Как правило, ежемесячно или ежеквартально исследуются результаты работы по более долгосрочным видам деятельности или проектам. Анализируются вопросы:

- о координации планов;
- об осуществлении коммуникативных кампаний и кампаний по сбыту;
- о составлении брифов для соответствующих агентств;
- о рекрутировании, подготовке, мотивации персонала и коммуникации с ним;
- об анализе результатов проделанной работы с учетом выделенных в рамках бюджета финансовых средств.

Ежегодно, как правило, анализируются и результаты работы по крупным направлениям деятельности и очень важным проектам. Речь, в частности, идет:

- о внедрении новой значимой услуги;
- о разработке и осуществлении как кампании стратегической, так и коммуникативной кампании;
- о разработке бизнес-плана.

Кроме того, предусмотрены такие более долгосрочные мероприятия, касающиеся работы с персоналом, как:

- меры поощрения;
- меры перспективного развития;
- поощрение ведущих сотрудников компании.

В деятельности всех компаний ярко выражена следующая тенденция: они занимаются главным образом краткосрочным планированием и не уделяют достаточного внимания вопросам долгосрочного планирования. Планирование зачастую ориентируется на требования момента. Это может привести к тому, что компания, очень хорошо удовлетворяя потребности клиентов в настоящее время, не сможет учесть их потенциальные потребности. Иными словами, существующим клиентам уделяется много внимания, но ничего не делается для привлечения новых потребителей.

Поэтому более крупные компании для выполнения основных задач своей деятельности вырабатывают четкую методику работы. Каждая такая задача разбивается на отдельные элементы. Затем их реализация поручается конкретным исполнителям, причем подробно оговариваются все детали: что нужно сделать, кому, к какому сроку, в какой форме нужно представить результаты этой работы, каковы должны быть критерии оценки результатов работы, кто будет осуществлять руководство данной деятельностью и т. д.

Определение стандартов

После определения задач и исполнителей можно разработать стандартные подходы к реализации поставленных задач. Это означает необходимость разработки определенных количественных и качественных критериев оценки предстоящей деятельности.

Организация работы персонала

Некоторые процессы самоуправляемы. Особенно это относится к простым и стандартным задачам, когда все участники процесса точно знают:

- в чем суть задачи;
- почему это нужно делать;
- последствия невыполнения поставленной задачи.

Например, сотрудники, занимающиеся приемом заказов, знают, что они должны наводить справки о наличии продукта и заполнять определенные бланки. Для качественной работы им нужны только соответствующие умения и навыки, телефон и бланки.

Для организации эффективной работы менеджеры должны поощрять сотрудников, работающих успешно и вносящих свой вклад в осуществление процесса, а также воздействовать на персонал, который не руководствуется в своей деятельности соответствующими установками. Однако персоналу, принимающему по телефону рекламации потребителей, необходимо придерживаться более формальных установок, принимая во внимание разнообразие жалоб потребителей.

Самоуправляемые процессы также оказываются эффективными, если менеджеры концентрируют свои усилия на исключительных случаях взаимодействия с клиентами. Однако, если задание сложное или необходимость в нем возникает лишь время от времени, если не все сотрудники компании вполне понимают, зачем это нужно делать, возможно, потребуется использовать практический подход к выполнению такого задания. В ряде случаев налицо необходимость большого объема документов, для того чтобы люди осознанно делали свою работу и общались друг с другом. Например, дело именно так и обстоит, когда речь идет о планировании деятельности.

Обеспечение эффективности CRM-деятельности за счет использования побудительных механизмов

Если компания делает свой выбор в пользу процедурного подхода, то для того, чтобы он оказался эффективным, нужно соблюсти следующие условия:

- Понимание персоналом компании процесса.** Штатные сотрудники компании должны пройти подготовку для осу-

шествления профессиональной деятельности в рамках стандартной программы обучения. Это значит, что они должны воспринимать свое общение с клиентами как нечто само собой разумеющееся, а не как дополнительную нагрузку.

- **Четкое распределение ролей.** Сотрудники должны понимать, в чем заключается их роль, обладать соответствующими умениями и навыками, временем и ресурсами, необходимыми для выполнения своей работы. Так, например, они должны иметь представление о том, за что отвечают, какие решения уполномочены принимать или на что способны влиять. Наказание сотрудника за то, что он не смог справиться с работой, о которой не был заранее уведомлен и к которой не был должным образом подготовлен, — один из наиболее сильных демотивационных факторов.
- **Процесс должен быть сопряжен с очевидными преимуществами для персонала.** Он, скажем, способствует повышению качества работы, снижает напряженность и число конфликтных ситуаций или устанавливает четкие стандарты, на основе которых эти сотрудники могут оценивать свою деятельность.
- **Готовность сотрудников выполнить предусмотренную работу.** Такая готовность должна быть подкреплена соответствующими действиями менеджеров, которые призваны принимать участие в работе, четко устанавливая приоритеты, поощряя своих подчиненных или применяя по отношению к ним меры административного воздействия и т. д. При решении вопроса о поощрениях нужно принимать во внимание вклад, внесенный сотрудником в осуществление процесса.
- **Осведомленность руководства компании о случаях невыполнения сотрудниками своих обязанностей.** В противном случае невозможно добиться активизации деятельности каждого отдельно взятого сотрудника. Процесс работы может считаться эффективным только в том случае, когда нужные люди вовремя получают необходимую информацию. Это значит, что в ходе работы необходимо под-

готовлять отчеты, содержащие информацию о том, кто из штатных сотрудников работает успешно, а кто нет.

- **Процесс призван поддержать цели компании в области маркетинга.** Такая поддержка должна способствовать повышению эффективности работы сотрудников, направленной на достижение вышеназванных целей.

Планирование объема работы

Эффективность осуществляемых вами CRM-мероприятий в значительной степени зависит от правильной организации и планирования работы. У каждого сотрудника есть детально описанный круг обязанностей, который в свою очередь обусловлен характером CRM-мероприятий (при этом возможна их некоторая реорганизация). Персоналу, занятому реализацией задач, указываются временные рамки, отведенные на их выполнение, а результаты работы затем тщательно анализируются. Используемая CRM-технология предусматривает сведение к минимуму времени, не занятого деятельностью по управлению клиентами, и достижение максимальной эффективности контактов с потребителями.

Административные и конторские задачи

Необходимо представлять себе различия между задачами сотрудников, непосредственно имеющих дело с потребителями (административные задачи), и конторскими задачами; необходимо также разработать соответствующие системы поддержки обеих этих функций, с тем чтобы задействованный персонал мог сосредоточиться на выполнении поставленных перед ним целей. Среди мероприятий, направленных на решение административных задач, первостепенным должно быть обслуживание потребителей при низкой себестоимости этой деятельности. Такие мероприятия должны:

- предусматривать целый ряд вариантов взаимодействия с потребителями, в зависимости от ситуаций, которые возникают в процессе обслуживания (если выполнение задания требует больше времени, чем может ждать потреби-

тель, нужно получить от него все, что необходимо (информацию, оплату и т. д.); если нужно выполнить то или иное задание, не заставляя клиента ждать, следует также предусмотреть способы взаимодействия с потребителем до тех пор, пока выполнение задания не будет завершено);

- учитывать интересы как компании, так и потребителя, а также взаимодействие между ними; кроме того, оно должно быть эффективным с точки зрения как компании, так и потребителя;
- строиться с учетом разнообразия требований потребителей — ведь у компании могут быть и постоянные клиенты, и новички и предельно лояльные, и такие, которые переключаются на других поставщиков.

Причина, в силу которой необходимо делать различие между административными и конторскими задачами, заключается в том, что конторские задачи призваны решать более сложные проблемы. Речь, в частности, идет о таких заданиях, как разработка котировок, выписки счета, рассмотрение заявлений о выплате страхового возмещения, сверка данных и т. д.

В принципе данную работу могут делать сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами. И в действительности многие недавно образованные компании отказались от практики постановки конторских задач. Они используют компьютерные системы и соответствующие методики, благодаря чему персонал, непосредственно работающий с клиентами, выполняет всю работу, за исключением самых сложных случаев. Вместе с тем необходимо организовать работу таким образом, чтобы конторские задачи стали вторичными на фоне процессов непосредственного «производства». Их можно решать быстрее и эффективнее, если они будут находиться в компетенции сотрудников, которым не нужно разрываться между работой с потребителями и решением сложных конторских задач. Для выполнения каждого из названных видов обязанностей необходимо обладать соответствующими умениями и навыками. Основой руководства деятельностью по решению конторских задач должны быть эффективность и точность, а

основой руководства деятельностью по решению административных задач — удовлетворение потребностей клиентов в рамках определенных затрат. Для обеспечения оптимальной организации административной деятельности может возникнуть потребность в промежуточных мероприятиях. Речь, в частности, идет:

- об организации очередности рассмотрения обращений потребителей;
- об информационных системах, призванных ускорить процесс предоставления данных при рассмотрении запросов потребителей в онлайн-режиме; тогда не возникнет необходимости в привлечении к административной работе сотрудников, занимающихся конторскими задачами;
- об ускорении решения проблем.

При наличии у администрации компании очень большого числа контактов их можно классифицировать и сконцентрировать таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность организационной деятельности — например, создать службу приема заказов по телефону.

Планирование задач и управление процессом их решения

Необходимо обратить внимание на скорость и точность обработки информации. Информационные потоки, формирующиеся в процессе операций, нужно быстро обрабатывать и выявлять проблемы либо в ходе операции, либо сразу же по ее завершении. Процесс планирования должен соответствовать принятому в той или иной компании стилю работы. Если для него характерна централизация, то требования к информации, принятию решений и отчетности должны быть четко сформулированы. Необходимо облегчить процесс коммуникативной деятельности и принятия решений путем установления соответствующих стандартов. Следует также жестко контролировать временные затраты сотрудников, занимающих важные должности в компании, на работу с клиентами, а встречи с клиентами

необходимо должным образом организовывать. Для анализа результатов такой деятельности и внесения любых значимых изменений в руководство проектами необходимо использовать автоматизированные системы поддержки принятия решений.

Не во всех компаниях применяется профессиональный подход к вопросам оперативного управления. Упор в основном делается скорее на достижение краткосрочных целей, нежели на совершенствование путей их достижения. Однако благодаря программам обеспечения качества многие компании проглядели, что четкой границы между способами выполнения работы и ее конечными результатами просто не существует — речь в данном случае идет о сбыте и CRM-деятельности. Например, если компания неэффективно работает с клиентами, прочие показатели ее оперативной деятельности тоже ухудшатся.

Организация работы

Использование программ обеспечения качества помогло компаниям понять важность организации всех действий, необходимых для выполнения того или иного задания. В некоторых случаях возможен отход от четкой последовательности выполнения мероприятий в рамках основного задания, например при отсутствии необходимой услуги или нужного сотрудника компании. Тогда работу следует строить с учетом интересов всех задействованных людей.

Если возникает необходимость позаботиться о потребителе, нужно строить работу с учетом этого обстоятельства. Например, в момент покупки потребитель, как правило, ждет либо у прилавка, либо на другом конце провода. Многим из нас приходилось испытывать чувство разочарования, ожидая, пока какой-нибудь неопытный сотрудник изучит сложную брошюру или информацию на экране компьютера. Целесообразно заранее смоделировать отношения с клиентами, что позволит предоставить им всю информацию, необходимую для формирования оптимальных, с позиции потребителя, отношений с компанией. Использование таких вариантов позволит получить данные о том, как потребители представляют себе процесс осуществления отношений поставщиков с ними.

Организация работы с клиентами

Во многих организациях обслуживание клиентов осуществляется по производственному принципу: клиентам приходится перемещаться в пределах определенных помещений. Зачастую они очень напоминают вспомогательные офисы, в результате чего затрудняется взаимодействие персонала компании с потребителями или же последним приходится долго ждать, чтобы им уделили внимание, находясь при этом в некомфортных условиях. Дизайн помещений, где осуществляется обслуживание клиентов, предварительно апробируется персоналом компании, для того чтобы определить, можно ли в таких условиях эффективно работать с потребителями.

Информационные системы

Принимая во внимание то обстоятельство, что необходимость сочетания повышения эффективности деятельности компании с усилением ее ориентации на потребителя становится все более актуальной, многие организации стремятся автоматизировать данный процесс, чтобы разубить гордиев узел. В свое время информационные системы предоставляли лишь информацию о возможностях поставщиков, ценах и суммах, перечисляемых поставщиками. Сейчас же они призваны охватить и такие аспекты, как требования потребителей и история их отношений с поставщиком. Это означает возможность более быстрого согласования учета потребителей и предоставляемых услуг, что отвечает интересам обеих сторон.

Определение процесса и мероприятий

Эти понятия определяются по-разному. В данной работе под *процессом* мы понимаем структурированный способ решений целой серии связанных между собою задач. Например, процесс рассмотрения рекламаций потребителей может предусматривать действия, которые имеют несколько вариантов осу-

ществления, в зависимости от характера рекламации и от того, как потребитель реагирует на каждый из данных шагов. *Мероприятия* означают ряд конкретных дел, которые должны иметь соответствующее продолжение, для того чтобы до конца выполнить ту или иную задачу в рамках процесса.

Безусловно, использование данных понятий носит относительный характер. Процесс может иметь несколько пластов. Возьмем для примера процесс планирования, в рамках которого выделяется еще несколько процессов, один из них — маркетинговое планирование. Мероприятия, связанные с поддержкой разработанных на высоком уровне направлений деятельности, тоже можно классифицировать как процесс, когда они рассматриваются с точки зрения кого-либо из участников текущей деятельности компании.

Анализ процесса

После разработки CRM-стратегии одна из последующих первоочередных задач, направленных на обеспечение ее выполнения, заключается в том, чтобы получить максимально четкое представление о текущих процессах и реализуемых мероприятиях в тех подразделениях вашей компании, от которых зависит эффективность CRM-деятельности. Затем нужно определить, какие изменения необходимо внести в их деятельность для повышения эффективности CRM-мероприятий.

При этом используется такой инструмент, как анализ процесса. Суть его точно выражена в его определении, то есть речь идет о тщательном анализе всех задач, предусмотренных политикой взаимодействия с потребителями. Более подробный анализ может осуществляться на уровне мероприятий.

Анализ процесса в первую очередь позволяет определить, какова ситуация на самом деле. У компании может быть свое представление о том, как развиваются события, но в реальности все может оказаться совсем не так. Например, процесс предусматривает последующие мероприятия. На практике же может оказаться, что они предприняты лишь частично, поскольку у персонала, который занимается данными вопросами, не хватает времени. В этом случае нужно либо упростить сам про-

цесс (то есть сократить число задач), упростить порядок выполнения каждой задачи (например, сбор информации), либо изменить цель процесса (например, от сведения к минимуму суммы платежа до формирования лояльности потребителей на максимально возможном уровне).

Процессы, ориентированные на CRM-деятельность

Основная задача процесса, ориентированного на клиентов, заключается в удовлетворении потребностей последних при соблюдении таких требований, как «корректность» операции, сведение к минимуму издержек и беспокойства для компании, сопряженных с их выполнением. Если же процесс ориентирован на внутренние потребности компании, приоритеты становятся диаметрально противоположными. Принимая во внимание, что данные процессы — основной инструмент, которым располагает руководство компании для обеспечения ее успешной деятельности, выяснение, сказывается ли положительно их осуществление на качестве обслуживания клиентов, имеет очень важное значение. Например, если процессы ориентированы на внутренние потребности компании, персоналу придется все время противостоять им, для того чтобы удовлетворить потребности клиентов. Противостояние в свою очередь будет способствовать повышению эффективности работы самой компании.

Реально осуществимые процессы

В некоторых аспектах политики компании приверженность CRM-деятельности сложнее выразить в реально осуществимых процессах, что обусловлено многообразием способов выражения потребителями своих откликов на инициативы поставщика в области развития отношений с клиентами. Следовательно, необходимо разработать соответствующие мероприятия, которые можно было бы осуществить быстро и вместе с тем эффективно. Нужно быстро выявлять имеющиеся проблемы, а также определять статус клиентов. Именно этим обусловлена

потребность компаний в современных информационных системах и методах работы, которые бы способствовали повышению эффективности труда менеджеров «передней линии». Кроме того, нужно осуществить мероприятия, предусмотренные планом *Б*. Они предполагают превентивное выявление не очень часто возникающих проблем и разработку способов их преодоления, которыми может воспользоваться соответствующий персонал компании. Мероприятия в рамках плана *Б* должны быть направлены на решение невыявленных и неожиданных проблем. План *Б* не предусматривает игнорирования персоналом компании действующих правил и существующих систем для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов, которые способствуют сокращению объема издержек. План к тому же предусматривает превентивную разработку оптимальных способов удовлетворения потребностей клиентов.

Системы

Независимо от степени централизации выделяется два фактора, способствующие тому, что наличие систем поддержки CRM-деятельности приобретает все большую актуальность:

- необходимость повышения эффективности CRM-деятельности — практика использования соответствующих систем для управления ресурсами компании (включая информационные ресурсы) получает все более широкое распространение в деятельности, направленной на удовлетворение потребностей клиентов;
- необходимость повышения продуктивности CRM-деятельности — в этом случае информационные системы призваны автоматизировать процессы, которые ранее выполнялись людьми; речь, в частности, идет о ведении отчетности.

Показательным примером развития информационных систем, используемых для осуществления CRM-мероприятий, являются информационные системы для работы с потребителями. Многие крупные организации инвестировали средства в

развитие систем, которые позволяют им очень быстро получать информацию обо всех аспектах отношений с клиентами — объемах продаж, запросах на обслуживание, осуществленных промо-мероприятиях и т. д. Однако такие системы могут оказаться очень дорогостоящими и подверженными перегрузке информации. По мере их расширения скорость их работы значительно снижается, а поиск нужной информации о потребителе занимает больше времени. Этим объясняется необходимость разработки нижеследующих приоритетов:

- Информация о потребителях должна автоматизироваться в строгом соответствии с приоритетами, которые определяются степенью значимости клиентов для организации. Нецелесообразно иметь большой объем информации о клиентах, с которыми компания редко взаимодействует.
- Когда речь идет о работе с клиентами по территориальному принципу — например, если тех или иных потребителей обслуживают специалисты отдела продаж или отдела обслуживания, может оказаться более целесообразным децентрализовать информацию именно по этому принципу. В памяти универсальной вычислительной машины могут храниться обновленные копии информации, используемой для корпоративных целей, например выписки счетов-фактур и анализа.
- То же самое относится к данным, запрашиваемым потребителями у организации. Нецелесообразно хранить большой объем редко запрашиваемой потребителями информации.
- Данные, предоставляемые информационными системами людям, принимающим решения, призваны способствовать формированию у последних представления о потребностях клиентов. Они не должны сводиться лишь к фиксации некоторых аспектов отношений компании с клиентами.

Кроме того, следует иметь в виду следующие положения:

- Необходимо тщательно проверить системы на предмет целостности содержащихся в них данных и коммуникативных связей.

- Персонал, обслуживающий системы, должен пройти хорошую подготовку, прежде чем ему поручат работу непосредственно с потребителями. Одна из самых неловких ситуаций, когда сотрудник компании не знает, что делать. У потребителя тут же возникнет подозрение, что сделка либо не состоится, либо будет зарегистрирована неправильно.
- Целостность и полезность системы в значительной степени зависят от качества информации. Именно поэтому создатели систем уделяют такое серьезное внимание сбору данных в момент контакта с потребителем, а также в иных, самых разнообразных ситуациях — от осуществления торговых сделок до работы с рекламациями.

Информационные системы и оценка деятельности компании

Во многих случаях информационные системы предоставляют данные, используемые для оценки эффективности работы персонала в части, касающейся удовлетворения потребностей клиентов. Например, вместе с данными об объеме продаж информация, получаемая во время опросов потребителей, может использоваться для расчета бонуса торговых агентов. Такая практика сопряжена с некоторой степенью риска, но вместе с тем она представляет и определенные выгоды. Серьезный риск заключается в следующем: если от данных, содержащихся в информационных системах, зависит выплачиваемая торговым агентам сумма, они могут постараться каким-то образом повлиять на поток данных, поступающих в систему, и, в худшем случае, попытаться изменить положение вещей. Поэтому необходимо использовать очень эффективные средства безопасности функционирования информационных систем.

Если рассматривать эту проблему с более позитивной точки зрения, применение информационных систем позволяет быстрее и четче анализировать результаты работы компании. Чем быстрее будут получены данные анализа, чем точнее они окажутся, тем быстрее можно будет предпринять необходимые меры. Кроме этого, компьютерные системы обеспечивают воз-

возможность сопоставить полученные результаты. На их основании можно выяснить, кто из сотрудников успешно работает с потребителями, а кто нет.

Зачастую при разработке таких систем упор делается на потребности менеджеров среднего звена и топ-менеджеров. Однако с точки зрения CRM-деятельности ключевое значение имеет персонал, непосредственно взаимодействующий с клиентами, а менеджмент «передней линии» характеризуется наличием четкой и быстрой системы отчетности. В идеале это должно делаться автоматически, в худшем же случае — в конце рабочего дня.

При телемаркетинге регистрация большого объема и молниеносная обработка данных являются составной частью рабочего процесса, представляя собой совершенно обычное явление. Стандарты телемаркетинга вполне можно распространить на большинство сфер, в которых осуществляется ежедневное взаимодействие с потребителями.

Глава 11

ПРОЦЕДУРЫ И МЕТОДИКИ

Использование в работе только автоматизированных технологий для осуществления CRM-мероприятий недостаточно. Необходимо еще грамотно подобрать персонал, хорошо обучить его, поставить в соответствующую ситуацию (включить в организационную структуру, систему и т. д.), чтобы он мог грамотно работать с клиентами. Даже при отсутствии личного контакта с потребителем, например при контакте по телефону, по почте или с использованием каких-либо технических средств, персонал компании все равно оказывает сильное влияние на потребителей. Организационная структура, которую они представляют, может существенно воздействовать на способность персонала компании построить свои отношения с клиентами в соответствии с политикой и способами, описанными в предыдущей главе.

Предоставление персоналу компании соответствующих полномочий

Персонал «передней линии», как правило, способен на многое. Именно этим объясняется эффективность политики, направленной на передачу сотрудникам, занимающимся ведением отношений с клиентами, соответствующих полномочий. Если же ваши сотрудники не наделены полномочиями, которые бы соответствовали их способностям, у них сформируется негативное отношение к клиентам, которое передастся им, как правило, неосознанно. Следовательно, гораздо целесообразнее

сформировать оптимистичное, даже несколько напористое отношение ваших сотрудников к потребителям.

Хороший результат предполагает не радикальное изменение требований к работе вашего персонала с клиентами, а постепенное совершенствование его деятельности. Если вы поставите перед своим персоналом задачу быстро и радикально улучшить работу, это может дестабилизировать ситуацию и подорвать его доверие к вам. Люди сами должны понять, какие методы оказываются эффективными, а какие нет. Кроме того, может возникнуть необходимость научить их тем методам, которые помогут выполнению поставленных задач.

В случае использования такого подхода персонал сможет воспринять больше информации и от него можно будет получить большую отдачу. Последнее обстоятельство немаловажно, поскольку работа с персоналом сопряжена с определенными затратами.

Затраты на работу с персоналом

В большинстве западных экономик работа с персоналом сопряжена с увеличением издержек. Повышение производительности ведет к увеличению реальных ставок, что в свою очередь обуславливает повышение уровня издержек на найм сотрудников. Кроме того, в ряде стран возникают сложности с наймом рабочей силы, связанные с негативными тенденциями в демографической сфере, в частности, с нехваткой молодежи. Таким образом, существует насущная необходимость в автоматизации работы и создании резерва рабочей силы в тех сферах, где они действительно способствуют повышению эффективности CRM-деятельности. Наличие таких тенденций ощутимо проявляется на протяжении многих лет на потребительских рынках. В качестве примера можно привести супермаркеты. Тенденция автоматизации серьезно сказывается и на промышленных рынках, в таких сферах, как послепродажное обслуживание (где действует дистанционная диагностика и обслуживание современного оборудования становится обычной практикой) и сбыт на местах (здесь используются такие

методы, как работа по телефону с потенциальными клиентами и дальнейшее «ведение» их, чтобы высвободить торговых агентов для решения наиболее сложных задач, в частности, сбор достоверной информации о потребностях клиентов и их поведении, а также заключение сложных сделок).

В тех сферах, где без личного контакта невозможно управлять клиентами, методы автоматизации используются для ускорения процесса обработки данных по каждому клиенту. Это позволяет торговым агентам уделять больше времени решению сложных проблем.

Управление, руководство потребителями и их обучение

Сама по себе идея о том, что задача персонала «передней линии» сводится к ведению дел, неприемлема для CRM-деятельности.

Понятие «ведение дел» используется в данной работе для того, чтобы сфокусировать внимание читателя на «производственных» аспектах CRM-деятельности. Также признается, что многие организации, обслуживающие потребителей, рассматривают их не столько как потребителей, сколько как «объекты дел». Такого подхода придерживаются или придерживались многие организации, представляющие государственный сектор (налоговые органы, суды, агентство по предоставлению льгот и т. д.). При осуществлении CRM-деятельности такие дела продолжают рассматриваться, но только на более высоком качественном уровне, к большему удовлетворению потребителей.

Персонал компании привлекается к деятельности по управлению, руководству потребителями и их обучению, что диаметрально противоположно принципу невмешательства, который можно охарактеризовать следующим образом: «Я удовлетворю потребности клиента, если он ко мне обратится; но я ничего не стану предпринимать для его удержания. Когда он придет, я не стану ему рассказывать о том, что еще он может сделать для того, чтобы получить более качественное обслуживание».

В противоположность вышеприведенным действиям, CRM-деятельность характеризуется следующим:

- потребителей побуждают использовать все возможности для формирования более успешных и выгодных отношений с компанией;
- потребителя подводят к этому во время осуществления каждой операции (особенно если неопределенность заставляет их повернуть обратно);
- потребителей информируют о новых стандартах отношений, из которых они могут извлечь для себя выгоды.

Перечисленные мероприятия могут показаться затратными с точки зрения краткосрочной перспективы, но они имеют жизненно важное значение с точки зрения долгосрочной перспективы для удержания потребителей.

Между тем важно помнить, что существует возможность формирования условий, обеспечивающих повышение уровня работы персонала с потребителями; но если персонал не подготовлен должным образом и не заинтересован использовать такую методику в своей работе с потребителями, компания и в долгосрочной перспективе не получит выгод от нее.

Отношение персонала

Одна из главных задач, которая ставится перед персоналом компании, состоит в том, чтобы увеличить число клиентов, обслуживаемых за единицу времени, и повысить уровень отношений с ними. В случаях, когда качество оказываемых компанией услуг и эффективность ее деятельности не отвечают проводимой ею политике, может возникнуть несоответствие между задачами, которые ставятся перед персоналом.

Безусловно, процессы и методики, охарактеризованные в предыдущей главе, предлагают решение данной проблемы, заключающееся в повышении качества отношений с потребителями, которое вполне допускает сокращение времени на работу с каждым клиентом и снижение затрат на его обслуживание. Внедрив соответствующие процессы и методики — речь, частности, идет о четкой формулировке задач в плане работы

с клиентами, — многие компании продемонстрировали возможность путем автоматизации процессов не только поддерживать, но и совершенствовать отношения с клиентами. Многим потребителям хочется иметь больше возможностей, нежели раньше, чтобы контролировать ситуацию. Возможность контроля механизма работы совместно с персоналом компании будет способствовать повышению эффективности таких отношений для потребителей.

Упрощение процесса отношений

Для того чтобы предоставить потребителям возможность в большей степени контролировать процесс развития отношений с компанией, возможно, понадобится упростить процедуру взаимодействия, чтобы потребители могли эффективнее влиять на него и не сталкиваться с увеличением издержек, которое свою очередь приводит к ухудшению отношений. Упрощения процедуры можно добиться путем стандартизации процесса работы по каждой операции, разбивки отношений на определенные модули и предоставления четкой информации по каждому модулю, для того чтобы помочь потребителям сориентироваться в ситуации.

Руководство персоналом «передней линии»

Из всего вышесказанного должно быть ясно, что сотрудники компании, которые занимаются взаимоотношениями с потребителями, составляют особую категорию персонала. Для того чтобы они могли максимально полно использовать возможности, предоставляемые CRM-технологиями, нужно руководствоваться следующими правилами:

- При подборе персонала необходимо особое внимание уделить таким качествам претендентов, как открытость и способность к адаптации. Не следует брать на работу

людей, которые не хотят открыто высказывать свое мнение. При разработке учебных программ упор должен быть сделан на постоянной отработке целей управления клиентами, а также на методиках, призванных сделать работу специалистов максимально эффективной, — одного только упоминания об идеях CRM-технологии в самом начале обучения недостаточно. Значительное место в таких программах необходимо отводить ролевым играм, которые, в частности, должны касаться отношений с проблемными клиентами.

- Управление персоналом должно быть таким же, каким вам представляется управление потребителями. В подобном случае действует правило: «Научите людей на собственном примере». Организациям, где нет правильной методики работы с персоналом, довольно сложно поддерживать высокие стандарты в области менеджмента отношений с потребителями.
- Четко разграничьте такие понятия, как функциональные обязанности сотрудника, с одной стороны, и его предназначение, то есть суть работы, с другой стороны. Именно предназначение должно побуждать сотрудников работать, а не перечень функциональных обязанностей. Если ваш сотрудник готов выйти за рамки своих формально обозначенных функциональных обязанностей и выполнить свое предназначение, его нужно поощрить. Суть процесса управления персоналом должна сводиться к поддержке выполнения сотрудниками своей основной задачи, а не к мониторингу выполнения ими своих служебных обязанностей.
- Успешная деятельность персонала в области управления клиентами должна вознаграждаться, но способы такого вознаграждения необходимо соотносить с культурой самой компании. В некоторых случаях достаточно поздравить такого сотрудника или сказать ему слова одобрения. Если необходимо финансовое вознаграждение, следует представить его не как исключительное, а как вполне будничное событие, поскольку качественное управление клиентами должно быть нормой. Зачастую сам по

себе факт, что о том или ином сотруднике узнают его коллеги и потребители, может стать достаточным вознаграждением для него. Вместе с тем необходимо сделать так, чтобы штатные сотрудники, непосредственно работающие с потребителями, получали достойную, с их точки зрения, заработную плату с учетом данного показателя в целом по отрасли.

- По возможности помогайте своим сотрудникам создать внешний облик, который бы положительно влиял на отношение потребителей к вашей компании. Предоставьте своему персоналу одежду, соответствующую имиджу вашей компании, или, по крайней мере, униформу. Если внешний вид ваших сотрудников имеет важное значение, а один из них решил выделиться среди других, такой пример может оказаться заразительным.
- Позаботьтесь о том, чтобы ваши сотрудники, выдерживая единый для компании стиль, вместе с тем сохранили свою индивидуальность (такими отличительными знаками могут быть визитки, но ни в коем случае не кодовый номер).
- Сформируйте у менеджеров «передней линии» убеждение в том, что их задача быть лидерами, помогать своим подчиненным, заниматься коучингом, разъяснять персоналу его задачи, а не только выполнять функции контроля. Сам по себе контроль не способствует эффективности CRM-деятельности.
- Сделайте так, чтобы менеджеры среднего звена не отстранялись от работы с потребителями. Их задача заключается в том, чтобы навести мосты между планами и их практической реализацией. И ее выполнение может обусловить либо успех, либо провал CRM-мероприятий. Если менеджеры возлагают слишком много обязанностей на сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, и не представляют себе, как работа сотрудников может сказаться на CRM-деятельности, результаты их действий могут оказаться весьма деструктивными. Поэтому специалистов среднего звена нужно привлекать к осуществлению всех программ обучения, касающихся CRM-деятельности, и к соответствующим

коммуникативным мероприятиям. Следует позаботиться о том, чтобы менеджеры среднего звена, так же как и топ-менеджеры, оказывали поддержку персоналу «передней линии».

- Регулярно проводите аудит отношений персонала, их потребностей, умений и навыков. Следите за тем, чтобы они отвечали требованиям взаимоотношений с клиентами. Кроме того, необходимо, чтобы результаты такого аудита носили конкретный и детальный характер. Данное требование аналогично тому, которое предъявляется к исследованиям потребителей.

Внутренний маркетинг

Внутренний маркетинг предусматривает использование всех аспектов маркетинга в отношении как внешних потребителей, так и персонала. Дело в том, что многие сотрудники компании рассматриваются как внутренние потребители CRM-политики и CRM-мероприятий. Внутренний маркетинг включает в себя следующие аспекты:

- формирование представления о рынке — речь идет о классификации персонала по группам, выяснении их потребностей, правильном представлении об их сегментации по таким факторам, как потребности, отношение и т. д.;
- установление целей — например, в отношении CRM-деятельности;
- разработка политики — например, направленной на содействие персоналу в эффективном осуществлении CRM-мероприятий;
- разъяснение персоналу целей и задач, для чего предусматривается использование всех необходимых информационных средств и средств коммуникации;
- анализ результатов маркетинговой деятельности, в частности, касающихся отношений и результатов работы;
- разработка новых планов и их последующее осуществление.

Многие идеи, способствующие успешному осуществлению CRM-деятельности, вытекают из данного подхода. При планировании программы внутреннего маркетинга следует руководствоваться нижеследующими положениями:

- установление четких целей в плане коммуникативной деятельности и анализ ее результатов с точки зрения первоначальных целей;
- оценка коммуникативной деятельности как важного вклада в процесс менеджмента и соотнесение связанных с этим издержек с полученными выгодами (как для персонала, так и для клиентов);
- определение разницы в понятийной стороне маркетинга как для внутренних, так и для внешних потребителей; соотнесение этих понятий или проведение между ними знака равенства;
- осуществление сегментации внутренней целевой аудитории по характеру задач, которые перед ними стоят, и выгод, которые они получают от этой деятельности, для того чтобы направить каждой из групп соответствующую информацию (таргетинг);
- регулярное проведение исследования среди персонала для оценки эффективности внутреннего маркетинга — оно необходимо не только для того, чтобы услышать положительную или отрицательную оценку характера и состояния отношений;
- использование более широких спектров медиасредств, для того чтобы донести информацию до своей целевой аудитории — от использования печатных, видео- и мультимедийных средств до проведения брифингов для членов команды (это одна из разновидностей личных контактов);
- соотнесение выбранных медиасредств со сложностью сообщения, характером аудитории и количеством людей, до которых нужно донести эту информацию;
- при наличии финансовых возможностей пользование услугами специализированных агентств, оказывающих коммуникативные услуги;
- осознание важности использования креативных концепций вместо обычных инструкций;

- контроль за частотой и степенью достижимости внутренних коммуникаций, для того чтобы соответствующие коммуникации направлялись нужным людям в соответствующее время, в противном случае существует серьезный риск того, что вы просто «утопите» персонал в информации и всякого рода увещеваниях;
- осознание важности мобилизации всего персонала, независимо от того, чем эти люди занимаются, поскольку практически все они влияют на результаты CRM-деятельности.

Анализ результатов деятельности компании

Анализы результатов деятельности компании и управления персоналом взаимосвязаны. При правильном планировании и грамотном осуществлении намеченных мероприятий можно достичь необходимого вам уровня отношений с клиентами. Вместе с тем вы должны убедиться в том, что достигли желаемого результата. Отсюда возникает необходимость в мониторинге, анализе результатов и контроле хода деятельности.

Организационная структура

Вопрос об организационной структуре довольно сложный. Очень легко впасть в ошибку и считать, что децентрализация чем-то напоминает CRM-деятельность. Однако такое суждение слишком поверхностно. По крайней мере, в крупных компаниях многие сотрудники, которые, совершенно очевидно, непосредственно не работают с клиентами, все равно влияют на отношения с ними. Например, плановики производственного отдела и даже разработчики могут оказать влияние на отношения с клиентами, учитывая их потребности при планировании, создании или дизайне продуктов. От такого отношения зависит, смогут ли они разработать продукт, с помощью которого компании удастся упростить свои отношения с клиента-

ми. Кроме того, разработчики информационных систем и дизайнеры могут оказать весьма существенное влияние на способность компании управлять клиентами. Они могут облегчить или усложнить персоналу, который непосредственно работает с потребителями, доступ к уже имеющейся у компании информации о потребностях или методы «передачи» данных, которые позволят компании удовлетворить эти потребности.

Неизбежна ли децентрализация?

СМ-деятельность вовсе не предполагает обязательной децентрализации. Речь скорее идет о четком разграничении полномочий на каждом уровне, а также о четкой и быстрой коммуникации, когда необходимо сослаться на мнение вышестоящего руководства. Лучше всего было бы сказать, что оптимальный вариант — это сочетание всех вышеупомянутых мероприятий. И все же именно оно привело к развалу бизнеса многих весьма неплохих торговых агентов! Следовательно, в идеале нужно выстроить четкую систему подотчетности с конкретным определением обязанностей, которая должна быть достаточно гибкой, для того чтобы компания могла удовлетворить потребности клиентов. Безусловно, нужно предпринять меры для разработки альтернативного подхода (план Б) на случай возникновения у потребителей неожиданных запросов.

В конечном итоге выбор между централизацией и децентрализацией определяется не столько требованиями CRM-деятельности, сколько культурой или стилем работы самой организации. Организация, в деятельности которой было на протяжении ряда лет ярко выражено централизованное или децентрализованное начало, вряд ли сможет быстро и без особых затрат переключиться на диаметрально противоположный стиль работы. Весьма вероятно, что персонал компании не обладает в достаточной степени умениями и навыками, необходимыми для работы в таком стиле.

Какая методика работы для вас приемлема?

В принципе это довольно сложный вопрос. Вместе с тем существует несколько ключевых показателей. С точки зрения

CRM-деятельности централизация оказывается эффективной при соблюдении следующих условий:

- наличие большого количества потребителей, часто вступающих в контакт с поставщиками;
- наличие у клиентов четко выраженного набора потребностей, причем для всех клиентов характерно определенное сходство;
- схожесть совершаемых операций и возникновение проблем, которые достаточно просто решить;
- относительно небольшая значимость каждой операции для потребителя.

Вышесказанное вовсе не означает, что в подобных ситуациях управление клиентами обязательно должно носить централизованный характер, который, однако, предполагает необходимость разработки централизованной политики в рамках жестких и вместе с тем простых направлений деятельности.

Децентрализация оказывается эффективной при условии:

- наличия меньшего числа клиентов, контактирующих с компанией с очень разными временными интервалами;
- большого разнообразия и разноплановости потребностей клиентов;
- широкого спектра разнообразных проблем, имеющих разную значимость для потребителей;
- большой значимости для потребителя каждой операции.

Функциональные аспекты

Когда речь идет об организационной структуре, второй серьезный вопрос касается не столько властных структур и их местонахождения, сколько функциональных вопросов. Как только организация разрастается сверх определенных рамок, как правило, возникает необходимость в создании целой цепи инстанций для осуществления самых разнообразных видов деятельности. Для того чтобы определить, какой основной подход применяется в вашей организации, воспользуйтесь положениями нижеприведенного перечня.

- **Географический принцип.** Создание отделений для обеспечения деятельности компании в тех или иных регио-

нах или для охвата потребителей в этих регионах. Данная методика активно используется, когда область спроса имеет широкие географические границы, а потребности в продукте должны удовлетворяться непосредственно на месте спроса или недалеко от него.

- **Типы клиентов.** Создание отделений компании для охвата определенных типов потребителей, таких, как крупные компании, мелкие компании и потребители — физические лица. Данная методика чаще всего используется при наличии самых разных типов потребителей, имеющих самые разнообразные потребности, которые не могут быть удовлетворены с помощью одного и того же персонала или осуществления стандартных мероприятий.
- **Функциональность или упорядоченность.** Создание отделов для выполнения конкретных задач, например, в таких сферах, как маркетинг, финансы, производство, НИОКР. Такой подход, как правило, используется, когда функционирование предполагает конкретный набор навыков и умений, а критерии оценки работы таких подразделений отличаются большим разнообразием в зависимости от характера их деятельности.
- **Деятельность или продукт.** Создание отделов, ответственных за часть или весь процесс предоставления потребителям продуктов/услуг. Например, в автомобильных компаниях, как правило, существует специализация отделов: один занимается малолитражными автомобилями, другой — семейными автомобилями, а третий — автомобилями с закрытым кузовом.

Во многих крупных организациях, как правило, наблюдается использование одного или нескольких таких методик. Например, работа какого-либо крупного регионального отделения компании может строиться либо по принципу функциональности, либо исходя из типа потребителей. Комбинирование таких методик приводит к сближению основных структур организации. Например, в отделении компании специалисты по финансовым вопросам могут быть подотчетны главному управленческому, но все же окончательный отчет об их деятель-

ности поддерживается финансовым директором компании в целом. Данный подход может быть представлен в различных вариантах, в зависимости от стадии разработки продукта. Например, в промышленных компаниях НИОКР могут быть организованы на основе таких критериев, как активность и продукт. Производство может быть организовано по функциональному признаку, то есть в соответствии с различными видами деятельности в рамках собственно производства; маркетинг может быть организован по типу клиентов и области распространения продукта.

Причина, в силу которой различные методики осложняют осуществление CRM-деятельности, заключается в том, что, как правило, ответственность за удовлетворение потребностей клиентов распределяется по уровням управления в организации. Процесс взаимодействия между различными отделами организации в большей степени ориентирован на учет потребностей данных отделов, чтобы обеспечить их слаженную работу, нежели на удовлетворение потребностей клиентов.

Чем сложнее структура вашей компании, тем больше вероятность, что проводимые мероприятия будут направлены на обеспечение ее слаженной работы, а не на предоставление выгод конечным потребителям. Анализ производственного процесса должен быть направлен не только на соотнесение каждой используемой методики с критерием выгод, но и на ее пересмотр с целью удовлетворения в первую очередь потребностей клиентов.

Цели и показатели деятельности компании

Если вам нужно проанализировать эффективность работы персонала компании и осуществления ее CRM-деятельности, необходимо установить стандарты и цели такой деятельности. Самый веский довод в пользу CRM — некоторые полагают, что это единственный довод, — окупаемость. При осуществлении CRM-деятельности нужно руководствоваться количественными данными в отношении целей и достигаемых выгод. И хотя

точно определить результат не всегда представляется возможным, нужно пытаться его добиваться, потому что эффективный менеджмент зависит от того, как компания следует доволно простому циклу: план — его реализация — мониторинг — контроль.

При правильной организации CRM-деятельности ее продуктивность и эффективность идут рука об руку. Должная реализация предполагает использование при осуществлении CRM-проектов всех аспектов отношений с потребителями, куда входят не только личные контакты, но и использование соответствующих систем, методик работы, продуктов всех видов методик менеджмента, включая стратегические планы.

Фундаментальные финансовые предпосылки CRM-деятельности

Фундаментальные финансовые предпосылки осуществления CRM-деятельности заключаются в том, что ее прямые издержки могут быть соотнесены с целым рядом выгод. Речь идет:

- о более высоком показателе доходов и прибыли от увеличения числа удержанных клиентов и расширении бизнеса с этими клиентами (более высокая долгосрочная ценность); увеличение показателя удержанных клиентов можно иначе назвать выгодой, призванной обеспечить доход;
- о доходе от новых клиентов, которых привлекла репутация компании (методика «из уст в уста», промо-мероприятия и т. д.), или доходе от потребителей (деловой рынок), которые переключаются с одной организации на другую;
- о снижении затрат на обеспечение качества обслуживания (речь идет о сокращении числа недовольных потребителей и людей, сомневающих в качестве продуктов компании);
- о сокращении объема издержек, связанных с комплексным обслуживанием; оно обусловлено тем, что компании удастся найти пути удовлетворения потребностей клиентов, которые обеспечиваются за счет использова-

ния менее сложных производственных процессов и политики компании;

- о снижении объема прямых издержек, поскольку потребителям предоставляется возможность контролировать те аспекты отношений с компанией, которые они считают целесообразными;
- о снижении себестоимости продуктов за счет замены, по крайней мере частичной, более затратных способов коммуникации с потребителями на менее затратные.

Оценка деятельности персонала, эффективности используемых процессов и систем, равно как и оценка любых других показателей, должна соотноситься прямо или косвенно с одной или несколькими перечисленными выше выгодами. Ориентация на них помогает четко представлять себе, почему поставлены те или иные цели.

Для того чтобы перечисленные выгоды проявились, требуется определенное время. Строго говоря, нужно рассчитать чистую дисконтированную стоимость, для того чтобы определить, целесообразно ли предпринимать тот или иной шаг. Вся сложность задачи заключается в том, что данная оценка предполагает прогнозирование вероятных результатов таких преобразований. И хотя проведение маркетинговых исследований позволяет составить некоторое представление о том, с какими выгодами оно может быть сопряжено, хорошо известно, что, для того чтобы понять, останутся ли ваши клиенты лояльными по отношению к вам и станут ли они приобретать больше продуктов в случае изменения вами практики работы, предварительных данных явно недостаточно. Вместе с тем если ваша компания твердо привержена принципам CRM-деятельности, она будет постепенно и последовательно реформировать свою работу, формируя таким образом различные варианты поведения потребителей, которые, вероятно, будут обусловлены изменением ее политики.

Апробирование методик работы

В ходе осуществления CRM-мероприятий вы можете апробировать новые методики работы. Если у вашей компании есть

филиалы или же она строит свою работу главным образом на основе методик прямого маркетинга (по почте, телефону, силами собственных торговых представителей промышленной компании), вы можете проверить ту или иную методику на какой-либо отдельно взятой группе потребителей. Если она окажется эффективной, ее можно распространить на другие группы клиентов. Например, одна крупная авиакомпания стала осуществлять политику, предусматривающую очень детальное информирование одной группы клиентов обо всех промотируемых ею предложениях, а также о ряде своих дополнительных услуг. Другой же группе клиентов предоставлялся лишь минимум информации. Показатель лояльности и количества заказанных билетов во второй группе стал снижаться по сравнению с аналогичными показателями в первой группе. Прибыль, полученная за счет увеличения объема продаж, намного превысила издержки на предоставление дополнительной информации. Кроме того, более информированные клиенты чаще рекомендовали эту компанию своим знакомым, что создало условия для получения дополнительных выгод вследствие действия метода «из уст в уста».

Плановые показатели деятельности компании

Очень трудно спрогнозировать реакцию потребителей, поэтому сложно определить плановые показатели деятельности компании. Однако установление таких показателей на основе соответствующих исследований обеспечивает двойное преимущество: с одной стороны, они оказываются более реалистичными, с другой стороны — сотрудники компании воспринимают плановые показатели как осуществимые и, следовательно, прикладывают больше усилий для их достижения.

Существует три основные группы показателей CRM-деятельности:

- показатели затрат, которые отражают объем усилий и издержек, необходимых для осуществления CRM-деятельности, например анализ большего числа случаев для

определения стандартов, ускорение процесса обработки запросов и т. д.;

- показатели конечного результата CRM-деятельности (речь идет об анализе конечных результатов работы с точки зрения поведения клиентов: остаются ли они лояльными по отношению к компании, приобретают ли они больше продуктов, предъявляют ли меньше рекламаций, выражают ли большую удовлетворенность качеством обслуживанием компании, направляют ли больше благодарственных писем и т. д.);
- промежуточные показатели — они отражают изменения в модели поведения клиентов (речь, например, может идти об увеличении числа контактов с целью получения дополнительной информации).

Как только все цели определены, нужно дать оценку состоянию отношений компании с клиентами.

Установление стандартов

Для обеспечения работы в соответствии с принятыми планами необходимо установить следующие стандарты в области CRM-деятельности:

- **финансовые аспекты**, определяющие, что необходимо сделать для выполнения задач, обеспечивающих эффективность деятельности компании;
- **аспекты, касающиеся развития отношений с клиентами** (речь идет о мероприятиях, призванных обеспечить отношения с клиентами; анализ результатов этой работы осуществляется на основе технических критериев, например сроков представления потребителям информации);
- **аспекты, касающиеся показателей деятельности компании на рынке**, такие, как доля компании на рынке, доля продуктов вашей компании в бюджете потребителей, увеличение показателя объема продаж. Перечисленные показатели особенно важны в условиях конкуренции;
- **аспекты, касающиеся степени удовлетворенности потребителей**, дающие анализ восприятия потребителем отношений с вашей компанией.

Установление количественных стандартов

В отношении установления количественных стандартов следует иметь в виду, что речь в данном случае не идет о сопоставлении результатов работы с плановыми показателями проведения исследований. Цель исследований главным образом заключается в определении оптимальных методик работы и проблем, на решение которых они должны быть направлены. Сопоставление же результатов работы с плановыми показателями имеет своей целью оценку эффективности осуществляемой компанией политики. Безусловно, между двумя вышеупомянутыми видами анализа существует определенная взаимосвязь. Вместе с тем важно проводить между ними границу, поскольку, если рассматривать сопоставление результатов работы с плановыми показателями как исследование, оно окажется неполным и подорвет репутацию исследований. Золотое правило сводится к тому, что нужно приступать к разработке политики только после выяснения при помощи исследований ситуации в целом и проводить какие-либо сопоставления только после определения людских ресурсов и систем, необходимых для достижения поставленных целей, а также после согласования всех целей.

Нужно убедиться в том, что ваши стандарты и цели удовлетворяют таким требованиям, как:

- **достижимость** — с той точки зрения, что они относятся к сферам деятельности, в которых сотрудники вашей компании могут держать ситуацию под контролем;
- **доверие**: ваши сотрудники должны быть уверены в том, что они в состоянии достичь поставленных целей, что результаты их деятельности будут более или менее объективными и что они действительно вносят свой вклад в обеспечение процветания своей компании и ее клиентов;
- **целенаправленный характер деятельности**: все мероприятия должны быть направлены на потребителя и на наиболее важные аспекты политики компании;
- **релевантность**: эти стандарты и цели должны охватывать все сферы пересечения ваших интересов с интересами

потребителя, которые должны быть определены по итогам проведенного аудита контактов;

- **надежность:** она должна быть составной частью хорошо продуманной и последовательной политики, направленной на формирование у сотрудников уверенности в том, что, если они будут способствовать достижению целей и стандартов, их деятельность не станет расцениваться как нерелевантная;
- **объективная оценка:** необходимо абсолютно точно знать, когда и в какой степени ситуация улучшилась (или ухудшилась);
- **наличие приоритетов:** персонал должен четко представлять себе наиболее приоритетные направления своей деятельности;
- **наличие очевидных выгод для поставщика:** эти цели и стандарты должны способствовать выполнению задач, стоящих перед компанией; что же касается потребителей, они должны содействовать удовлетворению их потребностей;
- **обеспечение конкурентоспособности:** вышеупомянутые цели и стандарты следует определять с учетом предложений конкурентов и, по крайней мере, нескольких стандартов, которые призваны существенно дифференцировать продукт вашей компании от аналогов, а также способствовать формированию таких отношений с потребителями, которые имеют вполне очевидные преимущества по сравнению с отношениями компаний-конкурентов со своими клиентами;
- **поступательность:** эти стандарты и цели не должны быть статичными, они призваны развиваться по мере изменения потребностей клиентов;
- **представимость:** стандарты и цели компании не должны быть настолько сложными, чтобы персонал оказался просто не в состоянии понять, каковы они и как их можно достичь; в этом случае компания располагает большими возможностями в плане креативных презентаций.

Нужно позаботиться о том, чтобы большая часть данных, необходимых для оценки CRM-деятельности, была получена

из обычных информационных источников, а не в результате проведения специальных исследований. Исследования — дорогостоящие мероприятия; и они должны проводиться только тогда, когда их целесообразность очевидна. Попробуйте привести действия персонала в соответствие с восприятием клиентов, а также с показателями финансовой и операционной деятельности. Многие проблемы, связанные с CRM-мероприятиями, проявляются в первую очередь в финансовых показателях, затем в коммерческих обзорах, а их причины кроются в отношении персонала к взаимодействию с потребителями, которое обусловлено недостатками методики менеджмента отношений с клиентами. Такой путь достаточно длинный и затратный. Лучше всего определить проблему в той области, где она изначально возникла, и внести изменения в процесс деятельности компании до того, как эта проблема негативно повлияет на ее финансовые показатели.

Ключевые показатели деятельности компании

Существует целый ряд показателей, по которым оценивается эффективность деятельности, направленной на совершенствование отношений с клиентами. Однако за частностями очень просто не заметить главного. Поэтому следует определить ключевые показатели деятельности компании, достижение которых достойно вознаграждается, а неспособность достичь их влечет за собой необходимость срочно исправлять положение дел. При выборе таких показателей нужно руководствоваться задачами, стоящими перед компанией. Они наверняка должны соответствовать тому, что потребители подразумевают под ключевыми показателями деятельности компании.

Ниже приведен ряд примеров ключевых показателей. Они касаются как деятельности компании в целом, так и функционирования отдельных ее подразделений, например отделов, отделений, каналов распространения и сегментов рынка. Кроме того, целесообразно сопоставлять результаты деятельности компании с аналогичными показателями по отрасли. Весьма по-

лезным может оказаться сравнение результатов деятельности различных подразделений компании. Итак, перечислим наиболее важные элементы, подлежащие анализу:

- Количество, качество или ценность потребителей — как изменяются эти показатели, насколько названные изменения предсказуемы (то есть речь идет о долговременной ценности потребителей). Показатель количества, качества или ценности потребителей можно также выразить в том, какое количество клиентов различного качества компания теряет, удерживает, привлекает, обучает или возрождает к активному взаимодействию, какое количество ваших клиентов становятся субъектами изменений, то есть их ценность для компании повышается или снижается.
- Модели размещения заказов потребителями — какие изменения они претерпевают. Речь идет о таких критериях, как переключение на новые продукты/услуги, частота обращений к компании, категория товаров и ценность.
- Контакты, связанные со сбытом продуктов/услуг, и промо-контакты — как они отражаются на определении целевой аудитории, на показателе откликов клиентов, объеме продаж и показателе количества контактов.
- Доля компании в суммарном товарообороте клиентов — насколько она отличается у разных потребителей в сторону увеличения или сокращения и насколько меняется.
- Дополнительные продукты/услуги — каков объем приобретаемых потребителями у вашей компании дополнительных продуктов/услуг.
- Удовлетворенность клиентов — количество и содержание запросов потребителей, а также их рекламаций.
- Издержки на обслуживание потребителей (объем продаж, обслуживание и поддержка) — в абсолютных величинах и в сравнении с объемом прибыли.

Определение целей

CRM-деятельность должна быть основана на четкой системе критериев, которые показывают, действительно ли управление клиентами осуществляется на качественном уровне. Кри-

терии должны соответствовать общей стратегии компании и составлять основу для определения целей компании как в отношении отдельных людей, так и групп (персонал и потребители). Затем цели компании должны быть скорректированы с учетом имеющегося у нее опыта и в идеале направлены на совершенствование ее деятельности. Мониторинг деятельности компании в соответствии со стоящими перед ней целями призван быть одним из основных факторов, на основе которых осуществляется оценка работы рядовых сотрудников и менеджеров. Такой мониторинг может проводиться для повседневного контроля текущей деятельности компании.

Существует множество способов оценки эффективности работы компании. Наиболее важными результатами являются удовлетворенность клиентов и поддержка бренда, а также то, как это сказывается на финансовых показателях, например объеме прибыли и уровне доходов.

Создание благоприятных условий для формирования ценных для компании клиентов

Оценка результатов долговременных отношений с клиентами позволяет дать ответы на следующие вопросы:

- Нужно ли привлекать определенных клиентов?
- Каковы расходы компании на привлечение новых потребителей?
- Какие методы целесообразно использовать для привлечения потребителей?
- Насколько можно доверять новым клиентам?
- С какими затратами связано проведение мероприятий, направленных на активизацию бывших клиентов?
- Какие потребители в настоящее время обеспечивают прибыль компании и каков ее показатель?

Для ответа на перечисленные вопросы зачастую используются статистические модели, и деятельность по управлению клиентами во многом строится именно на них. Чем больше

у вас опыт работы с базой данных, тем легче разработать такую модель.

Оценка потребителей

Мероприятия, связанные с привлечением потребителей, довольно затратные. Кроме того, удержание клиентов тоже сопряжено с немалыми издержками. Если вы оставите без внимания вопросы привлечения и удержания клиентов, ваши издержки в сфере маркетинга окажутся выше аналогичного показателя у ваших конкурентов, которые больше внимания уделяют этим вопросам. Следовательно, информационные маркетинговые системы призваны помочь составить точную картину привлечения и удержания клиентов по состоянию на момент анализа. Соответствующий отчет по вопросам менеджмента называется *инвентарной описью потребителей*. В ней указываются данные, касающиеся числа привлеченных и потерянных компанией клиентов, дается их различная классификация по типу клиентов, по типу приобретаемых продуктов и т. д.

Если привлечение клиентов связано с серьезными издержками, то заниматься этим нет надобности. На протяжении всего периода поддержания отношений с вашей компанией потребитель может многократно приобретать у вас самые разнообразные продукты. Показатель долгосрочной ценности клиента представляет собой чистую дисконтированную стоимость всех будущих вкладов данного клиента в издержки и прибыль компании. Рассчитать такой показатель довольно сложно. Но примерный показатель, полученный в результате быстрых вычислений (по известной формуле), более приемлем (на практике выясняется, что он довольно точный), нежели более определенный показатель, рассчитываемый в рамках какого-либо крупного проекта по оказанию консалтинговых услуг. Для оценки потребителя необходимо иметь следующие данные:

- инвентарный список клиентов и данные по таким позициям, как число привлеченных, удержанных и потерянных клиентов;

- число клиентов в различных сегментах рынка, представляющих ценность для вашей компании (средний показатель);
- объем издержек на привлечение различных категорий потребителей;
- объем затрат на менеджмент отношений с клиентами: издержки на маркетинг, сбыт, обслуживание потребителей и иногда на дистрибьюторскую деятельность.

Сравнив показатели до и после принятия CRM-концепции, вы сможете рассчитать примерный показатель ценности данного клиента. А побудит вас к этому, скорее всего, руководство компании, которое не вполне уверено, что CRM-мероприятия обеспечивают компании добавочную стоимость. И они имеют полное право сомневаться, поскольку деятельность CRM-мероприятий может увеличивать издержки компании. Таким образом, всегда целесообразно, прежде чем внедрять CRM-концепцию, представить «этапные» показатели из базы данных о клиентах, для того чтобы:

- наглядно продемонстрировать преимущества данной методики на фоне «этапных» показателей;
- иметь реальную перспективу объема издержек и выгод, связанных с повышением уровня отношений с потребителями.

Глава 12

CRM-ТЕХНОЛОГИИ СЕГОДНЯ И В БУДУЩЕМ

В этой главе основное внимание уделяется аспектам менеджмента информационных технологий, необходимых для поддержки управления различными категориями потребителей. К ним относятся:

- ключевые области, на которые специалисты по маркетингу, обслуживанию клиентов и информационным технологиям должны обратить особое внимание при разработке своего подхода к управлению клиентами;
- анализ деятельности компаний-конкурентов и соответствующие выводы.

История вопроса

В 1980-х годах стремление использовать информационные технологии в маркетинге и сбыте носило скорее интуитивный характер. Делалось это от случая к случаю, и, как правило, маркетингу уделялось недостаточно внимания. В то время мало кто себе представлял, что он мог бы быть ключевым фактором успеха в тех случаях, когда речь идет о комплексном использовании различных СМ-технологий в рамках новых методик менеджмента. В результате задержки поставок и неоправданные издержки производства были нередки. Ниже приведены критерии неэффективной деятельности компании в области СМ-технологий:

- принятие тактических решений, которые (возможно) учитывают современные потребности клиентов, но делают трудно предсказуемым удовлетворение потребностей клиентов в будущем;
- ограниченные возможности выбора, обусловленные отсутствием адекватного представления о потребностях клиентов, что привело к недостаточно эффективному функционированию системы, а в отдельных случаях к ее полной несостоятельности;
- то обстоятельство, что убедить потребителей в выгодах технологии оказалось непростым делом;
- неоправданный объем издержек и избыток ориентиров; по этой причине принимались решения охватить все возможные требования потребителей, в результате чего удалось удовлетворить в полном объеме лишь некоторые из них.

Вышесказанное привело к тому, что многие проекты не были осуществлены. Наиболее распространенная ошибка заключалась в инвестировании средств в создание очень больших баз данных. Такая деятельность либо заканчивалась полным провалом, либо приводила к большим объемам рассылок, что, как свидетельствует опыт, не способствует повышению эффективности работы тех структур, на уровне которых действительно осуществляется управление клиентами, например, таких, как call-центры. В результате аутсорсинг вновь приобрел широкие масштабы вследствие недостатков в работе компаний, а также стремления снизить риски и издержки. Компании склонны периодически прибегать к подобной практике, поскольку они оказываются не в состоянии учиться на собственных ошибках после каждого такого скачка развития технологий. Однако некоторые из них уже начали избавляться от своих недостатков.

Ряд компаний начинает преодолевать один из ключевых недостатков, обуславливающих неэффективность их деятельности, — неразвитость коммуникативной сферы и отсутствие должной интеграции между информационными технологиями и функциями маркетинга. Специалисты в обеих сферах в настоящее время изыскивают способы совместной деятельности —

в частности, предполагается привлечение представителей каждой из команд к разработке стратегического плана другой команды и совместного обучения обеих групп специалистов. Обсуждается два вопроса. Первый: действительно ли так называемые «унаследованные системы» являются основной причиной, в силу которой не удастся разработать способы адаптации существующих систем, направленных на совершенствование деятельности компаний? И второй: как данные системы можно радикально изменить для обеспечения эффективности функционирования компании?

Многие крупные компании полагают, что одной только клиентской базы достаточно для удовлетворения всех текущих маркетинговых и стратегических потребностей. Как следствие, их деятельность неэффективна. Поэтому многие компании осознают, что разработка систем в этой области станет своего рода компромиссом на многие последующие годы. Но большинство компаний намерены сделать еще больший упор на интеграцию приложений в области маркетинга и обслуживания клиентов. Для достижения такой цели все большую актуальность приобретает проблема создания крупной базы данных, которая бы служила сервером баз данных для приложений подобного рода, оптимизируя тем самым данный процесс. Кроме того, старые системы могут со временем более эффективно модернизироваться. Зачастую для компаний, закрепившихся на рынке, такое положение является самым рациональным способом внедрения CRM-технологий.

Например, крупным маркетерам, работающим на деловом рынке, как правило, бывает довольно сложно объединить всех клиентов путем создания сайта или форума, для того чтобы представить себе ситуацию в целом. Системы осуществления операций делают подобный процесс довольно сложным. Кроме того, анализ большого объема данных о потребителях также представляет собой проблему. Вместе с тем наличие четкой стратегии разграничения информации, необходимой для осуществления операций, от данных, на основе которых проводится анализ, позволяет предприятиям розничной торговли иметь информацию различных уровней для различных целей. Благодаря этому они могут обеспечивать качественное обслужива-

ние потребителей, располагать детальными данными для комплексной сегментации рынка, причем последний аспект не следует переоценивать с точки зрения выгод для компании. Похоже, что во многих секторах экономики на смену существовавшему ранее представлению о том, что на основе единой базы данных можно строить все направления деятельности компании, пришло понимание, что нужно иметь отдельно соответствующую систему для осуществления операций и аналитическую систему.

Широкое распространение получает представление о том, что оперативное руководство предполагает более интегрированный подход к системам. Кроме того, различные типы систем, содержащие информацию о потребителях и иные соответствующие данные, должны быть доступны (в разной степени) при выполнении операционных функций, например при сбыте продуктов/услуг, обслуживании потребителей, осуществлении операций. Для доступности нужно, в частности, структурировать данные, необходимые при осуществлении полного цикла управления клиентами, что подразумевает сбор ключевой информации, а также использование ее в целях планирования, принятия решений, осуществления соответствующих мероприятий, анализа результатов и т. д. Качество полученных данных имеет принципиально важное значение для эффективности цикла управления. Привлекая новых клиентов, вы должны быть уверены в том, что существующие потребители представляют для вас ценность (дедублирование). Кроме того, вы должны собирать информацию о фоновых событиях, а именно:

- на какие рекламные кампании реагируют потребители;
- по каким каналам они получают информацию;
- какие последующие действия от них требуются;
- каким моделям контактов отдают предпочтение потребители — частные лица;
- на основе каких событий (например, периоды жизни) можно классифицировать или подразделять потребителей с целью определения целевой аудитории компании, временных рамок осуществления контактов, характера самого предложения и т. д.

Определение перспектив развития

Многие из современных эффективных СМ-технологий возникли в 1980-х годах и даже раньше. Пионерами в этой области были специалисты по прямому маркетингу (речь, в частности, идет о компаниях, специализирующихся на доставке своих продуктов по почте, и издательских компаниях) и организации, имеющие большой штат торговых агентов (например, поставщики промышленного оборудования), или организации, совмещающие оба эти аспекта деятельности (например, некоторые компании—провайдеры финансовых услуг). Некоторым из них в своей деятельности удалось перенести акцент с продуктов на потребителя. В настоящее время наблюдается усиление тенденций, свидетельствующих о необходимости внедрения технологий, разработанных в свое время данными компаниями. Речь идет о таких тенденциях, как дерегулирование рынка, обострение конкуренции, увеличение объема издержек (особенно снижения обусловленных экономическими обстоятельствами), наличие разнообразных каналов распространения продуктов/услуг, стремление потребителей получать персонализированное обслуживание при низких затратах и непосредственно со стороны поставщика, а также, безусловно, снижение цен на компьютерные и телекоммуникационные технологии. Наш опыт свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствие таких технологий перестало быть сдерживающим фактором, если вообще когда-либо такая проблема существовала. Однако зачастую в качестве сдерживающего фактора выступает информация, в силу чего все чаще компании рассматривают ее не как актив, а как одну из затратных статей.

По-прежнему существует немало проблем, касающихся процессов использования информационных систем и данных. Многие такие процессы довольно затратные, не отличаются высокой скоростью и громоздки. Многие компании по-прежнему в довольно значительной степени ориентируются на управление и контроль, то есть они больше внимания уделяют вопросам контроля за тем, какое влияние потребители оказывают на их деятельность, нежели на повышение качества обслуживания клиентов. Такие аспекты, как дистрибьюторская деятель-

ность и соответствующие процессы (речь идет о работе торговых агентов, создании сети отделений компаний и т. д.), лет двадцать назад были приоритетными. В настоящее время они стали рассматриваться лишь как один их элементов массового делового или потребительского рынка. И все же по-прежнему во многих компаниях доминантное значение имеет культура их деятельности, а не вопросы привлечения и удержания потребителей. Вместе с тем многие новые клиенты работающих на рынке компаний-поставщиков пришли к выводу, что их вполне устроят «нейтральные» отношения с этими компаниями.

Не вызывает удивления то обстоятельство, что компании несут столь значительные потери. Речь, в частности, идет:

- о незавершенных проектах по созданию баз данных;
- о том, что кошмар, обусловленный наличием «унаследованных систем», усугубляется процессом слияний и поглощения компаний;
- о том, что реализацией проектов занимаются сотрудники технологических отделов, поскольку специалисты по маркетингу потеряли интерес к этой работе, либо не имеют стимула ее выполнять, либо вообще уволились из компании;
- о сборе информации, которая осуществляется для того, чтобы избежать рисков (страхование, рекламации), а не для того, чтобы выявить «хороших» клиентов;
- об отсутствии у персонала необходимых умений и навыков;
- о недостаточном инвестировании средств в подготовку специалистов по анализу информации.

Важно понять, что источниками перечисленных проблем могут быть сами поставщики. Например, консультант предлагает стратегии, которые не получают дальнейшего распространения. Так, поставщики аппаратного или программного обеспечения, имеющие ограниченное количество предложений, могут попытаться развивать свой бизнес, подлаживая ситуацию клиентов под предложенное ими решение. Они уверяют клиентов, что предлагаемое ими решение проблемы отвечает предъявляемым требованиям, оставляя своих клиентов один

на один с решением, которое им выгодно. Приведем два наиболее показательных примера:

- крупномасштабная база данных, затраты на создание которой намного превосходят возможную прибыль компании от полученных в результате выгод;
- пакеты программ анализа данных, которые компания приобретает, но никогда не использует.

В настоящее время в ряде исследованных нами компаний наметилась более реалистичная перспектива. Компании занимают следующую позицию: они принимают как данность, что никогда не достигнут конечной цели, но по мере движения к ней они могут воспользоваться самыми разнообразными выгодами. Тем не менее очень важно иметь карту, поскольку на ней указано нужное направление движения. На пути всегда возникают какие-нибудь проблемы — ни о какой самоуспокоенности не может быть речи. Кроме того, в процессе движения к поставленной цели инвестиционная деятельность не прекращается.

Вероятно, нужно прежде всего запомнить следующее: разработка СМ-технологии свидетельствует о том, что наиболее целесообразным является стабильный подход к использованию технологий в процессе управления потребителями (Stone M. et al. *Relationship Marketing: The technology*. Policy Publications, 1998). Для такого подхода необходимо разработать четкую СМ-модель (в части, касающейся привлечения, удержания клиентов и развития отношений с ними), а также четкую модель использования информационных технологий, призванных быть основой вышеупомянутой деятельности. Но в американских компаниях в отделах маркетинга наблюдается высокая текучесть кадров, а на должности руководителя отдела информационных технологий люди, как правило, не задерживаются более двух лет. Поэтому нет ничего удивительного в том, что доля неудачных проектов в области информационных технологий составляет 50%, а показатель неуспешных проектов в таких областях, как сбыт и маркетинг, равен 80%.

Стабильный подход вовсе не обязательно предполагает наличие фиксированной стратегии с однозначно заданными целями. Скорее речь идет о движении в строго определенном на-

правлении; но скорость такого движения и точное следование курсу в любой момент будут зависеть от целого ряда факторов, например от текущих приоритетов в деятельности компании и от тактических маркетинговых возможностей. Именно точное следование выбранному курсу помогает компаниям избежать конфликтов, которыми зачастую сопровождаются тактические меры. Одним из основных, но не самым серьезным со стратегической точки зрения, является вопрос качества информации и каналов предоставления данных потребителю. Зачастую компанию меньше интересует вопрос о том, каким образом предоставляемые ею данные будут поддерживаться на должном уровне и обновляться и какие шаги нужно предпринять для обеспечения качества нужной информации. Наличие излишне амбициозных целей, которые компания ставит перед собой при сборе информации, приводит к неэффективному и затратному функционированию СМ-систем и низкому качеству обслуживания клиентов. Вопросы, касающиеся стратегии работы с данными и обеспечения их качества, рассмотрены в нашей предыдущей работе (Stone M. et al. *Building Customer-focused Data*. Policy Publications, 1998).

Один из возможных подходов — так называемый «слоеный подход». Он предполагает наличие системы записи данных. Затем информация из базы данных для дистрибьюторской деятельности направляется в соответствующие функциональные сферы. Именно так понимаются поток данных и система управления им. В результате в торговой точке можно своевременно получить всю самую современную информацию.

Новые возможности, предоставляемые CRM-технологиями

Большинство компаний, которые взаимодействуют с большим количеством потребителей (они не обязательно должны быть конечными пользователями продуктов/услуг), сталкиваются с серьезной конкуренцией и поэтому стремятся найти способы формирования качественных отношений с потреби-

телями, снизив, однако, издержки на эту деятельность. Ожидания потребителей постоянно растут, они хотят большего, они хотят, чтобы услуги компании были более качественными, быстрыми и дешевыми. Независимо от того, запросят ли такие услуги сами потребители, конкуренты все равно им предоставят их. Следовательно, большинство компаний вынуждены заниматься инновационной деятельностью и активно разрабатывать новые технологии. Однако сам факт взаимодействия компаний с таким значительным числом потребителей обуславливает очень большие затраты на переход к новым методам работы, поэтому большинство компаний придерживаются практики первоначального опробования экспериментальных проектов. Тем не менее совершенствование СМ-методов путем использования таких систем может привести к увеличению объемов издержек, если предлагаемые технологии не используются также для расширения масштабов деятельности компании или снижения объема издержек в процессе осуществления СМ-мероприятий на различных стадиях развития отношений — на стадии привлечения, удержания потребителей, развития отношений с ними и т. д.

Значительный прогресс достигнут в плане автоматизации взаимодействия с клиентами — в торговой точке или точке обслуживания. В качестве примера можно привести киоски, Интернет, интернет-страницы, где на ограниченном пространстве помещается вся витрина, в полном объеме предоставляется информация, необходимая для осуществления заказа, созданы все возможности для совершения покупки, включая проверку кредитоспособности клиентов в онлайн-режиме. Такие действия способствует не только упрощению процесса привлечения и обслуживания потребителей, но и увеличению объема информации, предоставляемой потребителями поставщику. Зачастую проблема заключается в неспособности компании впоследствии использовать представленные данные для повышения СМ-стандартов, что подразумевает признание ценности имеющихся клиентов. Это наиболее очевидно проявляется в условиях телемаркетинга и, как правило, весьма слабо, когда речь идет о торговле в магазине, оснащенном прилавками, или в аналогичных условиях. При розничной тор-

говле данная деятельность основывается главным образом на использовании технологии пластиковых карточек (карточки с магнитной полосой или платежные карточки со встроенным микропроцессором). При работе и в тех и в других условиях корректировка данных, получаемых из разных источников (операции/выписка счетов, отклики на рекламные кампании, обслуживание клиентов и т. д.), до сих пор представляет для многих компаний значительные сложности. Кроме того, потребители хотят иметь информацию о предложениях, о своих предыдущих и текущих торговых операциях, а также о состоянии их отношений с компанией-поставщиком. В качестве самых современных примеров можно привести потребность клиентов в отдаленном доступе к банковскому обслуживанию на дому или в желании самостоятельно управлять портфелем ценных бумаг.

Для компании существенную значимость имеют потребители, которые ожидают получить интересующую их информацию о себе от поставщика при любом контакте с ним. К тому же если информация о потребителях и прочих вещах будет использоваться в конструктивных целях, то процесс ее получения облегчается, что способствует разработке новых систем спецификации. Однако в настоящее время существует не так много систем осуществления контактов с потребителем, которые бы позволяли быстро предоставить ему полную и релевантную информацию — так быстро, чтобы потребитель даже не заметил задержки. Многие компании осознают потребность в улучшении ситуации в области быстрой информации и уже работают над совершенствованием движения информационных потоков в обоих направлениях в рамках систем взаимодействия с клиентами и поисками способов оказания операторам необходимой помощи (иногда это делают сами потребители). Большинство компаний также осознают необходимость в дальнейшем совершенствовании профессиональных навыков своих сотрудников, непосредственно работающих с потребителями, поскольку независимо от степени совершенствования систем человеческий фактор по-прежнему имеет важное значение. Можно было бы возразить, что внедрение систем с микропроцессорами, призванных высвободить операторов, чтобы они

могли вновь заняться «человеческим» трудом, является одним из ключевых факторов, способных обеспечить компании преимущество в области обслуживания клиентов по сравнению со своими конкурентами. Например, страховая компания *AIG Landmark* с неодобрением относится к заранее подготовленным телесценариям и занимается тем, что пользуется услугами соответствующим образом подобранного и подготовленного персонала для различных групп клиентов.

В области же телемаркетинга некоторые наши респонденты намереваются добиться наибольшего прогресса с помощью интеллектуальных входящих систем, которые позволяют использовать тот или иной сценарий в зависимости от ответа потребителя, помимо использования информации, уже имеющейся в базе данных. Большинство компаний ожидают, что в ближайшие несколько лет интеграция компьютерной телефонии в процесс информационного обмена резко ускорится, а методика признания ценности потребителей станет более широко использоваться. Подобный факт приведет к значительному совершенствованию стратегии сегментации для управления клиентами. Вместе с тем звонки должны быть инициированы потребностями того или иного сегмента. Весьма вероятно, что возрастет число звонков клиентам, обусловленных значимыми событиями, то есть звонков, которые делаются клиентам в случае возникновения проблем или изменений, касающихся структур, ответственных за принятие решений.

Многие компании продолжают ошибочно полагать, что современная телефония способна заменить стратегическое планирование. Современный call-центр, если он работает на основе неправильно разработанного брифа, напоминает мощную армию, которая марширует в неправильном направлении!

В то же время компании пришли к выводу, что использование базы данных о клиентах как одной из составляющих процесса, направленного на повышение качества услуг, является убедительным доводом в пользу выделения инвестиций в создание таких баз. Ключевой момент в данном случае заключается в необходимости грамотного выполнения простых вещей — написать или позвонить клиенту, предоставить необходимую ему информацию непосредственно во время контакта, затем

быстро, профессионально и качественно обслужить его. Тем не менее наблюдается четко выраженная тенденция усложнять проблему как с точки зрения функционирования соответствующих систем, так и с точки зрения перспектив осуществления процесса. Сложность может привести, с нашей точки зрения, к формированию переопределенных (то есть усложненных) систем и процессов, реализация которых может занять слишком много времени или не произойти вовсе. При рассмотрении данного вопроса важно встать на позицию потребителя и не вкладывать финансовые средства в осуществление подходов, которые не предусматривают существенных изменений уже используемых методик работы с клиентами. Один из способов, который значительно усложняет процесс принятия решений, заключается в том, что компании стараются придать управлению клиентами мнимую рациональность. Чаще всего это проявляется в том, что они стараются разделить их на определенные типы и при взаимодействии с каждым из них использовать различные средства коммуникации и дистрибьюторские каналы. В настоящее время налицо желание потребителей находиться под контролем со стороны поставщика и в то же время самим управлять отношениями с поставщиками, используя различные каналы распространения и коммуникации. В недавно появившемся «гибридном маркетинге» принято считать, что новые технологии и каналы распространения могут использоваться скорее на комплиментарной, нежели конкурентной основе для снижения объема издержек, а также для повышения эффективности деятельности по привлечению, удержанию и обучению клиентов. Например, необходимо понять, что электронная торговля оказывается более эффективной при сочетании с прочими методами коммуникации, используемыми в процессе управления имеющимися клиентами. Однако эффективность электронной торговли снижается, если речь идет о привлечении новых клиентов. В таком случае наиболее целесообразно задействовать call-центры. Зачастую применение новых технологий, например call-центров или электронной торговли (при условии использования более гибкого подхода), сопряжено с увеличением объемов издержек и возникновением не столько выгод, сколько конфликтных ситуаций.

Комплексное совершенствование работы, или оказание всем без исключения клиентам высококачественных услуг

В литературе, посвященной базам данных и CRM-технологиям, очень часто упоминаются такие понятия, как «максимальная ориентация на потребности клиентов», «основной сегмент рынка» и т. д. (Flint D. *Sharpening the customer focus*. IT Management Programme, 1996). Однако в ходе нашего исследования выяснилось, что у все большего числа директоров по маркетингу возникает беспокойство по поводу серьезного расхождения между теоретическими принципами формирования гармоничных отношений с клиентами и реальным положением дел. Такое утверждение подтверждается множеством печальных примеров. Вместе с тем можно привести совсем немного случаев, когда компаниям удается добиться комплексного совершенствования своей деятельности. Например, *BT* и *MCI* удалось в рамках своих программ почтовой рассылки добиться формирования достаточно гармоничных отношений с клиентами; однако достижение такого же результата в работе call-центров названных компаний оказалось более сложной задачей. Что еще хуже, они увидели, что у них появляются новые конкуренты, зачастую испытывающие на себе их влияние и предлагающие клиентам высококачественные недифференцированные услуги, используя апробированные IT-технологии, например новые методики обучения клиентов.

Основные направления преобразований

Возможные IT-методики, так же как и методики в области маркетинга, сбыта и обслуживания, являются ключевым элементом будущего развития CRM-технологий, особенно транспарентного маркетинга. На сегодняшний день наблюдается устойчивое улучшение использования на массовом рынке IT-технологий, время от времени здесь отмечаются весьма значительные успехи. В формирующейся электронной торговле или

вообще на деловом рынке такой прогресс более очевиден. Ниже дается их более подробная характеристика.

Директ-мейл — самая старая технология

Значительная доля коммуникаций с потребителями по-прежнему приходится на почту. В Европе показатель почтовых услуг все еще увеличивается, в отличие от США, где он, будучи гораздо выше, все же снижается. Наиболее выраженный и устойчивый рост его приходится на те сферы, в которых почтовые учреждения смогли установить тесные отношения с компаниями, специализирующимися на директ-мейл, в этой сфере разработаны продукты и услуги, отвечающие потребностям клиентов. Вместе с тем даже здесь налицо возможности для совершенствования данной деятельности — как с точки зрения спроса, так и с точки зрения предложения. Электронные услуги (например, предоставление данных местным почтовым дистрибьюторским центрам, призванным обеспечить высокий показатель распространения материала) остаются сферой деятельности, требующей дальнейшего совершенствования. Однако важнее всего, что для осуществления маркетингового менеджмента компаниям необходимо представлять себе возможности в плане оказания новых услуг и принимать в расчет при планировании использование соответствующих каналов связи для рекламирования продуктов/услуг.

Недостатки в сфере маркетинга привели к тому, что в адрес маркетинговой базы данных и директ-мейл стали высказываться критические замечания. Вместе с тем большинство исследованных нами компаний прилагают немало усилий для совершенствования маркетинга. Во многих случаях проблема заключается в том, что внедрение методики прямого маркетинга в новых сферах осуществляется тогда, когда компания еще не располагает необходимыми техническими возможностями (как правило, речь идет о клиентских базах данных и их приложениях). Компании не располагают временем для осуществления более конкретных мероприятий, направленных на

привлечение и удержание клиентов. В частности, важность использования почтовых услуг для привлечения потребителей осознают относительно немного компаний (например, *American Express, Barclaycard, BT, British Airways*), хотя многие компании начинают быстро восполнять этот пробел (к таковым относятся компании розничной торговли и очень незначительное число организаций, занимающихся оказанием финансовых услуг).

С недавнего времени многие компании стали очень активно заниматься почтовой рекламой, не уделяя, к сожалению, должного внимания как качеству необходимых данных, так и проведению соответствующих исследований, а также четкому представлению о том, каким будет предложение потребителю и какие последующие шаги будут предприняты. Большинство компаний пришли к заключению, что можно добиться существенного повышения количества откликов на клиентоориентированную почтовую рекламу, особенно в случае использования соответствующих методик. Вместе с тем наличие четкого предложения, стратегии развития отношений с клиентами и осуществление мероприятий, направленных на укрепление позиций бренда, так же важны для обеспечения высокого показателя откликов потребителей, как и использование базовых аспектов маркетинга.

Телефония

Call-центры

Наличие современных call-центров (современные методы интеграции возможностей вычислительной техники и коммуникаций для обработки входящих и исходящих звонков) обеспечивает компании быстрый прогресс. Наиболее показательными являются покупки по месту жительства и активизация деятельности провайдеров прямых услуг, например финансовых. В некоторых случаях оказывается вполне достаточно опубликовать номер телефона доверия и должным образом обработать звонки клиентов, что делает компанию более открытой

для них. Такая практика становится обычной при торговле фасованными потребительскими товарами.

Все более широкое распространение приобретают системы передачи голосовой информации, а также сложные (автоматические) системы распознавания речи, все больше потребителей узнают о таком способе ведения бизнеса. Перспективы развития телемаркетинга довольно значительны — и не только теоретически, поскольку большинство компаний представляют себе возможности такой методики не с технологической точки зрения (так как его возможности превосходят наши желания), а с практической. Большинство компаний до сих пор не научились управлять такой методикой и не могут соединить ее с прочими методиками управления взаимоотношениями с клиентами. Входящий телемаркетинг предусматривает интенсивную работу, особенно тогда, когда основное внимание переключается с издержек на управление ценностью клиентов. Однако деятельность многих компаний по управлению ценностью клиентов, исходя из их нынешней и будущей ценности, в настоящее время по-прежнему находится на столь низком уровне, что реализация входящего телемаркетинга представляет большую сложность. Входящий телемаркетинг дает ответ на ключевой вопрос: «Представляет ли данный клиент ценность для компании?» В большинстве случаев компании не могут получить на него ответ.

Использование шкалы эффективности и простых сигналов по принципу «светофора», призванных показать оператору, какие мероприятия представляют для того или иного потребителя наибольшую ценность, — еще один аспект, исследуемый целым рядом компаний, включая *American Express*. Например, потребителю можно предложить осуществлять платежи путем прямого дебетования, а также предложить им увеличение кредитной линии или же предоставление кредита на более выгодных условиях. В таком случае дело не только в признании ценности клиента для компании, но и в ее повышении. Безусловно, существует более традиционный способ признания ценности потребителей — по типу продуктов. Например, клиенты *American Express* — держатели пластиковых карточек *Platinum* — по определению являются ее ценными клиентами. Однако на рынке распространение золотых или серебряных кредитных карточек.

выпускаемых ограниченным числом эмитентов, ограничило возможности некоторых компаний в плане определения ценных для себя клиентов. То же самое относится и к предложению о персонализации — «только ваш...».

На деловом рынке наличие четких критериев ведения счетов (например, основных счетов) привело к выработке признаков определения типов потребителей и продуктов. Реакция оператора call-центра на звонок определяется типом клиента. Применительно к сфере обслуживания это означает, что с потребителями, когда они звонят, чтобы получить услуги инженера, могут связаться не через четыре часа, а через два.

Опыт функционирования call-центров свидетельствует, что во многих случаях они создавались по принципу «от компании — к потребителю», а не наоборот. Подобный факт объясняется тем, что такие центры призваны решить одну-две принципиально важные цели компании, например сокращение объема издержек на осуществление контактов, повышение эффективности процесса сбора информации. Зачастую call-центры — место, где клиентоориентированные системы функционируют без должной координации. Операторам таких систем предстоит еще многое сделать для их доработки, особенно систем, не предусматривающих графического интерфейса пользователя. В данных случаях пользователя просят подождать, пока оператор не задействует горячий ключ или не начнет работать с другой системой для получения доступа к какой-либо иной услуге. Поэтому клиентам крупных компаний зачастую кажется, что левая рука не ведает, что делает правая, исключительно потому, что оператор не может быстро подключиться к другой системе.

«Волшебный телефон»

В течение последних нескольких лет промышленные компании обучают клиентов пользоваться «волшебным телефоном». С его помощью потребители могут приобретать продукты/услуги, делать запросы, высказывать свои рекламации, возбуждать иски против компании. Один из результатов его использования заключается в возникновении и формировании у потребителей желания взаимодействовать с компанией, связаться

с сотрудниками компании по разным поводам — высказать рекламации, запросить информацию, получить консультацию, выразить благодарность или даже приобрести продукт. Чем лояльнее потребитель, тем больший объем необходимых продуктов/услуг компании ему требуется, тем более выражено у него желание взаимодействовать с ней. Когда потребители поступают таким образом, они хотят высказать свои пожелания и рекламации в адрес компании. Однако потребители стремятся не только к более активному взаимодействию с поставщиком. Наиболее важными для компании клиентами являются те, которые стремятся достаточно часто контактировать с ней и управлять своими отношениями с поставщиками. Прежнее представление о том, что компании делают все, что нужно для потребителей, и тогда, когда сочтут нужным, в настоящее время меняется.

Все чаще и чаще потребители рассчитывают на то, что компании вступят с ними в контакт тогда и таким образом, когда захотят они сами (потребители), для того чтобы заказать продукты/услуги в удобной для них форме. Они хотят знать, какие возможные варианты таких форм предлагает им компания и как их можно комбинировать. Кроме того, клиенты рассчитывают на слаженность деятельности компании, то есть на то, что, если они сначала обратились в административный отдел, а потом тут же в отдел сбыта, сотрудники последнего будут знать, какой вопрос потребители обсуждали с их коллегами из административного отдела.

Поэтому многие компании задумываются над идеей создания не call-центров, а центров обслуживания и взаимодействия с потребителями, поскольку им необходимо иметь структуру, которая бы координировала все коммуникации с клиентами. По нашим прогнозам, развитие большинства call-центров будет идти именно таким образом, не распространяясь на рынки, где контакты с индивидуальными потребителями осуществляются нечасто. Контакт с потребителями должен выражаться в более многоплановых подходах к осуществлению входящего телемаркетинга, при котором поставщик лучше осознает, что потребители готовы взаимодействовать с ним по телефону, а также четко представляет себе, когда предпочтительнее звонить клиентам, о чем с ними говорить и сколько.

От простых способов коммуникации к контактам, контролируемым потребителями

Ранее компании очень волновали такие вопросы, как рекламации клиентов, их отклики, или, в более широком смысле, «сложные коммуникации». Последнее понятие употреблялось для того, чтобы провести черту между данными контактами и исходящими со стороны потребителей коммуникациями, обусловленными соответствующими контактами, предпринятыми компанией. Как правило, таковыми были маркетинговые мероприятия или сбытовые кампании. В настоящее время производители признают, что им следует самыми разнообразными способами доносить до потребителя информацию о бренде, продуктах/услугах и своих сотрудниках. Наступает время контактов, контролируемых потребителями, по крайней мере так полагают некоторые из них. Сейчас жизненно важное значение управления первичными контактами воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Однако для потребителей момент истины не начало, не конец, а зачастую просто краткий эпизод отношений с компанией. Поэтому компаниям следует не только четко отработать любой эпизод отношений с клиентами, но и обеспечивать использование соответствующих систем и процессов для осуществления отношений в целом.

Осознание роли телефонной связи

В настоящее время большинство компаний знает, когда и как нужно использовать телефон и для какой категории клиентов. Кроме того, они могут определить круг подрядчиков, специализирующихся на разработке/установке телекоммуникационных/компьютерных систем, а также на разработке/осуществлении маркетинговых кампаний. Если производители хотят привлекать для такой работы подрядчиков, они могут использовать одну из многочисленных высокоэффективных телемаркетинговых услуг, которая охватывает практически все аспекты CRM-деятельности, предусматривая использование те-

лефона, а также сочетание его с другими услугами и видами маркетинговой деятельности. В течение последних нескольких лет многие компании занимались инвестированием средств в совершенствование своих телекоммуникационных систем, для того чтобы повысить эффективность обработки входящих звонков. Оказалось, что многочисленные «горячие линии» для потребителей, телефон доверия и call-центры с трудом справляются с большим количеством звонков клиентов. Могут ли компании постоянно использовать средства телефонной связи?

Ряд фактов свидетельствует, что значительная часть высокозатратных инвестиций, направляемых в технологии, подбор и подготовку персонала, а также в расширение рекламных кампаний, не окупается. *CIA Medianetwork*, компания, занимающаяся размещением рекламы в СМИ, в прошлом году опубликовала результаты исследования, из которых явствовало, что ежегодно убытки компаний, специализирующихся на телерекламе, предполагающей прямой отчет, составляют 99 миллионов фунтов стерлингов. И все потому, что рекламодатели не представляют себе, как превратить телефон в эффективный инструмент установления контактов с потребителями. Проведенное нами исследование подтверждает эти выводы. Один из наших респондентов, Тони Коуди, директор по вопросам развития бизнеса *Daily Telegraph* и весьма известная личность среди специалистов по прямому маркетингу, разработал проект. Цель этого проекта заключалась в том, чтобы посмотреть, как вышеназванные компании работают с входящими звонками клиентов, откликнувшихся на их рекламу. Результат оказался неутешительным. Коуди пришел к заключению, что низкое качество обработки входящих звонков и осуществления последующих мероприятий (о чем свидетельствуют результаты исследования) могут привести к снижению эффективности рекламной деятельности и мероприятий по сбыту или же, если вышеназванные показатели окажутся хорошими, несмотря на недостатки в работе компании, неблагоприятно сказаться на объеме прибыли.

Одна из причин неудач заключается в том, что руководство компаний просто не понимает, в чем заключается работа call-центров и к каким последствиям могут привести недостат-

ки в их деятельности. По нашему мнению, до тех пор пока к руководству компаниями не придет больше менеджеров, имеющих хороший опыт управления в условиях наличия большого объема информации о клиентах, маркетерам, ориентирующимся в своей работе на информацию о клиентах, будут мешать работать старшие менеджеры, поскольку они не хотят разбираться в данных проблемах или, что еще хуже, посетив один семинар по вопросам «индивидуального» маркетинга и по возвращении считая себя экспертами, намеренно проводят совершенно неадекватную политику!

Давайте рассмотрим следующий пример: на встречу пользовательской группы одной из ведущих компаний-поставщиков call-центров были приглашены представители компаний, специализирующихся на директ-маркетинге и упомянутых в справочнике «Кто есть кто в прямом маркетинге», а также представители ряда страховых компаний. Одна из причин такого положения — подмена решения о покупке (то есть относительно приобретения call-центра) разговорами об управлении (о том, как использовать возможности телефонной связи для управления отношениями с клиентами и как интегрировать этот метод с другими средствами взаимодействия с клиентами, а также методами работы специалистов по сбыту. Для того чтобы использование телефонной связи стало одним из эффективных инструментов CRM-деятельности, очень важно обеспечить ее взаимодействие с базой данных о клиентах — а именно этого компании зачастую не делают. Данное утверждение в равной степени относится к большинству ориентированных на клиентов маркетинговых технологий. Им был задан вопрос, считают ли они, что руководство их компаний осознает значение call-центров? Положительный ответ дало менее одного процента респондентов. И тут нет ничего удивительного, поскольку практика отстает от теории. Одна из причин такого положения — подмена решения о покупке (компания приобретает call-центр) решениями в области менеджмента (относительно методов управления клиентами с использованием телефона, о том, каким образом сочетать управление на основе телефона с прочими средствами и работой персонала, и т. п.).

Последовательность и основательность

Последовательность — одна из характерных особенностей качественных отношений с клиентами. Результаты контактов с потребителями в течение месяца очень недолговечны, а ключевые показатели менеджмента контактов дают о себе знать и находятся под контролем на протяжении многих лет. Преуспевающая компания совершенно очевидно демонстрирует свою приверженность к постоянному совершенствованию своей деятельности и не ставит перед собой невыполнимых задач. Пик коммуникаций (равно как и рекламаций) приходится на время, когда компания представляет на рынке новый продукт. Однако главное заключается в удовлетворенности контактами, которая позволяет решать разного рода вопросы, а не отсутствие контактов. Наиболее успешно работающие компании стремятся получить всю ключевую информацию и направить ее в соответствующий центр, где она будет проанализирована компетентными специалистами. Другие же компании получают меньший объем данных и стремятся централизовать только ту информацию, которая имеет отношение к вопросам, требующим централизованных или крупномасштабных решений. Прочие проблемы решаются на местном уровне.

Случается также, что все заканчивается на сборе и анализе ключевой информации. В таких случаях руководство компании не предпринимает никаких дальнейших действий, что, совершенно очевидно, меняет отношение сотрудников компании на местах (особенно работающих с СМ-мероприятиями) к ценности собранной информации.

Сложные вопросы

Все чаще и чаще компании, которые свое взаимодействие с клиентами строят на основе использования телефона, начинают задаваться вопросами:

- Что происходит с клиентами в момент звонка?
- Насколько эффективен процесс обработки звонков клиентов?

- Каковы результаты телефонной службы с точки зрения удовлетворенности потребителей, расширения или поддержания бизнеса на том же уровне и т. д.?
- Что стоит за статистикой продаж call-центров?

Последний из вышеприведенных вопросов наиболее сложный. Безусловно, компании должны постоянно оценивать свои достижения и неудачи в области СМ-деятельности путем анализа данных, собранных системами, которые они используют для управления клиентами. Вместе с тем компаниям приходится сталкиваться с некоторыми ограничениями, поскольку они не в состоянии смоделировать ни реальный опыт осуществления операции, ни сами отношения с позиций потребителя. Можно записывать на пленку звонки, для того чтобы руководство компании могло оценить качество работы своих сотрудников с потребителями, однако такие действия все же не позволяют узнать мнение потребителей о качестве работы персонала, а следовательно, и компании в целом. По этой причине компании, которые серьезно подходят к вопросу использования телефонной связи для осуществления CRM-мероприятий, в настоящее время создают службу внешнего мониторинга. Более широкое распространение получила практика анонимных покупок через call-центры. Подобные контакты призваны оценить результаты реальных СМ-мероприятий. Иногда к деятельности анонимных покупателей привлекаются реальные потребители.

«Электронный кошелек»

Электронная система расчетов распространяется довольно медленно, поскольку большинство потребителей не хотят отказываться от наличности и кредитных карточек, так что эта система находится лишь в самом начале своего развития. Если же, скажем, потребителям предлагается воспользоваться «электронным кошельком» для таких операций, как хранение целевых кредитных карточек, они сразу же с готовностью воспринимают эту систему расчетов. Система «электронного кошелька» используется для продажи автомобилей, оплаты разговоров

по телефонам-автоматам и услуг общественного транспорта. Идея использования подобных систем находит самую широкую поддержку среди закрытых групп пользователей, например сотрудников некоторых компаний и студентов некоторых университетов. Вероятно, было бы излишне оптимистичным ожидать очень быстрого распространения технологии, призванной в конечном итоге вытеснить одну из самых старых систем расчетов, которая по-прежнему используется в маркетинге, — расчетами наличностью. Особенно принимая во внимание то обстоятельство, что один из конкурентов кредитных карточек — дебетовые карточки получили столь широкое распространение на рынке.

Несмотря на вышесказанное, безналичные карточки в настоящее время используются все чаще и чаще. *Kmart* ввела автоматические денежные карточки для розничной торговли, которые могут использоваться в качестве документа на право получения поощрительного вознаграждения. В Нидерландах большинство банков участвуют в проекте электронных расчетов под названием *Chipknip*. Данный проект распространяется на такие сферы, как продажа и покупка проездных билетов, вознаграждение за лояльность, идентификация держателей банковских кредитных карточек, оплата общественного транспорта и прочие платежи. В Сингапуре действует базовая денежная карточка, средства с которой можно перевести в торговый автомат. С ее помощью можно осуществлять покупки в магазинах розничной торговли, она может быть использована в общественном транспорте, для осуществления звонков с телефонов-автоматов и передачи электронных сообщений.

CD-ROM

CD-ROMы зарекомендовали себя как очень эффективное средство передачи информации — они заменили дорогостоящие брошюры, посвященные, например, автомобилям. Особенно эффективны CD-ROMы в прямом маркетинге. Более броская подача материала по сравнению даже с использованием высококачественной бумаги — главное преимущество данной технологии. Пальма первенства в ее использовании при-

надлежит *Vauxhall*. Совершенно очевидно, что когда речь идет о любом продукте, который нужно показать в движении для его адекватной оценки, лучше всего использовать CD-ROM. После того как материал запечатлен в цифровой форме, его можно использовать в различных целях.

В настоящее время CD-ROMы применяются для облегчения работы персонала: они позволяют сотрудникам компаний быстро получить доступ к сложным данным (такая необходимость налицо в call-центрах), а также составлять различные конфигурации вариантов для клиентов (например, при продаже страховок). Еще одно преимущество CD-ROMа заключается в том, что данная технология привносит определенное постоянство в процесс реализации продуктов путем стандартизации описания сложных продуктов. Например, фармацевтические компании применяют CD-ROM-технологии для того, чтобы помочь своим представителям реализовать фармацевтические продукты врачам: на CD-ROMе в анимационной форме показывается принцип действия медикаментов. Представительство *BP* в Германии использует CD-ROMы, на которых записана информация по счетам-фактурам и данные о балансе; такая информация задействуется в момент контакта с потребителем, что позволяет быстро и профессионально обрабатывать любые, даже сложные и требующие исторического экскурса, запросы. Прекрасные результаты работы не только производят хорошее впечатление на потребителей, но и экономят время исполнителей, освобождая их от необходимости вручную поднимать файлы и перезванивать потребителей, чтобы вернуться к обсуждению проблемы, уже имея дополнительную информацию.

Одно из ограничений CD-ROM-технологии заключается в том, что она не позволяет компании анализировать потребности клиентов, а как раз такую возможность предоставляет Интернет. Вместе с тем сочетание CD-ROMа и Интернета может оказаться очень эффективным. Например, при помощи CD-ROMа можно направить потребителям ПО, необходимое для их взаимодействия с компанией через Интернет, а также множество разнообразных видеоматериалов, опросных листов и т. д. С помощью CD-ROMа в компьютере потребителей можно создать файлы, подлежащие модификации и последующей передаче компании.

Электронный обмен данными, электронная почта, Интернет, интрасеть и экстрасеть

На деловом рынке снижение издержек на электронный обмен данными, а также повышение точности данных операций по-прежнему приносят дополнительные выгоды. Такая перспектива распространяется на продукты (услуги, прием заказов), а также на основные звенья цепочки начисления стоимости, функционирование которых сопряжено с накладными расходами — от продажи канцтоваров (при этом возможность размещения стандартных заказов может оказаться весьма привлекательной) до предоставления технической информации и получения данных о клиентах. Указанная технология может также применяться для осуществления коммуникаций между более крупной и более мелкой компаниями. По мере снижения объема издержек более мелкие компании отмечают изменение показателя соотношения затрат и результатов. Примечательна деятельность автодилеров (особенно при заказе автомобилей и запчастей к ним, а также управлении материально-техническим снабжением), равно, впрочем, как и деятельность в других сферах экономики, где выход на рынок осуществляется в основном по «управляемым каналам». Речь идет о франшизе, при которой потребители мелких компаний также перенимают системы поставщиков.

Достоинства Интернета и коммерческого использования инфраструктуры Всемирной сети не ограничиваются лишь тем, что организации — поставщики технических продуктов/услуг получают возможность осуществлять взаимодействие с клиентами. Появление многих компаний в Интернете началось с создания информационных страниц о них и предлагаемых ими услугах/продуктах. Первым шагом на пути к взаимодействию с потребителями стало появление на информационных страницах клавиши «Response». Таким образом, у потребителей возникла возможность направлять свои запросы по электронной почте или высказывать свои соображения по поводу полученной информации.

Одна из ключевых особенностей Интернета заключается в том, что с помощью браузера можно легко получить доступ к СМ-данным. Нами было приложено немало усилий на создание такой базы данных и обеспечение ее максимальной эффективности для самой компании, ее партнеров и других участников цепочки начисления стоимости.

Обеспечиваемая таким образом частота доступа и число торговых операций зачастую удивляют компании, которые имеют незначительный опыт взаимодействия с потребителями и использования соответствующих возможностей для приема заказов. Тип торговых операций имеет важное значение, поскольку позволяет составить представление о том, в какой мере использование инструктивной модели CRM-деятельности может привести к тому, что компания при определении своего целевого рынка не будет брать в расчет потребителей.

В ряде случаев использование Интернета позволяет существенно расширять рынок — как, например, в случае доступа к страницам *Relais de France* (Северная Америка). В других случаях, когда речь идет о розничной торговле, использование Интернета позволяет компании более глубоко взглянуть на то, каким их потребители представляют себе процесс осуществления покупки в будущем (см.: Lord R. *Why go to Tesco when Tesco will come to you?* *Revolution 1* (1), 1997. P. 48–50; Keogh G. *Off your trolley*. *CompuServe magazine*, issue 3. 1997. P. 10; Robertson C. *Shopping the next millennium way*. *Computing*, 1997. P. 20). Однако многие из наиболее значимых Интернет-проектов в маркетинговых компаниях осуществляются через интранет, или внутрифирменный интернет, цель которого заключается всего лишь в информировании сотрудников компании о ситуации на рынке. В противном случае маркетинговая деятельность будет носить хаотический характер (Stammers T. *Unilever Backs Intranets*. *Computing*, 1997. P. 2; Gabriel C. *Intranets Take on New Applications*. *Computing*. P. 18).

До недавнего времени большинство крупных компаний не сочетали свою Интернет-деятельность с ключевыми коммерческими процессами, например с установлением котировок, приемом заказов, мероприятиями прямого маркетинга, обслуживанием потребителей и т. д. Правда, ожидается, что некоторые из них приступят к такой интеграции и по сути осуще-

ствят реинжиниринг связанных с Интернетом процессов, если проводимые ими эксперименты позволят обеспечить необходимые для компаний количественные и качественные показатели взаимодействия с клиентами. Большинство крупных организаций в настоящее время в том или ином виде присутствуют в Интернете. Сначала многие компании проанализировали число посетителей на своих сайтах и страницах. В ряде случаев анализировался источник, с которого пользователи входили на сайты или страницы компаний. В настоящее время целенаправленный сбор данных приобретает более широкие масштабы. В результате в тех случаях, когда число посетителей оказывается значительным, компании уже сейчас используют методики сбора данных, для того чтобы проанализировать, кто заходит на их сайты, когда и зачем. Интересно отметить тот факт, что специалисты по маркетингу, похоже, весьма активно привлекаются к деятельности по определению характера и масштабов Интернет-активности (Dye P. *Marketers Take Reins from IT. Revolution*, 1 (1), 1997. P 4–5).

Наиболее серьезное изменение для компаний, активно включившихся в Интернет-революцию, заключается в том, что использование Интернета влечет за собой значительное расширение их возможностей и создание благоприятных условий для формирования отношений как с группами потребителей, так и с отдельными клиентами. При определении целевого рынка в виртуальном глобальном масштабе приходится в более широком контексте рассматривать условия, при которых имеющиеся или потенциальные клиенты компаний могут захотеть воспользоваться их услугами. Для компаний, занимающихся страхованием домохозяйств, взаимодействие с агентствами недвижимости или организациями — поставщиками продуктов для домашнего хозяйства имеет очень большое значение.

Важно отметить, что эти компании смогли заявить о себе должным образом в нужное время, оперативно обработать отклики, существенно повысить качество и быстроту обслуживания по сравнению с компаниями, использующими другие медиасредства. Все дело в том, что потребитель может переключиться на конкурентов простым щелчком мыши! Следова-

тельно, навыки, необходимые для осуществления Интернет-маркетинга, существенно отличаются от методик работы, используемых при традиционном маркетинге, и компании начинают их приобретать методом проб и ошибок.

Некоторые компании успешно используют форумы для своих клиентов — таким образом они привлекают последних зайти на их сайт, для того чтобы получить ответы на интересующие вопросы или пообщаться с другими пользователями. Лучше всего в настоящее время это удастся IT-компаниям, поскольку они обладают навыками, необходимыми для обработки откликов потребителей. Кроме того, форумы клиентов — один из самых эффективных способов получения информации о том, как потребители оценивают продукты/услуги данных компаний и способ классификации клиентов по категориям.

Вместе с тем Интернет — новое медиасредство с пока еще ограниченной, но стремительно расширяющейся зоной охвата. Его отличие от прежних медиаинноваций (таких, как коммерческое телевидение) заключается в относительно низких затратах доступа в Интернет, что означает наличие большого объема «виртуального мусора». Несмотря на неудовлетворительную сетевую поддержку (низкая скорость) и на отсутствие структурированной информации в памяти хост-компьютера, Интернет часто используется для представления данных о продуктах/услугах. Фактор наличия низкозатратного и высокоскоростного доступа в Интернет будет способствовать изменению характера его использования, и он станет обычным средством предоставления информации и заключения сделок. Вместе с тем пока мало свидетельств того, что инсталлированная базовая зона поиска будет существенно отличаться от аналогичной зоны поиска, характерной для телефонной связи, TV, ITV, видео-, кабельной связи, за исключением осуществления гораздо более быстрого поиска, чем раньше. Большинство пользователей будут прибегать к услугам Интернета для получения информации. Однако все чаще и чаще пользователи станут обращаться в Интернет для осуществления торговых операций. Такие возможности совершенствуются благодаря наличию различных режимов доступа. Уже сейчас можно выйти в Интернет при помощи персонального органайзера; кроме того, такую же услугу оказывает ряд американских авиалиний.

Безопасность операций, совершаемых через Интернет, все время повышается. Процессы кодирования и шифрования, равно как и инновационные идеи, высказываемые некоторыми компаниями, например *Digicash*, касающиеся операций с кредитными карточками с микропроцессором, заинтересовали даже банковские учреждения и организации, занимающиеся выпуском кредитных карточек.

Заказ товаров на дом продолжает оставаться весьма интересной сферой для проведения экспериментов, которыми пользуются *Tesco Direct* и *Tesco Mother and Baby* в практике продаж по телефону. Сеть магазинов *B&Q*, продающих товары, изготовленные по принципу «сделай сам», насчитывает 280 торговых точек. В настоящее время она имеет свой сайт объемом 500 страниц. На нем приводится перечень материально-производственных запасов, информация о магазинах, карта с указанием их местоположения, перечень продуктов, поэтапная характеристика проекта. Кроме того, пользователи могут заказать талон на бесплатную дополнительную покупку. *IBM* совместно с *Somerfield* провела в своем исследовательском центре интересный эксперимент в области продаж товаров на дом. 2500 сотрудников этого центра могли заказать и получить продукты в тот же день, если размещали свои заказы до 12 часов дня, причем стоимость обслуживания составляла 2 фунта стерлингов, а сам заказ должен был стоить не менее 15 фунтов стерлингов.

Более всего Интернет используется в высших учебных заведениях, где практически все студенты должны иметь доступ к нему для проведения исследований (Rosen N. *Students Switch from MTV to the Internet. Revolution*, 1 (1), 1997. P. 6–7). Однако эффективные современные технологии способствуют либо привлечению ценных для компании клиентов, управлению ими, или же эффективному удержанию имеющихся ценных для компании клиентов. Следовательно, наиболее рациональная модель — закрытые группы потребителей, которых компания хорошо знает, которыми управляет и которые в свою очередь управляют деятельностью компании с помощью Интернета (это очень напоминает Интранет-модель).

Web-технологии создают возможности для функционирования других форм CRM-деятельности в организации. Интрасеть позволяет некоторым компаниям в дружественной манере и

быстро осуществлять взаимодействие со своими дилерами; она предусматривает обмен важными данными о клиентах, а также информацией о клиентоориентированных продуктах. Самый простой пример — список контактных лиц компании и телефонов, служащих гарантией, что потребителя не будут отсылать от одного сотрудника компании к другому.

Аналогичным образом возникла идея с удаленными закрытыми группами пользователей, например с другими участниками цепочки начисления стоимости, путем использования интрасети. Страховые компании заинтересованы в такой технологии для осуществления взаимодействия, например, с ведущими брокерами, что способствует сокращению расходов компании и времени, необходимого для обслуживания потребителей. Некоторые организации уже апробировали внутренние процессы сетевой поддержки на интрасети, прежде чем распространять их на Интернет в качестве услуг, обеспечивающих добавочную стоимость. Экстранет-группы не всегда могут иметь гарантированный доступ к e-mail-системе хост-компьютера компании.

Преимущества такой опции — быстрота установки и ограниченное влияние на хост-систему, поскольку процесс соединения с такими системами довольно прост. Интрасеть обеспечивает простую процедуру подключения к внешним системам, позволяет легче ориентироваться на многочисленных конкурентов, способствует снижению объема издержек на закупки и операционных издержек в случае использования частного e-mail и систем управления файлами. Данные преимущества в сочетании с возможностью проведения видеоконференций при помощи РС изменяют характер отношений между потребителями и поставщиками, особенно в тех случаях, когда продукты/услуги могут носить цифровой характер — отчеты, информация, иллюстративный материал и компьютерные игры. Фактор физического расстояния между поставщиками и потребителями станет менее значимым для установления и поддержания отношений между ними.

Чем большее распространение получает использование Интернета и связанных с ним технологий в маркетинге и СМ-деятельности, тем более важное значение для компании имеет реализация ключевых инструментов СМ-деятельности через Интернет, если компания хочет быть конкурентоспособ-

ной и иметь возможность получить преимущество над своими конкурентами. Ниже приведен ряд рекомендаций по данному вопросу.

- Основная причина, обуславливающая необходимость использования CRM-технологий, — повышение ценности компании для клиентов, что означает способность удовлетворять их потребности. Следовательно, ориентация на выгоды для потребителя имеет принципиально важное значение.
- Разработка долгосрочных перспектив развития, создание новых сайтов и более серьезное насыщение информацией уже существующих сайтов, направленные на осуществление маркетинговых мероприятий и оказание услуг, а также, безусловно, удовлетворение потребностей клиентов.
- Во многих случаях упоминаемые технологии позволяют не только более эффективно удовлетворять потребности клиентов, но и сократить расходы на другие средства коммуникации, например на изучение графиков, подтверждение заказов (вероятно, наиболее показательный пример — заказ билетов в кинотеатр). Они представляют собой один из серьезных результатов использования метода комбинированного маркетинга.
- Налицо необходимость добиться полного соответствия данной методики программам традиционной рекламы и коммуникативным программам. Необходимо позаботиться о том, чтобы во всех СМИ передавалось рекламное сообщение, содержащее название бренда.
- Необходимо задействовать функциональные возможности Интернета, для того чтобы использовать их для создания бренда такими способами, которые бы соответствовали бренду. Например, задействуйте Интернет, для того чтобы придать своему бренду «человеческое лицо».
- Используйте данную технологию, для того чтобы потребители могли получить максимально полное представление обо всех предложениях и возможностях компании — о продукте, проводимых исследованиях, разработке новых продуктов, программах формирования лояльности потребителей, промоушнах и т. д.

- Используйте возможности, предоставляемые данной системой, для того чтобы потребители могли контролировать деятельность компании, предоставлять необходимую вам информацию или корректировать ее путем производства продуктов по спецификациям клиентов, использования push-технологии и т. д. по своему усмотрению.
- Прогнозируйте ограничения, с которыми сталкиваются потребители, — например, способны ли они быстро и без хлопот связаться с вами. Не следует постоянно использовать современную графику, поскольку это приводит к лишним затратам времени потребителей на поиск информации.
- Активно осуществляйте трафик — не ждите, пока пользователи найдут ваш сайт; используйте онлайн-рекламу, онлайн- и офлайн-PR, традиционную рекламу — методы, основанные на активной политике взаимодействия и методах стимулирования сбыта.
- Модернизируйте ваши предложения, основное внимание уделяйте поддержанию интереса у потребителей. Вместе с тем следует обеспечить их соответствие устоявшейся модели ваших отношений с лояльными клиентами.
- Максимально используйте все средства, направленные на защиту приватной информации о потребителях.
- Постоянно думайте о наличии ресурсов и поддержании вашего сайта на должном уровне.
- Анализируйте все показатели — объемы трафика, используемые модели, характеристики потребителей, показатель удовлетворенности клиентов продуктом/услугой. В идеале для этого следует привлекать независимых аудиторов.

Киоски

Исследования в CRM-технологии получили чрезвычайно широкое распространение, особенно в торговле, оказании финансовых услуг, телекоммуникациях. В действительности данная методика позволяет потребителю выбрать информацию о

продуктах, изучить ее, заказать продукт, получить представление об используемых компанией коммуникациях, принять участие в промоушнах и сделать заказ, получив нужную информацию на автономных сайтах и в офисе компании. Опыт свидетельствует о том, что предложения должны быть тщательно продуманы. Ранее проводившиеся эксперименты были основаны главным образом на использовании соответствующей технологии. Организаторы экспериментов пришли к выводу, что деятельность, которую они намеревались осуществить таким образом, проще осуществлять традиционным способом в торговых точках. Однако сотрудники IT-отделов и отделов маркетинга, совместно работавшие над данной проблемой, получили более позитивный результат. Оказалось, киоски — лишь одна из клиентоориентированных форм технологии, которая открывает новые горизонты управления потребителями. Розничные компании стали задаваться идеей организации продажи продуктов, используя беспроводные терминалы, что дает возможность потребителю изучить ассортимент продуктов, не просматривая вешалки или полки. Более широкое пользование магазинами электронных систем способствует тому, что о приближении потребителя можно будет узнать по сигналам, издаваемым радиопередатчиком, встроенным в карточку потребителя. Для них разрабатываются соответствующие предложения, в том числе целый ряд различных вариантов закупок на неделю.

Методика прямого ответа и использование интерактивного телевидения

В случае успеха проводимых экспериментов данная методика может получить очень быстрое распространение, особенно принимая во внимание, что традиционные Интернет-пользователи весьма обеспокоены затратами времени, необходимого для загрузки файлов, что особенно ощутимо, если речь идет об анимации. Ожидается, что кабельные модемы и декодеры в

каналах кабельного телевидения со встроенными Интернет-браузерами в конечном итоге станут обычным явлением.

Между тем методика прямого ответа на телерекламу (более подробно этот вопрос рассматривается в книге: Bilton K., Gofton K. *A Guide to Broadcast Response*. Sitel, 1997) стала ключевым аспектом прямого маркетинга и рассматривается как одна из главных сфер, позволяющих изучить вероятные модели поведения потребителей по мере развития цифрового интерактивного телевидения. Когда речь идет о прямом отклике на телерекламу, целесообразно использовать классические аспекты прямого маркетинга. Речь идет о таких аспектах, как:

- обработка откликов, отслеживание заказов и ведение отчетности;
- отслеживание изменения потребности и т. д.;
- использование СМИ для размещения рекламы;
- прогнозирование показателя откликов и показателя издержек с учетом конверсии.

Мобильные услуги

Услуги, оказываемые людям, которые ведут динамичный образ жизни (быстрая обработка данных, голосовая почта, сообщения, мобильная телефония и т. д.), получили стремительное распространение и оказались весьма выгодными. Мы ожидаем, что этот процесс продолжится и постепенно обязательно вытеснит большинство традиционных телефонных функций. Поэтому компании все более и более осознают необходимость отслеживания клиентов, ведущих подвижный образ жизни, и предоставления последним возможности контролировать деятельность компании. Данная услуга распространяется как на сбыт продуктов, так и на обслуживание потребителей. Мы полагаем, что развитие мобильных услуг положительно скажется на деятельности торговых агентов, осуществляющих личные контакты с потребителями, поскольку они смогут, находясь у клиента на работе или дома, иметь доступ к любой информации о компании, которая может понадобиться потребителю. Им лучше пользоваться мобильным телефоном, а не зани-

мать линию клиента. Некоторые организации внедряют системы мобильной спутниковой связи, для того чтобы обслуживать потребителей. Например, RAC работает над методикой отслеживания инцидентов, чтобы быстрее на них реагировать.

Энергичное развитие событий может привести к революционному скачку вперед. Во многих странах подростки, составляющие большую часть пользователей мобильными телефонами, задаются вопросом: «Разве для того, чтобы со мной можно было связаться по телефону, мне обязательно нужно быть в определенном месте?» А вот менеджеры, активно пользующиеся мобильной связью, уже знают ответ на другой вопрос: «Обязательно ли непосредственно контактировать с человеком для осуществления транзакции или получения информации?» Концепция деятельности компаний—операторов мобильной связи сводится к тому, что любой человек должен иметь возможность в любой момент связаться по телефону с нужными ему людьми и по низким тарифам. А это значит, что процесс соединения абонентов с нужным номером должен осуществляться автоматически, при помощи компьютера, а не через оператора (исключение составляют только те случаи, когда автоматическое соединение не представляется возможным).

Интересной особенностью использования новых электронных технологий мобильной связи является обеспечение ими очень высокого качества обслуживания при низких ценах для всех без исключения потребителей, а не для небольшой группы наиболее ценных клиентов. В действительности наше представление о методике оказания качественных услуг всем без исключения потребителям очень быстро получает распространение в разных отраслях. Ниже приведен ряд примеров:

- клиенты ведущих авиакомпаний, *British Airways Gold* например, получают уведомления о задержке рейса в случае бронирования билетов; однако *Sonera*, финский оператор мобильной связи, предоставляет эту информацию всем владельцам мобильных телефонов, просто направляя своим клиентам текстовые сообщения;
- *UPS* в некоторых странах (их работа пока находится в экспериментальной стадии) предоставляет всем своим потребителям возможность получать текстовые сообще-

ния на мобильный телефон по каждому этапу предлагаемого пакета услуг; в ряде случаев возможно получение до десяти раз таких текстовых сообщений на этапе прохождения заказа; подобная услуга предоставляется в глобальном масштабе через Интернет и другие курьерские службы;

- *Microstrategy* (США) строит свою деятельность на предоставлении электронной информации (www.strategy.com), причем информация дается по желанию клиента либо через Интернет, либо на мобильный телефон.

Итак, ситуация ясна — каждый потребитель или, возможно, любой потребитель, прошедший процедуру подтверждения, будет иметь возможность бесплатно или за очень низкую плату взаимодействовать с системами поставщика (такой аспект деятельности требует соответствующих мер безопасности), что будет способствовать сокращению издержек компании на работу с персоналом. Данная услуга может касаться всех сфер при введении страхового полиса, получении выписки со счета, осуществлении переводов, получении информации о том, на какой стадии находится рассмотрение рекламации, получении информации о доставке автомобиля или иной информации, касающейся его обслуживания. Следует заметить, что во многих отношениях мобильный телефон является наиболее безопасным средством из всех имеющихся, поскольку он содержит мощный микропроцессор и довольно значительные возможности памяти, а также несколько уровней защиты, позволяющих использовать более интеллектуальные системы радиофикации клиентов, нежели при работе с кредитными карточками.

Представьте себе следующие ситуации:

- вы только что купили автомобиль и хотите получить расценки на страхование;
- вы намереваетесь купить автомобиль и хотите получить кредит;
- вы только что нашли соответствующий банк и хотели бы договориться о выделении вам ипотечного кредита;
- вы намерены поехать в магазин и хотите узнать, как обстоят дела с вашей последней рекламацией;

- вы заказали продукт со склада;
- вы едете на железнодорожную станцию и хотите знать, придет ли поезд вовремя;
- вы уезжаете из аэропорта, а персонал аэропорта выясняет, что перепутали багаж;
- вы едете в аэропорт и хотите узнать, числитесь ли вы в списках пассажиров на ближайший рейс.

Суть данных ситуаций состоит в том, что при помощи мобильного телефона вы подсоединяетесь к компьютеру и получаете необходимую информацию или же вы получаете сообщение, которое так или иначе вам необходимо.

Поставщики, предоставляя вам подобную информацию, на самом деле практически не несут никаких издержек, хотя, вероятно, им придется установить соответствующее электронное устройство. Возможно, их предприимчивость даже приведет к сокращению их издержек, поскольку они станут быстрее устанавливать с вами контакты. Однако устроит ли вас, если подобные услуги будут предоставлять все без исключения поставщики? Безусловно, нет. В действительности использование Интернета уже свидетельствует о том, что появление новых медиасредств не отменяет ранее существовавшие принципы брендинга. Потребители, вероятно, будут стремиться к дальнейшему развитию подобного характера информационных сообщений с компанией, которую они знают и которой доверяют. Подобные действия приведут к совершенствованию процесса планирования продукта, поскольку информация, полученная сегодня от потребителей, используется для определения предложений на завтра, а может быть, и на сегодня.

Если такая ситуация станет реальной, то что же должно измениться в маркетинге оказания услуг? Очевидно, что основное внимание будет уделено менеджменту цепочки поставок. Для компании, занимающейся оказанием финансовых услуг, процесс менеджмента с помощью мобильной связи тоже проблематичен. Он осуществляется медленно и характеризуется непрозрачностью, как и в производственных компаниях. Мы полагаем, что ранее всего прогресс наметится в наиболее развитых европейских странах и государствах Юго-Восточной Азии. Относительно медленно идет процесс распространения мобиль-

ной телефонии в США, обусловленный архаичной системой тарификации, это означает, что американские компании, занимающиеся оказанием финансовых услуг, начинают развивать мобильную телефонию, находясь в менее выгодной ситуации. Некоторые полагают, что стремительное развитие мобильной связи при помощи Интернета окажется более выгодным, нежели аналогичный процесс, касающийся распространения традиционного Интернета, поскольку пользователей мобильными телефонами больше, чем пользователей Интернетом. И разрыв, похоже, будет увеличиваться, так как во многих странах процесс распространения мобильной связи происходит быстрее, нежели фиксированный доступ в Интернет.

Какие рекомендации можно дать менеджерам по маркетингу и оказанию услуг в области мобильной связи? В данный момент доступ по мобильной связи становится столь же дешевым, как и доступ по наземным линиям, однако скорость передачи данных относительно низкая, вследствие чего большинство поставщиков продуктов/услуг оказывают их, используя обычные SMS-сообщения или направляют e-mail-сообщения на мобильный телефон. Однако прогнозы свидетельствуют, что в течение трех-четырёх лет ситуация радикально изменится. Поэтому наши рекомендации будут стары как мир: держите руку на пульсе и будьте готовы приспосабливаться. Способность чувствовать ситуацию имеет важное значение, потому что позволит понять, что нужно делать, когда мобильный телефон станет основным средством общения с потребителем. Есть еще один сложный момент. Если выясняется, что call-центр вашей компании или отдел по обслуживанию потребителей не справляется с потоком звонков от клиентов, контакт с которыми не представляет ценности (когда, например, они просят предоставить им данные о балансе на счете), или если вообще контакты не представляют ценности, значит, вы что-то делаете не так. Запомните: большинство потребителей потенциально рентабельны! Расходы на их обслуживание — один из ключевых вопросов в SMS-практике. И вероятно, он станет главным доводом в пользу инвестиционной деятельности в будущем, когда обслуживание потребителей станет основываться на использовании мобильной связи.

Кредитные карточки, лояльность потребителей и прочие вопросы

Пластиковые карточки — будь то карточки с интегральной схемой, включающей микропроцессор, карточки с оптической памятью или карточки с магнитной полосой — представляют собой пример наиболее эффективных и целесообразных методик использования ИТ-технологий в SMS-деятельности. Проанализировать эффективность данных технологий довольно сложно, поскольку они очень часто ассоциируются с самим продуктом — некоторые потребители даже характеризуют их как часть продукта. В своей книге, посвященной CRM-технологии в банковском деле, мы приводим ряд примеров эффективных методик использования пластиковых карточек для оказания финансовых услуг (Stone M. et al. *Retail Banking Customer Management*. Policy Publications, 1997). Практика свидетельствует о том, что методика, применяемая рядом ведущих компаний—эмитентов пластиковых карточек, предусматривающая комбинирование таких аспектов, как базы данных о клиентах, деятельность call-центров и директ-мейл, оказывается весьма эффективной. Для многих компаний сочетание создания гомогенных групп и пользование услугами специализированного провайдера кредитных карточек также оказалось весьма эффективным способом получения прибыли от взаимодействия с клиентами. Что касается авиакомпаний, до сих пор есть сомнения относительно окупаемости всех усилий и средств, вложенных в эту область (Stone M. et al. *Targeting High Value Travellers*. Policy Publications, 1997; Stone M. et al. *Managing Frequent Traveller Schemes*. Policy Publications, 1997).

Собственно база данных о клиентах

Принимая во внимание, что рассматриваемый аспект деятельности компаний появился еще до Второй мировой войны, действительно вызывает удивление тот факт, что большинство компаний до сих пор очень плохо умеют работать с много-

численными не вполне современными базами данных. В самых крупных компаниях наиболее эффективными оказываются зачастую не самые новые базы данных, а, наоборот, базы данных, основанные на проверенных стабильных технологиях, характеризующихся доказанной расширяемостью. Это отчасти объясняется тем, что совершенно новые технологии зачастую характеризуются нестабильностью и не апробированы, ведь некоторые из более старых систем баз данных о потребителях были предназначены для единственной цели — например, для рассылки. После нескольких лет работы с ними специалисты по маркетингу научились пользоваться имеющимися системами и справляться с характерными для них недостатками. Однако в условиях, когда предъявляются новые требования к маркетингу и обслуживанию потребителей, более старые системы не справляются с работой. Проблема начинает возникать уже в процессе передачи данных высоких систем или когда аппаратное обеспечение систем должно быть совместимо с операционными системами.

Высказывается мнение, что маркетинговая система должна управляться собственным блоком, в противном случае их потребности не удовлетворяются в полном объеме, если конкуренцию им составляет, например, пакетная обработка финансовой информации. Речь идет, в частности, о выписках счетов-фактур или выписках со счетов.

Аппаратное обеспечение, необходимое для баз данных компьютеров, стало гораздо более дешевым, чем раньше. В настоящее время его стоимость зачастую составляет небольшую часть общего бюджета, выделяемого на внедрение новых методик. Упрощение процедуры функционирования подобных систем в значительной степени обусловлено наличием инструментов обработки данных, которые могут быть использованы в онлайн-режиме, что приводит к сокращению операционных издержек и временных затрат. К тому же как только маркетеры понимают, что анализ архивных данных о работе с клиентом за последние несколько лет может принести полезный результат, они осознают значение требований к новым маркетинговым системам.

Конфигурация клиента/сервера в отношении баз данных клиентов не имеет вполне четких очертаний. Однако в настоя-

щее время наблюдается возврат к использованию мэйнфреймов, по мере того как осознается необходимость в интегрированных и распространяемых на компании в целом SMS-системах, а также в соответствующих данных. Они обеспечивают мощность промышленных баз данных, доступ к которым имеется в рамках компании. Вместе с тем коммуникационные элементы маркетинга и сбыта приобретают все более клиентоориентированный характер, и в настоящее время (несмотря на сохранение своей значимости) потребность в контрольной среде и дорогостоящих программах, которые обуславливали основные недостатки мэйнфреймов, снижается. Кроме того, имеется много мэйнфрейм-предложений, а также быстродействующих инструментов. Речь идет об инструментах инжиниринга данных, о методах/навыках, а также о маркетинговых базах данных и моделях готовых хранилищ данных.

Не существует единого мнения относительно того, какой должна быть база данных о клиентах и как она должна работать. Многие компании потратили значительные финансовые средства на неэффективные базы данных о клиентах или на те базы данных, функционирование которых не отвечает поставленным целям, на те базы данных, которые недостаточно быстродейственны или которые имеют ряд ненужных функций. В нашей работе, посвященной базе данных о клиентах (Stone M. et al. *Relationship Marketing: The technology*. Policy Publications, 1998), речь идет о том, что не существует единого мнения по вопросам взаимоотношения между базой данных и ее различными приложениями, такими, как call-центры, директ-мейл и мониторинг обслуживания клиентов. Данные о потенциальных клиентах зачастую не обрабатываются должным образом или даже теряются. Однако здесь есть серьезные возможности для совершенствования путем использования соответствующих технологий повышения эффективности процессов.

Сразу после того, как многие компании начали серьезно заниматься проблемами технологий, предпринимать шаги, направленные на реальный учет требований потребителей при разработке продуктов и на персонализацию своих предложений, в Великобритании возникла новая угроза — в форме возможной ограниченной интерпретации законодательства о за-

щите данных. Угроза, как указывается в нашей работе по проблемам СМ-деятельности в коммунальной сфере (Stone M. et al. *Managing Customer Service in Utilities*. Policy Publications, 1997), состоит в том, что на основе соответствующих директив ЕС, возможно, будут приняты новые законы, предусматривающие несколько большие ограничения. Мы полагаем, что корень данной проблемы — в более узком и не очень полном представлении о будущем развитии таких аспектов, как обслуживание клиентов и маркетинг. Развитие в данных областях противоречит положениям соответствующих директивных документов, разработанных правительством и направленных на повышение эффективности в этой сфере и на борьбу с мошенничеством. Идея о том, что только правительство должно иметь право осуществлять руководство определенными аспектами своих отношений с электоратом (речь, например, идет о выплате налогов или лицензионных платежах) и что компании не имеют права использовать полученную информацию для идентификации клиентов, которые могут быть заинтересованы в таких продуктах/услугах, совершенно очевидна.

Хранилище данных, процесс принятия решений и анализ данных

Создание баз данных становится все более популярным, однако лишь незначительное количество компаний в настоящее время в полной мере владеют необходимой методикой. Серьезное преимущество такой методики заключается в том, что она дает возможность компаниям разрабатывать свои собственные маркетинговые и сбытовые системы, направленные на оптимизацию обработки торговых операций и предназначенные для соответствующих организационных структур компании. В соответствии с различными приоритетами можно решить вопрос, касающийся анализа данных. Речь идет о карточках показателей СМ-деятельности и моделях обеспечения прибыли или же об определении групп потребителей, в отношении которых необходимо осуществлять дифференцированное обслуживание. Безусловно, хранилище данных и их обработка — не самоцель.

Скорее они призваны способствовать разработке более конкурентоспособных стратегий и операционных процессов.

В настоящее время методики и практика обработки данных быстро развиваются. Совершенно очевидно, что они помогают оптимизировать деятельность, направленную на повышение эффективности рассылок или на то, чтобы уделять больше внимания ценным для компании клиентам — в частности, потребителям, ценность которых для компании в будущем, вероятно, повысится. Между тем необходимо многое сделать для разработки более профессионального и быстрого подхода, направленного на количественную и качественную оценку потребителей, а также на то, чтобы главным в деятельности компании были действия в рамках маркетингового процесса, а не анализ уже происшедших событий.

Создание хранилища данных и их последующая обработка достигает максимальной эффективности, если осуществляется в рамках компании в целом, что позволяет компании вырабатывать единую точку зрения в отношении рентабельности потребителей и бизнеса в целом. Настоящая методика вступает в противоречие с часто используемым подходом, который предусматривает учет лишь одного аспекта отношений компании с потребителем, данные по которому подлежат хранению и обработке. Он зачастую основывается на определенной интерпретации компанией отношений с потребителями, например отношений, касающихся одного продукта.

Анализ данных о потребителях на протяжении длительного периода времени может привести к полному пересмотру компанией критериев успеха или неудач в области управления клиентами. Например, то, что раньше рассматривалось как проблема сбыта нового продукта, может быть интерпретировано как проблема, касающаяся привлечения потребителей к новой категории продукта, и может помочь быстрее определить, в какой сфере вам переходят дорогу конкуренты, а также выяснить, в какой плоскости лежат новые возможности в области повышения вашей конкурентоспособности (см. нашу предыдущую работу по вопросам хранения данных, принятия решения о покупке и анализа данных: Stone M. et al. *Effective Datamining*. Policy Publications, 1997).

Какой опыт приобретается в результате осуществления новых технологий?

Ниже приведены положения, вытекающие из опыта, приобретенного в процессе использования вышеприведенных технологий.

- Большинство потребителей не хотят иметь детального представления о новых технологиях, за исключением, безусловно, потребителей, которые сами работают в IT-отделах. Однако с практической точки зрения ключевое внимание может быть уделено сегментации по принципу способности использования технологий, то есть может быть важным с точки зрения низкозатратной деятельности по привлечению достаточного количества клиентов.
- Наиболее целесообразный и эффективный с точки зрения затрат способ осуществления экспериментальных проектов позволяет быстро выявить, на что готовы пойти потребители, чего они хотят, хотят ли они менять свои привычки или не хотят. Кроме того, с его помощью можно быстро выяснить, в каких сферах данные технологии позволяют улучшить качество обслуживания потребителей. Даже по завершении экспериментального этапа этой деятельности последующая работа, вероятнее всего, будет осуществляться поэтапно, а не методом «мгновенного скачка».
- Компании зачастую склонны рассматривать внедрение новых технологических подходов к СМ-деятельности в качестве технологических экспериментов, а не как изменение технологий маркетинга и обслуживание потребителей. Даже среди тех, кто эффективно использует методику создания и эксплуатации call-центров, например, можно найти немало высокопоставленных специалистов по маркетингу, которые рассматривают call-центры как черный ящик (любая система неизвестного устройства с известной реакцией на сигналы), хотя именно call-центры являются центрами работы с клиентами. В значительной степени их возможности в плане со-

вершенствования СМ-деятельности абсолютно не задействуются. Например, данные по таким аспектам, как категории потребителей, обращающихся в call-центры, и причины, по которым они обращаются, зачастую не анализируются с точки зрения их влияния на процесс привлечения и удержания клиентов.

- Данные технологии в различных комбинациях позволяют изменять отношения компании с клиентами. Наиболее показательна деятельность организаций — провайдеров преимущественных услуг, а также компаний, работающих в коммунальной сфере, где удалось достичь открытости в плане осуществления контактов с потребителями, что непосредственно привело к увеличению доли вышеупомянутых компаний на рынке и повышению показателя удержания клиентов.
- В настоящее время при производстве продукта появляется возможность широкого распространения практики учета запросов конкретных потребителей. Такого учета достаточно сложно добиться, когда речь идет о физических продуктах, поскольку в процессе поставки их характеристики могут меняться. Однако автомобильные компании достигли показательных успехов — им удалось добиться сочетания таких аспектов, как налаживание модульного производства и использование клиентоориентированных ИТ, что позволило обеспечить рентабельность производства различных модификаций автомобилей. Кроме того, использование клиентоориентированных ИТ дает возможность потребителям изучить предлагаемые модификации, а затем сделать заказ из гораздо большего количества вариантов модификаций. Примеры подобной практики касаются производства мебели (особенно встраиваемой), а также индустрии моды. *Levi Strauss* провела эксперимент, в ходе которого при помощи электронных средств с потребителей снимались мерки, после чего передавались на производство, что позволило существенно снизить затраты на пошив джинсов по индивидуальным заказам. Однако компания отказалась от такой практики, поскольку это при-

вело к резкому снижению объемов продаж в торговых точках. Вместе с тем в сфере услуг, например финансовых, где практически любую услугу можно доставить потребителю, главное — держать под контролем такие аспекты, как соотношение между затратами и результатами, соотношение между риском и вознаграждением, это касается как потребителей, так и поставщиков. Использование более совершенных клиентоориентированных технологий позволяет получать больший объем данных о клиентах, более полное представление о том, в каких сферах потребители могли бы при желании вносить изменения в характер обслуживания, и дает возможность формулировать предложения для потребителей с учетом их индивидуальных пожеланий без вмешательства со стороны сотрудников компании.

- Более полное представление об имеющихся потенциальных потребителях дает компаниям возможность сокращать издержки, повышать эффективность СМ-деятельности. Средства и способы осуществления контактов (почта, телефон, сбыт на местах) могут быть скорректированы так, чтобы они стали эффективными для каждого потребителя. Наличие более полного представления компании о своих клиентах нацеливает самых перспективных из них на использование новых продуктов. Такие действия могут способствовать быстрейшему выходу товаров на рынок, поскольку соответствующие средства их продвижения используются для коммуникации с наиболее подходящими потенциальными клиентами. Показательным примером может служить *Range Rover Mk-2* — первый крупный продукт автомобильной промышленности, который вышел на рынок исключительно благодаря использованию методов целевого маркетинга.
- Более широкое применение соответствующих систем выявило недостатки в практике использования маркетерами таких понятий, как «потребитель», «потенциальный потребитель» и «лояльный потребитель». Существует множество вариантов отношений потребителей с компани-

ей-поставщиком, но в любом случае обе стороны должны руководствоваться реальной и максимально полной информацией друг о друге.

- По мере расширения возможности хранения и обработки данных наблюдается расширение практики использования методик «моментального» маркетинга, который основывается на представлении о потребителе в настоящий момент, а также инновационного маркетинга, основанного на изучении потребителя. Иными словами, поставщик получает возможность иметь больше информации о настроении своих клиентов, об их стиле жизни и пристрастиях, а следовательно, и о покупательском спосе. Что касается потребителей, то существуют различные циклы приобретения продукта, в том числе связанные и с жизненным циклом семьи.
- Выгоды, предоставляемые поставщиками своим клиентам, как правило, являются результатом более глубокого изучения их потребностей, более четкого представления о том, какие рычаги нужно задействовать для повышения эффективности их привлечения, удержания и обучения, а также для повышения эффективности индивидуального маркетинга. Для некоторых поставщиков данная технология открыла новые способы управления клиентами — новые каналы. Однако широкое распространение практики предоставления скидок вовсе не означает установления более тесных отношений с клиентами. Для поставщиков, которым при производстве продуктов удалось добиться высокой степени персонализации — учета нужд конкретных потребителей, — одним из главных преимуществ является повышение показателя лояльности клиентов за счет того, чтобы создавать у них впечатление, что с ними работают в индивидуальном порядке.
- Для потребителей преимущества главным образом заключаются в улучшении доступа к информации и облегчении способов, при помощи которых они могут контактировать и взаимодействовать с поставщиком. Иногда ускорение взаимодействия (например, сокращение

сроков рассмотрения заявок на предоставление финансовых услуг) приводит к резкому снижению стресса и издержек для потребителей. Что касается деловых потребителей, взаимодействие которых с поставщиками зачастую сопряжено с использованием значительных ресурсов, то более тесное отношение с ними может привести к существенному сокращению издержек, например на бумагу, более быстрому получению ответов, снижению объемов товарно-материальных запасов и т. д. Кроме того, повышение возможностей потребителей влиять на отношения с поставщиками — и даже придавать им индивидуальный характер — может способствовать тому, что они получают больше каналов контроля над компаниями, и некоторым это понравится. В частности, потребителям все чаще хочется иметь возможность выбирать время, место и способы взаимодействия с поставщиками, которые устраивают скорее их, нежели поставщиков. Например, в ряде случаев они предпочитают отделить процессы сбора информации от процесса принятия решения; при этом сбор информации должен осуществляться в свободное время, а именно в выходные дни.

Перспектива развития

Одним из самых сложных вопросов, который волнует IT-директоров, звучит следующим образом: «Можно ли ожидать появления принципиально новых технологий или все будет развиваться в том же русле, только быстрее и масштабнее?» Безусловно, произойдет и то и другое. Однако в части, касающейся методов, которые действительно эффективны при взаимодействии с потребителями, интересно отметить тот факт, что компании, имеющие наиболее высокий показатель привлечения и удержания клиентов (зачастую мы называем их компаниями нового поколения), склонны сочетать как апробированные, так и новые технологии с инновационным маркетингом и методиками обслуживания потребителей. Компании, которые ис-

пользуют рискованные технологии, зачастую заменяют ими действительно клиентоориентированный маркетинг и политику обслуживания потребителей, которые обеспечивают компании большой объем прибыли и в большей степени способствуют удовлетворению потребности в клиентах.

Может пройти много времени, прежде чем новые, ориентированные на клиентов технологии получат широкое распространение. При этом системы, лежащие в их основе, существуют по десять лет и более, подвергаясь каждые пять лет существенному обновлению.

Поэтому IT-директоров должен волновать вопрос не о сроках внедрения новых технологий, а о том, как добиться того, чтобы эти технологии привели к существенному повышению эффективности управления отношениями с клиентами, а не стали просто техническим экспериментом, имеющим своей целью замену существующей стратегии маркетинга и обслуживания клиентов более современной. Следует помнить, что новые технологии могут способствовать реализации целей CRM-деятельности только в том случае, если они обуславливают совершенно очевидные преимущества для клиентов, и эти преимущества должны быть более выраженными, нежели те, которые обеспечивала технология, используемая компанией ранее.

* * *

Как только компания осознает, что ей необходимо управлять отношениями с клиентами, а не только реализовывать продукты/услуги, возникает необходимость внедрения ею целого ряда новых моделей маркетинга и IT-моделей.

Глава 13

БУДУЩЕЕ e-CRM

Эффективность электронной торговли

До сих пор в данной работе основное внимание уделялось вопросам взаимодействия между потребителями и компаниями. Однако очевидно, что преобразования, стимулируемые и подспудно обусловленные развитием электронной торговли, оказывают громадное влияние на способность компаний обслуживать потребителей. Обслуживание становится более оперативным, менее затратным и более качественным. В этой области произошли значительные изменения — о чем пойдет речь в этой главе.

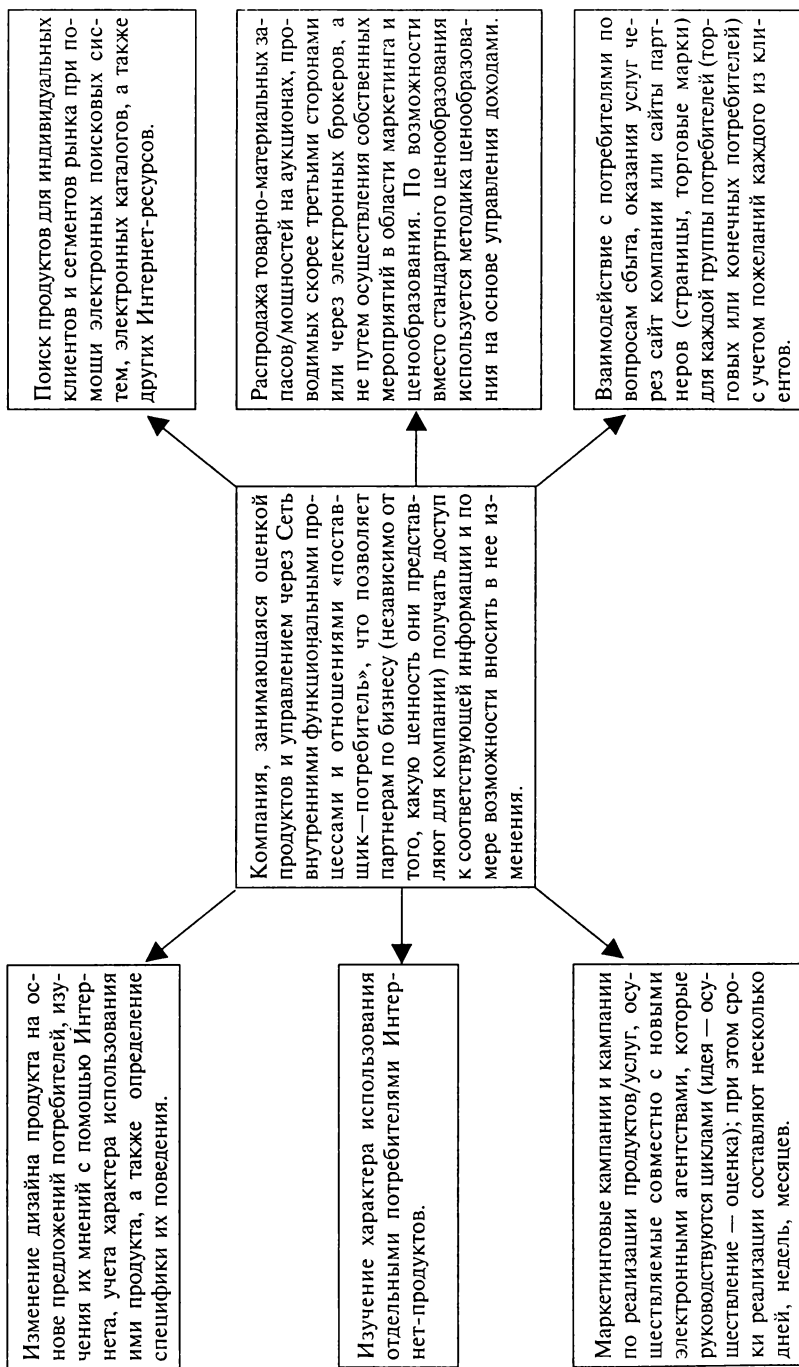
Повышение роли технологий электронного бизнеса

Повышение доверия к технологиям электронного бизнеса побудило многие компании расширить спектр услуг, предлагаемых клиентам. Например, компании предоставляют возможность точнее выбрать продукты, отследить процесс их доставки и т. д. Такая открытость, позволяя снизить издержки (например, на телефонию), способствует повышению качества обслуживания клиентов и очень эффективна при осуществлении различных аспектов отношений клиентов с поставщиками, которые существуют в крупных организациях. В самых крайних случаях компания может прийти к выводу о том, что ей целесообразно «раздробить» свою организационную структу-

ру, отказавшись от целого ряда отделов (таких, как отдел выписки счетов-фактур, производственный отдел и отдел управления и материально-технического снабжения), и предусмотреть возможность предоставления скидок клиентам. И чем проще становится процесс, тем важнее компании определить свои основные функции (см. схему на с. 283), причем по отношению к задействованным в нем специалистам может быть применен принцип аутсорсинга. Более частое же использование такой практики свидетельствует о низком качестве работы компании и недостаточно интенсивном темпе осуществления соответствующих процессов. Преимущества могут получить компании, которые сосредоточивают свое внимание на развитии базовых процессов, особенно тех, осуществление которых ранее предусматривало активное привлечение к данной деятельности персонала компании. В результате такого усовершенствования персонал может привлекаться к работе только в случае необходимости.

Формирование моделей потребления и обслуживания клиентов

Использование Всемирной сети в значительной степени сосредоточено на определенном наборе продуктов и услуг, которые потребитель может приобрести, а также на определенном наборе направлений деятельности, который можно осуществить при помощи Всемирной сети. Однако в прочих отношениях Всемирная сеть может рассматриваться только как дополнительное средство взаимодействия с клиентами. Данные отчета *Media Matrix*, опубликованного в «Лос-Анджелес Таймс» в августе 1999 года, свидетельствуют о том, что сайты Всемирной сети пользуются разной популярностью: на долю 50 наиболее популярных сайтов приходится 35% всех посещений — в предыдущем году этот показатель составлял 27%; на долю 10 ведущих сайтов — 19% посещений — в предыдущем году он составлял 16%. Эти данные приводятся без учета собственно сети американской телекоммуникационной корпорации *AOL* — 17 миллионов ее пользователей 75% времени своего пребывания в Интернете проводят непосредственно в сети *AOL*. По



Интернет-компания: потенциальные возможности развития

данным одного из исследований, только на долю AOL приходится 40% всей онлайн-активности в США.

Поисковикам все сложнее становится справляться с огромной нагрузкой в онлайн-режиме; причем значительная часть информации не имеет отношения к тому, что ищут пользователи. Хотя поисковики второго поколения, например *Lookmart*, *GoTo.com*, лучше справляются со своей задачей. Следовательно, пользователи заходят на сайты, где наверняка получают интересующую их информацию, а их привлечение на сайты происходит во многом благодаря «оффлайновой» рекламе. Так, *C-Net* в середине 1999 года объявила о своем намерении в течение последующих полутора лет выделить на создание собственного бренда 100 миллионов долларов. Примерно такой же объем инвестиций направляется на создание специализированных сайтов, например *www.monster.com* (для поиска работы) и *WebMD* (здоровье). Их создание связано с большими затратами, но они призваны привлечь максимально возможное число пользователей, поэтому особое внимание уделяется расширению спектра услуг и совершенствованию содержательной стороны таких сайтов. Безусловно, некоторая часть рекламных материалов предназначена для инвесторов и призвана повысить или снизить курс акций — отредактировать. Вместе с тем подобные сайты в значительной степени ориентированы на сезонный рынок. Например, многие американские рекламные агентства в середине 1999 года сообщили, что на осень того же года они перегружены заявками на размещение рекламы и были вынуждены отказать рекламодателям, поскольку все рекламные площади уже арендованы (Hwang S. L. *Webs Firms'ad Blitz Considers Wall Street*. *Asian Wall Street Journal*, 1999. P. 7).

Поставщики, принимающие решение использовать возможности Интернета, должны сознавать, что, поступая таким образом, они повышают ожидания потребителей в отношении готовности компании более активно взаимодействовать с ними, однако во многих случаях поставщики оказываются не готовы к такому взаимодействию. Данные, опубликованные *Jupiter Communications* в «Квартальном обзоре по вопросам обслуживания потребителей», свидетельствуют о том, что многим сайтам требуется пять дней и более, для того чтобы ответить на электронные сообщения, поступающие на них.

Быстрее всего реагируют на сообщения сайты туристических компаний, но в настоящее время даже на них качество обслуживания снижается. Еще хуже обстоит дело с сайтами финансовых учреждений и сайтами потребительских товаров, имеющих собственный бренд. В их отчете также отмечается недостаток решений в сфере обслуживания потребителей. Вместе с тем в отчете же указывается, что число потребителей, которые отдают предпочтение непосредственному общению с поставщиками — а не через Интернет, — по-прежнему остается весьма значительным в таких сферах, как пассажирские авиаперевозки, оказание финансовых услуг. В то время как приобретение книг, музыкальных записей, бытовой техники, программного и аппаратного обеспечения относится к сферам, в которых предпочтение потребителей отдается электронному обслуживанию. Данные отчета об онлайн-овых финансовых услугах, оказываемых американскими компаниями, который был опубликован в июле 1999 года *Datamonitor*, подтверждают это. На основании опубликованной информации можно сделать вывод, что, несмотря на расширение практики поиска потребителями интересующей их информации через Интернет, они по-прежнему стремятся к непосредственному контакту с поставщиками и личному руководству, когда речь идет о более сложных операциях, например об автоматическом осуществлении финансовых операций и предоставлении ипотечных кредитов. Однако в упоминаемом отчете прогнозируется, что более простые операции, например обслуживание по кредитным карточкам, директ-мейл, будут осуществляться через Интернет, поскольку в настоящее время данные сферы деятельности предусматривают одобрение заявок потребителей в онлайн-овом режиме, в то время как по каналам директ-мейл для этого требуется несколько дней.

В настоящее время происходит корректировка прежних подходов с учетом современных требований электронной торговли. *Engage Technologies* из Массачусетса имеет базу данных на 30 миллионов пользователей Интернета, то есть треть всех американских пользователей. Для того чтобы составить представление об интересах пользователей, компания отслеживает, на какие сайты они заходят и как долго на них находятся. Затем информация обобщается и используется для определения це-

левой аудитории. *Double Click*, онлайн-рекламная компания, которая, помимо всего прочего, занимается изучением клиентов, недавно объявила о приобретении *Abacus* — компании, имеющей самую обширную в США базу данных о покупках, осуществляемых по директ-мейл.

Изменение корпоративной политики

Вышеприведенный пример изменения корпоративной политики представляет собой частный случай более общего явления. На многих рынках формирование новых условий конкуренции, приватизация, дерегулирование, отлив денежных ресурсов из финансовых институтов на неорганизованный рынок ссудного капитала и обратный процесс побуждают компании чаще пересматривать свою стратегию. В таких обстоятельствах, вероятно, целесообразнее не применять рекомендации, предусматривающие формирование ИТ-стратегии, вытекающие в свою очередь из корпоративной стратегии, которые изложены во многих пособиях по ИТ-технологиям. Значительно лучше было бы сконцентрировать свои усилия на создании базы для ИТ-возможностей, которые могут оказаться полезными при реализации разных сценариев осуществления стратегии. Речь идет об использовании промежуточного ПО для обеспечения на практике интеграции различных систем. Вполне очевиден тот факт, что для большинства компаний электронные средства приобретают принципиально важное значение. Они способствуют повышению качества обслуживания потребителей, снижению издержек и большей эффективности в деятельности компаний, что в свою очередь обуславливает появление у компаний новых возможностей.

Частые изменения корпоративной стратегии являются одной из причин сложностей, возникающих в процессе реализации программ планирования ресурсов предприятий (ERP-программы). Как свидетельствуют результаты исследований, проведенных *Standish Group*, 90% всех ERP-проектов, рассчитанных на вполне определенный бюджет, в конечном итоге выходили за его рамки. Лишь в 20% случаев в таких проектах был задействован один продавец; в 50% случаев их было четыре и более. Вот почему появляется такое количество проблем, когда воз-

никает необходимость интеграции ПО с другими системами. По данным *Gartner Group*, ERP-системы лишь на 30% обеспечивают функциональные потребности компаний.

Активизация деятельности компании, повышение ее эффективности и снижение издержек

Использование различных электронных технологий, которые зачастую сочетаются с творческим применением промежуточного ПО, способствует снижению издержек компании и повышению эффективности ее деятельности. Одна из методик предусматривает сокращение числа промежуточных неавтоматизированных операций или даже полную автоматизацию процесса, что предполагает бесперебойное движение информационных потоков между поставщиком и потребителем, а также в рамках организационной структуры самого поставщика. Стадии «интеграции звеньев цепочки поставок», «сквозной обработки» и «нулевой латентности» приобретают новое практическое значение для компаний, поскольку электронные технологии позволяют быстрее активизировать или снижать активность «цепочки поставок». Например, сайт *DHL'Connect* создан на основе ПО передачи сообщений, разработанного *IBM*.

Успешное развитие межфирменной торговли

По оценкам *Forrester Group*, ежегодно объем межфирменной торговли товарами, осуществляемой через Интернет, увеличивается вдвое. Что же касается электронной торговли потребительскими товарами, то за пятилетие начиная с 1998 года ее объем должен увеличиться с 8 млрд до 108 млрд долларов. Чаще всего подобные методики торговли используются в таких областях, как вычислительная техника и электроника. Следом за ними идут аэрокосмическая отрасль, телекоммуникации, автомобильная промышленность, оказание финансовых услуг, например инвестиционно-учредительская деятельность банков. Темпы такого прогресса зависят от ПО, компьютерных платформ и опыта в области интеграции систем. В настоящее

время признанными лидерами здесь считаются *Cisco, Dell, GE, Ford, Visa*. Перечисленные компании используют возможности Интернета для взаимодействия не только с потребителями, но и с поставщиками, а также для того, чтобы в послепродажный период направлять информацию своим поставщикам. Поставщики *Ford*, например, сразу же извещаются о размещенных клиентами заказах.

Одним из проявлений более выраженных преимуществ, обусловленных данным подходом, является обслуживание потребителей. Один из способов снижения издержек на обслуживание потребителей заключается в том, чтобы дать последним возможность направлять в систему компании свои предложения относительно путей улаживания конфликтных ситуаций. По мере увеличения объема продаж процент издержек на обслуживание потребителей по отношению к объему прибыли снижается. Если качество обслуживания потребителей находится на достаточно низком уровне, использование Интернета предоставляет компании такие возможности в плане расширения ее деятельности, которые в иных условиях были бы просто невозможны.

В наиболее успешно действующих компаниях большинство сделок заключается без непосредственного участия людей, что также предполагает наличие внутренних отношений между потребителем и поставщиком. Речь, например, идет о взаимосвязи работы бюро калькуляций и отдела по работе со счетами клиентов, причем управление издержками должно осуществляться с помощью Интернета. Такая практика имеет ряд других выгод, в частности это приводит к ускорению закрытия счетов, что в свою очередь способствует более быстрому осуществлению анализа, направленного на определение изменений потребностей клиентов, совершенствование методов управления потоками наличности и т. д. Поставщики могут отслеживать, насколько успешно компании-потребители реализуют их продукты, и определить, каким образом они могут повлиять на показатель объема продаж (так, например, поступает *Safeway UK*). Кроме того, Интернет позволяет поставщикам быстрее реагировать на возникновение проблем и появление новых возможностей. Различие между таким подходом и прежним, электронным обменом данных (EDI) заключается в том, что

издержки на подключение к интрасети потребителей составляют всего несколько тысяч долларов вместо нескольких миллионов при применении EDI-методики.

Новый подход к управлению клиентами и поставщиками можно охарактеризовать как «выворачивание деятельности изнутри наружу». Многие аспекты деятельности компании, которые ранее носили внутренний характер и были закрыты для потребителей и поставщиков, теперь носят выраженный публичный характер. И действительно, при деловом взаимодействии, когда поставщиков и потребителей связывают партнерские отношения, очень немногие аспекты деятельности компании остаются вне поля зрения поставщиков или потребителей и очень немногое в деятельности компании остается вне их сферы влияния. Тем не менее значительное число компаний еще очень нескоро внедрит данный метод. Несмотря на желание повысить эффективность своей деятельности, активизировать ее, используя методы электронного бизнеса, и распространить их на работу с потребителями и поставщиками, многие компании по-прежнему воспринимают электронный бизнес лишь как создание и использование сайтов, не понимая, что для успешной работы им нужно реализовывать более серьезные проекты.

Для осуществления деятельности в сфере электронной торговли Интернет-деятельность компании должна быть направлена на поддержку:

- доступа к базе данных потребителей и информации, подтверждающей эти данные;
- онлайн-овых сделок, а в будущем и переговоров;
- доступа к базам данных поставщиков;
- интеграции с деятельностью call-центров;
- различных методов осуществления платежей.

Из отчета, опубликованного *Yankee Group* в 1999 году, явствует, что всего около 20% американских крупных и средних компаний хоть в какой-то мере приближаются к выполнению вышеназванных целей. Осуществление таких преобразований предусматривает изменение самой культуры деятельности компаний. Активное внедрение методик электронного бизнеса, а также активное участие потребителей и поставщиков в дея-

тельности компании, равно как и компании в деятельности ее деловых партнеров, всячески приветствуется. Главное в таком взаимодействии — доверие.

Чаще всего в качестве показательного примера приводится *Cisco* — производитель оборудования для Интернета. Она строит свою производственную деятельность на основе аутсорсинга, развивая современные отношения между потребителями и поставщиками. Главная задача такой компании заключается как в получении прибыли, так и в поддержании отношения с поставщиками, обеспечивая им рентабельность, для того чтобы они были в состоянии быстро снабжать компанию и получать причитающиеся платежи. Помимо этого, поставщики также привлекаются к вертикальной интеграции, например к разработке продукта.

В действительности методику взаимодействия нужно распространить на все виды услуг. Приведем в качестве примера *Home Depot*, розничный магазин, реализующий сборные конструкции. Строители и потребители на сайте магазина могут получить необходимую консультативную помощь, а строители — найти субподрядчиков. Благодаря своему сайту потребители могут определить объем необходимых им стройматериалов, вовремя получить их, пополнив таким образом свои товарно-материальные запасы. В настоящее время классические преимущества автоматизированной цепочки начисления стоимости можно распространить на мелких поставщиков и потребителей, что приводит к существенному снижению затрат на функционирование такой цепочки и ускорению самого процесса ее функционирования по сравнению с тем, как такое происходило раньше. При наличии избытка товарно-материальных запасов можно провести аукционы. Использование данной методики может обусловить распространение принципа ценообразования на основе контроля уровня доходов за пределы традиционных сфер его применения, а именно энергоснабжения, транспорта, телекоммуникации. В некоторых отраслях экономики при автоматизированных покупках автоматическое применение принципа ценообразования на основе контроля за уровнем доходов станет обычным явлением. Например, *Coca-Cola* проводит испытание автоматов, которые будут устанавливать цену на напиток в зависимости от погоды. Однако данная

методика не отрицает ряд основных CRM-принципов, поскольку принцип ценообразования на основе уровня доходов можно задействовать для того, чтобы, используя те или иные предпочтения потребителя, добиться увеличения объема его закупок. Итак, приведенную методику можно модифицировать для привлечения приемлемых для компании клиентов и удержания их.

Повышение роли посредников

Одна из основных сфер интересов компании — как электронный бизнес помогает ей взаимодействовать с посредниками, прекращать или восстанавливать с ними отношения. На рынках, где деятельность посредников сопряжена с большими издержками или обуславливает задержки движения наличности, в частности в области туризма, оказания Интернет-услуг либо турагентами, либо туроператорами, использование чартерных авиалиний, такая деятельность оказывается очень успешной. В ряде случаев наличие Интернета приводит к тому, что некоторые участники цепочки начисления стоимости стремятся «перепрыгнуть» через несколько ее звеньев. Например, в случае двухступенчатой системы распределения, предусматривающей участие как оптовых, так и розничных торговцев, конечный потребитель может приобрести продукты как у одного, так и у другого. Некоторые поставщики продуктов/услуг, например авиакомпания, допускают ошибку, полагая, что им целесообразнее управлять системой в целом, например путем непосредственного взаимодействия с клиентами, а не путем поощрения сильной конкуренции между всеми звеньями цепи, что приводит к снижению объема прибыли от дистрибьюторской деятельности.

Одно из величайших заблуждений относительно электронного бизнеса заключается в том, что он якобы поощряет непосредственное взаимодействие компании как с компаниями-посредниками, так и с конечными потребителями. В настоящее время совершенно очевидно, что дело обстоит совсем не так. Одно из достоинств электронного бизнеса заключается в том, что он позволяет разбить внутрифирменную «цепочку начисления стоимости» таким образом, чтобы одна часть компании могла выступать в качестве посредника сбыта продукции

другой ее части. Кроме того, она способствует появлению новых Интернет-посредников. Приведем пример.

Американская компания *National Transportation Exchange (NTE)* занимается размещением грузов на грузовиках, совершающих порожние рейсы, создавая, таким образом, наличный рынок грузов. Компания получает комиссионные, сумма которых определяется стоимостью каждой сделки, менеджеры по работе с автопарком или водители — владельцы автотранспортных средств получают дополнительную выгоду, а у компаний-грузоперевозчиков появляется возможность устанавливать приемлемые цены. Изначально *NTE* была создана как организация, объединяющая в себе собственников. Но потом оказалось, что ее функционирование связано с очень большими затратами и обеспечивает доступ только к тем потребителям и продавцам, которые готовы заниматься инвестиционной деятельностью. Такого же рода организации-посредники появились и в ряде других сфер экономики, где предусматривается наличие запасных резервных мощностей.

То же самое можно отнести к рынку маркетинговых услуг. Например, *Adauction.com* специализируется на продаже со скидкой свободных онлайн-рекламных площадей. Существует три вида аукционов: *MarketPlace* — ежемесячно проводимый аукцион, *Tune-in* — аукцион для конкретных категорий продуктов и *LastCall* — для спонтанно заключаемых сделок. Зарегистрировано более 300 потребителей, которые прошли проверку на кредитоспособность. Даже на таком посещаемом сайте, как сайт *Yahoo!*, три четверти рекламных площадей могут оставаться незадействованными. В настоящее время *Adauction.com* воссоздается как основа для вертикального рынка, которому необходимо проведение исследований на предмет наличия таких характеристик, как дискуссионные группы и группы новостей.

Аналогичный сайт *Chemdex* создан для химиков-исследователей. На нем примерно 200 поставщиков предлагают около 500 тысяч продуктов для лабораторий. Таким образом, пользователи избавлены от необходимости изучать множество каталогов и тратить много времени на телефонные звонки. Кроме того, *Chemdex* использует ПО для осуществления закупок, что позволяет делать закупки через Интернет, в рамках корпоративной закупочной политики потребителей.

Выше приведены примеры организаций-посредников, выполняющих различные информационные функции. *Chemdex* выполняет функции концентратора, а *Adauction* — брокерские функции, *NTE* же специализируется на организации информационного обмена. Однако все три функции можно сочетать на одном сайте. Такие методики предусматривают ситуации, при которых покупатели и продавцы не имеют возможности тесно взаимодействовать в условиях отсутствия реального (в отличие от виртуального) места для осуществления рыночных операций, а также в тех ситуациях, когда на рынке отсутствует компания-доминант. Принимая во внимание опыт и компетентность, необходимые для создания и эксплуатации таких сайтов, а также готовность коммерческих компаний-пользователей платить комиссионные для получения реальной экономии, весьма вероятно, что рентабельность подобных сайтов будет более высокой по сравнению с потребительскими сайтами. Ожидается, что доля оборота, проходящая на таких информационных посредников, будет быстро увеличиваться. Их экономическое преимущество заключается в возможности поддерживать баланс между интересами покупателей и продавцов, не позволяя ни одной из сторон занять доминирующее положение. Они не только способствуют снижению издержек, связанных с переключением на новых потребителей, но и предоставляют расходы на поиск новых потребителей для поставщиков, давая возможность потребителям получить информацию о поставщиках, а поставщикам — обосновать для себя выбор тех или иных потребителей. Кроме того, они предоставляют мелким компаниям возможность воспользоваться преимуществами систем, рассчитанных на крупные компании. Речь, в частности, идет о заказе авиабилетов и фактурировании. Создается впечатление, что информационные посредники, вероятнее всего, достигнут успеха, если сконцентрируют свою деятельность на вполне определенных возможностях.

Их внимание к информации вовсе не означает отказ от посредничества, они представляют собой просто новую форму построения деятельности организаций-посредников. Все равно остается необходимость в работе с товарно-материальными запасами, но эта деятельность может осуществляться отдельно от собственно торговли. Например, информационные посредники могут осуществлять взаимодействие между покупателями

и продавцами, а специалисты, занимающиеся товарно-материальными запасами, и дистрибьюторы обеспечивать наличие продуктов и их доставку. Безусловно, тогда отпадает необходимость в инвентарных описях.

Некоторые традиционные организации-посредники стали в своей деятельности использовать Интернет, американская компания *Marshall* и британская *RS Components* являются дистрибьюторами электронных компонентов. В настоящее время они используют возможности Интернета для предоставления нескольким десяткам тысяч потребителей продуктов, информации и услуг, а поставщикам — соответствующих данных. *Wyle Electronics Trading* (поставщик полупроводников и компьютерных систем) использует промежуточное ПО, разработанное *IBM*, для соединения Интернет-приложений с корпоративными базами данных, хранящимися в универсальной вычислительной машине, и системами хранилищ, то есть, когда потребитель размещает заказ на сайте своей компании (*www.wyle.com*), нет необходимости осуществлять проверку или повторно набирать необходимую информацию на клавиатуре.

Различные модели ведения электронного бизнеса

В главе 2 рассмотрены следующие модели управления клиентами:

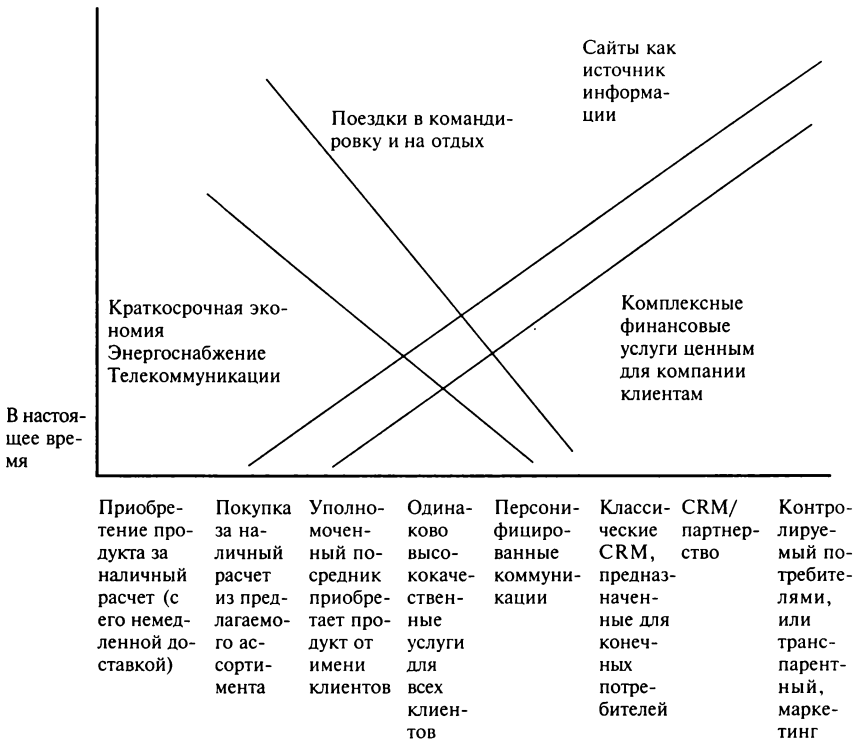
- **индивидуальный подход**, при котором компания получает большой объем информации от отдельных клиентов и пытается адаптировать свои предложения к максимально возможным потребностям потребителей;
- **транспарентный маркетинг**, при котором компания предоставляет возможность потребителям максимально влиять на содержание предложения;
- **классический CRM**, при котором база данных о клиентах используется для работы с группами потребителей, для того чтобы ими можно было управлять на ограниченном числе сегментов, выходя на каждый из них с совершенно разными предложениями;

- **персонализация коммуникаций** предусматривает стандартные предложения, однако они несколько модернизируются, для того чтобы соответствующим образом осуществить базовую персонализацию и целевой подход;
- **предоставление всем без исключения клиентам одинаково высококачественных услуг:** при таком подходе самые качественные предложения делаются всем клиентам; зачастую при работе на наиболее значимых сегментах рынка компания комбинирует данную методику с использованием CRM-подходов;
- **чистые сделки** купли-продажи на основе максимальной ценности клиента по состоянию на данный момент;
- **продажа продукта за наличный расчет** (с его немедленной доставкой) на основе управляемого списка: при данном подходе фокусируют свое внимание на составлении списков для потребителей, после чего формулируют наиболее приемлемые для них предложения;
- **приобретение продукта** с его немедленной доставкой через посредника предусматривает, что посредники выбирают продукты от имени клиентов, поэтому компании нужно попасть в список поставщиков, составленный для посредников, если таковой в принципе существует, а затем представить наиболее ценное предложение;
- **каналы партнерства** предусматривают, что компания работает, используя их для формирования отношений с клиентами и управления ими.

В основе большинства представленных подходов — соответствующие подходы к ведению электронного бизнеса (см. диаграмму на с. 296).

Тем не менее, как следует из вышесказанного, в настоящее время появились компании, которые осуществляют торговлю, используя вышеназванные модели. Зачастую они применяют одновременно несколько таких моделей. Один из основных вопросов, который стоит перед компанией и который можно расценивать либо как возможность преуспеть, либо как угрозу, формулируется следующим образом: «Какая роль в нашем секторе экономики отводится e-бренду?»

E-бренд — явление, характерное исключительно для электронного бизнеса. Такой бренд нацелен на существующие брен-



Каким образом электронная торговля способствует смещению доминантных моделей управления клиентами

ды, функционирующие за счет традиционных технологий, и имеет своей целью снижение издержек компании. Ответ на вышеприведенный вопрос уже известен: он заключается в появлении новых типов компаний, часть из которых работает только с e-брендами.

Электронные посредники

Электронные посредники могут существовать на рынке исключительно потому, что способны более эффективно осуществлять взаимодействие потребителей с поставщиками, нежели другие частные лица или компании. В некоторых случаях они могут выполнять свою работу лишь потому, что их дея-

тельность носит более специализированный характер по сравнению с другими частными лицами и компаниями в отношении производства, маркетинга, доставки продуктов или оказания услуг. Работающие с ними поставщики впоследствии могут сфокусировать свое внимание на производстве соответствующих продуктов и их учете. Поддерживая отношения с различными поставщиками, электронный посредник может найти наиболее приемлемую цену на тот или иной продукт, или практически на все имеющиеся продукты, или на тот продукт, который более всего устраивает потребителя. Такое положение некоторым образом определяется тем, в какой степени при производстве того или иного продукта учитываются индивидуальные спецификации потребителей. Речь, в частности, идет о сопоставимости продуктов с точки зрения стандартных характеристик. Если речь идет о физическом продукте, электронный посредник организует поставку, прибегая к услугам третьей стороны, например курьеров. Безопасность отношений между потребителями, поставщиками и электронными посредниками обеспечивается за счет использования электронных средств.

Одна из проблем, касающихся деятельности посредников, заключается в нестабильности показателя объема торговли. Такая нестабильность бывает довольно выраженной. *E-Trade* столкнулась с проблемами, связанными с изменением объема торговли, что вполне могло привести к возникновению правовых проблем, поскольку клиенты стали нести убытки в результате неспособности посредников вовремя выполнять заказы. Компания *Charles Schwab* использует программу *IBM Websphere* и постоянно ее расширяет, для того чтобы удовлетворить ранее не встречавшиеся запросы. *Schwab* имеет около двух миллионов счетов, и половина всего объема ее брокерской деятельности осуществляется в онлайн-режиме.

Кроме того, посредники могут использовать любую модель. Однако эффективность подобного бизнеса достигается благодаря специализации услуг и формированию таких отношений с потребителями, которые позволяют посредникам максимально полно удовлетворять потребности клиентов. В данном случае речь идет о сочетании таких методик, как покупка продукта за наличный расчет, CRM-модель и индивидуальный подход.

Производитель

Как правило, когда речь идет о модульных продуктах с изменяющейся конфигурацией, потребители компании могут самостоятельно создать для себя продукт одним нажатием мыши около соответствующих характеристик продукта (это касается, в частности, продуктов *Cisco* и некоторых автомобильных компаний). Цена, условия оплаты, поставки и прочие аспекты предложения выбираются потребителями из перечня вариантов. Изучив опционы, выбранные потребителями, компания может составить представление о своих будущих продуктах, а также понять, какие именно характеристики производимых ими в настоящее время продуктов наиболее востребованы. В результате использования данной модели компания может прийти к заключению, что ей наиболее целесообразно заниматься выпуском модифицированных вариантов продуктов с учетом индивидуальных потребностей клиентов. Такое намерение может привести к использованию методики аутсорсинга в деятельности организаций, находящихся в верхней части цепочки начисления стоимости. Тогда производитель, по сути дела, превращается в электронный сборочный цех, в некоторой степени дублируя функции активных посредников.

Проведение аукционов

При проведении аукционов потребители представляют свои заявки на продукты/услуги. Речь может идти о тех продуктах, которые не продаются по стандартным ценам, например приставные сиденья в самолетах или в гостиничных номерах. Компания, проводящая аукцион, не располагает соответствующими продуктами (как, например, в случае с заказом авиабилетов), а получает их из других источников, выплачивая небольшую сумму комиссионных поставщикам после подтверждения заказов. Онлайн-аукционы предоставляют возможность сформировать более масштабные и глубокие рынки, которые не зависят от приходящих на аукционы людей. Это приводит к увеличению стоимости некоторых активов, например товаров, бывших в употреблении.

В настоящее время процедура проведения веб-аукционов довольно проста: продукты/услуги предлагаются, а потребители могут присылать свои заявки, руководствуясь различными правилами. На сайте *e-Bay* аукционы обычно носят прозрачный характер. Каждый может видеть, как заявки предлагаются, какие продукты продаются, хотя такая открытость увеличивает опасность разного рода тайных сговоров, поскольку участники аукционов могут связываться друг с другом по e-mail, договариваясь о совершении незаконных сделок. Для того чтобы контролировать недобросовестных продавцов, *e-Bay* дает возможность продавцам, регулярно участвующим в аукционах, устанавливать определенные критерии качества и надежности, а покупателям высказывать свои соображения по данному поводу.

На деловом рынке практика проведения аукционов получает широкое распространение, и, по мнению некоторых экспертов, в скором времени на их долю придется большая часть заключаемых сделок — в частности, по купле/продаже материалов или комплектующих. В 1998 году объем сделок, заключенных американской компанией *Freemarkets* в ходе проведения таких аукционов, составил более миллиарда долларов. Данная методика может распространяться и на деятельность госструктур, в частности, на организации, занимающиеся лицензионной деятельностью (например, в сфере радиовещания). *E-STEEL* — биржа металлов, на которой покупатели и продавцы сталелитейной продукции представляют свои заявки на различные виды стали. Многие из сайтов, предназначенных для деловых потребителей, представляют собой двусторонние аукционы, на которых покупатели и продавцы предлагают свои цены до тех пор, пока не найдут компромиссный вариант, как на фондовом рынке. В США насчитывается более 500 сайтов, на которых проводятся бизнес-аукционы, и число их стремительно растет. Ожидается, что оно составит несколько тысяч.

Для того чтобы в полном объеме обеспечить функционирование рынка, участниками которого являются продавец и покупатель, необходимо новое ПО; особенно это касается тех случаев, когда цена — не единственный вопрос, обсуждаемый сторонами. Исследователи, работающие в *IBM*, уже занимаются разработкой такого ПО. Функции данной системы заключаются в составлении графиков проведения аукционов, разме-

щении рекламных материалов о них, классификации покупателей и продавцов, определении условий предоставления кредита, приеме заявок на участие в аукционах. Кроме того, она закрывает сделки, разрабатывает графики платежей и поставок, успешно интегрирует осуществленные сделки с системами поддержки компании.

Один из вопросов, с которыми сталкиваются компании, — какая модель аукциона целесообразна для того или иного рынка. «Голландский» аукцион предусматривает снижение стартовой цены до того уровня, пока участники аукциона предлагают свои цены. Такой вид аукционов приемлем для ликвидных товарно-материальных запасов. В то время как аукционы, на которых участники вслух называют свои цены, более всего целесообразны для продажи единичных или ограниченных лотов. Возможно также проведение обратных аукционов. На них покупатели высказывают свои пожелания, запрашивая у поставщиков соответствующие товары. Обратные аукционы — один из вероятных вариантов классических промышленных тендеров. Сотрудники исследовательского отдела *IBM* изучают также ситуации, при которых покупатели и поставщики оговаривают цену, затем оговаривают дополнительные условия, например график поставок, платежей и т. д.

Но даже в ситуациях, когда формально аукцион и не проводится, в настоящее время возможно путем использования *IBM*-технологий (разработанных для проекта *Japanese Tabi Can*) направить электронных агентов на разные сайты. Они изучают предложения, находят самые лучшие цены и направляют потребителям информацию по e-mail. В принципе такая система разрабатывается для посредников, но в конечном итоге она может распространяться и на пользователей.

Безусловно, первоначально пользователями онлайн-аукционов, вероятно, будет группа предубежденных пользователей, которые обращают внимание в первую очередь на цену, а не на прочие показатели. Такой подход не мешает компании предлагать услуги, соответствующие более высоким ценам. Как свидетельствует практика туристических компаний, потребители сами зачастую способствуют установлению цен выше стандартных, поскольку хотят приобрести билеты на вполне определенный рейс, забронировать номера в определенных отелях

и в нужные для них дни. Иными словами, изначальное установление максимальных или более низких цен не является эффективным способом с точки зрения получения прибыли.

Создание благоприятных условий для использования каждой модели

Для каждой из представленных моделей характерны своя последовательность действий и требования к системе поддержки, включая подтверждение платежей третьих сторон (как правило, банков). В настоящее время целый ряд поставщиков предлагает полный пакет ПО и даже услуги, что дает возможность компаниям адаптировать различные бизнес-модели для торговли в Интернете (Jutla D. et al. *Making Business Sense of E-Commerce*. Computer, 1999. P. 67–75). Например, *Made2Manage Systems* располагает ПО для деятельности целой компании в Интернете; данное ПО было разработано для небольших компаний.

Расширение систем и вопросы менеджмента

Многие компании полагают, что им вполне достаточно наличия единственной системы управления клиентами (чаще всего CRM-системы), базы данных о клиентах или же call-центра. В действительности управление клиентами — новая сфера деятельности компании, которая зачастую вступает в конфликт с другими существующими ее аспектами. Для компании необходимы не только другие данные, но и иные критерии для принятия решений, иные стимулы, а также умения и навыки. Более того, деятельность компании претерпевает стремительные перемены в связи с внедрением технологий электронного бизнеса, который будет неизменно совершенствоваться.

Таким образом, многие компании в настоящее время осознали, что изменения в области управления клиентами являются долгосрочными и непрерывными процессами. В таких случаях вполне обычным считается определение планов на период в 2–3 года, когда постепенно вводятся системы, призванные выс-

тупать в качестве поддержки постоянно совершенствующегося СМ-процесса. Кроме того, при помощи эффективных методов осуществляется интеграция систем для обеспечения их взаимодействия в реальном времени.

Что касается управления клиентами через Интернет, то в настоящее время навыками подобной работы владеют немногие, поскольку данная деятельность предполагает сочетание CRM-навыков и опыта использования Интернета. Один из серьезных изъянов в работе компаний заключается в недостаточно высоком качестве анализа и планирования СМ-деятельности. В целом компании не очень хорошо представляют себе, на каком этапе у них находится СМ-деятельность и насколько эффективно используют они данные о клиентах, для того чтобы выявить наиболее ценных, удержать их и т. д. При внедрении электронных подходов ситуация еще более осложняется, и для нее необходима еще более серьезная база — ведь использование электронных средств предполагает серьезный контроль за внешними проявлениями деятельности организации, так как поведение потребителей (и поставщиков) может неожиданно меняться, и этот процесс будет ускоряться. В таком случае возникает необходимость в более интеллектуальных системах и процессах для управления клиентами или же для того, чтобы предоставить клиентам возможность влиять на деятельность компании, без которой потребители, поставщики и другие компании, вероятно, не получают преимущество от электронной торговли. Особенно если электронная торговля осуществляется наряду с традиционными методами ведения бизнеса — в частности, с использованием каналов распространения.

Перспективы электронного бизнеса с точки зрения управления клиентами

Информированный потребитель

Во многих аспектах СМ-деятельности обмен информацией традиционно считается одним из ключевых моментов установления хороших отношений с потребителями. Как свидетельствуют многие вышеприведенные примеры, использование Интернета

существенно упростило процесс предоставления информации потребителям. Это еще более ощутимо в сферах, где потребители традиционно лишены возможности получить информацию от специалистов, например в области здравоохранения.

На деловых рынках, которые всегда столь активно отзываются на предоставление более содержательной информации, появляются новые модели брокерской деятельности, и проведение аукционов становится еще одной возможностью расширения объема информации. Наличие данных об имеющихся товарах, о компаниях, которые хотят их приобрести, о запросах потребителей — составляющие, облегчающие взаимодействие сторон, которое по традиционным каналам коммуникаций и дистрибьюторским каналам осуществить гораздо сложнее.

Расширение прав потребителей

Правительства разных стран сталкиваются с проблемами, связанными с управлением многочисленными налогоплательщиками. В Германии принятие законодательных актов, предусматривающих возможность цифровой подписи, разработку технологий, направленных на создание ключевой инфраструктуры общества, а также на консолидацию финансовой и платежной сфер, создало благоприятные возможности для быстрого развития электронной торговли. В Испании налогоплательщики могут, используя ПО, разработанное для составления налоговых деклараций (PADRE), ставить на них свою цифровую подпись, причем вышеуказанное ПО налогоплательщики могут получить на сайте агентства по налогообложению (www.aeat.es). Цифровой сертификат устанавливается в навигаторе ПК-пользователя; данные сертификаты оформляются Управлением сертификации. Таким образом, Управление по налогообложению уполномочено проверять и расшифровывать соответствующие данные.

В этом случае потребителям предоставлена возможность эффективно взаимодействовать с государством, не стоять в очередях, не дожидаться ответа на звонок, не заполнять бланки и избежать всей бюрократической волокиты. Особенно значительные последствия такие преобразования будут иметь для менее

развитых стран, где государственный бюрократический аппарат играет первостепенную роль в создании рабочих мест.

Создание более благоприятных условий для развития электронных услуг

После несколько нерешительного начала появилась система электронных платежей. Путь ей проложила практика осуществления торговых операций на деловом рынке. В настоящее время налицо куда более серьезное развитие электронных услуг. Например, *TeleCash* — шуттгартская компания по оказанию электронных услуг предоставляет весь спектр услуг в сфере электронных наличных платежей, включая дебетование, кредитование пластиковых карточек, а также осуществление операций на основе предоплаты. Она создала около 125 000 мест продаж, и в 1998 году объем ее прибыли составил 80 млн долларов. Компания предлагает услуги в области создания ключевых инфраструктур финансовым компаниям, государственным учреждениям и корпорациям.

Аспекты e-CRM

Ниже приводится перечень ключевых проблем, которые необходимо решать в ходе осуществления электронного бизнеса и CRM-мероприятий в вашей компании.

Дизайн сайта и/или страницы, ориентированный на потребителя и поставщика

- Какими должны быть сайты и страницы, для того чтобы стимулировать активное и долговременное обращение пользователей к ним? Какие из них побуждают пользователей обращаться чаще? Отвечает ли деятельность компании поставленным целям?

- Если вы ставите задачу стимулировать повторные обращения пользователей на сайт, можете ли вы сократить время на повторную идентификацию клиентов?
- До какой степени потребители намерены контролировать онлайн-ую деятельность компании в плане ее функциональности и скорости предоставления услуг? Насколько это зависит от сегментов и типов потребителей? Предоставляете ли вы потребителям возможность в таких масштабах осуществлять контроль?
- Важно ли дать возможность потребителям скорректировать содержание сайта, исходя из своих потребностей, или сотрудничать с ними иным образом? Какие преимущества это дает вашим потребителям, поставщикам и вашей компании? Какие аспекты/функциональные особенности необходимо для этого задействовать? Как можно стимулировать желание потребителей сотрудничать с вами?
- Насколько сопоставимы результаты работы вашей компании с аналогичными показателями ваших конкурентов? Насколько изменились ваши относительные показатели? Есть ли у вас неиспользованные резервы?
- Используете ли вы какие-либо стимулы в отношении потребителей и поставщиков, для того чтобы они регистрировались у вашей компании? Речь идет о поощрительных подарках, предоставлении информации и услуг с учетом индивидуальных потребностей клиентов, расширении спектра функций, гарантии защиты приватной информации.
- Рассмотрели ли вы вопрос об установлении партнерских отношений с другими соответствующими компаниями? Если вы обсуждали его, соответствует ли используемая вами методика подходу, которого придерживаются другие компании, что позволяет наладить им быстрое взаимодействие, например с соответствующими частями вашего сайта?
- Позволяет ли ваш сайт отслеживать необходимую информацию и предоставляет ли он возможности для использования push-технологии, с тем чтобы пользователям не нужно было регистрироваться?

- Способствует ли используемая вами методика тому, что ваши поставщики и потребители рекомендуют вашу компанию другим людям?

Лояльность потребителей и отношения с ними

- Предусматривает ли используемая вами методика признание того обстоятельства, что электронный бизнес упрощает процесс переключения потребителей с вашей компании на другую и наоборот, а для ваших поставщиков упрощает процесс поиска других потребителей? Разработали ли вы поощрительное вознаграждение для удержания «хороших» клиентов и повышения показателя объема их закупок, приходящихся на долю вашей компании, а также стимулы, направленные на то, чтобы ваша компания пользовалась у поставщиков статусом наибольшего благоприятствования?
- Сможете ли сформулировать для потребителей и поставщиков четкое представление о том, в силу каких причин вы хотите взаимодействовать с ними тем или иным образом, а также какие выгоды они получают в случае согласования своих планов с вашими?
- Продолжаете ли вы изыскивать новые способы предоставления потребителям и поставщикам возможности контролировать развитие ваших отношений с ними, анализировать используемую вами методику работы, которая призвана отвечать их интересам? Речь в данном случае может идти о поддержании на соответствующем уровне персональных характеристик клиентов и льгот для них, выборе входящих и исходящих каналов коммуникаций, преимуществ в обслуживании, как-то: доставка, выписывание счетов, выбор способов регистрации и получения информации, а также сортировки данных, представленных в процессе взаимодействия.
- Используете ли вы данные для прогнозирования потребностей клиентов и поставщиков?
- Используете ли вы данные для распознавания возвращающихся к вам поставщиков и клиентов, упрощения

процесса осуществления операции, сокращения времени на эту работу и повышение показателя безопасности совершаемых сделок?

- Предоставляете ли вы возможность потребителям и поставщикам выяснить, каким образом совершение сделок или углубление отношений с компанией может способствовать получению ими соответствующих выгод, сокращению издержек и более полному удовлетворению их потребностей?
- Предоставляет ли используемый вами подход возможность потребителям и поставщикам делиться с третьими лицами информацией по таким вопросам, как опыт ведения бизнеса с вами, опыт использования вашего продукта/услуги, а также способы повышения формирования более взаимовыгодного сотрудничества?
- Ориентированы ли ваши продукты, политика ценообразования и средства коммуникации на удержание клиентов и могут ли клиенты вносить свой вклад в эту деятельность, так чтобы повысить вероятность того, что компания действительно их удержит (например, путем определения таких условий контракта, которые устраивали бы обе стороны)?
- Способствует ли ваш подход тому, что клиенты, перестав быть лояльными по отношению к вашей компании, начинают испытывать определенные проблемы?
- Имеют ли потребители возможность выбирать способы совершенствования отношений с вашей компанией, которые способствовали бы их удержанию? Речь в данном случае может идти о разработке продуктов/услуг с учетом потребностей клиентов, о предоставлении им возможности получать интересующую их информацию в удобное для них время, о быстром реагировании компании на полученную от потребителей информацию, о предоставлении ценных для потребителей дополнительных услуг, оказание которых не связано для вас с большими затратами.
- Можете ли вы, не нарушая этических норм, дать понять потребителям, что их нелояльное отношение к вашей компании вас не устраивает? Для этого, например, мож-

но использовать поощрительные меры в отношении клиентов, часто заходящих на ваш сайт.

- Приобрели ли вы навыки классификации клиентов и поставщиков по важным для вас признакам и формированию своих отношений с ними с учетом их особенностей, не отклоняясь от поставленных целей?
- Изучили ли вы различные способы, которые позволяют вашей компании разработать такой подход к работе, который бы более всего устроил ваших самых ценных потребителей и поставщиков, например путем создания привилегированных процессов/страниц для таких потребителей? Следует иметь в виду, что нужно соблюсти обязательное предварительное условие: вы должны быть уверены в том, что вам действительно целесообразно классифицировать своих клиентов по таким группам и что вы в состоянии это сделать на практике.
- Имеете ли вы представление о том, каким образом взаимодействие базы данных о клиентах с вашим подходом к ведению электронного бизнеса может способствовать совершенствованию работы в таких аспектах, как классификация потребителей и удовлетворение их потребностей на протяжении всех этапов взаимодействия сторон?
- Предполагает ли используемый вами подход необходимость составления характеристик одних и тех же клиентов для различных ситуаций, например покупок, совершаемых в выходные/рабочие дни, с учетом различной степени срочности покупок при различных ситуациях и разного уровня заинтересованности?
- Предусматривает ли используемая вами методика углубленный подход: постепенный процесс сбора информации, а не получение всех интересующих вас данных сразу, например в ходе разработки предложения, сбора данных при различных обстоятельствах, при размещении заказов, обслуживании клиентов, отслеживании процесса? Свели ли вы к минимуму число вопросов, задаваемых для удовлетворения потребностей клиентов?
- Предполагает ли используемая вами методика работы возможность формулирования предположений? Речь, например, может идти о сравнении предпочтений анало-

гичной группы потребителей и поставщиков, особенно тогда, когда предпочтения формулируются в виде примеров, а не эксплицитно?

Эффективность методики работы

- Предполагает ли ваша методика сквозной процесс, предусматривающий минимальное вмешательство со стороны людей как в плане предоставления информации, так и в плане осуществления торговых операций? Предоставляете ли вы — к взаимному удовлетворению сторон — возможность потребителям и поставщикам более активно участвовать в процессе осуществления торговых операций и в работе с соответствующей документацией, если у последних есть такое желание?
- Анализировали ли вы показатели объема издержек на обслуживание и управление потребителями и поставщиками и определяли ли способы их сокращения путем активизации деятельности компании, уменьшения масштабов ее деятельности или вообще ее прекращения?
- Дает ли ваша методика возможность потребителям, поставщикам получать информацию из различных внешних и внутренних источников, для того чтобы они могли более эффективно взаимодействовать с вашей компанией, а вы — более полно удовлетворять потребности клиентов?
- Обеспечивают ли нетрадиционные коммуникации автоматический и максимально быстрый отклик потребителей? Побуждаете ли вы потребителей и поставщиков использовать web-формы для этого?
- Используете ли вы в случае необходимости push-коммуникации? Предлагаете ли вы своим клиентам и поставщикам применять данный подход при взаимодействии с вами?

Анализ

- Позволяет ли применяемый вами подход на основе данных, используемых для ведения электронного бизнеса (о продуктах, потребителях, о положении на рынке, о

контактах с клиентами, о товарно-материальных запасах и т. д.), составить полную картину того, как меняются потребности клиентов и каким образом вы можете адаптировать свой подход, для того чтобы удовлетворить потребности клиентов?

- Владеете ли вы методами ускоренного анализа в рамках применяемого подхода, позволяющего составить представление о том, как можно улучшить ситуацию в области взаимодействия с клиентами быстрее конкурентов?
- Предусматривает ли выбранный вами подход принцип саморегуляции, то есть возможность совершенствования по мере накопления компанией опыта?
- Предусматривает ли ваш подход наличие определяемой методом поиска информационной базы, созданной с учетом потребностей клиентов? Речь идет о вопросах общего характера, а также о конкретных, часто задаваемых как потребителями, так и поставщиками вопросах, позволяющих потребителям и поставщикам получать быстрые и более подробные ответы на них?

Вопросы взаимодействия и процесс изменений

- Обеспечивает ли ваш подход возможность персоналу компании, вашим потребителям и поставщикам получать все соответствующие наборы данных и источники? Речь, например, идет о других сайтах, системах учета товарно-материальных запасов, системах материально-технического снабжения, call-центрах, отсканированной деловой корреспонденции, о системах работы с рекламациями, взаимодействии с торговыми точками, системах различных баз данных, системах проведения кампаний и работы со счетами-фактурами?
- Учитывает ли ваш подход в полной мере возможности слияния, ускорения или отказа от тех или иных процессов и подпроцессов — будь то управление информационными потоками, внутренняя деятельность компании или деятельность компании на рынке?

- Определили ли вы, в какой сфере электронной торговли ваша компания наиболее компетентна, принимая во внимание стремительность, с которой происходит процесс обновления и изменения навыков в этой области?
- Выявили ли вы процессы, осуществление которых не вполне соответствует основным задачам деятельности компании и которые могли бы осуществляться потребителями и/или поставщиками либо имеющимися потенциальными посредниками или торговыми агентами?

Приватная информация: гарантии и риски

- Предприняли ли вы все необходимые меры для обеспечения защиты приватной информации, а также для обеспечения защиты интересов своих клиентов и поставщиков, разъяснив потребителям, как вы это делаете и что вам необходимо для того, чтобы максимально полно гарантировать защиту такой информации?
- Предоставляете ли вы какие-нибудь гарантии в области безопасности и защиты приватной информации? Речь идет о членстве в ряде организаций, таких, как *TRUST*, *BBB OnLine*? Это возможно?
- При наличии желания у ваших потребителей и поставщиков считаете ли вы целесообразным предоставление им возможности конфиденциально заходить на ваш сайт? Выявили ли вы аспекты своей концепции, которые затрудняют взаимодействие с ненадежными потребителями и поставщиками, а также обуславливают переход благополучных в настоящее время поставщиков и клиентов в упомянутую выше категорию?

ПЛАНИРОВАНИЕ CRM-МЕРОПРИЯТИЙ

За свою более чем 15-летнюю деятельность мы определили нижеследующие базовые модели планирования CRM-программ.

- **Модель стремительного скачка** предусматривает максимально быстрое внедрение CRM-принципов в деятельность компании. Такая методика, как правило, оказывается эффективной только в «формирующихся компаниях», у которых еще не сложилась вполне определенная практика работы. Для других же компаний она редко оказывается целесообразной, и то, как правило, специализируется на прямом маркетинге, где наличие жесткого централизованного контроля обеспечивает реализацию CRM-программ. Но даже многие из вышеперечисленных компаний относятся к числу клиентоориентированных организаций и также оказались не в состоянии выполнить в полном объеме все запланированные CRM-мероприятия.
- **Модель устойчивого прогресса** предусматривает постепенное приближение к формированию представления о том, какой должна быть CRM-деятельность, причем это представление постоянно претерпевает изменения. Для более крупных компаний, у которых за спиной есть опыт осуществления целого ряда CRM-инициатив (одни удачные, другие нет) и, как правило, неоднозначный опыт отношений между специалистами по маркетингу и IT-специалистами (особенно в отношении проектов хранения данных), такой способ экспериментировать помогает лучше ориентироваться во всех вариантах CRM-

деятельности. При проекте такого рода руководство должно быть очень четким, поскольку он предусматривает целый ряд подпроектов: зачастую все начинается с экспериментальных разработок, призванных создать соответствующие возможности и условия для распространения работы по проекту в рамках всей компании. Кроме того, нужно уметь принимать жесткие решения относительно того, в каких структурных подразделениях осуществлять проект, а в каких нет, и целесообразно ли вообще оставлять не задействованными те или иные подразделения компании.

Модель «устойчивого прогресса» лучше всего демонстрировать на примере таблиц, включающих в себя несколько показателей. В таблице 14.1 отражена ситуация, когда налицо два аспекта — в данном случае это структура компании/продукты и классификация клиентов по их ценности для компании.

Таблица 14.1

Модель программы устойчивого прогресса

Группы клиентов	Структурные подразделения компании/продукты				
	А	Б	В	Г	Д
Клиенты, в настоящее время представляющие ценность для компании					
Клиенты, которые в перспективе будут представлять ценность для компании					
Прочие клиенты					

Одно из ключевых действий, которое нужно предпринять компании, состоит в том, чтобы сочетать деятельность, направленную вширь (выполнение каких-либо «не крупномасштабных» мероприятий в рамках компании в целом), и деятель-

ность, направленную вглубь (осуществление каких-либо «крупномасштабных мероприятий в рамках какого-либо подразделения компании»). Конечно, данные понятия отражают сущность процесса перемен, происходящих в области менеджмента! Для того чтобы понять их значение, нужно определить потенциальные рамки произошедших изменений, то есть разобраться, какие еще понятия имеют отношение к CRM-проектам. Ниже приведены следующие аспекты, имеющие отношение к сфере деятельности компании или ее активности:

- структурное подразделение компании;
- продукт;
- группы клиентов, определяемые по различным признакам, как-то: имеющиеся потребности, ценность для компании, готовность к расширению взаимодействия с компанией, членство в клубе, модели поведения;
- географический фактор, например регион деятельности головного офиса компании или ее отделений, — это относится к самой компании, а не обязательно к группам потребителей, определяемым по географическому признаку;
- функциональная структура компании и ее организационные подразделения, например отдел сбыта, отдел по обслуживанию потребителей, отдел по работе с рекламациями, или же структуры внутри таких отделов, например call-центр, функционирующий в рамках отдела по обслуживанию потребителей;
- коммуникационные каналы, например почта, входящий телемаркетинг;
- каналы распространения: необходимо сфокусировать внимание не только на самих каналах, но и на их уровне. Если, например, речь идет о каналах распространения, управляемых торговыми агентами, то основное внимание компания уделяет не конечным потребителям, а торговым агентам;
- этапы развития отношений с клиентами, как-то: маркетинг, начальный этап, продажа продукта вместе с дополняющими товарами, распродажи и удержание клиентов.

Масштаб деятельности компании можно также определить по ее возможностям или благоприятным факторам, которые зачастую относятся к инфраструктуре. Речь, в частности, идет:

- о базе данных, основанных на информации, необходимой для осуществления СМ-мероприятий;
- о системах, основанных на подмножестве данных, необходимых для осуществления СМ-мероприятий. Речь, в частности, идет о конкретном ПО, о новом типе call-центров;
- о маркетинговых исследованиях и анализе, призванном обратить особое внимание на такие аспекты, как получение информации о доле, приходящейся на того или иного клиента в объеме прибыли компании, о будущей ценности клиентов для компании и т. д.

И хотя в идеале решения, касающиеся второй группы факторов, должны вытекать из решений, принимаемых в отношении первой группы аспектов, на практике такие вопросы, как целесообразность осуществления тех или иных мероприятий, а также их темпы могут стать основой для достижения компромисса. Если пользоваться вышеприведенной терминологией, к не крупномасштабным проектам можно отнести мероприятия, направленные на удержание клиентов или определение потребителей, имеющих в настоящее время или способных иметь в будущем ценность для компании в целом.

Крупномасштабные проекты могут предусматривать полный пересмотр методики СМ-деятельности в отношении клиентов, имеющих высокую ценность для компании, взаимодействие с которыми осуществляется по одному каналу и относительно единственного продукта, что может предусматривать продажу сопутствующих товаров.

Почему важно расписать программу таким образом, объясняют следующие причины:

- дело в том, что опыт, полученный в ходе реализации CRM-проекта, касается деятельности компании в целом и может получить широкое распространение, если будет делаться в положенное время без излишней спеш-

ки, иначе при осуществлении процесса могут не быть учтены все необходимые аспекты;

- этот подход предусматривает эксплицитное внимание к вопросам, касающимся управления процессом получения информации/опыта, благодаря чему появляется возможность выявить соответствующий опыт и быстро его распространить;
- использование этой методики позволяет более точно определить и запланировать инфраструктурные требования; во многих компаниях ряд необходимых системных продуктов/услуг уже идентифицирован, но пока еще не определены способы их использования;
- в случае достижения успеха компания может продемонстрировать полученный результат, тогда потребителя не придется убеждать поверить на слово; менеджеры будут основываться лишь на анализе деятельности компании — они смогут увидеть реальный результат;
- при осуществлении данной методики финансовые преимущества, равно как и инвестиционные, носят более выраженный характер.

Методику мероприятий CRM-программ не следует воспринимать как плод, который легко сорвать. Наш опыт свидетельствует, что такой плод никто не срывает лишь потому, что он никому не нужен, то есть на первый взгляд создается впечатление легкости, но при более пристальном рассмотрении выясняется, что на самом деле все довольно сложно. Продажа продуктов с сопутствующими товарами своей клиентской базе — один из таких «плодов». Многие компании, попытавшись продать потребителям свои продукты с дополняющими товарами, приходят к выводу о невыгодности такого шага. Одна из наиболее очевидных причин неудачи заключается в значительном расхождении идеализированного образа потребителя и ценности для него предложенных продуктов. Вероятно, целесообразнее предложить их потребителям другого возраста.

Вместе с тем методика продажи продуктов с дополняющими товарами может оказаться весьма эффективной в случае грамотной реализации, то есть когда собранная компанией информация используется для определения клиентов, в от-

ношении которых целесообразно использовать методику продажи продуктов с сопутствующими товарами (с точки зрения возраста, готовности откликнуться на данное предложение компании, соответствия потребностей клиентов предлагаемому продукту и т. д.). Успех позволяет сделать первый очень позитивный шаг в плане демонстрации значения информированности компании для формирования более полного представления о клиентах (кроме того, это подспудно наводит на мысль о том, во что обходится компании нежелание осуществлять экономическую разведку). Эта методика предусматривает соответствующее планирование, сбор данных для которого не требует значительных временных затрат, поскольку поступление большей части информации обеспечивается внутренними системами. Позже можно усложнить задачу, поставить цель собрать данные о том, какая часть от общего объема продаж того или иного продукта приходится на каждого потребителя, что способствует повышению рентабельности методики продаж продуктов с дополняющими товарами.

Еще один важный момент методики планирования CRM-программ (равно как и планирования проекта в целом) заключается в том, что можно с самого начала точно рассчитать объем издержек и прибыль, определить методы отчетности, временные рамки, показатели объема затрат и прибыли из расчета на каждый проект и подпроект. Эта методика более надежная, но вместе с тем и более сложная, нежели методика быстрого скачка, поскольку дело не столько в том, что для реализации многих таких проектов и подпроектов требуется довольно много времени, сколько в том, что их осуществление сопряжено с необходимостью вкладывать в них средства из других проектов. Однако, как показывает практика, сами реализуемые проекты в свою очередь через довольно продолжительное время становятся источниками капиталовложений для последующих проектов. Одно из важных последствий методики планирования CRM-проектов заключается в том, что, осуществленные в числе первых, они требуют наиболее значительных корректировок, в частности таких, как процессы и системы жизнедеятельности компании, маркетинговые стратегии и т. д., поскольку, как правило, именно от них зависит

успех реализуемых проектов. К тому же она является еще одной причиной, по которой лучше не поддаваться искушению использовать методику «легкодоступного плода».

В таблице 14.2 мы предложили варианты проектов, включая те, которые предусматривают поставку через посредников или торговых агентов.

Только изучив ранее осуществленные компанией CRM-проекты, ее текущие и будущие приоритеты в области маркетинга и стратегии, можно определить:

- какие продукты/подразделения компании нужно задействовать для осуществления экспериментальных проектов, хотя в некоторых случаях они будут вполне очевидны — например, если речь идет о необходимости удержания клиентов, когда отношения компании с потребителями характеризуются очень серьезными проблемами;
- какие меры необходимо предпринять для того, чтобы ограничить рамки несодержательных проектов;
- временные рамки проектов;
- взаимозависимость между проектами; поскольку ее можно выявить только после подробного ознакомления с каждым из них, это не вполне положительно сказывается на сроках реализации проектов.

Следует обратить внимание на то, что в таблице 14.2 не указаны ни приоритетность, ни порядок реализации проектов. Они определяются такими факторами, как цели и стратегия компании, сроки окупаемости капиталовложений, возможности компании, потребности клиентов и каналов распределения, ситуация на рынке и конкуренция. Наши исследования, в частности, свидетельствуют о том, что наличие информации и ее глубина имеют важное значение. Например, для того, чтобы страховая компания могла предсказать будущую ценность клиента или посредника, ей необходимо располагать такой информацией за несколько лет, что может оказаться либо невозможным, либо труднодостижимым.

Возможные варианты CRM-проектов

Название проекта	Описание/цели
Выявление приемлемых и неприемлемых торговых агентов	Составление характеристик приемлемых и неприемлемых агентов, а также их классификация на основании этой информации
Выявление «хороших» и «плохих» потребителей	Составление характеристик «хороших» и «плохих» потребителей, а также их классификация на основании этой информации
Будущие «хорошие» агенты	Составление характеристик агентов, прогноз будущего статуса которых отличается в лучшую сторону по сравнению с их нынешним статусом, и использование этих характеристик для создания базы данных
Будущие «хорошие» потребители	Составление характеристик потребителей, прогноз будущего статуса которых отличается в лучшую сторону по сравнению с их нынешним статусом, и использование этих характеристик для создания базы данных
Прогноз поведения клиентов	Прогноз взаимоотношений, а также прогнозирование будущих потребностей клиентов
Прогноз поведения посредников	Прогноз действий посредников и их потребностей
Управление «плохими» посредниками/разрыв отношений	Составление характеристик посредников, которые имеют неблагоприятный текущий статус и такой же прогноз на будущее; повышение этого статуса или разрыв отношений с такими посредниками
Управление «плохими» потребителями/разрыв отношений	Составление характеристик клиентов, которые имеют неблагоприятный текущий статус и такой же прогноз на будущее; улучшение

Продолжение табл. 14.2

Название проекта	Описание/цели
	ние этого статуса или разрыв отношений с такими посредниками
Восстановление отношений с «хорошими» посредниками	Выявление «хороших» посредников, которые прекратили сотрудничество с компанией, и восстановление отношений с ними
Восстановление отношений с «хорошими» потребителями	Выявление «хороших» потребителей, которые прекратили сотрудничество с компанией, и восстановление отношений с ними
Расчет издержек на обслуживание потребителей	Выявление отдельных потребителей или групп потребителей, издержки на обслуживание которых очень велики, и принятие мер, направленных на сокращение этих расходов
Управление торговыми агентами	Профессиональная подготовка, маркетинг, стимулирование и управление торговыми агентами, а также их менеджерами для осуществления совместно с торговыми агентами целей СМ-деятельности
Процесс привлечения торговых агентов	Совершенствование услуг, предоставляемых торговым агентам (скорость и качество обслуживания и т. д.)
Программа удержания торговых агентов	Определение факторов, способствующих удержанию торговых агентов, а также разработка программы совершенствования методов их удержания
Программа формирования лояльности торговых агентов	Исследование вопроса о том, станут ли торговые агенты откликаться на низкокзатратные методики формирования их лояльности, — речь, в частности, идет о поэтапном предоставлении им продукта/услуги

Название проекта	Описание/цели
Процесс привлечения торговых агентов	Совершенствование услуг, предоставляемых торговым агентам (скорость и качество и т. д.)
Программа удержания клиентов	Определение факторов, способствующих удержанию клиентов, а также разработка программы совершенствования методов удержания клиентов
Программа формирования лояльности клиентов	Исследование вопроса о том, станут ли клиенты откликаться на низкозатратные методики формирования их лояльности, — речь, в частности, идет о поэтапном предоставлении продукта/услуги
Оптимизация процесса обслуживания клиентов/продажа продукта с дополняющими товарами	Целесообразно руководствоваться соответствующими принципами, использовать ПО, необходимые для привлечения самых лучших потребителей, а также для того, чтобы методика продажи продуктов с дополняющими товарами применялась в отношении действительно наиболее ценных потребителей
Мониторинг отношения потребителей к компании и их предпочтений	Выяснение, готовы ли потребители предоставить нужную компании информацию и высказать свое отношение к ней и свои предпочтения; определение, способствует ли это эффективности мероприятий по управлению целевой аудиторией потребителей
Мониторинг отношения посредников к компании и их предпочтений	Выяснение, готовы ли посредники предоставить интересующую компанию информацию и высказать свое отношение к ней, а также свои предпочтения; определение, способствует ли это эффективности мероприятий по управлению целевой аудиторией потребителей

Продолжение табл. 14.2

Название проекта	Описание/цели
Готовность потребителей корректировать информацию о себе, предоставляемую компании	Определение, готовы ли потребители предоставлять новую информацию о себе по таким ключевым позициям, как контактная информация, изменения, произошедшие в их жизни, и выяснить, способствуют ли эти данные повышению эффективности мероприятий по управлению целевой аудиторией клиентов
Готовность посредников корректировать информацию, предоставляемую компании	Определение, готовы ли посредники предоставлять новую информацию о себе по таким ключевым позициям, как контактная информация, изменения, произошедшие в их жизни, и выяснить, способствуют ли эти данные повышению эффективности мероприятий по управлению целевой аудиторией клиентов
Управление лидерами	Достижение максимальной эффективности и качества процесса, руководствуясь рядом критериев, в частности будущей ценностью потребителя для компании
Предотвращение прекращения отношений с посредниками	Работа с посредниками, потенциально готовыми прекратить отношения с компанией или сократить объем закупок
Работа с «бесхозными» клиентами	Выявление имеющихся/потенциальных потребителей, которыми не управляют посредники, и попытка установить с ними отношения
Ценообразование с учетом будущей стоимости	Определение, действительно ли ценообразование с учетом будущей стоимости (например, стоимости удержания) может способствовать увеличению объема прибыли

Название проекта	Описание/цели
Call-центр: начальный этап взаимодействия с потребителями	Осуществление мероприятий начального периода взаимодействия потребителей с call-центром
Call-центр: удержание потребителей	Оптимизация деятельности call-центров, направленной на удержание клиентов
Взаимодействие с потребителями с использованием почтовых услуг: начальный этап	Оптимизация начального этапа взаимодействия с потребителями с использованием почтовых услуг
Взаимодействие с потребителями с использованием почтовых услуг: удержание потребителей	Оптимизация мероприятий с использованием почтовых услуг для удержания потребителей
Использование e-mail для СМ-мероприятий в отношении потребителей	Определение, действительно ли электронная почта способствует более эффективному управлению имеющимися клиентами
Привлечение потребителей путем использования e-mail	Выяснение, действительно ли электронная почта может использоваться для привлечения потребителей
Использование e-mail для СМ-мероприятий в отношении посредников	Определение, действительно ли электронная почта способствует более эффективному управлению имеющимися посредниками
Привлечение посредников путем использования e-mail	Выяснение, действительно ли e-mail может использоваться для привлечения посредников
Осуществление СМ-мероприятий в отношении потребителей через Интернет	Выяснение, действительно ли Интернет может использоваться для более эффективного управления имеющимися потребителями
Использование Интернета для привлечения потребителей	Выяснение, действительно ли Интернет может использоваться для привлечения клиентов
Осуществление СМ-мероприятий в отношении посредников через Интернет	Выяснение, действительно ли Интернет может использоваться для более эффективного управления имеющимися посредниками

Продолжение табл. 14.2

Название проекта	Описание/цели
Использование Интернета для привлечения посредников	Выяснение, действительно ли Интернет может использоваться для привлечения посредников
Информационные бюллетени для посредников	Выяснение, насколько целесообразно использовать принципы СМ-деятельности при составлении информационных бюллетеней для посредников
Стратегия составления базы данных	Выяснение, какие данные необходимы для составления баз данных посредников/потребителей и хранилища данных, которые бы обеспечивали рентабельность компании
Операционная база данных о клиентах	Определение, какой должна быть операционная база данных о клиентах, например для коммуникативной и дистрибьюторской деятельности, и как она должна функционировать
Хранилище данных о клиентах	Определение, какая база данных необходима главным образом для анализа
Операционная база данных о посредниках	Определение, какой должна быть операционная база данных о посредниках, например для коммуникативной и дистрибьюторской деятельности, и как она должна функционировать
Хранилище данных о посредниках	Определение, какая база данных необходима главным образом для анализа
Совмещение использования Всемирной сети с телефонией	Определение, целесообразно ли это делать и способствует ли это эффективности СМ-мероприятий
Создание клубов потребителей/клубы по интересам	Выяснение, готовы ли потребители отреагировать на идею создания клубов потребителей и клубов по интересам

Название проекта	Описание/цели
Программы бизнес-партнерства	Выяснение наличия имеющихся или потенциальных бизнес-партнеров, которые могли бы способствовать совершенствованию используемых компанией СМ-методов
СМ-деятельность: планирование производства продуктов	Определение, необходимы ли новые продукты, отвечающие СМ-принципам

Эпилог: конец замечательным отношениям?

CRM-технологии вошли в моду, они стали использоваться консультантами для получения денег с не очень уверенных в своих силах компаний. Иногда мы называем это «способом вымогательства денег у клиентов». Сложилась очень интересная комбинация механизмов и инструментов, или, как мы ее называем, «изобретательный механизм переупаковки». Что касается самого механизма, он очень уязвим, с точки зрения «демагогии разных светил от науки». Речь идет об ученых и консультантах, которые дают свои рекомендации с позиции потребителей и могут высказывать совершенно неверные предложения относительно развития компаний.

Наиболее сложно осуществлять CRM-деятельность при быстрой смене условий, в которых функционирует компания. Информационные технологии, безусловно, в таких ситуациях играют очень важную роль. Компании приходится иметь дело с большим количеством факторов неопределенности. Под угрозу ставится объем прибыли. В таких ситуациях «демагогия разных светил от науки» просто недопустима! Особенно красноречиво демагогия проявляется на либерализованных рынках, например в сфере коммунальных услуг, телекоммуникаций и на автомобильном рынке. На смену непосредственному взаи-

модействию между потребителем и поставщиком могут прийти отношения, в которых участвуют также и посредники. В настоящее время розничные компании предлагают телекоммуникационные услуги, заключая контракты на них либо непосредственно с их поставщиком, либо с небольшими, недавно созданными компаниями-операторами, которые способны быстро оказывать соответствующие услуги. Когда потребитель заказывает продукт/услугу, используя предварительно оплаченные им услуги компании—оператора мобильной связи, он знает лишь компанию-поставщика (если эта информация для него в принципе представляет интерес), а не провайдера сотовой связи. Причем, если потребитель через того же провайдера мобильной связи решает переключиться на другого поставщика, его отношения с первым поставщиком становятся менее тесными в том смысле, что этот поставщик уже не владеет информацией о действиях этого потребителя. На автомобильном рынке в скором времени можно будет приобрести любой бренд у любой розничной компании.

Неужели наступает конец маркетингу отношений? Безусловно, нет, но налицо изменение соотношения между CRM, а также между классическим маркетингом розничной торговли и маркетингом маркированных продуктов. Некоторые непосредственные поставщики продуктов/услуг намерены сфокусировать свое внимание на вопросах повышения рентабельности производства, повышения качества продуктов/услуг, в ряде случаев — совершенствования брендинга, хотя ведущая роль в плане установления и поддержания отношений с потребителями принадлежит компаниям розничной торговли, которые, однако, не выступают в роли владельцев брендов. Потребители (вероятно, и благодаря Интернету) имеют возможность выбрать, с кем из поставщиков устанавливать отношения. Чаще всего они выбирают между компаниями, которые постоянно проводят промо-мероприятия (обычно они предоставляют потребителям поощрительные вознаграждения в случае увеличения потребителями объема заказов), и компаниями, деятельность которых направлена на формирование истинной лояльности клиентов. Их выбор зависит не только от содержания предложений компаний, скорее они руководству-

ются тем, как поставщики и компании розничной торговли осуществляют свои классические обязанности: компании розничной торговли должны предоставлять потребителям весь ассортимент продуктов вовремя и в нужное место. Поставщики же обязаны предоставлять клиентам соответствующий бренд, заботиться о его имидже, качестве обслуживания и надежности деятельности компании, а также, безусловно, предоставлять необходимый продукт. Таким образом, одна из основных задач CRM-деятельности заключается в разработке быстрых и эффективных способов взаимодействия между поставщиком и компанией розничной торговли, а также в формировании и укреплении позитивных моделей поведения, например в отношении оплаты клиентами полученных продуктов/услуг. Однако предусмотрительным директорам по маркетингу нужно все время отслеживать ситуацию, для того чтобы выяснять, являются ли CRM-технологии единственно верной моделью ведения бизнеса.

Оглавление

Предисловие	5
<i>Глава 1. Почему же все-таки маркетинг взаимоотношений?</i>	8
Использование СМ-методик на различных этапах развития отношений с потребителями	10
В чем заключается значимость CRM-маркетинга?	11
Пять ключевых элементов менеджмента отношений с клиентами	18
<i>Глава 2. СМ-модели</i>	22
CRM-маркетинг	22
Маркетинг, основанный на индивидуальном подходе	26
Транспарентный маркетинг	27
Персонализация коммуникаций и стандартные предложения	28
Использование компанией эффективных СМ-методик при работе со всеми без исключения клиентами	29
Осуществление продаж продуктов за наличный расчет с немедленной доставкой на основе списка поставщиков и посредников	30
Продажи за наличные с немедленной доставкой, осуществляемые торговыми агентами	32
Чистые продажи за наличные с немедленной доставкой	33
Каналы партнерства	34
Классические маркетинговые модели	36
Рациональное использование CRM-технологий	36
Парадоксы технологического прогресса	38
Влияние web-маркетинга на эти модели	45
<i>Глава 3. Потребители: перспективы развития</i>	47
Требования потребителей	47
Брендинг и формирование лояльности клиентов	57
Автоматизация осуществления CRM-мероприятий	59
Выработка стандартных сценариев CRM-мероприятий	60
<i>Глава 4. Перспективы развития компании</i>	63
Необходимость более внимательного изучения проблемы	63
Планирование CRM-деятельности	63
<i>Глава 5. Количественная оценка результатов CRM-деятельности</i>	80
Отчетность в маркетинге	80
Насколько выгодна компании правильно организованная ориентация на потребителя?	81

Насколько грамотно построенная CRM-деятельность меняет ситуацию к лучшему?	84
Каково соотношение стратегического и тактического аспектов CRM-технологий?	86
Возможности таргетинга	92
Увеличение объема прибыли	93
Изменение объема издержек	96
Стратегия контактов	98
Анализ показателей объема прибыли и издержек	101
Каким должен быть объем затрат?	102
Новые возможности совершенствования CRM-деятельности	103
Анализ осуществимости CRM-мероприятий	104
<i>Глава 6. Определение целей CRM-деятельности</i>	<i>107</i>
Десять ключевых вопросов	107
Исследования и осуществление политики компании	108
Что такое процесс планирования?	108
Требования, касающиеся построения отношений с конкурентами	109
Требования, касающиеся построения отношений с клиентами ..	112
Аудит контактов	114
Рациональное использование данных о клиентах	115
Учет фактора потребителя	117
Планирование отношений с клиентами	118
Подбор клиентов	118
Типы сегментации	119
Проведение исследований и моделирование потребностей	122
Определение типа и уровня отношений	124
Формирование гибких отношений	125
<i>Глава 7. Значение маркетинговых исследований</i>	<i>126</i>
Какие показатели вы стремитесь оценить?	126
Внутренние и внешние измерения	127
Составная часть отношений	128
Имеющиеся технологии	129
Использование результатов исследований	145
Интерпретация результатов исследований	145
Стандарты в области обеспечения конкурентоспособности	146
Стоит ли вообще проводить исследования?	147
Интеграция результатов различных исследований	147
<i>Глава 8. Удержание потребителей и формирование у них лояльности</i>	<i>149</i>
Стратегическое значение CRM-деятельности	149
Принципы привлечения и удержания потребителей	150
Что такое лояльность потребителей?	152
Влияние фактора лояльности на качество обслуживания	156

Последствия вашего выбора определения лояльности	156
Управление процессом формирования и поддержания лояльности	157
Этапы стратегии формирования отношений с клиентами	158
Планирование отношений с потребителями	167
Выводы	170
<i>Глава 9. Интеграция CRM-стратегий</i>	<i>172</i>
Стратегии контактов и бренд	172
Разработка стратегии контактов	173
Осуществление кампании по привлечению клиентов	177
CRM-деятельность и бренд	180
Брендинг и отношения с потребителями	182
<i>Глава 10. Методики и процессы управления</i>	<i>187</i>
Что такое процесс управления?	187
Организация работы персонала	192
Определение процесса и мероприятий	199
Системы	202
<i>Глава 11. Процедуры и методики</i>	<i>206</i>
Предоставление персоналу компании соответствующих полномочий	206
Затраты на работу с персоналом	207
Управление, руководство потребителями и их обучение	208
Отношение персонала	209
Упрощение процесса отношений	210
Руководство персоналом «передней линии»	210
Внутренний маркетинг	213
Анализ результатов деятельности компании	215
Организационная структура	215
Цели и показатели деятельности компании	219
Фундаментальные финансовые предпосылки CRM-деятельности	220
Апробирование методик работы	221
Плановые показатели деятельности компании	222
Ключевые показатели деятельности компании	226
Определение целей	227
Создание благоприятных условий для формирования ценных для компании клиентов	228
Оценка потребителей	229
<i>Глава 12. CRM-технологии сегодня и в будущем</i>	<i>231</i>
История вопроса	231
Определение перспектив развития	235
Новые возможности, предоставляемые CRM-технологиями	238
Комплексное совершенствование работы, или оказание всем без исключения клиентам высококачественных услуг	243

Основные направления преобразований	243
Директ-мейл — самая старая технология	244
Телефония	245
«Электронный кошелек»	253
CD-ROM	254
Электронный обмен данными, электронная почта, Интернет, интрасеть и экстрасеть	256
Киоски	263
Методика прямого ответа и использование интерактивного телевидения	264
Мобильные услуги	265
Кредитные карточки, лояльность потребителей и прочие вопросы	270
Собственно база данных о клиентах	270
Хранилище данных, процесс принятия решений и анализ данных	273
Какой опыт приобретается в результате осуществления новых технологий?	275
Перспектива развития	279
<i>Глава 13. Будущее e-CRM</i>	<i>281</i>
Эффективность электронной торговли	281
Различные модели ведения электронного бизнеса	294
Расширение систем и вопросы менеджмента	301
Перспективы электронного бизнеса с точки зрения управления клиентами	302
Аспекты e-CRM	304
<i>Глава 14. Планирование CRM-мероприятий</i>	<i>312</i>
Эпилог: конец замечательным отношениям?	325

Издательская группа «ГРАНД-ФАИР»

приглашает к сотрудничеству авторов
и книготорговые организации

Телефоны:

(095) 721 - 38 - 56

(многоканальный)

(095) 170 - 93 - 67

Факс:

(095) 170 - 96 - 45

Почтовый адрес:

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

e-mail: **office@grand-fair.ru**

Интернет: **http://www.grand-fair.ru**

Серия «Университеты бизнеса»

Мерлин Стоун, Нейл Вудкок, Лиз Мэчтингер
МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ
НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Дизайн обложки Е. Ярошенко

ЛР 065864 от 30 апреля 1998 г.

Подписано в печать 20.09.2003.

Формат 60 × 90 ¹/₁₆. Бумага книжно-журнальная.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 10,5. Тираж 5000 экз.

Заказ 1301.

Издательство «ФАИР-ПРЕСС»

109428, Москва, ул. Зарайская, д. 47, корп. 2

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

Мерлин Стоун — профессор, ведущий специалист в области прямого маркетинга и маркетинга взаимоотношений, старший менеджер *Mummert + Partner UK Ltd*, директор *QCi Ltd* и *Swallow Information Systems*.

Нейл Вудкок — директор *QCi Ltd*, занимается реализацией глобальных CRM-проектов.

Лиз Мэчтингер — эксперт по вопросам разработки и руководства программ в области CRM-маркетинга, старший менеджер *Mummert + Partner UK Ltd*.

Если вы хотите увеличить долю вашей компании на рынке, снизить затраты на CRM-деятельность, сохранять и развивать отношения с имеющимися клиентами, привлечь новых потребителей, обеспечить защиту от клиентов, взаимодействие с которыми сопряжено с риском, вам необходима эта книга. Учитывая новые методики ведения электронного бизнеса, применяемые в корпорациях *QCi*, *IBM*, *Mummert + Partner*, авторы рассматривают следующие аспекты:

- роль маркетинговых исследований;
- удержание клиентов и формирование их лояльности;
- интеграция CRM-стратегий;
- персонал и деятельность компании;
- будущее e-CRM.

ISBN 5-8183-0683-6



9 785818 306834