

УДК 681.3

ОПЫТ УСПЕШНОГО ВНЕДРЕНИЯ CRM-ПРОЕКТОВ

К.Н. Костерева

Компания "Terrasoft"

e-mail: K.Kostereva@terrasoft.com.ua

Сегодня, когда цены и качество продукции компаний-производителей практически сравнялись, инструментом конкурентной борьбы стал сервис. И этим пользуются фирмы, стремясь получить как можно больше лояльных покупателей. Ведь именно лояльные клиенты – основная ценность фирмы. Лояльные покупатели делают повторные покупки, они же рекомендуют компанию своим друзьям и коллегам.

Попробуем формализовать такое понятие, как «забота о клиенте», и таким образом определить, как заслужить лояльность клиента.

Практика показывает, что эмоциональную привязанность покупателя можно достичь за счет внедрения определенных регламентов и процедур взаимодействия с клиентами на всех уровнях организации.

Рассмотрим пример взаимодействия с клиентами в аудиторской компании, работающей на рынке России. По ряду критериев компания выделяет категорию особо важных (V.I.P.) клиентов. Потеря лояльности таких клиентов может представлять угрозу всему бизнесу. При работе с V.I.P. клиентами применяется особый регламент взаимодействия: менеджер должен встречаться либо общаться по телефону с представителем V.I.P. клиента не реже, чем раз в две недели. Даже, если нет делового повода для звонка, менеджер обязан сделать классический звонок вежливости. Кроме того, менеджер должен лично поздравлять клиента со всеми праздниками и лично контролировать выполнение запросов, поступающих от представителей клиента в компанию.

Частота контактов менеджера с V.I.P. клиентами или скорость реакции сервисной службы на запросы клиента – это элементы регламента работы с заказчиками. Такой регламент является основой для **управления отношениями** с клиентами (Customer Relationship Management или CRM) [1].

Если Вы задумываетесь о реализации CRM-проекта, то, наверняка, перед Вами стоит хотя бы одна из следующих целей:

- ✓ **Увеличение продуктивности продаж** (сделки должны завершаться быстрее, должен быть увеличен процент успешных сделок).
- ✓ **Повышение прибыльности клиентов** (один клиент должен пользоваться несколькими услугами компании продолжительный период времени).
- ✓ **Расширение доли рынка** (должна повыситься эффективность маркетинговых кампаний, положительные отзывы о компании должны передаваться из уст в уста).

Как известно, новое – это хорошо забытое старое. Концепция CRM появилась не так давно, но она не является новым изобретением. Еще много лет назад владельцы небольших торговых лавок практиковали клиенто-ориентированный подход при продажах - когда владелец магазина знал всех жителей в округе по имени, их предпочтения и привычки, и рекомендовал, предлагал соответствующий продукт каждому покупателю. Бизнес строился на лояльности этих постоянных покупателей [1].

Важно понимать, что, к примеру, повышение лояльности клиентов или автоматизация рутинной работы менеджеров – это не цели проекта, это **способы достижения перечисленных выше целей**.

Любой проект должен иметь четкий план с описанием каждой стадии, определением ответственных и сроков выполнения. Обязательным условием успешного CRM-проекта является формирование четких целей на первом этапе проекта. С самого начала определяется ожидаемый результат, который рассчитывается в денежных единицах или тех показателях эффективности, которые приняты в компании. Например, цель CRM-проекта в представительстве компании “TNT Express International” в Украине – увеличить долю рынка в 2004 году на 25%.

Очень важно, чтобы проект инициировал топ-менеджмент компании и лично контролировал ход выполнения проекта. Основатель советской школы кибернетики Глушков В.М называл такую заинтересованность «принципом Первого лица» [2]. Если такой заинтересованности нет, то любой проект заранее обречен на неудачу. Однако для успеха CRM-проекта все сотрудники должны понимать важность проекта и не быть сторонними наблюдателями. Успех любого проекта зависит от квалификации и опыта определенной команды людей, а также от степени их концентрации на задачах проекта. Все участники команды должны быть заинтересованы в успехе проекта.

Реализацию CRM-проектов по схеме: постановка целей CRM-проекта, определение способов достижения поставленных целей и анализ результатов, рассмотрим на примерах компаний, представляющих различные сферы деятельности:

- TNT Express International (представительство в Украине);
- Диамантбанк;
- Watson Telecom;
- Два Гуся;

«TNT Express International» – мировой лидер на рынке услуг экспресс-доставки. Компания имеет собственную систему регулярных автомобильных и авиационных рейсов. В Украине «TNT Express International» сформировала сеть представительств и представителей в каждом областном центре страны. В компании работает более 220 сотрудников.

Увеличение доли на рынке услуг экспресс-доставки в Украине на 25% в 2004 году – это основная цель CRM-проекта «TNT». Причем, управление отношениями с клиентами – это единственный инструментарий, который компания будет использовать при достижении поставленной цели. Таким образом, ключевой задачей отдела маркетинга при планировании и реализации CRM-проекта стало формирование уникальных взаимоотношений с клиентами. Разработан цикл взаимодействия с клиентами (6-week call cycle), по которому работают пары продавцов. Один из продавцов специализируется на телемаркетинге - созванивается с клиентами и обеспечивает загрузку для графика встреч второго продавца.

Важно отметить, что в компании не существует понятия «клиент не заинтересован в наших услугах». «TNT» строит долгосрочные взаимоотношения со своими клиентами, поэтому не заинтересованный заказчик сегодня может воспользоваться услугами компании завтра. Таким образом, в соответствии с регламентом компании такой клиент остается в категории потенциальных заказчиков.

Среди задач, которые решаются в ходе CRM-проекта «TNT», можно выделить:

- Объединение информации о всех клиентах компании по Украине в единую информационную базу;
- Сегментация клиентов;
- Планирование маркетинговых коммуникаций в зависимости от сегмента;
- Персональная работа с каждым клиентом для удовлетворения его специфических потребностей, а также проведение исследований для создания новых продуктов и услуг компании;
- Автоматизация работы представителей в регионах и регулярный контроль их работы.

Планируемый результат CRM-проекта на 2004 год - это расширение доли рынка услуг экспресс-доставки на 25% и расширение доли рынка «Special Services» до 35%.

АБ «Диамантбанк» - универсальный коммерческий банк, главная особенность которого – персональная работа с каждым клиентом. Менеджеры банка выезжают в офис к клиенту, не забывают поздравить с днем рождения и стараются окружить клиента максимальной заботой и вниманием. Филиалы банка находятся в крупных городах Украины: Днепропетровск, Запорожье, Кривой Рог.

Цель CRM-проекта в банке состоит в повышении прибыльности клиентов за счет активизации кросс-продаж банковских продуктов и услуг. Клиент, открывший в банке счет на расчетно-кассовое обслуживание, может стать клиентом банка и по депозитам, и по зарплатным карточкам. А ведь расширение спектра используемых услуг существующим клиентом – гораздо более простая задача, чем привлечение нового клиента в банк.

Для реализации поставленной цели банком разрабатываются критерии сегментации клиентов и регламент взаимодействия менеджеров с существующими клиентами банка.

Компания **«Watson Telecom»** была создана в 2001 г. и в кратчайший срок зарекомендовала себя как профессиональный интегратор в сфере телекоммуникационных проектов. В основе деятельности компании лежит клиенто-ориентированный подход, предполагающий постоянное взаимодействие с клиентом и развитие бизнеса на основе потребностей клиента.

Основной целью CRM-проекта было повышение продуктивности продаж, за счет введения регламентов взаимодействия с клиентами, а также благодаря автоматизации рутинной работы менеджеров. Компания провела серию мозговых штурмов, где руководители организации вместе с менеджерами сформировали и прописали регламенты взаимодействия с различными сегментами клиентов. В качестве инструментария для автоматизации созданных бизнес-процессов был использован программный продукт Terrasoft CRM. Внедрение проекта в отделе продаж (20 сотрудников) длилось около 6 недель.

Результат - повышение продуктивности работы менеджеров на 30% (состоянием на начало июня 2003 года).

Сеть ресторанов быстрого обслуживания **«Два Гуся»**, является лидером в сегменте «деловая еда города».

Маркетинговые исследования, которые были проведены в конце 2002 года, подтвердили, что 70% клиентов ресторанов являются постоянными посетителями, а значит, относятся к категории прибыльных клиентов. Для удержания клиентов этой группы и расширения самой группы было принято решение о реализации «Программы Лояльности». Основная идея «Программы Лояльности» в ресторане «Два Гуся» - это поощрение постоянных посетителей путём предоставления скидки при покупке.

В ходе реализации пилотного проекта сформировалась база данных лояльных клиентов ресторана. В рамках CRM-проекта были автоматизированы основные процессы «Программы Лояльности»: заполнение карточки участника, учет истории покупок и коммуникаций. После сегментации клиентов проведен ряд целевых маркетинговых кампаний.

Участниками «Программы Лояльности» стали около 800 человек, прибыльность каждого возросла в 2-2,5 раза. Отдел маркетинга достиг поставленной цели: знание лояльных клиентов «в лицо». Благодаря системе регулярной коммуникации с клиентами (поздравление с Днём Рождения, приглашение на открытие новых ресторанов, сообщения о проведении новых маркетинговых акций) повышается лояльность к бренду «Два Гуся».

Какие общие черты всех перечисленных проектов?

В первую очередь, это **активное участие персонала** на каждом этапе реализации CRM-проекта. В CRM-проекте должны принимать активное участие не только руководители, но и сотрудники всех департаментов компании, которые взаимодействуют с клиентом хотя бы на одном из этапов цикла обслуживания заказчика. При этом, консультанты рекомендуют привлекать к проекту неформальных лидеров, которые смогут донести «CRM-культуру» до своих коллег. Иногда руководители рассматривают CRM-проект и как новую возможность для укрепления корпоративной культуры организации.

CRM-проект требует сравнительно **небольшого бюджета**. Причем требуется не столько финансовый ресурс предприятия, сколько время сотрудников, посвященное разработке и внедрению проекта.

И, наконец, практически невозможно реализовать CRM-проект без **использования информационных технологий**. Для управления всей историей взаимоотношений с клиентами необходим мощный программный инструментарий.

Как выбрать CRM-систему?

Принципы выбора CRM-системы практически не отличаются от критериев выбора любого другого бизнес-приложения.

У пользователей есть три варианта:

Первый - разработать самостоятельно, либо силами команды разработчика, но «с нуля».

Второй - купить готовый продукт.

Третий - купить комплексную систему, внедрение которой требует привлечения консультантов.

Последний вариант – наиболее правильный выбор для крупных организаций. Например, для национальных операторов мобильной связи, крупнейших банков (из первой десятки). Для полноценного CRM-проекта в компаниях такого масштаба рекомендуется привлекать отечественных консультантов, которые внедряют западные решения. Обычно после внедрения CRM-системы класса Siebel, Salesforce, PeopleSoft,

SAP компанія використовує лише 20% всіх можливостей, закладених в продукт, однак, система з легкістю супроводжує розвиток організації. По мірі росту потребностей компанії користувачі відкривають для себе те 80% можливостей системи, які на початку були не востребовані.

Стоимость таких проектов оценивается в сотнях тысяч долларов. Но и результат потрясающий. Чейзманхеттен банк внедрил CRM-систему за несколько десятков миллионов долларов, и по собственным расчетам окупил затраты за 5 месяцев.

Перед компаниями среднего и малого бизнеса обычно стоит дилемма: разрабатывать систему собственными силами или покупать готовый продукт, возможно, с небольшими доработками. К счастью, в последнее время значительно сократилось количество компаний, которые берутся за разработку программного продукта «с нуля». Это объясняется, в первую очередь, тем, что на рынке появилось достаточное количество предложений готовых программных продуктов. Кроме того, многие организации уже столкнулись с проблемами разработки программного продукта собственными силами.

Во-первых, первоначально невысокая стоимость проекта в результате вырастает минимум в 2-3 раза. Кроме того, практически никогда не выдерживаются сроки. Во-вторых, полученный результат очень часто разочаровывает заказчика. Это как пошив костюма в ателье – не всегда мастеру удастся «почувствовать» клиента и создать именно то изделие, которое «видит» клиент. В-третьих, компания становится зависимой от разработчика (будь то наемный сотрудник, либо фирма-разработчик ПО). Разработан уникальный продукт, который требует поддержки и развития. Таким образом, компания попадает в зависимость от программиста.

Оптимальный вариант – это покупка готового продукта, который максимально отвечает требованиям организации. Украинская компания имеет на сегодняшний день достаточный выбор: это отечественная разработка Terrasoft CRM, российский продукт Sales Expert, западные продукты АСТ!2000, GoldMine. Стоимость лицензии (одно рабочее место) на все перечисленные продукты приблизительно одинаковая – около 200 у.е. Внедрение перечисленных продуктов не трудоемко, может выполняться без участия консультантов. Покупая готовый продукт, отсутствует «эффект черного ящика». Клиент может загрузить демо-версии через интернет и вдоволь «поиграться» со всеми программами.

В заключение важно отметить, что вложение средств в CRM-проект нельзя рассматривать как затраты. Это инвестиции, срок окупаемости которых исчисляется месяцами.

Литература

1. Статьи о CRM, <http://www.crmpartner.ru/rus/articles/index.htm>
2. Глушков В.М. Введение в АСУ. – К.: Техніка, 1972. – 312 с.