

Тема 5. СИСТЕМЫ КЛАССА CRM

Контрольные вопросы

1. Почему ERP системы в настоящее время не являются достаточными для удержания предприятия на рынке?
2. В чем смысл CRM стратегии?
3. Дайте определение CRM системы.
4. Охарактеризуйте цель CRM системы.
5. Охарактеризуйте рынок CRM систем.
6. Что такое SFA системы?
7. Дайте характеристику системам автоматизации деятельности маркетинга.
8. Какие системы применяются для автоматизации службы поддержки и обслуживания клиентов?
9. Что такое контакт центры?
10. Какова роль контакт центров в современном бизнесе?
11. Какие системы используются для управления территориально удаленными подразделениями?
12. Дайте характеристику PRM систем.
13. Что такое Help Desk?
14. Что такое системы CSRP?
15. Какие причины вызвали появление CSRP систем?
16. В чем смысл концепции CSRP?
17. В чем отличия ERP от CSRP?

5.1 Определение CRM системы

Последнее десятилетие XX-го века является началом отсчета нового поколения продуктов, относящихся к корпоративным информационным системам. Несмотря на то, что передовые предприятия для укрепления на рынке внедряют мощнейшие системы класса ERP, этого уже оказывается недостаточно для повышения доходов предприятия.

Причины такой ситуации лежат в области, казалось бы, далекой от производства, а именно, в области человеческих отношений и психологии. Обратимся к теории менеджмента, успешно впитавшей в себя законы психологии, и к рыночной экономике.

В настоящее время к конкуренции на мировом рынке товаров и услуг применим эпитет «ожесточенная». С одной стороны, доходность бизнеса снижается из-за пересыщенности внутренних рынков сходными товарами и услугами, а также из-за сложностей при организации экспорта на другие региональные рынки. С другой стороны, владельцы бизнеса требуют от менеджмента повышения прибыли, объемов продаж.

Частичное и в настоящее время относительно широко используемое решение здесь состоит в согласованных действиях ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ,

а не только отдела маркетинга, по поиску, привлечению и, главное, удержанию клиента.

Управление отношениями с клиентами (Customer Relations Management, CRM) - это стратегия, основанная на применении таких управленческих и информационных технологий, с помощью которых компании аккумулируют знания о клиентах для выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Подобные отношения способствуют увеличению прибыли, т. к. привлекают новых клиентов и помогают удержать старых.

CRM - это клиент-ориентированная стратегия, с одной стороны, формирования наценки «выше рыночной» за счет обеспечения индивидуального обслуживания каждого клиента, а с другой — ориентации на долгосрочные отношения, в том числе и в ущерб краткосрочным экономическим задачам. Обе стороны «CRM-медали» требуют создания и поддержания долгосрочных отношений с клиентами на качественно более высоком, чем простая декларация «клиент всегда прав» уровне. Целью CRM является не просто увеличение объема продаж, а прибыльное «увязывание» потребностей клиента с возможностями продавца, что и требует совместной коллективной работы на клиента различных функциональных подразделений организации.

Таким образом, CRM «в большом» — это стратегия «отличительного» ведения бизнеса. CRM «в малом» — собственно информационные технологии, позволяющие формализовать и автоматизировать различные аспекты взаимодействия с клиентами подразделений маркетинга, продаж и сервисного сопровождения на основе автоматических/автоматизированных процессов (в том числе сбытовых) и единого «информационного пространства» организации. Т.е. происходит консолидация всей информации о каждом клиенте путем обмена данными с другими информационными системами. Объединяя ключевые блоки информации о контактах, организациях, сделках, заказах/проектах и связях между этими «сущностями», CRM-система позволяет, опираясь на факты, узнать все о поведении клиентов и подобрать экономически целесообразный способ их обслуживания, ведя бизнес «проактивно».

Исследование причин развития CRM-систем приводится Сергеем Колесниковым в статье «Логистические цепочки» [Колесников 2003].

5.2 Рынок CRM

Рынок CRM можно условно разделить на две части — *средний* и *крупный*. Все западные поставщики CRM-решений позиционируют свои продукты для компаний среднего или крупного бизнеса. К среднему бизнесу относят компании, минимальный оборот которых составляет 25-500 млн. долл., а максимальный колеблется в диапазоне от 500 млн. долл. до 1 млрд.

долл. К крупному бизнесу, соответственно, относятся компании с оборотом свыше 1 млрд. долл.

CRM-продукты, предлагаемые западными поставщиками, можно классифицировать по семи основным категориям:

- SFA (Sales Force Automation) — автоматизация деятельности торговых представителей;
- MA (Marketing Automation) — автоматизация деятельности маркетинга;
- CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) — автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов;
- Call/Contact Center Management — центры обработки вызовов, контакт-центры;
- Field Service Management — управление территориально удаленными подразделениями или пользователями;
- PRM (Partner Relationship Management) — управление взаимоотношениями с партнерами (не поставщиками, а элементами товаропроводящей сети, разделяющими риски);
- Help Desk — техническая поддержка пользователей.

На рынке присутствуют как продукты, обеспечивающие определенную узкую функциональность (например, управление контактами), так и полнофункциональные интегрированные CRM-системы, объединяющие в себе несколько модулей (в частности, модули продаж, маркетинга, сервисного сопровождения, проектного управления и электронной коммерции).

Основное отличие CRM-систем от всех остальных информационных систем предприятия состоит в следующем. Прочие системы (ERP, документооборот) минимизируют расходы и/или «наводят порядок», а значит, работают на экономичность и экономию (снижение цены покупки), тогда как CRM-системы призваны наращивать эффективность бизнеса: отбором правильных клиентов и корректным выстраиванием отношений с первого раза.

Особенности внедрения систем CRM показаны в статье Виктора Бирюкова и Владимира Дрожжинова [Бирюков, Дрожжинов, 2001].

5.3 Категории продуктов класса CRM

5.3.1 SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей

Основой системы CRM являются приложения автоматизации продаж (Sales Force Automation, SFA). На них возлагаются следующие функции:

- *ведение календаря событий и планирование работы;*

- *управление контактами* (благодаря ему ни один важный звонок или личное обращение не будут пропущены);
- *работа с клиентами* (каждый клиент будет обслужен на высочайшем уровне, благодаря зафиксированной истории взаимодействия с ним);
- *мониторинг потенциальных продаж* (ни одна потенциальная возможность не будет упущена, каким бы плотным не было расписание сотрудника);
- *поточная организация продаж* (эффективное управление циклом продаж);
- *повышение точности прогнозов продаж*;
- *автоматическая подготовка коммерческих предложений* (освобождает сотрудников от рутинной работы);
- *предоставление информации о ценах*;
- *автоматическое обновление данных о размере бонуса* в зависимости от выполнения поставленных задач;
- *предоставление актуальной информации о состоянии дел в региональных представительствах*;
- *формирование отчетов* (эффективный инструмент автоматического создания отчетов по результатам деятельности);
- *организация продаж по телефону* (создание и распределение списка потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрация звонков, прием заказов).

SFA дополняется sales-конфигуратором, позволяющим конфигурировать те или иные продукты из компонентов. Правила конфигурирования заложены в самом приложении, что дает возможность клиентам производить покупки через Интернет.

5.3.2 МА (Marketing Automation) — автоматизация деятельности маркетинга

В современных CRM-системах SFA-приложения дополняются средствами автоматизации маркетинга (Marketing Automation, MA). Эти приложения позволяют:

- *организовывать маркетинговые кампании* (предусмотрены инструменты планирования, разработки, проведения и анализа результатов маркетинговых акций, как традиционных, так и через Интернет);
- *создавать маркетинговые материалы* и управлять ими (в том числе заниматься автоматической рассылкой);
- *генерировать список целевой аудитории* (создание списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми представителями);
- *отслеживать бюджетирование и прогнозирование результатов маркетинговых кампаний*;
- *вести маркетинговую энциклопедию* (репозиторий информации о продуктах, ценах и конкурентах).

Приложения МА предоставляют менеджерам по маркетингу мощный инструмент для разработки, проведения и анализа маркетинговых кампаний, а также осуществления других маркетинговых функций. С помощью совместно используемых МА- и SFA-приложений можно формировать рабочие планы продавцов и отслеживать их выполнение.

Пример 1. Хорошо известные всем пользователям электронных почтовых ящиков списки рассылки. Часто компания для лучшего «узнавания» интересов и потребностей своих клиентов организует подписку на рассылку новостей определенной тематики. Параллельно с рассылкой новостей компания получает возможность организовывать анкетирование потенциальных клиентов, и вести пропаганду своих товаров.

5.3.3 CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) — автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов

Приложения автоматизации обслуживания клиентов (Customer Service Automation & Support, CSA/CSS) в последнее время приобрели первостепенное значение, так как в условиях жесткой конкуренции удержать прибыльного клиента можно, прежде всего, благодаря высокому качеству обслуживания.

Как правило, к этой категории приложений относятся средства обработки вызовов и самообслуживания через Интернет. Приложения CSS позволяют удовлетворять индивидуальные потребности заказчиков быстро, точно и эффективно, обеспечивая выполнение следующих функций:

- *мониторинг потребностей* клиента (сотрудники отдела обслуживания всегда в курсе проблем и предпочтений того или иного покупателя услуг);
- *мониторинг прохождения заявок* (процесс отслеживается автоматически);
- *мониторинг мобильных продаж* (в любой момент времени можно получить информацию о качестве выполнения услуги, ее стоимости, удовлетворенности клиентов, сроках выполнения заявки и др.);
- *ведение базы знаний* (эффективный инструмент снижения себестоимости услуг — большинство проблем могут быть решены во время первого звонка клиента);
- *контроль над исполнением сервисных соглашений* (автоматическое отслеживание сроков и условий);
- *управление запросами клиентов с помощью присвоения приоритетов.*

Приложения CSS превращают отделы обслуживания клиентов из затратных в прибыльные. Будучи интегрированными с приложениями SFA и МА, они способствуют тому, чтобы каждый контакт клиента с компанией был использован для продажи дополнительных услуг (cross-sell) и более дорогих продуктов (up-sell).

Пример 2. Работа служб курьерской доставки, таких, как UPS (<http://www.ups.com>), FedEx, является «прозрачной» для потребителя. Web-сервера этих компаний позволяют каждому клиенту узнать статус отправленного пакета, в том числе, где этот пакет находится, как транспортируется, время получения пакета и т.п.

Прочие функции:

- составление отчетов для высшего руководства;
- интеграция с ERP (с бэк-офисом, Интернетом, внешними данными);
- синхронизация данных (включая данные, хранящиеся в многочисленных портативных устройствах, серверах приложений и в различных базах);
- электронная торговля (управление закупками B2B и B2C через систему EDI, Web-сервер и другие средства);
- мобильные продажи (генерация заказов, передача информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства).

5.3.4 Call/Contact Center Management — центры обработки вызовов, контакт-центры

Call-центры позволяют персонализировать отношения компании со своими клиентами, предоставлять им широкий спектр услуг и, конечно, экономить дорогостоящее время, как самого клиента, так и персонала компании.

Call-центр - это место, куда поступают или откуда совершаются большое количество телефонных звонков.

Многие современные организации, выполняющие задачи Call-центров, уже не вписываются в это определение. Теперь Call-центр способен не только принимать и обрабатывать запросы, поступающие по телефону, но использовать для контактов с клиентами обычную почту, факсимильную и мобильную связь, Интернет, SMS и т.д. Крупный call-центр может быть распределенным и связывать call-центры в разных концах страны. Такие современные центры обслуживания вызовов, использующие одновременно различные виды коммуникаций, принято называть Контакт-центрами (*Contact Center*).

Контакт-центр способен работать по запросу клиента 24 часа в сутки. Интенсивность может достигать нескольких сотен звонков в минуту. При этом система активно использует информационные ресурсы, хранящиеся в базах данных, обрабатывает и запоминает поступающую информацию, а также автоматически контролирует свою деятельность.

Организация единого контакт-центра позволяет (по [Синецкая 2001]):

- сократить время обслуживания клиентов и обеспечить единство работы по всем видам коммуникаций, избегая дублирования функций различных подразделений компании;

- поднять обслуживание заказчиков на новый качественный высокотехнологический уровень, эффективно используя процедуры персонифицированного управления контактами с абонентами;
- увеличить объем продаж за счет роста количества и качества контактов за единицу времени, при одновременном снижении на порядок финансовых затрат на поддержку ресурсов;
- усилить контроль за работой сотрудников и повысить уровень управляемости коллективом.

5.3.5. Field Service Management — управление территориально удаленными подразделениями или пользователями

Field Service Management (FSM) - это системы управления сервисным обслуживанием проданной продукции. Предназначены для управления гарантийным и постгарантийным обслуживанием продукции, ведения и контроля сервисных заявок и договоров, планирования ресурсов предприятия.

Использование FSM системы позволяет существенно снизить затраты, связанные с обслуживанием продукции, и повысить качество обслуживания заказчиков, благодаря оперативному наличию информации по каждой единице изделия (серийные номера), использованию базы знаний и точности календарного планирования сервисного персонала.

5.3.6 PRM (Partner Relationship Management) — управление взаимоотношениями с партнерами¹

PRM (Partner Relationship Management, управление взаимоотношениями с партнерами) — это системы повышения эффективности процессов взаимодействия с партнерами в области продаж, маркетинга, поставок и обслуживания за счет интеграции различных аспектов партнерской деятельности в единую систему.

Данные системы реализуются в различных приложениях для автоматизации и оптимизации указанных процессов.

В современной ситуации эффективность деятельности компании во многом зависит от взаимодействия с партнерами на различных сегментах рынка. Однако организовать эффективное взаимодействие с партнерами не так просто: вокруг лучших каналов сбыта развернута острейшая борьба между поставщиками, которые часто переманивают партнеров друг у друга.

PRM-системы — корпоративные приложения нового класса, цель которых — оптимизировать взаимоотношения компании с партнерами.

¹имеется ввиду управление взаимоотношениями не с поставщиками, а элементами товаропроводящей сети, разделяющими риски

Функции PRM-систем:

- PRM-системы позволяют повысить эффективность каналов сбыта благодаря более оперативному ознакомлению партнеров с новыми инициативами и другой информацией, имеющей отношение к партнерской деятельности. Кроме того, производители смогут координировать продажи продуктов и оптимальным образом перераспределять их между различными каналами сбыта.
- PRM-системы позволяют производителям точнее определять, кто из дилеров-партнеров приносит наибольшую прибыль, чтобы соответственно их поощрять, а также определять партнеров, генерирующих наибольшее количество заказов и предоставлять им наилучшие условия.
- PRM-системы упрощают и стандартизируют процессы сотрудничества с партнерами (поиск новых партнеров, учет, оценка деятельности партнеров и определение их специализации).
- PRM-системы также дают возможность проводить тренинги для партнеров в режиме онлайн.

Преимущества PRM-систем:

- PRM-системы предоставляют компаниям эффективное средство коммуникации с партнерами и обеспечивают все сотрудничающие стороны необходимой информацией и навыками для обеспечения максимально высокой прибыли и высококачественного обслуживания их общих клиентов.
- Объединенный потенциал компаний-партнеров, использующих PRM-систему, позволит обеспечить их взаимодействие и согласовать финансовые потоки за счет интеграции информации о заказах с маркетингом партнеров, продажами и производством.
- PRM-системы обеспечивают владельцев брендов мощными возможностями управления и универсальными аналитическими инструментами, предоставляющими всестороннюю информацию по деятельности отдельных партнеров, сегментам их деятельности и всех партнеров вместе. Многие системы включают до нескольких сотен встроенных отчетов и аналитических инструментов, которые позволяют руководителям компаний быстро оценить эффективность совместных продаж, услуг и маркетинговой деятельности.

5.3.7 Help Desk — техническая поддержка пользователей

Альтернативные названия этой категории CRM-продуктов – диспетчерская служба, диспетчирование инцидентов – отражают направленность на отслеживание проблем, возникающих у клиентов предприятия, на использование баз знаний для поиска вариантов решения проблемы.

5.4 CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)

Системы класса CRM зачастую интегрируют с системами управления предприятием (такими как MRPII, ERP), однако даже такое детальное ведение всей маркетинговой информации может не дать того эффекта, который ожидается со стороны топ-менеджмента предприятия.

Дело в том, что обычно вычисление себестоимости продукции выполняется методом прямых расходов (direct cost), который учитывает затраты на оборудование, материалы и комплектующие, рабочую силу, технологический процесс, а затраты на сервис, логистику и маркетинг очень часто рассматриваются как накладные расходы.

Поскольку в настоящее время именно сервис, логистика и маркетинг являются ключевыми рычагами при удержании и поиске новых клиентов, незнание реальных затрат на производство конкретного вида товаров приводит к неточному определению себестоимости продукта, и возможно, завышению/занижению его цены на рынке.

Более современной концепцией управления ресурсами предприятия является CSRP (customer synchronized resource planning, **планирование ресурсов, синхронизированное с клиентом**), захватывающая почти весь жизненный цикл товара. Такой подход позволяет на порядок точнее управлять стоимостью товара, учитывая производство, продвижение и обслуживание товара данного типа, и учитывать все элементы его функционального жизненного цикла, а не только производства, как во всех стандартных системах предыдущих поколений.

Термин «CSRP» впервые определяется в документах компании SYMIX, которая также первая предложила на рынке комплекс программных продуктов, реализующих уровень CSRP. Работа в CSRP системе детально описана в программной статье Катерины Де Роза [Де Роза 2000] - вице-президента по маркетингу компании SYMIX.

Сущность концепции CSRP состоит в том, что при планировании и управлении компанией можно и нужно учитывать не только основные производственные и материальные ресурсы предприятия, но и все те, которые обычно рассматриваются как «вспомогательные» или «накладные».

К таким ресурсам относят: ресурсы, потребляемые во время маркетинговой и «текущей» работы с клиентом, послепродажного обслуживания реализованных товаров, используемые для перевалочных и обслуживающих операций, а также внутрицеховые расходы. Учет абсолютно всех использованных ресурсов имеет решающее значение для повышения конкурентоспособности предприятия в отраслях, где жизненный цикл товара невелик, и требуется оперативно реагировать на изменение желаний потребителя.

Исключительно важным следствием данной концепции явилась реализация задачи тонкого управления производственными графиками в

условиях ограниченных мощностей (так называемой *APS задачи* – *Advanced planning and scheduling* – *расширенного управления производственными графиками*). Автономные решения такого класса были известны и раньше, однако в систему управления ресурсами предприятия впервые были интегрированы фирмой SYMIX в ее флагманском продукте SyteLine. Системы типа APS позволяют решать такие задачи, как «проталкивание» срочного заказа в производственные графики, распределение заданий с учетом приоритетов и ограничений, перепланирование с использованием полноценного графического интерфейса. *Благодаря принципиально новой «математике» расчет типовых задач MRP осуществляется значительно быстрее, чем раньше.*

Отличия между ERP и CSRP подходами показаны на рис. 7.2. а) и б) (рисунки приводятся по [Де Роза 2000])

Традиционное ERP — Планирование Ресурсов
Предприятия



Улучшение эффективности операций в
традиционном промышленном предприятии

а)

CSRP — планирование ресурсов, синхронизированное с покупателем



б)

Рис. 7.2. Отличия между ERP и CSRP подходами