

Конспект лекций по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью»

Автор-составитель Семченко И.В.

Оглавление

Тема 1 Теоретические аспекты клиентоориентированного управления	4
1.1 История клиентоориентированных технологий.....	4
1.2. Определение и типы CRM.....	15
1.3 Функциональные составляющие CRM-решений	20
1.4. Маркетинг на основе взаимоотношений с клиентами	23
1.5 Развитие индивидуального маркетинга	29
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>32</i>
Тема 2. Перспективы развития клиентоориентированных технологий.....	33
2.1. Клиентоориентированность: понятие и формы проявления.....	33
2.2. Развитие социальных CRM (Social CRM, SCRM).....	40
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>42</i>
Тема 3. Основы коммуникационного процесса в системе управления клиентами	43
3.1 Коммуникация как процесс	43
3.2. Роль коммуникационного процесса в управлении.....	49
3.3 Эффективность управления коммуникациями.....	51
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>57</i>
Тема 4 Процесс создания ценности для клиента.....	59
4.1 Ценности клиента.....	59
4.2 Модель дополнительных услуг.....	61
4.3 Лестница лояльности клиентов.....	66
4.4 Предложение ценности.....	72
4.5 Оценка ценности	75
4.6 Традиционные способы оценки ценности клиентами	76
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>77</i>
Тема 5. Формирование оценки клиентоориентированных систем.....	78
5.1 Процесс оценки эффективности CRM	78
5.2. Ценность для сотрудников	82
5.3. Потребительская ценность	83

5.4. «Акционерная» ценность.....	84
5.5 Снижение издержек	86
5.6. Оценка эффективности CRM	88
5.7. Метрики оценки CRM	92
5.8. Ключевые показатели эффективности.	96
5.9. Создание системы мониторинга эффективности CRM	99
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>105</i>
Тема 6 Информационные технологии управления взаимоотношениями с клиентами	106
6.1. Мировой рынок клиентоориентированных систем	106
6.2. Российский рынок информационных систем управления клиентской базой	108
6.3. Основные критерии выбора CRM-системы.....	110
<i>Вопросы для повторения и закрепления материала.....</i>	<i>113</i>

Тема 1 Теоретические аспекты клиентоориентированного управления

Цель – изучить основы клиентоориентированного управления

Задачи:

Рассмотреть:

- 1.1 История клиентоориентированных технологий.
- 1.2. Определение и типы CRM
- 1.3 Функциональные составляющие CRM-решений
- 1.4. Маркетинг на основе взаимоотношений с клиентами
- 1.5 Развитие индивидуального маркетинга

1.1 История клиентоориентированных технологий.

Клиенты — самый ценный актив компании. Используя новые, непрестанно открывающиеся технологические возможности в понимании, оценке и управлении отношениями с каждым покупателем, компании должны сконцентрировать усилия на продуманном увеличении ценности своей клиентской базы.

Стратегии построения взаимоотношений с потребителями не сводятся к функциям отдела маркетинга. Скорее мы должны говорить о непреложном требовании бизнеса — вовлечь в этот процесс компанию в целом.

Управление взаимоотношениями с клиентами, или CRM (Customer Relationship Management), все чаще значится среди приоритетных вопросов многих корпораций. Крупные и мелкие компании, работающие в самых разных областях, рассматривают CRM как часть корпоративной стратегии по двум важнейшим причинам. Во-первых, сегодня новые технологии позволяют компаниям гораздо точнее нацеливать предложения на выбранные сегменты рынка, микросегменты или даже отдельных клиентов. Во-вторых, новое рыночное мышление признало ограниченность традиционного

маркетинга по сравнению с потенциалом стратегий, в большей степени ориентированных на клиента и процессы.

Система CRM, которую часто называют также менеджментом клиентов, является бизнес-подходом. Его цель – создание, развитие и укрепление отношений с тщательно выбранными клиентами, увеличение выгоды клиента, повышение корпоративной прибыли, а значит, и максимизация прибыли инвесторов. CRM часто ассоциируется с использованием информационных технологий при внедрении стратегий маркетинга взаимоотношений: CRM объединяет новые технологии с новым рыночным мышлением, создавая таким образом выгодные долгосрочные отношения с клиентами.

Хотя термин CRM сравнительно нов, стоящие за ним идеи таковыми назвать нельзя: компании издавна использовали различные формы управления взаимоотношениями с клиентами. Современный CRM отличается тем, что компании способны индивидуально работать с каждым из тысяч или миллионов своих клиентов: он представляет собой перспективу управления работой с клиентами на принципах маркетинга взаимоотношений, и ключевое новшество состоит в том, что сегодня эти принципы работают в контексте беспрецедентной технологической модернизации и трансформации рынка.

Для того, чтобы точно знать как работать с клиентами вспомним типы.

4 типа клиентов по принятию решения о покупке.

Целеустремленных покупателей. Такие люди в любом случае купят товар, который решили приобрести. Этот вид граждан бесполезно отговаривать от приобретения. В главные особенности категории следует записать склонность к нерациональным тратам. Целеустремленный индивид купит желанную продукцию за любые деньги. Работать с клиентурой этого формата довольно просто. Стоит позволить человеку просто купить нужную

вещь. Если заранее известно о приходе покупателя, можно даже немного повысить цену на товар. Это не отпугнет целенаправленного человека.

Эмоциональные типы клиентов. Такие граждане живут эмоциями. Как правило к категории данных людей относятся творческие натуры. Они задумываются о цене товара, но уделяют ей не слишком большое значение. Работа с этим видом потребителей требует творческого подхода к обслуживанию. Таких клиентов нужно обаять, аккуратно оперируя рациональными выгодами. Только в таком случае они согласятся сделать приобретение.

Аналитики. Этой категории не обязательно знать мнение экспертов или менеджеров. Они предпочитают оценивать товар и услуги самостоятельно. Таким людям свойственно долго и тщательно взвешивать все «за» и «против». Думая о приобретении, они уделяют особое внимание ценовой политике. Подобный покупатель обязательно уйдет к конкурентам зная, что у тех однотипное изделие стоит на 10% дешевле. К каждому аналитику следует находить особый подход. На него не следует давить авторитетом. Лучше предоставить максимум полезной информации о продукции и реальной выгоде приобретения.

Гармоничные психологические типы клиентов. Это граждане, которые долгое время раздумывают о покупке. Если же положительное решение принято, приобретут товар в любом случае. Для этой категории потребителей важно общение с продавцом. Они ждут от персонала вежливого и доброжелательного обслуживания. Работа с клиентурой такого типа предусматривает проявление максимальной заботы и интереса. Смотивировать лицо на приобретение можно с помощью презентации товара.

Основные типы клиентов по покупательскому поведению

В типологии потребителей по покупательскому поведению **присутствует 7 видов клиентов.** Ко всем этим гражданам нужен определенный подход. Методы работы с клиентурой напрямую зависят от того, кем является человек по нраву и поступкам:

1. Деспотом. Раздражительный импульсивный потребитель. Отличается агрессивным поведением, желанием спорить со всеми. Лицо на 100% уверенное в собственной правоте. Не желающее слушать критические замечания в свой адрес. Продать товар деспоту с помощью «холодных» и «теплых» звонков практически невозможно. Этот тип клиентов сложно настроить на позитив во время телефонных разговоров. Менеджерам рекомендуется работать с данной категорией очень аккуратно. Для получения позитивного результата специалист должен обладать стрессоустойчивостью, внимательностью, гибкостью, изобретательностью. Продать товар деспотам можно лишь выслушав приобретателя. После спада агрессии включив диалог. Исключив споры. Здесь должно работать золотое правило: «Клиент всегда прав». В диалоге использовать обоснованные аргументы. Не забыть упомянуть о функциональной ценности изделия.

2. Незнайкой. Один из самых загадочных потребителей. Он и сам толком не знает зачем пришел. Сейчас ему нравится один товар. Через минуту другая продукция. Этим маятниковым эффектом следует оперировать менеджерам. Для работы с незнайками предварительно стоит сузить круг позиций до минимума. Огромный выбор спугнет клиентуру этого типа. Перед тем, как сделать предложение, специалист должен узнать о потребностях приобретателя. После этого презентовать нужные изделия, аргументируя их потребительскую ценность.

3. Знайкой. Самые «умные» типы клиентов в продажах. Эти граждане знают буквально все на свете. Они предпочитают рассказывать менеджерам об их продуктах. Таким образом показывая свою компетентность и недостаточную подкованность персонала. Работать с данной категорией лиц нужно используя актерские качества. Потребителю стоит подыграть. Изобразить полный восторг от общения с настоящим экспертом. Во время разговора знайку следует аккуратно направлять в нужное русло. В итоге он и сам не заметит, как совершит покупку.

4. Болтуном. Самые разговорчивые типы клиентов в продажах. Люди этого вида чаще приходят в магазин чтобы поговорить, а не сделать приобретение. Они общительны, веселы и открыты. С этой категорией работает техника активных продаж. Она включает в себя конструктивный диалог с улыбками и шутками. Во время такого разговора можно уговорить болтуна купить даже вещь, которая не была запланирована.

5. Молчуном. Не самые приятные приобретатели. Угрюмы, насторожены, не настроены на общение. Редко пользуются помощью продавцов. Предпочитают молча рассматривать витрины в поисках нужного изделия. Пытаться активно работать с этой категорией не стоит. Если подавляющее большинство целевой аудитории состоит из такой клиентуры, лучше ассортимент по максимуму разместить на полках торговой точки. Так посетители быстрее найдут нужную вещь.

6. Ворчуном. Нерешительные недоверчивые, вечно недовольные лица. Их не устраивает реальность. Постоянно одолевают разные сомнения. Работать с целевой аудиторией такого формата можно вызвав ее на диалог. Перед началом диалога рекомендуется выслушать ворчуна, посочувствовать его проблеме. Предложить рациональное решение. Только таким образом можно недоверчивого человека можно настроить на покупку.

7. Консерватором. Граждане подверженные постоянным стрессам. Они боятся что-то менять в своей жизни. Предпочитают действовать по старинке. Приобретатели такого вида – ценная целевая аудитория. Однажды сделав приобретение в определенном магазине, они становятся заложниками привычки. Постоянно возвращаются на одну и ту же торговую точку. Работать с этой категорией следует посредством рассказа о лучших качествах продукта и реальной выгоде. Можно приводить примеры известных людей, которые уже давно пользуются продукцией.

Типы клиентов в продажах по темпераменту

Эксперты тренингового центра WellEvent считают, что не только от модели поведения потребителей зависит активность продаж. Определенную

роль в этом действе играет и темперамент каждого отдельно взятого индивида. Мы помним, что жители планеты делятся на сангвиников, меланхоликов, холериков и флегматиков. Каждый из этих психотипов по-своему относится к приобретению продукции и услуг:

1. Флегматик предпочитает детали. С людьми этого типа предпочтительнее общаться, как с квалифицированными экспертами. Им следует говорить только факты. Озвучивать информацию в деталях. Флегматики любят новинки. Главное, чтобы у продукта были определенные преимущества перед аналогами. Мотивацией к приобретению у таких людей может стать инструкция на изделие, сертификаты качества. При общении с особами данного типа по продажам продавцу нужно быть максимально гибким и внимательным.

2. Холерик изучает предложение только с изложением по сути. Обслуживать граждан этого психотипа должны лишь опытные, уверенные менеджеры по продажам. Речь специалиста обязана быть грамотной, убедительной, акцентированной на результате и выгоде. Холерики прекрасно относятся к эксклюзивным предложениям. Им стоит предлагать дизайнерские модели и оригинальную продукцию. Такие вещи представители этого психотипа легко купят за любые деньги.

3. Меланхолик ждет от оппонента мягкости изъяснений и монументальности взглядов. Представители этого типа в продажах практически не имеют собственного мнения. Они привыкли рассчитывать на рассуждения экспертов, честность продавцов. Меланхолики могут сделать приобретение лишь на основании факта, что обувь этой фирмы ребенок реализатора носит второй сезон без ремонтов. Таким людям будет несложно продать любую продукцию. Главное аккуратно подвести гражданина к приобретению.

4. Сангвиник редко самостоятельно доводит решение купить товар до логического завершения. Люди этого класса похожи на маятник. Только-что согласились с покупкой, и молниеносно остыли. Менеджерам по продажам

при общении с такими гражданами следует постоянно держать руку на пульсе событий. Аккуратно направлять приобретателя к заветной цели. И по возможности деликатно подталкивать. Только таким образом можно получить положительный результат.

К возникновению CRM как разновидности менеджмента привело несколько важных тенденций:

- сдвиг ориентации бизнеса от транзакционного к маркетингу взаимоотношений;
- постепенное понимание, что клиенты являются активами бизнеса, а не просто рекламной аудиторией;
- переход в стратегическом структурировании компании от функций к процессам;
- признание выгод от использования информации для упреждения событий, а не только для следования за ними;
- более широкое использование технологий для управления информацией и максимизации ее ценности;
- признание необходимости компромисса между обслуживанием клиентов и извлечением из них прибыли;
- развитие индивидуальных маркетинговых подходов.

Всю историю развития решений в области управления клиентской базой можно подразделить на три основных этапа.

1) Формирование ориентации на клиента и его потребности. Конец 80-х – раннее начало 90-х. На просторах бывшего СССР заканчивается период повального дефицита, появляется большое количество новых продуктов и услуг, спрос на которые пока еще превышает предложение. Пока спрос на стандартные товары был неудовлетворен – уровень конкуренции был низок, а рынки сбыта росли вместе с ростом предложения товаров и услуг. Понятно, что в этих условиях в лояльности клиента и построении долгосрочных отношений с ним никто пока не нуждался. При этом каждый конкретный

сотрудник занимался «своим» направлением «от и до», а технология же взаимодействия с клиентами, была никому неинтересна, кроме этого сотрудника. Но длился этот период не долго, и в начале 1990-х годов уже нужно было задумываться о том, как привлечь клиента, ведь, как известно с переходом любого рынка в фазу насыщения это становится первоочередной задачей любого бизнеса. Предприниматели поняли, что клиент – единственный источник прибыли компании и основа ее дальнейшего развития.

Западная экономика шла этим путем уже несколько столетий. Эпоха стандартизированного сервиса там уже давно сменилась ориентацией на клиента. Прогресс привел к тому, что даже такие ухищрения, как низкая цена, массовая реклама и традиционный маркетинг уже не гарантировали успешных продаж даже при наличии платежеспособных покупателей. Классическая маркетинговая теория потерпела фиаско во многих своих традиционных практиках, что и предопределило появление «маркетинга отношений» в начале минувшего десятилетия. Таким образом, получила путевку в жизнь клиенториентированная стратегия, которая возникла в результате эволюции технологий маркетинга.

Старая как мир идея уникальной идентификации личности человека, теперь начинает носить утилитарный характер, целью которого является стремление "выжать" максимум из каждого покупателя. Но и клиент теперь становится полноправным партнером компании, и если раньше он получал представление о компании на основании ее продукта, то теперь он строил свое отношение к компании в целом - как к партнеру, с которым он взаимодействует по разным каналам.

Первым шагом к разработке программного обеспечения клиенториентированного маркетинга, стало понимание того, что маркетингу для идентификации клиента нужна дополнительная информация, которую нужно где-то хранить, и инструментарий, с помощью которого эту информацию можно обрабатывать. В ответ на необходимость

персонализированного обращения к многочисленным клиентам и возник «маркетинг баз данных» – предшественник CRM-технологий. Базы данных позволяли вести процесс создания, пополнения и обновления информации о клиентах, покупателях, поставщиках в целях установления и поддержания контактов с ними для совершения сделок и повышения конкурентоспособности. Появляются первые программы лояльности, целью которых было привлечение и удержание уже существующих клиентов.

2) Сегментация. На данном этапе к компаниям приходит осознание того, что клиенты бывают разные, и тратить время на персональное общение с определенными категориями клиентов совершенно не стоит. Именно так компании поняли, что сегментация клиентской базы имеет такое же важное значение, как и идентификация клиентов. Так, был сделан второй шаг, - компании приступили к категоризации своих клиентов, стали классифицировать их по таким параметрам, как демография (доход, образование, семья), поведение (предпочтительные покупки и постоянство) и степень ценности клиента для компании и связанные с ней показатели, показывающие, чем рискует компания в случае переманивания данного клиента конкурентами.

Примерно тогда же начали пользоваться правилом «80/20», которое гласило, что 80% прибыли приносят всего лишь 20% клиентов, и лучше уделить больше внимания именно им. Кроме того, были сделаны и другие эмпирические выводы, которые тоже оформились в правила. Например, было замечено, что большая часть клиентов окупаются лишь через год работы с ними (если клиент «ушел» раньше, то он принес убытки). Увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль на 80-100%. Около 50% существующих клиентов не прибыльны исключительно из-за неэффективного взаимодействия с ними.

Именно так приоритеты бизнеса очередной раз изменились от задачи привлечения новых клиентов к задаче удержания существующих, а также построению грамотных взаимоотношений с ними. Третий шаг был уже

совсем предсказуем – большое значение приобрела идентификация характеристик, присущих особенно ценным для компании клиентам, которых компания всеми силами стремится удержать. Каждая из таких характеристик стала использоваться как своеобразный фильтр для анализа большого числа потенциальных клиентов, позволяющий расставить приоритеты в маркетинговых усилиях.

Вскоре основной упор в маркетинге начал делаться на возможность установить последовательные и персонализированные коммуникации с лучшими и потенциально лучшими клиентами компании, чтобы укрепить их лояльность. Часть передовых компаний пошла еще дальше, углубляя и индивидуализируя свое представление о клиенте. Управление индивидуальными взаимоотношениями с клиентом (One-to-One Customer Relationship Management) помогало компании персонифицировать клиентов настолько, что точки соприкосновения клиентов и компании стали уникальными особенностями клиента, его стиля жизни, поведения и предпочтений. Все это стало началом эры «клиентоориентированного маркетинга».

По сути, концепция CRM – это всего лишь очередной этап эволюции маркетинга, его новая упаковка, соответствующая высококонкурентному состоянию рынка. И изначально определение концепции CRM существенно отличалось от сегодняшнего: оно было ориентировано на потребности отделов маркетинга. Однако понятие CRM быстро расширилось, включив в себя бизнес-процессы, которые имеют какое-либо отношение к клиенту. Роль катализатора в распространении нового течения стали играть информационные технологии, радикально меняющие любые (и не только связанные с маркетингом) способы организации управления. Хотя CRM в чистом виде является общей стратегией ведения бизнеса, не последнюю роль в её внедрении играют информационные технологии, а понятия маркетинга отношений и CRM соотносятся как душа и тело и не могут существовать отдельно. Не случайно, название соответствующего программного

обеспечения — Customer Relationships Management (CRM) — стало синонимом практической реализации маркетинга отношений на предприятии.

3) Управление. Следует сказать, что многие аспекты CRM существуют уже не один год, и их внедрению на Западе предшествовала долгая эволюция процесса автоматизации предприятия.

Компьютерные системы, автоматизирующие определенные процессы взаимодействия с клиентами, такие как: автоматизация службы сбыта (Sales Force Automation), автоматизация маркетингового планирования (Sales & Marketing System — SMS), автоматизация обслуживания клиентов (Customer Service Automation или Customer Support System), управление связями с партнёрами (Partner Relationship Management), аналитика спроса, планирование задач (Task Management), и им подобные, существовали давно. Однако объединить их «под крышей» одного программного продукта, стало новаторской идеей. Современные CRM-системы в состоянии объединить все эти функции, среди которых ведущими являются — автоматизация сервиса, маркетинга и продаж. При этом они связаны единой бизнес-логикой и интегрированы в корпоративную информационную среду компании на основе единой базы данных.

Хотя термин CRM сравнительно нов, стоящие за ним идеи таковыми назвать нельзя: компании издавна использовали различные формы управления взаимоотношениями с клиентами. Современный CRM отличается тем, что компании способны индивидуально работать с каждым из тысяч или миллионов своих клиентов: он представляет собой перспективу управления работой с клиентами на принципах маркетинга взаимоотношений, и ключевое новшество состоит в том, что сегодня эти принципы работают в контексте беспрецедентной технологической модернизации и трансформации рынка.

Рынок XXI века очень слабо напоминает рынок прошлых эпох с характерными для них сравнительно стабильными клиентскими базами и прочными рыночными нишами. В наши дни клиент превратился в движущуюся мишень, и даже самые упрочившиеся компании-лидеры рынка сегодня могут быстро потерять лидирующие позиции. Острая необходимость поиска альтернативных путей для получения конкурентного преимущества вызвана глубочайшими переменами в бизнес-среде. Такими, например, как усиление и диверсификация конкуренции, развитие и возрастание доступности новых технологий, рост ожиданий потребителя и усиление его роли на рынке, возникновение глобального простора для операций, а также распад привычных временных рамок в нашу электронную эпоху. Эти перемены расширили горизонты бизнеса и ускорили переход к более клиентоориентированным перспективам.

Компании поняли, что просто предлагать отличные продукты уже недостаточно: легкость копирования и насыщение рынка могут быстро свести на нет первые намеки на формулу успеха. Сегодня главным знаком отличия стала исключительность сервиса, предоставляемого на прочной и четкой основе. Сервис требует притока и вовлечения клиентов, и потому он значительно труднее, нежели продукт, поддается имитации. Следовательно, конкурентного преимущества можно достичь путем совместного применения знаний об ожиданиях, предпочтениях и поведении клиентов. А для этого необходим непрерывный диалог с клиентами и использование информации и идей, добываемых в каждой точке контакта с ними.

1.2. Определение и типы CRM

В самом общем виде CRM можно представить как методы бизнеса, имеющие целью наладить между компанией и клиентом как можно более тесные связи, чтобы лучше узнать каждого покупателя и предложить ему

максимум ценности, что в итоге приведет к возрастанию ценности каждого потребителя для самой компании.

Дадим более точное определение CRM: это поддерживаемая на всех уровнях компании стратегия ведения бизнеса, преследующая ориентированные на клиентов цели с помощью ориентированных на клиентов действий. Она должна пронизывать все уровни компании, поскольку усилия лишь на уровне маркетинга успехом не увенчаются. Таким образом, фирма предпринимает *действия, ориентированные на каждого своего покупателя*, что становится возможным благодаря новым технологиям.

CRM подразумевает дифференцированный подход к каждому клиенту. Сегодня мы являемся свидетелями приближения революции CRM. Это неизбежный, в буквальном смысле непреодолимый процесс. Рано или поздно CRM внедряют все компании, хотя бы они того или нет, поскольку:

- CRM предполагает желательный для всех потребителей — какое бы общественное положение они ни занимали, в какой бы отрасли ни обслуживались, в каком бы уголке мира ни жили — формат обслуживания;
- это просто более эффективный способ ведения бизнеса.

Целью CRM является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними. Разработка стратегии взаимоотношений с клиентами стала возможной благодаря прорывам в области информационных технологий. Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных, а также растущее число приложений для CRM. Такое развитие событий позволяет создавать обширные массивы клиентских данных, гарантирует широкую обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Кроме того, наряду с ростом преимуществ, предоставляемых все более и более мощным компьютерным оборудованием, программами и электронными сервисами,

стоимость их обслуживания снижается. Этот избыток доступных инструментов для CRM позволяет компаниям гораздо эффективнее нацеливаться на самые обещающие направления.

Для зарождающейся управленческой дисциплины очень важна выработка приемлемого определения, которое охватывало бы все ее грани: только в этом случае станут возможны фокусировка понимания и приращение знания в рамках этой дисциплины.

Любая компания ощутит выгоду от определения CRM в стратегических терминах, но оно непременно должно последовательно использоваться всеми сотрудниками, и в этом прежде необходимо убедиться. В соответствии с целями данной книги можно определить CRM следующим образом:

CRM – это стратегический подход, направленный на увеличение прибыли акционеров посредством выстраивания подходящих взаимоотношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами. CRM объединяет в себе потенциал интеллектуальных технологий и стратегий маркетинга взаимоотношений для поддержания выгодных, длительных взаимоотношений с клиентами. CRM открывает расширенные возможности для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоотношений. решение этой задачи требует кросс-функциональной интеграции людей, операций, процессов и рыночных мощностей, которая становится возможна с использованием информации, технологий и программных приложений.

Типы CRM

С точки зрения информационных технологий концепция CRM реализуется комплексом программно-аппаратных приложений (обычно именуемым в литературе CRM-системой), связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в информационную среду компании имеет несколько типов:

1. Операциональный CRM. Этот тип CRM нацелен на автоматизацию бизнес-процессов, протекающих в местах контакта с клиентами. Включает в себя автоматизацию продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. В историческом плане операциональный CRM стал главной статьей расходов предприятий по мере того, как компании начали развивать Call-центры или устанавливать системы автоматизации работы продавцов. Поставщики систем CRM привлекают внимание компаний, предлагая все более и более широкий спектр операциональных разработок CRM.

2. Аналитический CRM. Включает в себя поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию и использование данных, полученных в операциональной части бизнеса. Очень важно рассмотреть возможность интеграции методов аналитического CRM с методами операционного CRM.

3. Совместный CRM. Включает в себя использование совместных сервисов и инфраструктуры, чтобы сделать возможным взаимодействие компании с ее многочисленными каналами. Этот тип CRM облегчает взаимодействие между клиентами, предприятием и его сотрудниками.

Вместе эти три компонента CRM поддерживают и питают друг друга, их интеграция просто необходима для успешной работы CRM, выражающейся в улучшении опыта взаимоотношений с клиентами. Совместный CRM позволяет клиентам контактировать с предприятием посредством целого спектра различных каналов и получать одинаковое впечатление от контакта с компанией по всем этим каналам. Операциональный CRM облегчает контакты клиентов с компанией, а также последующую обработку и выполнение их запросов. Аналитический CRM помогает нацеливаться на нужных клиентов и делать им подходящие предложения, а также при помощи гораздо более высокого уровня знаний о клиентах осуществлять персонализацию и индивидуальный маркетинг. Хотя исторически операциональный и совместный CRM доминировали, сегодня предприятия все чаще осознают потребность в аналитическом CRM для

оптимизации своей клиент-ориентированной деятельности и создания ценности для себя и для клиента.

В настоящее время рынок CRM-технологий и услуг по их внедрению и сопровождению бурно развивается. На мировом рынке CRM сегодня представлены более 1000 продуктов различного класса и назначения. Все ведущие мировые вендоры систем управления предприятием включают модули CRM в свои продукты. CRM является востребованной, стремительно развивающейся бизнес-технологией. Рынок CRM-систем является быстрорастущим. Основной точкой этого роста в настоящее время являются предприятия малого и среднего бизнеса. Технологии CRM стали доступны, и теперь их могут использовать не только большие корпорации.

Развитие интереса к CRM-технологиям в России в целом повторяло тенденции западного рынка, только было ускоренным по времени в несколько раз. События, происходившие в России в первой половине XX столетия, не способствовали клиентоориентированности ни сферы услуг, ни сферы оптовой и розничной торговли. На первом этапе зарождения отечественного бизнеса в новое время, в конце 80 – начале 90-х годов на российском рынке появляется большое число новых продуктов и услуг, спрос на которые, как правило, превышал предложение. Характерной особенностью того времени являлась ненасыщенность рынков, их хаотичная организация, разрыв налаженных связей и частая смена вендоров.

Первые проекты внедрения CRM-систем в России были выполнены еще в конце 80-х – начале 90-х годов. Часто в проекте внедрения выполнялась полная или частичная локализация западного CRM-решения (перевод интерфейса и документации, адаптация к российским реалиям ведения бизнеса).

В современных условиях, когда конкуренция на многих рынках в РФ стала довольно жесткой, остро встает вопрос активного управления продажами. Клиентоориентированная технология стала средством выживания компании на рынке и оружием в конкурентной борьбе. Сейчас

спрос на технологии CRM со стороны российского бизнеса намного выше. Количество выставок и конференций, посвященных тематике CRM, растет год от года, а счет проектов внедрения CRM в России идет уже на тысячи.

1.3 Функциональные составляющие CRM-решений

Несмотря на то, что компьютерные CRM-системы существуют на рынке более двадцати лет, вопрос о перечне их функциональных составляющих все еще открыт. Хотя определение CRM эволюционирует, многие специалисты сходятся во мнении, что современное полнофункциональное **CRM-решение должно иметь 11 основных компонентов** из перечня Бартона Голденберга, основателя и президента компании ISM Inc.

Список основных компонентов выглядит следующим образом:

– управление контактами. Данный функционал обеспечивает регистрацию всех видов контактов с клиентами: получение заказов от клиентов, телефонные переговоры, отсылка писем со счетами и коммерческими предложениями и т. д. Все эти виды активности персонала должны быть зарегистрированы в CRM-системе и могут быть проанализированы в структурированном виде.

– управление продажами. CRM-система должна позволять анализировать всю цепочку продаж. Необходимо наличие инструментов планирования продаж на основе данных прошлых периодов, текущей динамики заказов покупателей и сезонности спроса. Планирование продаж также должно учитывать и ассортиментную политику компании. В любой момент времени у руководства компании должна быть возможность анализа состояния текущих сделок, подробного анализа цикла продаж, регионального анализа. Вся плановая отчетность должна быть доступна в CRM-системе. Также необходим механизм получения произвольной отчетности на основе накопленных данных.

– продажи по телефону. CRM-система должна позволять создавать и распределять между сотрудниками списки потенциальных клиентов для

телемаркетинга или планирования встреч. Возможности автоматического набора телефонного номера и определение звонящего клиента также должны присутствовать в CRM-системе и быть связаны с регистрацией звонков и приемом заказов клиентов. Такая функциональность востребована обычно отделами маркетинга и телемаркетинга, диспетчерским и сервисным отделами, службой поддержки клиентов, секретариатом компании. Рабочее место телемаркетолога позволяет автоматизировать рутинные операции массовых контактов с клиентами по телефону: выбирать целевую аудиторию для акции на основании комбинации свойств и характеристик клиента, задавать тему разговора и заполнять анкету для опроса.

– управление временем. CRM-система должна позволять вести календарное планирование контактов с клиентами для каждого сотрудника, подразделения и компании в целом. Предоставлять возможность создания напоминаний, выдачи и контроля исполнения поручений, работы с электронной почтой непосредственно в системе. Календарь пользователя CRM-системы позволяет планировать контакты с клиентами и анализировать загрузку менеджера.

– поддержка и обслуживание клиентов. Работа по поддержке и обслуживанию клиентов должна быть автоматизирована в единой системе. Регистрация обращений клиентов, переадресация обращений другим сотрудникам компании или подразделениям, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность по обслуживанию – все это должно быть включено в функционал CRM-системы. Также система должна позволять пользователю анализировать информацию по заказам клиентов, управлять гарантийным/контрактным обслуживанием и решением проблем (жалоб клиентов).

- управление маркетингом. Инструменты управления маркетинговыми кампаниями – одна из важнейших составляющих CRM-системы. Система должна позволять пользователю получать полную информацию о продуктах и услугах компании; проводить сегментацию клиентской базы по различным

параметрам; создавать список потенциальных клиентов и управлять этим списком. Кроме этого, CRM-система должна предоставлять возможность анализировать не только клиентскую базу, но и результаты проводимых маркетинговых кампаний, что позволяет руководству оценить плотность маркетингового воздействия в единицу времени.

– отчетность для высшего руководства. Специально для высшего руководства компании в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность получения как базовой («легкой»), так и расширенной отчетности. Отчеты и диаграммы должны иметь возможность детализации вплоть до документа или конкретного контакта с клиентом.

– интеграция с другими системами. Интеграция с торговой системой и внешними источниками данных – одно из важных свойств CRM-системы. Анализ данных в «пустой» CRM, без данных о приходах и расходах денежных средств, отпущенных товарах и выполненных услугах, чаще всего бывает неполноценным. Постоянный обмен данными между торговой системой и CRM-системой снижает оперативность и значительно усложняет планирование, анализ и отчетность. CRM-система, интегрированная в одно приложение с торговой системой, позволяет организовать единое информационное пространство компании и получать консолидированную отчетность, используя финансовые, оперативные и CRM-данные.

– синхронизация данных. Синхронизация данных с бухгалтерскими программами, мобильными пользователями (ноутбуки) и многочисленными портативными устройствами является важной возможностью CRM-системы. Также должна быть предусмотрена синхронизация данных CRM-системы внутри компании с другими базами данных и системами автоматизации. Механизм обмена данными с другими системами автоматизации позволяет интегрировать CRM-систему с унаследованными приложениями.

– управление электронной торговлей. Интеграция CRM-системы с интернет-сайтами компании и другими веб-приложениями позволяет использовать Интернет как один из основных каналов продаж и

обслуживания клиентов. Также все большую популярность приобретает электронный обмен копиями документов с поставщиками и клиентами.

– управление мобильными продажами. Для поддержки и управления продажами в CRM-системе должна быть предусмотрена возможность организации автономных рабочих мест на КПК и ноутбуках. Система должна предоставлять возможность генерации и работы с заказами непосредственно из офиса клиента, передачи информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства. Такой режим работы характерен для некоторых видов бизнеса, продающих свои продукты через торговых представителей или коммивояжеров. Список клиентов и контактов CRM-системы на КПК позволяет оперативно связываться с клиентами, находясь вне офиса. Оформление заказов и контактов с клиентами на КПК позволяет работать мобильным сотрудникам непосредственно в офисе клиента.

Необходимо отметить, что перечисленный перечень функций клиентоориентированных систем не является обязательным для той или иной CRM-технологии. На начальном этапе внедрения CRM-решение может включать один или нескольких компонентов из перечня, а с течением времени, по необходимости, добавляются другие функциональные возможности.

1.4. Маркетинг на основе взаимоотношений с клиентами

Понятие клиентоориентированности неразрывно связано с достижениями маркетинга взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений (далее - "МВ") основывается на удержании и улучшении отношений с текущими потребителями, а не на привлечении новых. Объектом управления маркетингом становятся отношения с потребителями и другими участниками купли-продажи.

Исследователи выделяют ряд преимуществ использования данной концепции.

Преимущества для компании: .

1. Снижение издержек, особенно связанных с привлечением новых клиентов. .
2. Создание препятствий для входа конкурентов на рынок за счет наличия стабильной группы потребителей и опыта в управлении персоналом. .
3. Появление основной группы потребителей, обеспечивающей рынок для тестирования и вывода новых продуктов с меньшим риском.

Выгоды подхода для клиентов: .

1. Психологические - тесное общение с компанией. .
2. Социальные - дружеские отношения с персоналом. .
3. Экономические - получение скидок и товара, который приспособлен под конкретного потребителя.

Прикладной частью концепции МВ является концепция клиентоориентированности (далее - "КО"). Первые упоминания о необходимости исследования проблемы ориентации на клиента ведутся с середины 1950-х гг. в рамках формирующейся концепции рыночной ориентации (П. Дракер, Дж. МакКитерик, Т. Левитт). Развивая положения этой концепции, Х. Барксдэйл, Б. Дарден, Р. Хиз, Р. Лаш, К. Макнамара и др. оценивали степень практического применения рыночной ориентации в компании. А. Фелтон, Р. Лир, Ф. Вебстер изучали факторы и степень их влияния на внедрение концепции рыночной ориентации в компании. Второй этап роста интереса к изучению тематики ориентации на клиента приходится на начало XXI века. В этот период ориентация на клиента окончательно выделилась из концепции рыночной ориентации как самостоятельное направление. Ряд исследователей (Дж. Шет, П. Энгардио и др.) поставили вопрос о существовании и форме ориентации на клиента на развивающихся рынках. По их мнению, в условиях развивающихся рынков компании

должны в большей степени способствовать развитию рынков (обучение клиентов), а не обслуживать существующие потребности (ориентация на клиентов).

Важность и необходимость маркетинговой ориентации на выстраивание индивидуальных отношений с потребителями и КО обусловлена современным развитием товарного мира и рынка. На сегодняшний день предложение на рынке очень велико: товары и услуги все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений.

Поэтому единственный способ удержать потребителя - это индивидуальное выстраивание отношений и индивидуализация товаров и услуг за счет приспособления к индивидуальным потребностям клиента. **Установление долгосрочных доверительных отношений** с клиентами позволяет снизить транзакционные издержки: поиска информации, заключения договоров, стандартизации качества продукции, защиты прав собственности и защиты от захвата рынка со стороны конкурентов.

В МВ разработка, производство и поставка объединяются в один бизнес - процесс, направленный на удовлетворения конкретного запроса покупателя. **Создание клиентоориентированной компании требует перестройки и системы не только маркетинга, и системы управления фирмой.**

Выделим основные элементы КО, внедрение которых является необходимыми шагами построения компании, ориентирующейся на клиента:

1. Понимание. Компания должна осознавать, кто ее ключевые клиенты, подобрать критерии для оценки, и все свои решения ориентировать на эти критерии.

2. Формирование единых целей компании. Компания должна требовать от сотрудников единого понимания целей компании, политики отношений с клиентами. .

3. Обучение сотрудников. Обучение должно происходить в соответствии со сформированными принципами воспитания. Для повышения уровня КО компания должна обучить способам реализации рабочих задач, способам реагирования на типичные рабочие ситуации и способам реагирования на нетипичные ситуации. .

4. Вознаграждение. Вознаграждение должно быть справедливо и конкурентоспособно, то есть сотрудник должен получать не меньше, чем предлагают конкуренты за тот же вид работы, но при этом сумма вознаграждения должна быть сопоставима с заработком иных сотрудников других специальностей в компании. .

Сдвиг маркетингового фокуса с увеличения объема транзакций (транзакционный маркетинг) на выстраивание более эффективных и выгодных взаимоотношений с множеством стейкхолдеров (маркетинг взаимоотношений) дает огромные преимущества. Внимание маркетинга сосредоточено на построении потребительской ценности, чтобы удержать клиента. На основе имеющихся инвестиций, улучшая продукт и оптимизируя стоимость привлечения клиентов, фирмы потенциально способны получать более высокую прибыль по более низкой цене. Транзакционный же маркетинг связан с намного большими финансовыми издержками и рисками. Ориентация на отдельные продажи предполагает завоевание клиента в каждой конкретной точке продажи, то есть гораздо менее эффективное использование капиталовложений.

Маркетинг взаимоотношений также нарабатывает существенные нематериальные выгоды. Первоочередное внимание, уделяемое сервису клиентов, способствует лучшему контакту с клиентами и большему их вовлечению. В результате, фирмам предоставляется возможность узнавать о запросах клиентов намного больше и вкладывать полученные знания в будущие продукты и услуги. Понятно, что контакты с клиентами, заканчивающиеся в момент завершения транзакции и оставляющие лишь информацию о покупке, не способны давать таких богатых возможностей для

улучшения обслуживания клиентов и работы с ними, как в результате продолжительных отношений с клиентами.

С распространением новой точки зрения о связях с клиентами как о ключевых бизнес-активах компании ориентация на взаимоотношения, а не на транзакции становится более очевидной. Подразумевается, что отношения с клиентами поддаются селективному управлению и развитию с целью удержания клиентов и увеличения получаемой от них прибыли. Такая позиция идет в разрез и свидетельствует о разрыве традиционной точкой зрения, провозглашающей клиентов лишь рекламной аудиторией, не более того, которую надо как можно шире охватить всевозможными стимулирующими действиями вроде рекламы.

Одним из аспектов рыночной стоимости компании выступает поток будущей прибыли, получаемой в рамках полной прибыли от клиента. Взгляд на клиентов как на бизнес-актив стимулирует компанию наращивать этот бизнес-актив, а тем самым — и свою рыночную стоимость. CRM делает особый акцент на идентификации самых выгодных клиентов и на построении таких отношений с ними, которые со временем увеличат стоимость этого бизнес-актива.

В условиях сегодняшнего рынка с его высочайшей конкуренцией стало жизненно необходимым воспринимать клиентов как отдельных личностей, состоящих в отношениях с компанией, а не как серии индивидуальных транзакций. Получение и презентация обобщенной картины клиентов требуют такой внутренней координации и такого сотрудничества, которые не считаются ни с какими функциональными границами. По традиции управление продажами, маркетингом и обслуживанием клиентов осуществлялось из отдельных функциональных отсеков, почти не взаимодействовавших друг с другом. Такого рода функционально ориентированный подход слишком озабочен операциями внутри компании, но не клиентами. Опасность кроется в том, что клиенты могут оказаться недооцененными компанией и смещенными в одну сторону, как показано

нарисунке, а корпоративная выгода и возможность максимизировать прибыль от клиентов, в результате, — потерянными.

В CRM речь также идет о росте и поддержке конкурентоспособности компании путем предвосхищения клиентских потребностей, которые возникнут в будущем, наряду с удовлетворением их текущих запросов. Имея постоянно растущее богатство предложения, клиенты сталкиваются с задачей выбора, все более и более персонализированного.

Чтобы усилить удовлетворенность клиентов, уменьшить их отток, бизнесмены сегодня должны знать и своих клиентов, и своих конкурентов как никогда хорошо и использовать это знание упреждающе. Инновации в методах сбора и распределения подобной информации внутри компаний и между ними значительно облегчили доступ к той информации и идеям, на которых строится потребительская ценность. Операции по обслуживанию клиентов, и в особенности Call-центры, зачастую ориентированы на реактивную работу с клиентами. Однако, как показывает опыт, тщательно продуманная упреждающая забота о клиентах может оказаться гораздо более действенной и прибыльной. При операциях по упреждающей поддержке клиентов надо не ждать, пока жалоба будет зарегистрирована: клиенты часто не заявляют претензии, а просто уходят в другое место. Необходимо активно искать, вскрывать и устранять причины выявленной неудовлетворенности. Такой упреждающий розыск будущих, настоящих и бывших клиентов и ведут Call-центры, поставляя ценную информацию для групп, обрабатывающих кросс-функциональную клиентскую информацию и занятых управлением взаимоотношениями.

Общий процесс создания ценности может быть разложен на триключевые компонента:

- ценность, получаемая клиентом - определение того, какую ценность компания может предоставлять своим клиентам,

- ценность, получаемая компанией - определение того, какую ценность компания может извлечь из своих клиентов,
- управления этим обменом ценностями - максимизация полной прибыли от целевых клиентов и клиентских сегментов путем

Взаимоотношения строятся на создании и предоставлении наилучшей потребительской ценности на длительной и непрерывной основе. Вот почему столь важно найти, что именно составляет потребительскую ценность на отдельных рынках и в их сегментах.

Создание должного баланса между ценностью, предоставленной клиентам, и ценностью, полученной в ответ, также понимание, каким образом следует регулировать этот баланс в работе с различными клиентскими сегментами, – важнейший элемент CRM. Передача клиенту слишком многого в плане ценности может обойтись компании слишком дорого, и размер прибыли перестанет быть приемлемым. Извлечение же слишком большой ценности из своих клиентов через снижение качества продукта или уровня сервиса может обернуться потерей клиентов. Кроме того, необходимо учитывать, что экономическая ценность различных клиентских сегментов — величина непостоянная и непременно будет меняться. В определенном смысле, оптимизация компромисса ценностей означает сведение упомянутых принципов маркетинга взаимоотношений с текущими рыночными тенденциями.

1.5 Развитие индивидуального маркетинга

Ключевым элементом маркетинговой стратегии является определение подходящих целевых рынков или сегментов. На потребительских рынках эти сегменты могут определяться такими факторами, как возраст, пол или стиль жизни, а на B2B-рынках («бизнес для бизнеса») в качестве критериев сегментации выступают отрасли промышленности, размер компании и т. д. По мере возрастания конкуренции на рынках и спроса потребителей и

компаний на все более специфические решения своих нужд рынки дробятся на все более мелкие сегменты. Однако, как указывают Дон Пепперс и Марта Роджерс, когда сегментация рынка достигает уровня отдельных клиентов, меняется сама природа маркетинга. У сегментов нет памяти, они не взаимодействуют друг с другом, ни на что не жалуются и не привлекают другие сегменты — индивидуальные же потребители это все делают, и специалист поиндивидуальному маркетингу обязательно попытается поставить себе на службу эти процессы, чтобы наладить длительные взаимоотношения с клиентами.

Индивидуальный маркетинг — это такая форма маркетинга, при которой происходит диалог непосредственно между компанией и отдельными клиентами или группами клиентов со сходными запросами. Многие компании с крупными клиентами, работающие на рынках B2B, занимаются индивидуальным маркетингом посредством стратегии управления ключевыми клиентами (КАМ). Более мелкие клиенты обслуживаются менее индивидуализированным образом через Call-центры или почтовые заказы. На B2C-рынках («бизнес для потребителя») цена обслуживания клиентов на индивидуальной основе часто оказывается непомерно высокой, поэтому для ведения диалога необходимо отыскивать иные средства.

Интернет оказался мощным средством вовлечения в маркетинговый процесс клиентов и B2B-, и B2C-рынков: он позволил вести индивидуальный диалог, не полагаясь на средства массовой информации. Уникальные возможности Интернета помогают маркетологам получать информацию о поведении анонимных клиентов, необходимую для ответа на вопрос: «Чего хочет каждый клиент?».

Системы и процессы CRM дают компании возможность держать в памяти каждый значимый контакт с клиентом и по любому поводу в будущем вспоминать все прошлые с ним контакты. В сущности, добыча данных о клиентах, истолкование результатов анализа этих данных и

распространение полученных знаний о клиентах превращается в естественную и автоматическую функцию компании. Насколько хорошо система CRM выполняет эту роль зависит от того, как CRM определен и усвоен компанией.

Выводы

Управление взаимоотношениями с клиентами, или CRM (Customer Relationship Management), все чаще значится среди приоритетных вопросов многих корпораций. Крупные и мелкие компании, работающие в самых разных областях, рассматривают CRM как часть корпоративной стратегии по двум важнейшим причинам. Во-первых, сегодня новые технологии позволяют компаниям гораздо точнее нацеливать предложения на выбранные сегменты рынка, микро сегменты или даже отдельных клиентов. Во-вторых, новое рыночное мышление признало ограниченность традиционного маркетинга по сравнению с потенциалом стратегий, в большей степени ориентированных на клиента и процессы. С позиции информационных технологий концепция управления взаимоотношениями с клиентами представляется в виде так называемых систем CRM.

Выделяют три основных типа клиентоориентированных технологий. Операциональный CRM нацелен на автоматизацию бизнес-процессов, протекающих в местах контакта с клиентами. Включает в себя автоматизацию продаж, маркетинга и обслуживания клиентов.

Аналитический CRM включает в себя поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию и использование данных, полученных в операциональной части бизнеса.

Совместный CRM включает в себя использование совместных сервисов и инфраструктуры, чтобы сделать возможным взаимодействие компании с ее многочисленными каналами.

CRM-решение должно иметь 11 основных компонентов:

1) управление контактами; 2) управление продажами; 3) продажи по телефону; 4) управление временем; 5) поддержка и обслуживание клиентов; 6) отчетность для руководства; 7) управление маркетингом; 8) интеграция с другими системами; 9) синхронизация данных; 10) управление электронной торговлей; 11) управление мобильными продажами.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Когда были внедрены первые проекты системы CRM в России?
2. Кто из ведущих мировых экспертов в области CRM-технологий придумал 11 основных компонентов CRM-решений?
3. Какой из компонентов CRM-решений обеспечивает регистрацию всех видов контактов с клиентами?
4. Как называется компонент, который позволяет анализировать всю цепочку продаж?
5. Какие важные тенденции менеджмента привели к возникновению CRM?
6. К чему маркетинг взаимоотношений предполагает первоочередное внимание?

Тема 2. Перспективы развития клиентоориентированных технологий

Цель – изучить особенности развития и формы деятельности клиентоориентированных технологий

Задачи:

Рассмотреть:

2.1. Клиентоориентированность: понятие и формы проявления

2.2. Развитие социальных CRM (Social CRM, SCRM).

2.1. Клиентоориентированность: понятие и формы проявления

В целях настоящей работы ориентация на клиента будет рассматриваться с точки зрения 2 базовых подходов: в контексте рыночной ориентации клиента и с позиций маркетинга взаимоотношений, послужившем продолжением указанной концепции. Ориентация на клиента - неотъемлемый элемент деятельности компании. Именно клиент является источником прибыли фирмы, поэтому чтобы оставаться конкурентоспособной любая фирма должна ориентироваться на потребности своих клиентов. Под термином "рыночная ориентация" понимают ориентированность всех отделов фирмы на рынок.

Изучение влияния рыночной ориентации фирмы на ее результативность началось в конце 1980-х годов. Многие авторы изучали данную концепцию, однако почти все из них опирались на идеи основоположников концепции рыночной ориентации: Ф. Вебстера и Р. Дешпанде, Д. Нарвера и С. Слейтера, А. Коли и Б. Яворски. Согласно Вебстеру и Дешпанде, ориентация на рынок - это набор межфункциональных процессов и видов деятельности, направленных на привлечение, удержание и удовлетворение клиентов путем постоянной оценки их потребностей. Позже, после выхода в свет работы Коли и Яворски, под термином "рыночная ориентация" стали понимать деятельность, направленную на сбор

информации о рынке и потребностях клиентов, как существующих, так и потенциальных; межфункциональное распространение этой информации в компании; действия, предпринимаемые на основе этой информации.

Итак, в соответствии с работами Нарвера и Слейтера, рыночная ориентация состоит из трех элементов:

1. ориентация на клиентов;
2. ориентация на конкурентов;
3. межфункциональное взаимодействие в компании.

Среди современных работ, посвященных изучению рыночной ориентации, выделяются исследования Кондью и Мавондо, а также Ламбена. Конди и Мавондо выявили связь между рыночной ориентацией компании и её ориентацией на внутреннего клиента, а также влияние этих факторов на эффективность организации. Ж.-Ж. Ламбен в своей книге "Менеджмент, ориентированный на рынок" развил концепцию Нарвера и Слейтера, заметив, что рыночно ориентированная фирма - это "фирма, ориентированная на потребителей, дистрибьютеров, конкурентов, влиятельных лиц и макромаркетинговую среду и поддерживающая оптимальный баланс этих четырех ориентаций посредством межфункциональной координации". На основании выше сказанного можно предположить, что понятия ориентации на рынок и ориентации на клиента являются тождественными.

Понятие клиентоориентированности в рамках концепции ориентации на рынок

В разных исследованиях используются различные определения клиентоориентированности. Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание их цепочки сознания ценности и ее развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех членов распределительного канала. Дешпндэ, Файлер, Вебстер

Часть корпоративной культуры, набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место перед интересами менеджеров, акционеров,

работников. Фокус не только на понимании потребностей существующих и потенциальных клиентов, но так же на понимание их ценностей и убеждений. Указанные определения выражают определенный аспект ориентации на клиента: деятельность, организационная культура, деятельность и процессы соответственно.

Клиентоориентированность в контексте данной концепции - это деятельность компании, направленная на:

- сбор информации о рынке и настоящих и будущих потребностях существующих и потенциальных клиентов на всех уровнях цепочки распределения;
- распространение этой информации в компании;
- разработку и реализацию программы действий, основанной на полученной информации.

Целью клиентоориентированности является создание наиболее высокой ценности для клиентов, которая позволит привлечь новых клиентов, сохранить имеющихся клиентов и увеличить прибыль с клиента.

Положительное влияние клиентоориентированности на результаты деятельности компании выражается в следующих явлениях: повышение клиентоориентированности увеличивает удовлетворенность клиентов и способствует продолжению взаимоотношений с компанией; повышение клиентоориентированности стимулирует рост следующих показателей: отдача от инвестиций, прибыль, объем продаж, доля рынка. Отсюда возникает необходимость найти оптимальный баланс между затратами на развитие клиентоориентированности в фирме и выгодам от такого развития; повышение клиентоориентированности способствует развитию инновационной деятельности компаний, запуску новых продуктов с учетом пожеланий клиентов.

Построение клиентоориентированной системы управления затрагивает все подсистемы управления организацией, такие как механизм управления, структура управления, процесс управления, механизм развития,

управленческая способность. Различные проявления клиентоориентированности требуют систематизации, в качестве ключевого критерия предлагается использовать понятие формы ее реализации.

Под формой клиентоориентированности понимается система ее проявлений, в которой выделяются виды, уровни и подсистемы, связанные между собой. Совокупность проявлений клиентоориентированности уместно рассматривать в рамках модели Мак-Кинси "7С" (Таблица 2), в соответствии с которой организация как объект управления в процессе управленческого воздействия формирует собственные характеристики. На основании выше изложенного, возможно дать определение "клиентоориентированности".

Единства в российской научной сфере при определении данного понятия не имеется. Наиболее популярна следующая формулировка: "клиентоориентированность - это инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций". Но в итоге своими действиями только клиент может решить, какая компания является клиентоориентированной, а какая - нет. Таким образом, имеет смысл выяснить, каких показателей или целей следует добиться, чтобы в глазах потребителя (потенциального или действующего) быть клиентоориентированной компанией.

Таблица 2 Проявление клиентоориентированности.

Элемент модели 7С	Суть	Проявление форм клиентоориентированности
А	Б	В
Структура	Организационная схема, описание работ, должностные инструкции, линии субординации.	Взаимодействие операционного, обслуживающего, управленческого персонала между собой, внешние коммуникации обслуживающего персонала, не связанные с основной деятельностью предприятия.
Системы	Формальные и неформальные процедуры и информационные потоки в организации, принципы распределения работы, система учета, контроля, качества, оценки результатов и т. д.	Соответствие принятых в организации процедур требованию удовлетворения потребностей клиентов.
Стиль	Образ действий руководителя, выражающийся в оптимальном распределении рабочего времени, выборе системы вознаграждения результатов работы и разрешения конфликтных ситуаций, поведения в вербальных и невербальных коммуникациях.	Распространение взаимоотношения «клиент – потребитель» во всех коммуникациях предприятия дает возможность совершенствования соответствия предприятия ожиданиям клиентов.
Состав	Персонал, его демографические характеристики, опыт, образование и подготовка, соответствие занимаемой должности.	Персонал организации обеспечивает коммуникации клиента и организации, то есть получает и передает информацию о нуждах клиентов и о степени их удовлетворенности оказанными услугами.
Совместные ценности	Предмет гордости компании. Разделяемые персоналом совместные ценности стоят выше, чем поставленные цели, но могут и включать их. Совместные ценности наиболее явно проявляются в кризисных ситуациях.	Пропаганда совместных ценностей организации как форма проявления клиентоориентированности удерживает все элементы управления в едином стремлении удовлетворения потребностей клиента.
Стратегия	План распределения ресурсов и достижения успеха в условиях конкуренции. Организация как динамическая система предполагает иметь такую систему менеджмента, которая формирует обновленные умения и навыки.	Наличие стратегии позволяет организации добиться ключевой компетенции в том или ином аспекте оказания услуги.

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами – это бизнес-стратегия, которая является мощным инструментом повышения эффективности процесса взаимодействия с клиентами. Однако на смену CRM пришли новые, более совершенные парадигмы, которые в ближайшем будущем могут стать новым поколением **стратегии управления взаимоотношениями с клиентами**.

1) *концепция СЕМ (Customer Experience Management -управление опытом клиента)*. СЕМ подразумевает, что клиент должен получить необходимый ему опыт в отношении определенного продукта или услуги. Эта концепция воплощает себе заинтересованность во всех взаимодействиях с клиентом, а не только тех, что формализованы в CRM. В сущности это концепция о том, как изделия и услуги могут быть превращены опыт покупателя. CRM предполагает анализ, оптимизацию и передачу ценного опыта клиентам. Другими словами, делается все возможное, чтобы клиент получил необходимый позитивный опыт в отношении определенного продукта или услуги.

2) концепция *CMR* (*Customer management of relationships – клиент, управляющий отношениями*). *CMR* передает инициативу и власть в руки клиента, данная концепция позволяет создавать новый позитивный опыт, персонализировать взаимодействие с отдельными клиентами так, чтобы его направлял клиент, и, таким образом, развивать отношения с ним.

Новый подход *CMR* – это процесс передачи власти клиентам. Для этого нужно позволить клиенту говорить компании, что ему интересно, а что – нет, какая информация ему нужна, услуги какого уровня он намерен получать и как он хочет, чтобы компания взаимодействовала с ним – где, когда и как часто (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнение концепций *CRM* и *CMR*

Концепция <i>CRM</i>	Концепция <i>CMR</i>
Отношениями управляет компания	Отношениями управляет клиент
Делает бизнес более удобным для компаний	Делает бизнес более удобным для клиентов
Отслеживает клиента по его транзакциям	Знает и понимает уникальные потребности клиента
Относится к клиентам как к безличным сегментам и группам потребителей	Относится к клиентам как к живым людям
Принуждает клиента делать то, что он должен делать по мнению компании	Позволяет клиенту сообщать компании, что для него действительно важно
Клиент чувствует себя так, как будто его выслеживают	Клиент чувствует, что обладает полномочиями и властью
Организована вокруг продуктов и услуг компании	Организована вокруг клиента и его потребностей

3) *концепция E-CRM* заключается в использовании беспроводных, мобильных и Интернет-технологий в процессе взаимодействия с клиентами. Использование Интернет-канала и развитие технологии E-CRM в будущем может позволить разрешать мелкие вопросы в автоматическом режиме (подобно голосовым интерактивным серверам call-центров), предоставляя круглосуточный доступ к информации. При этом развитие электронных каналов связи позволяет существенно экономить на использовании call-центров и получать более точную информацию об ожиданиях клиентов посредством электронных анкет.

4) *концепция ERM (Enterprise Relationship Management* – управление поставщиками) предполагает ориентацию на цепочки поставщиков. ERM-система объединяет систему управления взаимоотношениями с клиентами и систему управления ресурсами предприятия, она автоматизирует все взаимоотношения и бизнес-процессы в отдельно взятой компании.

Говоря о планировании использования и развития клиентоориентированных технологий в России, нужно обратить внимание на ряд важных тенденций:

1. *Ослабление позиций западных вендоров, и смещение фокуса на российских поставщиков.* Современные российские CRM-системы уступают западным решениям по цене, но нисколько не уступают по функциональности.

2. *Появление систем управления взаимоотношениями с клиентами для решения локальных требований заказчика (узкопрофильные продукты).* В настоящее время появляются системы управления, позиционирующие себя как CRM, но решающие очень узкий фронт задач. Данные системы пользуются значительным спросом у компаний малого и среднего бизнеса, поскольку решают небольшие задачи за небольшие деньги.

3. *Интеграция CRM и BPM-систем.* Каждое бизнес-решение, как правило, имеет монопольное положение в корпоративной системе. Но потребности бизнеса требуют использования сквозных бизнес-процессов,

затрагивающих разные приложения. Поэтому особо актуальным является интеграция решений CRM с системами управления бизнес-процессами. Более того, очень часто CRM-системы уже имеют мощные встроенные BPM-механизмы.

4.Активное использование модели SaaS («ПО как услуга») в CRM.
Данная модель становится все более популярной в сфере информационных технологий благодаря преимуществам, которые она дает компаниям.

К основным преимуществам модели «ПО как услуга» можно отнести следующие:

- снижается совокупная стоимость владения;
- отсутствует необходимость в привлечении технического персонала для администрирования системы и оборудования;
- не нужно приобретать дополнительное оборудование.;
- отсутствует необходимость заниматься вопросами хостинга и безопасности.

Если говорить о развитии клиентоориентированных технологий в будущем, то уже на настоящий момент ведущими экспертами CRM выделяются следующие основные направления:

2.2. Развитие социальных CRM (Social CRM, SCRM).

Невероятное количество людей по всему миру проводят большую часть своего времени во всемирной сети, посещая социальные сети. Бизнесу было бы просто непростительно не участвовать в этом общении. Социальные сети стали просто кладом для современных компаний, потому, что там можно каждый день найти новые мнения о себе и своих продуктах. Сайты являются хорошим инструментом для сбора отзывов, пожеланий клиентов, обсуждений продукции/услуг. Если к этому добавить информацию из CRM (ценность клиента, уровень продаж, срок сотрудничества), то компания получит определенную выгоду для своего бизнеса: мониторинг социальных

сетей может привести к повышению уровня лояльности клиентов и увеличению объема продаж.

Главное различие SCRM и традиционного подхода заключается в следующем: если методология классического CRM предполагает, что *управление данными* о заказчиках компании, поставщиках продуктов или услуг т.д. *осуществляется сотрудниками* самой компании, то в социальном CRM вся *база данных* о клиентах *дополняется и актуализуется клиентами* компании.

Основная идея основывается на том, что корпоративная CRM-методология может функционировать сколь угодно эффективно и качественно, но в любом случае никто не расскажет о заказчиках компании, их удовлетворенности, потребностях и решениях лучше, чем они сами, например, в своем блоге, Facebook, Twitter и других подобных сетях. Подобная информация от пользователей позволяет компании-поставщику лучше и полнее понять поведение своих клиентов.

В России данное направление не развито, и существует только на теоретическом уровне.

Многие предлагаемые на рынке продукты и услуги относятся к категории массовых, а потому для оптимизации их продвижения компании нуждаются в использовании аналитических средств, причем функционала расширенной аналитики (прогнозы, поиск неявных зависимостей и пр.) на базе достаточно сложных математических моделей.

CRM как часть маркетинговой системы (МИС).

Клиентоориентированные решения направлены на автоматизацию отдела продаж и не затрагивают маркетинговую область, которая является одной из ключевых сторон бизнеса. В будущем внедрение CRM-решения должно быть частью внедрения более общей системы – МИС, которая должна включать в себя модули ERP, ГИС и систем бизнес-аналитики.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что клиентоориентированные технологии будут и дальше существовать,

развиваться, может меняться только их форма, структура и направления развития. В перспективе можно будет говорить о системах *xRM* – управления всеми взаимоотношениями в компании.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Какая из концепций воплощает в себе заинтересованность во всех взаимодействиях с клиентом?
2. Какая из концепций позволяет создать новый позитивный опыт и персонализировать взаимодействие с отдельными клиентами?
3. Что можно отнести к основным преимуществам модели «ПО как услуга»?
4. Что характеризует концепцию CRM?
5. Какая из концепций объединяет систему управления взаимоотношениями с клиентами и систему управления ресурсами предприятия?
6. Что характеризует концепцию CRM?

Тема 3. Основы коммуникационного процесса в системе управления клиентами

Цель – изучить коммуникативных технологий

Задачи:

Рассмотреть:

3.3 Эффективность управления коммуникациями

3.2. Роль коммуникационного процесса в управлении

3.1 Коммуникация как процесс

3.1 Коммуникация как процесс

В промышленную эпоху, ввиду появившихся в начале XX века новых технологий сборочного конвейера, СМИ и массовой дистрибуции, бизнес делал ставку на товары массового производства. В качестве конкурентного преимущества рассматривался *выпуск* более совершенного *продукта*. Ключом к успеху в бизнесе были продуктовые инновации.

Но и в XXI веке компании используют массовый маркетинг и массовую рекламу, чтобы охватить как можно больше потенциальных покупателей. В результате большинство продуктов и услуг прошлого века постепенно превратились в однородные, стандартизированные товары. Необходимо было нейтрализовать это восприятие и обеспечить фирмам возможность отличаться от конкурентов. Так возник *брендинг*. Изначально он был своего рода дорогостоящим заменителем доверительных взаимоотношений, поскольку компании не имели возможности установить их со всеми своими многочисленными потребителями. Поддерживаемые активной рекламой бренды (с помощью повышения узнаваемости, имиджа и доверия) позволяли добиться увеличения ценности. Исторически они сыграли решающую роль в определении покупателями для себя наилучших товаров и услуг. Основной целью компаний было повышение *осведомленности о бренде*, а также его усиление и повышение *лояльности* потребителей.

Для многих покупателей название торговой марки — это свидетельство надежности или качества продукта. Потребителям зачастую достаточно приобретать товары под брендами, которые они знают и уважают. Не важно, где они делают покупки, — достаточно того, что продавец просто предоставляет им возможность купить продукты тех марок, которые заслуживают доверия.

На протяжении долгих лет компании зависели от конкурентного преимущества, обеспечиваемого лучшими *брендами*. Бренды были неприкасаемыми, неизменными и непоколебимыми элементами эпохи массового маркетинга XX столетия. Но в пришедшую ей на смену интерактивную эпоху компании задумались над тем, как получить устойчивые конкурентные преимущества, опираясь на *информацию* о потребителях. В результате сегодня создаются *двунаправленные бренды* (two-way brands), процветание которых основывается на информации о клиенте и взаимодействии с ним.

Двунаправленный бренд, или *отношения с брендом* (branded relationship), трансформируется в ходе непрерывного диалога между компанией и клиентом. Эти отношения есть знание конкретного потребителя, которое постоянно корректируется, чтобы отвечать потребностям именно этого индивида.

Коммуникация — это обмен информацией в процессе деятельности, это общение, его пути и формы.

В настоящее же время, как полагают современные исследователи, понятие «коммуникация» имеет три основные интерпретации.

Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т. е. как определенная структура.

Во-вторых, это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией.

В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты.

Социальная коммуникация вбирает в себя все три понятия «коммуникация»:

Первое - ориентирован на изучение коммуникативных средств с целью их использования для реализации социальных функций коммуникации.

Второе - применительно к социальной коммуникации связано с проблемами межличностной коммуникации.

Третье – с проблемами воздействия массовой коммуникации на развитие общества.

В коммуникационном процессе наиболее задействован гносеологический аспект коммуникации, включающий процесс познания с точки зрения отношений субъекта и объекта, взаимосвязь субъекта и объекта познания, структур познавательного процесса, форм и методов познания.

Коммуникативные процессы выполняют в социокультурной среде ключевую роль, так как именно в ходе коммуникативных процессов создаются разделяемые индивидами представления, символы, мнения, которые могут воплощаться в образцах поведения, ценностях, нормах. Коммуникативные процессы – это среда для передачи культурного опыта в знаках, поведении, ритуалах и т. д. Различаются межличностные и межгрупповые коммуникативные процессы. На одном полюсе находится взаимодействие двух и более индивидов, полностью детерминированное их межличностными связями и индивидуальными характеристиками и полностью независимое от групп и культурных категорий, к которым они принадлежат. Другому полюсу соответствует взаимодействие между двумя или более индивидами (или группами индивидов), полностью детерминированное их принадлежностью к различным группам и категориям и независимое от межиндивидуальных личностных связей.

Коммуникация любого типа рассматривается как процесс,

определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (**стимулам**), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Итак, в основе коммуникации заложены стремление к пониманию, привычки, познавательные или эмоциональные побуждения, ввиду чего коммуникация выступает как важный инструмент человеческих отношений. Рассмотрим составляющие коммуникативного процесса. В этом плане существенный интерес представляет модель коммуникационного процесса, разработанная Ю. Воронцовым.

Блоки в процессе коммуникации:

- 1) источник информации;
- 2) коммуникатор;
- 3) сообщение;
- 4) коммуникант;
- 5) коммуникационный канал;
- 6) экстралингвистический параметр сообщения;
- 7) источник механических помех;
- 8) источник семантических помех;
- 9) классовые и социальные фильтры;
- 10) лично-индивидуальные фильтры;
- 11) семантические поля; 12) поля коммуникационной обстановки;
- 13) потери информации;
- 14) обратную связь «коммуникант – коммуникатор»;
- 15) обратную связь «коммуникант – источник информации».

Источник коммуникации (коммуникатор, или адресант) – это лицо, или группа, или организация, генерирующие сообщение.

В качестве источника может выступать президент компании или страны, пресс-секретарь, информационное агентство, компания-рекламодатель, агент по личным продажам. Обычно источник имеет представление о том, как бы он хотел, чтобы сообщение интерпретировалось получателем. Однако результат интерпретации, т. е. толкование сообщения получателем, определяется рядом факторов, и прежде всего кодированием.

Кодирование – это представление идеи, которую стремится донести до получателя источник в кодах или символах.

Коды – это символы или знаки, переводящие идею на язык, понятный получателю, система правил, которая осуществляет функционирование языка. Кодирование должно обеспечить интерпретацию сообщения получателем в соответствии с целью коммуникации, поставленной отправителем. В качестве кодов могут использоваться слова устной и письменной речи (лексика, а также темп, стиль речи), визуальные образы (людей, товаров, предметов интерьера) и их движение, запахи (цветов, духов, сигарет, мыла), звуки (мелодии, интонация и тембр голоса, модуляция), цвет (яркий, приглушенный) жесты (статуса, отношения к чему-либо).

Поскольку коммуникация – целенаправленное действие, важно знать, что же составляет сообщение. В числе ведущих компонент сообщения:

- 1) содержание сообщения – что оно, собственно, содержит мысли, аргументы, доводы, факты;

- 2) личность, делающая сообщение. Очень часто люди не отделяют личности оратора от того, что он говорит. Фактор принятия, симпатии к личности играет важную роль в коммуникации; некоторые политические лидеры получают голоса электората только потому, что они нравятся избирателям. При этом недостатки внешности не являются препятствием для публики, очарованной личностью политика.

Управление коммуникациями предполагает знание их особенностей, специфики информационного воздействия различных видов коммуникации. Коммуникации, осуществляемые организацией, могут быть внешними и

внутренними. Внешние коммуникации пересекают границу организации, выходя за ее рамки. При этом источник или получатель сообщения находится за пределами организации. Примером может служить пресс-релиз, посылаемый организацией в средства массовой информации, а также публичное выступление представителя организации на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой публики, Дни открытых дверей.

Квалифицированное ведение внешних коммуникаций требует хорошего знания внешней среды организации, в том числе знаковых систем, используемых объектами внешней среды.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках самой организации: и источник, и получатель находятся внутри организации. Корпоративная газета, информационный листок, собрания сотрудников подразделений. И корпоративные радио, и доски объявлений относятся к средствам осуществления внутренних коммуникаций. Выбор и построение оптимальных внутренних коммуникаций определяются характером и особенностями организации – организационной миссией, ее общественным статусом, масштабами, сферами и дифференцированностью деятельности.

Эффективные внутренние, так же как и внешние, коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры.

Получатель (адресат) – лицо или группа лиц, принимающих сообщение.

Принимающий сообщение, вне зависимости от его реакции, – неотъемлемый элемент коммуникации, без него коммуникации нет. Реакция получателя определяет результативность коммуникации. Успех или результат коммуникации может быть различным. Сообщение может создать или изменить отношение публики к предмету коммуникации. Обратная связь, позволяющая оценить результативность сообщения, часто игнорируется практиками ПР. Между тем степень достижения цели коммуникации часто может быть оценена количеством полученных писем и

звонков, изменением объема продаж, количеством голосов избирателей, принятием или отменой политических решений. Обратная связь должна быть идентифицирована, даже если никаких явных действий получателем не предпринято. Люди могут понять сообщение и передать его дальше, не предприняв активных действий.

3.2. Роль коммуникационного процесса в управлении

Процесс коммуникации служит также основой формирования групповых норм, т. е. тех средств, посредством которых осуществляется социальный контроль, распределяются социальные роли, достигается координация усилий, ожидания приобретают конкретные черты и происходят организационные, общественные процессы.

Коммуникация также понимается как совместное пользование информацией, которую люди получают в результате общения. Каждый социум или социальная группа использует информацию, исходя из собственных потребностей и интересов.

Коммуникация любого типа, в том числе и коммуникация в организациях, рассматривается как процесс, определяемый социокультурными закономерностями. Благодаря внешним воздействиям (стимулам), специфике структур социокультурных коммуникаций, наличию в процессе коммуникации осознанных представлений и неосознанных побуждений, разделяемых членами общества и управляющих их действиями в организованных группах и неорганизованных коллективах (толпе), мы имеем возможность выделить основания для дифференциации коммуникативных процессов в обществе.

Коммуникации, как уже говорилось, играют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен не обходимой информацией.

Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут

достигать своих целей. Любая организация обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), по которой передается информация. Вот почему коммуникации часто называют «нервной системой» организации. Сложность и многоплановость коммуникации нашли отражение в многочисленных определениях этого понятия.

Стоит отметить, что вся деятельность по управлению любой организацией представляет собой не что иное, как постоянные коммуникативные акты, участников которых не два, а разнообразное множество. Каждая организация пронизана сетью каналов, которые предназначены для сбора, анализа и систематизации информации. Именно коммуникация служит средством включения организации во внешнюю среду, обеспечивает ей необходимый уровень взаимодействия с ключевыми, целевыми аудиториями, без которых невозможно и бессмысленно существование организации. Организации обладают ресурсами – это люди, финансы, технологии, сырье, организационная структура и т. д.

Основной **функцией организации** является решение проблем, связанных с использованием ресурсов и взаимодействием с внешней средой.

Структура организации представляет собой взаимосвязь и взаиморасположение блоков, элементов организации как системы. Эти блоки, элементы и компоненты организации как системы действуют благодаря **коммуникационному процессу в организации**. Структура организации характеризуется степенью формализации, централизацией, демократизмом, делегированием прав и полномочий; последнее означает, что информирование о деятельности организации, участие в ее деятельности предоставляется каждому члену организации и способствует формированию демократической системы управления организацией.

Организации органического типа функционируют творчески. Это означает, что персонал этого типа организации более информирован в делах организации, существует обратная связь посредством развития восходящих

коммуникаций.

Коммуникации имеют, прежде всего, направленный характер передачи сообщения, основанного на определенной системе знаков, и восприятие данного сообщения как необходимой характеристики коммуникативного акта, т. е. сообщение неизбежно подвергается кодированию в процессе создания и передачи, а затем декодируется получателем. Однако обмен информацией между субъектами коммуникации возможен лишь в том случае, если они будут прилагать усилия к адаптации своих сообщений к уровню восприятия получателя информации. Другими словами, эффективная коммуникация имеет место тогда, когда получатель интерпретирует сообщение так же, как и отправитель.

Одна из первейших проблем, с которой встречается каждый коммуникатор, заключается в необходимости привлечь внимание адресата информации к предстоящему сообщению. Можно назвать две очевидные характеристики коммуникации, позволяющие удерживать внимание получателя информации. Это новизна и значимость для получателя того или иного сообщения. Таким образом, коммуникатору важно иметь ясное представление о том круге сведений, которым располагает будущий адресат, и об иерархии его ценностных ориентаций.

Необходимо помнить, что подобно тому, как основой организации являются люди, основу организационной коммуникации составляет межличностная коммуникация. Коммуникации – это то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно.

Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

3.3 Эффективность управления коммуникациями

Эффективность управления определяется грамотным и умелым использованием системы коммуникаций в организации, пониманием особенностей обмена информацией на всех уровнях. Система коммуникаций организации включает в себя коммуникационные сети, которые предполагают посылку и получение сообщений с целью осуществления полезного взаимодействия членов организации на различных уровнях. Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Коммуникационная сеть обеспечивает:

во-первых, реалистичность осуществления стратегического плана организации, а также выполнения задач и инициатив структурных подразделений;

во-вторых, способ оценки организационной культуры и отношений.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть определяет способ, число и тип информации, которую получает каждый член организации. Коммуникационная сеть является индикатором того, какие именно каналы обмена информацией открыты, а какие закрыты для членов организации.

Коммуникационная сеть не зависит от расположения членов в организации, а исключительно характеризует используемые ими коммуникационные каналы.

В каждой организации складывается уникальный тип упорядочения коммуникативного пространства и обмена информацией между ее членами. Это указывает на значимость фактора межличностного взаимодействия в любой коммуникации. За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и

адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытости индивида в процессе коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Рассматривая особенности управления межличностными коммуникациями, исследователи большое внимание уделяют коммуникационному стилю.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другим.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с тем или иным стилем. Наряду с понятием «стиль руководства» в литературе также встречается понятие «ориентация руководителя». Здесь выделяют ориентации руководителей на интересы и потребности подчиненных, на официальные задачи организации, на себя. Каждая из этих ориентаций представляет собой ту или иную крайность. Оптимальная ориентация руководителя должна сочетать направленность на достижение целей организации с вниманием к интересам и потребностям подчиненных.

В соответствии с наиболее распространенной классификацией выделяются автократический, демократический и номинальный стили руководства. Для демократического стиля характерно внимание к информации, идущей от подчиненных к руководителю. Автократическому и номинальному стилям присуще невнимание к сообщениям подчиненных.

Все каналные сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Централизованные типы коммуникационных сетей основаны на обмене информацией между элементами социальной системы

(организации) исключительно через посредника, который имеет монополию на передачу сообщений от одного к другому.

Нельзя утверждать, что какой-либо тип коммуникативной сети является исключительно эффективным вне зависимости от ситуации, целей и предполагаемых результатов деятельности. Тем не менее наиболее приемлемым типом организации коммуникативной сети в организации специалисты считают все каналные сети. Именно этот тип позволяет использовать самое большое количество каналов коммуникации, соединяя в себе преимущества сетей типа «кружок» и «колесо».

Многоканальный обмен информации позволяет достигать высокой степени участия во взаимодействии всех сотрудников организации, предоставляет возможность полностью удовлетворить их собственные коммуникативные потребности. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках коммуникационной сети организации.

Потребности организационной коммуникации определяют формирование структуры вертикальных и горизонтальных коммуникативных связей, которые обеспечивают выполнение должностных обязанностей всеми членами организации.

Вертикальные связи строятся по линии руководства – от начальника к подчиненному. Иерархическое и многоуровневое строение организации предполагает доминирование односторонней коммуникации руководителя с подчиненным. Таким путем подчиненным сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях. Например, вице-президент или заместитель директора может сообщить управляющему одного из подразделений о предстоящих изменениях в производстве. В свою очередь, управляющий подразделением должен проинформировать подчиненных ему заместителей и т.д.

Эффективность подобной коммуникации определяется продуманностью сообщений, степенью искажения первоначальной

информации посредниками и степенью ясности сообщений для подчиненных. Информирова и инструктируя своих сотрудников относительно принятых решений и особенностей предстоящего задания, руководители обеспечивают обратную связь только в виде правильно или неправильно проделанной работы.

Такой тип коммуникации называют директивным, поскольку он исключает взаимообмен информацией. Очевидно по этой причине многие авторы классифицируют вертикальные связи на восходящие и нисходящие коммуникации, ибо коммуникация нуждается и в обратной связи.

Нисходящие коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к низшим, подчиненным.

Нередко нисходящие, вертикальные коммуникации бывают неудачными, это случается тогда, когда топ-менеджмент не готов к эффективному общению, когда «...руководству не удалось заложить прочный фундамент и его коммуникативный «дом» покоится на песке». Для того чтобы нисходящая коммуникация была эффективной, руководство организации должно развивать положительное отношение к коммуникациям. Это значит, что, во-первых, топ-менеджеры должны быть убеждены, что общение с подчиненными – важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо тщательно работать над информацией, чтобы она была интересна сотрудникам. В-третьих, руководство должно сознательно планировать коммуникации. В-четвертых, менеджеры должны работать так, чтобы завоевать доверие, которое является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Иногда в процессе нисходящих коммуникаций обнаруживаются коммуникативные перегрузки, – это когда менеджеры передают сотрудникам огромное количество информации, которое не осмысливается персоналом и не соответствует реальным потребностям тех, кому передали информацию, в то время как сотрудники организации имеют множество коммуникативных потребностей, которые не всегда учитываются менеджерами. Это

противоречие осложняет коммуникацию. Каковы же коммуникативные потребности сотрудников? Отвечая на этот вопрос, почти все авторы, исследующие коммуникационный менеджмент, приходят к мнению, что одной из коммуникативных потребностей является инструктаж по поводу выполнения рабочего задания. Следующей потребностью выступает потребность в объективной информации; может быть и такая коммуникативная потребность, как обучение сотрудника по мере необходимости. Это важно в том случае, если сотрудник выполняет нестандартную, творческую работу и у него время от времени появляются вопросы, на которые он не может получить ответа в организации. Тогда и необходимо обучение. Еще одна коммуникативная потребность – это обратная связь по результатам деятельности, работник остро нуждается в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения заданий. Это может быть выражено так – обратная связь по результатам деятельности.

Персонал также нуждается в новой информации, не запоздалой, которую сотрудники уже могли получить из других источников. И, на конец, к коммуникативным потребностям сотрудников организации относится социальная поддержка, т. е. стремление индивида к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, оценке их деятельности руководством организации.

К вертикальным коммуникациям относятся также и восходящие коммуникации. Восходящие коммуникации (или передача информации с низших уровней на высшие) могут заметно влиять на производительность труда, эффективность работы фирмы. Необходимо, чтобы некая информация в виде наблюдений или какого-то рационализаторского предложения, возникшего на низшем уровне организации, могла беспрепятственно подняться наверх. И уж если говорят о сложностях в осуществлении нисходящей коммуникации – коммуникации «сверху вниз», то осуществление коммуникации «снизу вверх» (восходящих) еще более затруднительно. Формальная коммуникационная сеть всегда более

ориентирована на поддержание коммуникационных потоков сверху вниз, а не наоборот.

Поэтому зачастую в крупных организациях с развернутой иерархической структурой руководитель организации оказывается в положении наименее информированного члена организации.

В науке управления общепризнано, что эффективное функционирование любой организации предполагает «бесперебойную» подачу необходимой информации не только «сверху вниз», но и «снизу вверх», поскольку таким образом устанавливается обратная связь между руководителем и подчиненными.

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций организации, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации.

Полный и всесторонний анализ полученной при этом информации позволяет руководителям принимать решения с учетом мнений членов организации, что несомненно рационализирует управленческие решения, позволяя избежать неопределенности лишних усилий. Однако восходящая информация нередко искажается посредниками, желающими

«сгладить углы» и не желающими поднимать ту или иную проблему, опасаясь негативной реакции руководства. Как результат, эффективность решений, принятых на основе такой информации, значительно снижается раз от раза, приводя к серьезному разрыву между мнимым и реальным положением дел в организации. Можно сгруппировать и преграды, возникающие в коммуникационном процессе организации.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Кто разработал модель коммуникационного процесса?
2. Какому стилю руководства характерно внимание к информации, идущей от подчиненных к руководителю?

3. Какие выделяют коммуникативные процессы?
4. Что заложено в основу коммуникации?
5. Что входит в число ведущих компонентов сообщения?
6. Что обеспечивает коммуникативная сеть?

Тема 4 Процесс создания ценности для клиента

Цель – изучить особенности ценностного восприятия в системе клиентоориентированных технологий

Задачи:

Рассмотреть:

4.1 Ценности клиента

4.2 Модель дополнительных услуг

4.3 Лестница лояльности клиентов

4.4 Предложение ценности

4.5 Оценка ценности

4.6 Традиционные способы оценки ценности клиентами

4.1 Ценности клиента

Цель любой компании состоит в привлечении, удержании и приумножении ценности клиентов (value of the customer). В противном случае это не бизнес, а хобби. Что означает для фирмы требование концентрации на клиенте как ключевом элементе конкурентного преимущества? Это значит, что она должна использовать новые стратегии, почти всегда требующие новых технологий, заботиться о росте стоимости посредством продуманного и стратегически обоснованного увеличения ценности клиентской базы.

Мы рассматриваем управление отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) гораздо шире, нежели просто создание сайта или переориентация бюджетной статьи «массмедиа» на организацию коллцентра (центра обработки телефонных вызовов). Целью CRM является увеличение стоимости компании посредством ориентированных на клиента специфических стратегий.

Ценность — относительный показатель. Потребители сравнивают предложения конкурентов и выбирают то, что лучшим способом и по лучшей цене удовлетворяет потребность.

Если выразить потребительскую ценность формулой, она будет выглядеть так:

Потребительская ценность = Преимущества продукта — затраты

Преимущества включают: характеристики продукта — качество, количество функций, надежность, срок службы, внешний вид; условия гарантии, качество обслуживания, условия доставки, имидж компании.

Затраты — это не только стоимость продукта, но и потраченное время, риски, эмоциональные затраты.

То есть, чем больше преимуществ или ниже затраты, тем выше ценность продукта для клиента.

Компания, нацеленная на построение успешных и взаимовыгодных отношений с клиентами, понимает, что процесс превращения в компанию, ориентированную на создание стоимости через повышение ценности потребителя, начинается отнюдь не с введения технологий. Для этого необходимы:

- стратегия или некий постоянный процесс, который помогает перефокусировать основное внимание компании с традиционных продаж и производства на клиента;

- руководство и приверженность идее, позволяющие выработать на всех уровнях организации соответствующие менталитет и принципы принятия решений;

- понимание того, что приоритетными являются ценность потребителя и взаимоотношения с ним.

Создание ценности для клиента все чаще рассматривают как ключевой источник конкурентного преимущества. Однако, невзирая на растущее внимание к этому аспекту стратегического развития, существуют значительные разногласия среди менеджеров и исследователей о сути понятия «ценность для клиента», или потребительская ценность. Компании чаще всего не затрудняют себя детальным определением того, какую именно ценность они предлагают определенным клиентским

сегментам/микросегментам и каким образом они предлагают доносить эту ценность до клиента.

Процесс создания ценности состоит из **трех главных элементов**:

1. определение ценности, которую компания способна предоставить своим клиентам (ценность, получаемая клиентом);
2. определение ценности, которую компания получает от своих клиентов (ценность, получаемая компанией);
3. максимизация полной прибыли от желаемых клиентских сегментов посредством умелого управления обменом этими ценностями.

Однако в условиях современной конкуренции, где возрастающее число компаний сражаются за еще большую долю от ограниченного клиентского сегмента, стало необходимым рассматривать ценность для клиента также и в терминах выгоды, получаемой клиентом, отражающих, насколько предложение клиентам релевантно и привлекательно и какова степень удовлетворенности клиента.



Процесс создания ценности – критически важный компонент CRM, поскольку переводит бизнес- и клиентские стратегии в конкретные формулировки о том, какая ценность будет поставляться клиентам и, следовательно, какая – компании-поставщику.

4.2 Модель дополнительных услуг

В условиях высокой конкуренции практически все компании вынуждены расширять сферу своей деятельности и предлагать клиентам помимо основных ещё и дополнительные услуги.

Самое точное определение дополнительных услуг можно найти в Законе "О финансовой аренде (лизинге)" от 29.10.98 №164-ФЗ. В тексте документа указано, что к данной категории можно отнести любые услуги, которые лизингодатель предоставляет клиенту до начала или в процессе использования предмета лизинга. Также приводятся примеры дополнительных услуг: покупка прав на интеллектуальную собственность у третьих лиц; выполнение монтажных и пусконаладочных работ для введения оборудования в эксплуатацию; обучение сотрудников; послегарантийное обслуживание и услуги ремонта (капитального, среднего, текущего); подготовка территории производства и коммуникаций, а также другие работы, без которых объект лизинга не может быть использован. На практике компании часто предлагают покупателям обслуживание и помощь в эксплуатации своей продукции. В сфере услуг же дополнительно предоставляются сервисы для повышения уровня комфорта и удовлетворения индивидуальных требований клиентов.

Выделяют несколько основных критериев.

Связь с продажей товаров и услуг В зависимости от того, насколько тесно дополнительные сервисы связаны непосредственно с приобретением продукции компании, их можно разделить **на три группы**.

Первый вид — те, что связаны с покупкой товаров. В частности, сюда относится предварительный заказ временно отсутствующих в магазине моделей, упаковку, доставку на дом.

Второй тип услуг подразумевает помощь клиенту в процессе эксплуатации. Они оказываются уже после приобретения и оплаты. В качестве примера можно привести приём заказов на пошив одежды из купленной в магазине ткани, установку бытовой и промышленной техники.

И, наконец, третья разновидность дополнительных услуг — связанные с созданием комфортной обстановки для посещения заведения. Именно с этой целью в торговых центрах открывают детские уголки, а возле офисных комплексов оборудуют охраняемые парковки. Социально-экономическая значимость

Ещё один интересный вариант классификации, который основан на том, какие выгоды получает клиент или продавец. Это может быть: экономия времени и усилий; экономия денег; влияние на экономические показатели предприятия (например, возможность приобретения товара в рассрочку). Также многие компании предоставляют услуги развлекательного характера, задача которых — повышение уровня комфорта и формирование позитивного имиджа компании.

Место оказания В зависимости от места предоставления дополнительных услуг, выделяют те, которые осуществляются непосредственно **на территории** предприятия и **на дому** у клиента. К первому виду можно отнести упаковку подарочных наборов, раскрой купленных тканей и т. п. Пример услуг второй группы — сборка и расстановка мебели по квартире покупателя.

Время и сроки выполнения Некоторые дополнительные услуги оказываются до фактического приобретения товара или услуги, другие же выполняются в процессе продажи и после неё. Предпродажный сервис в основном связан с проведением консультаций, демонстрацией продукции, а также возможностью попробовать товар до покупки (как во время тест-драйва в автомобильном салоне). **По срокам выполнения услуги можно разделить** на срочные, которые, как правило, оказываются прямо в присутствии покупателя, и те, которые имеют чётко установленные сроки выполнения (то есть, клиент может получить результаты в определённый день).

Частота проведения По этому критерию услуги делят на массовые, периодические и эпизодические. Массовые — это те, что оказываются на

постоянной основе, по мере поступления запросов от клиентов. В частности, к ним относятся услуги по доставке товаров на дом. К периодическим относятся услуги, которые оказываются через определённые промежутки времени. Так, многие гостиничные комплексы проводят на своей территории различные фестивали, ежегодные выставки и конференции.

Материальные и нематериальные Ещё один фактор, который используется для классификации — материальность. Некоторые дополнительные услуги имеют вещественную форму — такие, как, скажем, ремонт техники или возможность оставить ребёнка с няней в гостинице.

Другой тип — нематериальные, к которым можно отнести обучение клиентов, а также всевозможные консультации. Ответственность за навязывание дополнительных платных услуг Так как в своё время недобросовестные предприниматели пытались увеличить собственную прибыль, навязывая клиентам ненужные сервисы и работы, в Закон "О защите прав потребителей" были внесены поправки, налагающие ответственность на такие компании. В ст. 16 Закона уточняется, что предприятия не имеют права делать приобретение определённых товаров или услуг обязательным условием для покупки других продуктов и работ. Это расценивается как нарушение права потребителя на свободный выбор товаров, а компании, которые пытаются заработать таким образом, должны возместить покупателю стоимость услуг в полном размере. Третий пункт этой же статьи запрещает оказание дополнительных услуг, включение их в договор и взимание платы без согласия покупателя. Клиент имеет право в любой момент от них отказаться, а если предприятие всё же вынудило его оплатить подобные работы — потребовать возврата уплаченной суммы.

Согласно действующему законодательству и элементарной этике бизнеса, продавец должен получить письменное разрешение от клиента. Как правило, для этого составляется отдельный договор, в котором

прописывается перечень дополнительных работ, сроки их выполнения и стоимость

Модель дополнительных услуг преобразует совокупное предложение ценности в конкретные указания, где искать элементы, усиливающие ценность продукта для клиентов. Это гораздо более структурированный подход для разработки ожидаемых, расширенных и потенциальных элементов продукта или услуги. Согласно этой модели потенциально существуют десятки дополнительных услуг, большинство из которых можно объединить в следующие восемь групп:

- информирование;
- консультирование;
- прием заказа;
- услуги по созданию комфорта;
- безопасность;
- специальные услуги;
- выставление счетов;
- оплата.

Разработкой максимально эффективного предложения дело не ограничивается. Предложение должно быть поддержано долговременными взаимоотношениями с желаемыми группами клиентов, а также использованием усиливающего действия бренда для наращивания ценности для клиентов.

После разработки эффективного предложения компания должна сосредоточиться на выстраивании прочных взаимоотношений с клиентами. Клиенты дорожат отношениями с проверенным поставщиком, имеющим наилучшее предложение. Поскольку взаимоотношения – одно из важных измерений ценности, необходимо предпринимать серьезнейшие попытки для выстраивания и укрепления этих взаимоотношений.

Опыт показывает, что большинство компаний львиную долю своих маркетинговых усилий тратят на привлечение новых клиентов. Хотя бизнес и

требует этого, следует убедиться, что и существующим клиентам уделяется достаточное внимание. Компании, слишком сосредоточенные на привлечении новых клиентов, часто испытывают эффект «дырявого ведра», при котором они теряют заполученных клиентов, поскольку уделяют мало внимания маркетингу для них в общем и клиентскому сервису в частности.

4.3 Лестница лояльности клиентов

Лояльность клиентов — важный показатель эффективности работы фирмы. Многие маркетологи и руководители понимают, что проще выстроить политику таким образом, чтобы основные деньги приносил поток постоянных, надежных клиентов, чем пытаться привлекать новых доступными способами.

Точного определения лояльности не существует. Отмечают ее определенные признаки: Ничего непонятно? Попробуй обратиться за помощью к преподавателям Решение задач Контрольные работы Эссе частые покупки товара или услуги, в том числе и новинки; желание пользоваться дополнительными услугами, участвовать в акциях, накапливать бонусы, иметь карту лояльности или постоянного клиента; готовность переплачивать за товар или ожидать доставки, не отказываться от продавца в пользу другого; наименее чувствителен к колебаниям цен; игнорирование рекламных уловок конкурентов; эмоциональная привязанность к товару, торговой марке или организации (положительные отзывы, рекомендации и советы друзьям, знакомым и обычным людям в социальных сетях, на сайте компании и т.д.); готовность делиться собственными идеями совершенствования товара или услуги. Соответственно, лояльность можно представить, как сумму повторных покупок с эмоциональной привязанностью.

Лояльность=постоянность+удовлетворенность

Виды лояльности

Различают 4 вида лояльности клиентов в зависимости от числа повторных покупок и эмоциональной привязанности компании или товару.

		Повторные покупки	
		Часто	Редко
Эмоциональная симпатия	Сильная	Истинная лояльность	Латентная лояльность
	Слабая	Ложная лояльность	Отсутствие лояльности

Отсутствие лояльности – это низкая эмоциональная привязанность и редкие повторные покупки. Такая ситуация возникает, когда потребитель недавно узнал о компании или товаре. Также в условиях высокой конкуренции, некоторым покупателям тяжело отличать однотипные товары друг от друга. Задача маркетологов – разработать меры повышения эмоциональной составляющей лояльности.

Ложная лояльность – это низкий уровень эмоциональной симпатии товару или фирме и высокой частотой повторных покупок. В данной ситуации потребитель в ходе выбора продукции руководствуется личной интуицией или действует по инерции. Покупатель не различает продавцов. В этом случае для удержания клиентов необходимо усилить воспринимаемую лояльность с помощью стимулирующих программ (акции, скидки, подарки при повторных покупках и др.).

Латентная лояльность характеризуется высокой степенью эмоциональной привязанностью и низким уровнем повторных покупок. Этот вид лояльности возникает в результате воздействия определенных ситуационных факторов и субъективного отношения. Привязанность к одной торговой точке еще не гарантирует посещение покупателей только этого магазина. *Латентно лояльные клиенты* – это вероятные постоянные покупатели в перспективе, которых удерживают от совершения покупки

конкретные факторы. *Задача маркетологов компании* определить эти факторы, чтобы превратить таких клиентов в лояльных только их организации или товару.

Уровни лояльности клиентов

Для чего компании нужны лояльные клиенты:

- способствуют увеличению среднего чека, охотно заключают дополнительные договора;
- обеспечивают благоприятный имидж компании;
- являются источниками сарафанного радио как эффективного способа привлечения новых клиентов;
- лояльный клиент порекомендует вас пяти новым потенциальным клиентам, недовольный клиент пожалуется десятерым.

Различают три уровня лояльности: эмоциональный, рациональный и поведенческий.



Эмоциональная лояльность имеет место при наличии субъективного мнения и оценки клиента. Покупатель руководствуется своей заинтересованностью, дружбой, хорошим отношением и доверием к продавцу, компании, товару или бренду. Наиболее лояльными считаются те клиенты, которые привержены к компании именно на основе эмоциональной преданности, которая позволяет покупать товар несмотря ни на что. Яркие

примеры: Apple, McDonalds, Google, IKEA и др. потребители продуктов данных брендов являются не просто лояльными клиентами, а поклонниками или фанатами.

Эмоциональная лояльность клиентов - это формирование ощущений, чувств и подсознательных реакций покупателя. Клиент выберет ту компанию, которая доставит ему положительные эмоции и приятно удивит. Рациональный вид лояльности строится на взаимовыгодных условиях сотрудничества и представляют собой некоторую сделку. При приобретении большего количества товара растет скидка. Этот принцип заложен в большинство программ лояльности. Обязательное условие – высокая степень удовлетворенности клиента качеством товара и уровнем обслуживания.

Рациональная лояльность отличается выгодными условиями для потребителей и для самой организации. Разрабатываются не только средства материального стимулирования клиентов (бонусы, скидки), но и различные эксклюзивные предложения, специальные условия. При поведенческом типе – потребители регулярно покупают конкретный продукт, но привязанности к нему не имеют. При любой благоприятной возможности есть вероятность переключения таких клиентов на другой товар. Обычно все покупки совершают в транспортной и шаговой доступности: рядом с домом, местом работы и т.д.

Следует соблюдать правило Парето: 20% потребителей обеспечивают 80% прибыли. Смысл этого условия заключается в том, что в своей деятельности предприятия упор должны делать на небольшое количество лояльных или приверженных покупателей (клиентов).

Лестница лояльности клиентов показывает различные стадии развития взаимоотношений. Эта модель используется в менеджменте продаж и благотворительном маркетинге уже многие годы. **Переход клиентов от одного уровня к другому вовсе не легкий, он часто требует значительных усилий со стороны компании.** Эта лестница имеет отношение ко всем

группам в цепочке продаж: прямым покупателям, посредникам и конечным потребителям.



Задача номер один – это продвижение потенциального клиента в ранг «покупателя». **Следующая цель** – превратить нового покупателя в «клиента», который покупает регулярно, а затем в «приверженца» компании и ее продуктов. Затем происходит **воспитание «адвоката»**, который обеспечивает мощную устную рекомендацию для компании. В контексте B2B-рынков «адвокат» может в конечном итоге развиваться в «партнера», тесно вовлеченного в доверительные и стратегические отношения с поставщиком. Позиции на лестнице, будучи достигнутыми, не обязательно остаются таковыми навсегда. В различных областях наблюдаются различные модели. Исследования таких отраслей, как розничная торговля, показывают, что «адвокатское» отношение может достигать своего пика в период покупки, а затем спадать.

Таким образом, основанную на взаимоотношениях стратегию следует применять своевременно, уже во время заключения самой первой сделки клиента с компанией. С другой стороны, позиция потребителя на лестнице

может формироваться медленно в ходе постоянного использования продукта или контактирования с компанией.

Развивать взаимоотношения стоит не с каждым клиентом. Некоторые клиенты/клиентские сегменты не оправдывают вложений, необходимых для развития отношений до уровня «приверженца» или «адвоката». Кто-то из потребителей на уровне «клиента» оказывается «наемником», который слабо лоялен, дорог в привлечении и быстро сбегает к другим; другие же могут быть «заложниками» — неудовлетворенными потребителями, которые связаны слишком высокими издержками при переходе к другой компании или монополистическим поведением поставщика. Следовательно, менеджерам надо прикидывать существующую и потенциальную полную прибыль от клиента и решать, стоит ли вступать с ним в обязывающие отношения. Позже мы еще вернемся к этому вопросу.

Роль «адвокатов». Уровень «адвоката» на лестнице лояльности клиентов требует самого пристального внимания. Рекомендации от клиентов – важнейшие эффективные и надежные источники информации для других клиентов. Целый ряд исследований утверждает, что изустные рекомендации являются самым действенным источником информации для потребителей. В то время как коммерческие источники обычно информируют покупателей, источники в лице других покупателей дают оценку и признают продукт достойным внимания. Такое признание намного облегчает переход «потенциального клиента» в «клиента» по лестнице лояльности.

В исследованиях ученых из Гарвардской школы бизнеса Тома Джонса и Эрла Сессера установлено, что главный фактор возникновения лояльности клиента – это полное удовлетворение клиента, что существует огромная разница между лояльностями просто удовлетворенного и полностью удовлетворенного клиента. Компания Херох обнаружила: в шесть раз вероятнее, что еще раз купят продукты/услуги Херох в течение 18 месяцев полностью удовлетворенные клиенты, нежели просто удовлетворенные.

Ведущие CRM-компании придерживаются взгляда: «клиент, который жалуется, — ваш друг». Они создают ценность для клиента, разрабатывая механизмы выявления проблем и реагирования на них. Например:

Procter & Gamble для поощрения обратной связи от клиентов публикует бесплатные номера телефонов на 0800 и адреса своих веб-сайтов на всех своих продуктах.

Marriott Hotels старательно поощряет гостей заполнять анкеты удовлетворенности по окончании их пребывания в отелях сети.

4.4 Предложение ценности

После обсуждения того, как предложение продуктов/услуг, взаимоотношения и бренды могут быть использованы для создания ценности для клиентов, рассмотрим, как эти компоненты ценности для клиента используются в формальном заявлении ценности, или предложении ценности.

Предложение ценности определяет отношение между тем, что предлагает поставщик, и тем, что покупает клиент, посредством выявления того, как поставщик удовлетворяет потребности клиентов при различных действиях последних, например, при приобретении, использовании или выбрасывании продукта. Более узко, оно определяет отношение между характеристиками продукта/услуги, удовлетворением потребностей и общей стоимостью. Цель всякого бизнеса — создание такого предложения ценности для клиентов (явного или неявного), которое превосходило бы предложение конкурентов и было бы более выгодным.

Предложения ценности раскрывают отношения между характеристиками продукта, удовлетворением клиентских запросов и общей стоимостью для клиента за весь жизненный цикл взаимоотношений с клиентом: от приобретения продукта через владение им и использование его до итоговой утилизации. Поскольку клиенты отличаются друг от друга и

имеют меняющиеся потребности, очень важно, чтобы предложение ценности для каждого клиента было четко и индивидуально выраженным и учитывающим полную прибыль от клиента.

Таким образом, экономическая ценность для компании разных клиентских сегментов дает основу для решений о предложении ценности.

Формулировка предложения ценности. Формулирование предложения ценности – это первая часть концепции предложения ценности. Подход к разработке этих предложений ценности, включает определение:

целевых клиентов;

выгод, предлагаемых этим клиентам;

цены, выставяемой в соответствии с конкурентной ситуацией;

официальной формулировки предложения ценности. Этот подход к предложению ценности показывает, что компании должны выполнить три шага:

- анализ и сегментация рынка согласно ценностям, которые хотят получить клиенты;
- тщательная оценка возможностей в каждом сегменте для доставки наибольшей ценности для клиентов;
- четкий и ясный выбор предложения ценности, оптимизирующего эти возможности.

Шаг 1: Анализ рынка на основе ценности. Этот шаг включает осмысление различных возможностей в области соотношения «цена/выгоды»; полезным инструментом здесь может стать карта ценностей. Карты ценностей представляют графическую картину сравнительных позиций разных конкурентов в терминах выгоды и цены, связанных с ценностью для клиента.

Шаг 2: Оценка возможностей в каждом сегменте для доставки наибольшей ценности. При критическом анализе рынка становится ясно, что идея одного-единственного рынка для отдельного продукта весьма ограничена. Как мы уже говорили в предыдущей главе, все рынки состоят из

рыночных сегментов, иначе говоря, из групп клиентов с одинаковыми или сходными потребностями. Получение доступа к самым прибыльным рыночным сегментам – это проблема оценки возможностей и ограничений в каждом из сегментов для доставки наибольшей ценности клиентам. Даже там, где предложение компании технически совпадает с предложениями конкурентов, попытки внести отличия в комплексное предложение в плане взаимоотношений и брен-динга могут принести значительную отдачу.

Многие компании, практиковавшие в прошлом стратегию укрупнения или макросегментации, сегодня активно ищут пути доступа к клиентам на более глубоких уровнях сегментации. Рассматривая новые атрибуты, которые могли бы стать частью расширенного предложения для более узких клиентских сегментов, компании ощутят пользу от модели дополнительных услуг в качестве инструмента для поисков.

Шаг 3: Ясный и четкий выбор предложения ценности. Следующая задача после выделения целевых сегментов рынка – создание выигрышного предложения ценности. Характеристики сегментов, из которых складываются некоторые рынки, могут варьироваться настолько сильно, что для разных сегментов потребуется свое предложение ценности. Например, в автомобильной промышленности запросы и предпочтения богатых клиентов, покупающих модели Rolls-Royce, явно отличаются от таковых у клиентов из сегмента стильноймолодежи, покупающих Smart или VW Beetle. Бизнесы, которые по какой-то причине не проводят четких различий между предложениями своих продуктов/услуг, могут решать задачу по созданию предложения ценности, разрабатывая общее предложение ценности для рынка в целом, а затем специфические варианты для отдельных сегментов.

Контрольный перечень вопросов для оценки предложения ценности:

1. Четко ли обозначен целевой клиент?

2. Являются ли представлению для клиентов выгоды ясными, специфическими, измеряемыми и отличными от предлагаемых другими компаниями?

3. Ясно ли указана цена относительно конкурентных цен?

4. Является ли предложение ценности четко максимальным для целевых клиентов (наибольшие выгоды, самые низкие цены или и то и другое)?

5. Есть ли у нас компетенции (можем ли мы их приобрести), чтобы доставить эту ценность?

6. Способны ли мы доставить ее так, чтобы издержки позволяли получить адекватную прибыль?

7. Жизнеспособно и устойчиво ли это предложение на фоне предложений конкурентов и их возможностей?

8. Наилучшее ли оно из нескольких рассмотренных предложений ценности?

9. Возможны ли в будущем какие-либо перемены (в технологии, поведении клиентов, законодательстве, росте рынка), которые заставят нас изменить позицию?

10. Является ли предложение ценности ясным и простым?

4.5 Оценка ценности

Чтобы определить, вызовет ли предложение ценности удовлетворенность у клиента, необходимо количественно просчитать сравнительную важность для клиентов различных атрибутов продукта. Оценка ценности на основе субъективных суждений об атрибутах и выгодах, важных для клиента, может пасть жертвой ошибочного предположения, что поставщик и клиент наделяют важностью атрибуты продукта одинаковым образом, на самом деле такое бывает редко.

Менеджеры, разрабатывающие клиентоориентированные предложения, должны знать, какая специфическая комбинация свойств продукта/услуги, взаимоотношений и бренда наиболее важна для целевых клиентских сегментов компании. В этом состоит суть оценки ценности. Эта оценка может быть произведена самой компанией, используя знания менеджеров о том, что именно клиенты считают важным, или же путем сбора этой информации у клиентов напрямую.

Однако частая ошибка компаний состоит в предположении, что клиенты наделяют важностью те же атрибуты продукции, что и менеджеры. Опыт свидетельствует, что даже если компания правильно определяет важные для клиентов атрибуты, их сравнительное ранжирование в глазах клиентов и поставщика значительно отличается. Намного правильнее оценивать предложение с точки зрения клиента и учитывать разницу восприятия клиентов в разных сегментах.

4.6 Традиционные способы оценки ценности клиентами

Самый распространенный способ изучения воспринимаемой ценности атрибутов продукции — опрос репрезентативной выборки клиентов и ранжирование атрибутов по шкале из 5, 7 или 10 пунктов. Большинство менеджеров знакомо с этим методом, который требует от респондентов расположить отдельные свойства или атрибуты по четырех-пятибалльной шкале от «совершенно удовлетворен» до «совершенно не удовлетворен» (или от «очень важен» до «совершенно не важен»).

Однако если речь идет о большом числе атрибутов, этот метод оказывается непрактичным и слабо результативным. Альтернативный этому метод — попросить респондентов поставить оценку каждому атрибуту по десятибалльной системе, одновременно ранжируя атрибуты по шкале, скажем, от «совершенно удовлетворен» до «совершенно не удовлетворен». Этот метод также чреват проблемами, поскольку респонденты могут не

оценить важность некоторых свойств, скрыть свое мнение, наделять большой важностью слишком много атрибутов или попасть под влияние мнения других потребителей и преувеличить важность некоторых свойств продукции.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Какая из компаний старательно поощряет гостей заполнять анкеты удовлетворенности по окончании их пребывания в отелях сети?
2. Что показывает Лестница лояльности клиентов?
3. К каким группам в цепочке продаж лестница лояльности клиентов имеет отношения?
4. Какие учёные в своих исследованиях установили главный фактор возникновения лояльности клиента?
5. Какие элементы являются частью процесса создания ценности?

Тема 5. Формирование оценки клиентоориентированных систем

Цель – изучить оценки клиентоориентированных систем

Задачи:

Рассмотреть:

- 5.1 Процесс оценки эффективности CRM
- 5.2. Ценность для сотрудников
- 5.3. Потребительская ценность
- 5.4. «Акционерная» ценность
- 5.5 Снижение издержек
- 5.6. Оценка эффективности CRM
- 5.7. Метрики оценки CRM
- 5.8. Ключевые показатели эффективности.
- 5.9. Создание системы мониторинга эффективности CRM

5.1 Процесс оценки эффективности CRM

Процесс оценки эффективности завершает стратегическую структуру CRM. **Целью этого процесса** является контроль за тем, чтобы стратегические цели компании в отношении CRM достигались в соответствии с адекватными, приемлемыми стандартами, а также за созданием прочной основы для любых улучшений в будущем. В этом процессе решаются два вопроса:

- каким образом нарастить акционерную прибыль и ценность?
- какие следует вводить стандарты и системы для оценки результатов и повышения эффективности работы?

Ответы на эти вопросы объясняют, как результаты CRM влияют на прибыль акционеров, как измеряется эффект от CRM каким образом его можно усилить. CRM, вовлекая всю компанию в целом и преодолевая функциональную разобщенность, порывает с традиционным менеджментом. Так CRM реализует новую **логику экономической адекватности**: успех

бизнеса в конечном итоге основывается на создании потребительской ценности, которая, в свою очередь, создается посредством грамотного управления и развития взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами. Лидерами рынка станут лишь те компании, которые способны постоянно предлагать продукты/услуги, отвечающие потребностям и ожиданиям клиентов, причем предлагать их способом, отвечающим компетенции и рентабельности компании. Задача эта трудна, и ее решение требует координации усилий сотрудников компании партнеров в рамках всей цепочки поставок.

Компании традиционно стремились организовать работу вокруг выполняемых ими функций, и, таким образом, системы измерения эффективности работы отражали различные цели отделов или подразделений бизнеса. К примеру, отдел финансов мотивировался прибылью, отдел продаж – наращиванием объемов, отдел маркетинга – привлечением клиентов. Тенденция к слиянию и консолидации, захватившая многие отрасли, стерла границы традиционных сфер ответственности внутри компаний. Распространение сотрудничества вызвало к жизни более консультативные системы измерения и мониторинга.

Универсально признанной системы для оценки успешности работы CRM до сих пор не придумано. Отчасти это вызвано тем, что каждая программа CRM уникальна и не может оцениваться по аналогии, а отчасти тем, что CRM как формализованная система – дисциплина сравнительно новая. Хотя управление взаимоотношениями с клиентами часто рассматривают как разновидность маркетинга (поскольку он использует принципы маркетинга взаимоотношений), на деле CRM – это забота каждого сотрудника из каждого отдела компании. Столь широкое распределение ответственности резко затрудняет выработку конкретных параметров, которые макси-мально точно отражали бы эффективность и стратегический прогресс CRM.

Процесс оценки эффективности, дает опору в разработке такой системы. В его основе лежат следующие ключевые действия:

1. понимание ключевых факторов, влияющих на результаты для акционеров, и значения связей между этими факторами;

2. выявление правильных стандартов, метрик и ключевых показателей эффективности для оценки действий в рамках CRM;

3. создание действенной системы мониторинга эффективности CRM, в рамках которой эти показатели будут применяться на регулярной основе.

Рассмотрим теперь каждое из этих действий подробнее.

Понимание ключевых факторов, влияющих на результаты для акционеров. Чтобы достичь конечной цели CRM – максимизации результатов для акционеров посредством наращивания их прибыли, компания должна максимизировать свои главные источники выручки, прибыли и экономического роста в рамках клиентской и бизнес-стратегий. Четыре составляющих этого:

□ наращивание ценности для сотрудников; □ наращивание потребительской ценности;

□ наращивание акционерной ценности;

□ снижение издержек.

Первые три касаются воздействия на три главные группы стейкхолдеров, а последняя потенциально способна нарастить прибыль напрямую. Наличие корреляций между созданием ценности и прибылью, а также между ценностью для сотрудников, потребительской ценностью и ценностью акционерной выявляется благодаря построению модели взаимосвязей, или цепочки «услуги – прибыль» (Рис.4).

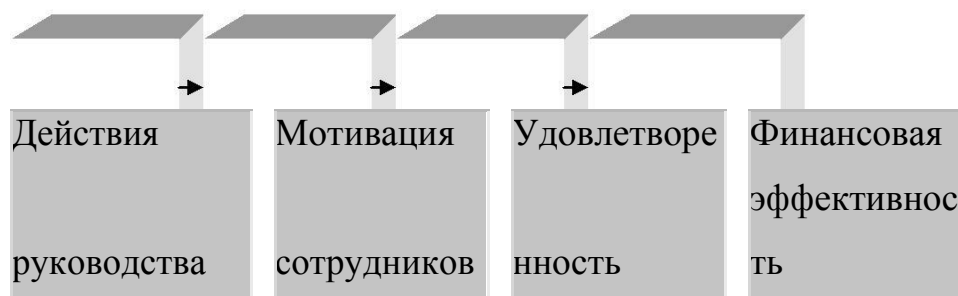




Рисунок 2 – Модель взаимосвязей

Акционерная ценность, ценность для клиентов, ценность для сотрудников и снижение издержек. Как признано множеством компаний, рост эффективности достижим через управление вложениями ценности и воздействием на каждую из главных групп стейкхолдеров. Очевидно, что одни из групп стейкхолдеров важнее для компании, чем другие. Хотя степень важности и варьируется от компании к компании, три группы стейкхолдеров – акционеры, клиенты и сотрудники – играют главную роль в управлении ценностями и роста эффективности. Как указывает Фредерик Рейчхелд из консалтинговой фирмы Bain & Company, именно эти три группы («лояльные силы») являются опорой для коммерческого успеха. Здесь уместно провести тонкое различие между наращиванием акционерной ценности и достижением результатов для акционеров. В данном контексте акционерная ценность берется в более узком смысле – как подсчитываемая ценность в терминах возврата капиталовложений; ее рост зависит от роста удовлетворенности клиентов и их удержания и не касается параметров фондового рынка. А результаты для акционеров – это то, как на эти позитивные подвижки в росте акционерной ценности реагируют акционеры и фондовый рынок, иными словами, они отражают точку зрения фондового рынка. Как показывают исследования, при оценке стоимости компаний акционеры используют целый ряд нефинансовых параметров.

Снижение издержек – это очевидный источник роста прибыли и результатов для акционеров. Средствами снижения издержек обычно выступают оптимизация эффективности работы и переход к менее затратным каналам распределения. Как мы вскоре увидим, при этом важно, чтобы

издержки снижались не за счет снижения удовлетворенности клиентов и потребительской ценности.

5.2. Ценность для сотрудников

При оценке эффекта работы CRM велик соблазн сразу перейти к применению стандартов, метрик и ключевых показателей эффективности. Однако вначале следует обратить внимание не на них, а на факторы роста результатов.

Ценность для сотрудников надо рассматривать с двух точек зрения – как ценность, получаемую компанией от сотрудников, и как ценность, получаемую сотрудниками от компании. Мотивированный сотрудник способен приумножать потребительскую ценность.

Ценность, получаемая компанией от сотрудников, обычно измеряется несколькими параметрами эффективности работы. Часто они представляют собой краткосрочные цели, успешность достижения которых выступает мерилем оценки эффективности работы сотрудника. Ценность сотрудника в этом виде тесно связана с вопросом его удержания в компании, поскольку штатные сотрудники, работающие в компании долгое время, хорошо знают и свою работу, и цели компании, а значит, они более продуктивны.

Ценность, получаемая сотрудниками от компании, заключается в выгодах, которые получают сотрудники в обмен на «альтернативные издержки», затраты времени и труда на выполнение работы. Набор этих выгод включает качество внутреннего обслуживания в рамках деятельности менеджеров – награды и поощрения, возможности для профессионального роста, мотивация сотрудников и расширение сферы их полномочий.

Привязка поощрений сотрудников к реализации клиент-ориентированных целей (скажем, по удовлетворенности клиентов и их

удержанию) способствует созданию ценности и для сотрудников, и для компании.

5.3. Потребительская ценность

Потребительская ценность касается как ценности, получаемой компанией от клиента, так и ценности, получаемой клиентом от компании.

Ценность, получаемая компанией от клиента, определяется прибылью от него за все время его взаимоотношений с компанией – его полной прибылью и экономикой привлечения/удержания.

Ценность, получаемая клиентом от компании, состоит в воспринимаемых выгодах сделанного ему предложения, которые выходят за рамки основного продукта/услуги. Эти выгоды более высокого уровня, или дополнительная ценность, создаются не характеристиками основного продукта, а неосязаемыми факторами, такими как обслуживание, лучшее, чем у конкурентов, или наличие качественного бренд-имиджа. Для отслеживания этого аспекта потребительской ценности используется целый ряд параметров, включая показатели удержания клиентов, издержки на привлечение, удовлетворенность клиентов и их прибыльность.

Относительно потребительской ценности, ключевыми вопросами являются:

– *Природа предложения компании клиенту.* Потребительская ценность есть неотъемлемая часть предложения продукта/услуги, и компания может активно управлять ею к выгоде клиента. Клиенты покупают не продукты или услуги, а набор выгод в форме характеристик продукта и дополнительной ценности. Совокупное предложение (или просто предложение, как его чаще называют) и есть ценность, получаемая клиентом при покупке товаров или услуг.

– *Использование взаимоотношений и брендов для наращивания потребительской ценности.* Улучшение взаимоотношений с клиентами

посредством превосходного их обслуживания есть один из способов получения конкурентного преимущества. Использование сервиса как важнейшего средства конкурентной борьбы вызвано постоянно усложняющимися требованиями клиентов и необходимостью улучшать стандарты обслуживания. Развитие вовлеченности клиентов в продукцию компании – отличный повод использовать бренд для наращивания потребительской ценности.

– *Предложение ценности.* Предложение ценности состоит из трех шагов: выбор ценности, обеспечение ценности и сообщение ценности. Факторами успеха являются тщательность и инновационность разработки такого предложения, а также сообщение его всем сотрудникам компании.

– *Ценность клиентов для компании.* Чтобы высчитать реальную ценность клиента, компания должна принять в расчет не текущую прибыль от клиента за этот год, а всю ожидаемую прибыль от него за все время взаимоотношений с ним: чем дольше длятся взаимоотношения, тем больше прибыль.

5.4. «Акционерная» ценность

Под влиянием финансовых аналитиков советы директоров многих компаний стали смотреть на рост акционерной ценности как на первоочередную задачу бизнеса. Однако акцент при этом зачастую ставится на квартальные итоги, а не на более далекую перспективу. Приоритетом же должен стать баланс доходов на инвестиции и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе, а также сообщение акционерам этого баланса.

Акционерная ценность складывается из благоприятной нормы прибыли на инвестированный капитал. Есть множество способов ее создания. Ян Корнелиус и Мэтт Дэвис обобщили пять основных стратегий, ведущих к созданию акционерной ценности. Таковыми являются:

- наращивание прибыли на уже инвестированный капитал;

инвестирование капитала туда, где прибыль от него превышает требуемую;

изъятие активов оттуда, где они приносят прибыли меньше, чем требуется, высвобождая капитал для более продуктивных вложений;

продление периода, в течение которого производится прибыль выше требуемого уровня;

снижение затрат на капитал.

Для реализации этих стратегий требуется ценностно-ориентированный менеджмент, в котором на передний план вынесено создание и максимизация прибыли акционеров в каждом аспекте бизнеса. Этот подход включает в себя измерение и управление следующими ключевыми финансовыми переменными, или факторами ценности:

начальная сумма инвестированного капитала;

норма прибыли, произведенной капиталом;

норма прибыли, требуемая инвесторами;

рост ценности инвестированного капитала;

временной горизонт, за которым ожидается, что прибыль превысит нормы, требуемые акционерами.

Почти все из того, что написано об акционерной ценности, касается ценности, получаемой акционерами от компании. В последнее десятилетие широкое распространение получили средства измерения роста акционерной ценности и результатов для акционеров, включая экономическую добавленную ценность (EVA), акционерную добавленную ценность (SVA), рыночную добавленную ценность (MVA) и денежные потоки прибыли на инвестиции (CFROI).

Хотя вопрос о ценности, которую компания получает от акционера, обсуждается намного реже, лояльность акционеров и прочих инвесторов – вопрос крайне важный. Фредерик Рейчхелд указывает, что текучесть акционеров открытой акционерной компании в США достигает в среднем 50% в год, и обращает внимание на то, что реализация долговременных

стратегий по созданию ценности без поддержки лояльных и осведомленных акционеров затруднительна. Он отмечает, что многие из ведущих компаний мира (в плане высокой лояльности клиентов и их удержания) – это частные, «взаимные» или открытые компании с очень лояльными акционерами, и эта лояльность приносит компаниям значительную ценность.

Наращивание акционерной ценности – это постоянная забота топ-менеджеров компаний. Однако излишняя озабоченность ее ростом зачастую ведет к игнорированию интересов других стейкхолдеров, в результате чего возникает текучка кадров, падение качества продуктов/услуг и, в конечном счете, снижение акционерной ценности. Поэтому акционерная ценность должна рассматриваться с точки зрения баланса между сиюминутными финансовыми поступлениями и их долговременной устойчивостью.

5.5 Снижение издержек

Снижение издержек является хорошим способом наращивания прибыли и результатов для акционеров. Возможности для снижения заключены в следующем:

1. экономика масштаба;
2. бенчмаркинг внутри отрасли и за ее пределами;
3. аутсорсинг видов деятельности, не являющихся для компании основными;
4. усиление сотрудничества внутри компании;
5. наращивание эффективности и результативности CRM.

Совершенствование управления информацией в CRM

способно стать главным фактором снижения издержек. К примеру, один из крупных инвестиционных банков в США обнаружил, что 45% сотрудников, занятых в маркетинге, продажах и обслуживании, можно передислоцировать на другие участки работы, поскольку затраты времени на

выполнение их работы снизились благодаря улучшенному обеспечению информацией.

Перспективным фактором снижения издержек может стать и внедрение систем автоматизированного телефонного обслуживания, позволяющих сократить число сотрудников и накладные расходы. Однако излишняя озабоченность снижением издержек для улучшения результатов для акционеров бывает контрпродуктивной, если в итоге снижается потребительская ценность.

Чтобы сбалансировать снижение издержек и удовлетворенность клиентов, необходимо понять, какую ценность можно создать, а какой – пожертвовать во взаимоотношениях с клиентами. Фактор ценности – центральный элемент CRM, поскольку именно на нем основывается успех компании. Грамотное управление ценностью повышает качество работы сотрудников, поскольку компания получает возможность привлекать и удерживать мотивированных, преданных и высококвалифицированных сотрудников. Преданная компании рабочая сила с гораздо большей вероятностью позаботится об улучшении впечатления клиентов, это, в свою очередь, будет способствовать росту акционерной ценности благодаря росту продаж, повторным заказам и рекомендациям клиентов.

Важность налаживания адекватного обмена ценностями очевидна: извлечение из клиентов большей ценности (в виде прибыли) без понимания, что именно клиенты ценят в компании, в условиях современной конкуренции не является жизнеспособной стратегией. Как не является такой стратегией и наращивание прибыли посредством снижения издержек за счет потребительской ценности. Таким образом, требуется взвешенная оценка вкладов каждой группы стейкхолдеров и путей снижения издержек, а также использование взаимосвязей между первыми и вторыми.

Связь акционерной ценности, ценности для сотрудников, потребительской ценности и снижения издержек

В дополнение к потенциалу прибыли от оценки вклада каждой группы стейкхолдеров, существует и потенциал, кроющийся во взаимосвязях между ними. Есть очевидная связь между снижением издержек и тремя группами указанных выше стейкхолдеров. Сокращение издержек способно нарастить ценность для сотрудников (это, например, инвестиции в профессиональный тренинг или поощрения), потребительскую ценность (путем усиления предложения ценности) или акционерную ценность (путем улучшения показателей прибыли).

Верно и обратное: улучшения в перечисленных областях могут привести к значительному снижению издержек. Например, прирост потребительской ценности может повысить удовлетворенность клиентов, а это увеличит число клиентов-«адвокатов» и сократит последующие затраты на маркетинг. Этот эффект «клиентской адвокатуры» становится явным на примере таких компаний, как First Direct – британского банка, привлекающего более трети своих клиентов через рекомендации других клиентов, а не через традиционные маркетинговые действия. Таким образом, затраты на привлечение можно существенно снижать.

Поиск новых путей оценки эффективности ключевых переменных во всех случаях взаимосвязей продолжается. Компании все чаще признают необходимость работы с этими факторами еще до установления стандартов CRM, метрик и ключевых показателей эффективности.

5.6. Оценка эффективности CRM

CRM как вспомогательных средств наращивания эффективности препятствует оценке и перениманию передового опыта других компаний. Пока еще слишком мало компаний разработало свои собственные комплексные и детализированные процессы оценки. Сложность измерения мно-жества процессов, вносящих вклад в успех CRM, способна отпугнуть от этой задачи кого угодно.

Однако целому ряду компаний, понимающих важность оценки эффекта CRM, все же удалось разработать некоторые стандарты для общего пользования. Эти стандарты касаются или всей деятельности CRM, или какой-то ее части. Два самых известных стандарта – это стандарт «Инструмент для оценки эффективности управления клиентами» (СМАТ), используемый для общей ревизии CRM, и стандарт «Центр оценки эффективности операций по работе с клиентами» (СОРС) для оценки работы центров по обслуживанию клиентов.

Оценка менеджмента клиентов (СМАТ) – это запатентованное средство для оценки эффективности управления клиентами компании. Работают с ним профессиональные эксперты-оценщики с богатым опытом в области CRM.

Модель оценивает следующие элементы:

- анализ и планирование;
- предложение;
- человеческие ресурсы и компания;
- информационные технологии;
- управление процессами;
- направления в управлении клиентами;
- оценка эффекта;
- впечатление у клиентов.

Каждый из элементов подразделяется на составные компоненты.

Например, «человеческие ресурсы и компания» включает:

- организационную структуру;
- определение рабочих функций;
- определение компетенций и анализ пробелов;
- требования и ресурсы для профессионального обучения;
- постановка и мониторинг целей;
- выбор поставщиков и управление ими.

Для оценки эффективности работы компании СМАТ ставит более 250 вопросов. Каждый вопрос основан на показательном примере из практики

тех или иных клиентов компаний, признанных в своей отрасли образцовыми. Ответы даются методом простановки баллов (с приведением обосновывающих свидетельств), при этом опрашивается множество людей – от старших директоров до сотрудников-операционистов. Этот подход нацелен на конкретное выявление четких планов, реальных результатов и осязаемых эффектов в той или иной деятельности. При этом часто обнаруживается провал между тем, как ситуация воспринимается топ-менеджментом, и реальностью «на линии фронта».

Общим итогом оценки является презентация совету директоров отчета, в котором указывается место компании на фоне других. В отчете приведено квартильное позиционирование для каждой из 27 областей CRM, на которые делятся секции модели управления клиентами. Такого рода оценочная процедура произведена более чем в 100 компаниях по всему миру, так что у отдельной компании есть богатый набор ориентировочных данных для сравнения эффективности.

Целью СМАТ является объективная количественная оценка того, насколько хорошо компания в данный момент управляет своими клиентами. Компания получает оценочные баллы, которые говорят об эффективности ее работы и позволяют проводить сравнения с аналогичными параметрами других компаний. Для компании особенно выгодно сравнивать себя с конкурентами в своем секторе. Результаты оценки, наряду с прочим, дают базисный уровень, на основе которого могут оцениваться улучшения, привнесенные CRM. Это также и проверка в целом: на месте ли все основные компоненты CRM накануне инвестирования в специальные программы и технологии.

Стандарт COPC – стандарт «Центр оценки эффективности операций по работе с клиентами», разработанный в США пользователями центров обслуживания и Call-центров. Его разработка была инициирована рядом ведущих компаний (включая American Express, Dell Computer Corp. и т.д.) в силу их озабоченности эффективностью работы поставщиков Call-центров.

Разработчики этого стандарта посчитали, что введение стандартов качества способно повысить качество обслуживания в сервисных отраслях аналогично тому, как это происходит в отраслях промышленности. Ряд сервисных компаний часто использовал уже существовавшие к тому времени стандарты (например, ISO 9000). Тем не менее, эти стандарты были предназначены для промышленных отраслей и не давали требуемых операционных выгод в отраслях услуг.

Соответствие стандарту СОРС-2000 – это атрибут компаний, успешно завершивших строгий аудит по оценке эффективности своих операций по работе с клиентами. **Смысл этого стандарта** – внести критерии отличия компаний, хорошо обслуживающих клиентов, от компаний, обслуживающих плохо. Знание этих критериев позволяет компаниям, прибегающим к аутсорсингу сервисных или Call-центров, грамотно выбирать подрядчиков. Стандарт касается такой выработки параметров процессов, при которой эти параметры ориентированы не на операции, а на клиентов.

Стандарт СОРС основан на общепринятых критериях, по которым компании номинируются на Malcolm Baldrige Quality Award. **Эти критерии можно условно разбить на четыре группы:**

- стандарты эффективности работы, включая показатели удовлетворенности клиентов, качества продукции и услуг, удовлетворенности сотрудников и эффективности работы поставщиков;
- процессы, включая контроль процессов, управление поставками, внутренний контроль качества и развитие продукта.
- человеческий фактор, включая наем сотрудников и их развитие, компенсации, признание заслуг и условия работы сотрудников;
- планирование и руководство, включая оценку руководства, планирования и эффективности работы.

Стандарты СОРС разработаны для особых типов компаний с сильной ориентацией на оказание услуг и являются показательным примером

комплексного подхода к оценке эффективности работы в ключевой области CRM.

5.7. Метрики оценки CRM

Метрики. Выбор подходящих метрик – еще одна задача для компаний, желающих оценить и повысить эффективность CRM. Главная проблема здесь состоит в определении критических параметров CRM компании и действенном управлении ими.

Очень важно на данном этапе отметить отличия метрик от ключевых показателей эффективности (КПЭ). Метрика касается тех действий в рамках CRM, которые поддаются измерению. Ключевые показатели эффективности – это показатели самого высокого уровня, критические для успеха CRM, которые должны тщательно отслеживаться советом директоров и топ-менеджерами.

На наш взгляд, самыми важными являются четыре категории метрик CRM: метрика клиентов, операционная метрика (касается сотрудников и процессов), стратегическая метрика и метрика сравнительной результативности. Они являются «параметрами здоровья» CRM – сигнализируют о силе или слабости процессов CRM в компании. При необходимости, могут применяться и другие, более специализированные метрики. В любом случае, метрики должны применяться регулярно для общей оценки и мониторинга действенности CRM.

Метрика клиентов. Эта метрика касается как ценности, получаемой клиентом от компании, так и ценности, получаемой компанией от клиента. Она определяет показатели отношения клиентов к компании и их поведения.

Метрики клиентов измеряют:

- показатели привлечения и удержания клиентов;
- показатели удовлетворенности клиентов;
- полную прибыль от клиента;

- впечатление клиента от отдельного канала распределения и от всех каналов в сумме;
- жалобы клиентов и их обоснованность;
- прибыльность сегментов и микросегментов;
- долю компании в расходах клиентов;
- плотность продукции (число продуктов и услуг, используемых отдельным клиентом);
- показатели клиентских рекомендаций и их «адвокатуры»;
- рост потребительской ценности через перекрестные и дополнительные продажи.

Метрики человеческого фактора и процессов. Эти метрики оценивают, насколько хорошо компания управляет своими ресурсами для оптимизации CRM на операционном уровне. Метрика человеческого фактора касается стандартов для мониторинга квалификации и мотивации персонала. Метрика процессов отражает эффективность действий в CRM, включая снижение издержек через оптимизацию процессов.

Метрика человеческого фактора измеряет:

- эффективность работы сотрудников с точки зрения стандартов обслуживания клиентов;
- удовлетворенность сотрудников;
- расположенность сотрудников к работе и их мотивацию;
- продуктивность работы сотрудников;
- показатели прогулов и отсутствий на рабочем месте;
- показатели удержания сотрудников и стажа работы;
- издержки на поиск и прием на работу.

Метрика процессов измеряет:

- уровень обслуживания клиентов;
- показатели выполнения заказа;
- нормы эффективности работы поставщиков;

- отклонения в рамках ключевых клиентских процессов;
- нормы по развитию новых продуктов/услуг;
- время для вывода на рынок новых продуктов;
- нормы по оптимизации процессов.

Стратегическая метрика. Эта метрика оценивает успешность компании по достижению целей, поставленных в рамках принятого ею стратегического подхода к CRM. Например, она оценивает степень, в которой бизнес-стратегии отвечают поставленным нормам акционерной ценности и укрепляют позицию компании на рынке.

Стратегическая метрика измеряет следующее:

- акционерную/рыночную добавленную ценность;
- прибыльность и движение денежных средств;
- рентабельность чистых активов, продаж, инвестиций в CRM и т.д.;
- показатели роста;
- коэффициенты затрат;
- рыночное позиционирование;
- инновационность;
- ценность бренда;
- достижение специфических целей других стейкхолдеров.

Метрика сравнительной результативности. Эта метрика оценивает результативность стратегии CRM компании, особенно в отношении показателей конкурентов и признанных лучшими в отрасли практик. Эти сравнительные показатели часто более важны, чем показатели абсолютные. Надежда исключительно на внутренние метрики опасна, поскольку последние дают изолированную картину ситуации. Например, доля рынка в 20% может быть преимуществом, если крупнейший конкурент имеет лишь 10%, однако она рискованно мала, если два крупнейших конкурента имеют по 30% рынка каждый. Аналогично, высокий уровень качества обслуживания

удовлетворенности клиентов благоприятен лишь при условии, когда он выше, чем у конкурентов.

Метрика сравнительной результативности измеряет:

- сравнительную прибыльность;
- сравнительную долю на рынке;
- сравнительную удовлетворенность клиентов;
- сравнительные показатели удержания клиентов;
- сравнительные показатели удержания сотрудников и их удовлетворенности;
- сравнительное качество продуктов/услуг;
- снижение издержек;
- рост ценности для сотрудников (в терминах удержания сотрудников и их удовлетворенности);
- рост конкурентной дифференциации.

Специальные метрики. В связке с этими четырьмя категориями метрик иногда используются метрики специальные. Например, компании, работающие через посредников, могут замерять эффективность работы с клиентами на разных участках каналов распределения. Компаниям, важным компонентом бизнеса которых является электронная торговля, может понадобиться изучить характеристики Интернет-канала посредством специальных электронных метрик.

Специальные электронные метрики измеряют:

- «вязкость» сайта (способность веб-сайта удерживать внимание посетителей и заставлять их неоднократно посещать его);
- фокусировку (масштабы и интенсивность действий посетителей сайта);
- индекс персонализации (насколько успешно используются личные данные клиентов, собранные в ходе их посещений сайта);

- полную прибыль (вклад клиента в прибыль компании за все время существования взаимоотношений между ними; измерение полной прибыли важно для того, чтобы переводить менее ценных клиентов, использующих другие каналы, на обслуживание через Интернет и таким образом делать их более прибыльными);
- ценность лояльности (включая частоту и длительность посещений сайта, число просмотренных в ходе посещения страниц и время между первым и самым недавним посещениями сайта);
- фактор обновляемости (как часто контент сайта просматривается и обновляется компанией на фоне частоты посещений сайта клиентами).

5.8. Ключевые показатели эффективности.

Как уже отмечалось, надо проводить различия между описанными метриками. Одни из них будут адекватными на операционном уровне, а другие – на стратегическом. Именно эти «другие» являются ключевыми показателями эффективности, критически важными для успешности бизнеса. Советы директоров компаний должны за ними пристально следить.

Решения о том, какие метрики CRM и КПЭ для оценки эффективности действий и процессов CRM следует внедрять, не должны приниматься бессистемно. Использование неверных метрик или оценка не тех процессов заведомо обречено на провал. Следовательно, должна быть разработана формализованная система мониторинга эффекта от CRM, которая бы гарантировала, что компания использует нужную метрику для управления действиями на операционном уровне, а совет директоров принимает решения на основе нужных КПЭ.

Множественные параметры и модели взаимосвязей.

Относительно недавним новшеством в измерениях эффективности является использование множественных параметров и оценок, а также установление связей между ними.

Важность использования множественных параметров признается все чаще, поскольку использование традиционных параметров финансовой бухгалтерии часто ведет к ошибкам. Сегодня делается множество попыток более сбалансированного использования как финансовых, так и операционных параметров.

Для измерения общекорпоративной эффективности предлагается и целый ряд других моделей. Например, это критерии

- «Знака качества Малкольма Болдриджа»,
- критерии «Знака отличия Европейского фонда управления качеством» (EFQM Award)
- сбалансированная карта показателей деятельности.

Эти модели представляют собой системы измерений для мониторинга и контроля эффективности работы предприятия. Дополнительно они выступают и как средства коммуникации. Особое внимание в них уделяется оценкам удовлетворенности сотрудников и клиентов, а также результативности бизнеса.

Однако у некоторых из этих моделей есть и недостатки. Например, хотя модели качества Болдриджа и EFQM подталкивают компании оценивать эффективность работы в терминах удовлетворенности сотрудников/клиентов и финансовых результатов, эти параметры не являются систематически связанными и не позволяют выявлять природу взаимоотношений между ними.

Сбалансированная карта показателей деятельности. Один из самых распространенных методов проведения кросс-функциональных оценок – составление сбалансированной карты показателей деятельности. Этот метод, разработанный Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, позволяет оценить эффективность посредством комбинации четырех точек зрения, или перспектив:

1. *перспектива клиента*, касающаяся восприятия клиентом компании;

2. *внутренняя перспектива*, определяющая, в чем именно компания должна добиться превосходства;

3. *перспектива инноваций и опыта*, обращенная на то, как компания может совершенствоваться в создании ценности;

4. *финансовая перспектива*, рассматривающая то, как компания выглядит в глазах акционеров.

Сбалансированная карта стала играть важную роль в CRM многих компаний, поскольку учитывает результаты работы компании для клиентов. Однако смешанный фокус внимания карты иногда приводит к неадекватным уровням реагирования на клиентов и вялым инициативам в области управления изменениями. Разработчики этой модели подчеркивают, что компании должны составлять свои собственные карты, отражающие природу их бизнеса и ключевые приоритеты. Оценка эффективности CRM должна аналогичным образом быть подстроена под конкретную ситуацию. Далее в этой главе мы покажем, как критерии сбалансированной карты можно использовать в составлении «карты успеха» для конкретной компании.

Модели взаимосвязей и цепочка «услуги — прибыль».

Модели взаимосвязей отражают зависимость между сотрудниками, клиентами и эффективностью работы компании. Самая известная разновидность модели взаимосвязей – модель цепочки «услуги–прибыль», устанавливает взаимоотношения между прибыльностью, лояльностью клиентов, с одной стороны, и удовлетворенностью, лояльностью и продуктивностью сотрудников, с другой. Исследователи так описывают эту модель: «... прибыль и экономический рост стимулируются лояльностью клиентов.

– Лояльность есть прямой итог удовлетворенности клиентов.

– Удовлетворенность в целом определяется ценностью оказанных клиентам услуг.

– Ценность создается удовлетворенными, лояльными и продуктивными сотрудниками.

– А удовлетворенность сотрудников, прежде всего, возникает как следствие наличия высококачественных услуг по поддержке и таких методов работы, которые позволяют сотрудникам результативно обслуживать клиентов...».

Модель цепочки «услуги – прибыль» демонстрирует взаимосвязи метрик и пути наращивания КПЭ. Современные успехи в экономико-статистическом моделировании позволяют компаниям с большой точностью выявлять самые разные взаимоотношения и находить участки, работа на которых оптимизируется с наибольшей прибылью.

Хотя идеи, лежащие в основе модели цепочки «услуги – прибыль», отразили практику множества ведущих сервисных компаний, мало какие организации захотели разработать подробные метрики для понимания связей между ценностью для сотрудников, потребительской, акционерной ценностью и вкладом их всех в корпоративный успех.

5.9. Создание системы мониторинга эффективности CRM

Наряду с пониманием существующих стандартов и метрики CRM, а также моделей оценки, компания также должна учесть свои собственные потребности. Для этого необходимо определить ключевые для бизнеса стандарты CRM, метрики и КПЭ и запустить работу системы мониторинга эффективности CRM.

CRM начинается с процесса развития стратегии. Главным пунктом здесь выступает согласие относительно целей на долгосрочную перспективу и стратегии бизнеса. Придя к согласию, компания может приступать к составлению стратегической карты (или карты успеха), фиксирующей модель эффективности, лежащую в основе бизнес-стратегии.

Составление стратегических карт и карт успеха. По мнению экспертов, одним из препятствий на пути повышения эффективности является стоящая перед руководством компании необходимость прийти к

согласию относительно модели эффективности бизнеса прежде, чем компания сможет разработать последовательную систему оценки эффективности.

Авторы указывают на выгоды, получаемые компанией от составления так называемой стратегической карты (или карты успеха). Карта успеха дает наглядное графическое представление о стратегических целях компании и о текущей стадии на пути их достижения. При сопоставлении конечных целей и текущего состояния можно найти метрики, которые проконтролировали бы, насколько успешно достигается цель. Этот процесс позволяет «отфильтровать» показатели эффективности и выбрать из них лишь наиболее значимые.

Одну из самых известных версий карты разработали Каплан и Нортон. Их стратегическая карта изображает цепочку причинно-следственной логики, связывающую стратегию компании с факторами коммерческого успеха. Она включает все четыре перспективы сбалансированной карты. Энди Нили и его коллеги развили идею стратегической карты и предложили карту успеха, в которой на первый план вынесена расширенная перспектива стейкхолдеров и поставлен решительный акцент на конечные цели.

Создание таких карт оказывает неоценимую помощь в определении наиболее адекватных метрик и КПЭ для оценки эффективности CRM в любой момент времени. Карты успеха бывают и комплексными, и довольно простыми.

Модель эффективности Sears была основана на данных, собранных более чем в 800 розничных магазинах компании. Каждый магазин оценивался 20 метриками, касающимися клиентов, 25 метриками эффективности работы сотрудников и 19 показателями финансовой деятельности (включавшими показатели продуктивности, выручки, прибылей, расходов по зарплате, количеству транзакций и т.д.). Хотя выбранный Sears метод включил множество индивидуальных показателей о

кли-ентах, сотрудниках и финансах, они все суммируются в одной довольно простой карте успеха, основанной на трех стратегических целях Sears:

- стать привлекательным местом для совершения покупок;
- стать привлекательным местом для работы;
- стать привлекательным местом для инвестирования.

К этим стратегическим императивам (направленным на три группы стейк-холдеров – клиентов, сотрудников и акционеров) компания Sears добавила ряд высокоуровневых метрик, которые после согласования стали КПЭ. Этот подход представляет логику бизнеса для детального понимания рычагов успеха, которыми должны уметь управлять топ-менеджеры.

Выработка метрик и КПЭ для компании

Наиболее адекватные компании КПЭ можно выбрать и использовать для создания системы мониторинга, изучив представленные выше карту успеха и метрики. Метрики и КПЭ по возможности должны быть связными для всех функций, подразделений и территорий бизнеса. В случае если для многих областей бизнеса параметры уже приняты, важно, чтобы они были дополнены новыми КПЭ и стандартами, которые детально оценивают взаимоотношения с клиентами и позволяют сравнивать операционную эффективность компании с конкурентами и другими соответствующими организациями. Помощь в расширении перспектив оказывают самооценка компании, внимание к показателям других компаний и сравнения с внешними стандартами.

Один из подходов к метрике, нашедший поддержку у целого ряда руководителей CRM, состоит в выработке общей картины всей деятельности CRM, а затем сужении внимания для детального рассмотрения критически важных участков бизнеса компании.

Используются и другие форматы. Например, система мониторинга эффективности, принятая в компании GE, состоит в построении стратегической маршрутной карты с общими направлениями следования, а данные метрик представлены в виде панели приборов, на которую выведены

КПЭ. При этом используется цветовая схема сигналов светофора (красный, желтый, зеленый) для обозначения, соответствуют ключевые показатели намеченным или нет.

Оценка рентабельности инвестиций в CRM

Наряду с введением адекватных стандартов, метрик и КПЭ, от системы мониторинга эффективности CRM требуется способность оценивать и сообщать показатели рентабельности инвестиций. Поскольку в управлении взаимоотношениями с клиентами важнейшую роль играет информационная технология, CRM часто бывает очень дорогостоящим выбором относительно издержек на оборудование и интеграции с существующими системами и внутренней инфраструктурой компании. При оценке возможности инвестировать в CRM, учитывая целый ряд неудачных попыток внедрения CRM, следует обратить внимание на следующие вопросы:

- приведут ли инвестиции в модернизацию CRM к росту эффективности бизнеса?
- по каким параметрам надо измерять инвестиции в CRM?

Связь эффективности CRM с эффективностью бизнеса Хотя здравый смысл и подсказывает, что успешная работа CRM ведет к росту результативности бизнеса, любые решения по инвестированию в CRM должны быть хорошо обоснованными. Компании, принявшие метод карт успеха для проведения связей между ключевыми метриками CRM и результатами для акционеров (например, Sears), полагают, что хорошо обоснованные инициативы в области CRM стоят тех за-частую значительных инвестиций, которые они за собой влекут.

Как показало специальное исследование QSi, результаты SMAT тесно коррелируют с эффективностью бизнеса. В этом исследовании были изучены данные 21 компании (12 из них – в секторе финансовых услуг, 2 – дистрибуции и 3 – производства). Совет независимых экспертов оценивал эффективность бизнеса каждой компании на основе обширного списка показателей, таких как рост продаж, прибыльности и активов. При этом

оценивающие не знали, насколько эффективными оказались эти компании по результатам СМАТ.

Затем полученный рейтинг эффективности ведения бизнеса для каждой компании сравнили с аналогичным рейтингом СМАТ. Исследователи подтвердили гипотезу, что эффективность CRM связана с общей эффективностью бизнеса, и пришли к выводу, что наиважнейшими факторами при этом являются:

- человеческие ресурсы и действия руководства;
- оценка и разворачивание процессов по достижению требуемых результатов;
- внедрение грамотных практик CRM, таких как нацеливание на клиентов с высокой полной прибылью.

Эти открытия лишней раз подтверждают то, что уже известно опытным пользователям и сведущим консультантам:

внимание к человеческому фактору, внедрение ориентированных на клиента практик и адекватные системы оценки являются критически важными факторами успеха CRM. Однако, с учетом частоты возникающих в этой области проблем, здесь требуются дальнейшие исследования.

Оценка рентабельности инвестиций в CRM

Еще одним предметом озабоченности часто выступает рентабельность инициатив в области CRM. В Cranfield Research Report было изучено, как компании измеряют рентабельность инвестиций в проекты CRM – обычно для этого используются четыре критерия (каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки):

1. *Рост качества обслуживания, удовлетворенности и удержания клиентов.* Это очень ценные показатели, если они применяются как часть общих подходов, определяющих их связь с прибылью и акционерной ценностью. Мы уже неоднократно указывали, что удержание самых лучших клиентов оказывает решающее воздействие на прибыльность.

2. Рентабельность инвестиций в принятую систему CRM (ROI). Этот показатель способен многое сказать про инвестирование в определенные прикладные программы CRM (системы автоматизации работы продавцов или менеджмента маркетинговых кампаний), которые можно напрямую связать с метриками клиентов. Он также может помочь в обнаружении возможностей по наращиванию эффективности или снижению издержек. Однако при внедрении таких систем важно убедиться, что они не оказывают отрицательного влияния на удовлетворенность клиентов.

3. Изменения в общей эффективности бизнеса компании.

Изменения в общей эффективности ведения бизнеса, произошедшие в результате инвестирования в CRM, бывает трудно оценить, поскольку зачастую трудно определить, какой оказалась бы эта эффективность без инвестиций в CRM. Рост эффективности, например, может отмечаться в результате работы многих факторов, скажем, таких как снижение активности конкурентов, оказывающей благоприятное влияние на собственные продажи компании.

4. Рост прибыльности сегментов и отдельных клиентов.

Оценка роста прибыльности клиентов и сегментов, а также понимание, в какой степени этот рост влияет на акционерную ценность – задачи, интерес к которым быстро нарастает. Эти задачи касаются, в том числе и оценки влияния, как на текущую, так и на будущую прибыль. Следовательно, наряду с расчетом текущей полной прибыли от клиента должна проводиться приблизительная оценка потенциальной полной прибыли от клиента в будущем.

Показатель рентабельности инвестиций – важный элемент CRM. Как уже неоднократно подчеркивалось в этой главе, оценка эффективности CRM должна проводиться в стратегическом контексте. Типичные критерии расчета рентабельности инвестиций, перечисленные здесь, очевидно предполагают этот общекорпоративный подход.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. Что предшествует мотивации сотрудников в модели взаимосвязей
2. Что является целью СМАТ?
3. В какой стране был разработан стандарт «Центр оценки эффективности операций по работе с клиентами»?
4. Что определяет внутренняя перспектива в методе, разработанном Р. Капланом и Д. Нортоном?
5. Что оценивает стратегическая метрика?
6. Что может выступать средствами снижения издержек?

Тема 6 Информационные технологии управления взаимоотношениями с клиентами

Цель – изучить информационные технологии в системе управления взаимоотношениями с клиентами

Задачи:

Рассмотреть:

- 6.1. Мировой рынок клиентоориентированных систем
- 6.2. Российский рынок информационных систем управления клиентской базой
- 6.3. Основные критерии выбора CRM-системы

6.1. Мировой рынок клиентоориентированных систем

Концепция управления отношениями с потребителями (CRM) может обозначаться и другими терминами: *интегрированные маркетинговые коммуникации* (Дон Шульц), *управление отношениями «один на один»* (Дон Пепперс и Марта Роджерс), *маркетинг в реальном времени* (Реджис Маккенна), *близость к потребителю* (Майкл Трисси и Фред Вирсема) и др. Очевидно, что CRM шире маркетинга и не может обеспечить максимальной прибыльности инвестиций при отсутствии информации о каждом отдельном покупателе на каждом функциональном уровне организации, начиная с отдела обслуживания и заканчивая отделами производства, логистики и управления каналами продаж.

Желающим стать компанией, ориентированной на увеличение ценности потребителя, не избежать перемен. Из этой книги вы узнаете, что CRM — это двусторонний, оперативный и аналитический процесс. *Операционный CRM* (Operational CRM) сфокусирован на программных установках и изменениях в процессах, влияющих на повседневные операции. *Аналитический CRM* (Analytical CRM) сконцентрирован на стратегическом планировании, необходимом для создания ценности потребителя, а также

культурных, норматив-ных, организационных изменениях, которые требуются для успешной реализации стратегии*.

Фокусирование на потребителе — новое слово в бизнес-стратегии

Движение к ориентированной на потребителя модели разворачивается в критический для истории бизнеса момент, когда менеджеры испытывают глубокую озабоченность в связи с ослаблением лояльности покупателей. Конкуренты соблазняют низкими ценами и различными стимулами. Ослабеваешь лояльность — падают прибыли, так как для привлечения потребителей чаще всего используется тактика снижения цен. Компании сталкиваются с кардинально новой конкурентной средой, объем информации о потребителях постоянно возрастает, самим покупателям требуется более активное взаимодействие с компаниями. Таким образом, скоординированные усилия по привлечению, удержанию и приумножению ценности потребителей играют все более важную роль в построении долгосрочной и высокодоходной стратегии.

Такие технологии, как системы ресурсного планирования (enterprise resource planning, ERP), программы управления цепочкой поставок (supply chain management software, SCM), интеграция прикладных систем (enterprise application integration software, EAI), создание баз данных, автоматизация процесса продаж (sales force automation, SFA) и др., помогают компаниям приводить свои продукты и услуги в соответствие с потребностями множества индивидуальных заказчиков. В ответ на их индивидуальные заявки и пожелания поставляются созданные специально для них товары или услуги.

Доступность новых технологий мотивирует компании к пересмотру принципов развития отношений с клиентами. Технология позволяет вести бизнес на индивидуальном уровне, компании могут запоминать потребности

отдельных клиентов и оценивать потенциальную прибыль, которую они принесут

Мировой рынок CRM демонстрирует впечатляющую динамику развития, существенно опережающую общую динамику роста рынка информационных технологий за последние годы. Исследования ведущих мировых и отечественных экспертов в области CRM показывают, что такой рост закономерен и связан с возрастающей популярностью и востребованностью клиентоориентированных систем.

Наибольшее число внедрений систем управления взаимоотношениями с клиентами на текущий момент приходится на наиболее экономически развитый рынок США.

Мировой рынок CRM-систем характеризуется быстрыми темпами роста. Основными потребителями такого рода технологий являются в основном предприятия малого и среднего бизнеса. Технологии CRM стали доступны, и теперь их могут использовать не только большие корпорации. Для демонстрации динамики мирового рынка CRM-технологий приведем среднюю величину, основанную на результатах исследований и прогнозов ведущих аналитических компаний: Gartner, Aberdeen Group, Yankee Group, AMR Research.

По оценкам ведущих аналитических агентств мира в области IT, к 2019 году около 90 % компаний в мире будут иметь информационные системы класса CRM.

6.2. Российский рынок информационных систем управления клиентской базой

В течение последнего десятилетия CRM-системы в России не пользовались популярностью, хоть сколько-нибудь сравнимой с популярностью клиентоориентированных технологий в остальном мире. Это

было связано с рядом причин, характеризующих особенности начального этапа развития всей российской экономики:

– CRM не был нужен, когда вокруг был дефицит товаров и услуг, не было конкуренции. Такая ситуация была характерна для конца 80-х и начала 90-х годов. В настоящее время покупатели стали более требовательными и разборчивыми. Они хотят получать дополнительный сервис при покупке, хотят, чтобы продавцы помнили то, что им действительно нужно и выстраивали с ними более индивидуальные отношения.

– CRM был не востребован, когда руководителями компаний решения принимались только интуитивно, не основываясь на реальных, проверенных данных, без оценок и расчетов.

– CRM не находил применения, когда компании не имели проблем с кадрами. В такой ситуации было дешевле взять еще одного специалиста на низкую зарплату, чем внедрять качественную информационную систему.

Описанные ситуации остались в прошлом. Современный бизнес становится все более зрелым, и в конце первого десятилетия XXI века популярность CRM приходит и в Россию, т. к. экономическая ситуация существенно изменилась, и управленцам потребовались новые инструменты ведения бизнеса. Теперь можно с уверенностью сказать, что одним из самых популярных инструментов управления в России на сегодня являются клиентоориентированные технологии.

Традиционно наибольшая часть внедрений CRM-технологий сосредоточена в Центральном федеральном округе РФ. Почти одинаковые доли приходятся на Северо-Западный и Уральский федеральные округа (рис.1).

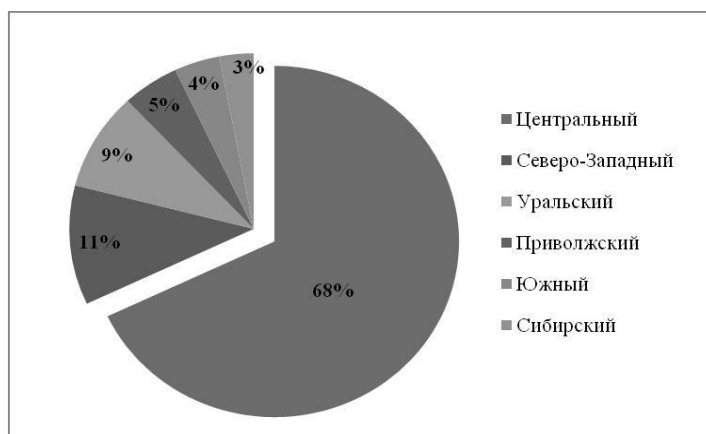


Рисунок 1 - Распределение проектов внедрения CRM-систем по федеральным округам РФ

Подобная активность в указанных регионах обусловлена большой концентрацией, как компаний-интеграторов решений, так и наличием большого числа компаний среднего и малого бизнеса и крупного финансово-промышленного капитала, что создает потребность в клиентоориентированных технологиях – и позволяет компаниям проводить внедрения подобных решений. В целом проекты по внедрению CRM представлены во всех федеральных округах РФ, причем характер распределения количества завершенных проектов внедрения соответствует типичному распределению проектов внедрения других информационных систем (не только CRM). Динамика внедрений CRM-технологий по округам достаточно позитивная.

Пионерами внедрения CRM-систем являются торговые и проектные организации, телекоммуникационные и ИТ-компании, организации сферы услуг. Растет интерес к CRM-системам в строительстве, производстве и туризме. В традиционных для CRM отраслях, таких как финансы, страхование и банковский сектор, лидируют специализированные CRM-продукты. Малым количеством внедрений характеризуются государственный сектор, наука и образование, а также сфера туризма и машиностроения.

6.3. Основные критерии выбора CRM-системы

При выборе CRM-системы руководители и топ-менеджеры компаний обычно обращают внимание на ряд аспектов. Остановимся на них подробнее.

Тип CRM-системы

Если компании необходимо создать единую клиентскую базу и зарегистрировать в ней контакты с клиентами, и на текущем этапе нет необходимости автоматизировать бизнес-процессы, анализировать и

прогнозировать продажи или управлять маркетинговыми компаниями, то компании можно выбрать «операционный» класс CRM. Данный класс CRM-систем позволит автоматизировать базовые операции компании в области взаимоотношений с клиентами за короткий срок и с минимальным бюджетом.

Если компании необходим расширенный сбор и анализ накопленных данных, автоматизированные бизнес-процессы и управление маркетинговой деятельностью, возможность расширять функционал системы при необходимости, то компании лучше остановить свой выбор на «аналитической» CRM-системе, которая позволяет пользователю:

- получать, сохранять и обрабатывать полную историю взаимодействия с клиентами;
- сегментировать клиентскую базу и работать с сегментами, существенно экономя ресурсы компании;
- автоматизировать основные бизнес-процессы компании, поместив их непосредственно в CRM-систему;
- применять различные методы анализа на основании накопленных данных для получения новых знаний;
- оценивать эффективность маркетинга и конкретных каналов взаимодействия и продаж с клиентами;
- анализировать жизненный цикл клиента и его жизненную ценность (lifetime value) на всех этапах взаимодействия.

Современные CRM-системы предоставляют возможность интеграции с большинством унаследованных приложений (например, торговых или производственных систем, отраслевых решений). Обмен данными с бухгалтерской системой позволяет передавать в бухгалтерию информацию о выставленных счетах, а из бухгалтерской программы получать информацию об оплатах и отгрузках.

Наиболее эффективно организовать совместную работу учетной и CRM-системы на единой технологической платформе позволит интеграция

CRM-системы в существующую учетную систему компании. Такая «комплексная» система автоматизации позволяет:

- создать единое информационное пространство для работы с клиентами (физически это одна программа) – для CRM и учетной системы используется один справочник клиентов, товаров, общая схема документооборота;
- исключить двойной ввод информации в систему;
- предупредить возможные потери информации при обмене между системами;
- эффективно использовать всю информацию о клиенте (быстрое внесение информации о клиентах и доступ к ней; информация, зарегистрированная в учетной и CRM-системах, доступна для совместного анализа в отчетах).

Соответствие особенностям отечественной практики ведения бизнеса

На российском рынке сложилась своя, «особая» практика ведения бизнеса. Например, данные о сделке или поступивших товарах могут быть внесены в информационную систему «задним числом», не редки исправления себестоимости продуктов и переоценка за прошлые периоды. Существует целый ряд операций, незнакомых западным компаниям, а значит, и не востребованных в западных CRM-продуктах. Это создает трудности в работе российской компании, внедрившей такое «неадаптированное» решение. Российские CRM-системы полностью соответствуют особенностям отечественной практики ведения бизнеса.

Вторым немаловажным аспектом является защита интеллектуальной собственности. На Западе часто возникают судебные процессы по поводу незаконного использования различных компонентов программных продуктов третьих фирм. Российские CRM-системы, как правило, не содержат частей, разработанных сторонними компаниями.

Возможность разработки дополнительных модулей

С ростом компании или при значительном изменении ее внутренних бизнес-процессов возникает необходимость в настройке CRM-системы под текущие потребности компании. Например, может понадобиться добавить новые поля в карточку клиента или товара, написать «калькулятор» для типовых расчетов по сделкам непосредственно в CRM-системе, изменить форму какого-либо отчета, разработать другие дополнительные модули. В связи с этим все большей популярностью пользуются открытые CRM-системы, то есть системы, в которые можно внести требуемые бизнесу изменения. Данные системы имеют встроенный язык для настройки существующих возможностей и создания новых. Специалисты, знающие внутренний язык, в специальном режиме могут настраивать систему необходимым компании образом. Это позволяет «идти в ногу со временем» и оперативно модернизировать систему под изменяющиеся потребности бизнеса.

Вопросы для повторения и закрепления материала

1. В каком федеральном округе РФ сосредоточена наибольшая часть внедрений CRM- технологий?
2. В каком веке CRM-технологии появились в России?
3. В какой период времени CRM- системы были ненужными из-за дефицита товаров и услуг и отсутствия конкуренции?
4. Какой из стран присуще наибольшее число внедрений в систему управления взаимоотношениями с клиентами?
5. В каких отраслях специализированные CRM- продукты лидируют?