БИЗНЕС XXI ВЕКА

Пол Гринберг

CRM СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Символ

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-079-3, название «CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

CRM

at the Speed of Light

Capturing and Keeping Customers
in Internet Real Time

Paul Greenberg

McGraw-Hill/Osborne

БИЗНЕС XXI ВЕКА

CRM СО СКОРОСТЬЮ СВЕТА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Пол Гринберг

СИМВОЛ®

Санкт-Петербург — Москва
2007

Серия «Бизнес XXI века»

Пол Гринберг

CRM со скоростью света:
привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет

Перевод В. Агапова

Главный редактор	*А. Галунов*
Зав. редакцией	*Н. Макарова*
Научный редактор	*К. Булгаков*
Редактор	*А. Кузнецов*
Художник	*В. Гренда*
Корректор	*Л. Черножукова*
Верстка	*Е. Сальникова*

Гринберг П.

CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2006. – 528 с., ил.

ISBN-13: 978-5-93286-079-3

ISBN-10: 5-93286-079-0

Предыдущее издание бестселлера Пола Гринберга, признанного эксперта и аналитика CRM, переведено на 5 языков и используется в качестве бизнес-учебника. В книге непредвзято и досконально описывается как CRM-методология в целом, так и все ее технологические «кирпичики» – управление продажами, автоматизация маркетинга, клиентский сервис и каналы взаимодействия. Обсуждаются стратегии успеха, а также изменения в корпоративной культуре, необходимые для привлечения и удержания клиента с помощью новейших технологий, несмотря на яростную конкуренцию. Вдумчивый читатель сможет получить ценные практические советы бизнесменов, которые реально добились многого в бизнесе, в том числе благодаря успешному применению CRM. Главная проблема не в самой технологии CRM, а в комплексном подходе и изобилии подводных камней. Книга предназначена для руководителей и менеджеров предприятий, внедряющих или желающих внедрить технологию CRM.

ISBN-13: 978-5-93286-079-3
ISBN-10: 5-93286-079-0
ISBN 0-07-222416-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2006

Authorized translation of the English edition, Copyright © 2002 McGraw-Hill Companies. This translation is published and sold by permission of McGraw-Hill Companies, the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, edit@symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.
Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93, том 2; 953000 – книги и брошюры.
Подписано в печать 25.10.2006. Формат 70x100 1/16. Печать офсетная.
Объем 33 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N
Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Я никогда не меняю посвящения в своих книгах,
потому что не меняются те, кого я люблю больше всех.

Моим великолепным любящим родителям,
Чету и Хелен Гринбергам, о ком я думаю
каждый день и кому я до сих пор благодарен
за свою жизнь. Спасибо, папа и мама.

Моему чудесному брату Бобу Гринбергу,
который всегда побуждал меня
нестандартно мыслить и быть лучше,
и его семье: его фантастической жене
Фрейде, прекрасной в любой роли,
и моей необыкновенной племяннице Саре,
восхитительной юной особе.

И наконец, той, по кому я каждый день
сверяю часы своей жизни, моей вечной любви
и символу надежды, моей жене Ивонн.

Мои слова в превосходной степени –
превосходным людям.

Оглавление

Предисловие научного редактора

Выход из «кризиса однообразия» 10

Предисловие 13

Благодарности 15

Введение 18

1. Что такое CRM на самом деле? 23

Кто такой клиент? 24
Как нам определить CRM? Посчитаем способы... 26
Что такое технология CRM? 64
Жизненный цикл клиента 69
Взаимодействие с клиентом 70

2. eCRM без «е»: новейшая система 71

CRM и eCRM: в чем разница? Да и есть ли она? 71
Опыт работы с Интернетом 74
Характерные черты архитектуры CRM 76
Действительно ли не разделимы CRM и eCRM? 92

3. Управление продажами или CRM 93

CRM – это не управление продажами 93
Управление контактами: это не старый добрый CRM! 94

4. Стратегия CRM: так много вариантов, так мало времени 97

Грандиозная стратегия 98
Элементы стратегии 102
Заключение 116

5. Почему ваша компания нуждается в CRM? 117

Управление жизненным циклом клиента (CLM) 117
Как убедить заинтересованных лиц 121

6. Автоматизация работы торговых представителей: хорошие продукты – это еще не всё 138

Приобретение клиента означает его удержание 139

Автоматизация работы торговых представителей: цель 140
Самое большое препятствие для успеха SFA 143
Автоматизация работы торговых представителей: функциональность 145
Автоматизация работы торговых представителей: технология 156
Кто на свете всех милее? 160
SFA.com 176
Возврат на инвестиции (ROI) от внедрения SFA 183
SFA в движении: мобильность торговых представителей в экономике 184

7. Автоматизация корпоративного маркетинга: старые песни на новый лад 186

Главное убеждение: встроенный дозволенный маркетинг 188
Система EMA: рынок 189
Автоматизация корпоративного маркетинга 190
Компоненты EMA 198
Использование точек соприкосновения с клиентом: маркетинг по e-mail 203
Процесс выполнения: осуществление кампаний в EMA 206
Производители и продукты 211
Производители и продукты – сиамские близнецы 224

8. Аналитика и персонализация 233

В магазине или на сайте – какая разница? 233
Персонализация 235
И все же, как работает аналитика? 236
Аналитика и персонализация 248
Беспроводная персонализация 258
Насколько персонален бизнес? 259

9. Управление взаимоотношениями с партнерами: еще одно важное «прочее» 260

Управление вашими партнерами 267
PRM – это не только PRM 269
PRM – это не только SFA плюс партнеры 270
PRM – это партнерская сеть 270
Оценка PRM 271
Технология PRM: «кто есть кто» и «что есть что» 280
Enterprise Channel Management (ECM) 291
CRM с функциональными возможностями PRM 294

10. C(RM)SPAN1: настройка CRM для жизни 297

Вертикализация: предприятие–предприятию (B2B) 298
CRM как платформа: xRM 310
Решения по управлению почтовой корреспонденцией 311
Расширения: целое больше суммы слагаемых 312
Заключение 315

11. Контактные центры и мобильный сервис: почти на равных 318

Функциональные возможности 317
Технология 318
Измерения 327
Кто обрабатывает вызовы? 330
KANA 341

12. CRM + ERP = Приложения для предприятия... и кое-что еще 342

Планирование ресурсов: краткая история 343
Интеграция CRM-ERP 347
Заключение 356

13. CRM для SMB: когда малое и среднее лучше крупного 357

Средний рынок горяч... очень горяч! 357
Что SMB нужно от CRM 364
Производители, понимающие рынок SMB 367
Заключение 372

14. Ведущие производители CRM: «друзья по песочнице» 373

Критерий ориентированности на пользователя:
новый подход к авторитетности 374
Просто лучшие 375
Супертяжеловесы CRM 376
Приверженец серединки 391
Чемпионы среднего рынка 396
Появились на горизонте и наступают 408

15. CRM – предложения услуг внедрения: реальная польза 411

Выбор 413
Провайдер приложений (ASP) 422

16. Провайдеры услуг CRM – из той же «песочницы» 426

CRM = чрезвычайно персонализированные взаимодействия
+ технология 427
Критерии выбора «друзей по песочнице» 427
Интеграторы 429
Провайдеры аутсорсинга 439
Провайдеры приложений (ASP) 452
Фирмы управленческого консалтинга 453
Консалтинговые фирмы и консультанты CRM 454
Средние/малые интеграторы и прочие 456
Аналитики 458

17. Внедрение CRM: на счет один, два, три, четыре... 461

Подводные камни внедрения 461
Внедрение 462
И все? 477

18. Будущее нетрудно увидеть – трудно его назвать 478

Корпоративная экосистема 478
Конвергенция с клиентом в центре 479
Веб-службы 481
Мобильность движется стремительно 482
Парадигма реального времени 482
Клиентская экосистема в действии 483

Приложение: пожизненная ценность клиента 485

Модель ценности клиента – краткое введение 485
Баланс восприимчивости и прибыли:
конкретный пример модели ценности клиента 488

Послесловие научного редактора: CRM по-русски 493

Особенности развития рынка CRM в России 493
Кто «засветился» – успешные производители 495
Провайдеры услуг CRM: кто внедряет 506
Перспективы 508

Алфавитный указатель 510

Предисловие научного редактора

Выход из «кризиса однообразия»

Приходилось ли вам ловить себя на мысли, что вы тонете в потоке презентаций, аббревиатур, «революционных концепций бизнеса» и что от всего этого портится настроение, появляется ощущение «суеты сует» и хочется «отключиться», спокойно погрузиться в любимое дело, вести бизнес просто, честно, без «заморочек»?

Приходилось ли вам наблюдать, как дела у того или иного конкурента резко пошли в гору, при том что выявить рациональную причину роста и конкурентное преимущество этого игрока оказывается непросто? Пытались ли вы проследить ход мыслей конкурентов, понять, к услугам каких советчиков они прибегали, какие книги читали? Уверен – пытались, не избежав при этом тоскливого чувства, что среди сотен книг многие – не по делу, что советчики советуют, опираясь на свой достаточно ограниченный предшествующий опыт, и т. п. Все не то, все не о том. Интереснее других читаются книги бизнес-лидеров, описывающие их собственный опыт. С другой стороны, систематически изложенные сведения по предмету, издаваемые в виде справочников или учебников, не позволяют в силу подхода отыскать то, что вам нужно именно здесь и сейчас. Книга Пола Гринберга – достаточно удачная, на мой взгляд, попытка увязать точки зрения бизнесменов и «базу знаний» по инструментарию управления взаимоотношениями.

CRM (Customer Relationship Management), как любая инновационная идея, подвергается, к сожалению, быстрой девальвации. Наблюдая за ростом (более 100%) этого рынка в России в 2005 году, не устаешь удивляться, с какой легкостью и потребители, и поставщики решений подхватывают терминологию и в то же время не замечают «золота под ногами».

Сейчас все понимают, что полезно иметь единую персонализированную клиентскую базу, позволяющую отслеживать историю взаимоотношений с клиентами, прогнозировать продажи и т. п., но лишь лидеры бизнеса видят в этом предпосылку реального рывка для своей компании, шанс выделиться среди подобных друг другу предложений. Эти люди осознают возможности для борьбы за создание добавленной стоимости, заключенные в поле клиентского взаимодействия, и используют их, выравнивая задачи использования CRM-инициатив со стратегическими целями своего бизнеса.

Вдумчивый читатель этой книги сможет получить весьма ценные практические советы бизнесменов, которые реально добились многого в бизнесе, в том числе успешно применяя CRM-подходы. Это, на мой взгляд, та часть книги, которую непременно следует читать и перечитывать. С другой стороны, эта книга – достаточно подробный «бизнес-учебник», непредвзято и досконально описывающий как CRM-методологию в целом, так и все ее технологические «кирпичики»: управление продажами, включая тонкие и до сих пор мало применяемые в России методики стратегических продаж, автоматизацию маркетинга, клиентский сервис, каналы взаимодействия.

Будучи свободным от обязательств в отношении того или иного поставщика программного решения, автор честно, критически сравнивает функциональные возможности представленных на рынке решений. Понятно, что такое сравнение не может быть заменой собственному исследованию и мнению читателя, цель которого – определить, что лучше всего подходит для его компании. Автор занимает позицию «клиентского адвоката», чья задача – указать нюансы, которые необходимо иметь в виду.

Заслуживает отдельного упоминания раздел, посвященный практическому процессу внедрения CRM-системы на предприятии. Сегодня, когда по различным оценкам более половины всех внедрений CRM не достигает поставленных перед ними целей, следует обратиться к весьма практичным, иногда язвительным замечаниям Пола Гринберга, который подчеркивает, например, что во всех успешных проектах внедрения CRM стоимость поставляемого программного обеспечения составляла не больше трети от затрат на услуги по внедрению. Это, вообще говоря, не означает, что проект, в котором затраты распределяются, например, в соотношении 50:50, не будет успешным. Однако надо трезво понимать, что эффективно использоваться будет не больше трети функциональности. Если вас убеждают в обратном, поговорите с другим поставщиком.

Автор также высвечивает принципиальные моменты методологии внедрения. Так, в условиях, когда CRM-инициатива на предприятии каждый день вынуждена доказывать свою необходимость и востребованность, совершенно особое значение приобретают задачи адаптации и вовлечения сотрудников-пользователей, во многом определяющие провал или успех.

Название книги «CRM со скоростью света» точно соответствует реальности: скорость – ведения бизнеса, взаимодействия участников процесса, принятия решений – сейчас высока как никогда. В индустрии информационных технологий это особенно заметно: конкурентный ландшафт меняется – появляются и исчезают игроки, крупнейшие компании поглощаются другими (как в случае поглощения компании PeopleSoft корпорацией Oracle), агрессивные новички врываются и сразу же претендуют на лидирующую позицию в целых сегментах (как Microsoft со своим продуктом Microsoft CRM). В условиях гонки важнейшими становятся вопросы: «Зачем это нужно вашему бизнесу?» и «Как добиться поставленной цели наиболее ловко?».

Цитирую Крейга Конвея, которому удалось подобрать весьма точные формулировки: «По мере разрушения традиционных форм конкурентной дифференциации, взаимоотношения с клиентами становятся все более важными в определении судьбы бизнеса – успех или неудача. Вы не можете контролировать развитие технологий или состояние экономики, но вы можете управлять отношениями с клиентами».

Как делать это эффективно, изложено ниже.

Кирилл Булгаков,
директор Sputnik Labs,
российской консалтинговой компании
в области CRM

Предисловие

Нет сомнений в реальности «революции взаимоотношений», вызванной подъемом компьютерных технологий и всплеском интерактивных методик. Революция повзрослела и дошла до той стадии, когда компании во всем мире и в любой отрасли ежегодно тратят миллионы долларов на новые технологии и услуги. При этом преследуются две цели: создание конкурентных преимуществ и получение максимальных выгод для бизнеса от взаимоотношений с клиентами.

Также не вызывает сомнений, что значительная часть программ (аналитики и прочие говорят о 50–80%), нацеленных на построение бизнеса на основе взаимоотношений с клиентами, терпят неудачу. Поэтому главная задача для любого предприятия, рассматривающего возможность приобретения программного обеспечения CRM, принятия строящихся вокруг клиента стратегий или получения конкурентных преимуществ, основанных на создании ценности клиентской базы, – понять, почему одни инициативы по обеспечению ROI неудачны, а другие – успешны. И каким образом можно попасть в разряд успешных программ.

Затем надо ответить на следующие жизненные вопросы:

- Какие действия нам предпринять, чтобы строить бизнес, наращивая ценность нашей клиентской базы? Какие новые возможности и инструменты нужны для этого?
- Как убедиться в том, что наша компания вернет деньги, затраченные на выстраивание взаимоотношений с клиентами и их ценности?
- Каким образом измерить реальную ценность этих выгод для принятия выверенных управленческих решений и демонстрации разумных и взвешенных деловых суждений?

Невозможно измерить возврат на инвестиции в приложения и методики CRM, как невозможно оценить возврат на другие инвестиции. Глобальная цель любой ориентированной на взаимоотношения стратегии – повысить общую ценность базы клиентов – итоговую сумму пожизненной ценности всех клиентов. Однако большинство компаний пока не могут каким-либо систематическим образом оценивать эту пожизненную ценность. Вместо этого они прибегают к измерению «эрзац-величин» или «промежуточных» событий, таких как частота покупок, валовая выручка, рост дополнительных продаж и кросс-продаж или улучшение показателей удержания клиентов и их удовлетворенности. Измеряются частота посещений веб-страниц, щелчков на рекламных баннерах, ко-

личество жалоб и запросов или явная экономия расходов посредством совершенствования бизнес-процессов, необходимых для того, чтобы поразному работать с различными клиентами.

Но и усложнение моделирования пожизненной ценности клиента не дает *легкий* способ оценить возврат на инвестиции (ROI – Return on Investment) в бизнес-инициативы, направленные на взаимоотношения с клиентами, хотя сегодня компании вкладывают в эти инициативы огромные средства. ROI – это одна из ключевых тем, обсуждаемых с нашими клиентами по консалтингу, во всех отраслях и по всему миру. И почти всегда первый вопрос, который нам повсюду задают на наших публичных выступлениях, касается ROI:

«Как нам обосновать целесообразность принятия CRM-стратегий внутри компании?»

«Как нам измерить ROI этих стратегий?»

«Как нам добиться успеха там, где других преследовали неудачи?»

Наша цель – работая с клиентами и принимающими бизнес-решения субъектами, обеспечить правильное видение перспективы, наилучшие стратегии для этих перспектив и способы осуществления необходимых культурных и организационных изменений в соответствии с заданными метриками, чтобы добиться максимального возврата на инвестиции в выстраивание взаимоотношений с клиентами. Во втором издании своей книги «CRM со скоростью света» Пол Гринберг пытается показать компаниям, куда можно обращаться за помощью в процессе принятия решения о том, что делать. Иногда он касается больных мест (даже *мы* иногда вздрагивали), но лесть не входит в его задачи. Цель – дать справочное пособие о том, что делать для создания необходимых возможностей и как выбрать партнеров, которые приведут к успешной окупаемости вложений (ROI) в отношения с клиентами.

Дон Пепперс (Don Peppers), Ph. D.,
Марта Роджерс (Martha Rogers), Ph. D.

Февраль 2002 г.

Благодарности

Это приятная часть книги, потому что я должен поблагодарить людей, которых я люблю, или которые нравятся мне, или которым я признателен. А им нравится видеть свои имена в книге. Так что налицо классическая ситуация «выигрывают все». Прелестно.

Любопытно, о ком думаешь, когда пишешь книгу. О тех, кто непосредственно помогал тебе, каким-то образом соучаствуя или просто принося пользу, находясь рядом. О тех, кто любит тебя, или кто напрямую связан с тобой, или у кого были теплые мысли, чувства, помогавшие тебе написать особо сложные части или просто преодолеть какие-то трудности. В какой-то степени все они критически важны, особенно для тех, кто слегка сентиментален, как и я. Сказав это, я начну с тех, кого я люблю и кому благодарен. Я не буду перечислять всех – ненавижу церемонии награждений. Начну с лучших – кого я люблю и кто мне нужен вечно и безусловно.

Вечная непреходящая признательность и любовь – моей матери Хелен Гринберг, отцу Чету Гринбергу, брату Бобу Гринбергу, невестке Фрейде Гринберг, племяннице Саре Гринберг и той единственной на всем белом свете, без которой невозможна моя жизнь, – моей жене Ивонн. Все те двадцать лет, что мы женаты, и три года знакомства до свадьбы моя любовь только растет и крепнет. Не могу представить и дня без нее.

У меня есть особенный друг, который со мной вот уже 32 года и кому я хочу выразить свою признательность. Она всегда со мной, когда я пишу, да и когда иду или дышу. К книге она не имеет отношения. Она имеет отношение ко мне, что гораздо важнее. Она со мной давно, она со мной сейчас, и это свидетельство того, почему я хочу сказать, насколько она мне нужна. Это Лиз Гиз, часть моей жизни с тех пор, как мы много лет назад вместе учились в колледже. То есть это я учился там давно, а она как будто пару лет назад закончила, клянусь. Золотое сердце, бриллиант чистой воды и моя духовная сестра, если не кровная.

Теперь о тех, кто прямо или косвенно поучаствовал в создании книги.

Хочу поблагодарить своих коллег и друзей по компании Live Wire – Начи (Nachi) и Дипу Джунанкар (Dipu Junankar). Начи, генеральный директор компании, всегда поддерживал меня *от* и *до* как бизнесмен и как человек. Дипу – его возлюбленная, и это вполне понятно. Для меня она прекрасный человек и друг. Спасибо, мои дорогие друзья: Пэт Мур (Pat

Moore), Крис Миллер (Chris Miller), Олег Иванов (Oleg Ivanov) и Шерил ДеРош (Cheryl DesRoches).

Не забуду и других:

Скотт Флетчер (Scott Fletcher): этот парень из лучших. Пять лет мы дружим и сотрудничаем, и все его советы и просто общение с ним всегда бесценны и приятны.

Пол Мак-Колей (Paul McCauley): хотя я узнал его через CRM, это бальзам на сердце и успокоение для души. Он мыслит нестандартно, что вдохновляет в этом стандартизованном мире.

Также я хотел бы поблагодарить многих сотрудников компаний-производителей, разработчиков и провайдеров, которые организовывали встречи и обсуждения, предоставляли демо-версии своих продуктов, доставали для меня нужную литературу, в особенности доклады аналитиков. С большинством из них просто приятно работать. Их очень много. Не могу назвать всех за неимением места, но все равно – спасибо.

Некоторых из них я хочу поблагодарить отдельно, особенно за работу, выходившую за рамки их компании. Моя особая благодарность:

Брюс Калберт (Bruce Culbert) из KPMG Consulting. Компании сильно повезло, что ее практикой CRM руководит этот человек. Выдающееся уменье проникнуть в глубь вещей, сочувствие и писательские способности. Просто рад, что судьба свела меня с ним.

Скотт Мак-Интайр (Scott McIntyre). Еще один представитель KPMG, работающий с госсектором. Прекрасный человек, настоящий проповедник своего дела, ученый и любитель книг. Мы сходно мыслим. У него прекрасное будущее (и настоящее)!

Люди из SAS: Анджела Липском (Angela Lipscomb), Рэнди Бетанкур (Randy Betancourt) и Джефф ЛеСуер (Jeff LeSueur). Удивительный народ. Теперь я понимаю, почему SAS так удачно работает. Причина – эти люди. Они отличаются абсолютной порядочностью и своевременной поддержкой.

Майкл Чучмач (Michael Chuchmuch). Исключительный энтузиаст, творческий и инновационный мыслитель из компании Unisys. Познакомился я с ним по e-mail, так это и продолжается. Он просто брызжет энергией.

Пол Стип (Paul Steep). Он выполнил анализ фирмы Pivotal для этой книги. Почитайте его. Проницательный аналитик и отличный человек. Компания Yorkton Securities, должно быть, рада иметь такого сотрудника.

Марта Роджерс (Martha Rogers). Уникальная личность. Земная и блестящая. Отличный человек, который, оказывается, знает все, что только можно знать об опыте клиента. Вдохновляющая меня сила.

Боб Томпсон (Bob Thompson). Помимо главного специалиста по PRM, он еще и чудесный человек, работать с ним одно удовольствие. Просто один из лучших.

Роджер Сибони (Roger Siboni), руководитель фирмы E.piphany, и Брук Сэвидж (Brook Savage), директор Pragmatech. Они уделили достаточно много времени, несмотря на свою занятость, чтобы внести во второе издание нечто значительное. Тем, кто то же самое сделал для первого издания, тоже спасибо.

Теперь остальные. Спасибо всем.

Дон Пепперс (Don Peppers) – Peppers & Rogers, Роб Эклунд (Robb Eklund) – PeopleSoft, Мики Бразил (Mickey Brazeal), Джейми Мерфи (Jamie Murphy), Лора Кинг (Laura King) – PeopleSoft, Стив Олайха (Steve Olyha) – CSC, Стив Пратт (Steve Pratt) – Deloitte Consulting, Дик Фредриксон (Dick Fredrickson) – Unisys, Пэгги Коннелли (Peggy Kennelly) и Хуан Домингес (Juan Dominguez) – IBM Global Services, Майкл Парк (Michael Park) и Джим Дивер (Jim Dever) – SAP, Джефф Пулвер (Jeff Pulver) – E.piphany, Стейси Мак-Карти (Stacey McCarthy) – Blanc & Otus для E.piphany, Бад Майкл (Bud Michael) и Вики Амон-Хига (Vicki Amon-Higa) – KANA, Вет Лайкенз (Beth Likens) – Onyx, Джо Гринспан (Joe Greenspan) и Кевин Майерс (Kevin Myers) – SalesLogix, Донна Ровето (Donna Roveto) – Salesnet, Дайан Робинсон (Diane Robinson) – Unica, Джон Гилл (John Gill) – ChannelWave, Лоран Филоненко (Laurent Philonenko) и Стив Эвальдз (Steve Ewaldz) – Genesys, Джерхард Фридрих (Gerhard Friedrich) – RWD, Дебора Лефф (Deborah Leff) – Pragmatech и, наконец, мой очень добрый друг и коллега Керри Гланс (Kerry Glance) из SearchCRM.com. Все они помогли собрать материал, необходимый мне, чтобы осуществить второе издание книги. Если кого-то я случайно пропустил, простите, и спасибо.

Теперь Роджер Стюарт (Roger Stewart), Тана Диминьяц (Tana Diminyatz), Лори Стюарт (Laurie Stewart), Луна Уезерстоун (Lunaea Weatherstone), Сачи Гузман (Sachi Guzman) и Джефф Вилсон (Jeff Wilson). Они известны как «команда издательства McGraw-Hill» – очень спаянный коллектив. Они командовали мной, указывая, что мне делать и, если я отклонялся от генеральной линии, куда идти. Трудно найти людей лучше. Роджер был курирующим редактором обоих изданий и моим другом. Мое доверие к издательству идет от моей уверенности в Роджере. Тана была координатором получения материала. Она просто душечка – эффективная, пунктуальная, систематичная и блистательная. Настоящая находка и истинный профессионал. Лори – мой менеджер проекта, а Луна – литературный редактор обоих изданий. Мое уважение к ним почти безгранично. Они сделали мое создание грамотным и читабельным. Повырезали все мои дурные шуточки. Исключительные редакторы, на них я полностью полагаюсь. Мне уже приходилось иметь дело с издательским миром, но они – лучшие из всех, с кем случалось работать. Спасибо!

Введение

Забавная все-таки штука – жизнь. Не смешная, а странная. Когда несколько лет назад было написано первое издание этой книги, технология CRM только зарождалась, но в деловом сообществе на нее возлагались надежды как на панацею, способную решить все проблемы – информационных технологий, доходов, личные (например, она решила пару моих личных проблем), – короче, все проблемы, досаждавшие компаниям, торговым представителям или клиентам.

Этих проблем CRM не решила. Мало того, ко времени выхода из печати в середине 2001 г. второго издания книги CRM стала мишенью столь же язвительных нападок, каким подвергались системы планирования ресурсов (ERP) в 1999 г., хотя доходы от продаж продолжали поступать. Говорили, что CRM не давала немедленной отдачи, невозможно было определить метрики для показателя возврата на инвестиции в систему, от 55 до 75% систем вообще не работали, уровень удовлетворенности клиентов производителями был невысок. К тому же система была настолько дорогой, что ни одна компания не могла позволить себе внедрить ее на всем предприятии снизу доверху. Наконец, деньги у компаний кончились, еще когда они пытались внедрить ERP.

В марте 2001 г. в Соединенных Штатах начался экономический спад, и вопрос встал уже не о CRM в частности, а просто о выживании в бизнесе. На CRM смотрели как на возможную помощницу в таком выживании. Старая истина – «чтобы сделать деньги, нужно сначала их потратить» – оставалась если и не фактом, то заслуживающим внимания соображением. Потом наступило 11 сентября, и все это уже ничего не значило. То есть некоторое время именно *все*.

Но с начала декабря 2001 все эти соображения вновь стали приобретать смысл и актуальность, хотя поначалу лишь на словах, а не на деле. Экономике не становилось лучше. Если деньги и были, их предпочитали копить, а не тратить. Люди не были равнодушными – они просто ждали Нового года, в основном, чтобы освободиться от реальных страхов, паранойи, отчаянья и других подсознательных психических травм, нанесенных атакой террористов 11 сентября и экономическим спадом.

Наступление Нового 2002 года можно было с почти полным правом назвать пробуждением к жизни, потому что у всех стали появляться новые надежды и ожидания. Начали расти экономические показатели, за-

прыгали индексы фондового рынка и, в конце концов, сам рынок, а компании снова стали тратить деньги. В чем разница? Осторожность, но с ощущением, что все будет хорошо, хотя и в безвозвратно изменившемся мире. Продолжались увольнения, сохранялись другие неблагоприятные показатели, но с 2001 годом было *покончено*! 2002 год поднял дух людей. Не самый лучший год, но уж, конечно, лучше, чем его предшественник.

Какое все это имеет отношение к книге о CRM? Здесь есть и нечто личное, и то, что связано с самой CRM. Хотя ничто человеческое мне не чуждо, я не стану слишком докучать вам личным. Но вот CRM...

В 2002 г. CRM снова вернулась на орбиту интересов делового сообщества. Но уже не та CRM, которую мы знали и выбирали, а новая, сильно «похудевшая» версия оригинала. Так, по крайней мере, казалось клиентам. Так что же такое эта новая «зрелая» версия CRM?

CRM заметно повзрослела. Нет уже расхлябанности и прыщей, исчез лишний жирок. Система стала явно функциональней. Показатель возврата на инвестиции стал измеряемым. Понятие пожизненной ценности клиента (CLV – Customer Lifetime Value) и раньше привлекало потенциального пользователя. Внедрения Enterprise-уровня сходили на нет, а «местная анестезия» становилась все популярнее. Это означало готовность компаний взвешивать возможности точечных решений, нацеленных на конкретные проблемы.

К середине 2001 г. стали проявляться последствия еще одного изменения, не представлявшего особого интереса для пользователей, но имевшего серьезное значение для тех, кому важно внутреннее наполнение CRM. Речь идет о появлении архитектур, основанных на Интернете, или интернет-архитектур. Производители продуктов вдруг стали страстно рекламировать их чистоту. В действительности, интернет-архитектуры системы в каком-то виде появлялись на рынке с 1999 г., однако реальностью они стали именно в 2001 г. Процесс напоминал сжатую во времени историю повторного завоевания популярности Карлосом Сантаной в 2000 г. Этого гитариста-виртуоза не было слышно около тридцати лет, пока он вновь не добился всеобщего признания. Интернет-архитектуре CRM для этого потребовалось лишь два года.

Картина рынка тоже кардинально изменилась. Среди производителей продукта все еще доминировала компания Siebel, но она уже теряла долю рынка в пользу PeopleSoft, SAP (ворвавшегося на рынок в качестве ведущего игрока в конце 2001 г.), а также Oracle, несмотря на внутренние проблемы этой компании. Игроки помельче либо ушли с рынка, либо их поглотили более крупные; в результате осталось совсем мало узконаправленных эксклюзивных приложений и вариантов для выбора. Стали формироваться расширения (add-ons) CRM-приложений. Про-

вайдеры приложений (ASP – Application Service Provider) потеряли свою привлекательность и в целом развивались довольно слабо.[1]

Такое развитие событий оказалось на пользу всем, поскольку, хотя выбор и сузился, рынок вряд ли можно было назвать монополией какого-то одного производителя. Клоунские эскапады, замаскированные под программное обеспечение, ушли со сцены. Остались только короли рок-н-ролла.

Помимо этого, даже при вернувшемся интересе к CRM, на ней оставался какой-то налет подозрительности. Пока CRM переживала свой расцвет, любой, кто когда-либо обсуждал что-то с клиентом, мог объявить себя пророком CRM. Большинству из них нельзя было верить ни на грош. Тысячи деятелей запрыгивали в телегу с тремя хорошими колесами и одним плохим. Эти сомнительные личности еще иногда встречаются. Но сейчас по мере созревания рынка появились и настоящие гуру CRM, которые по праву играют ведущие роли.

В середине 2002 г. компании Соединенных Штатов все еще были серьезно озабочены бюджетом, однако положение определенно улучшилось по сравнению с 2001 г. Система CRM по-прежнему была довольно дорогим удовольствием с не совсем ясными преимуществами, но если она работала, то давала прекрасные результаты, стоящие риска вложений. Одна из причин моего сдержанного оптимизма – опыт, накопленный с момента выхода первого издания книги. Время прояснило многое из того, что было неясно. К примеру, уже определены некоторые метрики и можно рассчитать возврат на инвестиции. Стратегическое планирование и оценка по методике сбалансированной системы показателей сегодня все ближе к тому, чтобы стать составной частью CRM. Понятие пожизненной ценности клиента (CLV), т. е. его доходности за время работы с ним компании, стало уже принятым элементом мышления и стратегии CRM. Сформировалась аналитика CRM, которая даже встроена в так называемую операционную CRM, немного напоминающую о старом определении CRM как операционно-аналитической системы сотрудничества (operational-collaborative-analytic).

Отдача очевидна. Проведен анализ сотен конкретных реализаций, подтверждающий реальную ценность различных CRM. Есть четко выявляемые слабости, в противовес неосознанным и в большой степени основанным на эмоциях опасениям. Есть все-таки разница между безотчетным страхом перед неизвестностью и понятным злом. Если зло понято, с ним можно справиться. А пугающая неизвестность страшит оттого, что с ней ничего нельзя поделать, и неизвестно, чем она чревата. Например, стало известно, что основная причина неудач CRM (разумеется, не единственная) кроется в том, что пользователи не используют ее, –

[1] Картина рынка продолжает меняться. К моменту выхода русского издания книги и Siebel, и PeopleSoft приобретены компанией Oracle. См. соответствующие примечания по тексту книги. – *Примеч. науч. ред.*

и вот уже сонм проповедников (и среди них я) взывает к тесному участию пользователя во всем процессе выбора конкретной системы CRM. Правило «построй систему, и пользователи появятся» в мире CRM не срабатывает. Построй систему, покажи пользователям, что в ней хорошего для них, и тогда они появятся.

Теперь о книге...

К моему вящему удовольствию первое издание этой книги оказалось очень удачным. Она была опубликована на пяти языках (английском, португальском, японском, китайском и корейском). Ее читали, по крайней мере, в 23 странах, как можно судить по сообщениям от читателей, получаемых мною по электронной почте. Ее используют на курсах обучения CRM во всем мире, а в издаваемой для Азиатско-Тихоокеанского региона версии журнала «CIO» она названа в списке двенадцати книг по бизнесу, «оказавших наибольшее влияние и содержащих зерна классической деловой мудрости». Первое издание разошлось чрезвычайно успешно, и я не просто удовлетворен, но отдаю себе отчет, что этот успех обязывает меня выпустить ее следующее издание.

Зачем? Просто слишком много изменений, которые просто просятся в книгу. Мое знание и понимание CRM значительно углубилось, а на мою просьбу прислать свои предложения откликнулось множество читателей. Эти предложения должны быть отражены в книге.

Поэтому я добавил в книгу несколько новых глав: о рынке малых и средних предприятий, о стратегии CRM, об основных игроках на рынке настраиваемых продуктов и т. д. Я также пересмотрел и внес обновления примерно в 260 из 360 страниц первого издания. Добавлена информация об изменениях тенденций, продуктах, старых и новых компаниях, изменившихся концепциях и многое другое. Это целиком другая книга – на 100 страниц толще и во многом переписанная заново. Тон ее менее осторожен и немного более категоричен, но всегда зиждется на хорошо проверенных результатах. Освещены вопросы, которые не рассматривает ни одна другая книга по CRM.

Заметьте, что даже разделы, посвященные конкретным производителям продукта и провайдерам, содержат общие конструктивные соображения, которые могут оказаться полезными. Знание различий методологических подходов, практических методов работы и корпоративной культуры различных компаний должно дать возможность почувствовать и понять, как функционирует какая-либо компания или бизнес-культура и какие могут быть варианты.

Надеюсь, что вы также обратите внимание на прекрасное предисловие Марты Роджерс и Дона Пепперса к этому изданию. Последние десять с лишним лет они были самыми стойкими приверженцами деловых взаимоотношений «один-к-одному», в которые верю и я. Обычно я не под-

держиваю системы, которые, так сказать, не персонализированы. Но в этом прелесть их работы – она персонализирована и в то же время универсальна. Их предисловие к этой книге – большая честь для меня.

Это издание имеет еще одно небольшое отличие. В каждой главе, посвященной отдельному аспекту CRM, например управлению взаимоотношениями с партнерами или аналитике, с разных сторон подробно рассматривается одна конкретная фирма, которая, по моему мнению, являясь лучшей в своем классе, одновременно достаточно показательна в смысле полноты рассматриваемого набора функций. Те главы, где такой подход не применим, достаточно очевидны. Цель подробного рассмотрения конкретных компаний состоит в том, чтобы показать читателю, как различные приложения компонуются в единую систему и какие сферы они охватывают. Нужны ли эти приложения вашей компании? Зависит от компании. Может быть, вам подойдут какие-то другие.

И еще одно. Приложение, в котором перечислены достойные внимания веб-сайты, научно-исследовательские учреждения и журналы, пришлось изъять из книги по соображениям ее объема. Но если вы захотите получить этот список бесплатно в электронном виде в формате .pdf, напишите мне на приведенный ниже адрес электронной почты.

Я думаю, что это издание, благодаря предложениям читателей первого издания, довольно полно описывает ситуацию в области CRM. Надеюсь, книга будет вам полезна. Еще раз прошу дать мне знать, где я не справляюсь, если вы заметите такие случаи. Не бойтесь сильно потрепать меня. Я парень крепкий и выдержу критику. И я всегда готов к самосовершенствованию.

Итак, еще одна попытка. Вот адрес моей электронной почты и номер мобильного телефона. Я по-прежнему фанат системы CRM и команды New York Yankees. Пишите мне на *paul-greenberg3@comcast.net* или *pgreenberg@live-wire.net*. Звоните по телефону (757) 342-6769. Запомните правило: либо о CRM, либо о New York Yankees. Годится любая из этих тем. Впрочем, как и всякая другая.

1

Что такое CRM на самом деле?

Большинство читателей, возможно, не очень хорошо знакомы с концепцией управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management). Однако они наверняка помнят классическую рождественскую сказку Фрэнка Капры «Жизнь прекрасна» (Frank Capra. «It's a Wonderful Life»). Это история Джорджа Бейли (его играет Джимми Стюарт) – сына банкира, к которому перешло семейное дело «Строительство и Ссуды», но у него беспокойная душа и ему не терпится посмотреть мир. Что в целом вспоминается о фильме, так это вечно новая мысль о том, что все мы как личности – очень разные. Однако в фильме есть и подспудная тема CRM, о которой, я уверен, Фрэнк Капра и не думал на съемках. Она отражает не только общественное сознание США 1930–1940-х, но и, довольно точно, положение в экономике XXI века.

Если вы помните, Генри Ф. Поттер (сыгранный Лайонелом Берримором и не имеющий отношения к Гарри) был неприятный, прижимистый городской банкир вечно-в-черном. Смысл его жизни состоял в том, чтобы делать деньги для своего банка, выжимая их из горожан, которых он считал «людишками». Успех на этой ниве сделал его «самым богатым человеком в городе». Джордж Бейли как глава компании «Строительство и Ссуды», наоборот, полагал, что горожане – клиенты, поэтому его долг – обслуживать их налучшим возможным образом, с персональным подходом. Г-н Поттер строго придерживался установленных банковских правил. Если людишки хотели занять денег, то получали их на условиях банка либо не получали вообще. Джордж Бейли в годы, напоминавшие депрессию, ссужал трудящихся горожан деньгами под разумный гибкий процент, потому что они в этом нуждались. Он участвовал в их жизни, хотя, строго говоря, они были просто его клиентами. Но для него они были еще и соседями. Он работал с каждым индивидуально и всех стремился знать лично. Если б не он, горожанам пришлось бы иметь дело с банкоцентричным г-ном Поттером, чья циничная политика по отношению к клиенту была под стать его бессердечной компании. Неудивительно, что в самых знаменитых эпизодах картины, когда Джорджа Бейли устранили как конкурента, город Бедфорд Фоллз становится

холодным, бездушным и враждебным Поттерсвиллем. В финале картины горожане выручают Джорджа Бейли, отдавая ему свои деньги, чтобы он мог возместить пропавшую сумму, якобы украденную им, по ложному обвинению г-на Поттера, при этом каждый из спасителей вспоминает, что когда-то Джордж Бейли помог ему в трудный час. Трогательно, что и говорить.

Так с кем из банкиров вы предпочли бы иметь дело – с Джорджем Бейли или с Генри Ф. Поттером?

Перенесемся в XXI век. В рекламном ролике lendingtree.com на ТВ семейная пара беседует за столиком с банкиром. Банкир говорит что-то вроде: «Ну как, это интересно?», а супруги отвечают: «Не могли бы вы немного снизить процент?» Банкир, несколько раздраженно: «Это очень хороший пакет». Но супруги, вдруг рассмеявшись, говорят: «Извините, что отняли у вас время. Следующий!» Тут входит другой банкир, и, пока он усаживается, голос за кадром объясняет, что банкиры будут соревноваться за право предоставить вам кредит на lendingtree.com. Клиент, управляющий взаимоотношениями между кредитором и получателем займа, – нечто существенно новое для традиционных схем кредитования. Схема, ориентированная на клиента, интерактивно управляемая клиентом через Интернет.

Но система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) – видимо, относительно новая концепция, появившаяся на горизонте делового мира несколько лет назад, по мере того как развитие систем планирования ресурсов (ERP – Enterprise Resource Planning) стало с 1998 г. выходить из-под контроля. Хотя утверждается, что система CRM существовала уже начиная с 1980-х, по-настоящему серьезное внимание она привлекла в 1999 г. В конце того же года от нее отпочковалась электронная система управления взаимоотношениями с клиентами (eCRM), появившаяся как нечто самостоятельно важное из «материнской» CRM, использующей Интернет. К 2001 г. eCRM уже разрослась и стала неотличимой от породившей ее CRM. Для различия в названиях больше не было причин. Фактически с момента появления CRM, основанной (web-based) на Интернете (в отличие от использующей Интернет, web-enabled), она выделялась на общем фоне, выглядела лучше и даже элегантнее, чем кто-либо еще.

Чем все это отличается от «принципа Джорджа Бейли» – удержать и сохранить привязанность клиента? Да есть ли тут вообще разница?

Кто такой клиент?

Хотя сохранение лояльности (loyality) клиента к поставщику является принципом сбытовой политики с сотворения мира (даже Адаму нужно было удержать лояльность Евы, несмотря на жесткую конкуренцию Змия), CRM действительно стала огромным шагом вперед в создании системы, обеспечивающей средства поддержания лояльности к поставщику

индивидуальных клиентов в мире из почти 6 млрд. душ. Чтобы разобраться, что такое CRM, нужно рассмотреть меняющуюся природу клиента, поскольку сегодняшний клиент уже не тот, каким он был раньше.

Фразу «клиент всегда прав» повторяют как заклинание с 1940-х, однако за последние десять лет ее суть кардинально изменилась. Интересно для начала выяснить, что понимается под словом «клиент».

Работая в IBM в начале 1990-х, я, помнится, был слегка озадачен тем, как отделы обозначали друг друга. Если отдел 1 выполнял работу для отдела 2, он начислял оплату и расходы на счет отдела 2. Сотрудники отдела 1 при этом называли сам процесс расчетами с внутренними «клиентами». Тогда мне было невдомек, как клиенты могут быть работниками одной и той же компании, даже если они работают в разных подразделениях. Разве они не коллеги, друзья и т. п.? Ничего подобного. Они были (и остаются) клиентами, даже если они коллеги и друзья. Может, это и мелочь, нужная, наверное, лишь для удобства учета, но они клиенты. Почему? Потому что услуга предоставлялась в обмен за какое-то встречное вознаграждение. К тому же отдел-заказчик имел право на конкурсный отбор исполнителя как среди внутренних подразделений, так и среди внешних консалтинговых фирм. Можно конкурировать внутри и снаружи!

Это побудило меня разобраться, что происходит с понятием «клиент». В тот момент я провел черту между тем, что сейчас называют «клиентом» (customer) в схеме предприятие–клиенту (B2C – business-to-consumer), и «клиентом» (client) в схеме предприятие–предприятию (B2B – business-to-business). У универмага – покупатели. У IBM – клиенты. Или так я думал.

Интенсивные обсуждения с моими коллегами и друзьями из делового мира привели меня к выводу, что различие между традиционными клиентами-покупателями (людьми, которым сбывается ваш продукт) и внутренними клиентами (подразделениями, отделами или просто сотрудниками компании) размывается. На самом деле все они – покупатели, которым нечто продается. В IBM для этого даже существовал специальный учет. Возможно, этот процесс шел годами. Я не знаю. Я просто понял, что мое представление о клиенте изменилось.

В последние годы определение понятия «клиент» выкристаллизовывалось из моего анализа смутного прошлого по мере того, как формировался рынок CRM. Например, сегодня строгое определение клиента включает: (1) вашего покупателя, который вам платит, (2) вашего сотрудника, (3) вашего поставщика (supplier) или производителя (vendor), который продает вам продукт, и (4) вашего партнера. Это означает, что клиент в историческом смысле (физическое лицо или группа лиц, которые оплачивают ваши продукты или услуги) становится клиентом в современном понимании (т. е. лицом или группой лиц, с которыми вы обмениваетесь некими ценностями), и это приводит к значительному

усложнению работы с клиентами, как будто современный мир и без этого недостаточно сложен.

Вы – компания. У вас есть клиенты, которые вам платят. Они дают вам деньги. Вы даете им продукты и/или услуги. Это – ваш Клиент № 1. У вас есть работники. Вы даете им зарплату, льготы и премиальные, а они за это платят вам продуктивным (хотелось бы надеяться) трудом. Это – ваш Клиент № 2. У вас есть поставщики. Они дают вам продукты и/или услуги. Вы даете им деньги. (Вздох.) Это – Клиент № 3. У вас есть партнеры по сбыту. Они дают вам наводки[1], обеспечивают сбыт, дополнительные услуги. Вы платите им тем же или комиссионными с объема продаж, сделанных с их помощью. Вот он – Клиент № 4. Если будет открыта жизнь на других планетах или мы установим контакт с животным миром, возможно, появится Клиент № 5, но пока первых четырех вполне достаточно. *Лицо или группа лиц, с которыми вы обмениваетесь некими ценностями.* Вот вам клиент в современном понимании.

Как нам определить CRM? Посчитаем способы...

Десятью годами позже, приступая к написанию этой книги, я предполагал строго ограничиться лишь системой eCRM, которая, по моим наивным представлениям, *сильно* отличалась от просто CRM. Никакого отличия не было и нет. Я прислушался к спорам, которые беспрерывно ведутся вокруг точного определения CRM. Есть стандартный ответ поставщиков таких систем о том, чем CRM не является: CRM не технология. Как вы увидите, это правда, но не совсем. Я также слышал, что CRM – это система, «непосредственно обращенная к клиенту» (customer-facing). Что это стратегия и/или комплекс бизнес-процессов. Методология. Это все вышеперечисленное или то, что вы выберете из этого списка. По определению компании Knowledge Capital Group, CRM – это подмножество чего-то, что эта компания именует управлением взаимоотношениями (ERM – Enterprise[2] Relationship Management) и что включает клиентов, поставщиков, партнеров и работников. См. все приведенные выше определения клиента. Эта компания также выработала ряд новых (полезных) терминов, таких как «область профессиональных знаний и опыта» (sphere of expertise) и «каналы исполнения» (channels of execution), помо-

---

[1] Наводка (lead) – жаргонизм. Означает перспективный контакт или информацию о потенциальном интересе. – *Примеч. науч. ред.*

[2] Термин Enterprise в приложении к информационным системам отражает масштаб не столько предприятия, сколько самой системы: многие производители (вендоры) делят версии ПО на Enterprise (полная функциональность) и, например, MidMarket, Professional или Base и т. п. (ограниченная и более дешевая функциональность). – *Примеч. науч. ред.*

гающих определить ERM. Однако в конечном итоге при растущем числе приложений, которые подошли бы под определение ERM, даже их определение все-таки входит в более широкое множество – CRM.

В 2002 г. споры вокруг определения CRM продолжались, хотя рынок во многом сложился. И тогда мне пришла в голову простая мысль. Что, может быть, лучший способ попытаться установить, что же такое CRM, – обратиться непосредственно к ведущим специалистам в этой области. Итак, именно это вы и увидите в данной главе. Тех самых людей индустрии CRM, которые делают ее процветающим бизнесом.

CRM по определению крупных авторитетов

Эти люди были выбраны в силу их влиятельного положения в мире CRM, а также потому, что они дают широкий спектр суждений о CRM, имеющих вес и в мире информационных технологий. Среди них:

- Глава компании, которая владеет системой CRM, управляющей деятельностью крупного предприятия.
- Президент компании, обладающей выдающимися профессиональными знаниями в сфере среднемасштабных CRM.
- Глава компании, владеющей продуктом CRM на базе интернет-портала.
- Президент компании, специализирующейся в области консультирования по вопросам управления взаимоотношениями с партнерами (PRM – partner relationship management).
- Глава компании, владеющей первой из систем CRM, основанных на Интернете.
- Президент компании, производящей продукт, обеспечивающий дополнительные возможности в мозаике, именуемой CRM.
- Президент компании, занимающейся консультированием по работе с CRM.

Эти люди составляют широкий спектр настоящих лидеров в области CRM. Определения CRM, приведенные после краткой биографической справки о каждом из них, даны дословно. Внимательно прочитайте их – это очень хорошие определения.

Крейг Конвей (Craig Conway), президент и генеральный директор компании PeopleSoft, Inc.

Крейг Конвей пришел в компанию PeopleSoft в 1999 г., заняв пост президента и операционного директора, и вскоре (в сентябре 1999 г.) был назначен на высшую исполнительную должность. Он руководит всеми деловыми операциями компании, включая сбыт, маркетинг, профессиональные услуги, развитие, финансы и административное руководство.

Г-н К. Конвей ранее занимал пост президента и исполнительного директора компании OneTouch Systems, ведущей компании в области интерактивных широковещательных сетей. До этого он был президентом и исполнительным директором компании TGV Software, Inc., одной из первых разработчиков сетевых протоколов IP и приложений для корпоративных сетей интранет и Интернета. Г-н Конвей также провел восемь лет в Oracle Corporation как исполнительный вице-президент в различных сферах ответственности, включая маркетинг, продажи и операции.

Определение

Всякий раз, когда клиент обращается в вашу компанию, он на что-то рассчитывает. Ему может быть нужна услуга или его интересует новый продукт, но в любом случае интерес к вашей компании сопровождается некими ожиданиями. То, что происходит далее, образует опыт взаимоотношений и формирует модель поведения клиента. Благоприятный опыт может повысить лояльность клиента вашей компании и укрепить намерение продолжать закупки. Негативный опыт может повлечь уход клиента к вашему конкуренту. Способность осознавать значение этого процесса и активно управлять им и лежит в основе управления взаимоотношениями с клиентами, или CRM.

Сделать так, чтобы все предприятие работало на общую цель – обеспечить опыт клиента, который превысит любые его ожидания, – монументальная задача. Клиенты общаются с персоналом, персонал работает с поставщиками; всякий взаимный контакт – это возможность управлять взаимоотношениями. Лишь недавно были разработаны технологии, позволяющие поддерживать взаимоотношения, играющие любую роль по любому направлению взаимодействий, в любой точке соприкосновения всей области деятельности расширенного предприятия[1] (extended enterprise). Формирование такой среды требует приложений, в которых «гладко» сшиваются поддержка бизнес-процессов по мере их распространения на все предприятие, предоставление информации, обеспечение информационно-аналитическими ресурсами и данными любого лица, где бы оно ни находилось, а также возможности непрерывно осуществлять мониторинг, оценку и отладку этого процесса.

Мы стоим на пороге самого значительного преобразования во всем бизнесе со времен перехода от компьютеров коллективного пользования к настольным ПК. Интернет обеспечивает слияние вычислительных мощностей и средств связи в единую, не зависящую от платформы, универсальную в использовании среду с глобальным доступом. На данный момент Интернет уже оказал существенное воздействие на бизнес, создавая новые торгово-сбытовые каналы, способствуя формированию но-

[1] То есть охватывающего персонал, членов совета директоров, должностных лиц самой компании, ее поставщиков, клиентов и других партнеров. – *Примеч. науч. ред.*

вых рыночных моделей, воплощая новые отношения взаимного сотрудничества между предприятиями и клиентами. И это изменение – только верхушка айсберга. Самый ощутимый выигрыш предприятия получат от использования Интернета для поддержки самой структуры деятельности предприятий. Загружаемые непосредственно в броузер интернет-приложения (pure Internet applications) дадут возможность глобально рассредоточенному персоналу понимать, выполнять, измерять и улучшать свою работу в рамках общей ориентированной на клиента стратегии. Это перспективы CRM.

Мы сами ежедневно вовлекаемся в CRM. Обед в любимом ресторане или обслуживание вашей машины в автосервисе – это взаимоотношения с предприятиями, от которых у вас остается опыт. Если ваши воспоминания об этом приятны или неприятны, подумайте, как они влияют на вашу склонность обратиться в те же предприятия еще раз. Пользовались ли вы особым вниманием в некоторых заведениях как постоянный клиент? Приходилось ли вам, возмутившись скверным обслуживанием, пообещать никогда не возвращаться? Ваш опыт формирует ваши привычки в совершении покупок, существенно влияя на вашу пожизненную ценность (lifetime value) как клиента.

Лояльные, постоянные клиенты могут по-разному обеспечить существенное конкурентное преимущество предприятию. По-настоящему лояльные клиенты образуют долю рынка, не доступную для конкурентов. Расходы на продажи уже имеющимся клиентам намного меньше, чем расходы на создание осведомленности на рынке о предлагаемых продуктах, привлечение новых покупателей и установление деловых отношений с ними. Ничего удивительного в этом нет. Знающие менеджеры всегда угождали своим наиболее ценным клиентам, поскольку понимали их важность для предприятия.

Вопрос заключается не в том, нужна ли CRM предприятию, а в том, как лучше всего ее использовать. CRM может быть персональным начинанием мелких бизнесменов и торговцев, которые в основном работают «лицом к лицу» и в объеме, позволяющем им лично знать и понимать своих клиентов, их бизнес и их партнеров. Поддерживать хорошую систему CRM становится гораздо сложнее, когда бизнес расширяется и когда технологические и поведенческие тенденции разделяют менеджеров предприятия и их клиентов, делая их анонимными и удаленными.

С расширением бизнеса одному человеку становится не под силу знать всех наиболее ценных клиентов предприятия и лично управлять отношениями с ними. На первых порах крупные предприятия пытались решить эту проблему через организацию дистрибьюторских каналов и реализацию иерархической структуры, устроенной по модели служебного подчинения в армии. Такой структурный подход все еще позволял менеджерам лично контролировать немногие связи, за которые они непосредственно отвечали. Персонал на каждом организационном уровне мог сам оптимизировать свою деятельность и выстраивать приоритетность

своих «клиентов», а согласованность достигалась посредством организационной структуры подчиненности снизу доверху.

Традиционные предприятия сегодня движутся в сторону более прямых контактов со своими конечными пользователями, а предприятия, основанные на Интернете, испытывают темпы роста, которые всего несколько лет назад невозможно было вообразить. Эти тенденции не позволяют персонально и согласованно управлять всеми корпоративными взаимоотношениями отдельным лицам. К тому же маловероятно, чтобы эти лица могли поддерживать взаимоотношения в русле общей стратегии предприятия. Уже само количество клиентов, приходящихся на одного сотрудника, чревато невозможностью для одного лица управлять (не говоря о поддержке) растущим числом путей, которыми клиент может и будет пытаться взаимодействовать с предприятием.

Еще более проблематично обеспечить единообразие и согласованность поведения всего персонала крупного предприятия. Это становится несомненным, если смотреть глазами клиента. Взаимоотношениями клиента с предприятием управляет ряд сотрудников, действующих в различных ролях и ситуациях. Здесь не только вовлечены разные люди, с разной подготовкой, квалификацией и мотивацией, часто не имеющие сведений о других контактах с этим клиентом. Хуже то, что они, возможно, не осведомлены о стратегии в целом или о желаемом уровне обслуживания конкретного клиента. Вы можете не замечать и не знать о противоречивом опыте работы с вами, приобретенном вашими клиентами, но ваши клиенты это очень остро чувствуют, и поэтому их поведение будет непредсказуемым.

Одно из самых сильных воздействий на бизнес сегодня – это влияние технологии. Под ее воздействием бизнес меняется с невообразимой быстротой. Одно из изменений, значительно перекраивающих всю картину традиционного бизнеса, состоит в том, что теперь технология наделяет клиентов полномочиями, позволяющими им начать диктовать ход своих взаимоотношений с предприятиями. Это перемещение власти открывает возможности для передовых предприятий увеличить их долю рынка и добиться конкурентных преимуществ, но в большей мере оно представляет угрозу для тех предприятий, которые проигнорируют эту проблему.

Технология дала клиентам ряд возможностей для ведения бизнеса, отличных от традиционных личных контактов. Кроме того, она предоставила клиентам доступ к значительно более широкой информации и вариантам выбора, чем когда-либо раньше. Эта высокая информированность вместе с растущей ценностью рабочего времени приводит к появлению знающих и нетерпеливых клиентов. Соответствовать их выросшим ожиданиям становится необходимым, а возможно, и критическим фактором.

Взаимоотношения клиент–предприятие начинались на расстоянии рукопожатия. С изобретением телефона это расстояние стало увеличивать-

ся. Телефон, полезность изобретения которого некогда вызывала сомнения, сегодня для большинства предприятий является самым важным каналом взаимодействия с клиентами. Почти у всех компаний сейчас есть главный телефонный номер для контактов. Зачастую это сложный контактный центр обработки телефонных звонков с применением маршрутизации (routing), т. е. продвинутой системы выбора сотрудника, способного на своем уровне компетенции и полномочий ответить на вопросы клиента, эскалации (передачи на более высокий уровень ответственности) и отслеживания информации (tracking), направленных на оптимизацию работы с клиентами. Возрастает важность каналов электронного бизнеса: электронной почты (e-mail), Интернета и беспроводной связи. Растущие свобода и удобство применения этих технологий для клиента являются движущей силой их распространения как среды взаимодействия в бизнесе, ставя дополнительные задачи перед предприятиями, стремящимися поддерживать хорошую систему CRM, несмотря на такое повышение сложности.

Изменения в технологии, поведении клиента и инновации в моделях бизнеса формируют быстро складывающуюся онлайновую коммерцию, т. е. интерактивную коммерцию через Интернет. Уже на ранних стадиях ее развития выявились некоторые основные характерные модели поведения клиента. Легкость и быстрота доступа к огромным хранилищам информации, предоставляемого Интернетом, сделали его очень удобным средством «покупок методом сравнения» (comparison shopping). Покупателю нужно значительно меньше времени для получения значительно большей информации об интересующих его продуктах. Кроме того, он может найти больше предприятий, у которых он в принципе мог бы приобрести то, что ему нужно. Знающий потребитель с меньшей вероятностью остановит свой выбор на низкокачественном товаре, цене или услуге и поэтому у него более высокие ожидания. Мгновенные скорости Интернета и растущая занятость людей снижают порог их терпения. Клиенты уже не соглашаются стоять в очереди и более высоко ценят свое время. Сложившаяся модель покупок (buying pattern) – поиск в Интернете, заказ по телефону и получение на следующий день – отвечает желанию клиента сделать все как можно лучше и гарантирует, что транзакция покупки правильно обработана и что время ожидания полученной выгоды минимизировано.

Проблемы для предприятий возникают из-за сокращения личных контактов с клиентом. Они даже могут не знать о потенциальном клиенте, который просматривал их веб-сайт в процессе покупки методом сравнения, и таким образом упустить возможность оценить перспективность клиента и наладить соответствующий уровень сбыта и обслуживания. Если заказ на покупку получен, он обрабатывается анонимным агентом в контактном центре или даже автоматически на веб-сайте. Заказ передается в систему исполнения, оптимизированную по эффективности и затратам, а не нацеленную на поддержание сложившегося опыта контактов клиента с данным предприятием.

Все прекрасно, пока нет сбоев, однако настоящий «момент истины» для CRM наступает, когда клиент звонит и спрашивает, где его заказ. Может ли ваше предприятие идентифицировать клиентов, обслуживать их на уровне, которого они заслуживают, найти их заказы, как бы они ни были получены – по почте, телефону, факсу, электронной почте или через Интернет, и проследить прохождение заказов по цепочке? Если при словах «найти заказ клиента» вы видите бессвязные движения и пожимающих плечами сотрудников, повторяющих «я не знаю», по мере вовлечения в поиски все новых отделов, зданий, людей и компьютерных систем, то в CRM есть серьезные проблемы. Ваши клиенты не могут вникать в трудности вашей организации – они просто ждут, что их потребности будут удовлетворены.

Еще одно значительное изменение, которое претерпевают предприятия, – это иссякающая возможность опираться на традиционные способы выделиться из массы с целью обеспечить конкурентные преимущества. Клиенты мирились с плохой системой CRM, потому что предприятие-партнер предлагало существенно лучший продукт или оказывалось удобно расположенным географически, или могло предложить более выгодные цены. Все эти конкурентные преимущества сводятся на нет изменениями, вносимыми в общую картину бизнеса технологическими новшествами.

Местонахождение – старейшая форма конкурентного преимущества. Экономические теории утверждают, что при прочих равных условиях клиент предпочитает преодолеть более короткую дистанцию для совершения сделки. Предприятия используют это преимущество для удержания «местных» клиентов, которые поленятся искать удовлетворения своих нужд за пределами узкого региона. Это преимущество исчезает с расширением Интернета и глобальной экспресс-доставки. Сегодня клиенты значительно лучше осведомлены о равных или даже лучших возможностях бизнеса на глобальном уровне и могут добиваться реализации своих заказов с доставкой на следующий день. «Лучшие условия сделки» могут оказаться у предприятия, расположенного не через дорогу, а на другом берегу океана. Расстояния в Интернете преодолеваются щелчком мыши, и такая виртуальная близость нивелирует географическую близость к клиентам.

Следующей жертвой новой экономики становится традиционное преимущество размера, которое проявляется в известности и ценовых преимуществах, возникающих из «экономии на масштабах». Более крупные компании могли использовать это преимущество для предложения более выгодных условий. Но опять же, новая электронно связанная экономика размывает это преимущество. Новые рынки, функционирующие в режиме онлайн, сводят производителей и покупателей, позволяя предприятиям независимо от их размеров выигрывать от экономии на масштабах. Динамичная, объединенная Интернетом электронная торговля между предприятиями сделала возможным сотрудничество на любом участке от снабжения и исполнения заказа (fulfillment) до производства как такового, устраняя необходимость самим создавать такие подразде-

ления и владеть ими. Интенсивные инвестиции, часто задолго до какого-либо проблеска надежды на рентабельность, позволяют новым на рынке игрокам бросить конкурентный вызов сложившимся предприятиям как в аспекте осведомленности о них клиентов, так и в более тревожащем аспекте поддержания нерентабельных бизнес-моделей, позволяющих им конкурировать в ценах, по крайней мере, временно.

Осведомленность клиента и присутствие на рынке также становится легче сформировать независимо от размеров предприятия. Искусное использование Интернета может создать впечатление, что предприятие значительно больше по размеру, чем в реальности. И опять же, распространенность Интернета вкупе с глобальной логистикой позволяет даже небольшой компании, расположенной в одном-единственном месте, стать угрозой крупному предприятию с географически широкой зоной охвата клиентов.

Возможно, наиболее поразительной трансформацией стал уход от дифференциации продукта в сторону дифференциации услуг. С сохранением тенденции сокращения полного цикла продукта от разработки до снятия с производства сокращается и время жизни любого отдельного преимущества продукта. Это особенно очевидно в технологическом секторе, но налицо тенденция, когда почти любой мыслимый продукт становится предметом широкой торговли (commoditization), т. е. товаром в широком понимании. Рассмотрим очень дорогое изделие высокой сложности – реактивный двигатель. Выберет ли изготовитель самолетов предлагаемый двигатель с повышенной мощностью или экономящий 10% топлива? А что если эти преимущества достигнуты за счет снижения надежности или ухудшения качества? Тогда у поставщика нет никаких шансов. На практике при принятии решения о закупке такие показатели отношений поставщик–предприятие, как надежность поставок, обслуживание, послепродажное сопровождение и гибкость, могут цениться гораздо выше, нежели отдельные показатели продукта.

Перед лицом этих кардинальных перемен взаимоотношения сохраняют свое значение в определении поведения клиента. По мере разрушения традиционных форм конкурентной дифференциации, взаимоотношения с клиентами становятся все более важными в определении судьбы предприятия – успех или неудача. Фактически это одна из немногих сфер, где предприятие может реально контролировать и оказывать влияние на свое существование. Предприятие не может контролировать развитие технологии, оно не может контролировать экономику, оно наверняка не контролирует своих конкурентов, но оно может управлять отношениями со своими клиентами.

Поскольку процесс превращения ожиданий клиента в реальный опыт неизбежен, что поможет предприятию внедрить удачную систему CRM? На заре своего развития эти системы были нацелены на автоматизацию и экономию расходов. Поэтому они были сосредоточены на одном отделе или функции предприятия, такой как поддержка продаж. Эффек-

тивность таких «островков автоматизации» была ограничена, поскольку их влияние не выходило за пределы данного отдела. По мере эволюции систем CRM в комплексы (suites) традиционные роли взаимоотношений с клиентом служб маркетинга, продаж и обеспечения интегрировались в рамках единой системы. Два основных пробела комплексов непосредственных взаимоотношений с клиентами (front-office, франт-офис) заключаются в их неэффективности на предприятии в целом и необходимости постоянной оценки, анализа и оптимизации.

Комплексы CRM более эффективны, чем набор разрозненных, изолированных систем, но на практике «островок автоматизации» просто стал больше, чем раньше. Чтобы система CRM была действительно эффективной, она должна интегрироваться с бизнес-процессами, формирующими опыт клиента, и поддерживать их. Эти процессы охватывают все предприятие снизу доверху и включают такие функции обеспечения (back-office, бэк-офис), как бухгалтерия, закупки, производство и логистика, помимо традиционных функций франт-офиса (маркетинг, продажи и сопровождение). Клиенты, надеющиеся на такое же обхождение, как и со стороны агентов по маркетингу и сбыту, могут быть неприятно удивлены, обратившись в контактный центр для исправления ошибки в выставленном счете. Если у сотрудника, с которым соединили клиента, нет доступа к системе биллинга, клиенту придется ждать, пока внутри предприятия в процессе запросов и ответов проблема будет обнаружена, проверена и устранена. Контактный центр может просто соединить клиента с сотрудником отдела учета, который не имеет представления о самом клиенте, о его важности и том, как с ним нужно обращаться. Если клиент для решения своей проблемы попробует воспользоваться Интернетом, он может потерпеть неудачу, если с веб-сайта нет доступа к истории счетов и состоянию исполнения заказа. Если ваш важнейший клиент, разместив заказ на вашем веб-сайте, полчаса спустя звонит на ваш бесплатный контактный номер и просит исправить биллинговые данные, можете ли вы гарантировать, что он получит то, что ему нужно? Чтобы CRM была реально эффективна, она должна пронизывать все предприятие.

Хорошая система CRM должна уметь помочь сотрудникам всего предприятия быстрее принимать правильные решения. Процесс или рабочий процесс (Workflow), не способный измерять, анализировать и повышать свою эффективность, просто консервирует проблему. Точно так же способность видеть ценность клиента изнутри основана на возможности анализировать полную информацию, также охватывающую все предприятие. Например, относительная ценность клиента (assessing customer value) может основываться на объемах его закупок. Такая оценка не точна, если учесть, что этот клиент может и не собираться делать закупки в ближайшее время и что могут быть и другие клиенты, которые вот-вот сделают крупные закупки. Эта оценка будет неверно отражать ценность клиента, пока в ней не учтены связанные с обслуживанием клиента расходы. Часто крупные покупатели (marquee customers)

договариваются об особых условиях сопровождения или заключают специальные соглашения уровня сервиса, что повышает расходы на их обслуживание по сравнению с другими клиентами. Значит, нужно иметь по-настоящему правильное представление о ценности клиента (customer value) и знать, как лучше всего внедрить CRM, – так? Не совсем, если мы примем во внимание еще и уровень удовлетворенности клиента на данный момент. Хорошая система CRM должна направлять больше усилий на удержание самых недовольных ценных клиентов, чем на ценных клиентов, которые полностью довольны и риск их ухода существенно ниже.

Хорошая система CRM также должна обеспечивать доступ к ней любому сотруднику предприятия, который задействован в процессе, формирующем опыт клиента. Прекрасная система, которой никто не пользуется, бесполезна. Такие беспроводные устройства, как персональный электронный помощник (PDA) и мобильный телефон, позволяют разъездному персоналу работать с системой CRM практически из любого нужного места. Интернет-приложения обеспечивают доступ к CRM любому сотруднику предприятия, даже его поставщикам и партнерам, с помощью простейшей программы просмотра и навигации (броузера) и правильного кода авторизации. Такой всеохватывающий доступ к CRM гарантирует, что каждый, кто каким-либо образом влияет на опыт клиента, владеет нужной информацией о клиенте, его ценности, его запросах и нуждах и средствами обеспечить позитивный опыт для всех клиентов.

Я считаю, что удачная система CRM должна быть интегрированной, всепроникающей и глубокой. Интегрированность CRM позволяет всему предприятию скоординироваться на достижении общей цели – превысить ожидания клиентов. Глубокий характер охвата CRM дает возможность точно понимать, на каких клиентах следует сосредоточить усилия и как постоянно оптимизировать предприятие для удовлетворения их запросов. Всепроникающая система CRM использует технологии, такие как интернет-приложения, обеспечивающие всем, от кого зависит работа предприятия – клиентам, персоналу и поставщикам, – легкий доступ к приложениям и аналитике, где бы они ни находились. В совокупности эти характеристики сложатся в успешную программу CRM, которая превратит ожидания в большой позитивный опыт, создавая основу конкурентных преимуществ, роста и рентабельности.

Скотт Флетчер (Scott Fletcher), вице–президент компании i2

Скотт Флетчер пришел в i2 на должность вице-президента в 2001 г. Г-н Флетчер был вице-президентом по глобальным услугам компании Annuncio Software – лидера в области платформ электронного маркетинга, а затем президентом компании epipeline – разработчика продуктов «вертикальной» CRM. Ранее он занимал пост вице-президента под-

разделения профессиональных услуг компании PeopleSoft – мирового лидера в области приложений электронного бизнеса.

Определение

Шумиха вокруг управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) охватила деловое сообщество, средства массовой информации, инженерные и научные круги с начала 1997 г. Сегодня из-за этого шума и его многочисленных участников определений и интерпретаций CRM так же много, как и самопровозглашенных гуру CRM. Это во многом повторяет ситуацию с концепциями реорганизации бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) и тотального управления качеством (TQM – Total Quality Management) в конце 1980-х–начале 1990-х, когда шум и популярность скрывали реальное ценное зерно. Однако бизнесменам для наилучшей подготовки своих предприятий к успешному практическому применению CRM нужна не только шумиха.

По своей сути система CRM – это общие для предприятия менталитет, мантра и комплекс бизнес-процессов и методик, нацеленных на привлечение, удержание и обслуживание клиентов. В широком смысле CRM включает функции непосредственного общения с клиентом, такие как маркетинг, продажи и обслуживание клиентов. Все же CRM – это не технология. Технология дает CRM функциональные возможности. Так почему же в последнее время CRM получила столь широкое распространение? Разве привлечение, удержание и обслуживание клиентов не были главной целью бизнеса всегда? Почему же CRM стала такой «новомодной» концепцией?

Ответ на эти вопросы заключается в том, что главным катализатором расцвета CRM послужило развитие технологии. Подъем Интернета как инструмента ведения бизнеса, растущие и доступные по цене скорости передачи, достижения в производительности компьютеров – все это движущие силы CRM. Эти технологические достижения дали клиенту огромные возможности и сильно облегчили доступ к информации о продуктах, услугах и конкурентах. Словом, клиент сегодня властвует, как никогда досель. Для «продвинутых» и технологически образованных компаний, охотно воспринявших эту новую парадигму полномочного клиента, ситуация чрезвычайно благоприятна. Внедряя ориентированные на клиента бизнес-процессы и используя технологические преимущества, такие компании лучше обслуживают клиента, предлагая более совершенные товары и услуги и обеспечивая персональный подход. Для неповоротливых же и медлительных компаний этот новый мировой порядок властвующего клиента – просто кошмар.

К счастью, сочетание технологических достижений, полномочного клиента и все более конкурирующей среды привело к появлению широкого спектра основанных на технологиях систем CRM для предприятий, уловивших волну CRM. В первую очередь такие CRM-разработки включают программное обеспечение для автоматизации работы торговых пред-

ставителей (SFA – sales force automation), автоматизации маркетинга, сервиса клиентов и, до некоторой степени, управления взаимоотношениями с партнерами (PRM – partner relationship management). Эти пакеты в первую очередь предназначены для автоматизации различных точек прямого контакта с клиентом на предприятии. Автоматизация кампании e-mail-маркетинга, позволяющая торговому представителю настраивать и оценивать продукт «на лету», а клиенту обновлять через веб-сайт свой адрес для выставления счетов, направлена главным образом на автоматизацию процессов. Но поскольку автоматизация обогащает опыт клиента и позволяет предприятию лучше обслуживать клиента, этого недостаточно. Чтобы успешно привлекать, удерживать и обслуживать клиентов, предприятие должно лично знать своих клиентов. Необходимо поддерживать всеобъемлющие знания о сложившихся покупательских привычках, предпочитаемых ими каналах продаж и их ретроспективных контактных данных. Это требует сбора и анализа информации для формирования полного, согласованного и централизованного представления о клиенте.

Необходимость и важность такого глобального представления о клиенте объясняет подъем производителей программного обеспечения для хранения данных (data-warehousing) и информационно-аналитических бизнес-систем (business intelligence). Компании, использующие информационное богатство данных, собранных подсистемами автоматизации работы торговых представителей, автоматизации маркетинга и сервиса клиентов, а также применяющие PRM-приложения в сочетании со средствами информационно-аналитических бизнес-систем, находятся в лучшем положении для реализации своих стратегий CRM и обслуживания клиента. Таким образом, картину в сфере CRM-технологий в основном определяют производители ПО для продаж, маркетинга и сервиса клиентов вкупе с производителями систем хранения данных и бизнес-аналитики.

Что же это означает на практике? Какие деловые взаимоотношения являются примерами эффективной CRM? Эффективная система CRM позволяет клиенту обновлять информацию о нем в режиме онлайн и обеспечивает персоналу отделов обслуживания клиента, продаж и маркетинга мгновенный доступ к этой информации. Эффективная система CRM формирует персонализированный сложившийся профиль закупок (shopping experience) клиента в обычном режиме и в режиме онлайн, анализируя его предшествующие онлайн-взаимоотношения и выдавая рекомендации по продуктам и услугам на основе этих данных. Эффективная система CRM имеет возможность определить наиболее выгодных клиентов, установить причины этой прибыльности и обеспечить ее поддержание или повышение за счет особых для клиента бизнес-процессов и практических действий. Эффективная система CRM также может определить невыгодных клиентов, установить, почему они не дают прибыли и как изменить тактику работы, чтобы обеспечить прибыльность в будущем. Словом, CRM – это знание и понимание клиентов, это

налаживание и укрепление отношений с ними, уважение их предпочтений и развитие долгосрочных связей с ними посредством обеспечения эксклюзивного обслуживания и предложения продуктов, специально разработанных для них.

Брент Фрей (Brent Frei), президент и генеральный директор компании Onyx Software

Брент Фрей является президентом, генеральным директором и соучредителем компании Onyx Software, крупнейшего поставщика ПО систем CRM, зарекомендовавшего себя легкостью настройки, интеграции с другими системами и внедрения, а также своей гибкостью и возможностью расширения. С самого зарождения компания Onyx в 1994 г. темпы ее роста были экспоненциальными. В 1999 г. компания Onyx Software была отмечена в списке «Fast 500» (500 самых быстрорастущих компаний) по рейтингу фирмы Deloitte & Touche и стала десятой по темпам роста компанией США, причем ее выручка с 1994 по 1999 гг. выросла на 21 051%. В 2001 г. компания снова попала в «Fast 500» и была в нем девятнадцатой согласно Washington Stage Technology. Под руководством г-на Б. Фрея компания завоевала несколько престижных наград за содействие укреплению выдающейся корпоративной культуры. Представительства компании расположены по всей территории США, в Австралии, Франции, Гон-Конге, Сингапуре и Великобритании, создана мощная сеть партнеров по программному и аппаратному обеспечению и услугам во всем мире. Завоевавшее различные призы ПО фирмы Onyx лицензировано к использованию более чем 800 клиентами в различных отраслях индустрии, включая финансовые услуги, высокие технологии, здравоохранение, производство и связь. В феврале 1999 г. компания стала котироваться на электронной бирже NASDAQ под тикером ONXS.

Как выдающийся лидер г-н Фрей был признан «пионером технологий» Смитсонианским институтом (Smithsonian Institute) и вошел в состав небольшой группы избранных руководителей фирм всего мира как представитель отрасли высоких технологий на заседании новаторов технологий Мирового Экономического Форума (World Economic Forum) в Давосе в 2000 г. В июне того же года г-н Фрей стал единственным лауреатом Флетчеровской премии (Fletcher Award for life achievement), присуждаемой Технической школой Тейера Дартмутского колледжа (Dartmouth College's Thayer School of Engineering).

Г-н Фрей много пишет для различных изданий и является соавтором книги, посвященной координированному выстраиванию бренда, стратегии и технологии для обеспечения исключительно положительного опыта клиента.

До участия в учреждении Onyx г-н Фрей работал программистом-аналитиком в корпорации Microsoft, где он являлся главным конструктором интегрированной глобальной системы управления взаимоотношениями с клиентами, до сих пор используемой международными подраз-

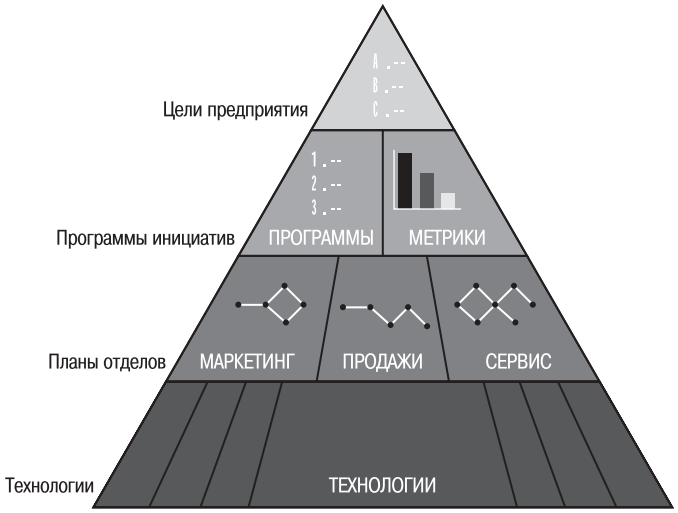

Рис. 1.1. *Взгляд компании Onyx на выстраивание предприятия, которое будет использовать CRM (Copyright 2000, Onyx Software. Все права защищены.)*

делениями компании для поддержки продаж, маркетинга, сервиса клиентов и продуктов. Перед работой в Microsoft г-н Фрей запатентовал несколько разработок для систем сотовой связи, работая инженером-механиком в компании Motorola. Г-н Фрей получил степень бакалавра технических наук в Технической школе Тейера и степень бакалавра искусства конструирования в Дартмутском колледже.

Определение

Что такое CRM? Это всеобъемлющий комплекс процессов и технологий для управления взаимоотношениями с потенциальными и существующими клиентами и деловыми партнерами в сфере маркетинга, продаж и сервиса, независимо от способа контакта (рис. 1.1). Целью CRM является оптимизация степени удовлетворенности клиента и партнера, объема выручки и эффективности бизнеса путем выстраивания наиболее крепких возможных отношений на организационном уровне. Удачная система CRM требует всестороннего подхода ко всем взаимоотношениям, причем вся организация должна разделять такой подход и давать свой вклад в него.

Однако перед этапом реализации системы CRM или даже на стадии оценки способности CRM отвечать запросам компании, необходимо уяснить и довести до каждого несколько фундаментальных истин.

Необходимо четко определить стратегические цели предприятия на 2–5 лет вперед. Эти цели могут включать объем продаж, долю рынка и показатели рентабельности. В цели может быть также заложен корпоративный стиль, такой как «компания, сосредоточенная на клиенте» или

«дифференциация по уровням сервиса». Эти сформулированные цели далее диктуют следующий уровень основ предприятия: программы инициатив.

Программы инициатив обычно охватывают срок в 1–1,5 года. Это планы действий, предназначенные для продвижения компании еще на шаг в достижении долгосрочных целей. Они могут принимать форму задач, таких как «развернуть персонал прямых продаж на вертикальном рынке» или «сосредоточиться на расширении клиентской базы» и «повысить удовлетворенность клиента на пять пунктов». Эти инициативы затем связываются с конкретными измеряемыми показателями, которые дают четкую меру успешного продвижения вперед. Программные инициативы опираются на планы отделов.

Планы отделов – это процессы и действия, которые формируют живую ткань повседневной деятельности предприятия. Примерами могут служить внедрение системы автоматизированного ответа по электронной почте, помогающей клиенту самому находить нужные шаги на веб-сайте компании, или рационализация процессов телефонного контактного центра с целью отвечать на вопросы клиентов в более короткие промежутки времени. Часто внутри предприятия существуют десятки основных процессов, многие из которых реализуются несколькими отделами. Организации различаются способностью и желанием координировать и интегрировать различные участки этих процессов. Далее эти три уровня деятельности предприятия поддерживаются технологиями.

Технологии используются для автоматизации и реализации некоторых или всех бизнес-процессов и инициатив. Организации могут использовать либо несколько отдельных лучших в своем классе решений, либо более широкие интегрированные платформы для достижения целей создания бизнеса на основе технологий. Технологическая стратегия обычно является отражением координации либо ее недостаточности или отсутствия на предприятии.

Среди организаций наблюдается тенденция реализовывать свои технологические стратегии на одной из четырех стадий, что является показателем того, насколько скоординирована организация сверху вниз и по горизонтали. Эти стадии можно классифицировать следующим образом: (1) функциональная, (2) на уровне отделов, (3) частичная CRM, (4) полноценная CRM. Будущее CRM лежит, по крайней мере, на одну стадию выше указанных – в том, что мы именуем сетью деловых взаимоотношений (BRN – Business Relationship Network). Компания, работающая на первой, функциональной стадии, характеризуется делением или разнесением по отделам своих независимо управляемых бизнес-процессов. Эта ситуация типична для компаний из публикуемого журналом «Fortune» списка пятисот фирм, обладающих крупными операционными инфраструктурами. Координация и сотрудничество между отдельными группами персонала весьма проблематичны, а координация и сотрудничество между отделами практически невозможны. Процессы и техноло-

гии, поддерживающие такую структуру, реализуются весьма разрозненно и фрагментарно. Примерами отдельных замкнутых в себе технических решений могут служить прогнозирование продаж, автоматизированный ответ по электронной почте или самостоятельный поиск на вебсайте.

Возврат на инвестиции в такой модели обычно возможен только в очень крупных компаниях, где его реальность определяется экономией за счет масштабов. В этом одна из причин того, что очень крупные организации становятся все более неэффективными по мере их расширения. Внедрение технологий в такой среде обычно дает выигрыш только на низшем уровне организационной структуры, помогая управлению планами отделов. Поскольку технологии характеризуются фрагментарностью и повышают эффективность лишь конкретных процессов внутри отделов, часто встречаются проекты крупных баз данных и синхронизации и интеграции данных. Они становятся необходимыми технологиями для двух верхних уровней организационной структуры.

Компания, работающая на Стадии 2 организованности (на уровне отделов), характеризуется согласованностью по времени (синхронизацией) работы между отделами посредством внедрения скоординированных процессов и технологий. Типичными примерами структур такого уровня является автоматизация работы торговых представителей, контактные центры и управление каналами контактов. Это возможно в компаниях всех размеров.

Возврат на инвестиции в этой модели обычно 200–500%, т. е. доход в 2–5 раз превышает начальные и текущие инвестиции. Технологии, внедренные в такой среде, как правило, дают плоды на низшем уровне операционной структуры и вплоть до среднего, содействуя повышению производительности и эффективности всего отдела. Такая структура очень редко бывает причиной повышения лояльности клиента или прибыли, поскольку компания не работает с клиентом как единое целое. Такой тип организационной структуры мог бы улучшить работу с клиентами отдельного сотрудника или подразделения, но он не создает общности интересов для компании в целом.

Компания, работающая на Стадии 3 организованности (частичной CRM), использует процессы предшествующей стадии как основу для дальнейшего надстраивания, продолжая шлифовать синхронизацию между отделами с помощью скоординированных процессов и технологий, используемых в отделах. Однако на этом уровне уже появляется выигрыш от координации процессов между отделами и технологий, характеризуемых, например, общей базой данных о клиентах отделов маркетинга и продаж или согласованностью их стратегий. В такой модели все еще существуют несколько главных баз данных о клиентах. Такая модель более вероятна с уменьшением размера компании. Возврат на инвестиции в такой модели обычно 400–700%, т. е. отдача в 4–7 раз превышает начальные и текущие инвестиции. Технологии, внедряемые

в такой среде, обычно дают выигрыш на нижнем уровне и вплоть до среднего уровня организационной структуры, способствуя повышению эффективности и производительности нескольких структурных подразделений компании.

Компания, работающая на Стадии 4 организованности (полноценной CRM), вышла на единую базу данных о клиентах, на основе которой вся организация координирует процессы и стратегию. Крупным организациям очень трудно придерживаться такой модели, поскольку это требует высокой степени операционной координации процессов.

Возврат на инвестиции в этой модели, как правило, составляет 500–1000% от начальных и текущих инвестиций, а технологии, внедряемые в такой среде, обычно дают выигрыш по всем уровням операционной структуры предприятия, содействуя повышению производительности и эффективности всех отделов. Технологии вроде хранилищ данных менее распространены и менее необходимы в этой модели.

Характеристики этого уровня:

- Единый универсально разделяемый комплекс данных клиента.
- Скоординированные между подразделениями стратегии и процессы.
- Отчетность замкнутого цикла (петля) и аналитика в режиме реального времени.
- Традиционные процессы и процессы, основанные на Интернете, сплетены в единую систему CRM.

Только создав внутри предприятия такую среду, можно начать формировать и укреплять преданность клиента всему предприятию, а не персонально сотруднику, обслуживающему клиента. На предприятиях, реализовавших системы поддержки CRM Стадии 4 снизу доверху, наблюдаются существенно более высокие темпы роста выручки, рентабельности, уровня удовлетворенности и лояльности клиента, чем на предприятиях с частичными системами CRM.

Проиллюстрируем это на примере взаимоотношений с клиентами в сфере индивидуального строительства. Архитектор, обеспечивающий исключительно высокий уровень обслуживания, превосходит своих коллег, и создаваемая им удовлетворенность клиента приведет к значительно большему числу рекомендаций в его пользу, чем в пользу его коллег. Однако поток рекомендаций только одного архитектора приведет к тому, что он будет перегружен заказами. Если же обеспечиваемый уровень обслуживания и удовлетворенности клиента распространить на всю фирму этого архитектора, когда клиент ощущает, что на него работает вся фирма, то взаимоотношения из личных перейдут на уровень организации и рекомендовать теперь будут всю фирму, даже если этот конкретный архитектор занят.

В этом отличие организационной эффективности, дающей конкурентное преимущество предприятию, по сравнению с эффективностью от-

дельного сотрудника. Эта разница проявляется почти в любой отрасли. Случалось работать в компании, где торговый представитель, уходя из компании, уводит всех своих клиентов? Это происходит из-за того, что личные отношения не распространены на уровень организации. CRM Стадии 4 предотвращает такие ситуации посредством создания конкурентных преимуществ на уровне компании в дополнение к преимуществам на уровне персоналий.

Будущее CRM – в расширении этих прочных взаимоотношений на шаг выше – за пределы Стадии 4 и в другие части системы взаимоотношений с клиентами (обслуживания).

Предположим, что некая архитектурная фирма выполняет большой объем работ с одним генеральным подрядчиком. Если архитектор и подрядчик-строитель работают с клиентом только в своих «клеточках» и не общаются друг с другом ради пользы клиента, клиенту очень скоро надоест повторять одни и те же разговоры. Удовлетворенность клиента обоими контрагентами упадет очень быстро, даже если каждый из них по отдельности обеспечивает достаточно высокий уровень обслуживания. Если же архитектор и подрядчик-строитель постоянно и своевременно делятся друг с другом нужной информацией, клиент очень быстро почувствует, что все вместе работают на него, чтобы обслужить его наилучшим образом, и его удовлетворенность обеими сторонами будет даже выше, чем создаваемая каждой из сторон по отдельности.

Эта сеть взаимоотношений протягивается от подрядчика к субподрядчикам, дизайнерам интерьера, ландшафта и т. п. Работа почти всех отраслей хозяйства до некоторой степени схожа с индивидуальным строительством, когда информация о клиенте передается от одной структуры к другой, причем сотрудничество между ними желательно, если не необходимо. В сфере ипотеки брокер работает и с агентом по недвижимости, и с андеррайтером, сотрудником депозитария, агентом имущественных прав, оценщиком. В производстве ПО для предприятий компания-разработчик работает с фирмой управленческого консалтинга, системным интегратором, производителями аппаратного обеспечения и баз данных, а также другими партнерами по ПО. В области спорта владелец франчизы работает со спортивной лигой, владельцами арены, продавцами концессий, торговыми представителями и соперничающими франчизами.

В каждой отрасли существует сеть лиц и организаций, которым нужно работать совместно, чтобы лучше обслужить каждого отдельного клиента. В этом будущее CRM. Предприятия, которые смогут гладко состыковывать обслуживание клиента в возможно более широкой сети структур, будут иметь наивысшую рентабельность, самые прочные партнерские связи и самый быстрый рост оборота.

Так как же компании создать сеть взаимоотношений для своих клиентов?

Чтобы формировать сети взаимоотношений, компании должны реализовать CRM Стадии 4 для каждого ориентированного на клиента отдела

и расширять эту систему на другие клиентские отделы и организации во всей сети взаимоотношений. Полноценная система CRM – это структурный блок для формирования сетей взаимоотношений, необходимый для вхождения в этот мир распределенного управления взаимоотношениями с клиентами, которое мы называем системой деловых взаимоотношений (BRN). Цель – распространить CRM-подход за традиционные пределы четырех стен организации на других лиц и другие структуры в конкретной сети взаимоотношений с каждым клиентом. Предприятия, которые смогут обслуживать клиента без проблем со взаимодействием по наиболее широкой сети взаимоотношений, будут лидерами рынка в соответствующей отрасли и создадут серьезные барьеры для проникновения на свой рынок компаний, не участвующих в этой сети.

Питер Кин (Peter Keen), президент компании Keen Innovations

Питер Кин является основателем и президентом компании Keen Innovations (ранее она называлась International Center for Information Technologies). Он преподавал на факультетах Гарварда (Harvard), Массачусетского Технологического института (MIT), Стенфорда (Stanford), был приглашенным профессором в Уортоне (Wharton), Оксфорде (Oxford), Фордхэме (Fordham), Лондонской Школе бизнеса (London Business School), Стокгольмском университете (Stockholm University), Делфтском Техническом университете (Technical University of Delft) и Университете Дьюк (Duke University). В 1994 г. в журнале «Forbes» он был назван «консультантом от бога». В 1988 г. попал в список десяти лучших консультантов в области информационных технологий, публикуемый журналом «Information Week».

Все его исследования, труды, преподавательская деятельность и выступления в печати нацелены на оказание помощи предприятиям в обеспечении управленческих преимуществ при внедрении информационных технологий как ресурса предприятия и на преодоление разрыва между принятием бизнес-решений и выбором технологии. Если все ведущие компании отрасли имеют доступ к одним и тем же технологиям, конкурентное преимущество создается сплавом людей, процессов и технологии. Управленческая задача менеджеров бизнеса состоит в том, чтобы возглавить внедрение информационных технологий, не вникая в их подробности, но понимая и реализуя ключевые решения в политике, инфраструктуре и финансировании, позволяющие техническим специалистам разрабатывать, реализовывать и эксплуатировать общую платформу. Сегодня такая интегрированная платформа является неотъемлемым элементом базы для инноваций в бизнесе практически любой отрасли и абсолютно необходима для координации работы в глобальной среде.

Плодовитый автор, Питер Кин написал множество книг, оказавших серьезное влияние на диалог бизнеса и технологий. Среди них: «Decision Support Systems», 1978 г. – книга, в которой введена концепция инфор-

мационных технологий как поддержки управленческих решений; «Competing in Time: Using Telecommunications for Competitive Advantage», 1986 г. – первая книга, предсказавшая огромное воздействие телекоммуникаций на основы ведения бизнеса; «Shaping the Future: Business Design Through Information Technology», 1991 г. – книга, адресованная руководителям высшего ранга и переведенная на многие европейские и азиатские языки. Книга «The Process Edge: Creating Value Where It Counts» (1997 г.) рассматривает бизнес-процессы как невидимые финансовые активы и обязательства, которыми нужно управлять как портфелями инвестиций капитала, стремясь к увеличению капитала акционера. Последние книги Питера Кина посвящены проблемам управления электронной коммерцией и интернет-экономикой: «The eProcess Edge» (2000 г.) рассматривает возможности, открываемые выбором поставщиков, а «From .com to .profit» (2000 г.) изучает императивы создания ценности, являющиеся движущей силой эффективных бизнес-моделей. Более ранние издания: «Trust by Design», «Business Internets and Intranets» и «On-line Profits». В 2001 г. он написал книгу «The Freedom Economy: Gaining the mCommerce Edge in the Era of the Wireless Internet».

Питер Кин работал постоянным консультантом и советником высших руководителей, помогая им гармонично увязывать выбор в бизнесе и технологические решения. Примеры компаний, где г-н Кин работал в этом качестве: British Airways, British Telecom, Citibank, Glaxo, IBM, MCI Communications, Royal Bank (Канада), Cemex (Мексика), Sweden Post, Unilever, World Bank, IATA, CTC (Чили), HP и многие другие. Его работа в этих компаниях в основном заключалась в разработке и реализации образовательных программ для старшего управленческого звена, ориентированных на действие (а не просто ознакомительных), призванное инициировать перемены и сделать ИТ частью повседневного планирования и мышления руководства. Питер Кин является членом комитетов советников и советов директоров нескольких интернет-компаний, включая e-Credit, WebIQ и Celosis.

Определение

На мой взгляд, было бы неплохо избавиться от термина CRM, но он уже устоялся, и нет причин пытаться заменить его, добавляя еще одну порцию жаргона к словарю ИТ. Я бы предпочел термин «расширение опыта взаимоотношений с клиентами» (CREE – customer relationship experience enhancement). Мои возражения против CRM коренятся в ощущении «ну вот, опять за старое». Клиентами не «управляют», а расширяют их опыт взаимоотношений с компанией. Сбор, накопление и использование информации должны быть нацелены на опыт клиента и рассматриваться с точки зрения клиента.

Работающие в области ИТ специалисты в большинстве своем мыслят категориями структур и управления, оставляя в стороне реалии людей как человеческих существ. Сначала у нас было «вовлечение пользовате-

ля», превращающее коллег, клиентов и помощников в некую абстракцию. Затем появились «автоматизация офиса» и «перенастройка»: «Привет, мы бригада перенастройки бизнес-процессов, сейчас мы вас перенастроим!». CRM в целом начиналась как централизация данных, как будто информация о клиентах и о взаимоотношениях компании с ними была просто коробками с папками, хранящимися на чердаке. В области CRM сейчас много разговоров об «автоматизации работы торговых представителей». Довольно интересный взгляд на то, что и как делают торговые представители.

CRM (я сохраню термин) рискует стать способом рассмотрения клиента на расстоянии как базы данных статистики, которую можно использовать в сегментах рынка, для целевых кампаний продвижения продукта, для поиска ниш на рынке, для дизайна, настройки и индивидуализации веб-сайтов. Все это важно, но клиента рассматривают с точки зрения компании, игнорируя многие элементы опыта клиента. Вот три моих теста на определение реальной, в противовес заявляемой, хотя и с добрыми намерениями, приверженности расширению взаимоотношений с клиентом:

- Реализован ли компанией комплекс ПО, процедур и механизмов подотчетности, обеспечивающих гарантию ответа на любое сообщение клиента по электронной почте из квалифицированного источника в течение 12–36 часов? Этот источник может быть автоматической службой, но если у клиента «проблема», то это часто указывает на критический момент, требующий человеческого решения. Если компания такая же, как и большинство опрошенных по этому вопросу, то сообщение исчезает в электронном эфире. Вот вам и «взаимоотношения».
- Являются ли персонализированные финансовые опции сердцевиной базы данных CRM и хранилищ данных? Нет? Но финансы – это ядро всяких коммерческих отношений.
- Зависит ли 25-процентное премирование руководства от какой-либо меры удовлетворенности клиентов взаимоотношениями? Если нет, то ясно, что взаимоотношения с клиентами – второстепенный фактор по сравнению с исполнением бюджетов, выборке квот[1] и т. п.

С учетом этих вводных замечаний мое личное определение CRM, видимо, будет таким:

> Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это твердая готовность компании поставить позитивный опыт клиента во главу своих приоритетов и обеспечить системы поощрений, процессы и информационные ресурсы, извлекающие выгоду из этих взаимоотношений за счет расширения позитивного опыта.

---

[1] Квота (quote) – перечень продуктов или услуг, входящих в коммерческое предложение, с указанием цены, количества и стоимости с учетом возможных скидок. – *Примеч. науч. ред.*

В техническом смысле CRM означает структурирование, передачу и использование информации, которые обеспечивают укрепление доверия клиента, его уверенности и чувства собственной значимости в его взаимоотношениях с компанией.

Ронни Т. Маршак (Ronni T. Marshak), старший вице–президент Patricia Seybold Group

Ронни Т. Маршак, старший вице-президент и главный консультант/аналитик компании Patricia Seybold Group, возглавляет консалтинговую практику фирмы, связанную с проектом Customers.com. Эта деятельность сосредоточена на быстром запуске и улучшении и/или спасении от банкротства инициатив электронного бизнеса и начинаний предприятия–предприятию (B2B) в Интернете. Эта деятельность перекликается с формулой успеха, предложенной Патрисией Сиболд (Patricia Seybold) в ее бестселлере «Customers.com», подсказывая, «как облегчить клиенту деловые отношения с вами».

Г-жа Маршак была редактором и соавтором книги «Customers.com», попавшей в списки бестселлеров журналов «Business Week», «Wall Street Journal», «USA Today», сайтов BN.com и Amazon.com.

Г-жа Маршак также курирует практическую деятельность в области ценности клиента для услуг стратегического планирования по проекту Customers.com. Эта область деятельности сосредоточена на разработке и реализации стратегий, обеспечивающих установление позитивных и выгодных взаимоотношений с клиентами. Она консультировала таких производителей, как IBM, Microsoft, Lotus, Digital и Hewlett-Packard, и такие организации, как International Monetary Fund, Blue Cross/Blue Shield, American Cancer Society и Commonwealth (Массачусетс). Ее исследовательские работы публиковались в журналах «Fortune», «Network World» и «Computerworld».

Ронни Маршак – автор книги «Word Processing Packages for IBM PC» и соавтор книги «Integrated Desktop Environments and Database Software for IBM PC: The Desktop Generation» (обе книги опубликованы издательством McGraw-Hill в серии «Professional Computing»). Она выступала как докладчик на ряде отраслевых форумов и конференций, таких как AIIM, GroupWare '9x, Workflow Conference, Comdex, Windows-OS/2 Conferences, UnixExpo, Unisys Open Forum и Office Automation Conference.

Г-жа Маршак получила степень бакалавра в Университете Массачусетса (University of Massachusetts) и диплом преподавателя в Университете Северо-Востока (Northeasten University).

Определение

CRM сегодня на устах у всех в электронном бизнесе. И похоже, определений CRM почти столько же, сколько производителей, продвигающих свой продукт ближе к клиенту.

Мы полагаем, что установление взаимоотношений с клиентами и управление ими является наиглавнейшим и наипервейшим стратегическим направлением, а не технической категорией. Так же как ваша компания определяет задачи, стратегии, разрабатывает планы и цели, вам нужно определить, как каждый этап работает на отношения с клиентом.

Технологии работают только на тактическом уровне – это просто инструмент осуществления планов, нацеленных на реализацию стратегии.

С технологической точки зрения можно выделить два различных типа технологий, которые поддерживают стратегию взаимоотношений с клиентами (CRS – customer relationship strategy): CRM – обращенные к клиенту системы, такие как поддержка операций, управление различными кампаниями, автоматизация работы торговых представителей, и клиентская информационно-аналитическая система (CI – Customer Intelligence), обеспечивающая средства идентификации, хранения, обработки, доступа, организации и анализа/моделирования данных о клиентах. Результаты этого анализа, как правило, задействуются в системах CRM.

Вспомним старый рекламный ролик. «Это сладость. – Нет, это свежесть. – Да это же два, два, два в одном!» Или эпизод для любителей сериала «В прямом эфире в субботу вечером»: «Это мастика для пола. – Нет, это глазурь для пирожного». В таком же духе ведется и дискуссия о CRM. Это обращенные к клиенту приложения для поддержки/обслуживания клиента и продаж или же это приложения, интерпретирующие данные клиента для бэк-офиса?

Я считаю, что в этом вопросе упущено одно ключевое положение, а именно, что управление взаимоотношениями с клиентами, собственно, и являющееся сутью CRM, – это не просто набор приложений, и нельзя замыкаться на технологиях.

Установление и поддержание долгосрочных взаимовыгодных отношений с клиентом должны составлять основу для целей существования предприятия. Руководство должно требовать этого. Сотрудники должны воспринять это. Это должно стать главной ценностью компании. Это нужно чувствовать нутром!

К технологии это не имеет никакого отношения.

Итак, я пытаюсь увязать тещу с блинами. Всем хорошо известно, что клиенты жизненно необходимы для любого предприятия. Всем известно, что взаимоотношения с ними – ключ к успеху. Но вот приходят новые поразительные технологии, сконцентрированные на взаимоотношениях с клиентом и анализе информации о нем, и мы попадаем в хитро-

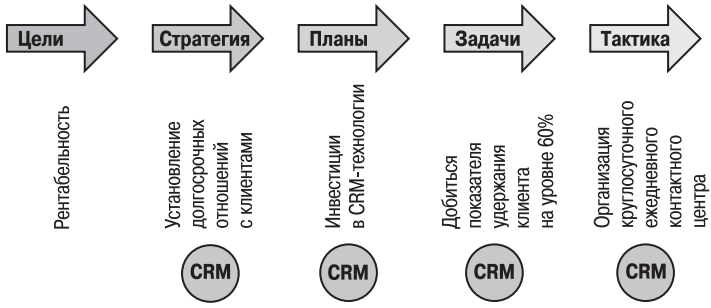

Рис. 1.2. *Схема G-SPOT CRM: в данном примере цель достижения рентабельности (разумеется, предусматривающая несколько стратегий) поддерживается стратегией CRM и реализуется на основе тактики CRM. (Copyright 2000, Patricia Seybold Group. Все права защищены.)*

сплетение внутренних механизмов работы CRM-технологий. Теперь можно в реальном времени выполнять связанные с клиентом процедуры поверх организационных препон. Технологии вдохновляют (и ставят в тупик), и мы все время ищем продукты, которые нужно внедрить, вместо того чтобы попытаться определиться с тем, какими мы хотим видеть и воспринимать взаимоотношения с клиентами. Мы погрязли в мелочах и забыли о главном – стратегической важности наших взаимоотношений с клиентами.

Взглянем на эту ситуацию по-другому. У каждой компании есть сценарий поведения, который содержит часть, которую я называю «G-SPOT», что означает «Goals, Strategies, Plans, Objectives and Tactics» (цели, стратегия, планы, задачи и тактика) (рис. 1.2.). Вот как эта схема разбивается на элементы в случае CRM:

Цели. У каждого предприятия есть четко поставленные цели. На самом простом уровне это подразумевает рентабельность, признание в мире и высокую стоимость акций.

Стратегия. Для достижения целей разрабатывается стратегия, включающая создание инновационных продуктов, ориентацию на международные рынки и установление долгосрочных взаимоотношений с клиентами.

Планы. Реализация стратегии требует осуществления планов. Например, чтобы создать инновационный продукт, возможно, придется осуществить план привлечения лучших разработчиков; для ориентации на международные рынки, возможно, понадобится план по связям с общественностью, нацеленный на мировую прессу, а чтобы установить взаимоотношения с клиентами, нужно оценить удовлетворенность клиентов и их поведение и инвестировать в технологии, поддерживающие взаимоотношения с клиентами.

Задачи. Это показатели каждого плана, такие как поддержание доли удерживаемых клиентов на уровне 60% или снижение доли возврата продуктов до уровня менее 20%.

Тактика. Тактика определяет то, каким образом вы выполняете задачи, являющиеся частью планов по реализации стратегии достижения целей (уфф!). Например, вы можете организовать круглосуточный ежедневный контактный центр или хранилище данных, в котором собирается вся информация о клиентах.

Я уверена, вы заметили, что технологии и части CRM пригодны почти для каждой области (рис. 1.2). Взаимоотношения с клиентами сами по себе – элемент стратегии. В планах определяется, как установить такие взаимоотношения. Задачи определяют некие эталонные показатели, чтобы путем их измерения убедиться в установлении успешных взаимоотношений с клиентами. А технологии CRM реализуются на тактическом уровне как поддержка стратегии.

Теперь, когда определено место технологий в процессе стратегического планирования и реализации стратегии, можно вернуться к исходному вопросу: CRM – это обращенные к клиенту приложения для поддержки/обслуживания клиента и продаж или же это приложения, интерпретирующие данные клиента для бэк-офиса?

В общем, видно два технологических аспекта CRM: приложения, непосредственно обращенные к клиенту, и приложения, обращенные к предприятию.

Приложения, обращенные к клиенту, – это, по сути, то, с чем имеет дело клиент. Их можно считать приложениями взаимоотношений с клиентами, в которых клиент контактирует с сотрудниками предприятия, его веб-сайтом и/или системами.

Известные готовые CRM-приложения, которые постоянно демонстрируются на выставках, в основном попадают в категорию приложений, обращенных к клиенту (customer-facing):

Автоматизация работы торговых представителей (SFA). Представленные компанией Siebel Systems приложения SFA включают такие функции, как отслеживание перспективных контактов (lead tracking), управление потенциальными сделками (opportunities), управление контактами и с недавних пор – управление взаимоотношениями с партнерами.

Обслуживание и поддержка клиента (Customer service and support). Также возглавляемое компанией Siebel (после приобретения ею компании Scopus Technology) и компанией PeopleSoft (которая приобрела компанию Vantive) направление, включающее такие обращенные к клиенту приложения, как управление контактными центрами, средства помощи в режиме онлайн, внутренние столы справок и экспертные системы для решения проблем.

Автоматизация маркетинга (Marketing automation). Автоматизация функций маркетинга охватывает широкий спектр средств, среди которых обращенными к клиенту являются: системы автоматизированного ответа по электронной почте, средства управления/реализации рекламных и подобных кампаний, проведения опросов/исследований и конкурсов, распространения маркетинговых материалов (печатных и в электронной форме) торговым представителям и партнерам.

Однако автоматизация маркетинга является основным виновником путаницы между приложениями, обращенными к клиенту и к компании (company-facing). В то время как проведение кампаний, средства вовлечения клиентов (опросы и конкурсы), прямые исследования клиентов (требующие обратной реакции клиентов) предусматривают взаимодействие с клиентами, основная часть маркетинговой деятельности реально осуществляется внутри организации. Таким образом, эти приложения следует называть обращенными к клиенту. В компании Patricia Seybold Group эти приложения именуются клиентской информационно-аналитической системой (Customer Intelligence, CI).

Информационно-аналитический процесс, описанный Линн Харви (Lynne Harvey) в ее отчете «How to Provide Customer Intelligence» (Как обеспечить информацию о клиентах) от 13 июля 2000 г. *http://www.psgroup.com/*, состоит из четырех этапов:

1. Накопление данных о клиентах.
2. Анализ этих данных.
3. Формулирование стратегии, основанной на анализе и направленной на реализацию ценности клиента.
4. Выполнение действий, основанных на стратегии.

Есть шесть различных категорий средств для реализации клиентской информационно-аналитической системы (как описано в отчете «The Customer Intelligence Landscape» (Обзор клиентских информационно-аналитических систем) от 10 августа 2000 г. того же автора, *http://www.psgroup.com/*). Это средства для:

- Сбора информации о клиентах
- Хранения информации о клиентах
- Обработки информации о клиентах
- Доступа к информации о клиентах
- Организации информации о клиентах
- Моделирования и анализа информации о клиентах

Линия раздела между приложениями, обращенными к клиенту и к компании, все же размыта из-за того, что обращенные к клиенту средства являются решениями, используемыми для сбора данных о клиентах (из баз данных контактных центров, у менеджеров по контактам и т. п.),

и аналогично действия, предпринимаемые как четвертый этап в процессе CI, обычно реализуются в виде обращенных к клиенту систем (предложения во время кампаний, новые программы обеспечения лояльности и т. д.).

Еще более усиливает путаницу то, что производители, предлагающие решения по обеим сторонам раздела, не останавливаются на границе! Системы продаж, например от компании Siebel, предлагают обеспечить выделение данных, хранение и анализ. А аналитические системы, например от компании E.piphany, предлагают обеспечить управление и проведение кампаний.

Главное отличие – в целях этих двух типов решений. Клиентская информационно-аналитическая система (CI) – это внутренний процесс достоверного понимания того, кто ваши клиенты и чего они хотят от вас. Обращенные к клиенту приложения, которые я по-прежнему называю CRM, охватывают контакты с клиентами, внесение в базы данных результатов этих контактов, обеспечение путей взаимодействия с предприятием, так чтобы такие взаимодействия (и модели поведения) можно было идентифицировать и анализировать.

Между клиентской информационно-аналитической системой (CI) и системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) существует реальный симбиоз. Однако полезно определить более узкие элементы в каждой из этих двух различных технологических сфер.

Поэтому я предлагаю сохранить сокращение CRM за системами взаимоотношений с клиентами, обращенными непосредственно к ним (вовне). Системы анализа и выработки стратегии, обращенные вовнутрь компании, следует именовать клиентскими информационно-аналитическими системами (CI).

Обе системы реализуются для поддержки стратегии взаимоотношений с клиентами. И этот аспект, даже если это покажется ересью, я предлагаю называть стратегическим (отделенным от всякой технологии) элементом CRS (рис. 1.3).

А куда попадает eCRM? Мне приходилось слышать десятки определений, чем же отличается eCRM от старой доброй CRM, например: «это основано на Интернете», «это автоматизировано (ни один человек не участвует, как в автоматизированных ответах по электронной почте)», «другие точки соприкосновения с клиентом (веб-сайт, контактный центр, электронная почта)» и т. п.

Термин eCRM впервые применили люди, контактировавшие с клиентами по новым каналам, обычно связанным с использованием Интернета как способа взаимодействия. Однако с тех пор значение термина расширилось вплоть до потери смысла. Большинство (если не все) решений CRM сегодня имеют основанные на Интернете компоненты (или скоро будут иметь их). А использование Интернета стало обычным способом ведения бизнеса, а не чем-то новым и непривычным.

Рис. 1.3. *Стратегия взаимоотношений с клиентами (CRS) поддерживается технологиями двух измерений: продуктами клиентской информационно-аналитической системы (CI), поддерживающими этот процесс в целом (что обозначено стрелками слева), и продуктами CRM. (Copyright 2000, Patricia Seybold Group. Все права защищены.)*

Маркетологи еще используют eCRM как инструмент пиара (PR). Я же считаю это различие произвольным. Если продукт CRM не обеспечивает некоторые или все из многих функций eCRM, он долго не протянет.

Несмотря на мое упорство в необходимости четко различать CRS, CRM и CI, определение CRM по-прежнему включает почти всякую технологию или стратегическую инициативу, в которых просто фигурирует слово *клиент* (customer). Производители продолжают позиционировать свои продукты, очевидно относящиеся к информационно-аналитическим, как решения CRM по двум основным причинам. Во-первых, как уже указывалось, часто процесс CI начинается и заканчивается технологиями CRM. А во-вторых, CRM популярна как концепция! Привлекает внимание клиентов и прессы.

Если вы выберете только один императив из всей картины, то это будет тот, согласно которому взаимоотношения с клиентами нужно начинать на стратегическом уровне. Должна быть разработана комплексная стратегия взаимоотношений с клиентами, которой следует придерживаться. Технологии CRM и CI существуют для реализации поддержки стратегии. Помните, что, реализуя разумную стратегию, вы можете достичь целей вашей компании.

Брук М. Сэвидж (Brooke M. Savage), президент компании Pragmatech Software, Inc.

Брук Сэвидж является президентом и соучредителем компании Pragmatech Software, Inc. Эта компания разрабатывает комплексы инструментов для повышения эффективности продаж, специализируясь на автоматизации разработки предложений, ответов на запросы на предложения (RFP – Request for Proposal), автоматизации презентаций и систем публикации каталогов продаж. Г-н Сэвидж работает в отрасли ПО с 1975 г. В начале своей карьеры он разрабатывал системное ПО планирования финансов для CIGNA Corporation. Позже он работал в компании General Electric в Нью-Йорке менеджером по разработке ПО финансовых систем. В 1983 г. Сэвидж перешел в компанию Ross Systems, одну из первых фирм-поставщиков пакетов программных приложений, где стал вице-президентом по маркетингу. После этого он был вице-президентом по маркетингу в компании CODA, Inc., в только начинавшем работу филиале английской компании ПО CODA Group, Ltd. Он стал вице-президентом всей группы и в 1992 г. был назначен членом совета директоров. В 1993 г. г-н Сэвидж занял пост одного из четырех исполнительных директоров, которые реализовали выход компании на Лондонскую фондовую биржу. В том же году Брук Сэвидж основал компанию Pragmatech.

Определение

Недавно я был охвачен CRM-ом как клиент службы кредитных карт крупного банка, в котором я успешно держал свои счета в течение многих лет. Представитель этой службы оставил на моем автоответчике сообщение: «Ваш счет требует немедленного обновления!» Когда я перезвонил в банк, мне сказали, что я выбран в качестве получателя Платиновой карточки «с низкими комиссионными» и что банк будет счастлив консолидировать для меня все счета моих других карточек. Я вежливо отказался, добавив, что полностью доволен нашими отношениями и услугами по моей действующей Золотой карточке, но, возможно, подумаю об изменении в будущем. Кому-то могло показаться, что банк достиг своей цели. С клиентом связались, клиент перезвонил, выразил удовлетворение взаимоотношениями и оставил у банка надежду на потенциальное расширение оказываемых клиенту услуг в будущем.

Но, конечно, на этой приятной ноте общение не закончилось. Торговый представитель продолжал давить, назвав далее точные сальдо счетов конкурирующих карт с «непомерными процентами» и напомнив, что остаток на моем счете по выплатам закладной настолько мал, что я мог бы легко добавить опцион на кредитную линию под залог дома. Честно говоря, он ошарашил меня тем, что был в курсе мельчайших подробностей. Спросив об этом, в ответ я услышал, что перед звонком была извлечена вся моя кредитная история. Торговый представитель утверждал, что банк был вправе сделать это, потому что это банк. Тайна част-

ной жизни (privacy) может быть и умерла, но, к счастью, старые добрые ножницы остаются весьма эффективным инструментом для разрыва отношений с излишне любопытными кредитными компаниями. Так закончились тщательно «управляемые» более чем десятилетние взаимоотношения с клиентом. CRM «тронулась»?

Безусловно, ясно, что сегодня имеются ПО и оборудование многих зарекомендовавших себя производителей. Большинство предприятий могут закупить техническое решение CRM, по всем видимым параметрам отвечающее нуждам предприятия. Сегодняшние системы могут собирать огромные объемы данных о клиентах, перспективах, факторах влияния, анализировать эти группы данных почти любым мыслимым образом для неограниченного числа пользователей. Неоднозначность определения CRM и, следовательно, измерения ее успеха как категории отчасти может быть обусловлена скорее ожиданиями, которые связывают с CRM и покупатели, и продавцы, чем с ее внутренними техническими или функциональными недостатками.

Банк хотел побольше заработать на мне. Там знали, кто я такой, что я уже давний клиент. По моей кредитной истории они точно определили, сколько они могли бы получать с меня, если бы они увязали это с услугами, оказанными мне ранее. Они идентифицировали меня, отнесли к соответствующей категории и количественно определили потенциальный доход, который я мог бы принести. Хорошие системы CRM работают ради конечной цели! Неудача банка кроется не в их системе как таковой, а в их методологии продаж – ключевое различие. Я был довольным клиентом, но стал очень недовольным *объектом перспективных продаж*, когда оказалось, что мои личные данные используются вне рамок существующих взаимоотношений.

Одной из крупных перспектив CRM была перспектива увеличения дохода от имеющихся клиентов. Пока трудно дать количественную оценку, но подготовительная работа по поддержке эффективного процесса продаж требует дополнительного внимания теперь, когда у нас появились такие системы. Основы успешного сбыта не изменились: завоевание доверия, определение предлагаемой выгоды, четкое указание преимуществ, снятие возражений и заключение сделки. Возможно, одно из разочарований, связанных с реализацией систем CRM, можно было бы преодолеть, сосредоточившись на фундаментальных стратегиях продаж, заменить которые никогда не сможет ни одна система. В конечном итоге нам нужно создать более тонкие, с нюансами, реализации CRM, чтобы клиенты не чувствовали себя под колпаком CRM».

Роджер Сибони (Roger Siboni), президент и генеральный директор фирмы E.piphany

До прихода в фирму E.piphany г-н Сибони был вице-президентом и операционным директором в фирме KPMG Peat Marwick, LLP, одной из компаний группы KPMG International, всемирной консалтинговой и бух-

галтерской организации с оборотом 9 млрд. долларов и 85-тысячным персоналом. В качестве операционного директора KPMG он обеспечил быстрый рост компании, в том числе увеличение на 100% объемов консалтинговых услуг в сфере высоких технологий – за последние 2 года деятельности и на 250% – за предыдущие 4 года. Ранее он занимал в этой фирме пост управляющего партнера в отделении информации и связи. В течение 20 лет, проведенных в KPMG, г-н Сибони способствовал росту многих начинающих технологических фирм и их превращению в крупнейшие компании, возглавляя работу KPMG по обслуживанию клиентов по всему миру в сфере полупроводников, ПО, компьютеров и периферии, связи, кабельного ТВ, вещания, индустрии развлечений, издательского дела и рекламы. Г-н Сибони – член совета директоров компаний Brience, Inc., Cadence Design Systems, Inc., Corio, Inc., FileNet Inc. и директор Школы бизнеса (School of Business) Вальтера А. Хааса (Walter A. Haas) Университета Калифорнии в Беркли (University of California at Berkeley), выпускником которого он является.

Определение

Если говорить просто, CRM – это средство заполучить, удержать и добиться роста числа клиентов. Однако у CRM столько определений, что в конце концов это запутывает клиентов и вызывает у них ощущение «запудривания мозгов».

В прошлом CRM определялась уже имевшимися старыми системами, предназначенными для автоматизации процессов и транзакций. Эти системы порождали горы мусора в разных отделах, если маркетинговые взаимодействия обрабатывались отдельно от продаж и сервиса. Хотя компании могли ненадолго повысить свою эффективность, получить единое представление клиента было невозможно, что вело к отрицательному опыту клиентов.

С тех пор определение CRM изменилось. Сегодня под CRM понимается трансформация предприятия, когда в центре всей деятельности находится клиент. Горы мусора в отделах маркетинга, продаж и сервиса должны исчезнуть. В этой новой организации любой канал контакта использует возможности маркетинга, продаж и сервиса, чтобы завлечь клиента динамически персонализованным и притягательным опытом. Технологии позволяют предприятиям использовать каждое взаимодействие как основу для накопления знаний о предпочтениях клиентов и повышения уровня сервиса, так что каждое такое взаимодействие встраивается в осмысленные и значимые отношения.

Новый этап развития CRM характеризуется доминантой «ума над силой». У нас в компании E.piphany это называют *интеллектуальной (Smart) CRM*. *Интеллектуальная* CRM поставила перед производителями традиционных CRM проблему перестроиться в рамках новой парадигмы дифференцированного решения CRM, основанной на интеллектуальной открытой архитектуре, функционирующей в режиме реального вре-

мени по нескольким различным каналам контакта. В ней обеспечивается гибкость настройки конфигурации, отвечающей требованиям бизнес-процессов на уровне отделов или на персональном уровне. Принципом *интеллектуальных* CRM является встроенное распознавание клиента и незамедлительные действия в режиме реального времени по удовлетворению его запросов. Такие системы строятся исключительно на интернет-архитектуре, которая повышает эффективность имеющихся средств и обеспечивает быструю окупаемость инвестиций в систему, низкие расходы на систему и повышенное принятие продуктов клиентами.

Преимущества, обеспечиваемые *интеллектуальной* CRM по сравнению с традиционной, очевидны любому бизнес-пользователю или руководителю информационного отдела (CIO).

Ведущие компании будут быстрее внедрять *интеллектуальные* CRM, чтобы зафиксировать ценность клиента, а затем удерживать этих клиентов, учитывая их предпочтения и подстраиваясь под их образ жизни. Отстающие от процесса компании окажутся опоздавшими к дележу бюджета закупок.

Майкл Симпсон (Michael Simpson), президент компании 5th Line, Inc.

Майкл Симпсон уже 14 лет работает в сфере ПО; многие считают его ведущим специалистом по маркетингу и стратегии в этой отрасли. Сейчас он занимает пост президента фирмы 5th Line, Inc., специализирующейся на консалтинге в сфере управления. До этого он возглавлял маркетинг в компании Interact Commerce Corporation. Симпсон в значительной мере способствовал укреплению ведущих позиций этих компаний на рынке CRM среднего масштаба и расширению продаж одной из лучших систем управления контактами – ACT!

Перед приходом в Interact Commerce Corporation г-н Симпсон работал в компании Novell, Inc., где его последней должностью был пост директора стратегического планирования рынка. Начав карьеру в Novell в 1992, он, как широко признано, сыграл ведущую роль в стратегии основного позиционирования и маркетинга информационно-справочных услуг компании, которая способствовала переориентации Novell, на сегодня пятой в мире компании ПО. До перехода в Novell он был генеральным менеджером фирмы, занимавшейся сетевой интеграцией и консалтинговыми услугами.

Г-н Симпсон был приглашенным докладчиком более чем в 20 странах и выступал в мировых деловых и промышленных СМИ, в том числе в «US News & World Report», «Washington Post», на CNN и CNBC.

Определение

Что такое CRM? Видимо, ответ на этот вопрос обычно зависит от того, кому вы его задаете, и от того, что он или она извлекают из управления

взаимоотношениями с клиентами. Поэтому важно взглянуть на этот вопрос с точек зрения различных заинтересованных лиц. В свое время мы до этого доберемся, но сначала надо определить некоторые основные положения, чтобы оценить позицию таких лиц.

Большинство людей и предприятий считают CRM просто сочетанием программного обеспечения и бизнес-процессов, предназначенным для достижения определенных целей, как правило, ориентированных на повышение продаж как главной цели всякой деятельности. Основные компоненты, или методы, формулируемые в рамках основных целей повышения выручки, зачастую подвергаются сомнению. На самом деле, я бы взялся утверждать, что эти компоненты немного видоизменяются в процессе конкретного применения каждой компанией уже после того, как были внедрены первоначально, в зависимости от действующих условий бизнеса. Однако должны быть некие абсолютные величины, представляющие собой фундаментальные константы.

Существуют очевидные основополагающие представления, повторять которые, может быть, и не обязательно, но я все-таки остановлюсь на них. Прежде всего, система CRM не должна полностью работать только на себя в плане конкретных методов реализации, т. е. требуется, чтобы она помогала вашему клиенту, но лучше, если она будет работать на конечный результат деятельности компании – увеличение общего дохода и чистой прибыли. В конце концов, вы в бизнесе не для того, чтобы внедрять крутые технологии, вы здесь для того, чтобы делать деньги, доступно и просто. Что осознаю́т в успешной компании (ну, на самом деле, в любой компании, выжившей в период собственного становления или начального роста своего рынка и перенесшей наступившие затем условия), так это то, что главным определяющим фактором ваших будущих доходов является разница между вами и конкурентами в уровне понимания и масштабе усилий, направляемых на обеспечение «привыкания» клиентов к работе с вами. И разумеется, способность сохранять клиентов является определяющим фактором размера чистой прибыли, потому что привлечение новых клиентов обходится на порядок дороже, чем продажи уже имеющимся клиентам.

Таким образом, элементы CRM, в которых необходимо разбираться, должны начинаться с выяснения сути взаимоотношений с клиентами. Многие любят говорить, что взаимоотношения строятся на доверии, но, честно говоря, это чушь. Конечно, в основе добрых и взаимно приятных отношений лежит доверие, однако оно вовсе не требуется для того, чтобы отношения были взаимовыгодными, а значит, оправданными и даже относительно прочными. Если снять словесную шелуху, то от теории построения взаимоотношений остается один простой постулат: реальная суть взаимоотношений – просто память о прошлых контактах.

Подумаем над этим. Столкнувшись с каким-либо человеком (вступив в двусторонний контакт), вы переносите память об этом на следующий контакт с ним. И вы не начинаете всякий раз с чистого листа, если,

конечно, речь не идет, например, о вашей столетней бабушке: контакты строятся на предыдущем опыте. Качественная сторона ваших взаимоотношений определяется тем, каким образом вы постоянно возвращаетесь в памяти к прошлым контактам и применяете их опыт к новым взаимодействиям. Я знаю, что все это похоже на философские заклинания, но осознание этой фундаментальной истины имеет первостепенное значение для формирования своего рода фильтра для всех ваших усилий, предпринимаемых в мире CRM.

Если у вас есть взаимоотношения с неким лицом, вы чрезвычайно расстроились бы, обнаруживая всякий раз при разговоре, что он или она абсолютно ничего не помнит о предыдущих разговорах. Если каждый раз придется начинать с нуля, вы очень быстро поймете, что ваши взаимоотношения ведут в никуда, только раздражают и отнимают время практически без отдачи. Вы постараетесь полностью избегать этого человека и даже, вероятно, будете злы на него настолько, что подéлитесь с другими своим отрицательным опытом общения с ним.

При наличии взаимоотношений с одним из ваших клиентов вы можете рассматривать его как статью в общей ведомости; однако представление вашего клиента о самом себе редко совпадает с этим. Вы можете заниматься сбытом напрямую или через партнеров, но если агенты по продажам представляют в своем лице вас, то ваши клиенты думают, что они взаимодействуют с *вашей* компанией, потому что у них есть взаимоотношения с ее представителем. Клиент представляет себе вашу компанию как единое целое независимо от того, является ли он физическим лицом или сотрудником компании-клиента. Фрейд, наверное, был доволен, расщепив человека на «оно», «эго» и «суперэго». Однако большинство из нас считают себя цельными личностями. Точно так же смотрят клиенты на компании. И на их веб-сайты тоже.

Таким образом, определяется одна из главнейших целей CRM – формирование постоянно самосогласующегося опыта клиента. Ваши взаимоотношения с клиентами следует рассматривать как бесконечный диалог. С кем бы ни общался ваш клиент – с представителем по счетам к получению, службой по работе с клиентами, торговым представителем, получая по почте письмо в рамках кампании прямого маркетинга или участвуя в сеансе связи телемаркетинга, или даже просто возвращаясь на ваш веб-сайт, – он ожидает от вас некоего коллективного самосознания. Попробуйте не предъявить это коллективное самосознание, и клиенты сочтут, что вы не цените должным образом их или их бизнес. В результате ваши взаимоотношения с ними будут подвержены влиянию следующей ценовой войны или маркетинговой программы вашего конкурента. Вы можете оказаться на расстоянии щелчка мыши от необходимости начинать работу с этим клиентом заново, но уже впав в немилость и будучи лишенным его расположения. Ваш конкурент, в отличие от вас, свободен от всего этого. Абсолютно точно, история ваших взаимоотношений с клиентом вполне может сделать вас уязвимым, если вы не воспринимаете ее всерьез.

Так как же сформировать такое коллективное сознание? Конечно, CRM – очевидное решение, но хотя ПО и является ее неотъемлемой составляющей, эта система больше, чем просто ПО. Приучить пользоваться этим ПО – вот в чем задача, а это требует определенного бизнес-процесса, ясного понимания пользы, которую приносит использование ПО, а также довольно серьезных пропагандистских усилий внутри компании и четких измеряемых результатов.

Необходимо выстроить структуру, которая увязывает всю историю ваших взаимоотношений с клиентом в общем источнике информации. Можно объединить ваших торговых представителей, непосредственно работающих с клиентами, системы поддержки продаж, маркетинг, бэк-офис и интернет-ресурсы, так чтобы каждый сотрудник обладал общим для всех пониманием клиента. И решение нужно подбирать соответственно методам работы ваших сотрудников и ваших клиентов, а не наоборот. Чтобы добиться эффективности, сотрудники должны владеть всей информацией, как бы они ни работали – в офисе, через Интернет, удаленно или мобильно.

Работа CRM состоит в формировании согласующейся истории взаимоотношений с клиентом, чтобы выработать соответствующий опыт у клиента. Этим обеспечивается ответственность и скоординированная совместная работа группы по управлению контактами с данным клиентом. Потенциальные и имеющиеся клиенты в свою очередь ощущают заботу о себе, что укрепляет их лояльность и ведет к росту продаж.

Когда вы думаете о том, что CRM дает вам, думайте о том, что нужно каждому участнику этого процесса управления взаимоотношениями, включая вашего клиента, чтобы добиться успеха.

Роберт Томпсон (Robert Thompson), президент компании Front Line Solutions, Inc.

Роберт Томпсон является основателем и руководителем компании Front Line Solutions, Inc., независимой консалтинговой и научно-исследовательской фирмы в области CRM, специализирующейся на складывающемся рынке управления взаимоотношениями с партнерами (PRM). Его основополагающие исследования совершили прорыв в этой области и вместе с практическими наработками принесли ему репутацию ведущего консультанта по PRM.

В январе 2000 г. г-н Томпсон создал веб-портал CRMGuru.com (*http://www.crmguru.com/*), ставший крупнейшим и наиболее быстро растущим порталом CRM, имеющим свыше 100 000 членов во всем мире. CRMGuru.com объединяет мировое сообщество менеджеров предприятий, которые хотят больше узнать о CRM и обмениваться идеями и взглядами.

Г-на Томпсона часто цитируют в отраслевых изданиях, таких как «InformationWeek», «Computerworld» и «CRN» (прежде «Computer Reseller News»). Он часто выступает на многочисленных специализированных

конференциях. В 2000 г. г-н Томпсон председательствовал на двух первых конференциях по PRM в США и выступал в качестве председателя или основного докладчика на нескольких конференциях в 2001 г. Г-н Томпсон ведет регулярную колонку в журнале «VARBusiness», публикует новостной бюллетень по CRM «On the Front Line» и является модератором CRM.Talk – крупнейшего в мире сайта для обсуждения CRM по электронной почте.

На протяжении всей своей карьеры г-н Томпсон является советником ведущих компаний по вопросам использования информационных технологий в стратегических целях для решения проблем бизнеса и получения конкурентных преимуществ. До учреждения собственной фирмы в 1998 г. он в течение 15 лет работал в отрасли ИТ, занимая должности руководителя направления бизнеса и консультанта по стратегии ИТ в IBM, а также вице-президента крупного поставщика услуг с добавленной стоимостью.

Г-н Томпсон является членом совета директоров Северо-Калифорнийской ячейки CRMA – профессиональной ассоциации специалистов CRM. Он получил степени бакалавра и магистра экономики управления (M.B.A.– Master of Business Administration) в Калифорнийском университете, Ирвин.

Определение

Термин CRM получил широкое признание в конце 1990-х. Аналитики рынка утверждают, что миллиарды долларов будут потрачены на закупки решений CRM – ПО и услуг, призванных помочь предприятиям более эффективно контролировать взаимоотношения с клиентами по всем каналам прямого и непрямого контакта.

Однако даже с расширением рынка в технологии CRM продолжает царить неразбериха. Чаще других на нашем CRM-портале CRMGuru.com задают вопрос: «Что такое CRM?»

Дискуссионная группа специалистов CRM – крупнейших специалистов, работающих с CRMGuru.com, – выработала такой ответ:

> Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) – это стратегия деятельности предприятия по выбору и управлению информацией о клиентах с целью оптимизации долгосрочной прибыльности. CRM требует философии предприятия, во главу угла ставящей клиента, и культуры, поддерживающей эффективность процессов маркетинга, продаж и сервиса. Приложения CRM могут обеспечить эффективное управление взаимоотношениями с клиентами при условии правильной стратегии, культуры и их ведущей роли на предприятии.

Вот оно: простой вопрос и простой ответ, так ведь? Как могут засвидетельствовать многие руководители предприятий и менеджеры CRM-проектов, эффективная система CRM совсем не так проста и легка. Для начала: каким именно образом в компании создаются «клиентоцент-

Рис. 1.4. *Пирамида CRM (Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Все права защищены.)*

ричные философия и культура бизнеса»? Уж конечно, не пакетом программ.

Как показано на диаграмме-пирамиде (рис. 1.4), CRM должна начинаться с бизнес-стратегии, являющейся движущей силой изменений в организации и рабочих процессах, которые в свою очередь обеспечиваются информационными технологиями. Обратное неверно – компания не может автоматизировать свой переход к новой стратегии. Фактически, как показывает всестороннее исследование лучших практических примеров, большинство проектов, которые в первую очередь концентрируются на технологии, а не на целях бизнеса, обречены на неудачу. В то время как клиентоцентричное предприятие может получить существенные выгоды за счет применения CRM-технологии.

CRM как бизнес-стратегия – не новая идея. Проницательные руководители предприятий всегда понимали, что необходимо сосредоточить усилия на клиентах с наивысшим потенциалом сбыта и получения прибыли и обеспечить им высококачественное обслуживание, с тем чтобы они обращались к предприятию снова и снова. Технологии как таковые для эффективной CRM не требуются. Рассмотрим успешное малое предприятие. Его владелец и сотрудники много работают для обеспечения персонализированного высококачественного обслуживания, со временем выстраивая базу лояльных клиентов. В компьютерах нет необходимости.

Почему же тогда CRM стала столь популярной? В конечном итоге, потому что власть перешла к клиентам в силу слияния трех мощных тенденций:

- Системы ERP больше не дают конкурентных преимуществ большинству использующих их компаний. Работа бэк-офиса полностью автоматизирована, ну и что дальше?
- Цикл от инновационной идеи до реализации и снятия продукта с производства сильно ускорился, что привело к расширению выбора для покупателя при сужении рыночной ниши для производителей.
- Интернет значительно облегчил клиенту принятие решения о выборе поставщика для приобретения изделия и переход к другому производителю простым щелчком мыши, если потребуется.

Поскольку относительные преимущества продуктов во многих отраслях производства уменьшаются или просто исчезают, взаимоотношения с клиентами приобретают особую важность. Однако для более крупных предприятий подход типа «палатки по соседству» не срабатывает. CRM-технология обеспечивает более систематический подход к управлению взаимоотношениями с клиентами в укрупненном масштабе.

Приложения CRM поддерживают процессы маркетинга, продаж, коммерции и сервиса, как показано на карте решений CRM (рис. 1.5).

Традиционно основными пользователями CRM были сотрудники предприятия. Затем появились приложения электронного бизнеса, или eCRM, позволившие предприятиям взаимодействовать с клиентами через корпоративные веб-сайты, витрины магазинов электронной коммерции. Наконец, начиная с 1999 г. на рынок ворвались приложения PRM, предназначенные для поддержки партнеров по каналам продаж и других посредников между предприятием и конечными потребителями его продукции.

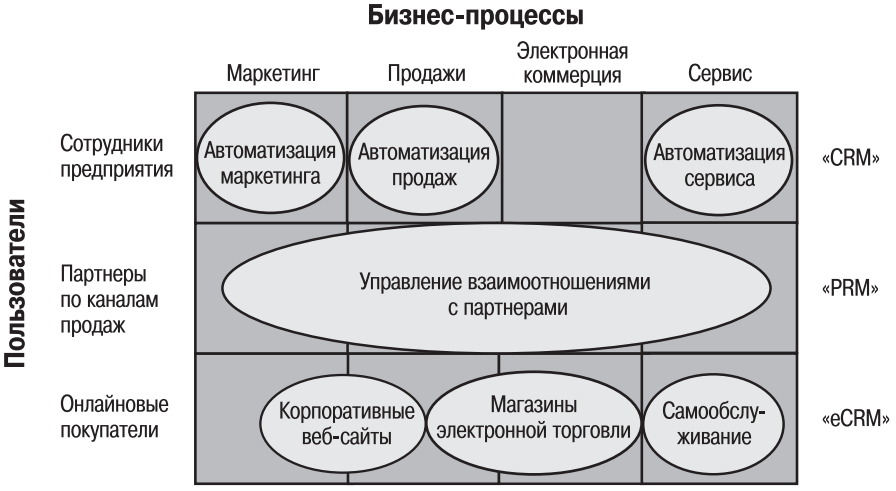

Рис. 1.5. *Карта решений CRM (Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Все права защищены.)*

Эти приложения поддерживают следующие бизнес-процессы, задействуемые в течение жизненного цикла (life cycle) взаимоотношений с клиентом:

Маркетинг. Нацеливание на перспективы и приобретение новых клиентов с помощью накопления данных, управления кампаниями и распределения перспективных клиентов (lead distribution).

Продажи. Совершение сделок с помощью эффективных процессов продаж, с использованием средств формирования предложений, конфигураторов, инструментов управления знаниями, менеджеров по контактам и средств прогнозирования.

Электронная коммерция. В век Интернета процессы продаж должны плавно трансформироваться в транзакции, выполняемые при совершении покупки, быстро, удобно и с наименьшими затратами.

Сервис. Решение разнообразных вопросов послепродажного обслуживания и сопровождения продуктов с помощью сложных приложений контактного центра или средств клиентского самообслуживания на основе веб-сайтов.

Суммируя, CRM – это четко структурированная бизнес-стратегия по созданию и поддержанию долгосрочных и выгодных взаимоотношений с клиентами. Успешные реализации CRM начинаются со стратегии и философии бизнеса, которые выстраиваются согласно запросам клиентов. Технология CRM является критическим фактором, обеспечивающим реализацию процессов, необходимых для превращения стратегии в реальные результаты работы предприятия.

Что такое технология CRM?

Налицо совпадение мнений и различия в определениях CRM, даваемых ведущими представителями бизнеса. Все они определяют CRM как структурированную бизнес-стратегию. Признается роль технологии как движущей силы стратегии. Эта книга о развивающемся средстве и особенно – о руководящей силе. Итак, согласившись в основном, нужно продвигаться далее вглубь. Что такое технология CRM? Принятое в качестве отраслевого стандарта определение компонентов технологии CRM сформулировала организация META Group в документе «The Customer Relationship Management Ecosystem» (Экосистема управления взаимоотношениями с клиентами). Этот документ, именуемый самой META как «дельта», можно получить бесплатно, зарегистрировавшись на вебсайте этой организации *http://www.metagroup.com/*. Для ясности дельта – это расширенная рецензия, цель которой заинтересовать читателя настолько, чтобы он купил полный текст. Может, это и сработает.

Типы технологии CRM

В принятом определении CRM, данном META Group, присутствуют три сегмента: операционная (operational) CRM, аналитическая (analytical) CRM и CRM сотрудничества (collaborative). Технологическая архитектура – это связь по принципу ядро–периферия (spoke-to-spoke) между операционным и аналитическим сегментами. Операционная CRM – это обращенные непосредственно к клиенту приложения CRM: уже упоминавшиеся автоматизация работы торговых представителей, автоматизация маркетинга предприятия и комплексы франт-офиса, включающие все это в едином приложении. Аналитический сегмент включает хранилища или накопители данных, например данные о клиентах, которые используются приложениями, применяющими различные алгоритмы обработки и анализа для развертки данных и представления результатов в удобном для пользователя виде. CRM сотрудничества распространяется дальше точек непосредственного соприкосновения с клиентом (то есть всех разнообразных средств связи, которые могут использоваться клиентом, таких как электронная почта, телефон, факс, страницы веб-сайта и т. д.), включая такие приложения, как ПО управления взаимоотношениями с партнерами (PRM); это понятие станет более знакомым по мере чтения этой книги.

Хотя и это последнее определение CRM – все еще полезное эвристическое средство для познания CRM, оно начинает развиваться. Один из этапов такого развития – использование встроенной аналитики в приложениях операционной CRM и CRM сотрудничества. Аналитика становится инструментом в режиме реального времени для понимания транзакций и данных, задействованных операционной CRM и CRM сотрудничества. Таким образом, туман вокруг определения CRM снова сгущается. И не успели мы со всей четкостью и ясностью понять, что между CRM и eCRM больше нет разницы, и взять это за основу, как тут же опять оказались в тумане. Операционная CRM, CRM сотрудничества и аналитическая CRM в 2002 г. стали означать нечто иное, чем понималось в 2000 г. и даже 2001 г.

Операционная CRM

Это сегмент CRM, очень похожий на систему ERP. Типичные функции предприятия, такие как обслуживание клиента (customer service), управление обработкой заказов (order management), выставление счетов (invoice)/биллинг или автоматизация и управление процессами продаж и маркетинга, – все это составная часть широкого комплекса. На сегодня это, возможно, и есть основное применение CRM. Одной из граней операционной CRM является возможность интеграции с функциями управления финансовыми и человеческими ресурсами ERP-приложений, например от PeopleSoft и SAP. При такой интеграции можно реализовать, хотя и небезконфликтно, сквозные функциональные возможности от подготовительной стадии до отслеживания уже полученных зака-

зов. На практике доля неудачных попыток внедрения CRM по утверждениям часто цитируемых исследований, проведенных различными группами аналитиков, составляет от 55 до 75%. Одной из причин таких неудач, а часто и причиной проблем в случае успешного внедрения, является неспособность интегрироваться с уже внедренными действующими системами.

Аналитическая CRM

Аналитическая CRM – это накопление, хранение, извлечение, обработка, интерпретация и выдача пользователю данных о клиенте. Компании, наподобие MicroStrategy, разработали приложения, которые могут накапливать такие данные из различных источников и сохранять в хранилище данных о клиентах, а затем применять сотни алгоритмов для анализа/интерпретации данных требуемым образом. Ценность этого приложения не только в комплексе алгоритмов и хранилище, но и в его способности персонализировать ответ на запрос, используя эти данные.

CRM сотрудничества

Фактически это почти что перекрытие. Это центр связей, координирующая сеть, обеспечивающая каналы взаимоотношений между клиентом и его поставщиками. Это может быть портал, приложение управления взаимоотношениями с партнерами (PRM) или центр взаимодействия с клиентами (CIC – customer interaction center). Это может означать каналы связи, такие как Интернет или электронная почта, приложения голосовой связи или обычную почту. Это может означать стратегию каналов взаимодействия. Другими словами, это любая функция CRM, обеспечивающая точку соприкосновения между клиентом и самим каналом.

Компоненты технологии CRM

Помимо типов CRM, из которых можно делать выбор, есть компоненты, составляющие собственно систему. В чем разница? Представим типы CRM как марки автомобилей. Тогда компоненты – это то, что под капотом. Хромированные, некоторые в грязи от смазки, но все под общим капотом.

Поисковая машина CRM (CRM Engine)

Это может быть консолидированный архив данных о клиентах (customer data repository). Это может быть хранилище данных (data warehouse) или накопитель (data mart), где данные о клиентах собираются и сохраняются. Такие данные могут содержать самую простую информацию: ФИО, адрес, номер телефона и дату рождения. Можно добавить и более детальную информацию, например, сколько раз клиент заходил на вебсайт торговой компании (а система *знает*, что клиент там был) и что он

делал на посещенных им страницах, включая учет времени, в течение которого клиент разглядывал тот кашемировый свитер. Такие данные могут содержать историю покупок клиента, сделанных им в данной компании, а также сведения об оказанной ему помощи столом справок.

В конечном итоге целью является обеспечение единого источника – исходного пункта для всей индивидуальной информации о клиенте, так чтобы можно было сформировать единый профиль клиента для всех отделов компании, которым требуются данные, хранимые в CRM-машине.

Эта подсистема создает персонализацию, с которой большинство читателей знакомы по сайту Amazon.com. Купили ли вы хоть одну книгу на Amazon.com? А две книги? А на сайте barnesandnoble.com вы покупали когда-нибудь книгу?

Я почти могу *гарантировать*, что вы купили больше одной книги на Amazon.com и ни одной – на barnesandnoble.com, хотя на обоих вебсайтах предлагаются одни и те же книги примерно по одним и тем же ценам. И я уверен, что вам интересно побродить по «развалам» у Barnes and Noble, однако вы не покупаете у них в интерактивном режиме, а покупаете на Amazon.com. Почему?

Я задал эти вопросы аудитории из 350 руководителей направления информационных технологий в июне 2001 г. на конференции «Computerworld Premier100» в городе Палм Спрингс (Palm Springs) в Калифорнии – самом «горячем» курорте в мире (т. е. самом жарком, что для меня эквивалентно самому непривлекательному). Ответ после некоторых колебаний и раздумий был прост. Покупать на Amazon.com приятнее и интереснее, чем на barnesandnoble.com, да и с персонализацией там дела обстоят лучше. Такое ощущение, что на Amazon.com знают, чего хочет клиент. А на barnesandnoble.com, видимо, нет. Все очень просто.

Для компонента «под капотом» это означает более детализированный и объемный архив данных о клиентах и значительно более эффективную поисково-справочную и аналитическую подсистему. Это уже не столь просто, но и результаты качественно иные!

Решения франт-офиса (Front-Office Solutions)

Под этим понимаются унифицированные приложения, работающие на основе хранилища данных о клиентах (CDW – customer data warehouse). Это могут быть приложения автоматизации работы торговых представителей, автоматизации маркетинга или сервиса и сопровождения или взаимодействия с клиентом. Важно, что признаками этих решений являются аналитические данные, отчеты, а также легкий и быстрый доступ к ним. В среде клиент-сервер и более раскручиваемой теперь интернет-среде эти решения обеспечивают сотрудников компании информацией, необходимой для того, чтобы сделать обоснованный выбор следующего шага в отношении данного клиента – будь то возможность заключения сделки или урегулирование претензий клиента.

Более специализированные приложения предоставляют клиенту возможность самообслуживания. К примеру, если войти на сайт Amazon.com с личным идентификатором и паролем, будут выданы некие конкретные рекомендации, основанные на сложных аналитических алгоритмах, интерпретирующие довольно изощренными способами то, что считается предпочтениями данного клиента. Ни одна живая душа не касалась «личного дела» клиента. Все полностью автоматизировано. Это самообслуживание позволяет действовать согласно предложенным рекомендациям (т. е. купить эти книги). На самом деле, я спросил у тех 350 руководителей, сколько из них столь приятно и интересно общались на Amazon.com с живыми людьми. Ответ был: 1 (из 350).

Для полноценной системы CRM необходимы оба типа приложений.

Интеграция приложений (EAI – Enterprise Application Integration) в CRM

Эта часть расположена между бэк-офисом и франт-офисом CRM, а также между новой внедренной CRM и оставшимися в действии давно использующимися системами. Эта часть также обеспечивает связь между системами CRM. По сути, это программы, преобразователи и переходники, которые в целом именуются EAI, а формально известны как связующее ПО (middleware). EAI обеспечивает обмен сообщениями и преобразование данных, позволяющие одной системе взаимодействовать с сонмом разнородных раздельных систем независимо от формата используемых данных. С переходом Интернета на общепринятые стандарты ожидается, что таким универсальным посредником станет так называемый расширяемый язык разметки (XML – Extensible Markup Language), позволяющий одной системе взаимодействовать с другими. Однако в силу теперешнего состояния XML – развитие вертикального XML с отличными моделями описания данных, характерными для вертикально интегрированных отраслей бизнеса, – XML не станет полностью универсальным, хотя и продолжает укрепляться в качестве стандарта. Главной проблемой EAI-переходников всегда была цена, так что приобретение и конфигурирование переходников от Siebel к SAP могли бы стоить десятки, а то и сотни тысяч долларов. В последнее время такие компании, как Scribe Systems, стали производить разумные по стоимости и очень эффективные переходники и интерфейсы для интеграции различных систем.

С появлением в конце 2001 г. интернет-архитектур (см. главу 2) необходимость в таких программах снижается. С помощью HTML-программ и суперструктуры мета-тегов XML интернет-архитектуры позволяют интегрировать системы без вкрапления участков связующего ПО, API или EAI. Более подробно об этом ниже.

CRM в бэк-офисе

В первом издании книги я отнес аналитические средства к бэк-офису CRM. Я не отказываюсь от этого, но слегка модифицирую эту характеристику. За последний год с небольшим с момента написания первого издания (не публикации – это различные циклы) в CRM произошло существенное развитие. Аналитика с самого начала все больше интегрируется с остальными элементами CRM. Фактически встроенная аналитика стала сейчас частью нескольких многофункциональных приложений CRM, таких как PeopleSoft CRM 8.0. Так что, хотя аналитические алгоритмы работают в фоновом режиме, они обеспечивают ясную и четкую видимость в операционных приложениях, с которыми вы работаете в реальном времени. Это означает, что если нужно посмотреть динамику продаж данным клиентам, сразу дается картина по мере их осуществления или хотя бы по мере ввода информации о таких продажах в систему. Это существенное продвижение в обеспечении реальной полезной ценности CRM для пользователей такой системы.

Жизненный цикл клиента

А что же клиент? Как насчет жизненного цикла клиента (customer life cycle)? Жизненный цикл клиента – это время его бытия в добром здравии? Не совсем. Это понятие упоминается во многих местах книги и в приложении, посвященном пожизненной ценности клиента (CLV – Customer Lifetime Value). Так в чем тут суть?

Суть на самом деле довольно проста. Значительно дешевле сохранить старого клиента, чем заполучить нового. Во время экономического спада это стало необходимым условием выживания, а не просто соображением ценности. Поэтому, полагая это целью большинства компаний, успешных и столкнувшихся с трудностями, следующим шагом становится определение ценности клиента для компании. Клиент, который постоянно приносит убытки компании, с которой он работает 40 лет, не является для нее ценным, хотя в смысле маркетинга какую-то пользу можно извлечь. Но как это подсчитать? Жизненный цикл клиента – это процесс, через который проходит клиент, пока он является клиентом данной компании. Это включает данные о предыдущих закупках клиента, возможно, как часто он пользовался специальными предложениями, нацеленными на него или на его тип клиентов. В зависимости от факторов, которые считаются важными для определения возврата на инвестиции (ROI – return on investment), это также может включать стоимость маркетинга, ориентированного на этого клиента, и то, какова была бы косвенная выручка (revenue) от такого маркетинга. Ожидаемая выручка от одного клиента за прогнозируемый цикл существования его связей с компанией – это и жизненный цикл клиента, и его CLV.

Взаимодействие с клиентом

Дополнительная польза, которую приносит технология в системе CRM, заключается в интенсификации взаимодействия с клиентом (customer interaction), не всегда происходящего через человеческое общение. Для клиента это удобство и возможность получить что-либо, не обращаясь к занятому или, еще хуже, не слишком прилежному сотруднику. Решая, что мне читать, я бы скорее воспользовался возможностью действовать по алгоритму персонализации от *Amazon.com*, чем последовал рекомендации человека, если, конечно, это не тот человек, которому я доверяю. Чувствуете разницу? Психологическая сторона такого автоматизированного взаимодействия очень интересна. Если я интересуюсь CRM и увижу рекомендацию купить эту самую книгу, я обращу на нее внимание и, возможно, куплю эту достойную книгу. Если же мне ее предложит продавец, у которого я не просил рекомендовать мне что-либо по CRM, я скорее подумаю, что он говорит мне, что купить, потому что получит комиссионные. Я заподозрю (прости меня грешного, господи), что это попытка сбыть книгу, которой магазин затоварен, или же за этим скрываются его собственные цели, а не мой интерес. Странно, что если книга предложена на основе читательских предпочтений, то сама природа рекомендации – аналитическая, без чьего-либо личного участия – повысит мою склонность взглянуть на нее. Это в моих целях и под моим контролем. Хотя я не говорил за время транзакции ни с одним человеком. Хммм...

Как вы увидите в главе 9, то, что раньше было столами справок или ответами на вопросы клиентов, сейчас можно организовать в Интернете таким образом, что клиент сам находит ответ на свой вопрос. Раньше документ, содержащий ответ, отсылался по факсу. Сейчас это устроено значительно сложнее, причем информация обслуживания мгновенно доступна как представителю по сервису клиентов (оперативному), так и сервису без участия представителя, но через взаимодействие с клиентом.

Это взаимодействие является ключевым компонентом CRM, особенно в ее онлайновой разновидности. Теперь мы готовы двинуться дальше. CRM определена. Переходим к eCRM.

2

eCRM без «e»: новейшая система

Отыскать разницу между CRM и eCRM (не считая буковки «e») всегда было непросто. В своих выступлениях я часто использовал эти два понятия взаимозаменяемо. И был прав. Вроде бы. Можно сказать, что сегодня разница между CRM и eCRM отсутствует вовсе. Ее просто нет, что бы вы ни слышали от больших серых волков маркетинга.

Это оспариваемое утверждение все больше приближается к истине, поскольку размещенная в Интернете CRM становится нормой. Если с CRM нельзя работать в броузере, то это – CRM для ларька, торгующего напитками. Полностью неконкурентоспособная. И не важно, что думают или что кому-то нравится. Повторяю: неконкурентоспособная. Однако заметьте, я не сказал, что CRM, основанная на Интернете, теперь стала нормой. Как вы увидите далее в этой и других главах, CRM, основанная на Интернете, с 2002 г. вышла на передний план.

И я совсем не преувеличиваю. Начиная с создания «e»-комплексов компании E.piphany на основе Java в 1999 г. и выхода в том же году продукта OEP от Onyx, последний гвоздь в крышку «e»-гроба был забит выпуском PeopleSoft CRM 8.0 и позднее выходом Siebel 7.0 с архитектурой Smart Web. Почему? Архитектуры этих систем с самого начала написаны на базовых языках Интернета, таких как Java, JavaScript, HTML или DHTML. Каждый уровень определяется «полнотой базирования на Интернете» его программы. Еще немного и остальные разработчики осознают это.

CRM и eCRM: в чем разница? Да и есть ли она?

Считалось, что разница между CRM и eCRM заключалась в том, что eCRM представляла собой приложения самообслуживания, размещенные в Интернете, тогда как просто CRM использовала архитектуру клиент-сервер. В то же время eCRM рассматривалась как CRM, имеющая портал или точку входа для броузера. Споры разгорались, становились

все горячей, но в конечном итоге оказывались бесполезными. Находили множество проблем, аспектов, подходов, технологических решений, отличавших eCRM от CRM на основе архитектуры клиент-сервер. Некоторые из них были общими концепциями, относящимися к Интернету. Другие – общими аспектами разработки приложений для Интернета. Третья группа концептуально и напрямую была связана с eCRM и ее реальной ценностью для бизнеса.

Взглянем на заголовок статьи 2001 г.:

> «Насколько CRM отличается от eCRM и есть ли в пакетах CRM функции, делающие их пакетами eCRM?» (SearchCRM.com, 26 апреля 2001 г.)

Пол Суини (Paul Sweeny) вполне справедливо ответил, что различия между двумя видами системы начали размываться.

После бума так называемого «.com» («dot-com», «дот-ком») Интернет как канал взаимодействия получил всеобщее признание. Это тут же сказалось на спорах вокруг сравнения CRM и eCRM. eCRM являлась просто средством взаимодействия, а не отдельной технологией. Такие компании, как консалтинговая фирма Breakaway Solutions (среди многих других), в своих материалах использовали термины CRM и eCRM взаимозаменяемо, точно так же, как сделал я в первом издании книги. Но было вполне справедливо отмечено, что буква «е» добавляла еще одно измерение – мощный и гибкий канал, который клиенты могли использовать для взаимодействия с компаниями. Отметьте, что eCRM в данном втором издании, за исключением этой главы, вкладывается в понятие CRM. Это слияние терминов, которое вошло в словарь бизнеса XXI века после того, как лопнул пузырь «дот-комов». Но уж конечно, оно получше всяких «бросовых облигаций», «отрицательных долей участия» или «кордампов» (coredump).

Но к середине и концу 2001 г. вопрос: «е» иль не «е»? все еще звучал по-гамлетовски. С исчезновением различий между CRM и eCRM при переосмыслении этого слияния появились пугающие искажения терминов производителями и другими участниками процесса. Например, статья в одном из изданий, посвященных CRM, приводила таблицу, в которой компания-разработчик ПО CRM утверждала, что одно из различий между традиционной CRM и eCRM заключается в том, что традиционная CRM является «сосредоточенной на компании»! С учетом того, что уже известно о CRM, мой единственный ответ на это утверждение: каков мошенник! Все это было состряпано производителем, который хотел выделить и обосновать преимущества своего продукта – «eCRM». Далее в статье утверждалось, что есть и другие различия между этой самой традиционной CRM и eCRM, например тот факт, что автоматизация работы торговых представителей и автоматизация маркетинга предприятия не столь интегрированы в традиционную CRM, как они интегрированы в eCRM. Также утверждалось, что в традиционной CRM данные о клиенте использовались для обзора истории, а в eCRM – для персона-

лизации, дополнительных продаж (up-selling) и кросс-продаж (cross-selling). Куда уж дальше! Настолько развенчать CRM и только ради «дифференциации» своего комплекса eCRM, который был тем, чем CRM являлась тогда и является сейчас. Этот пример самовосхваления показывает, до какого абсурда можно дойти, если искать различия там, где их давно нет. То был май 2001 г. Момент полного слияния терминов быстро приближался.

С технической точки зрения движение к этому слиянию терминов началось в 1999 г., когда был выпущен уже упоминавшийся продукт OEP 1.0 (Onyx Enterprise Portal) и комплекс E.4 от E.piphany. Однако выпуск этих продуктов еще не означал, что интернет-архитектура получила всеобщее признание в сердцах и умах делового сообщества. И если даже в этой книге можно иногда наткнуться на намеки о различии CRM и eCRM, назойливое «e»-отличие в техническом плане практически почило. С выходом в июне 2001 г. PeopleSoft CRM 8.0 (а годом ранее – точно такой же интернет-архитектуры для приложений EPR той же компании) и чуть позже архитектуры Smart Web 7.0 от Siebel переворот был практически завершен. CRM победила, «e»-отличие ушло в прошлое. Причина проста. Чтобы быть CRM XXI века или пользоваться ею, нужно либо иметь, либо использовать приложения на основе броузера.

А что плохого в старом способе?

А нельзя ли все оставить по-старому («по-старому» – значит, CRM с архитектурой клиент-сервер)? А вот нет. Использование Интернета как главной артерии для бизнеса обуславливает продолжающееся и при написании этой книги развитие CRM. Чем большая часть населения США будет чувствовать себя вполне комфортно и безопасно, используя Интернет, тем с большей вероятностью все большее число стандартных деловых сделок, осуществляемых по телефону или даже при личной встрече, будут совершаться через Интернет. Начальный толчок и продолжающееся наступление онлайновой деловой активности проистекают из любимого занятия Америки – делать покупки. Этот факт нашел отражение в исследовании Roper/AOL Cyberstudy (начало 2000 г.) привычного поведения при покупках онлайн. Исследование показало рост числа пользователей Интернета, покупавших что-либо онлайн, от 31% в 1998 г. до 42% пользователей в той же группе, почти регулярно делавших покупки через Интернет в 1999 г. Рост обусловлен все большим участием женщин. В 1924 г. среди покупателей было только 24% женщин; в 1999 г. женщины составляли уже 37% всего числа покупателей. Ожидается, что тенденция повышения этого процента сохранится, поскольку исследования, проведенные в середине 2000 г., показали, что женщины впервые составили большинство пользователей Интернета (52%). Forrester Group оценивала рынок предприятие–клиенту (B2C) в 2004 г. в 184 млрд. долларов.

Но и это ничто по сравнению с потенциалом рынка предприятие–предприятию (B2B). До взрыва «дот-комов» оценки рынка B2C были невероятно оптимистичными; но даже эти $184 млрд. объема рынка B2C меркнут в сравнении с оценкой Forrester Group для рынка B2B на сумму 2,7 триллиона – а они были пессимистами. Оценки Garthner Group на тот же период дают 7,3 триллиона долларов. Однако после коллапса интернет-компаний и событий 11 сентября 2001 г. оценки рынков понизились, хотя и не столь резко, как можно было бы предположить. Например, в октябре 2001 г. в обзоре состояния глобального рынка ИТ от IDC прогнозировались расходы на информационные технологии в сумме 1,3 триллиона долларов за пять кварталов, начиная с четвертого квартала 2001 г., причем учитывались только прямые расходы. И это после всех ударов по рынку ИТ.

Помимо прогнозов важен кардинальный рост обоснованной уверенности участия в коммерческой онлайн-активности. Какое значение это имеет для CRM? Каким образом переход на Интернет может означать какое-то улучшение или хотя бы существенное отличие для предприятия?

Опыт работы с Интернетом

Как ни банально это звучит, существует «опыт Интернета». Это сложный комплекс отношений между тем, кто бродит по Интернету, и тем (анонимом или нет), кто находится на другом конце линии Интернета, причем сам Интернет – это канал, который каждая сторона использует для связи с другой стороной. Взаимоотношения между сторонами и взаимодействия между ними сильно отличаются от обычных форм взаимодействия. Например, как часто вы решали послать другу сообщение по e-mail вместо того, чтобы позвонить по телефону? Подспудная мысль – легче послать сообщение, чем позвонить. В этом ли причина? Давайте посмотрим. Вы посылаете сообщение из четырех абзацев о том, что случилось на работе. У вас, конечно, находятся свои соображения по этому вопросу и у вашего адресата тоже. Вам просто необходимо высказать свои соображения по его замечаниям… и так до бесконечности. Всего – минут десять на набор и отсылку сообщений. Если ответа не требуется, пять минут максимум. Звонок по телефону, особенно при сокращенном наборе, займет, вероятно, 2 минуты или 5 минут с обменом комментариями. Но сообщения по электронной почте, лишенные всех нюансов (интонации и эмоции), которые есть в телефонном разговоре, можно написать в свободное время (т. е. они не привязаны к конкретному моменту), послать в любое время, и отвечать на полученные сообщения вы и ваш друг сможете, когда захотите. К тому же ничего не отвлекает от обмена мнениями. Заявленная тема и есть предмет обмена сообщениями. Ни больше, ни меньше. Взаимодействие состоялось, хотя реально взаимодействия не было. Никакой нагрузки, никаких эмоций, никаких сложных мыслительных процессов. Что есть – то и есть, хотя вы и не

сэкономили ни секунды времени. Но это только кажется, потому что вы больше контролируете процесс индивидуально.

В этом отражено как хорошее, так и особенное в опыте Интернета. В чем особенное? Это социальное взаимодействие в изоляции, которое создает столько же проблем, сколько и решает. Реальной замены человеческому общению, конечно, нет, но нет и способа, которым человек может все время охватывать все аспекты отношений с клиентом. Например, если вы как торговый представитель звоните клиенту и встречаетесь с одним из руководителей компании, вам было бы полезно знать, что это лицо звонило в другой отдел неделю назад с вопросом о сервисе клиентов. Этот руководитель также заглянул в Интернете на страницы, посвященные ПО по отслеживанию расходов и пакету финансовых приложений ERP, предлагаемым вами. Он также просмотрел демонстрационный материал и загрузил доклад по интеграции CRM и бэк-офиса. Вся эта информация о работе руководителя компании в Интернете была зафиксирована различными средствами сайта и централизована в базе данных о клиентах. Она была проанализирована различными аналитическими алгоритмами и затем сведена в справку, доступ к которой вы получаете через ноутбук или карманный компьютер, в зависимости от используемого в eCRM программного обеспечения. К тому времени, как вы доберетесь до офиса того руководителя, вы будете во всеоружии и в полной боевой готовности (в смысле информированности). Веб-сайт, посещенный этим руководителем, отлично рекламирует предлагаемые вами продукты. Руководитель мог решить, что ваш пакет финансовых приложений – это то, что ему нужно. Ему также понравился дизайн сайта и изобретательность демонстрационных материалов. Все это укрепило его подсознательную веру в возможности предлагаемого продукта, профессионализм поставщика и, значит, способность вашего продукта успешно отвечать поставленным требованиям.

Интернет-транзакции этого руководителя – лишь малая часть интернет-опыта. Какова цель интернет-опыта в мире CRM? Она состоит в идентификации клиента, определении его ценности и взаимодействии с ним. Так обстоит дело независимо от того, индивидуальный ли это клиент, который делает покупки чаще других, или это корпорация, которая ведет бизнес с поставщиком больше (или меньше), чем любой другой клиент. Отличительная сущность клиента делает необходимыми введение инноваций, чтобы идентификация, определение ценности и взаимодействие привели к выгоде вашей компании и вашего клиента.

Ценность CRM (или eCRM до полного слияния терминов) состоит в формировании этого «целостного интернет-опыта» у клиента. Каналы традиционной CRM на основе архитектуры клиент-сервер не могут обеспечить такую полноту, поскольку, возможно, не предоставляют клиенту прямой доступ к интерфейсам и функциональным возможностям. Обычно CRM обеспечивает комплекс инструментов, которые, хотя и используют Интернет, не сконструированы изначально для использования в Ин-

тернете. Они скорее предназначены для более эффективного выполнения отделом компании или конкретным сотрудником исследовательской работы, связанной с клиентами, маркетингом и сервисом. В прошлом, до появления Onyx, E.piphany, а позднее и PeopleSoft, не было таких изначально разработанных или переработанных продуктов, чтобы все их функции, внешние и внутренние, были полностью основаны на Интернете. Например, средства персонализации больше подходят к опыту клиента в Интернете, чем к внутренним корпоративным процессам в архитектуре клиент-сервер (более подробно персонализация обсуждается в главе 8). Однако даже этот использующий или основанный на Интернете «опыт» не гарантирует полного удовлетворения системой eCRM. Брент Фрей, президент и глава компании Onyx Software, предостерегает:

> «eCRM – это термин, который некоторые используют для описания обращенной к клиенту интернет-части CRM. Этот термин обычно подразумевает такие возможности, как базы знаний самообслуживания, автоматизированный ответ по e-mail, персонализация содержания сайта, увязка продуктов в пакеты и ценообразование. eCRM дает пользователям Интернета возможность взаимодействия с предприятием через предпочитаемый ими канал, а предприятию позволяет заменить технологией дорогостоящих агентов клиентского сервиса. Поэтому ценность, главным образом, проистекает из улучшения удовлетворенности клиента и снижения затрат с помощью повышения эффективности.
>
> Сегодня вы оказываете плохую услугу компании и клиентам, делая различие между eCRM и тем, что осталось от CRM. Клиенты узнают вашу компанию и ваш бренд по людям, процессам и предложениям. Если на вашем веб-сайте клиент получает один опыт, позвонив по телефону – другой, третий – когда звонит какой-то торговый представитель, который даже не подозревает, что разговаривает с тем, кто уже является клиентом, четвертый – при личном разговоре и пятый, получив по e-mail рекламу продукта, который у него уже есть, то у вас проблемы. Если взаимодействие по одному каналу не согласуется с общением по другим каналам, то лишь вопрос времени, когда клиент разочаруется и станет присматриваться к предложениям других фирм, у которых с этим порядок. В отношении eCRM могу только посоветовать: перестаньте искать различия с CRM и подумайте об обеспечении согласованного единообразного опыта клиента во всех точках контакта с ним».

Характерные черты архитектуры CRM

Вероятно, предметом наиболее ожесточенных споров вокруг различия eCRM и CRM была «е»-технология. Споры закончились, хотя многие со мной не согласятся. Для большинства ИТ Интернет стал избранным средством связи. Интернет также является архитектурой, выбранной

для CRM, хотя и остается технологией переднего края. Но это лишь вопрос времени – и Интернет станет общеупотребительной архитектурой CRM.

Механика: перестроить механизм или сделать новый?

Некоторые компании-поставщики CRM добавили веб-возможности в свои приложения и объявили их «готовыми к Интернету». Другие перекроили их с самого основания, так что теперь это настоящие веб-приложения, а не приложения клиент-сервер, просматриваемые в Интернете. Эти различия архитектуры фундаментальны. Простой доступ из броузера еще не обеспечивает интернет-архитектуру CRM. В технологической реализации обещанной поддержки действий клиента действительно важную роль играют невидимые технические детали. Например, требуется ли приложение, реально оптимизированное для работы с Интернетом, т. е. использующее HTML, доступное с настольного ПК, карманного компьютера или ноутбука, поддерживающее протоколы безопасности Интернета, связь по TCP/IP и т. д.? Или лучше подойдет приложение, работающее в более стандартной среде клиент-сервер с упрощенным доступом посредством броузера, но лишь с половиной функциональных возможностей по сравнению с интернет-приложением? (Простите мою пристрастность в этом вопросе.)

Интернет-приложения CRM управляются серверами приложений. Эти серверы, часто имеющиеся в трехуровневых архитектурах, созданы не только для Интернета. Трехуровневый подход был разработан под архитектуру клиент-сервер. Однако наилучшая современная архитектура для Интернета – многоуровневая. Серверы приложений обеспечивают заранее сформированные веб-страницы для веб-сервера, предоставляющего их клиентам через их веб-броузеры. Эта модель сохраняет фундаментальное свойство Интернета как среды связи – всеобщий, платформонезависимый доступ к данным в любой момент из любой точки. Нет программы или приложения, которые нужно размещать на пользовательском ПК; таким образом, пользователи получают мгновенный доступ к приложениям, имея нужный URL и авторизацию. Это то же самое, что просматривать веб-страницы с помощью веб-броузера – щелкните на нужной ссылке и получите информацию.

Это, однако, не означает, что все интернет-архитектуры одинаковы (можно ли назвать того, кто так думает, «веб-истом»?). Чтобы убедиться в моей правоте, кратко рассмотрим некоторые различия ПО CRM-компаний, претендующих на то, что их продукт относится к интернет-архитектурам (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Сравнительный взгляд на интернет-архитектурные компоненты CRM

Компания	Компоненты интернет-архитектуры
PeopleSoft	PowerHTML, JavaScript, XML, WML, WMLScript, HTTP, WAP
Oracle	HTML, Java, Oracle формирует полный переход на HTML
Siebel	DHTML, JavaScript, XML, объектная модель документа (DOM), WML, WAP
E.piphany	C/C++, HTML, JavaScript, переход к J2EE (Java 2 Enterprise Edition), имеет общую платформу метаданных
Onyx	n-уровневая XML-интеграция, нацеленная на использование преимуществ веб-служб Microsoft.NET
Pivotal	XML, ориентация на Microsoft.NET
Microsoft CRM	Micrsoft .NET v.2, Microsoft Framework
KANA	XML, J2EE, Enterprise JavaBeans, COM и KANA Data Objects (KDO)

Взгляд вглубь: интернет–архитектура PeopleSoft CRM 8.0

Рассмотрим подробнее архитектуру одного из приведенных в табл. 2.1 производителей – PeopleSoft CRM 8.0.

Почему эти? Как отбирались примеры для этой книги

Пояснение критериев, применявшихся для выбора PeopleSoft в качестве примера, покажет вам, как я строил эту книгу и как проявляются пристрастия, нравится это вам или нет. В таких вопросах политика роли не играет, однако пристрастная нейтральность имеет место. Для написания этой книги мне нужно было заручиться поддержкой производителей, их клиентов (т. е. высшего руководства и пользователей), аналитиков CRM, системных интеграторов, независимых консультантов по CRM, партнеров производителей и журналистов, пишущих об ИТ, а также опираться на собственные наблюдения и независимые исследования. Я крайне самоуверенный парень, как многие авторы, и многое из того, что я делаю и говорю, – результат исследования достоверных источников. Эта работа заняла много времени. Я очень тщательно проанализировал полученную информацию – обсуждения, подробные записи, вырезки, файлы Acrobat и MS Word, результаты поиска в Интернете, многие другие бумажные и электронные источники. В результате получилась

книга, отражающая мои взгляды на мир CRM. Излагая эти взгляды, даже нелицеприятные, я старался сохранить беспристрастность, хотя, наверное, мне это не всегда удавалось. Однако все эти тяжкие труды привели к тому, что мне было просто (как может показаться) выбрать производителей для примеров.

А теперь собственно о причинах, по которым я выбрал PeopleSoft для данного примера:

1. PeopleSoft представлена на рынке широким спектром активных приложений Enterprise-уровня для франт- и бэк-офисов, объединенных в комплексном пакете, что демонстрирует использование интернет-архитектуры. То же справедливо в отношении Oracle.
2. У PeopleSoft уже есть история этой архитектуры. Два года назад она была реализована в пакетах для управления человеческими и финансовыми ресурсами (ранее известных как ERP), реально представляющих то, как должна выглядеть сложившаяся интернет-архитектура. (Другие архитектуры двухлетней давности – E.piphany и Onyx.)
3. Продукт является масштабируемым (т. е. настраивается по размерам бизнеса, как, впрочем, и несколько других упомянутых продуктов, особенно E.piphany и Siebel) и, таким образом, доступен в различных объемах – с последствиями, которые здесь не рассматриваются.
4. Название PeopleSoft CRM 8.0 гораздо чаще других встречалось в результатах моих многочисленных расширенных поисков по архитектуре CRM, полученных с помощью разнообразных средств Интернета, указывая, таким образом, на важность правильного маркетинга и способность целенаправленно размещать свои метатеги.
5. PeopleSoft относится к тем, кто наиболее охотно снабжал меня необходимыми подробностями для получения полной картины архитектуры, хотя и остальные были довольно любезны.
6. Независимые аналитики называют интернет-архитектуру PeopleSoft «лучшей в своем классе», а читатель всегда заслуживает самого лучшего.

Само устройство архитектуры не было предметом изучения, поскольку здесь диапазон изменений очень широк, как кратко показано в табл. 2.1.

Словом, я выбрал PeopleSoft – продукт, который уцелел, пройдя через все эти фильтры.

Интернет-архитектура PeopleSoft (рис. 2.1) представлена полностью новой программой на языке, который PeopleSoft называет PowerHTML, и работает со стандартными протоколами и языками Интернета, такими как HTTP и XML.

Доступ к этим интернет-приложениям легко осуществляется через веб-броузер. Опыт пользователя интернет-приложений поддерживается

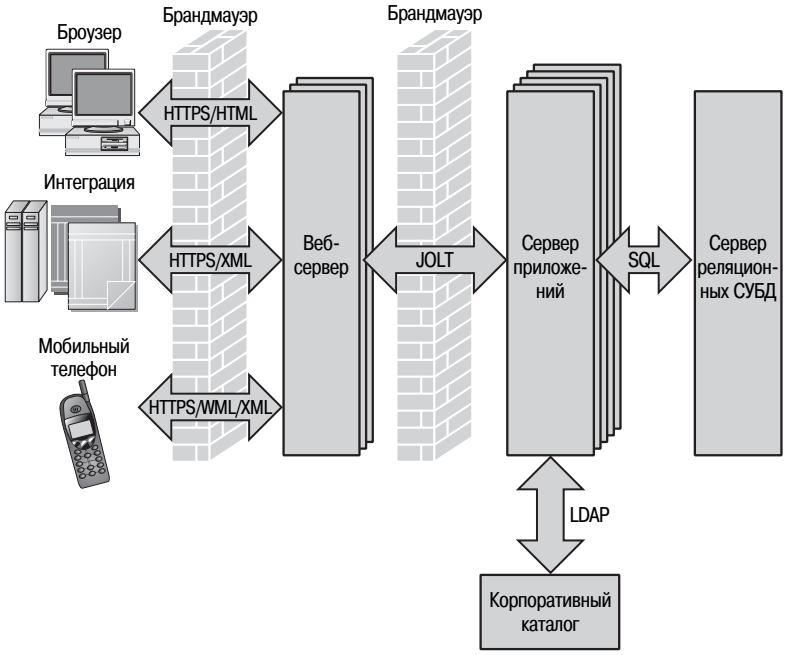

Рис. 2.1. *Схема интернет-архитектуры PeopleSoft CRM 8.0*

через парадигму веб-подхода, ощущений и использования. Это не «Windows Millenium в Интернете».

В этом состоит ключевое отличие для менеджеров ИТ. Для интернет-приложений не требуется устанавливать никакое клиентское ПО: броузер и есть клиент. ПО устанавливается на сервере. Это, как и везде, называется «без кода на клиентской стороне» («zero code on the client»). Архитектура имеет реально многоуровневую, сервероцентричную модель с разделением функций представления, бизнес-логики и управления данными. Если вы не знакомы с интернет-приложениями, попробуйте вспомнить, что вы думаете о загрузке приложений и интерфейсе, открывая Microsoft Word 2000 или XP. Полагаю, что ничего. Это обыкновенное действие – как ходить. Это просто так устроено. Ничего интересного или особенного. Подумайте об этом, загружая броузер Internet Explorer 6.0 для выхода в Интернет. Вы думаете только о том факте, что загружается ваше подключение к Интернету, а не о том, сколько кода загружается или сколько все это стоит. Эти мелкие мысли остались у менеджеров ИТ и финансового директора. Но они не являются частью ПК. С точки зрения интернет-приложений броузер не отличается от интерфейса Word. Это просто деталь рабочего стола. Никакого модема, ничего специального. Обычный элемент окружающей среды, ничем не выделяющийся среди прочих. Особенно хорошо это срабатывает, если у вас широкополосный канал, например: E1 или E3, кабель-модем или DSL,

которые позволяют быть в Интернете постоянно – 24 часа в день и 7 дней в неделю. Если CRM-приложение строилось с нуля, то откуда бы вы ни подключились, оно доступно так же, как на рабочем столе.

Другая важная особенность принципа «без кода на клиентской стороне». Если все настолько прозрачно, как думаете вы, пользователь, то вам должно быть все равно, есть ли код на клиентской стороне, раз это облегчает ваш труд и делает его более производительным. Стоимость ИТ лучше оставить финансовым гуру и менеджерам ИТ, которые должны разъяснять итоговую стоимость владения финансовым гуру. Вам это нужно, потому что дает доступ к тому, что вы делаете, с любого устройства – ПК, PDA, ноутбука или, если вы совсем уж круты, карманного компьютера.

Напротив, CRM-приложения с доступом из Интернета не обеспечивают сходный уровень бизнес-услуг, поскольку они не базируются только на данных. Этим системам требуется код приложения – апплеты или элементы управления, – который скачивается и устанавливается в системах пользователей, чтобы те могли взаимодействовать с базой данных CRM. Это может разрушить платформонезависимость и представлять технические трудности для сохранения принципа Интернета «всегда и везде». Требование установки программ в системе каждого пользователя агрессивно. Оно увеличивает нагрузку с точки зрения стоимости эксплуатации и обслуживания и не всегда может оказаться выполнимым. Если директор по продажам отправился в отпуск без ноутбука (это же, в конце концов, отпуск), ему, возможно, не удастся убедить менеджера интернет-кафе по соседству позволить ему загрузить и установить специальные приложения, чтобы просмотреть последние заказы, сводки и т. п. Партнерам тоже, возможно, не понравится то, что для работы нужно установить «чужую систему».

Если вам важно, чтобы имелась возможность соединить сотрудников с клиентами, партнерами и поставщиками, важно понимать ограничения, которые «Windows Millenium в Интернете» может накладывать на процесс работы предприятия. Можете ли вы представить, что для чтения газеты или котировок на биржах в Интернете потребуется установить специальное приложение? Как и при любой покупке, *качество на риск покупателя* (*caveat emptor*).

Интернет-архитектура и интеграция

Интернет-архитектурам придется пройти тернистый путь. Может случиться, что покупающая CRM компания уже долгое время использует SAP, или внедрила собственную внутреннюю систему, или на ее нескольких сайтах есть и системы с мэйнфреймом, и архитектура клиент-сервер. Как увязать все это с новомодной интернет-архитектурой? Имейте в виду, что одна из самых трудноразрешимых проблем, которые, вероятно, возникнут, заключается в том, что способы работы с данными и оставшимися банками данных в существующих системах клиента бу-

дут отличаться от того, что известно интернет-архитектуре. Если не найдется какой-либо способ справиться с этой проблемой посредством Интернета, возможна катастрофа. Наверное, самая сильная сторона архитектуры PeopleSoft – в элегантном подходе к интеграции. С помощью того, что в PeopleSoft называется «брокером интеграции» («Integration Broker»), и большого числа открытых готовых точек интеграции (EIP – Enterprise Integration Point) в сочетании с исключительно изобретательной технологией портала, способность работать со всем и иметь доступ ко всему стала нормой, хотя и не без трудностей. В мире CRM ничто не является тем, чем кажется, и ничто не совершенно. Брокер интеграции централизует всю обработку транзакций, что позволяет продолжать выполнять необходимые операции любой старой системы или третьих сторон.

Идея точек EIP является центральной для всей интернет-архитектуры, даже если она так и не называется. Эти точки представляют собой открытые, стандартные многократно используемые фрагменты кода, которые дают разработчикам готовые средства для взаимодействия с внешними системами и другими системами PeopleSoft. В мире SAP они назывались BAPI (Business Application Programmers Interfaces – интерфейсы программиста бизнес-приложений). У нас их называют «я-так-счастлив-что-я-непрограммист».

PeopleSoft обеспечивает эти EIP посредством собственной открытой среды интеграции (OIF – Open Integration Framework) – многофункциональной схемы, которая является основой для различных взаимодействий между системами и состоит из нескольких частей:

Обмен сообщениями (Applicaton messaging). Это модель связи и синхронизации одной системы с другой по принципу публикации/подписки (push/pull). Она работает с XML-сообщениями, которые не обязательно знать той, другой системе. Когда наступает конкретное бизнес-событие, создается сообщение, направляемое любому числу пользователей, подписавшихся на это сообщение.

Бизнес-связи (Business interlink). Взаимосвязи предприятия – это собственная версия того, что называется связующим ПО, или интеграцией приложений (EAI – Enterprise Application Integration). Используя C или C++, или Java, или COM API другой системы, а если этого недостаточно, то XML поверх HTTP, эти взаимосвязи – готовые подключаемые модули (plug-ins), которые идентифицируют транзакцию, создают обертку для API третьих сторон, а затем позволяют передавать данные от третьей стороны или к ней. Очень крутая штука. Избавляет от необходимости покупать EAI-приложения, если работает нормально. С другой стороны, ваши API могут не соответствовать, хотя это маловероятно.

Компоненты интерфейса API (Component interface API). Эти компоненты легко узнаваемы в мире бизнеса – заказ на продажу (sales order), счет-фактура (invoice) или любая другая форма. Интерфейс –

это способность архитектуры распознать посредством API документ в форме другой стороны и передать данные PeopleSoft этой форме. Это может делаться с помощью тех же языков и протоколов, что и взаимосвязи предприятия, плюс CORBA и EJB.

PeopleCode Java. Эта часть OIF на самом деле не так впечатляет, как другие. Это специальные PeopleCode-классы Java для программистов, которые много писали на Java. В PeopleSoft 8 также внедрен WebLogic Server от BEA System – ведущий на рынке сервер веб-приложений J2EE, так что можно реализовывать совместимые с J2EE сервлеты, страницы JSP (Java server pages), компоненты Enterprise JavaBeans (EJB), службы сообщений JMS (Java messaging services) и службы других платформ. Не то чтобы это не приносило пользы, это полезно, но не является отличительной чертой. Для программистов это очень ценно, а для читателя этой книги – вряд ли.

Объект разметки файла и механизм приложения (File Layout Object и Application Engine). Если в качестве способа интеграции PeopleSoft со старыми существующими системами применяется обработка на уровне файлов, то для широкомасштабных пакетных процессов используется механизм Application Engine. Объект File Layout Object служит для представления неструктурированного файла, содержащего данные в формате XML, разделенные на столбцы или с разделяющими символами (такие как CSV) в виде метаданных.

Менеджер EDI (EDI Manager). Это полезно для тех старых систем, которые еще используют EDI, а не XML (большинство читателей посмеются над этим, но на самом деле EDI используют еще очень много компаний). EDI Manager работает с обоими стандартами для EDI – как с X.12, так и с EDI-FACT, популярным в Европе. Можно сформировать торговых партнеров. С помощью EDI Manager можно отображать исходящие транзакции. Если распознается входящая транзакция EDI, она преобразуется в бизнес-документ PeopleSoft и обрабатывается. Это удивительно полезная часть, учитывая современное использование EDI.

Открыть запрос (OpenQuery). Это инструмент и драйвер ODBC, позволяющий приложениям третьих сторон взаимодействовать с PeopleSoft через ODBC. Просто.

Это классическое представление нормально функционирующей (по крайней мере, в принципе) интернет-архитектуры. Зрелая, готовая к работе со старыми системами и системами третьих сторон и в целом достаточно сложная, чтобы подойти для предприятия любого размера.

Чтобы лучше разобраться, как работают различные части кода, возьмем две-три разные точки EIP и посмотрим, что они делают. Описания в табл. 2.2 взяты прямо у PeopleSoft. Они представляют конкретные действия, которые могут выполнять эти EPI в готовом, не доработанном виде. Это пример того, как читают интернет-архитектуру системы, обычно работающие совсем в ином мире.

В итоге разница между интернет-архитектурой и более традиционными способами задействования через Интернет заключается в следующем:

Занимаемое место. Интернет-приложения обычно размещаются на сервере с броузером в качестве клиента, без дополнительного кода на клиентской стороне. А приложения клиент-сервер, использующие Интернет, требуют загрузки на компьютере приложений и апплетов для выполнения специальных функций.

Ощущения. С броузером в качестве клиента легко почувствовать реальность доступа из любого места в любой момент, потому что прозрачен доступ ко всем функциям. Если вы загружаете и выгружаете апплеты всякий раз, когда нужна какая-либо функция, вы чувствуете, что меньше управляете ходом событий в интернет-CRM. А в интернет-архитектуре вы получаете доступ с вашего ПК в офисе, или с ноутбука в пути, или же, если лишние 6,5 фунтов багажа вас удручают, с компьютера Compaq IPAQ3835 в кармане ваших мобильных брюк-Dockers – без единого бита клиентского кода, если все сделано как нужно.

Программа перехода (backend code). Хотя CRM считается технологией франт-офиса, в том смысле, что приложения и доступны клиенту (обращены к клиенту, customer-facing), и воздействуют на него, однако у франт-офиса есть и тыльная сторона. Другими словами, чтобы добавить букву «е» перед CRM (которая, разумеется, будет убрана в конце этой главы), для реалистичной интернет-архитектуры придется использовать средства разработки для Интернета. Средства,

Таблица 2.2. Показательные точки интеграции (EIP)

Название EIP	Описание
PRODUCT	Синхронизирует информацию продукта с CRM или внешней системой третьей стороны. Затрагиваются разделы информации: Product Item (позиция продукта), Product UOM, Product Price (цена продукта) по BU, Product Group (группа продукта) и Product Competitor (конкурент продукта).
SALES ORDER	Создает заголовок (header) заказа на продажу, информацию о продуктах и отгрузке (shipment information) из внешней системы. Это сообщение загружает информацию заказа на продажу в таблицы этапа исполнения заказа (order staging table). Это сообщение может получать транзакции от системы сообщений XML/EDI (850 транзакций), интеграции CRM или внешних систем третьих сторон.
LOCATION TABLE	Синхронизирует в таблице расположения (Location Table) данные между базами данных HRMS PeopleSoft и ERP, а также между PeopleSoft и системами третьих сторон. Использует Location Table для определения физического размещения внутри организации, например, главного офиса, филиалов (branch offices), удаленных отделов продаж и т. д.

использующие HTML, Java, JavaScript, Enterprise JavaBeans (EJB), Perl, CGI или XML, – основа для размещения CRM в Интернете. С появлением рынка устройств персональных электронных помощников (PDA) в этот список можно добавить WAP и WML.

Сравнение интернет-архитектуры PeopleSoft CRM 8.0 и архитектуры Siebel 7.0 Smart Web

К концу 2001 г. двумя основными конкурентами в сфере интернет-архитектур CRM были компании PeopleSoft и Siebel, которые переработали свои приложения и переписали ПО, добившись «интернетности» (слово придумано мной). Учитывая, что одна из самых сильных сторон Интернета – высокая стандартизация программ, очевидно, что между ними не должно быть слишком больших различий; или это не так? В конце концов, разве HTML – не просто HTML, а JavaScript – не более чем просто JavaScript, и т. д. и т. п.? Взглянем на табл. 2.3.

Таблица 2.3. Сравнение интернет-архитектуры PeopleSoft CRM 8.0 и архитектуры Siebel 7.0 Smart Web

Характеристика	PeopleSoft CRM 8.0	Siebel 7.0 Smart Web
Протоколы и языки	PowerHTML, (XHTML/ JavaScript), XML, WML, WMLScript, HTTP, WAP	DHTML, апплеты Java, JavaScript, XML, Document Object Model (DOM)
Клиент	Без кода на клиентской стороне, нулевой след	Без кода на клиентской стороне, нулевой след
Поддержка броузера	Internet Explorer, Netscape Navigator	Internet Explorer
Сервер(ы)	Internet Applicatoin Server	Web Server как связующее ПО
Технология портала	Наиболее развитый портал на рынке систем CRM Enterprise-уровня	Адаптация Plumtree собственной системы Enterprise Class Gadget Framework, называемая новой технологией портала Siebel Systems Framework
Степень интерактивности	От средней до высокой	Высокая
Отзывы: хорошо и плохо	AMR называет архитектуру лучшей в своем классе	Развитые средства графического интерфейса пользователя (GUI); нет совместимости со стандартными инструментами веб-разработки (Dreamweaver, другие инструменты IDE)

Мое заключение? Каждый травится своим ядом. Что вам нужно, то вам и нужно. Победитель тот, кто удовлетворяет требованиям вашей CRM.

CRM и порталы

Что же такое эти порталы? До Интернета корпоративные порталы были дырами пространственно-временного континуума, сквозь которые проходил флагман Star Trek. С появлением Интернета корпоративные порталы получили совсем иное значение, став шлюзами для всего интернет-сообщества и клиентской активности.

Портал – это шлюз к целому массиву сервисов или, оптимально, к целому сообществу. Это централизованная точка входа, обычно находящаяся на веб-сервере, который связывает многочисленные источники информации и интерактивности и позволяет персонализировать любые или все сервисы для пользователя, входящего в портал. Доступ к персонализации осуществляется по паролю и идентификатору пользователя (ID). Для каждого отдельного пользователя имеется свое представление доступных ему массива информации, товаров и услуг. Это очень удобная концепция, обеспечивающая пользователю максимум контроля. Кроме того, набор товаров, услуг и информации универсален и доступен с различных серверов вне портала. Таким образом, тысячи пользователей получают то, что им нужно, причем все, что есть, доступно всем, а процесс проводки заказа и безопасность уже встроены. Хорошим примером продукта для разработки портала является инструмент Corporate Portal компании Plumtree Software.[1] В конце 2000 г. была выпущена версия 4.0, а затем версия 5. Программные инструменты этой компании позволяли создавать взаимосвязанные порталы в сочетании с «навесными орудиями» («gadgets») – надстройками (add-ins) порталов, размещенными во многих местах, – благодаря использованию средства параллельной обработки MPPE (Massively Parallel Processing Engine). Это дает порталам огромные возможности, открывая их пользователям доступ ко многим порталам, во много раз расширяя выбор товаров, услуг, информации и сообществ.

Как разместить портал? Какие выгоды дает он компании? Еще один совет Брента Фрея из Onyx:

> «Хороший портал CRM объединяет всю полезную клиентскую информацию в одном приложении или на одном ПК в формате, настроенном и персонализированном для операций с данными целого отдела или индивидуально. В идеале портал не просто предоставляет доступ к данным о клиентах, а становится базой знаний, настраиваемой под требования каждой отдельной группы, объединяя веб-содержи-

[1] Компания Plumtree тоже не избежала поглощения: во второй половине 2005 г. ее приобрел конкурент – корпорация BEA Systems, и сейчас продукты Plumtree интегрированы в семейство AquaLogic от BEA. – *Примеч. науч. ред.*

мое, приложения третьих сторон, справочные материалы, подробную клиентскую информацию – все внутри и вовне предприятия, что обращенные к клиенту группы могут использовать для расширения своего понимания опыта клиента и его запросов.

Для высокой успешности стратегии портала CRM важны несколько элементов:

- Система должна строиться вокруг клиента, а не вокруг конкретных рабочих функций. Помещая клиента в ядро приложения, компании обеспечивают гладкость процесса взаимодействия с клиентом независимо от того, кто просматривает, использует или вносит информацию.
- Решение о внедрении портала CRM только в одном отделе или одной бизнес-структуре не даст того же результата, что решение для всего предприятия, которое обеспечит любому сотруднику франт-офиса доступ к критически важным данным о клиентах и базе знаний.
- Портальная система на основе тонкого клиента (thin-client), или основанная на Интернете (Web-based), экономит миллионы долларов на времени, текучести кадров и других расходах, радикально сокращая время внедрения системы и управления ею. Хотя необходимость в архитектуре клиент-сервер еще не отпала и Onyx еще поддерживает ее, будущее – за Интернетом, где инсталляцией, обновлениями/расширениями можно управлять из одного места, с одного сервера, а все, что нужно пользователям для доступа, – это веб-броузер.
- Различным группам пользователей необходимы разные формы и типы информации, что делает абсолютно необходимыми настройку и структурирование содержания под каждого пользователя. В Onyx это разделено по трем корзинам: клиент, сотрудник и партнер. Эти три основные целевые группы можно затем сегментировать по подразделениям, отделам и должностным обязанностям – вплоть до отдельного сотрудника, так что любое лицо, работающее с системой, видит только нужную ему информацию, причем в формате, наиболее понятном этому лицу и, согласно действующим правилам, обеспечивающем наиболее эффективное использование рабочего времени этого лица».

Onyx

Onyx – компания, специализирующаяся на рынке среднего бизнеса (midmarket), но имеющая несколько крупных клиентов, взяла на вооружение свой отличительный творческий подход к построению своего комплекса приложений CRM. Порталы составляют ядро всех присущих CRM функциональных возможностей и для платформы клиент-сервер, и в режиме онлайн. Порталы Onyx более развиты, чем типичное CRM-при-

ложение, поскольку Onyx обеспечивает ряд основанных на Интернете элементов самообслуживания для клиентов, партнеров и сотрудников – всех, кого практически можно назвать клиентами портала. Хотя подход Onyx не единственный из существующих, это особый, поучительный подход.

Onyx Employee Portal

Employee Portal[1] (Портал для сотрудников) – это веб-решение Enterprise-уровня, сочетающее функциональность CRM с приложениями третьих сторон и полезным содержанием Интернета. Его цель – добиться максимальной эффективности команд маркетинга, продаж и обслуживания, что и осуществляется довольно успешно.

Employee Portal обеспечивает несколько функций CRM:

- **Продажи.** Позволяет просмотреть все ретроспективные данные конкретного клиента, управлять последовательностью продаж и возможностями сбыта, прогнозировать сделки и обозревать данные дохода/убытков.
- **Маркетинг.** Может создавать листинги клиентов и перспектив, проводить маркетинговые кампании, контроль перспективных контактов по факсу, e-mail или обычной почте.
- **Обслуживание клиента.** Может отвечать на запросы сервиса, а также бесконфликтно управлять очередями на обслуживание и вести мониторинг удовлетворенности клиента.
- **Полезное содержание Интернета.** Дает ссылки на интернет-сайты, которые непосредственно интегрируются в интерфейс, предоставляя сотрудникам мгновенный доступ к описаниям компаний, котировкам, исследованиям конкурентной среды, картам, наставлениям по продажам и т. п.
- **Приложения третьих сторон.** Интегрируются в единый интерфейс, так что сотрудникам не нужно больше открывать и закрывать несколько приложений, чтобы добраться до нужной им информации.

Onyx Customer Portal

Компания Onyx не ограничилась порталом для сотрудников. Customer Portal (Портал для клиентов) – персонализируемое приложение линии продуктов, основанных на Интернете, обеспечивающее маркетинг, продажи и обслуживание потенциальных и существующих клиентов по разным каналам. Возможности электронного маркетинга позволяют компаниям формировать свои маркетинговые действия согласно индивидуальным запросам отдельных клиентских сегментов. Среди предоставляемых возможностей:

- **Каталог онлайн.** Помогает клиентам всесторонне изучить продукт, предоставляя всю необходимую информацию.

- **Отбор и профилирование перспективных контактов.** Находит на вебсайте информацию о потенциальном продукте и позволяет использовать ее как базу для последующих действий.
- **Обзоры онлайн.** Собирает информацию о предпочтениях. Эти данные можно использовать для отбора предполагаемых продуктов.
- **Обеспечение литературой.** Обеспечивает автоматическое исполнение полученных по факсу, e-mail или обычной почте запросов литературы от предполагаемых и существующих клиентов.
- **Маркетинг по e-mail.** Обеспечивает персонализированные исходящие сообщения по e-mail на основе профиля предполагаемого клиента.

Портал клиента также предоставляет возможности электронной коммерции по упорядочиванию опыта закупок клиента и укреплению эффективности продаж компании. Среди них:

- **Конфигурирование продукта онлайн.** Позволяет клиентам сконфигурировать и создать продукт, отвечающий их специфическим требованиям.
- **Обработка заказов онлайн.** Предоставляет информацию, полученную из онлайновых транзакций, сотрудникам по сбыту и обслуживанию для проведения кросс-продаж, дополнительных продаж и улучшения обслуживания клиента.

И последнее, возможно, самое важное для eCRM. Возможность электронного сервиса позволяет клиентам выбирать варианты самообслуживания и взаимодействия по наиболее удобному каналу. Возможности самообслуживания, необходимые для настоящей eCRM, становятся очевидными в следующих аспектах:

- **Самопомощь в Интернете.** Позволяет клиентам с помощью онлайновой базы знаний самостоятельно разрешать проблемы в режиме «24 часа в день, 7 дней в неделю».
- **Сервис онлайн.** Обеспечивает клиентам возможность вносить и отслеживать информацию о различных запросах предоставления сервиса и сопровождения через Интернет.
- **Управление электронной почтой.** Автоматически устанавливает очередность и эскалирует (escalates)[1] приходящие от клиентов сообщения e-mail.
- **Управление профилем.** Позволяет клиентам самим обновлять информацию профиля.
- **Регистрация продукта.** Позволяет клиентам регистрировать продукты быстро и легко в режиме онлайн.

---

[1] Эскалация – доведение до начальства запроса, срок которого истек. – *Примеч. науч. ред.*

Onyx Partner Portal

В своих мощных портальных приложениях Onyx никого не обходит вниманием. В возможности Partner Portal (Портал для партнеров) встроены развитые элементы PRM, в том числе:

Сотрудничество в продажах. Возможности сотрудничества в продажах (collaborative selling) позволяют партнерам стать виртуальными сотрудниками вашей группы продаж, обеспечивая следующие функции:

- **Прием перспективных контактов.** Получает подробную информацию от партнеров о новых перспективных контактах (leads).
- **Распределение перспективных контактов.** Передает информацию о перспективных контактах партнерам, используя основанную на правилах схему распределения и передачи на следующий уровень.
- **Управление воронкой продаж.** Ведет мониторинг и управляет процессами продаж по каналам с целью улучшить планирование и прогнозирование.
- **Каталог онлайн.** Обрабатывает запросы партнеров по самообучению.

Сотрудничество в электронной коммерции. Возможности, предлагаемые компанией Onyx по сотрудничеству в электронной коммерции, весьма интересны. Они нацелены не просто на партнеров по альянсу, но на партнеров по каналу продаж. Партнер по каналу (channel partner) продает ваш продукт, взамен получая прибыль, а также некоторые существенные скидки и дополнительную помощь. Часто такие партнеры являются перепродавцами продукта с добавочной стоимостью (VAR – value-added reseller), поскольку они могут продавать продукт и при этом предлагать специализированные услуги, повышающие ценность продукта для покупателя. Ценность для производителя заключается в том, что партнеры по каналу продаж могут продать больше половины объема продукции, сбываемой за год, причем расходы будут существенно ниже стоимости содержания торговых представителей, обеспечивающих такой же объем. Заметьте, что некоторые из возможностей, предлагаемые для партнеров по каналу, также доступны клиентам – в несколько отличающемся формате, но с той же технологией. Вот они:

- **Реализация литературы.** Позволяет партнерам заказывать вспомогательные сопутствующие материалы через Интернет.
- **Конфигурирование продукта онлайн.** Партнеры могут формировать продукт под клиента в режиме онлайн.
- **Обработка заказов онлайн.** Позволяет с легкостью размещать заказы через Интернет.

Сотрудничество в сервисном обслуживании. И в этом случае сотрудничество в обслуживании от Onyx является развитым применением онлайновых возможностей eCRM, включая версии самообслуживания клиента или сотрудника поставщика: самообслуживание партнера.

Среди предоставляемых возможностей:

- **Самопомощь в Интернете.** Позволяет партнерам решать проблемы своих клиентов.
- **Сервис онлайн.** Позволяет партнерам давать и обновлять информацию о различных запросах обслуживания клиентов с помощью Интернета или e-mail.
- **Опросы клиентов.** Позволяет партнерам предоставлять информацию о предпочтениях от имени их клиентов.
- **Регистрация клиентского продукта и история заказов.** Позволяет партнерам регистрировать продукты в режиме онлайн и просматривать динамику заказов от имени клиентов.

Onyx e-Business Engine

Onyx e-Business Engine (Система электронного бизнеса) – костяк системы Onyx 2000, обеспечивающий функциональные возможности всех порталов. Четыре элемента Onyx e-Business Engine работают совместно, предоставляя масштабируемое управление информацией о клиентах:

- **Центр данных e-Business.** Обеспечивает единый архив для всей информации о клиентах с корпоративным доступом. Любопытно здесь то, что доступ к центру данных может осуществляться с порталов. Это отличает продукт Onyx от других, имеющихся на рынке.
- **Технология процесса e-Business.** Обеспечивает согласованный опыт клиента. Унифицирует представление клиента для всех секторов, связанных с CRM, включая маркетинг, продажи и сервис. Это реализуется с помощью рабочего процесса (Workflow), в котором консолидируются все функции отчетности (reporting function), включая объединенное представление задач, данных и событий во всех секторах. Эти сведения направляются туда, где они могут быть обработаны или переданы при необходимости на более высокий уровень.
- **Схема интеграции e-Business.** Интегрирует системы Onyx с корпоративными приложениями, включая ERP-приложения, системами телефонии, содержанием Интернета и веб-приложениями. Схема интеграции чрезвычайно важна для любого eCRM-приложения, т. к. если приложение не может взаимодействовать с существующими или будущими системами, его ценность значительно снижается. Интеграция – острейшая проблема для мира CRM. Здесь она решена элегантно.
- **Схема универсального интерфейса.** Создает удобные, настраиваемые интерфейсы для сотрудников, партнеров и клиентов и сочетает различные приложения в одном интерфейсе пользователя. Это также весьма ценное свойство, поскольку оно обеспечивает индивидуальные представления универсального представления клиента. Неоценима возможность несложной настройки, которая видна при входе с помощью броузера Internet Explorer 5.5. Зачем вам рассматривать выделение фондов на маркетинг, предназначенное для класса клиентов, на-

> званного «молодые и неугомонные», если вы являетесь менеджером по работе с Lockheed Martin, и вам нужны цифры прогноза продаж на квартал? Приятно, когда можно смотреть только на то, что действительно вам нужно, щелчками мыши убирая лишнюю информацию и выводя полезную.

Портал партнера Partner Portal 3.0, выпущенный в 2002 г., добавил к базовой системе модель безопасности, основанную на разрешениях, – очень важное дополнение. Возможность случайного попадания конфиденциальной информации одного партнера к другому партнеру – одно из наиболее уязвимых мест любого PRM-приложения. Помимо таких ситуаций данная модель безопасности предотвращает конфликты каналов продаж, обеспечивает безопасное распределение информации о перспективных контактах и делает профили партнеров конфиденциальной информацией. Это очень тонкий шаг Onyx, позволяющий партнерам вздохнуть с облегчением, поскольку их информация является их собственной информацией, а не принадлежит всей системе.

Действительно ли не разделимы CRM и eCRM?

Говорил я, что нет никакой разницы между просто CRM и eCRM? Говорил? Ладно. Тогда в последний раз, и еще одно. Группа аналитиков Knowledge Capital Group в своем докладе за 2000 г. под названием «KCG Marketveiw: CRM Redefined» (Обзор рынка KGC: переосмысление CRM) назвала букву «е» в названии «роковым уводом в сторону», охарактеризовав это так:

> «...опасность состоит в том, что компании будут стараться оптимизировать именно канал «е» (канал Интернета) в ущерб всем остальным каналам продаж. CRM же изначально представляет собой многоканальную стратегию. Отношения с клиентами не ограничиваются Интернетом».

Очень хороший аргумент. CRM уже ушла в своем развитии достаточно далеко, так что с этим наблюдением можно согласиться. Но использование Интернета в CRM – сегодня уже не передовой рубеж, а необходимая стратегия. Производители, не оптимизировавшие свои CRM-приложения для Интернета, скоро будут вытеснены из бизнеса. Сейчас интернет-архитектура придает вам черты стиля серьезной CRM XXI века и создает передовую репутацию, но в конечном итоге она станет обычной архитектурой, общепринятой и всегда готовой к внедрению. И это будет правильно.

Последствия этого, технологические и практические, обсуждались на протяжении этой главы. Не вдаваясь в излишние комментарии, замечу, что «е» изгнана из eCRM. Добро пожаловать в мир «просто CRM».

3

Управление продажами и CRM

В этой главе кратко описываются различия между управлением продажами (sales management) и CRM. Если, прочтя две первые главы, вы так и не уяснили, что такое CRM, бог с вами. Данная глава просто подчищает мелочи, так чтобы можно было перейти к существу книги.

CRM – это не управление продажами

Традиционно управление продажами понимается в прямом смысле – это то, что делается для поиска возможностей продаж и их реализации. Это включает управление контактами (contact management), предварительную подготовку (prospecting), квалификацию перспективных контактов (lead qualification), управление потенциальными сделками (opportunity management) и управление информацией о клиентах (account management). Для менеджера продаж к этому списку добавляется управление процессом продаж (managing the sales process). Под этим понимается прогнозирование (forecasting) и управление воронкой продаж (pipeline management) (т. е. отслеживание стадий завершения сделки и связанных с этим опасных моментов). Только что перечисленные аспекты управления продажами напоминают часть CRM, называемую автоматизацией работы торговых представителей (SFA). Эта тема подробно изучается в главе 6, поэтому здесь она не обсуждается. Достаточно сказать, что это отличается от CRM.

Однако есть вещи, которые включают управление продажами, но не относятся к CRM, такие как управление другими торговыми представителями (salespeople) в группе (например, обучение методам совершения сделок) или овладение культурой продаж. CRM не является частью управления человеческими ресурсами, включая торговых представителей. CRM не связана с набором торговых представителей или созданием программ обучения новичков. Хотя CRM затрагивает вознаграждение этого персонала, она в первую очередь сосредоточена на отслеживании комиссионных и управлении постановкой целей (MBO – management by objectives). Другими словами, CRM влияет на переменную составляющую

вознаграждения, т. е. прямо или косвенно связанную с заключением сделки продажи, и обычно не связана с учетом, анализом, установлением или определением фиксированного вознаграждения, такого как оклад.

Между автоматизацией работы торговых представителей в CRM и управлением продажами также есть четкие различия.

CRM – это бизнес-стратегия, причем технология играет ключевую роль. Она включает измерение пожизненной ценности клиента, так что этот весовой параметр можно придать вниманию, уделяемому каждому клиенту. Система CRM также охватывает аналитические, операционные функции и функции сотрудничества. Она включает не только продажи, но и партнерские отношения, маркетинг и обслуживание клиента. Другими словами, управлению продажами не принадлежит главенствующая роль в стремлении обеспечить долгосрочные взаимоотношения клиента с компанией. Автоматизация работы торговых представителей является лишь частью CRM и посвящена тому, каким образом торговые представители будут использовать предлагаемую технологию, чтобы добиться повышения эффективности выполняемой ими работы за счет управления потенциальными сделками, контактами, информацией о клиентах и воронкой продаж. Согласно классическому определению, управление продажами занимается поддержанием и улучшением той части взаимоотношений с клиентом, которая содержит конкретную сделку. Соображения приобретения и удержания клиента вторичны по отношению к конкретной продаже. Это узкое определение, и наверняка найдутся желающие поспорить с ним. Но закончим на этом и пойдем дальше.

Управление контактами: это не старый добрый CRM!

Связь CRM и управления контактами также может легко стать источником заблуждения. Мне часто задают вопросы вроде: «Разве ACT! не делает это?» (ACT! – это одно из лучших на сегодня программных приложений управления контактами). Иногда я отвечал: «Да». Но и в таких случаях речь идет об абсолютно разных весовых категориях в смысле производительности и содержания, как если бы вы пришли домой, увидели льва и воскликнули: «Какой милый котенок!» Часто продукты ACT! и Goldmine до версии 4.0 принимались за CRM, чем они, конечно, не являются. В версии Goldmine 5.0, названной Goldmine Front Office 2000, этот продукт стал на шаг ближе к средству автоматизации работы торговых представителей. В 2000 г. Goldmine стала подразделением компании Frontrange Solutions. Добавив продукт контактного центра, названный Heat, и внедрив беспроводную CRM, в конце 2000 г. они объявили о выпуске Goldmine Everywhere Server (сервера «где бы вы ни были»). Этот продукт еще больше приблизился к широкой CRM-функциональности и знаменовал уход из мира управления контактами. Но

и сейчас, на момент написания книги, по моему скромному мнению, уровень CRM еще не был достигнут.[1]

Менеджеры контактов – это, по существу, просто следующий эволюционный шаг от личных органайзеров. Не поймите меня неправильно: менеджеры контактов (особенно продукт ACT! 2000) имеют реальную ценность. Небольшие предприятия могут использовать их вместо CRM.

Таблица 3.1. Некоторые различия менеджеров контактов и CRM-приложений

Менеджеры контактов	**CRM-приложения**
Функциональность ограничена контактами и некоторыми связанными с ними функциями продаж.	Функциональность включает продажи, маркетинг, обслуживание клиентов и аналитику.
Встроены некоторые процессы продаж. Возможности настройки отсутствуют (или ограничены).	Встроены лучшие практики и процессы продаж, полностью настраиваемые под конкретные требования.
Представления ограничены контактами, связанными с вкладками, такими как примечания/история, возможности, связанные с контактом, и т. п.	Представления практически неограничены и настраиваются до любой степени сложности.
Синхронизация данных ограничена, если вообще имеется.	Данные синхронизируются как для персонала на постоянном рабочем месте, так и для мобильных торговых представителей.
Нет реальной интеграции со старыми существующими системами. Главным образом, автономная выделенная система.	Интеграция с помощью изначально предусмотренных переходников или мощных средств интеграции третьих сторон.
Могут быть готовы к использованию Интернета, но часто не разработаны для него. Пользователи в основном применяют технологию клиент-сервер.	Часто с самого начала строятся для Интернета.
Слабо масштабируются. Даже сетевые версии предназначены для очень небольших офисов. Предусматривают лишь очень ограниченное число пользователей.	Могут расширяться до десятков тысяч пользователей или сужаться до менее десятка.

[1] В настоящее время компания предлагает клиентам продукт Goldmine Corporate Edition, функциональность которого вышла за рамки управления контактами; насколько далеко – судить не возьмемся. – *Примеч. науч. ред.*

В них заложены многие возможности, определенные в пакетах автоматизации работы торговых представителей, но все-таки это не SFA и, разумеется, не CRM. В табл. 3.1 приведены некоторые особенности, отличающие эти два комплекса.

Практически это все, что можно сказать. Управление продажами и CRM – разные вещи. Управление контактами и CRM – тоже разные вещи. Вопрос закрыт. Переходим к CRM и ее ответвлениям.

4

Стратегия CRM: так много вариантов, так мало времени

Сложность стратегии CRM объясняется не тем, что это стратегия и что она связана с CRM, а именно совокупностью этих обстоятельств. Почему она должна быть сложнее, например, стратегии ERP или сетевой стратегии? Потому что она связана с определяемыми на текущий момент клиентами. При разработке стратегии ERP, даже если система крупная и сложная, уровень сложности только начинает подбираться к сложности CRM. В ERP в основном задействованы персонал бэк-офиса, руководство, отдел ИТ и лишь поверхностно – другие участники системы (финансы, человеческие ресурсы или производственные процессы). Можно даже расширить определение, включив цепочку поставщиков, но это все. В сетевой архитектуре, кроме некоторых опросов пользователей, вовлекается только отдел ИТ, потому что пользователям почти неизвестна внутренняя инфраструктура ИТ, да их это и не волнует.

Честно говоря, стратегия сетевой архитектуры достаточно ограничена, когда дело доходит до обычных людей. Однако CRM распространяется на всех клиентов, определенных в главе 1, так что элементы вовлекаются значительно интенсивней. Конечно, вовлекаются и ваше высшее руководство, и пользователи, но ваши партнеры, производители и клиенты также являются непосредственными факторами в планировании стратегии. Если стратегические цели CRM включают удовлетворенность клиента, то, наверное, будет целесообразно узнать у клиентов, чем определяется их удовлетворенность. К тому же обращенные к клиенту процессы доминируют в большинстве организаций – примерами могут служить продажи, маркетинг, обслуживание клиентов и даже, в некоторой степени, финансы и человеческие ресурсы. Стратегия технологически оснащенной CRM, нацеленной на достижение целей, ориентированных на клиента, подразумевает вовлечение большинства сотрудников и процессов любой организации.

Например, характерной грандиозной целью стратегии CRM является создание унифицированного всестороннего представления клиента, по всем отделам. Это что-то вроде чаши Грааля успешной CRM. В идеале, если стратегия CRM удается, то реализованная система позволит любому отделу определить удобное для него представление клиента, чтобы удовлетворять его запросы, нужды и пожелания. Однако волшебную чашу не удалось найти ни королю Артуру, ни Монти Питону – либо удалось, но с огромными трудностями (плюс изжога), так что имейте это в виду. На пути успешной стратегии CRM таится множество опасностей.

Поскольку клиент уже обозначен новым определением, нам надлежит перейти к определению стратегии. В этой главе дается общий обзор и описываются элементы стратегии CRM, без подробностей. Иногда будут попадаться элементы, пересекающиеся со стратегией внедрения, которой посвящена глава 17. Пока этого достаточно. Этапы планирования CRM – самые важные, самые рискованные и самые трудоемкие. Столь же грандиозные, как и само внедрение. Это потребует от вас неимоверных временны́х затрат, причем нельзя упустить ни один стратегический элемент, чтобы не оказаться среди обломков CRM, которых полно в корпоративном аналоге Саргассова моря. Если у вас нет четкого плана, выбранный пакет может стать пакетом вашего поражения.

Грандиозная стратегия

Во-первых и прежде всего, нужно помнить фразу, когда-то не сказанную Шекспиром: «Познай клиента своего». Если вы определили круг клиентов, который собираетесь охватить, будь то покупатели, производители, сотрудники или, возможно, партнеры, то, оценив вид с вершины Эвереста, вы можете узреть тропинки для спуска. «Грандиозная стратегия» – всего лишь начало: определение основных целей и результатов, которые должны быть достигнуты успешным внедрением CRM. Вкратце, это следующее:

Предположение ценности. Что компания хочет получить от внедрения проекта CRM?

Обоснование целесообразности. Какие эталонные параметры и ключевые показатели эффективности (KPI – key performance indicator) будут применяться, чтобы определить, достигнуто ли предположение ценности? Каков будет возврат на инвестиции (ROI – Return on Investment) в проект?

Предположение ценности

Предположение ценности (value proposition) – это тот полезный результат, добиться которого планируется внедрением CRM. Вы хотите увеличить в *n* раз число клиентов или повысить на n процентов число удерживаемых клиентов? Вы хотите сократить время решения проблем кли-

ентов? Вы хотите сократить время, затрачиваемое на административную работу, чтобы команда продаж могла чаще выезжать и больше продавать? Вы хотите автоматизировать процесс оценки эффективности различных маркетинговых кампаний или иметь возможность активно изменять ход этих кампаний в реальном времени? Вы хотите получить возможность определять пожизненную ценность клиента, чтобы решить, как потратить тщательно контролируемые выделенные фонды маркетинга и продаж? Вы хотите создать воронку поставок для партнеров по каналу продаж, чтобы их вклад в выручку повысился до определенного уровня? Вы хотите повысить удовлетворенность клиента до уровня, приемлемого для компании? И т. д. и т. п.

Все вышеперечисленное представляет собой возможные цели, которые, будем надеяться, могут быть реализованы системой CRM. Есть еще очень много других целей, перечисление которых заняло бы слишком много места. Эти цели могут меняться в зависимости от компании. Однако предположение ценности следует сформулировать до каких-либо действий. Это площадка, на которой закладывается фундамент.

Метрики и обоснование целесообразности

Далее наступает этап обоснования целесообразности (business case), который должен показать, каким образом CRM будет обеспечивать успешное достижение целей и выполнение задач. Именно на этом этапе проводятся формальные исследования ROI и установление целевых эталонных показателей (benchmarks) и показателей эффективности и производительности, измерение которых определяет факт успешного достижения целей по целевым показателям, как материальным, так и нематериальным.

Трудность этого этапа состоит в получении числового выражения того, что нельзя измерить или рассчитать. Как вы собираетесь измерять удовлетворенность клиента? Если клиент обнимает вас при встрече, значит ли это, что он доволен? Если ваша бизнес-цель – определить, как более эффективно потратить деньги на самых важных клиентов, то как в бизнес-модели определить единицу измерения «важности»? Если поставлены цели самообслуживания, такие как снижение объема административной работы, выполняемой торговыми представителями, то каким образом определить:

- Величину снижения в процентах, которая будет считаться удовлетворительной?
- Как достичь этого процента снижения объема работы?
- Как будет использоваться высвобожденное рабочее время этих сотрудников?

Например, можно ли улыбку на лице торгового представителя считать эффективным показателем? Не думаю. Но как вы количественно определите субъективное?

К счастью, для определения удовольствия не нужно обращаться к нейрохирургу. Но доктор (например, философии) все-таки нужен – чтобы выбрать метод такого определения из нескольких имеющихся.

Сбалансированная система показателей (balanced scorecard)

В 1996 г. доктора Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton) выпустили книгу «The Balanced Scorecard» (Сбалансированные системы показателей), HBS Press, 1996, которая легла в основу системы стратегического управления, воспринимающей не только количественные показатели (финансов и внутренних бизнес-процессов), но и субъективные показатели (привлечение, обучение и развитие клиента). Был разработан метод количественного определения таких показателей в рамках согласованного сбалансированного комплекса.

Каждый сегмент сопровождается вопросом:

Финансы. Какой компания должна видеться акционерам, чтобы они считали ее финансово успешной?

Разумеется, есть исторически сложившиеся показатели результатов деятельности предприятий, такие как возврат на инвестиции или операционная прибыль.

Клиенты. Какой должны видеть компанию клиенты, чтобы было достигнуто то ви́дение компании, к которому она стремится?

Обычно сегментация идет по типам деловой активности. Показатели включают долю на рынке, показатели удержания клиента или удовлетворенность клиента. Более тонкий пример привел Роб Эклунд (Robb Eklund), вице-президент по маркетингу CRM-продуктов компании PeopleSoft, который сказал:

> «Ключевые показатели эффективности в отношении удовлетворенности клиента могут учитывать, насколько быстро клиенты оплачивают свои счета или как часто они продлевают подписку на обслуживание. Это может указывать на удовлетворенность клиентов».

Управление внутренней эффективностью. Какими должны быть бизнес-процессы, чтобы удовлетворять двум первым требованиям?

Что срабатывает для компании сегодня и что будет работать завтра? Какие процессы создают ценность, а какие – нет? Именно, управляя настоящим и будущим и отвлекаясь от прошлого, можно заложить основу будущего успеха. Нужно, чтобы это стало ключевой частью процесса планирования CRM, поскольку произойдет большой культурный сдвиг, – нравится это вам или нет.

Обучение и рост. Как поддерживать способность к росту и обучению, чтобы достичь всего вышеперечисленного?

> Поскольку в последние годы рынком все больше управляет не спрос, а клиент, компаниям тоже нужно соответствующим образом перестраиваться; именно поэтому и внедряется CRM. Индикаторами успеха при этом могут служить удовлетворенность работника, достигаемая посредством мер удержания, эффективность информационных систем и оценка работником своей фирмы, увязывающим свои стимулы с удовлетворенностью клиентов.

Измерение ключевых показателей эффективности (KPI) получило широкое распространение вместе с остальной частью сбалансированной системы показателей или без нее, как модель для измерения осязаемых и неосязаемых корпоративных целей и показателей.

Как видите, возможности, открываемые этими простыми вопросами, просто огромны. Последствия успешного решения могут быть фантастическими; последствия неудачи могут быть почти катастрофическими. Вот почему эти вопросы в последние пять лет знаменуют настоящее развитие. Отвечая на этот вызов, несколько производителей CRM (особенно следует отметить PeopleSoft и SAP) внедрили в свои комплексы приложений сбалансированную систему показателей. Но помните, что функциональность и удобство использования конкретных приложений на этом этапе стратегического планирования не рассматриваются, независимо от наличия или отсутствия встроенной системы показателей. Важность выбора производителя проявляется значительно позднее.

Достоверность и доверие к сбалансированной системе показателей определяются не столько вопросами, четко сформулированными в ней, сколько тем соображением, что неосязаемые понятия – это не просто «реальность», которую можно измерить, но и архиважные элементы любого стратегического планирования. С момента получения ответов на четыре главных вопроса требуется согласованность работы предприятия с этими ответами, чтобы не было разрыва между целью, ви́дением, стратегией и действиями подразделений компании. Частью концепции сбалансированной системы показателей является постоянная обратная связь, так что на протяжении периода планирования и реализации стратегии возможна коррекция практически в режиме реального времени.

Хорошая идея? По оценкам Gartner Group к концу 2000 г. более 40% компаний из списка 1000 ведущих компаний, публикуемого журналом «Fortune», сделали приложения сбалансированной системы показателей частью своих систем стратегического управления и планирования. META Group оценивает долю всех компаний, применяющих аналогичный инструментарий, в 38%. Хорошая идея попала в струю.

Всегда ли «понимать» означает «действовать»?

Несмотря на внедрение этого важного инструмента в самую сердцевину деятельности предприятий, компании не спешат закупать мощные инструменты сбалансированных систем показателей. В самом деле, вспомним цифры, иллюстрирующие распространение этих инструментов, –

около 40%. Значит, более половины компаний из списка «Fortune 1000» (более 62% всех компаний) не используют их, а может, и вообще не будут применять ни один метод для разработки стратегии CRM.

Этот прискорбный факт показывает, что очень многие компании не сопоставляют никакие формальные критерии и таким образом почти обрекают на неудачу систему CRM еще до выбора пакета приложений. Формальные критерии – необходимая часть стратегического планирования CRM, поскольку именно эти измерения будут использоваться для определения успеха или неудачи внедрения CRM. Формальное обоснование целесообразности очень важно. Недавнее исследование AMR Group по проекту CRM обнаружило, что 58% компаний, тратящих неисчислимые суммы на внедрение CRM, не потрудились провести формальное обоснование целесообразности. Другое небольшое исследование компании IMT Strategies, опросившей 50 руководителей CRM в разнообразных компаниях, показало, что 90% внедряет CRM наобум, не поставив четких плановых эталонных показателей по ROI или другим показателям. Это очень опасная игра, когда на кону миллионы долларов, сотни тысяч рабочих мест и даже успех или само существование корпораций. Информативный прогноз недостаточен. Имейте в виду, что эти рассуждения о необходимости формальных показателей вы слышите от парня, который ненавидит формальности почти во всех иных случаях. Терпеть не могу костюмы и галстуки – жена подтвердит.

В «нормальные» экономические периоды для определения уровня удовлетворенности клиентов, процента их удержания, снижения затрат на обслуживание и/или продажи используются обычные метрики. В условиях здоровой экономики часто измеряют привлечение клиентов, повышение объема продаж и выручки. В периоды спада показателем, учитываемым в стратегическом планировании CRM, становится снижение числа клиентов.

После этого мрачного замечания вступаем на тернистый путь стратегических реалий.

Элементы стратегии

Высший и грандиознейший уровень стратегии – выработать миссию, ви́дение и обосновать целесообразность. Но следующий этап – работа над скучными, утомительными деталями и опасность ложного шага. Столько всякого разного нужно спланировать и отследить при выполнении плана, что фактически приходится планировать контроль исполнения плана. Уф-ф, а не перебор ли это? К сожалению, и особенно в случае крупных предприятий, нет. Это не только *не* перебор, но необходимая и важнейшая часть стратегического плана CRM. Как только сформулированы цели и установлены метрики для определения успешного достижения этих целей, необходимо определиться с элементами стратегического плана, надежным отслеживанием этих элементов в ре-

альном времени и соответствующими организационными изменениями, которые должны произойти. Поскольку CRM как опирающаяся на технологию стратегия охватывает все предприятие снизу доверху, она включает создание единого представления клиента, к которому обеспечен доступ для многих отделов компании по различным каналам связи. Бизнес-процессы могут изменяться, исключаться, вводиться или оставаться неизменными. Корпоративная культура может кардинально измениться самым неожиданным образом. Согласованная технология CRM, на которой остановились, может иметь последствия, выходящие далеко за пределы выбранного пакета или пакетов приложений и даже самого подхода к ним. Вообразите, что произойдет, если на самом деле вы не понимаете, что происходит под видом выполнения вашего плана. Нетрудно догадаться, как поступят с руководителем, ответственным за CRM, с учетом современного взгляда на подчиненность в корпорациях.

Взгляд ведущей компании отрасли на стратегическое планирование

В последние несколько лет KPMG Consulting играет видную роль в стратегическом планировании для CRM. Рынок едва существует столько же, а его сокращенное обозначение даже меньше. Так что KPMG можно смело назвать пионером CRM-планирования. Реально компания разработала свое решение связи с клиентом (Connect-to-Customer Solution), которое постепенно развилось во всесторонний, основанный на результатах подход к CRM. Весьма поучительно взглянуть на пример из реального мира, чтобы получить представление о действительно практическом применении стратегии CRM.

Стратегическое планирование и воплощение CRM

KPMG ориентируется скорее на преимущества, извлекаемые из применения CRM предприятием в целом, чем на выгоды отдельных подразделений или участков. Исследуется и создается то, что в KPMG называют «ценностью взаимоотношений» (Relationship Equity), транслирующее информацию о клиентах в высоко дифференцированный, персонализированный и непосредственно оцениваемый опыт клиента, который в случае успеха проявится в виде устойчивых доходов и прямой рентабельности, проистекающих из углубленного понимания поведения клиента и использования этого понимания. Конечно, здорово. Но что это все-таки значит?

Рассмотрим, например, компанию в области услуг здравоохранения, которая получает заказ на фармацевтическое изделие известной марки. Получение заказа приводит к ряду действий. Сначала заказ сравнивается с предыдущими заказами клиента и проверяется наличие линии аналогичных лекарств других известных марок. Заказчику будет направлено сообщение электронной почтой со списком предлагаемых лекарств,

их ценами, с указанием экономии при закупке каждой марки. Таким образом, клиент получает дифференцированный (заказ клиентом конкретного типа и список предлагаемых альтернатив), персонализированный (сверка с предыдущими заказами) и оцениваемый (экономия на закупке аналогичной марки) опыт через одну из многих возможных точек соприкосновения с клиентом. Это и есть ценность взаимоотношений в трактовке KPMG Consulting.

Как превратить это в стратегию

Говорит Брюс Калберт (Bruce Culbert), старший вице-президент, отвечающий за глобальные решения CRM в KPMG Consulting:

> «К сожалению, даже после значительных инвестиций в проекты CRM многие организации с большим трудом могут определить, что же такое CRM, и оценить обеспечиваемый ею возврат на инвестиции (ROI). Компании начинают действовать под давлением того или иного корпоративного или рыночного требования, в большинстве случаев рассматривая CRM просто как проект или пакет ПО, а не как стройную стратегию».

В KPMG Consulting комплекс подходов и программ в отношении всего предприятия в целом называют «созданием ценности предприятия» (EVC – Enterprise Value Creation) для CRM. Чтобы реализовать EVC, KPMG Consulting разработала набор инструментов диагностики ценности предприятия, которая в какой-то степени является аналогом пожизненной ценности клиента, но для предприятия. Эти инструменты диагностики обеспечивают более четкое видение клиента, выявляя и выводя на первый план наиболее эффективные возможности, основанные на экономической целесообразности. Более высокие приоритеты получают возможности, создающие более высокую ценность. Это делается путем изучения распределенной цепочки создания ценности на предприятии и нахождения, координации и интеграции выигрыша по стоимости, позволяющего клиенту осуществить его долгосрочные цели и какие-то из ближайших краткосрочных целей. Разработанные компанией алгоритмы финансового анализа и инструменты диагностики применяются к текущему «состоянию дел» (state of business) клиента по сравнению с прогнозируемым будущим «состоянием дел». В результате будут выделены предполагаемые области наибольшего повышения эффективности бизнеса и точки наибольшей оптимизации как важные направления стратегического планирования. Реализуется это посредством цепочки создания добавленной стоимости, которая определяет как долгосрочное направление роста доходов, так и возможность краткосрочного планирования сокращения затрат и операционной эффективности.

Хотя все это может показаться высоконаучными рассуждениями, реальность заключается в том, что метрики, KPI и инструменты выявления и оценки этих KPI составляют неотъемлемую часть стратегического планирования CRM. KMPG Consulting использует проект цепочки

ценности (Value Chain Blueprint) и план реализации ценности (Value Realization Roadmap) для CRM в качестве предварительных наметок для бизнеса и финансовых моделей, обеспечивающих и стратегическое, и тактическое видение. Эти инструменты и методы были разработаны с использованием как собственных, так и внешних исследований рынка, и финансовых метрик.

И вновь г-н Калберт:

> «В работе с нашими клиентами мы всегда подчеркиваем, как важно заранее установить критерии успешной реализации CRM и прийти к соглашению в том, как будет измеряться ценность со временем. Если наш клиент не осознает важность этого, нам становится очень неуютно, потому что мы знаем, что это – первый знак потенциально безнадежной ситуации. Мы продолжаем работу с клиентом, заручившись согласием в том, что каждая инициатива имеет четкое предположение ценности, приемлемый возврат на инвестиции и идет в русле общей стратегии CRM клиента».

Проектный комитет (Stakeholders Board)

В обеспечении перестройки бизнес-процессов в соответствии с перспективой корпорации, эталонными показателями и KPI первым важным шагом является создание группы заинтересованных сторон, которая станет движущей силой стратегии CRM, планирования и реализации с момента формулировки перспективы до окончательного внедрения. Однако тут можно сломать голову. Поскольку в конечном итоге CRM – это проект всего предприятия, то управлять этим проектом должно высшее руководство. Но поскольку высокий процент неудачных попыток внедрения CRM в первую очередь обусловлен тем, что пользователи просто не применяют систему, их, как и руководство, нужно привлекать с самого начала проекта и вплоть до его завершения. Привлечение «пользователя как заинтересованной стороны» может показаться в какой-то мере спорным. Пока этот подход не рекомендуется широко, хотя получает все большее признание в среде интеграторов, производителей и аналитиков. Здесь я привлеку заинтересованные стороны с самого начала. Это не только правильно, но и критически важно для успеха любого проекта CRM. Давайте посмотрим.

Кто такие пользователи? Это сотрудники, которые будут применять выбранные приложения CRM, чтобы реализовать изменения в бизнес-процессах. Это клиенты, которые платят компании за продукты и услуги. Это партнеры, которые работают в связке с торговыми представителями компании. Если одна из заявленных целей CRM – повышение удовлетворенности клиента, то целесообразно привлекать этих клиентов с самого начала, чтобы помочь выстроить программу для их удовлетворенности. Это становится почти самообеспечиваемой, самодостаточной стратегией CRM, потому что клиентов удовлетворяет, когда они участ-

вуют в планировании стратегии CRM и подходов бизнеса, который с самого начала нацелен на их собственную удовлетворенность.

Вышесказанное справедливо и для сотрудников, которые будут использовать приложения и новую систему. Многие аналитики относят от 55 до 75% неудачных попыток внедрения CRM на счет того, что система не применяется пользователями. Поэтому для успеха стратегии CRM она должна постоянно подпитываться ключевыми представителями пользователей. Наилучшим вариантом такой группы были бы соответствующие «естественные лидеры» (natural leaders), т. е. сотрудники отделов, уважаемые коллегами не только за их должности, но и за работу. Эти естественные лидеры могут выражать весьма влиятельное мнение, поскольку знают, что нужно сделать, чтобы система была полезна их коллегам. Одновременно они смогут быть проповедниками новой системы в своих отделах, когда внедрение закончится и начнется обучение работе с системой. Почему? Потому что они вносили в систему пожелания своих коллег по функциональности и полезности системы, так что последние ощущали свое влияние на систему с самого начала планирования. Насколько при таком сценарии повышается вероятность эффективного использования системы в отделах по сравнению со сценарием, когда использование системы диктуется высшим руководством!

Высшее руководство здесь играет иную роль, чем в традиционном проектном комитете. Элементами этой роли могут быть:

- Обеспечение четких целевых показателей возврата на инвестиции для проекта.
- Точное и строгое определение метрик и эталонных показателей.
- Миссия, ви́дение перспектив, остающиеся общекорпоративными и не суживающиеся до уровня интересов отдельной группы, будь то отдел компании или внешняя группа.

С другой стороны, высших руководителей вряд ли в первую очередь интересует то, какие функции доступны для использования и полезны, а какие нет. Надо признать это. Само руководство не будет пользоваться системой. Оно блюдет возврат на инвестиции и обычно (если в компании нет должности директора по работе с клиентами) никаким образом не связано непосредственно с клиентами. Их интересы – неотъемлемая часть проекта, но они фундаментально отличаются от интересов тех, кто будет пользоваться системой.

Управляющий комитет (Executive Advisory Board)

KPMG Consulting в дополнение к обычным проектным комитетам старается еще больше вовлечь заинтересованные стороны в проект путем создания управляющего комитета, цель которого – заручиться постоянным вниманием и участием как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон (например, клиент, производитель и интегратор). Управляющий комитет необходимо образовать на стадии получения предложе-

ний и найма исполнителя крупной или важной инициативы CRM. Этот способ обеспечивает руководителям высшего звена, т. е. основным заинтересованным сторонам, возможность обсуждать проект и отслеживать процесс его реализации. Если понадобится, они могут своевременно принимать стратегические решения по укреплению перспективы и направленности проекта. Это облегчит задачу проектных групп, позволив им сосредоточиться на выполнении конкретных этапов.

Типичный управляющий комитет может включать руководителя спонсирующего клиента (обычно это вице-президент по CRM или директор по маркетингу (CMO), или вице-президент по продажам), руководителя второго не спонсирующего клиента (генеральный директор (CEO), директор по информации (CIO), операционный директор (COO)), руководителей по продажам и развитию производителя ПО и соответствующих представителей глобальных практик от интеграторов. Этот комитет может собираться раз в месяц-полтора после начала инициативы. В зависимости от длительности проекта комитет может рассматривать состояние проекта раз в месяц или квартал. Как к ключевым заинтересованным лицам к этим руководителям можно обращаться за консультациями во время работы комитета по:

- Типичным вопросам, рассматриваемым управляющим комитетом.
- Корректировке видения перспективы и его согласованию.
- Решению организационных вопросов и политических проблем.
- Стратегиям снижения рисков.

Управляющий комитет также служит важным элементом общего плана взаимодействия по проекту и способствует синхронизации всех сторон с приоритетами конкретной инициативы.

Однако, безусловно, этот комитет *не* подменяет проектные комитеты, включающие пользователей. Это просто еще одно колесико в сложном механизме стратегического планирования CRM.

Бизнес-процессы

Доскональное изучение того, как компания ведет бизнес, – это предварительное условие, которое должно быть выполнено задолго до любого выбора производителя системы. В среде высших руководителей компаний наблюдается тенденция за блеском CRM терять ви́дение процессов и методологии бизнес-процессов. «Крутизна» CRM может оказаться чрезвычайно соблазнительной для руководителя, склонного к политике достижения успеха. Обещания производителей систем CRM чаруют и завораживают, но часто у них мало общего с тем, что действительно нужно компаниям. Все эти штучки кажутся интересными и простыми. С другой стороны, требовательное рассмотрение методов ведения бизнеса и правил компании часто оказывается мучительным, поскольку, судя по степени достижения предполагаемой ценности, становится очевид-

ным, что существующая система не работает, а клиенты не довольны. Это означает возможную необходимость полной перестройки методов ведения бизнеса компанией. Иногда – небольшие корректировки и поправки. Однако это может означать исключение процессов, методик и правил, не соответствующих новому видению миссии, или изменение тех из них, которые при очевидных достоинствах полностью не соответствуют требованиям. Например, если нет стимулов задействования канала продаж для компании, то ни менеджер этого канала продаж, ни партнерские каналы не будут эффективны. Это может означать создание абсолютно новой программы каналов продаж, внедрение масштабного приложения PRM или замену партнеров, выполняющих работу. Например, компания Siebel, которую журнал «Forbes» в 2001 г. назвал «располагающей одной из лучших программ для компаний-партнеров по ПО», все же сейчас без сомнения разорвала отношения с большинством партнеров на среднемасштабном рынке, потому что они не давали результата. А это значительная чистка. Хотя такой путь, возможно, не решает проблему, но он показывает пример кардинальной перестройки части широко разрекламированной программы партнерства в каналах продаж. Иногда такое должно случаться.

Как узнать, какие программы и процессы нужно изменить или сократить, сохранить или иное? Если есть сформулированные KPI и другие целевые показатели, то изменения часто самоочевидны. Именно эти изменения бизнес-процессов и оказывают столь сильный эффект, способный удивить.

Завершив оценку бизнес-процессов, на следующем шаге нужно понять, какая функциональность понадобится для успешной реализации изменений. Это будет иметь особое влияние позже – при выборе производителя системы. Достаточно сказать, что если анализ бизнес-процессов был полным, то требования к функциональности будут ясны.

Когда эти шаги позади, необходимо оценить факторы риска. Кстати, эту оценку можно вести одновременно с остальными шагами.

Оценка рисков

Оценка рисков CRM, рассматриваемая только с позиции предприятия или как отдельный фактор, является потенциально гибельной ошибкой. Факторы рисков CRM должны быть индивидуально сегментированы. Если приходится иметь дело с различными модулями или даже одним модулем, возникающие риски могут лежать в области культуры, процессов, технологии, задач и целей. Некоторые из названных элементов сформировались, другие – нет. Некоторым принадлежит эпизодическая роль в планировании CRM, другие более важны. Некоторые переплетаются с другими. При оценке рисков все эти соображения должны приниматься во внимание. Вот факторы риска, которые необходимо учитывать:

Недостаток межфункционального планирования. Приводит к локализации по отдельным направлениям.

Отсутствие официальной стратегии CRM. Приводит к произвольно выбираемым подходам и выбору на основе информативных догадок.

Недостаточная поддержка на высшем уровне руководства или полное отсутствие таковой. Приводит к непониманию видения перспектив компании и недостаточному знанию финансовых факторов.

Недостаточная поддержка пользователей или ее отсутствие. Приводит к ограниченному пользованию конечным продуктом.

Очарование производителем. Ведет к закупке предложенного производителем решения, не учитывающего корпоративных целей, задач или видения перспектив CRM.

Этот список можно продолжить, но достаточно сказать, что риски значительны, и их нужно определить и взять под контроль до начала какой-либо реализации или выбора производителя.

Управление корпоративной культурой и изменениями

Реализация стратегии CRM – это высокоинтенсивная деятельность. К сожалению, это напряжение достается работникам компании (и не всегда касается отдельных планировщиков). Это влияние CRM на корпоративную жизнь вашей компании нельзя снять путем посещения тренажерного зала.

Бóльшая часть компании подвергнется воздействию не только на этапе внедрения и его реализации, но и при подготовительных к разработке стратегии работах. Встают фундаментальные вопросы: Как нам сделать наших клиентов довольными? Как нам изменить нашу бизнес-модель? За редкими исключениями, приемлемые изменения подразумевают заметные перемены в общей картине компании. Осознание и планирование этих перемен и их организационного влияния составляют единый наиболее сложный комплекс вопросов при создании корпоративной стратегии CRM. Например, деловая активность компании направлена на спрос, на саму компанию или на продукты. Все корпоративное мышление компании и ее сотрудников неразрывно связано с ее пыльным прошлым. Возможно, ваше исторически сложившееся представление об обслуживании клиента подразумевало отработку жалоб клиента в течение 72 часов. Переход на время ответа клиенту в течение 24 часов будет означать кардинальное изменение корпоративной культуры. Чтобы поддержать ускоренную обработку, многие сотрудники должны будут задерживаться на рабочих местах или придется нанять новый, более профессиональный персонал. При наличии контактного центра потребуется определить число сотрудников, необходимых для работы в различное время суток с учетом нагрузки.

Возможно, вы использовали Excel как средство отслеживания вашей воронки продаж или Outlook – как менеджер контактов. Руководство и менеджеры продаж осознаю́т, что компания достаточно усложнилась и для контроля воронки продаж или для сокращения объема административной работы торговых представителей необходимы новые, более мощные приложения. Для пользователей же это усложнение работы компании реально не играет такой большой роли. Пользователи вполне довольны работой с Excel и Outlook и не видят реальных преимуществ и облегчения работы при переходе на CRM. Скорее всего, такая позиция осложнит переход к новым методам работы. Благую весть о том, что этот переход осуществляется в их интересах (и на благо корпорации), должны донести проповедники CRM в компании. Каким образом?

Здесь, конечно, может помочь материальное стимулирование, показывающее добросовестным и лояльным сотрудникам, что они могут повысить свою производительность и что в этом переходе есть рациональное зерно. Реализация этого перехода и внедрение новой работающей CRM сменит старую корпоративную культуру и отправит ее туда же, где покоится Римская империя, – на кладбище истории. Необходимо планировать такие изменения, как положительные, так и негативные. Главное – управлять происходящими изменениями. Хотя приведенные здесь утверждения о важности изменений могут показаться преувеличением, на самом деле это правда.

Управление изменениями: как определить порог приемлемого

Есть несколько типов управления изменениями. Более известный вариант – метод реагирования на внесение заказчиком изменений в утвержденный объем работ (SOW – statement of work) во время выполнения проекта. Имеется в виду хорошо зарекомендовавший себя способ – сказать: «OK, если вы хотите, это будет на столько-то дороже, на столько-то дольше и повлияет на весь проект. Вы все еще уверены, что хотите этого, уважаемый клиент?» Рассмотрение этого способа управления изменениями лучше отложить до главы о внедрении или даже оставить для другой книги. Управление изменениями, к которому я хочу привлечь внимание в этом разделе, – это тщательно продуманный подход к воздействиям изменений на любую организацию. Возможно, самый известный метод – O^2 (Opportunity Optimization – оптимизация потенциальных сделок), и это не переливание из пустого в порожнее, а признанная методология компании RWD Corporation, используемая такими компаниями, как SAP, в качестве инструмента и аспекта продаж для определения результата воздействия изменений в корпоративной культуре на организацию данной компании. Эта методология, одновременно классическая и инновационная, достойна более подробного рассмотрения.

У нас есть ответы? А у вас есть вопросы!

Управление организационными изменениями – это способ, которым руководство корпорации формирует представление о том, как персонал воспринимает изменения в корпоративной жизни, и это действительно методология, а не субъективизм ощущений, фокус-покус, как может показаться. Однако достойной внимания эту методологию делает как раз наличие в ней элемента субъективного ощущения, который она отслеживает, так что это подход с человеческой позиции, а не корпоративная коммерческая абстракция бездушного капитализма.

O^2 помогает ответить на основные вопросы:

- Как нам быстро и эффективно оценить организационную готовность для нашей инициативы изменений?
- Мы выполняем миссию. Как можно оценить результаты воздействия, оказываемого этим процессом на организацию?
- Нам просто придется жить в новой системе. Как можно проверить, до какой степени организация стремится использовать систему, и обеспечить ожидаемый эффект?
- Как мы можем обеспечить реальное принятие, понимание и эффективность процесса обмена информацией в течение всего периода внедрения?
- В предположении, что внедряемое нами решение требует изменений организационной культуры, какие действия придется для этого предпринять?
- Есть ли способ установить эталонные показатели (benchmarks) и измерять наше продвижение в реализации аспектов организационных изменений нашей программы, чтобы вносить необходимые корректировки курса по ходу внедрения?
- Нам нужно оценить, предвидеть и снизить организационные риски, связанные с программой внедрения решения, а также убедить ключевых игроков воспринять ее и участвовать в ней. Как нам сделать это наилучшим образом?

Заметьте, что эти вопросы направлены параллельно всей методологии стратегического планирования CRM. Может даже показаться, что они перекрываются, но на самом деле это не так. Например, рассмотрим последний вопрос. Само привлечение заинтересованных сторон и оценки риска могут показаться достаточными для проведения изменений. Однако в хорошем управлении организационными изменениями интересно то, что оно не только формулирует необходимые задачи, но и показывает, как их решить, поэтому организационный эффект можно оценивать постоянно. Конечный результат состоит в согласовании ожиданий с реальностью, так что когда реальность возьмет свое (а этого не избежать), заинтересованные стороны будут не только не шокированы, но и довольны результатами.

Традиционные методы организационных изменений часто нацелены точечно, то есть изменение охватывает несколько (10–50 человек) заинтересованных лиц и целевые группы, с которыми работа ведется в течение нескольких недель, а затем они опрашиваются. Ближе к концу цикла полученные данные оцениваются и даются рекомендации различных привлеченных к проекту консультантов по изменениям.

Методология O^2 предназначена для ускорения процесса и более динамична, чем традиционное управление изменениями. Целевая группа должна завершить весь процесс от подготовки до итогового сведе́ния результатов в течение примерно восьми рабочих дней. Заинтересованные лица образуют более широкую группу (50–150 человек), и они встречаются все сразу.

Результаты опроса готовности к изменениям уже проверены, и обработанные результаты такой встречи и рабочего совещания по планированию действий появятся в течение двух дней. Детали представляются на стадии сведе́ния итогов (два-три дня в самом конце). Определяются метрики и четко направленные планы действий на основе кривой реализуемости, выстроенной консультантами под конкретную компанию, – никаких общих рассуждений.

Какой бы методологии в управлении организационными изменениями вы ни придерживались при планировании CRM, можно быть уверенными в одном: чтобы отслеживать успех (или неудачу) результата воздействия стратегии на корпоративную культуру, необходима программа управления изменениями.

Технология

Знает ли вы, какие технологические инфраструктура и архитектура уже имеются в вашей компании? Во многих компаниях крупные инвестиции были сделаны в то, что теперь устарело и, возможно, стало приложениями третьих сторон. Кто из нас хочет закачивать значительные средства в инфраструктуру ИТ? После обвала .com-компаний в 2001 г. – немногие. Использование того, что уже существует и применяется, очень важно во всей схеме CRM. Это также означает, что необходим технологический аудит имеющихся платформ, приложений и оборудования. Внедрена ли уже система планирования ресурсов (ERP – Enterprise Resource Planning)? Насколько легко планируемые к внедрению CRM-приложения впишутся в существующую технологическую инфраструктуру? Например, если у вас имеется система SAP Financials, то, возможно, легче или дешевле будет внедрить CRM-решение SAP, просто потому, что есть очевидные точки интеграции между двумя системами. Дополнительное преимущество здесь (особенно в случае с SAP) – использование общих данных из хранилища данных вашей системы. Полный технологический аудит и план – неотъемлемая часть любой стратегии CRM. Знай свою инфраструктуру!

Выбор пакета приложений

Итак, принято решение по предположению ценности, выстроено обоснование целесообразности, оценены бизнес-процессы, определены технологии, рассчитаны риски и приняты во внимание культурные изменения, которые, вероятно, произойдут. Будем надеяться, что ваши пользователи были привлечены с самого начала, иначе то, что сейчас будет сказано, окажется пустым звуком.

Пробил час производителя! Настал момент выбора того, *что* будет внедряться под ваши нужды, и того, *кто* будет заниматься внедрением. Разумеется, если бы мы жили в совершенном мире, этот выбор был бы очевиден уже в силу отлично и к сроку выполненной работы либо пакет приложений был бы выбран уже при завершении вами планирования. Но, к сожалению, этот мир далек от совершенства, и выбор производителя оказывается ярко выраженным политическим моментом всего стратегического планирования. Теперь уже имеет значение, кому, что и почему нравится. Хотя на этот этап приходится только 24% расходов по внедрению, здесь возникает до 70% обид и (надеюсь, что к вашей компании это не относится) 90% интриг. Почему? На этом делаются и рушатся карьеры. Неправильно выбран производитель – и ваш проект провалился, хотя вы всё успешно спланировали. Правильный выбор – и пост вице-президента вам обеспечен.

Перед выбором пакета приложений нужно определиться со стратегией пакета, которая пересекается со стратегией внедрения. Проще говоря, что вы собираетесь внедрять – решение Enterprise-уровня или модульное решение, по одному или несколько модулей на каждом этапе? Собираетесь внедрять комплексный пакет или выбирать лучшее в своем классе для реализации в тех сферах, которые вы определили как ключевые для CRM? Интересует ли вас способ интеграции пакета с имеющейся инфраструктурой ИТ или просто возможность такой интеграции в принципе? Все эти вопросы жизненно важны и напрямую зависят от всех факторов, уже учтенных в стратегии.

Нельзя забывать и об экономических аспектах. Например, в экономике на стадии спада предположение ценности более нацелено на удержание клиентов и сокращение расходов, поэтому часто принимается модульный подход. Определите, где в ваших процессах происходит утечка, и исправьте ситуацию внедрением конкретных модулей решения CRM. Если очевидное слабое звено – производительность команды продаж, то, возможно, следует сосредоточиться на автоматизации работы торговых представителей (SFA). В этом случае можно найти необходимые модули для конкретных сторон управления продажами. А если слабые места обнаружились где-то еще, например плохая связь с вашими деловыми партнерами или продажи по каналу продаж не удается увеличить больше чем на 25% от исторически сложившегося объема продукции, поскольку вы позволили половине торговых представителей уйти, то, воз-

можно, нужно взяться за управление взаимоотношениями с партнерами (PRM).

Как только принята стратегия выбора пакета приложений, начинается смотр производителей. На самом деле, все довольно очевидно, поскольку к моменту выбора производителя, если вы правильно разработали стратегию CRM, уже совершенно ясно, что конкретно требуется. Есть несколько «фигур умолчания», которые тем не менее следует обозначить.

Покупая приложения, вы покупаете производителя. Это означает, что приложения не являются единственной вещью, требующей оценки: насколько высок уровень сервиса клиента у этого производителя? Установились ли хорошие взаимоотношения между менеджерами производителя и ответственными лицами компании? Насколько финансово устойчив производитель? Насколько хорошо производитель понимает бизнес-модель, по которой работает предприятие? Каков опыт производителя в данной конкретной отрасли? Дружелюбна ли корпоративная культура CRM производителя к клиентам или CRM для них – просто приложение? На данном этапе вы должны обращать внимание на все эти факторы. Например, что если ответственные за CRM должностные лица компании не нашли общего языка с менеджерами по работе с клиентами производителя? Что произойдет в случае, если вам от производителя что-то потребуется (а это неизбежно)?

Большинство приложений обеспечивает похожую функциональность. Поскольку человек склонен называть похожими словами аналогичные вещи, а одинаковым вещам просто давать одно и то же название, функции управления возможностями, как правило, стандартны. Более актуален на данном этапе вопрос о степени полезности этой функциональности. Смогут ли пользователи сразу (или после прохождения обучения) признать ее важность для повышения эффективности их труда как не слишком сложный для понимания факт? Существенно важен вопрос о том, насколько приложения реализуют функциональность.

Насколько гладко архитектура CRM интегрируется с имеющимися у вас системами? Вряд ли найдется компания, желающая внедрить CRM без уже имеющихся ИТ-систем, в которые вложены миллионы. Одним из первостепенных факторов выбора пакета приложений является вопрос о том, насколько хорошо данный пакет согласуется с теми системами, которые он не заменяет. Если ваши системы основаны на архитектуре с одним центральным компьютером (мэйнфреймом), то поддерживает ли архитектура системы CRM свободную передачу данных от мэйнфрейма к CRM-приложениям? Может ли она поддерживать очень мобильных торговых представителей? Будет ли CRM интегрироваться с системами сторонних (третьих) производителей? Может ли она собирать информацию из различных хранилищ данных или информационных центров? Нужно ли располагать воз-

можностью дистанционной синхронизации баз данных или у компании есть единый централизованный офис? Достаточно ли оборудования для интернет-архитектуры? Большинство ведущих CRM-производителей имеют одну или обе архитектуры, связанные с Интернетом, способность синхронизировать информацию, точки интеграции, такие как API (в SAP их называют бизнес-API (BAPI), в PeopleSoft – точками интеграции (EIP)), а также инструментарий для настройки приложений. Имеется также ПО Enterprise-уровня для интеграции приложений (EAI – Enterprise Application Integration), которое действует как связующее ПО, передающее данные между различными точками раздельных систем. В любом случае при выборе пакета приложений это необходимо учитывать.

Хотя важные соображения на стадии выбора пакета не исчерпываются тремя перечисленными здесь факторами, заинтересованные лица компании должны принять их во внимание, когда им придется делать выбор. Есть множество других факторов, но для их учета есть профессионалы, зарабатывающие этим на жизнь. Привлекайте их.

Стратегия внедрения

После выбора пакета приложений заключительным шагом для этой главы является стратегия внедрения. Нужно иметь в виду, что услуги по внедрению обычно обходятся примерно в три раза дороже, чем стоимость лицензионного ПО, так что этот шаг играет ключевую роль. Первые вопросы, которые следует задать (и это относится ко всем пакетам Enterprise-уровня, а не только к CRM), – кто выполнит это и каким образом?

Вот некоторые варианты:

Изнутри. Наименее разумный вариант. Очень редко компания располагает группой сотрудников, имеющих достаточно опыта и/или времени, чтобы самим на деле внедрить очень сложную систему CRM. Группа внутри компании должна играть интегрирующую роль при работе с производителем или консалтинговой командой по внедрению.

Профессиональные услуги производителя. Этот вариант может оказаться хорошей альтернативой – в распоряжение клиента предоставляется опытная команда, имеющая доступ к последней информации от производителя. Такой вариант может оказаться очень дорогим, но зато у вас будет достаточно надежная гарантия знания продукта – команда будет иметь в своем распоряжении ресурсы всей компании-производителя как часть пакета.

Интеграторы. Крупный или эксклюзивный интегратор часто обеспечивает наилучший выбор по цене и фокусированию на покупателе. Поищите сертифицированного партнера производителя ПО. Убедитесь в достаточной опытности по внедрению и настройке CRM-приложений в отрасли, которую представляет ваша компания. Это может быть огромным плюсом. Если решили обратиться в менее опыт-

ную фирму (каждый когда-нибудь начинает), заручитесь крупной ценовой скидкой.

Собственно внедрение как следующий шаг достаточно подробно обсуждается в главе 17. Тем не менее настоятельно рекомендую четко сформулировать объем и перечень работ, а также четко проработать процедуру и порядок внесения изменений в перечень работ с согласованием сторонами до начала внедрения.

Заключение

Я лишь слегка коснулся основных элементов стратегии CRM. Может показаться, что собрать их воедино – невыполнимая задача, и, конечно, на это потребуется много времени. Но если тщательно определить цели, процессы, культурные изменения, технологические предпочтения и т. д., то появится вероятность успеха использования этой новой системы CRM. В результате – довольны сотрудники, довольны клиенты, рост доходов, лучшее применение этих дорогих долларов и в конечном итоге успешная компания. Разве не этого мы добиваемся?

5

Почему ваша компания нуждается в CRM?

Затраты на CRM – денежные, человеческие и временны́е – могут оказаться весьма серьезными. В недавно опубликованном исследовании компания CAP Gemini утверждает, что расходы на внедрение CRM в среднем составляют 3,1 миллиона долларов при сроке окупаемости 28 месяцев. Наиболее значительные затраты связаны с результатами воздействия на персонал, что отражается в увеличении текучести кадров на 8% в первый год и на 16% – во второй. Во времена растущего дефицита трудовых ресурсов это может оказаться высокой ценой. Однако не так просто удержать клиентов, которые хотят получать желаемое дешевле, одним щелчком мыши. Внедрение CRM нацелено на решение этой головоломной задачи. Но как убедить руководителей компании и другие заинтересованные стороны решиться на этот шаг?

Чтобы удалось склонить эти внутренние инстанции к принятию и поддержанию вашего проекта CRM, необходимо понимать ключевые внутренние метрики, по которым должны оцениваться результаты внедрения системы. Хотя у каждой компании могут быть свое представление об успехе работы с клиентами и свои способы его измерения, в конечном итоге все сводится к реакции клиента. Это означает, что первичным измерением того, осознает компания это или нет, должно быть управление жизненным циклом клиента, которое завоевывает все большую популярность.

Управление жизненным циклом клиента (CLM)

Управление жизненным циклом клиента (CLM – Customer Lifetime Management), которое Gartner Group также называет планированием взаимоотношений с клиентами (CRP – Customer Relationship Planning), означает профилирование данных о клиенте для установления его характерного поведения, с тем чтобы полностью задействовать процессы

компании для привлечения клиента, продаж клиенту и поддержания долгосрочных взаимоотношений с клиентом. «Поддержание взаимоотношений» подразумевает достаточно долгий срок, а изменения, отвечающие переменам в характерном поведении клиента, реализуются в реальном времени. Хотя по своей внутренней сущности CLM является стратегическим вопросом, в большинстве компаний управление взаимоотношениями с клиентами ведется тактически, поэтому перейти к системе, ориентированной на клиента, и организовать вокруг него все процессы, технологии и каналы продаж может оказаться нелегко.

CLM определяет весь диапазон взаимодействий с клиентом. По определению META Group, CLM означает «привлечение, взаимодействие, выполнение и обслуживание». Цель CLM состоит в том, чтобы обернуть клиентов вашей корпоративной сетью так прочно, чтобы захватить и удерживать его по возможности вечно. Хотя внутренние хитросплетения достаточно сложны, легко выделить отдельные элементы CLM, образующие оптимизированный, взаимосвязанный конгломерат методологии и процессов, технологий и инструментов, повышающий пожизненную ценность клиента (CLV – Customer Lifetime Value) или хотя бы позволяющий определить ее. Когда ваша компания становится клиентоцентричной, можно строить стратегию CRM, охватывающую экосистему CRM (описанную во введении и главе 1). Инструменты, позволяющие оценить CRM, аналитические приложения и сервис клиента составляют полную систему управления жизненным циклом для ваших клиентов. В конце концов клиенты захвачены и удержаны в качестве долгосрочных друзей компании. Существует великое множество средств для достижения этого, а также технологическая возможность применения через Интернет инструментов бизнес-аналитики, хранилищ данных и технологий, обращенных к клиенту.

Пожизненная ценность клиента (CLV)

CLV (Customer Lifetime Value) – это не просто очередная аббревиатура. Это измерение прибыльности клиента в течение его жизненного цикла (lifetime). CLV также далеко не новая концепция; это понятие было одним из ключевых элементов первых реализаций CRM, маркетинга по базам данных, а работники прямого маркетинга рассчитывают этот показатель уже годами. Важность этого понятия возросла в силу свободы выбора, имеющейся у современного клиента, и яростной конкуренции за завоевание этого самого клиента. Величина CLV позволяет выделить взвешенную долю ресурсов и сосредоточиться на конкретном клиенте в зависимости от прогнозируемой величины CLV этого клиента.

Компания E-Acme.com потратила 1 млн. долларов на рекламные рассылки по 100 тыс. специально отобранных адресов электронной почты (e-mail). Стоимость списка адресов – 1 тыс. долларов за каждую тысячу адресов. Приняв, согласно данным исследований Forrester Group, что рассылка по e-mail достигает цели в 5,5% случаев, получим 5 500 про-

даж по 69,95 доллара за пакет Videocam, продаваемый компанией. Исторически величина CLV для клиентов, привлеченных по e-mail, складывалась из расходов 400 долларов при прибыли 80 долларов на клиента. Разделив 1 млн. долларов на 5 500, получим стоимость приобретения клиента, равную 181,81 доллара. Проданные 5 500 камер по 69,95 доллара сразу дали выручку 384 725 долларов. Результатом был огромный убыток в 615 275 долларов (т. е. стоимость кампании минус выручка). Однако в силу прогнозируемой CLV каждого из приобретенных клиентов компания получит прибыль 440 000 долларов на выручке 2,2 млн. долларов, и очевидные убытки обернутся существенной выгодой. Разумеется, в том предположении, что эти клиенты удерживаются весь их «жизненный цикл» – определенное число лет, рассчитываемое по метрикам компании. Способность компании понимать и использовать эти CLV-метрики создает полезный инструментарий успешного управления маркетинговыми кампаниями.

Безусловно, пример сильно упрощен. Окончательный показатель CLV клиента определяется рядом факторов для отдельных групп клиентов компании: фактическим коэффициентом удержания клиентов, средней стоимостью заказа клиента и числом заказов в год, стоимостью приобретения клиента, другими прямыми и косвенными затратами, прибылью с каждого заказа и соображениями чистой приведенной стоимости (NPV – net present value). Упрощенный пример не учитывает, что некоторые группы покупателей могут быть ценнее других.

Одну из наиболее полных методик CLV разработала Мей Лин Фанг (Mei Lin Fung), управляющий директор компании Wainscott Capital, фонда венчурного капитала с отделениями в Силиконовой долине, Нью-Йорке и Вашингтоне. Например, в докладе, составленном в 1998 г., г-жа Фанг так определяет потенциальных клиентов, которые становятся наиболее прибыльными покупателями:

> *«Предполагая, что процесс продаж уже в действии,* определите стоимость привлечения клиента, затраты на продажи, стоимость клиентского сервиса и выручку (revenue). Далее рассчитайте чистую прибыльность тех клиентов, которые считаются наиболее прибыльными. Выберите 5–10 наиболее прибыльных клиентов и определите, каким образом они были привлечены. Мы предполагаем, что вы можете удивиться. На некоторых наиболее ценных клиентов вы вышли случайно, а не в результате целенаправленных действий. Некоторые ситуации воспроизводимы, некоторые нет. Отберите воспроизводимые случаи и разработайте программы, повторяющие такие ситуации. Проанализируйте счастливые совпадения, ведущие к приобретению ценных клиентов, и постарайтесь быть во всеоружии, чтобы полностью воспользоваться непредвиденными ситуациями. Прибыльность зависит от правильных последующих действий не только на начальной стадии, а вплоть до самой последней встречи. *Цена хорошей прибыли – постоянная бдительность.*

Если же процесс продаж еще не запущен, например в случае нового канала продаж, такого как Интернет, или для нового предприятия, опишите наиболее прибыльного клиента, которого вам хотелось бы иметь. Что нужно, чтобы найти и удержать таких клиентов? Разработайте процесс привлечения клиента, продаж ему и его обслуживания. Посчитайте возврат на инвестиции (ROI) для этой категории «идеальных клиентов». Проверив, что у этих клиентов действительно есть потенциал рентабельности, вы определите процесс нахождения самых перспективных контактов (leads).

Такая методика помогает вам спланировать свой следующий шаг, основываясь на расчетах. Так вы «моделируете опыт клиента». Несогласованные действия, вносящие дисгармонию в опыт клиента, могут раздражать или разочаровывать тех самых клиентов, с которыми вы пытаетесь установить взаимоотношения. Отталкиваясь от опыта работы с теми, кого уже удалось удовлетворительно обслужить, можно сформировать надежную основу для понимания того, что людям нравится и за чем они снова обращаются к компании. Разделите процесс на привлечение клиента, продажи и сервис. Нельзя забывать о влиянии отзывов и рекомендаций. Возможные клиенты, которые никогда не покупали сами, могут рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам, обеспечивающим надежное поступление прибыли».

Этот процесс формирования перспективных контактов основан на имеющейся воронке продаж плюс фактор осведомленности, в который заложен требуемый уровень продаж, необходимый для достижения установленных эталонных показателей. Далее, на базе накопленных данных определяется число перспективных контактов или возможностей продаж, которые необходимо иметь, например в январе, чтобы достичь поставленных целей в марте.

Таким образом, у вас появляются структурированные взаимоотношения с клиентами вместо аморфных и четкие цели вместо размытых ориентиров. Дополнительная и значительно более подробная информация содержится в приложении – кратком введении в CLV от г-жи Фанг.

Определив CLV, можно значительно облегчить разработку программ повышения CLV по группам клиентов. Такие программы могут принимать форму увеличения доходности клиента с помощью продаж аналогичных более дорогих продуктов (up-selling) – дополнительных продаж, создания препятствий для ухода (exit barriers), чтобы сохранить клиента для компании, а также продаж продуктов с расширенными потребительскими свойствами (cross-selling), т. е. кросс-продаж, для расширения«перспективы доходности» («revenue horizon»).

Многие аналитические приложения предусматривают нахождение очевидных и скрытых факторов, определяющих CLV. Знание и использование CLM и ключевых метрик CLV необходимы для успешного управления ресурсами и действиями в сфере маркетинга. Эти метрики стано-

вятся критически важными для обоснования и продажи собственной реализации CRM.

Как убедить заинтересованных лиц

В большинстве компаний есть внутренняя процедура оценки предложений для крупных проектов. Это может быть крупный внутренний ИТ-проект по модернизации общего анализа и прогнозирования сбыта, строительства нового производства или объектов продаж. Это могут быть инвестиции в проект управления клиентами, обещающий долгосрочные выгоды. Один из шагов в обеспечении утверждения проекта – определить лиц, которые могут принимать решения по проекту, и убедить их в необходимости сделать предлагаемые инвестиции. Часто процесс согласования крупного проекта предусматривает участие нескольких различных руководителей – заместителей генерального директора компании по направлениям (C*x*O). Остаток этой главы посвящен обсуждению образа мышления и взглядов двух ключевых фигур в принятии решений – генерального директора (президент/CEO) и финансового директора (CFO) – и более беглому рассмотрению роли вице-президента по продажам. В чем здесь идея? В возможности получить представление о том, как нужно действовать, чтобы убедить этих ключевых игроков быть на вашей стороне при принятии критически важных решений.

Президент или генеральный директор (CEO)

Помимо финансового директора труднее всех убедить именно этого руководителя. Президент – стратегический мыслитель, лицо, ответственное за все, в большинстве случаев – жертва совета директоров, если с доходами что-то не так. Поэтому он особенно восприимчив к метрикам и прогнозируемым показателям, выгодам и опасностям внедрения CRM. Поскольку этот руководитель открыт для внешнего мира, для него действительно очень важным является «вид» самостоятельного внедрения CRM.

Скотт Флетчер является вице-президентом филиала i2 в южном регионе – ведущей компании ПО управления цепочкой поставки. Он приобрел большой опыт в планировании и осуществлении внедрения различных продуктов на посту вице-президента по технологии в PeopleSoft и Annuncio, производителе продуктов EMA, а самое главное – на посту президента epipeline.

В интервью, данном им в конце 2000 г., г-н Флетчер сказал:

> «Системы CRM много обещают, но ни одна система – CRM, SFA или ERP – не будет хороша, если не обеспечивает улучшение информации или бизнес-процессов. А лучше – и то и другое».

Здесь правят требования и соображения бизнеса, а не технические потребности.

Обычно во внедряемом пакете приложений около 80% – то, что надо, а 20% приходится настраивать. Г-н Флетчер утверждает:

> «Во многие пакеты CRM интегрированы лучшие практики, как в случае большей части ERP. Если предлагаемое вами решение требует слишком серьезной настройки, возможно, вам следует пересмотреть свои методы работы с клиентами, а если внедряется система SFA, то методы управления торговыми представителями. Я бы посмотрел, не надо ли вам изменить клиентские процессы или просто выбрать более подходящий пакет».

Система должна выделять компанию среди конкурентов. Когда возросший спрос подталкивает появление продукта на рынке, лучшие компании отдельной сферы бизнеса начинают производить аналогичные продукты или обеспечивать достаточно современные услуги, так что их трудно различить. В мире ИТ цикл жизни продукта столь краток, что продукт конкурента может догонять и обгонять ваш продукт каждые полгода. По словам г-на Флетчера, реально компанию выделяют ее связи с клиентами.

Внутренние внедрения очень конкурентоспособны

Г-н Флетчер подчеркивает важность взаимоотношений с производителем:

> «Если ваш главный конкурент использует продукт производителя X, то каков был бы эффект от внедрения системы, если бы вы тоже использовали продукт производителя X вместо другой системы?»

Есть различные аспекты, которые следует учесть при рассмотрении производителя, когда готовится обоснование для финансово заинтересованных лиц компании:

- Являются ли отношения вашего конкурента с производителем стратегическими (т. е. является ли ваш конкурент ключевым бета-партнером[1] или он управляет сообществом пользователей)?
- Насколько конкурент разбирается в технологии?
- Насколько применение технологии конкурентом освещено в прессе?
- Можете ли вы стать стратегическим партнером производителя, так чтобы вы смогли сразу реализовать ключевые возможности, что позволит вам выйти на рынок раньше конкурента?

Такой взгляд может показаться необычным подходом к внедрению, которое, очевидно, является внутренним (самостоятельным), однако целью таких систем является выход на уровень взаимодействия с клиентами, обеспечивающий значительные доходы и ведущую роль в определенном сегменте. Система CRM – одна из ключевых систем управления,

[1] То есть внедрил ранние версии и проводит пилотные испытания продукта с целью его окончательной доработки и усовершенствования перед выпуском на рынок. – *Примеч. перев.*

позволяющих вашей компании отличаться от конкурентов в эпоху «новой экономики». Участие клиентов – ведущий фактор успеха, поскольку в свою очередь закладывает основу роста доходов. Это означает, что для системы очень важны такие возможности, как использование Интернета. Если ваш конкурент работает с той же системой и является стратегическим партнером, он будет знать, как вы работаете, потому что применяет те же самые процессы. Разумеется, верно и обратное.

Г-н Флетчер продолжает:

> «Когда я был президентом в epipeline, я меньше внимания обращал на стоимость проектов, чем на окупаемость вложений в привлечение и удержание клиентов. Я смотрел, как компания Dell работает с клиентами, затем сравнивал с Compaq и понимал, что Dell безоговорочно выигрывает, – и это стало видно. Один или два миллиона, в которые мог обойтись проект, не были критическим фактором. Обеспечивались ли реальные выгоды функциональностью приложения? Похоже ли видение клиентом производителя на взгляды компании epipeline? Вот факторы, имевшие для меня значение. Это были стратегические вопросы в силу ROI, которого удалось бы достичь в случае успеха, поэтому мне хотелось знать ответы на них».

Известный производитель систем ERP в более ранние, безмятежные для него времена в своей программе для управления работой с клиентами выделял одного менеджера на каждые 15 клиентов. Пока клиентов было немного, этого хватало. Когда база клиентов разрослась до нескольких тысяч и система стала неуправляемой, пришлось обратиться к хорошо показавшему себя пакету CRM. Только вместо использования прекрасных преимуществ пакета они просто создали дублирующую систему, которая пыталась делать то же, что менеджеры по работе с клиентами, вместо того, чтобы рассматривать внедрение новой системы CRM как средство реализации важных и существенных изменений во всей компании. Полный провал. Системой никто не пользовался, а менеджеры по работе с клиентами держали информацию у себя и никогда не обновляли данные системы. Иными словами, вместо движущей силы изменений система стала чем-то вроде тупого терминала.

Г-н Флетчер поясняет:

> «Чтобы система CRM стала успешной, ее нужно рассматривать как движущую силу изменений и интегрировать в культуру компании для ее преобразования. Осознание CRM как движущей силы изменений – это момент, к которому я был бы очень внимателен при рассмотрении предложения. Несколько лет назад Поль Штрассман (Paul Strassman) написал книгу, в которой он попытался найти корреляцию между объемом инвестиций, сделанных компаниями в ИТ, и достигнутыми ими успехами. Между успехом и объемом инвестиций никакой корреляции не обнаружилось. Если вы предполагаете вставить CRM в рамки существующих процессов, то со мной это не пройдет. Приспособление к старому не работает. Нужно использовать сис-

тему, мысля перспективами. Это может означать такие вещи, как предоставление клиенту возможности отслеживать состояние и историю его запросов, обучение через Интернет, формирование сообществ покупателей (customer communities) и еще очень много всего другого».

Суммируя, г-н Флетчер сказал:

«В конечном итоге, чтобы убедить меня в необходимости системы, нужно показать, как она обеспечивает стратегические конкурентные преимущества и как содействует увеличению доходов. Если вы стремитесь к этому, используйте внедрение CRM для автоматизации текущих процессов и передайте это для выполнения провайдеру приложений (ASP) или кому-либо в этом роде. CRM – стратегическая вещь, а не бэк-офис».

Финансовый директор (CFO)

Как мыслит финансовый директор? Время, деньги и «плотность энергии» (продуктивное использование времени и денег) неразделимо переплетаются в любом проекте – и краткосрочном, и долгосрочном. Крейг Томпсон (Craig Thompson), много повидавший на своем веку финансовый директор, поясняет, что нужно, чтобы убедить финансового директора в ценности внедрения CRM. Г-н Томпсон рассматривает этот процесс с нескольких точек зрения:

- Как внешний консультант фирмы Accenture, создающий анализ обоснования целесообразности проекта и помогающий руководству проверить анализ обоснований.
- Как финансовый директор, рассматривающий инвестиционные предложения.
- Как финансовый директор, разрабатывающий предложения по ключевым информационным системам.
- Как генеральный управляющий, содействующий проектам.

Г-н Томпсон говорит:

«Для обоснования целесообразности проекта нужно ответить на три вопроса. Первый: какова разумная основа для вложений? Второй: насколько данное CRM-предложение согласуется с долгосрочной корпоративной стратегией? Третий: обоснован ли план реализации?»

По словам г-на Томпсона, ключевым моментом рассмотрения CRM для большинства компаний является не вопрос *нужно ли?*, а вопросы *что?* (какую технологию) и *когда?* (внедрять). Сегодня CRM – передовая линия электронных технологий. Простота использования и мгновенный ответ, получаемый в распоряжение вашим клиентом, могут и вам дать огромные объемы информации в мгновение ока. Вы не только получаете эти данные в электронном виде – вы можете добиться того, что ваши

клиенты сами введут большинство этих данных в систему, и вы получите их мгновенно, причем в формате, соответствущем структурам продукта и идентификации клиентов. Прекрасно! Более того, если вы не можете понять, как охватить эти данные и как эффективно использовать их для лучшего удовлетворения потребностей клиентов, не волнуйтесь – ваши конкуренты покажут вам, как это сделать.

Для чего инвестировать?

Чтобы финансовый директор согласовал проект, он должен видеть четкое обоснование преимуществ. По словам г-на Томпсона, успешный проект CRM может обеспечить выгоды в двух основных сферах. Во-первых, снижение внутренних затрат в силу повышения эффективности процессов. Например: обеспечит ли система CRM возможность улучшения планирования материальных запасов или производственного процесса? Часто такое улучшение является результатом уточненного учета клиентского спроса за счет ускорения обработки заказов и прогнозирования требований клиентов. Может ли CRM улучшить метрики затрат по продажам и поддержке продаж за счет исключения некоторых операций поддержки клиента, реализуемых самим клиентом через функции самообслуживания, основанные на Интернете?

Однако снижение затрат должно составлять лишь малую часть обоснования CRM.

Рост – вещь хорошая

Как ключевой элемент маркетингового процесса CRM должна обеспечить четкие преимущества в удержании клиентов (и таким образом, в повышении CLV), а также укрепить конкурентное положение за счет эффективности ответа клиенту («всегда и везде») и других дифференцирующих особенностей. «Продукт» компании – не просто товар или реальная услуга, но и «обертка» (wrapper) в виде взаимодействия с клиентами и их удовлетворенности этим взаимодействием.

Соответственно, вторая группа преимуществ – более долгосрочная эффективность маркетинга – должна привлекать сильнее всего. Преимущества, обеспечиваемые успешным внедрением CRM, должны приводить к укреплению конкурентного положения и повышению доходов. К ним можно отнести:

- Улучшение удержания клиента с помощью таких инструментов, как электронные привязки (bonding), повышение удовлетворенности клиента и т. д. Например, если у вас есть все данные по профилям клиентов и предыдущим заказам и вы уже приучили клиентов к повторяющимся действиям, с чего им вздумается уйти от вас и начинать все заново? История их взаимодействий с вами – превосходный инструмент и для них, и для компании. Его можно использовать внутри и предоставлять клиентам для использования ими. Я навеки останусь

клиентом соседнего автосервиса, потому что там знают все, что делалось на моих трех машинах за последние пять лет. Я просто не могу позволить себе уйти от них. Не думаете же вы, что мне хочется отслеживать эту информацию самому?

- Усиление рыночной дифференциации посредством характеристик «обертки», таких как простота применения, интерфейсы работы «всегда и везде» и улучшенные возможности поддержки каналов продаж (электронный маркетинг для конечных пользователей, но продажи по своим каналам).
- Новые возможности приобретения клиентов с помощью электронных вариантов размещения заказов/оплаты. Использование преимуществ автоматизации, открывающихся через Интернет.
- Уникальные возможности, которые могут появляться в результате ваших взаимодействий с клиентами и отвечать их ключевым запросам (или запросам клиентов вашего канала продаж).

Г-н Томпсон указывает, что метрики, используемые для выявления этих преимуществ, меняются в зависимости от отрасли и от бизнес-модели внутри отраслей. Он продолжает:

> «Однако, зная структуру своего бизнеса, компании должны отличать существенные для успеха компании метрики и использовать их в моделях планирования для формирования ежедневной отчетности к тому моменту, когда они созрели для предложения внедрения CRM».

Необходимо изучить предшествующую статистику и количественно определить характер и сроки достижения улучшений на основе функциональных возможностей предлагаемой системы.

Для финансового директора (CFO) или директора по маркетингу (CMO) система CRM с широкими функциональными возможностями может оказаться весьма эффективной как для прямых каналов взаимодействия с клиентами, так и для каналов посредников. Один из примеров, приводимых г-ном Томпсоном, относится к крупному американскому изготовителю микросхем, который использовал CRM для прямой поддержки конечных пользователей и удовлетворения их партнеров по поставкам:

> «Эта компания развернула основанную на Интернете систему для ключевых лиц, принимающих решения в фирмах-конечных пользователях (т. е. для разработчиков плат ПК, но не для менеджеров по закупкам). Эта система обеспечивала доступ типа «всегда и везде» к спецификациям микросхем и даже к опытным образцам-прототипам. Однако закупки микросхем, используемых в производстве плат, по-прежнему шли через дистрибьюторов, так что довольны были и конечные покупатели, и партнеры по сбыту».

Фактически высокий уровень услуг, обеспечиваемый для должностных лиц, принимающих решения, вероятно, содействовал формированию окончательных производственных заказов. Каким образом в предлагае-

мой системе измеряются выгоды? Какие используются метрики? Г-н Томпсон четко называет положения, которые он поддерживает:

> «Метрики должны быть ясными и конкретными. Например, это может быть доход, получаемый с клиента, квота нагрузки на торгового представителя, снижение числа претензий, приходящихся на клиента, различного типа показатели эффективности маркетинга, показатели продаж или увеличение доли на рынке. Но прежде всего эти метрики должны быть достоверными, т. е. разумно определенными количественно, и конкретными. Необязательно гарантировать будущие результаты или верить в их достижимость. Нужен тщательно продуманный анализ, согласуемый с процессом управления компанией. Любые инвестиции сопряжены с риском и неопределенностью. Это всем известно».

Принятие руководством

Другим ключевым фактором для финансового директора является четкое принятие исполнительными руководителями (executive ownership) расширенных метрик. Согласны ли руководители отделов, повышение эффективности работы которых ожидается от системы, с предполагаемыми улучшениями и поддерживают ли их? Ответ г-на Томпсона:

> «Те, кто предлагают систему, должны показать, что этот вопрос был обдуман, соответствующие руководители привлечены на сторону проекта и целевые показатели восприняты надлежащими лицами, а продвигающие проект четко представляют выгоды для бизнеса, которые сулит успешное внедрение CRM. Объясните мне, почему это будет полезно. Я полагаю, что все проработано, поэтому защищайте проект и то, что он принесет. К тому же здесь есть увязки с системой бюджетирования и планирования. Ожидаемые выгоды будут отражены в улучшенных показателях бизнес-плана следующего цикла».

Стратегическая согласованность: бизнес и технология

В перекрывающейся зоне ответственности (гибрид финансового директора и операционного директора) г-н Томпсон, занимавший посты генерального менеджера в нескольких компаниях, находит еще один ключевой узел принятия решений. Согласуется ли предлагаемое решение со стратегией компании как в бизнесе, так и в области инфраструктуры ИТ? Двигают ли создаваемые платформы компанию в верном направлении? Систему CRM нельзя внедрить легко и быстро, и уж, конечно, ее будет очень трудно изменить. Половины успеха при внедрении ключевой системы инфраструктуры можно добиться, если обеспечить согласование технологий с имеющимися ИТ-системами по месту, однако вторая половина может оказаться еще более грандиозной – закрепление статуса системы (институционализация) внутри компании. Институционализация может включать:

- Интеграцию CRM с практикой и философией управления. Метрики CRM должны стать частью текущих сводок и отчетности управления.
- Персонал компании должен постоянно осваивать систему и руководствоваться в своей работе данными, получаемыми из системы, немедленно обнаруживать любые отклонения от нормы и использовать систему и ее данные в широком диапазоне функций.

Чем крупнее компания, тем больше затрат времени и энергии потребует внедрение CRM. Однако и выигрыш будет огромным. Изменение системы стало бы кошмаром.

Технологически же, по мнению г-на Томпсона, система CRM не должна быть «островом данных». «Доминирующим принципом должно быть: «Вводим данные один раз, используем многократно». Согласованность данных обеспечивает единое представление клиента для всего предприятия. С технической точки зрения есть несколько очевидных «надо», действующих в отношении всех систем:

Зарекомендовавший себя, надежный производитель. Вряд ли вы согласитесь потратить на внедрение системы в три раза больше ее стоимости, чтобы потом обнаружить, что производитель исчез.

Открытая, основанная на стандартах архитектура. Это означает, что изменения в архитектуре или расширение системы в будущем можно будет легко осуществить, не ввергаясь в кошмар новой архитектуры или других стандартов.

Открытые API или другие средства интеграции. С помощью открытого API можно адаптировать базовое ПО согласно вашим спецификациям.

Гибкие средства отчетности. Отчетность является основой для столь многих корпоративных решений, что простая организация отчетов со многими дополнительными возможностями означает принятие более тонких решений и улучшение того самого «единого представления клиента», поскольку одна и та же информация предоставляется различным группам в различных отделах.

Г-н Томпсон продолжает:

«Если обсуждать внедрение версии 0.9[1] нового CRM-приложения, я бы усмотрел здесь повышенный риск. Чтобы решиться на это, должны быть очень четкие дифференцирующие факторы. Нельзя делать ставку всего бизнеса на рискованное приложение. Достаточно проблем с модернизацией практики бизнеса, отвечающей структуре системы, с обучением наших сотрудников, подготовкой клиентов и т. п. Добавляя ко всему этому еще и риск нового приложения, мы просто повышаем «риск неудачи». Мы рискуем нашим маркетинговым имид-

[1] то есть «сырой». – *Примеч. науч. ред.*

жем и взаимоотношениями с клиентами. План внедрения должен учитывать эти риски и содержать соответствующие механизмы пробных запусков и проверок. Наши риски снизит тот производитель, который располагает стабильным приложением, является крепкой фирмой, обладает доступными сайтами и собственным зарекомендовавшим себя ПО бизнес-приложений».

Г-н Томпсон не увлекся бы предложением, рекламируемым в стиле «волшебная технология», новейшим или нет, а не обещающим четкие достижимые показатели и результаты. Вы рассчитываете на приобретение современной технологии. Для внедрения технологии есть место и время, но обоснование такого внедрения все же заключается в выгодах, которые оно принесет. Технология не увеличивает цену акций вашей компании; технология используется как инструмент для достижения результатов, привносящих ощутимую ценность.

Контроль исполнения

Г-ну Томпсону нужно видеть план исполнения (execution plan), обеспечивающий выход на ожидаемые выгоды в запланированные сроки. Для этого необходим строгий, ясный и осуществимый план внедрения (implementation plan). Нужно четко обозначить моменты риска и управлять ими. Многие наблюдения, приведенные ниже, основаны на качестве плана внедрения и квалификации команды внедрения. Начинающий продвигать CRM должен отдавать себе отчет о некоторых конкретных вещах при разговоре с финансовым директором (CFO), который обязательно обратит внимание на следующие характеристики плана исполнения:

- Продуманность и строгость подхода.
- Наличие достаточно квалифицированной и опытной технической команды исполнителей, которая сможет справиться с возникающими проблемами (если такой команды нет, то какие внешние ресурсы потребуются?).
- Принятие руководством.
- Наличие контрольных сроков и проверки выполнения графика.
- Достаточное представительство всех ключевых пользователей.
- Пошаговый подход к внедрению.

На взгляд г-на Томпсона, пошаговый план внедрения с четкими контрольными сроками на каждой очереди, в котором предусмотрено поэтапное создание ценности, принять гораздо легче, чем внедрение с подходом типа «большой скачок» («big bang»).

«Большой скачок» не всегда провал. Просто с точки зрения финансирования и администрирования это более рискованный подход. Практически все расходы на внедрение профинансированы еще до того, как появилась какая-то отдача и можно оценить успехи. В этом таится высокий риск. Это может иногда оказаться необходимым, но

> требует очень опытного коллектива, тщательного надзора и проверки каждого шага. Дается только одна попытка, чтобы добиться успеха. Пошаговая реализация позволяет коллективу обучаться по ходу работ и своевременно вносить небольшие поправки. Достигнутые на ранних этапах успехи также помогают проекту завоевать признание внутри компании.

На принятие решения финансовым директором оказывают влияние предыдущие достижения команды внедрения. Если они делали это неоднократно, согласие можно было бы просто подписать не глядя. Если же это первый опыт внедрения чего-либо, да еще настолько сложного, как CRM, риски возрастают. Придется привлекать внешние ресурсы (вроде внешних консультантов, которые «и там были, и это делали») либо в графике и экономическом обосновании должны быть реалистично предусмотрены поправки и отклонения от графика. Это справедливо и для всей компании, и для ее правления. Если компания часто внедряла приложения для основного бизнеса, у нее уже появился опыт изменения управления, поэтому реализовать новую систему будет легче. Если же CRM – первая серьезная система, особенно если это первое крупное интернет-приложение, то проект потребует определенного напряжения сил. Многие существующие парадигмы в интернет-приложениях трансформируются. Процессы управления должны быть абсолютно четко определены до того, как финансовый директор даст добро, особенно в таких обстоятельствах. Вот что говорит об этом г-н Томпсон:

> «Проработанный план внедрения имеет высокую вероятность успеха. Если вы убедите меня, что можете представить такой план или предусмотрели соответствующие шаги по управлению рисками, риски меня не испугают».

Далее г-н Томпсон предостерегает, что реалистичность плана внедрения и определенные в нем внутренние риски влияют на ожидаемые поэтапные результаты. Факторы, приводящие к повышению рисков, включают ограниченный опыт компании в реализации крупных проектов, ограниченное финансирование и политические риски. В таких случаях предлагается уплотнение фаз – «микроскачки вместо большого скачка». Создавайте механизмы успеха, и уверенность повысится. Если вы действуете по принципу «микроскачков» при строгом исполнении, а стратегия внедрения дает основания надеться на ее успех, то финансовый директор, а практически и все руководящие заинтересованные лица, с гораздо большей уверенностью возьмутся за проект.

Подводя итоги, г-н Томпсон заключает:

> «Как финансовый директор я ищу ясные причины для реализации проекта, четко определенный комплекс ожидаемых показателей, а также согласованность с общей стратегией бизнеса и технологией компании и предположениями ценности. Я надеюсь увидеть соответствующие метрики, связанные с этим, в предложении проекта и достигаемые результаты в плане внедрения. Если эти, а также другие

менее ощутимые факторы ясны для меня, я значительно более уверен в успехе предположения ценности CRM для компании. Нужно понимать, что я в целом за ключевые проекты. Отказ от проекта CRM ввиду его плохой обоснованности был бы крупнейшей неудачей. Компания должна двигаться вперед или ей придется плестись в хвосте среди тех, для кого достаточно участия в гонке. Такие инструменты, как CRM, являются необходимой частью этого прогресса. Я заинтересован в ней, просто проведите разъяснительную работу для подготовки руководства, и мы поддержим вас, несмотря на риски и все прочее».

Г-н Томпсон привлекался к реализации многочисленных приложений ИТ и платформ управления компаниями в различных фирмах. Он был консультантом в ведущей консалтинговой фирме ИТ, руководил командой внедрения, был бизнес-спонсором проекта и руководителем команды экспертов. Он накопил огромный опыт управления в сфере ИТ и телекоммуникаций. Связаться с ним можно по адресу *mail@craig-thompson.com*.

Вице-президент по продажам

Убедить вице-президента по продажам значительно легче. Если улучшатся конечные результаты в виде роста объема продаж и дохода с клиента плюс экономия затрат, вице-президент по продажам с радостью поддержит предложение. Однако с ним будут осложнения, среди которых – время «разгона» (ramp-up time), необходимое каждому торговому представителю на освоение системы. Это время будет отнято от времени на собственно продажи (как, впрочем, отнимается и любое время, за исключением самих продаж). Нужно уметь видеть выгоды в долгосрочном плане, обеспечиваемые краткосрочными затруднениями.

Цикл продаж

В компании Live Wire (это моя фирма) установили, что примерно 24% рабочего времени торгового представителя посвящается конкретным продажам клиентам, причем общению лицом к лицу с клиентом – только 5%. Примерно 35% своего времени торговые представители занимаются какой-либо административной работой, начиная от бумаг по оформлению сделки и внесения данных в файлы клиентов до поиска в Интернете информации и возможностей. Это означает, что треть всего времени торговый представитель занимается бумаготворчеством, а не разведкой и добычей, так сказать, при этом многое пропадает втуне. CRM существенно сократит время административной нагрузки, увеличит время на контакты с клиентом, поиск перспективных разработок и все прочее, что позволит торговому представителю наращивать объемы продаж.

Сокращение времени «разгона»

В сфере продаж существует период, который многие сбытовые организации называют «разгоном» («ramp up»). Это время, необходимое новому сотруднику, новичку или опытному, чтобы освоить порядки компании, корпоративный стиль, методы работы с клиентами, перешедшие к нему от предшественника, предлагаемые продукты и услуги, так же как и время на освоение вспомогательных материалов и схемы оплаты труда. В зависимости от уровня готовности это может отнимать несколько месяцев. В большинстве компаний время «разгона» списывается как период с низкими производственными результатами. Поскольку во внедряемые CRM уже встроены информационные ресурсы, такие как методика и правила бизнеса, легко доступные данные клиентов, воронка продаж, время «разгона» значительно сокращается. Новым торговым представителям обеспечивается легкий доступ к необходимым инструментам вместо розысков нужных людей в компании или бесконечных поисков по базам данных. Полностью система CRM не может решить лишь некоторые проблемы, включая личное знакомство с клиентами.

Время отработки запросов

Если внедряемая система CRM предусматривает средства автоматизации сервиса клиентов, такие как контактные центры, то значительно сокращается время отработки запросов или транзакций с клиентами в силу различных возможностей экономии времени (контактным центрам посвящена глава 11), среди которых можно назвать автоматизацию самообслуживания, передачу голоса по интернет-протоколу (VOIP – Voice Over Internet Protocol), легкий доступ к клиентской информации или предыдущим запросам клиента на дисплее. Это может приводить к повышению эффективности по времени, поскольку единое представление клиента не зависит от того, какой отдел ищет клиентскую информацию, и устраняет дублирование и проблемы ее «транслирования».

Участие менеджеров

Менеджеры – это надзиратели, которые отслеживают воронку продаж, играют цифрами прогнозов, часто классифицируют потенциальные сделки (opportunity). CRM ускоряет процесс квалификации и делает его более эффективным, поскольку предоставляет больше информации об имеющемся или потенциальном клиенте.

Расходы

До реализации в Live Wire системы SalesLogix мы рассматривали отдачу с учетом следующих факторов:

- Нормализованные затраты на продажи. Для нас это означало затраты в 1999 г. В них включались ставки оплаты труда торговых представителей и кадровых агентств, умноженные на предполагаемое вре-

мя, потраченное на разведку, определение перспективности, отработку и получение заказа покупателя; также учитывались транспортные и телефонные расходы и еще несчетное количество затратных статей. Затем все это умножалось на предполагаемые темпы изменения затрат в 2000 г., что реально означало очень небольшой рост.

- Предполагаемые почасовые расходы на консультантов при оплате по схеме «время и материалы» либо предполагаемая почасовая ставка для консультантов с фиксированной стоимостью контракта, причем учитывались и неоплачиваемые часы. Затем эти ставки умножались на предполагаемое количество оплачиваемых часов. Учитывались также расходы консультантов на транспорт, проживание, питание, проезд на местах, телефонные разговоры и другие накладные расходы. Из этих окончательных цифр выводилась валовая прибыль проекта.

Для таких компаний, как наша, в силу острой конкуренции и сильной зависимости от сроков любое сокращение временны́х затрат на администрирование означало *почасовое* увеличение в долларах. Поэтому нашими основными целями были сокращение временны́х затрат и эффективность по энергоемкому времени. Экономия расходов заботила нас меньше, не считая факта нашего самофинансирования.

Однако по мере продвижения по нашей дорожке планирования внедрения мы стали отдавать себе отчет, что есть еще значительное число статей расходов. Расходы на внедрение очевидны, но были также и расходы на неувязки, когда наша система сосуществовала со старой адресной книгой Outlook и другими системами управления контактами, используемыми персоналом. Были также предвиденные периоды неготовности системы, когда шли преобразования и транслирование данных. Были и предвиденные (и, к несчастью, непредвиденные) аварии системы, с которыми, как мы убедились, SalesLogix справлялась хорошо и не очень (в целом, довольно прилично). Был период освоения ПО и использования ПО в Интернете. Если наши торговые представители использовали систему ACT!, то преобразование данных не было проблемой, поскольку основатель SalesLogix был к тому же одним из создателей ACT!, так что трансляторы данных были уже встроены в SalesLogix. Но если они применяли мощную программу Daytimer, то приходилось создавать плоский ASCII-файл, и это проходило далеко не так гладко. Другими словами, имелись скрытые затраты, которые следовало учитывать при данном внедрении.

Другая статья расходов, которую мы предвидели, – большая настройка системы, которую пришлось выполнять. Чтобы смягчить финансовую нагрузку, это делалось поэтапно. Сначала была реализована базовая система в стандартной поставке (out-of-the-box), т. е. без настройки. Она использовалась на протяжении того времени, которое потребовалось нашему отделу информационного обеспечения, чтобы начать тщательно планировать занявший месяцы процесс настройки. Такой подход позволил растянуть расходы во времени и сделать их управляемыми.

Еще одна статья расходов, которую мы не предвидели, заключалась в том, что очень хороший торговый представитель решил, что система ему не нравится. Процесс работы с этим ценным сотрудником потребовал отвлечения средств бюджета, но в конечном итоге стоил того. Культурная переориентировка и даже просто упрямство могут существенно сказаться на компании, внедряющей CRM. Напомним, что по статистике от 8 до 16% сотрудников компании уходят в первые два года внедрения CRM.

Каждая из названных статей предвиденных или непредвиденных расходов может привести к серьезному превышению расходов против запланированных. Так каким же образом можно измерить отдачу по доходам, чтобы смягчить нагрузку расходов и убедить (или наоборот, разубедить) финансового директора одобрить внедрение CRM?

Важнее всех – пользователь (user)

Это тот, кого труднее всего убедить и с кем меньше всего советуются. Обычный процент неудачных CRM-проектов, по оценкам аналитиков CRM из Gartner или Forrester Research, достигает пугающего значения от 55 до 75%. Большинство неудач объясняется простой причиной: систему, внедренную в срок, с перерасходом бюджета или нет, пользователи так никогда и не применяют.

В главе 4 указывалось, что пользователи – одна из неотъемлемых заинтересованных сторон. Но что пользователь хочет от системы? Что может убедить этих упертых, правых в своей привередливости людей в том, что CRM им полезна?

Конечно, не объемы ПО на пользовательском ПК. На жестком диске места много. И не снижение общей стоимости владения. И не повышение рентабельности компании или способность измерить пожизненную ценность отдельного клиента. И даже не довольные улыбки на лицах клиентов, разве что в метафизическом смысле.

На пользователя производят впечатление средства, которые могут облегчить его работу без необходимости для него знать их внутреннее устройство. Если есть интерфейс перетаскивания пиктограмм и пользователь с легкостью это применяет, тогда эта возможность для него ценна. Если обеспечиваются средства, позволяющие улучшить работу, то это полезно. Например, специалист по маркетингу мог бы планировать сложную маркетинговую кампанию, перетаскивая уже готовые элементы на экране в структуру типа дерева или блок-схемы. Торговые представители могут видеть графическую картинку-диаграмму воронки продаж, легко определять потенциальный процент успеха/неудачи в целом, рассчитывать комиссионные в различных условных сценариях.

Потребности пользователя легче всего определить, но убедить пользователя, возможно, труднее всего. Даже если его потребности предусмотрены, но приложение работает медленно или приходится все время пе-

резапускать его из-за ошибок в программах, или не хватает некоторых элементов, которые пользователь считает нужными, то зыбкая граница между успехом и неудачей CRM будет нарушена.

Пользователи откажутся от таблиц Excel и документов Word, если почувствуют, что им легче работать с системой, позволяющей им выполнять работу лучше.

Возврат на инвестиции (ROI)

Спад экономики в 2001 г. и опасения, вызванные событиями 11 сентября, поставили ROI в ряд основных вопросов CRM. Обычно в простейшем случае ROI внедренной CRM (да и любой реализованной системы) определяется по конечному результату. Насколько больше сделок заключает каждый торговый представитель за счет сэкономленного времени? Средний контракт с оплатой по трудозатратам и материалам в компании Live Wire оценивается в 100 долларов в час на 4 месяца (по совокупному доходу). Предполагается, что за эти 4 месяца консультант отработает 640 часов. Это дает сумму в 64 тысячи долларов. Для получения выручки за год умножаем на 3 и получаем приблизительно 192 тысячи долларов на торгового представителя в год при одной дополнительно заключенной сделке за период. Если есть пять торговых представителей, то добавка к доходу будет около миллиона. Однако нужно принять во внимание еще несколько факторов. Во-первых, это средняя цена сделки, а не фактическая цена, которая может быть больше, а может меньше. Во-вторых, это не прибыль. В-третьих, это подразумевает работу опытных, испытанных торговых представителей с первого дня. В-четвертых, это не чистая стоимость сделки, которая учитывает любые возможные исходы или снижение суммы по каким-либо причинам. В-пятых, затраты на проект оплачиваются вперед, а доход поступает в течение года. Для самофинансируемых организаций оплата расходов вперед – самая крупная возможная проблема, поскольку денежных средств всегда не хватает. В-шестых, экономия средств лишь прогнозируется, пока не станет фактом. И наконец, для фактической стоимости сделки необходимо учитывать ее качество.

Однако «реальный» показатель ROI для внедрения CRM значительно более сложен и оказывает влияние на разные отделы и подразделения, точно так же, как ERP в пору своего расцвета. Этот показатель еще и субъективен: то, что годится для одной компании, нельзя даже приблизительно использовать для другой. Например, META Group в начале 2001 г. опросила 800 фирм, внедрявших CRM. Почти две трети из них делали это для улучшения технологического процесса. META Group справедливо сделала вывод, что это был близорукий подход, поскольку конечная цель CRM – удержание клиентов, а не улучшение рентабельности. Однако эти две трети фирм измеряли достигнутое значение ROI на основе эффективности технологического процесса. Своеобразно, но это какая-никакая метрика по ROI, поскольку использующие ее компа-

нии так захотели. Фактический ли это ROI системы CRM? Спорно. Но многие фирмы считают именно так.

Другая трудность определения ROI состоит в существовании огромного количества способов сделать это. Ваш ROI не будет моим ROI, и, скорее всего, мы считали это по-разному. Некоторые расчеты годятся только для конкретного случая.

Однако есть некоторые общие расчеты, которые имеют смысл, если ROI рассчитывается на основе удовлетворенности клиента и его ценности. Джей Карри (Jay Curry), глава Института клиентского маркетинга (*http://www.customermarketing.com/*) и консультант стратегии CRM, разработал серию расчетов, которые он рекомендует на форуме CRM-Select. Не вдаваясь в детали, по его методике клиенты делятся на 4 группы: важнейшие (1%), крупные (4%), средние (15%) и мелкие (80%). Классификация ведется по приносимому клиентом доходу. Расчеты ROI основываются на получении операционной прибыли и ее делении на стоимость CRM. Это полезный подход по конечному результату, позволяющий определить клиентов, с которыми выгоднее всего работать и получать какую-то отдачу.

Рассмотрим некоторые примеры возврата на инвестиции – каким образом аналитические приложения внедряемой CRM могут повлиять на отделы, непосредственно затрагиваемые системой: отделы продаж и маркетинга.

Итак, пусть прошли эти самые 28 месяцев с внедрения CRM, и торговые представители используют SFA-компонент системы. У них есть возможность беспроводного доступа к связанным с продажами данным с помощью своих персональных электронных помощников (PDA) через Интернет. Преимущества – ускорение реагирования на потенциальные сделки, сокращение временны́х затрат на административную работу, обмен опытом удачных действий, более точное прогнозирование воронки продаж, более четкое отслеживание сделок и решение проблем. Вклад в ROI – больше заключенных сделок на торгового представителя в силу сокращения времени на отработку сделок, улучшение управления рисками, сокращение времени на администрирование и заключение сделок. Разумеется, это ведет к увеличению числа сделок за год и росту доходов.

В сфере маркетинга с помощью ПО анализа эффективности маркетинга и управления кампаниями все руководство маркетинга может отслеживать показатели эффективности любой конкретной кампании с возможностью делать срезы (slice) данных и рассматривать их под разными углами зрения, чтобы увидеть, какие кампании, кем проводимые, где, когда и насколько успешны. Метрики результативности по ROI в маркетинге устанавливают наиболее выгодных покупателей (по CLV), позволяют определить прирост дохода в результате более точно направленных кампаний, повышения экономии затрат и рентабельности продуктов/услуг.

В конечном итоге, как в любой ситуации с высоким ROI, привлечение клиентов и их долгосрочное удержание, приводящие к повышению доходов, являются лучшим конечным результатом внедрения CRM. Если нужно убедить президента компании (генерального директора), вице-президента по продажам или финансового директора, то меры, которые должны сделать бизнес успешным, и есть то, чем обосновывается целесообразность внедрения CRM.

Теперь, когда вы столь убедительно обосновали CRM, перейдем собственно к внедрению и тем, кто его осуществит.

6

Автоматизация работы торговых представителей: хорошие продукты – это еще не всё

В старые добрые времена для успеха компании достаточно было просто продавать продукт, если продукт был хорошим. Сегодня, когда предлагать хороший продукт по-прежнему необходимо, этого уже недостаточно, чтобы гарантировать сбыт. За рынки конкурируют десятки похожих продуктов с глобальным охватом и локализованными потребностями распределения. С превращением Интернета в основной канал продаж мелкие и крупные компании борются за бизнес на одном поле. И удержание клиента не просто по совпадению переместилось в центр усилий современного маркетинга и продаж. Легко соблазниться богатствами Китая, когда они рядом на веб-сайте. Чтобы привезти шелк, золото и драгоценности, уже не нужен Марко Поло. Стоит только войти в Интернет, заказать слитки и парчу, и завтра к обеду курьерская почта доставит их прямо в офис.

Внезапно контроль и управление процессом продаж и отслеживание имеющихся и потенциальных клиентов стали острой необходимостью. На каждый Dell найдутся Hewlett-Packard, Compaq, Gateway Acer и другие. На всякий Auchan найдется «Перекресток» и еще пара аналогичных магазинов, торгующих тем же самым товаром почти по таким же ценам. Каждый раз во время рекламы IBM по другому каналу рекламируют Microsoft. Что же делать компании?

Автоматизация работы торговых представителей (SFA), кандидат в отцы CRM, может ответить на молитву сбытовика. SFA призвана помочь торговым представителям приобрести и удержать покупателей, сократить затраты административного времени, обеспечить четкое (robust – любимое словечко дилеров) управление информацией о клиентах и в целом сделать работу торговых представителей приносящей им заработок, а их компании – прибыль.

Приобретение клиента означает его удержание

Если что и может заставить торгового представителя помрачнеть, так это страх потерять клиентов. Привлечение нового клиента дорогого стоит не только в чисто финансовом смысле, но и в смысле большой психической нагрузки на торговых представителей. Удержание того же клиента обходится намного дешевле и является скорее вопросом взаимоотношений, чем продаваемого продукта.

Стоимость приобретения клиента через Интернет в чисто денежном выражении часто в полтора-два раза превышает розничную цену продукта. Например, розничный продавец может потратить около 100–120 долларов на покупателя, который в результате совершит покупку на 75 долларов. Где же выгода? Если сделать две продажи одному клиенту, то приобретение покупателя через Интернет становится прибыльным. Теперь ценность удержания клиента очевидна.

Компания Shop.org в исследовании, проведенном в конце 2000 г., а затем в середине 2001 г., на основе результатов опроса 66 северо-американских компаний розничной торговли показала, что расходы на привлечение клиента продолжали падать с 71 доллара в четвертом квартале 1999 г. до 45 долларов в первом квартале 2000 г. и далее до 18 долларов в первом квартале 2001 г. Совсем неплохое снижение. Еще интереснее взглянуть на разбивку по каналам, по которым компании розничной торговли ведут бизнес. Таблица 6.1 составлена по материалам исследований Boston Consulting Group и McKinsey Consultants.

Особенно интересным (насколько такие вещи могут быть интересны вообще) делают эту таблицу данные по многоканальной торговле (часто называемой «click and mortar»), затраты которой на привлечение клиентов почти наименьшие, если не считать торговли по каталогам, где есть расходы на каталоги и списки рассылки. Это вполне в духе современного видения Интернета как просто еще одного канала общения и связи. Это показывает, что эффективное смешение этих каналов – реально экономичный путь использования Интернета, в противовес фантазийной

Таблица 6.1. Затраты на привлечение клиентов по различным каналам

Тип предприятия	Затраты на одного клиента
Торговля только через Интернет	82–95 долларов
Вся онлайновая торговля	32 доллара
Традиционная торговля («brick and mortar»)	31 доллар
Торговля по каталогам	11 долларов
Многоканальная торговля	30 долларов

версии Интернета как всеобщего демократичного уравнителя – «деловому» подходу типа «делаем все/не стоит ничего».

По мнению Shop.org, экономичность частично обусловлена сдвигом от относительно дорогой телевизионной рекламы к онлайновым маркетингу и рекламе. Я бы скорее сказал, что затраты на привлечение клиентов были радикально снижены применением эффективных подходов целевого онлайнового маркетинга и нескольких каналов продаж.

После начала экономического спада в марте 2001 г. и с образованием дополнительного пласта опасений и страхов, вызванных событиями 11 сентября 2001 г., удержание клиентов получило главный приоритет, оставив далеко позади привлечение новых клиентов. Странно, но до этого значительно более важным считалось привлечение клиентов. Например, в электронной торговле онлайн (такой как на barnesandnoble.com) 76% доходов тратилось на привлечение клиентов и лишь 3% – на их удержание. Во время процветания это могло быть разумным решением (а может, и нет), но при спаде это уже не слишком умно. Согласно исследованию издания «The Industry Standard» в ноябре 2000 г. привлечь нового клиента стоило в пять раз дороже, чем удержать старого. Но нужно иметь в виду, что клиент остается клиентом, будь он новым или старым. Во времена спада оправдано удержание, потому что оно в пять раз дешевле. Так что, как поет Билли Джоэль: «Все, что вам нужно, – это внешность и куча денег, но для меня это по-прежнему рок-н-ролл». Клиент является клиентом, если он или она обменивается чем-то ценным с вами, ребята. Выбор, что делать, – за вами.

Проблема усугубляется тем, что сейчас стало совсем просто перейти на другой продукт. Щелкните разок-другой мышкой, снимите пару-тройку флажков – и вы сменили поставщика. Клиенту ничего не стоит переключиться на альтернативный продукт. Практически идентичные продукты еще больше усложняют ситуацию. Можно понять, чем отличается заказ этой книги на amazon.com от ее покупки в книжном магазине традиционной торговли Barnes and Noble. Но в чем разница при заказе на amazon.com и на barnesandnoble.com? По существу не риторический ответ на этот вопрос будет дан в главе 8, но пока оставим вопрос риторическим. Для клиента вообще не видно какой-либо явной разницы, но вот для пользователя...

Автоматизация работы торговых представителей: цель

Чего следует ожидать от успешно работающей системы автоматизации работы торговых представителей (SFA)? Не просто обычного увеличения выручки и прибыли. Успех методики «нематериальных измерений» с помощью сбалансированной системы показателей дал средства количественного измерения удовлетворенности клиента и эффективности

торговых представителей, дополняющие показатель роста прибыли и являющиеся столь же реальными, как и сам рост прибыли.

Повышение доходов

Безусловно, конечный результат SFA – повышение выручки. Однако рост валовой выручки недостаточен для оценки успеха SFA. В равной степени важен рост дохода в расчете на торгового представителя и валовой прибыли за год. Если доход от продаж вырос на 100%, но затраты на продажи тоже выросли или же рост дохода достигнут за счет увеличения числа торговых представителей, то ваше внедрение SFA потерпело неудачу.

Сокращение затрат на продажи

Печально, но в тяжелые времена «сокращение» становится важным словом. То «сокращение», под которое не хочется подпадать, обозначается аббревиатурой RIF (reduction in force – сокращение штатов), что, конечно, может означать кого угодно, в том числе и вас. Неприятная вещь. На самом деле, в действительно трудное для экономики время, такое как начавшийся в марте 2001 г. спад, сокращение штатов является одним из аргументов в пользу внедрения CRM.

К счастью, в данном случае речь идет о сокращении времени, которое торговые представители тратят на координацию своей работы, на непрерывный повторяющийся ввод данных и зачастую на безуспешные попытки извлечь и проинтерпретировать информацию без специального инструментария. Проведенные исследования показали, что административная работа отнимает почти половину рабочего времени торговых представителей. Сокращая время, потраченное на эту административную или другую, не связанную с продажами деятельность, можно сократить затраты на продажи. Это один из самых ярких результатов внедрения автоматизации работы торговых представителей (SFA). Те же самые исследования показали сокращение времени административной работы торговых представителей на 12–26%.

Удержание клиента – дело компании, а не продукта или услуги

Если клиент доволен, он продолжает оставаться клиентом, даже если приходится платить чуть больше. Очень успешная фирма Myer-Emco, специализирующаяся на монтаже домашних кинотеатров и домашней электроники, очень много времени уделяет обеспечению клиентов сервисом по высшему классу. Ее услуги, возможно, на 10–15% дороже, чем у других подобных розничных продавцов аппаратуры в Вашингтоне, но ее лояльные клиенты готовы заплатить чуть больше просто за

эффективный персональный сервис. Дело не в деньгах, а во взаимоотношениях с конкретными торговыми представителями компании.

Польза SFA состоит в возможности снабдить вас представлением клиента, позволяющим великому торговому представителю или почтенной компании осознать ценность отдельного клиента через историю взаимоотношений этого клиента с компанией. Не являясь, конечно, заменой личным контактам (их ничем не заменишь), SFA может обеспечить информационную базу и представление клиента, чтобы лучше спланировать полезные для ваших клиентов дела.

Растущая мобильность торговых представителей

Интернет не стал в точности той панацеей, на какую мы все надеялись. Но одним из самых полезных результатов всеобщего принятия Интернета стало распространение беспроводных технологий. Посмотрите на миллионы проданных устройств типа «персональный электронный помощник» (PDA – Personal Digital Assistant) на основе Palm OS производства Palm и Handspring. Посмотрите на растущую популярность карманных ПК Pocket PC, по объему продаж уже превзошедших Palm, поскольку они обеспечивают функциональность настольного мини-ПК и изящество Compaq iPAQ. Компания Aether Technologies за год выросла от 70 сотрудников до 800, вышла с акциями на фондовый рынок, затеяла череду поглощений и только после всего этого в конце 2000 г. гордо объявила, что у нее появился первый клиент! Слияние технологий сотовой связи и PDA стало реальностью с выпуском фирмой Samsung цветного сотового телефона Palm OS и регулярными распродажами подключаемого к мобильному телефону модуля фирмы Handspring. Переносные компьютеры, например выпускаемые фирмой Xybernaut, перестали быть научной фантастикой. С уменьшением их размеров, когда на брючном ремне можно носить почти полнофункциональный настольный ПК, их стали использовать сотрудники удаленного сервиса.

Торговые представители чаще, чем кто-либо другой, бывают вне офиса – встречаясь с клиентами, двигаясь от аэропорта к аэропорту, ища перспективные контакты на Бродвее, но не расстаются со своими PDA не только из-за этого. Мобильность становится конкурентным фактором, требуя эффективных конкурентоспособных мобильных средств, таких как Интернет и наладонники. Большинство компаний CRM (SalesLogix, PeopleSoft и Siebel – о них в этой главе далее) разработали беспроводные системные компоненты для продаж либо обеспечивают беспроводной доступ к различным порталам SFA.com.

Легкость доступа к информации, обеспечивающей единое представление клиента

Несколько отделов могут быть заинтересованы в представлении состояния потенциальной сделки (opportunity) или счета клиента. Например,

в отделе продаж захотели посмотреть состояние потенциальных сделок. Бухгалтерии нужно видеть состояние выписки и выставления счетов по тем клиентам. Отдел маркетинга интересуется отчетами о различных степенях успеха или неудачи своих кампаний по отношению к отдельным клиентам (их счетам).

В каждом отделе работают различные сотрудники, выполняющие различные роли. У каждого из них свои задачи в отношении того, что попадает в их поле зрения. Вице-президент по продажам хочет знать обо всех действиях торговых представителей своего отдела, включая список их контактов и потенциальные сделки. Ему также нужен отчет о конвейере продаж, чтобы уточнить прогноз на ближайший квартал. Клиентскому менеджеру не нужна информация в таком объеме. Ему необходимо полное представление деятельности по продажам по всей стране, относящееся к курируемым им счетам (например, все совещания по продажам и все отчеты по IBM или 3COM, или еще по какой-то компании, на данный момент являющейся клиентом). Менеджер по продажам хочет видеть продвижение потенциалььных сделок, но ему не нужны списки контактов всех торговых представителей. Каждый торговый представитель хочет управлять счетами клиентов, с которыми он работает. Каждый из этих персонажей получает свое отдельное представление, позволяющее видеть всю нужную ему информацию, если, конечно, у него есть разрешение на просмотр этой информации, но в то же время существует единое универсальное представление всех данных, доступное всем отделам в любой момент.

Самое большое препятствие для успеха SFA

Торговые представители обязаны использовать систему, а не просто признать ее существование и что-то ворчать о «кривой обучения». Нужно еще раз акцентировать внимание на формуле «процесс + технология = успешная система SFA/CRM», поскольку беспорядочная автоматизация или неэффективные процессы продаж или бизнеса только заставляют их быстрее крутиться. Вы можете получить наибольшую отдачу от инвестиций в CRM, автоматизируя рассчитанные, измеряемые и повторяющиеся схемы продаж – надо сделать то, ка́к продается, таким же важным, как то, что́ продается. Например, компания SalesLogix стала партнером Solution Selling, чтобы свести воедино лучшее в своем классе ПО с наилучшей методикой продаж. Это объединение процессов и технологии обозначает следующий этап в эволюции ПО CRM/SFA, обеспечивая организациям лучшие методы продаж, а также технологию и обучение для их эффективной автоматизации.

Вот как видит эту взаимосвязь Кевин Майерс (Kevin Myers), вице-президент SalesLogix по развитию бизнеса и маркетингу продуктов:

> «Торговые представители должны смотреть на систему как на инструмент, помогающий им, а не как на средство «большого брата» для

слежки за ними. Если они не вводят и не отслеживают информацию о контактах с клиентом, как это предусмотрено корпоративными процессами продаж, предлагаемыми Solutions Selling и другими, то используемые в управлении данные будут неточными и, по существу, бесполезными. Поэтому главнейшими факторами при выборе ПО являются удобство использования (usability) и короткая кривая обучения применению. Реальное *quid pro quo* для торговых представителей состоит в том, что система должна помочь им повысить свою личную эффективность как работников, лучше выполнять свою работу и приносить больше денег. Очень важно быстро внедрить и распространить систему, чтобы возврат на инвестиции проявился как можно скорее. Торговые представители – индивидуалисты и скептики. Поскольку они всегда будут искать повод не использовать любые корпоративные решения, спущенные сверху, они должны ощущать себя частью процесса и видеть, что он может предложить нечто и *им*, а не только организации где-то на высоте в 50 000 футов.

Автоматизация работы торговых представителей (SFA) появилась не только с целью дать возможность отдельным работникам управлять своими контактами, но и чтобы компании управляли информацией своих клиентов. Разница в том, что в компании взаимоотношения являются принадлежностью предприятия, а не отдельного сотрудника. Чем больше организация и чем крупнее клиент, тем больше сотрудников должно быть вовлечено в каждую потенциальную сделку. От SFA изначально должны были выиграть три основные категории персонала: отдельный торговый представитель, сотрудники его отдела и руководство. Конечно, в итоге выигрывал и клиент в силу лучшего обслуживания как в процессе продажи, так и после того, как она состоялась, но при принятии большинства решений первоначально SFA была, как и прибыль, некой целью самообслуживания для внедряющих ее предприятий, одной из сторон которой была простая эффективность, обеспечиваемая за счет более слаженной работы команды продаж. Если в работу с каким-либо клиентом вовлечено более одного сотрудника (например, вы заключили контракт с крупным клиентом и вашим торговым представителям в локальных офисах для завершения продаж требуется помощь, осуществляемая из центра посредством телепродаж), критически важным становится понимание всеми истории и планов на будущее в работе с этим клиентом. Теоретически каждое последующее взаимодействие с клиентом должно быть чуть эффективнее предыдущего в силу накопления организацией опыта.

В идеальном мире успешные взаимоотношения с клиентом можно было бы поддерживать, кто бы с ним ни работал. Конечно, это непрактично, но становится все более необходимым иметь общие для всех знания об опыте предыдущих взаимодействий с этим клиентом. Пачка визитных карточек и записей в коробке из-под обуви или папке означают крах, уборку мусора и начало с нуля при смене сотруд-

ника. А онлайновый общий для всех комплекс данных об истории взаимоотношений с клиентом, включающий не только всех контактных лиц, но и содержание предложений, обещаний, разговоров, обсуждений и совещаний, гарантирует непрерывный, как дозаправка в воздухе, ввод в дело нового сотрудника.

История деловых транзакций так же важна, как опыт человеческих взаимоотношений, поэтому в крупных организациях ПО управления контактами оказывается недостаточно, особенно когда встает вопрос об управленческой подотчетности или о продажах командой сотрудников».

Автоматизация работы торговых представителей: функциональность

В своей основе SFA имеет одни и те же функциональные возможности, независимо от производителя. Различия между производителями номинальны, хотя есть и особенности, которые стоит рассмотреть. Реализация основных функций может отличаться лишь глубиной и внешним видом и ощущениями от интерфейса и прозрачности для пользователя. Доступ к функции *А* из функции *Б* может меняться от приложения к приложению, но обе функции присутствуют во всех SFA-приложениях. Одни дополнительные возможности или модули, добавляемые в комплексы некоторыми производителями, кажутся немного расплывчатыми, другие – просто интересные функциональные добавки, и лишь некоторые по-настоящему полезны и неповторимы. К основным обеспечиваемым функциям относятся управление наводками (leads), управление контактами, управление информацией о клиентах, управление потенциальными сделками, управление воронкой продаж, средства прогнозирования продаж, ценообразование и заказы, инструментарий настройки приложений и аппарат синхронизации данных. Приводимый далее перечень возможностей SFA достаточно полон. Есть ключевые возможности, такие как управление контактами и потенциальными сделками, которые обязательны и обобщенно обсуждаются ниже. Другие возможности менее основательны. Имеются некоторые специализированные функции, вроде помощника по сбыту для новичка в искусстве продаж, некоторые довольно модные вещи, вроде распознавания речи, и даже несколько функций, слабо увязанных с SFA, вроде электронных закупок, которые можно отнести к SFA или нет (некоторые производители решили отнести и включили такие функции в свой продукт). Следующий перечень включает функции, обеспечиваемые различными SFA-приложениями ведущих производителей.

Управление контактами. Описано в разделе «Управление контактами» далее в этой главе.

Управление потенциальными сделками. Описано в разделе «Управление потенциальными сделками» далее в этой главе.

Управление информацией о клиентах. Описано в разделе «Управление информацией о клиентах» далее в этой главе.

Управление предложениями. Эта функциональная возможность (proposal management) не обнаруживается в сколько-нибудь полном виде в модулях слишком многих производителей. Но она должна иметься, поскольку это чрезвычайно важная часть процесса продаж. Будучи внедренной, она обеспечивает способ координации и отслеживания сделанных предложений. Обычно рабочий процесс (workflow) в ней определяется тем, кто за какую часть предложения отвечает. Дополнительно она может управлять результативным завершением предложения посредством контроля выполнения последовательных стадий процесса его отработки.

Генерирование ценовых предложений — квот (quote). Это достаточно простой инструмент, выдающий цены для покупателей. Обычно используется информация о ценах в каталоге продуктов, доступная посредством SFA-приложения и настроенная под конкретные коммерческие предложения.

Отслеживание заказов. Эта функция следит за состоянием выставленных счетов и поставок. Обычно увязана с финансовыми функциями бэк-офиса.

Прогнозирование продаж. Обсуждается в разделе «Прогнозирование продаж» данной главы.

Анализ воронки продаж. Обсуждается в разделе «Анализ воронки продаж» данной главы.

Управление планами продаж. Предназначено обычно для менеджеров по продажам и позволяет им отслеживать показатели отдельных торговых представителей по отношению к закрепленным за ними планами за определенный отрезок времени.

Управление комиссионными. Этот инструмент (comission management) рассчитывает комиссионные торговых представителей. Хотя кажется простым делом, но это не так. У торговых представителей иногда имеются общие потенциальные сделки, что усложняет расчет комиссионных. К тому же в зависимости от компании у команды продаж могут иметься собственные личные договоренности, с которыми мирятся везде, за исключением самых жестко управляемых компаний. Эти договоренности известны менеджерам и должны быть заложены в программы расчета компенсаций, чтобы выписывать точные чеки на выдачу. Это очень важная функция SFA, значительно более сложная, чем кажется.

Управление территорией. Еще одна важная функция, решающая сложную задачу. Пока территория не меняется, это не слишком сложно. Изменение означает, что новый сотрудник берет на себя существующую территорию или же ее надлежит перекроить и переделить географически между действующими сотрудниками. Например,

из бывшего южного региона могут вырезаться среднеатлантические и юго-восточные территории или же информация о клиентах может передаваться из зоны ответственности одного менеджера в зону ответственности другого. Подумайте, насколько сложным это может оказаться, особенно если у клиентов есть история, а торговые представители уже провели какое-то время на этих территориях. Это особенно рискованное предприятие, поскольку многие торговые представители свято верят в территориальный императив Роберта Ардри (Robert Ardrey): «Что мое, то мое, и что твое, то мое». Передел территории становится политическим вопросом, который следует решать осторожно. Трудно обвинять тех, кого перевели, потому что зачастую это влечет потерю выгодных клиентов в интересах корпоративной «четкости». Для них это означает потерю части дохода – не очень-то приятно. В PeopleSoft CRM 8.0 все же реализован действительно изящный способ решить эту задачу с помощью подхода «дерево», так что при минимальной настройке можно в одно действие проводить самые изощренные переделы.

Прочие SFA-приложения:

Система стимулирующих компенсаций. Это просто находка; есть и самостоятельные продукты, посвященные именно этому, а не просто модули в составе SFA. Эта возможность позволяет вице-президентам по продажам (или другим руководителям того же уровня) разрабатывать компенсационные планы и следить за ними. Это приложение само по себе; оно часто требуется, но не всегда имеется. У Siebel и Oracle, среди прочих, оно есть. Часто это довольно дорогой элемент.

Система конкурентной информации. Эта функция часто увязывается с несколькими источниками, так что торговый представитель может найти нужную информацию в режиме онлайн и автономно. Некоторые внешние программы, которые не относятся к CRM, способны хорошо выполнять поиск по нескольким источникам (мощное автономное и к тому же достаточно недорогое средство этого типа предлагает DTSearch), при этом обладают некоторыми серьезными преимуществами в способности интегрировать поиск в Интернете с поиском на сервере и через ПК. В этом случае можно просматривать базу данных Dun and Bradstreet и собственную базу данных компании и находить предложения конкурентов и историю их соотнесения, а далее работать с четко составленными отчетами, что дает аккуратно увязанный пакет (по крайней мере, в совершенном мире, который хочется предсказать для CRM).

Управление кампаниями телепродаж. Oracle и Siebel делают это вполне удачно. Эта возможность позволяет внутренним менеджерам по продажам спланировать кампании телемаркетинга. Таким образом, у менеджеров появляется организованный, просчитанный способ узнать, насколько хорошо телемаркетологи надоедают вам во время обеда.

Помощник по продажам. Эта функция (sales assistant) предназначена для новичков. По ограничениям, методологии и лучшим практическим методикам, встроенным в систему SFA в виде пошаговых мастеров, новички изучат процесс продаж той компании, на которую они работают. У PeopleSoft и Siebel есть прекрасные «помощники по продажам».

Отчеты по расходам. Эта возможность увязывает отчетность по расходам с системой учета и с CRM. Это приложение Enterprise-уровня, интегрирующее функции бэк- и франт-офиса. Разработка PeopleSoft, возможно, здесь самая сильная.

Инструмент изучения системы управления/доставки информационных материалов. Эта возможность обеспечивает новым сотрудникам средство вникнуть в процесс продаж, а опытным сотрудникам запрашивать и получать соответствующие инструменты и данные о продажах и материалы – от брошюр до конкурентной информации. Здесь более скрытый механизм, чем чистая очевидная функциональная возможность.

Энциклопедия маркетинга. Централизованный архив всех маркетинговых материалов, так что все торговые представители имеют доступ к соответствующим материалам для своих клиентов.

Возможности по управлению партнерами. Это уж точно не относится к SFA. Однако в приложениях обычно имеются некоторые ограниченные возможности такого типа, так что можно отслеживать те непрямые потенциальные сделки, которые либо отдаются партнерам, либо поступают от них. Если для вас это важно, поскольку какой-то канал дает вам большинство продаж, то, возможно, более сложную и широкую функциональность обеспечит приложение управления взаимоотношениями с партнерами (PRM). Подробнее о PRM рассказано в главе 9.

Интеграция с сервисом, маркетингом и интернет-приложениями. Это те точки, где происходит увязывание SFA с другими CRM-приложениями посредством общей архитектуры (см. главу 2) или с помощью небольших программ, называемых интерфейсами прикладного программирования (API). У фирмы SAP имеются так называемые интерфейсы программиста бизнес-приложений (BAPI) – заранее разработанные точки подключения для интеграции с системами третьих сторон или с собственными системами бэк-офиса.

Мобильные приложения для персонала удаленных продаж (field sales). Обсуждается в разделе «SFA в движении: мобильность торговых представителей в экономике» в конце этой главы.

Специальные процессы и методология продаж. Под этим понимаются встроенные лучшие практики и известные методики, например встроенные в приложения SalesLogix решения Solutions Selling. Ценность состоит в использовании компаниями преимуществ уже устояв-

шихся и пользующихся популярностью методик продаж. Недостаток заключается в том, что часто эти методики просто непригодны для нужд команд продаж какой-то компании в силу особенностей состава команды. Поэтому если какая-либо методика и применяется, то скорее ради самой методики, а не какой-то ее ценности.

Согласованная структура методологии продаж. Это структура для предыдущего компонента.

Workflow с SFA-ядром. Это специальный рабочий процесс (workflow) для продаж, увязывающий полномочия и роли либо с конкретными лицами, либо с должностями. Допустим, от менеджера по продажам требуется согласование разработки потенциальной сделки, введенной в систему торговым представителем, в силу сопряженных с этим затрат и ресурсов. Тогда эта сделка будет помечена флажком, указывающим на необходимость ее согласования с менеджером до того, как она официально будет зарегистрирована в воронке продаж.

Оценка запросов клиента. С помощью специальных анкет с набором разносторонних вопросов и деловых встреч торговый представитель может четко установить, что конкретно нужно клиенту. Это означает, что данная функция подразумевает понимание торговым представителем бизнес-процессов клиента.

Настраиваемые конфигурации продуктов. Эта функция позволяет торговому представителю формировать под клиента специальный комплект продуктов, отвечающих его конкретным запросам. Обычно подбираются несколько продуктов с вариантами объемов и цен, чтобы предложить конкретному покупателю индивидуальный заказ на основе оценки его запросов, выполненной торговым представителем.

Формирование заказа на продажу на основе коммерческих квот. Эта функция фактически формирует заказ для клиента и бэк-офиса на основе коммерческих квот, полученных в результате увязки цен и конфигураций продуктов, составленной на основе оценки запросов. Очень похоже на звенья последовательной цепи.

Электронная почта (e-mail). Об этом и говорить нечего. Если вы не знаете, что это такое, верните книгу в магазин или ее настоящему владельцу.

Отслеживание и исследование запросов на веб-сайте. Очень полезная вещь для того, что в мире продаж называется «изысканиями перспективных сделок» («prospect mining»). Это означает поиск потенциальных сделок путем отслеживания посещений вашего веб-сайта и их классификации по длительности пребывания, целям и тем сайтам, куда интересующиеся направились после посещения вашего сайта.

Электронные закупки (e-procurement). Не понимаю, почему эта возможность включается в пакеты SFA как функция. Мне известно объяснение (кто-то что-то покупает), но на самом деле это не часть воронки продаж, а совсем другая функция бэк-офиса. Для таких компаний, как Ariba, это основной жизненный принцип, а для SAP – часть цепочки поставок. Здесь явная нестыковка, но функция включена в пару пакетов или, по крайней мере, объявлена частью пакета.

Автоматизация формирования клиентских счетов. Здесь точка интеграции. Это означает, что бэк-офис может автоматически формировать клиентский счет по данным, введенным торговым представителем в файл клиента. Все это произрастает из процессов, упомянутых ранее.

Другие возможности/функции SFA:

Распространение ПО для мобильных пользователей. Это, скорее, возможность инфраструктуры, упрощающая для системного администратора передачу программ различным мобильным пользователям, находящимся в различных местах.

Ценообразование в квотах. Упрощенно, это функция, которая формирует квоту клиенту на основе данных, полученных из файла клиента, каталогов продуктов, оценки запросов и специальной конфигурации продуктов.

Интеллектуальные скрипты (smartscripts). Настраиваемые сценарии (скрипты) для телепродаж, или новичков, или для поддержания монолитной организационной «целостности» продаж. Я не отношусь к поклонникам скриптов, но возможность их создания и распространения по всему предприятию обеспечивают большинство SFA-приложений, хотя ее польза, на мой взгляд, сомнительна. Решайте для себя сами.

Электронные брифинги (eBrifings). Эта функция позволяет создавать и проводить особые обсуждения – по конкретным информационным или иным вопросам – в соответствии с определенным рабочим процессом (workflow).

Распознавание речи. Модная, но на самом деле не очень развитая возможность. На сегодня означает немногим больше внесения записей в график-календарь различного рода мероприятий, вроде деловых встреч, и получение информации о клиенте с помощью интерактивного распознавания речи (IVR – interactive voice recognition) по телефону. Когда-нибудь из отдаленных звонков и свиста можно будет получить симфонию. Но не сейчас. Тем не менее где-то уже есть технологии, позволяющие добиться значительно большего, чем имеется сейчас.

Перечислив различные возможности, рассмотрим подробнее некоторые из более-менее критичных частей данного подмножества CRM.

Управление контактами

Как было показано в главе 3, управление контактами (contact management) является базовым инструментом продаж; ему посвящены отдельные приложения. За несколько лет у ACT! появились миллионы приверженцев. Модуль управления контактами до некоторой степени усложняется, если он интегрирован в пакет SFA, главным образом в силу необходимости стыковки со всеми другими имеющимися модулями. Например, видя на экране имя «Пол Гринберг» в сочетании с названием компании «Live Wire, Inc.», в зависимости от конкретного используемого вами приложения можно перейти по гиперссылке к модулю управления информацией о клиентах, если щелкнуть на строке «Live Wire, Inc.» Или можно щелкнуть на строке с описанием конкретного действия Пола Гринберга и перейти к разделу деятельности, где можно получить описание конкретных действий, связанных с вашей командой продаж.

В остальном управление контактами включает основные контактные данные: имя, фамилию, номера телефонов, компанию, должность и бизнес-информацию; действия, связанные с данным лицом; приложения; уровень принятия решений. Некоторые приложения, такие как Siebel Sales, способны по этой контактной информации строить схемы организационной иерархии для торговых представителей так, чтобы они видели, к кому нужно обращаться на каком уровне иерархии клиента – действительно, очень полезная функция. Самые изощренные версии включают поведенческие характеристики контакта, увязывая каждый тип поведения с прописанным планом следующих шагов – неоценимая вещь для начинающих торговых представителей.

Управление информацией о клиентах

Эта стандартная возможность (account management) позволяет торговому представителю или менеджеру по продажам работать с отдельными корпоративными клиентами (рис. 6.1). В каждом массиве данных клиента имеются различные ссылки на другие источники данных, помимо названия компании и ее адреса, включая контактные данные по компании и предлагаемые ею потенциальные сделки. По существу это еще одно представление клиента и потенциальных данных, предназначенное для работы отделов продаж, в которых есть клиентские менеджеры или которым нужна информация о компании. Может содержать общие или очень подробные представления (views) компании.

Управление потенциальными сделками

Часто этот элемент (opportunity management) считается самым главным среди модулей SFA. Без лишнего пафоса скажу, что именно здесь можно выиграть сделку или упустить ее. Различные стороны процесса продаж, охватываемые управлением потенциальными сделками, включают отсле-

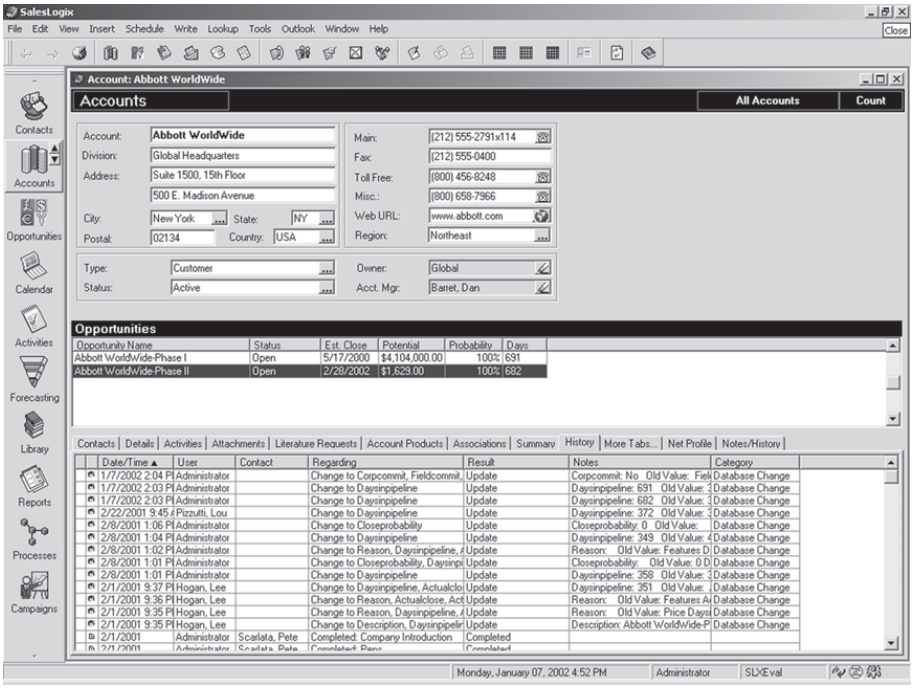

Рис. 6.1. *Окно Accounts пакета SalesLogix. Типичная функциональность управления информацией о клиентах. (Copyright 2002, Interact Commerce Corporation. Все права защищены.)*

живание конкретного лица, через которое возможна продажа, компании, на которую оно работает, контроль торгового представителя или команды продаж, отрабатывающих потенциальную сделку, распределение баллов за принесенный доход между членами команды, вероятности заключения данной потенциальной сделки, окончательные результаты отработки потенциальной сделки и стадии процесса продаж, на которой находится отработка данной потенциальной сделки, а также возможный срок заключения сделки (печально, но это переменчивая штука) (рис. 6.2). Помимо этого сюда входит конкурентная информация: кто конкретно является конкурентом компании по данной потенциальной сделке, насколько большую угрозу представляют конкуренты. Еще более интересна матрица конкурирующих продуктов, предлагаемая в более продвинутых SFA-комплексах, с помощью которой можно оценить предлагаемый продукт в сравнении с его эквивалентами от конкурирующих фирм. Это может дать торговым представителям весомый аргумент.

Если продукт действительно учитывает самые разные факторы, он может выдавать информацию о различных параметрах, имеющих вес для клиента: как соотносится показатель цена/стоимость с функциональностью, легкостью использования, наличием на складе, услугами сер-

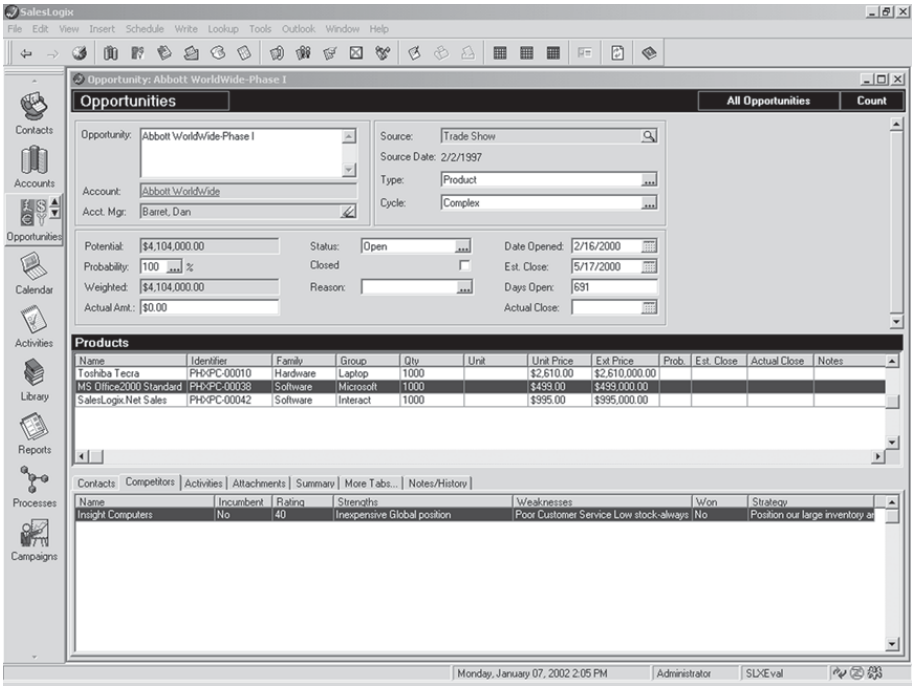

Рис. 6.2. *Управление потенциальными сделками, – вероятно, наиболее важная функция SFA. (Copyright 2002, Interact Commerce Corporation. Все права защищены.)*

виса или другими критериями, по которым требуется сравнение. Это дает очевидное преимущество при продаже. Если торговый представитель знает, что цена менее важна, чем наличие на складе и быстрая поставка, то при обсуждении с клиентом можно заострить внимание на немедленной поставке, а не на цене.

Управление перспективными контактами (leads)

Если ваша компания покупает наводки на продажи (перспективные контакты) и отсеивает их согласно каким-то критериям, то должен существовать какой-то способ взвесить перспективную ценность наводки. Функциональность управления наводками может рассматриваться как подмножество функций управления потенциальными сделками, хотя, несомненно, найдутся и противники такого взгляда. Квалифицированная (оставшаяся после отсева) наводка становится перспективной сделкой. С помощью пакетов SFA, имеющих развитые функции управления наводками, торговый представитель может импортировать наводки из различных источников и, используя критерии, выработанные в процессе продаж, оценивать, могут ли эти наводки стать потенциальными сделками.

Управление воронкой продаж

Воронка продаж (sales pipeline) – это специальный термин, обозначающий установленный процесс продаж. В каждой компании есть свои критерии того, что составляет ее процесс продаж, но границами его, видимо, являются открытие и закрытие сделки. Например, компания может установить целевые шаги для каждого торгового представителя, которые взвешиваются согласно этапам процесса продаж. Типичная последовательность этапов процесса может быть такой, как визуальный генератор процесса от SalesLogix, показанный на рис. 6.3. Процесс отработки воронки продаж, характерный для крупнейших пакетов SFA, может быть похож на воронку продаж системы PeopleSoft CRM 8.0 (рис. 6.4).

Еще один процесс продаж, отличный от показанных на рис. 6.3 и 6.4, но также вполне типичный, может включать следующие этапы:

1. Поиск/разведка.
2. Потенциальная наводка.
3. Квалификация.
4. Потенциальная сделка.
5. Формирование подхода.
6. Отбор.
7. Переговоры.
8. Закрытие: выиграл или проиграл.

Другими словами, у каждой компании – свой процесс продаж. Вариации, возможно, ограничены, но существенны. Если удалось успешно встроить процесс продаж в SFA-приложение, то его можно использовать так, как это предусматривалось.

Прогнозирование продаж

Частью управления воронкой продаж является получение прогноза отдела продаж и управление сбытовой деятельностью согласно этому прогнозу. Взглянем в лицо фактам. Если вы ожидаете от торгового представителя продаж на 2,5 миллиона долларов, а он добивается лишь 40% от этой суммы, то у вас (и у него) есть серьезная проблема. Если это из-за плохого инструмента прогнозирования в SFA, то проблема там. И хотя в большинстве SFA-программ имеются приличные средства прогнозирования продаж – довольно тонкие средства в виде таблиц для прогноза основных показателей, большинство прогнозов – всего лишь более-менее хорошие догадки, независимо от количества алгоритмов, зашитых в программы. Ценность этих инструментов заключается в управлении этими догадками почти в реальном времени.

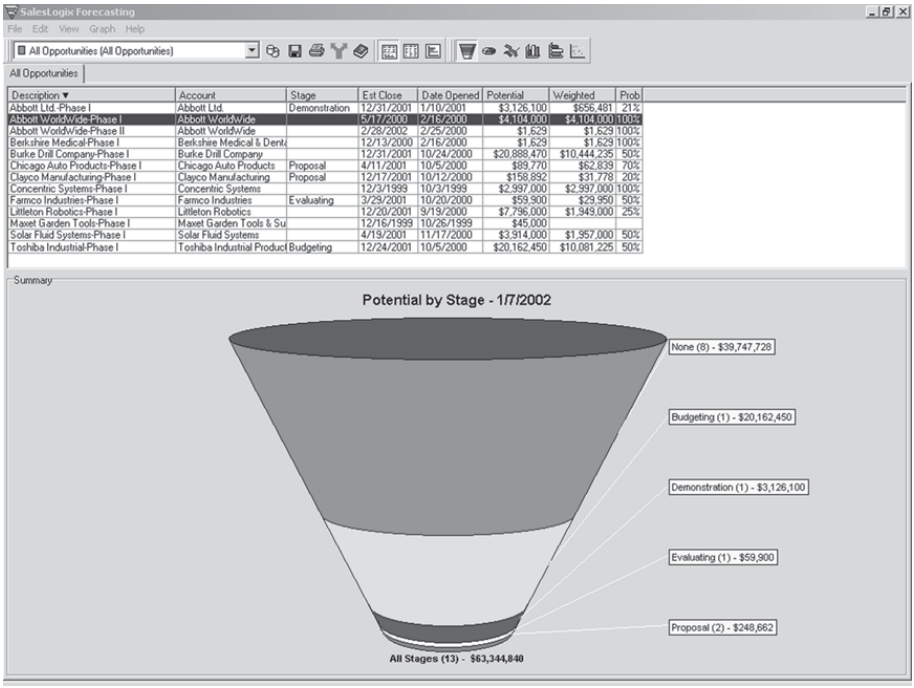

Рис. 6.3. *Управление воронкой продаж à la SalesLogix (Copyright 2002, Interact Commerce Corporation, 2002. Все права защищены.)*

Рис. 6.4. *PeopleSoft CRM Sales 8.0 – для более крупных систем (Copyright 2002, PeopleSoft, Inc. Все права защищены.)*

Заказы и квоты

В большинстве хороших пакетов SFA автоматизировано формирование заказов и квот. Однако совсем непростое дело настроить систему так, чтобы она могла автоматизировать заказы/квоты. Придется создать каталоги продуктов, будь то товары или услуги. Все товары, услуги и комплекты товаров и/или услуг должны быть введены в каталог с соответствующим артикулом (SKU) или иным идентификационным номером и увязаны с базовой ценой. Далее, на основе некоторых критериев должны быть введены программы ценообразования, предусматривающие специальные скидки, скидки на объем, сроки и т. п. Например, ваш торговый представитель продает 10 тыс. единиц труб ценному клиенту, которого, как вам известно, обхаживает другая компания-производитель труб. Обычный прейскурант, например для Северной Америки, устанавливает скидку в 5% на 10 тыс. единиц или более однодюймовых медных труб с номером SKU#122222. Чтобы подготовить квоту, подходящую для данного важного клиента, можно добавить к этому прейскуранту еще одну часть, предлагающую дополнительную скидку 2%, так что суммарно предлагается скидка 7%. Представьте, как все это должно быть устроено. Как раз это и может сделать хорошая система формирования заказов и квот в SFA.

Автоматизация работы торговых представителей: технология

Мощным SFA-приложение делает не само функциональное богатство, а сочетание функциональности и гибкости технологий. Оба этих фактора делают SFA полезной и профессионалу, едущему к клиенту, и менеджеру в головном офисе. Каждому из них система позволяет анализировать данные, оставаться на уровне потенциальных сделок, внедрять лучшие практики для последующих торговых представителей и выполнять все это при помощи ПК или PDA.

Одна из наиболее важных технологий – синхронизация данных. Я покажу вам ее мощь, и вы начнете осознавать, что кроется в механизме SFA.

Синхронизация данных

Синхронизация данных – это процесс обновления (т. е. актуализации) информации на различных ПК – настольных, лэптопов, карманных. Каждая синхронизируемая система получает данные, которые совпадают с имеющимися во всех других различных системах. Мобильные торговые представители могут вести подмножество центральной базы данных и обновлять свои данные, а остальные могут одновременно работать с этими данными.

Синхронизация также позволяет руководству компаний и командам продаж совместно пользоваться данными, созданными удаленными торговыми представителями – протоколами совещаний, графиками работ и прогнозами.

Основные тенденции продаж последнего времени, связанные с мобильностью и беспроводной передачей данных, делают синхронизацию еще более важной:

- Торговые представители все больше времени проводят вне офиса, общаясь с существующими и потенциальными клиентами. Многие работают дистанционно – находясь дома, а не в местном отделении компании.
- Торговые представители действуют как члены команды продаж; с усложнением продукта и технических деталей растет и необходимость обмена информацией.
- Для повышения эффективности продаж отделы продаж и маркетинга используют компьютерные данные о клиентах, продажах и проектах. Мобильные торговые представители могут пользоваться этой информацией для ускорения успешного закрытия сделок, а у менеджеров есть доступ к информации, вводимой удаленно.

Это означает, что для SFA синхронизация данных становится существенным неотъемлемым компонентом технологии.

Процесс синхронизации данных

Синхронизация данных забирает существенную часть пропускной способности инфраструктуры связи и вовлекает значительную часть информационной системы компаний. Чтобы взглянуть на процедуру синхронизации с практической точки зрения, рассмотрим синхронизацию данных в SalesLogix – одну из наиболее тонких и сложных схем синхронизации данных на рынке, где преобладают практичные и прагматичные идеи.

Как это работает?

Мобильным торговым представителям с переносными ПК нужно загружать требуемую информацию, обновлять данные и работать с ними, а также приводить свои изменения в соответствие с новой информацией в базе данных хоста. Типичный процесс синхронизации между удаленной системой и хостом включает несколько основных шагов (рис. 6.5).

Удаленные базы данных создаются для мобильных торговых представителей и местных отделений компании. Каждая база данныхявляется соответствующим *подмножеством* корпоративной базы данных. Например, торговому представителю в его лэптопе нужны данные только по его конкретным клиентам.

Система синхронизации отслеживает изменения, относящиеся к каждому отдельному сотруднику – и в удаленной, и в центральной базах

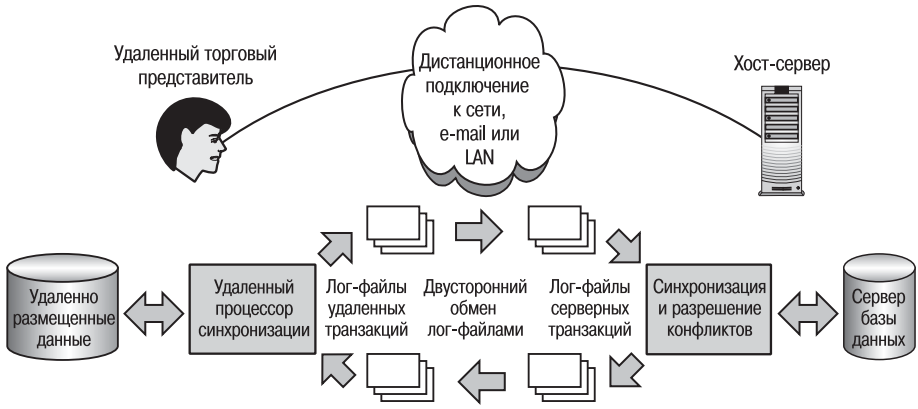

Рис. 6.5. *Синхронизация данных в SalesLogix требует двустороннего обмена данными между системами хоста и удаленными пользователями. Система сервера должна поддерживать несколько удаленных соединений одновременно. (Copyright 1999, Interact Commerce Corporation. Все права защищены.)*

данных. Удаленные торговые представители могут подключаться из дома по низкоскоростному модему или по сети WAN (wide area network – региональная вычислительная сеть). Торговые представители и менеджеры на своих рабочих местах могут подключаться по локальной сети (LAN). Во время соединения идет обмен лог-файлами (журналами), содержащими новую информацию, которая должна заменить старую. После завершения сеанса связи эти новые данные вводятся в базы данных, так что каждая из них содержит актуальную информацию. По оценкам Gartner Group, использование версии локальной синхронизации, в которой вносятся только изменения, а остальные данные не затрагиваются, экономит до 50% расходов на связь.

Гибкость и производительность

Система синхронизации должна поддерживать крупномасштабные реализации, возможно, с сотнями пользователей, даже если на текущий момент у вас мало торговых представителей. Некоторые схемы синхронизации работают нормально в условиях ограниченных тестовых испытаний, но становятся практически неприменимыми в реальных условиях, особенно при наличии крупных групп пользователей. Чтобы соответствовать требованиям синхронизации, помимо использования наиболее эффективных методов распределения и занесения данных, как говорилось выше, критически важной становится поддержка современных баз данных типа клиент-сервер.

Высокопроизводительная синхронизация требует мощных средств баз данных и производительности, на сегодня обеспечиваемых только такими СУБД, как Microsoft SQL Server или Oracle. Система синхрониза-

ции должна использовать возможности стандартной технологии баз данных SQL и поддерживать стандарты баз данных конкретной компании. Тем не менее ПО синхронизации должно быть независимым от баз данных, чтобы допускать размещение различных баз на хосте и у удаленного пользователя. Например, удаленная система может использовать Borland InterBase, а на хосте может быть Oracle.

Инструменты отчетности

Важность отчетности (reporting) часто недооценивается. Однако слабая или скудная отчетность может привести к неверным стратегическим или тактическим решениям, бесполезным усилиям, дублированию или упущенным потенциальным сделкам. С открытием новых отделений крупными компаниями и переходом на удаленную работу в небольших необходимость тесной связи приобретает первостепенное значение. Хорошие инструменты создания отчетов – неотъемлемая часть технологии SFA (и CRM).

Многие встроенные в SFA-приложения инструменты отчетности являются продуктами третьих сторон. Наиболее популярен Crystal Reports фирмы Seagate, заключившей 160 OEM-соглашений.[1] По таким соглашениям осуществляется маркетинг программных продуктов, в которые инструменты Crystal Reports встроены в качестве средства отчетности.

Отчетность – это создание настроенных по виду и содержанию экранных или печатных представлений информации для чтения или просмотра. В Crystal Reports есть мощный механизм обработки отчетов, оптимизированный теперь и для Интернета. Важный технический фактор – использование динамических источников данных для создания отчетов с передачей в броузер пользователя страниц по мере их генерации, а не целых отчетов. Еще более привлекательно в Crystal Reports 8.0 использование динамического HTML (DHTML), так что отчеты можно наблюдать на экране в реальном времени. К тому же имеется опция, позволяющая создавать отчеты на языке Java, если компания ориентирована на его применение. Для тех приложений, где требуется встроенное средство просмотра отчетов на Java, имеется опция Java Bean. Механизм отчетности поддерживает все важнейшие реляционные базы данных и базы данных на основе плоских файлов.

Особую ценность механизму отчетности придает его способность собирать данные из нескольких источников, включая ваши финансовые приложения, хранилище данных о ваших клиентах и ваше SFA-приложение, и сводить их в базовый отчет, который можно динамически изменять. Например, можно просматривать объемы продаж по годам, кварталам или месяцам, по клиенту, торговому представителю или доходности – и все это с помощью простого перетаскивания мышью. Это

[1] OEM (original equipment manufacturer) – производитель оборудования.

экономит деньги, упрощает анализ и может оказаться решающим фактором при принятии решений.

Итак, в SFA-приложения встроены значительные технологические достижения и функциональные возможности. Кто же лидеры на рынке SFA? Чем они отличаются друг от друга? Что ж, пора взглянуть…

Кто на свете всех милее?

Основной сегмент рынка CRM с 2000 по 2002 гг. претерпел самые причудливые метаморфозы. CRM консолидировалась в каждом сегменте по мере появления на сцене новых игроков и поглощения или исчезновения старых. SFA входила в странноватый мир, где, казалось бы, для нее нет никакого отдельного места. На рынке оставалось совсем мало значимых SFA-игроков. В CRM-комплексах главных фирм, таких как Siebel, PeopleSoft, SAP и Oracle, имелись полнофункциональные SFA-модули. SalesLogix – компания, шедшая необычным путем. Сначала она сменила название на Interact Commerce Corporation (IACT), после чего ее купила фирма Sage. Затем название SalesLogix вернулось. Пока это переваривалось, SalesLogix перешла от того, что называется SFA-приложением, к гораздо более полнофункциональному CRM-комплексу, основанному на SFA-приложении.

В конечном итоге этот рынок оказался почти «перезрелым». У SFA на самом деле нет никаких признаков самостоятельной системы. Заметными на рынке остаются только поставщики онлайновых SFA-услуг, такие как компания Salesforce.com, вопреки всему преуспевшая там, где остальные представители этого отряда онлайновых услуг потерпели неудачу. Но об этом позже.

Все же и здесь происходит сближение. С выпуском продуктов PeopleSoft CRM 8.0 и Siebel 7.0 архитектурные различия между онлайновыми услугами и SFA-модулями многофункциональных комплексов CRM почти исчезли. Однако разница все-таки есть. Онлайновые услуги от SFA.com – это по-прежнему только услуги, предоставляемые посредством веб-интерфейса. Интернет-архитектуры SFA-модулей продуктов Siebel и PeopleSoft – это по-прежнему архитектуры, основанные на приложениях и открытых стандартах.

В конечном счете этот рынок по состоянию на 2002 г. имел ту особенность, что на нем не было ничего, кроме собственно полнофункциональных комплексов. Что ж, посмотрим на состояние дел с SFA.

Siebel Sales 7.0

В октябре 2001 г. компания Siebel System выпустила продукт Siebel 7.0, полностью перекроив Siebel 2000 и надстроив несколько функциональных и архитектурных этажей. Вкупе с ее привычным лихорадочным поглощением других фирм это позволило устранить некоторые серьез-

ные слабые места (хотя не в области архитектуры и функциональности), на которые аналитики указывали в 2000–2001 гг. В частности полную реконструкцию претерпел модуль Siebel Sales, возможно ставший теперь наиболее полнофункциональным SFA-модулем на рынке (сказанное относится только к функциональности, но никак не к удобству использования). Компания Siebel взялась за решение нескольких проблем, с которыми сталкивались торговые представители – от неудобного пользовательского интерфейса до обеспечения свыше 100 встроенных заготовок для отчетов по продажам; в результате время на настройку под пользователя сократилось. Об этом позаботились. Также было добавлено планирование и расчет компенсаций, так что торговые представители могли не только посчитать свои комиссионные, но и оценить комиссии по всем другим потенциальным сделкам в воронке.

Новыми можно было назвать три приложения: Siebel Sales 7.0 (общий модуль), Siebel Mobile Sales (мобильные продажи) и Siebel Incentive Management (управление стимулированием). Эта тройка составила цельный интегрированный комплекс модулей с массой разнообразных (но вовсе не запутанных) возможностей, приспособленных для очень крупных предприятий со сложными программами продаж, процессами и политиками. Заглянем теперь внутрь приложения SFA от Siebel.[1]

Интегрированная стратегия продаж

Siebel Sales взяла на вооружение несколько методов продаж, интегрировав их в модуль Siebel Sales 7.0: Target Account Selling (сбыт целевым клиентам), Enterprise Selling Process (процесс крупнейших продаж) и Strategic Selling (стратегические продажи). Полезно выяснить, что представляют собой эти различные методы продаж, поскольку это неотъемлемая часть SFA и, по-видимому, предмет гордости производителей. Мне всегда было трудно придерживаться какой-либо теории продаж просто потому, что любой, кто хоть раз что-то продавал, делал ставку на качество и твердо верил в продукт, а также в себя как личность. Все же поучительно рассмотреть различные методики, встроенные в Siebel 7.0, чтобы прояснить их различие. Вот они:

Сбыт целевым клиентам (TAS – Target Account Selling). На своем высшем уровне TAS анализирует общие модели поведения, характерные для клиентов, а затем определяет ваши персональные сильные и слабые стороны, чтобы оценить вашу адекватность элементам сложившихся моделей поведения. Теоретически это повышает ваши шансы в конкурентной борьбе. Например, TAS пытается определить, кто во влиятельных кругах потенциального покупателя расположен к вам, а кто отдает предпочтение конкурентам. Установив лиц по обе

[1] В феврале 2006 г. объявлено о завершении сделки по поглощению Siebel корпорацией Oracle. С января 2006 на рынке доступна версия Siebel 7.8. – *Примеч. науч. ред.*

стороны и определив их места в соответствующей иерархии, принимающей решения, TAS разрабатывает стратегию «влияния на влиятельных лиц». В этой стратегии учитываются личные качества – ваши и лиц, принимающих решение о закупках в руководстве потенциального покупателя. TAS – это методика продаж для анализа организаций клиентов, потенциальных сделок и конкурентной информации.

Процесс крупнейших продаж (ESP – Enterprise Selling Process). Эта методика – собственная разработка компании Siebel Systems, интегрированная в ее ПО. Из трех названных методик эта, по-видимому, наименее изощренная. Методика нацелена на крупных стратегических клиентов, как, собственно, и весь продукт Siebel. Этот «доморощенный» процесс включает такие инструменты, как Account Map (карта клиента), суммирующая данные о том, кому и что продала команда продаж, в том числе о взаимоотношениях команды с ключевыми руководителями компании-клиента, бизнес-партнерами и о маркетинговой деятельности, направленной на клиента. Среди других инструментов – Account Plan (план работы с клиентом), который по сути близок одноименному инструменту из Strategic Selling, а также Account Scorecard (карточка-объективка) – инструмент, который отслеживает реализацию плана продаж и используется руководителем команды, работающей с данным клиентом, и менеджером по продажам. Этот инструмент определяет метрики и применяет их для отслеживания успеха плана Account Plan. В сочетании с вводными обучающими и «закрепляющими» (еще один маркетинговый термин для развивающих семинаров) семинарами обеспечивается достаточно цельная и стройная классическая методика процесса продаж.

Стратегические продажи (Strategic Selling). Этот процесс, разработанный менеджмент-консалтинговой фирмой Miller-Heiman, имеет менее выраженный «личностный», но более стратегический характер, чем TAS. Больший акцент делается на предварительное, задолго до первого звонка клиенту, изучение перспективного клиента, его взаимоотношений с конкурентами организационной иерархии, а затем результаты творчески используются перед каждым последующим звонком. Применяется метод четырех «воздействий на закупку» («buying influences»), которые как бы присутствуют в каждой сделке: два из них расположены к сделке, а два других – нет. Это методика позиционирования – обеспечить себе перед продажей более сильную стартовую позицию, чем у конкурентов (а если они используют тот же метод?), а затем в процессе принятия решения работать с теми, кто фактически решает, а не с мнимыми фигурами. Этот метод помогает вам установить «проводников» (coaches), которые будут совместно работать по данному перспективному клиенту и знают обстановку, и дает заготовки для выработки стратегии и плана действий с графиками по времени. Самое интересное здесь – различие между личными достижениями и бизнес-результатами. Это разумная тактика, поскольку то, что вам нравится в торговле, не всегда приносит доход

вашей компании. Будь полезен перспективному клиенту – это не гарантирует заключение контракта, но оставит хорошее впечатление.

Так выглядят методики продаж, на которые компании тратят квинтиллионы долларов, чтобы сбытовики могли продавать. Теперь эти методики встроены в ПО, стоящее несколько миллионов долларов. Повезло вам. Не поймите меня неправильно. В этом действительно есть определенная польза, если ваш отдел продаж (необязательно вы сами) может полностью воспринять продукт. Но у каждого свой стиль и способ жизни, а значит, и свое поведение. Некоторые методики превосходны, другие – хороши, третьи – так себе, а есть и просто мусор. Использование этих методик как универсального подхода может быть полезно в случае средней или плохой организации продаж, но нужно быть чрезвычайно осторожным при определении их полезности для каждой конкретной компании. Эти методики могут быть столь же вредны, сколь и полезны.

Прогнозирование и планирование бизнеса

Упомянутые выше компоненты стратегии продаж играют значительную роль в процессе планирования бизнеса в Siebel Sales 7.0. Имеются входы, посредством которых можно подключать внешние информационно-аналитические средства к внутренней организации продаж. Но есть и другой, не менее важный двигатель прогресса – встроенные расширенные возможности прогнозирования Siebel Sales 7.0. Эти инструменты прогнозирования теперь позволяют отслеживать в реальном времени изменения в бизнесе, в том числе по продуктам, каналам продаж или по географии. Кроме того, включены расчеты регулярно поступающей выручки и серьезный набор инструментов прогнозирования по каналам или программам (например, непрямые продажи в результате маркетинговых кампаний).

При анализе воронки заказов и каналов измеряются показатели эффективности и доходности, качества наводок (потенциальных сделок) и хода продаж. Имеются метрики для прогнозирования нехваток (shortages), опасных ситуаций (pitfalls) и кризисов продаж в реальном времени или одномоментно с течением времени. Компания утверждает, что средства прогнозирования позволяют измерять «выручку, рост, спад, затраты, рентабельность и объемы продуктов» с самого начала. В Siebel Sales 7.0 имеется информационная система руководителя (EIS – Executive Information System), которая может выполнять анализ воронки продаж, конкурентный анализ, анализ операций бизнес-процесса и анализ достижения квот. Кроме этого EIS может предоставлять информацию, формируя сводку основных и ключевых показателей эффективности (KPI). (В своих маркетинговых материалах Siebel называет это «интеллектуальными отчетами» – Smart Reports.) Для представления данных в EIS есть более 100 графических режимов. Эта система тесно интегрирована с хранилищем данных Siebel Data Warehouse.

Управление потенциальными сделками

Классический пример истины: «не трогай работающую систему» или «лучшее – враг хорошего». Siebel внесла весьма скромные изменения в работу своих средств управления потенциальными сделками (opportunity management). Фактически большинство изменений – самые общие по всему приложению, такие как улучшенный календарь и усовершенствованные мобильные версии для всех мобильных/беспроводных платформ. Как и любое ПО управления потенциальными сделками, приложение обеспечивает полную картину по каждой потенциальной сделке, ее истории, основным этапам и ключевым лицам, принимающим решения. Полезной возможностью (хотя опять-таки с теми же функциями, что и у любой другой системы управления потенциальными сделками) является доступность информации по названным квотам, предложениям, презентациям, действиям, истории успехов или неудач, конкурентным данным, источникам наводок, соответствующим продуктам, уровню интереса, продвижению перспективной сделки и «узким местам», требующим решения проблем. Это как раз то место, где определяется потенциальная выручка, используемая для прогнозирования управления продажами. Предлагаются и дополнительные функции, такие как составление коммерческих предложений и презентаций и учет расходов, но только за дополнительную плату, так что определяйтесь, что нужно, и берите только это.

Управление территорией

Управление территорией (territory management) – это обеспечиваемая бизнес-процессом процедура автоматического направления информации о потенциальных сделках, действиях, клиентах, контактах членам команды сотрудников, которые согласно бизнес-правилам, заданным рабочим процессом (workflow) компании Siebel, определены для данной территории. Задание этих правил может основываться на широком диапазоне критериев, включая географию, отрасль, нацеленность продукта или любой другой параметр, принятый в качестве значимого критерия. Есть обучающие семинары по процессу управления территориями согласно географии или вертикальному рынку. В русле патентованной методологии продаж ESP клиентам Siebel Sales предоставляются шаблоны «Руководства по поиску и распознаванию» (Discovery Guide), так чтобы можно было выделить ключевые бизнес-данные и наилучшим образом сформировать подходящие и полезные предложения для клиентов. Имеется инструмент Territory Plan (Территориальный план), который предназначен для расчета предполагаемых доходов на основных рынках и может выделять необходимые для реализации прогнозов ресурсы. Есть еще инструмент Territory Map (Карта территорий), предназначенный для конкретных географических или вертикальных сегментов рынка. Siebel Sales Assistant – инструмент-помощник, используемый во всем комплексе ПО продаж. В данном приложении он применяется для

обеспечения цельной согласованной методологии по всему предприятию, чтобы покупатель видел единый внешний образ. Это и средство обучения, и сдерживающий фактор.

Управление информацией о клиентах

Компонент управления клиентской информацией (Siebel Account Management) в целом реализует то, что должны делать все подобные инструменты, т. е. обеспечивает полную историю целевых клиентов и всех взаимодействий торговых представителей с ними, а также доставку товаров и предоставление услуг. Небольшое отличие от прочих аналогичных средств, по крайней мере по утверждению разработчиков, состоит в том, что особо сильный упор делается на «процессы продаж, ориентированные на долгосрочные поставки, включая типичные для легкой и химической промышленности, энергетики, связи, коммунальных и финансовых услуг». Ни один другой производитель продуктов SFA таких заявлений не делал.

Опять же, частью процесса является ESP, возможно в своей наиважнейшей роли – концентрировании на реализации планов работы с клиентами и развитии взаимоотношений с ключевыми клиентами.

Управление знаниями

Это никогда не было сильной стороной Siebel. В Siebel Sales 7.0 усовершенствованные возможности обеспечиваются средствами eBriefing и eContent, которые позволяют создавать персонализированные брифинги для членов команды торговых представителей. С другой стороны, можно создать брифинг Enterprise-уровня, легко размещаемый в системе.

Интерактивная торговля

На торговлю (sell-side) ориентируются следующие компоненты SFA-комплекса: конфигурация продаж, электронные каталоги и управление контентом (content management) – области, где компания Siebel никогда не была сильна и, чтобы поддерживать эти средства управления, традиционно стремилась к партнерству, например с таким провайдером управления контентом (информационным наполнением), как Vignette. С выходом комплекса Siebel Sales 7.0 некоторые аналитики сочли, что была сделана попытка решить проблемы, по крайней мере, в одной сфере серьезной озабоченности, критической для непосредственного сбыта клиенту и конфигурации продаж. Был добавлен более мощный конфигуратор ценообразования, интегрированный с объектным моделированием от Onlink, что позволило им гораздо легче генерировать многострочные квоты. Продолжалась работа над функциями конфигурации продаж и устранением других недостатков средств интерактивной торговли.

Мобильные продажи (Siebel Mobile Sales 7.0)

Продукт для мобильных устройств, Siebel Mobile Sales 7.0, хорош. В нем появились решения для широкого спектра беспроводных устройств – от лэптопов до Palm и Pocket PC и от Windows CE до сотовых телефонов и устройств RIM Blackberry. Единственное не полностью стандартное мобильное устройство – Palm, в котором данные функций календаря Siebel и данные календаря Palm разделены. В остальном, видимо, была достигнута гладкая синхронизация и интеграция данных. Имеется встроенная возможность беспроводной связи, позволяющая передавать на устройства критически важные сообщения и обновления посредством SMS-сообщений, e-mail и других стандартных протоколов связи. Применяются даже интерактивные голосовые технологии для новомодных штучек, связанных с управлением информацией о клиентах и календарем.

И даже для системных администраторов здесь что-то нашлось. Теперь можно легко загружать ПО во все устройства, выполнив только одну конфигурацию.

Стимулирующие компенсации (Siebel Incentive Compensation)

Модуль стимулирующих компенсаций (Siebel Incentive Compensation) обеспечивает возможности базового управления компенсационными планами для продаж, обработки и отчетности. Это довольно значительное продвижение по сравнению с зачаточным состоянием этого модуля в выпуске Siebel 2000, однако оно все еще не достигло качеств подобного модуля от Oracle.

Siebel Sales 7.0: заключение

С расширением функциональности и усовершенствованными возможностями в сочетании с архитектурой Smart Web продукт Siebel стал серьезным претендентом при выборе системы SFA для крупных предприятий, хотя и достаточно высоким по стоимости. Тем, кто может топить долларами, стоит приглядеться внимательней.

PeopleSoft CRM 8.0

Когда в 1999 г. компания PeopleSoft[1] купила компанию Vantive, а с ней и второе место на рынке CRM (6% рынка), некоторые эксперты недоумевали, зачем PeopleSoft понадобилось связываться с CRM. С выходом в июне 2001 г. комплекса PeopleSoft CRM 8.0 стало ясно, что этот шаг был точно просчитан. Многие функции системы CRM от Vantive уровня

[1] В декабре 2004 г. компания PeopleSoft приобретена корпорацией Oracle. – *Примеч. науч. ред.*

Fortune 1000 полностью интегрированы в заново перестроенный комплекс PeopleSoft 8.0 с добавлением функций, которых не было у Vantive. Квалификация бывших сотрудников компании сыграла действенную роль в создании абсолютно нового продукта PeopleSoft CRM 8.0. По утверждениям PeopleSoft, новый CRM-комплекс на конец 2001 г. обрел десятки клиентов и вызывал широкий интерес. Это похоже на правду, поскольку этот подъем поставил PeopleSoft в один ряд с Siebel, согласно статье в «Computerworld» в октябре 2000 г., назвавшей PeopleSoft одним из крупнейших производителей CRM – успешной реинкарнацией бывшей компании-производителя ERP. (Гораздо подробнее PeopleSoft описывается в главе 14.)

Есть пять областей, в которых PeopleSoft CRM 8.0 Sales отличается от остальных аналогичных продуктов: портал продаж, интеграция фронт- и бэк-офисов, встроенная аналитика реального времени, использование инструментов управления знаниями и функции управления территорией. Этот единственный в своем роде набор функций – часть продукта PeopleSoft CRM 8.0 Sales, выпущенного в 2001 г. Предложения PeopleSoft изобилуют причудливыми возможностями, призванными расширить или обогатить более-менее стандартные средства управления, общие для всех SFA-продуктов. Эти возможности представлены на корпоративном портале продаж CRM (рис. 6.6), чтобы вы осознали его мощь.

Что это за портал?

Компания PeopleSoft предлагает высокоспециализированный и настраиваемый в широких пределах портал для своего приложения Sales (Про-

Рис. 6.6. *Главная страница портала PeopleSoft CRM 8.0 Sales – демонстрация мощи (Copyright 2001, PeopleSoft, Inc. Все права защищены.)*

дажи), основанный на ее портале для сотрудников (Employee portal). Интереснее всего то, что архитектура PeopleSoft CRM 8.0 уже является интернет-архитектурой, совместимой с J2EE. Сам портал и все его скрытые мощные механизмы доступны с различных устройств. Хотите войти в портал со своего наладонника Palm? Вперед. Нужно посетить портал с ноутбука? Нет проблем. Ваш ПК изнемогает от желания увидеть воронку продаж? Откройте броузер, введите пароль – и станут доступными огромные массы персонализированной информации о продажах. Предложение компании PeopleSoft в этой области особенно сильно – возможно, сильнее всех других CRM-приложений.

Управление интеграцией PeopleSoft

Мощь интеграции бэк- и франт-офисов неоценима. Интеграция любого разрозненного ПО достаточно трудна. Часто почти невозможно интегрировать стоящую миллионы долларов систему ERP со столь же дорогой системой CRM; перед этой проблемой капитулировали многие компании и их системные интеграторы. Интеграция по принципу «подключи и запускай» (get-go) экономит и время, и деньги. Легкость интеграции обеспечивается наличием точек подключения не только для продуктов PeopleSoft, но и для других приложений бэк-офиса третьих сторон, например SAP.

Однако в CRM-приложениях Sales и по всему комплексу продукт PeopleSoft CRM 8.0 сделал два шага вперед. Первым шагом, уже упоминавшимся в главе 2, стало создание нескольких заранее запрограммированных точек интеграции (EIP). Ближе к практической стороне дела находится управление взаимодействиями (Interaction Management, IM) CRM, которое интегрирует системы продаж, маркетинга, сопровождения и поддержки, цепочки поставщиков, финансовых, и человеческих ресурсов на любом предприятии, так что можно управлять всеми клиентами на всех уровнях цикла продаж и далеко за его пределами. Например, можно легко связать прогнозирование продаж с планированием спроса. Посещая клиента, который хочет знать, когда и сколько продукции может быть поставлено и на какую сумму, торговый представитель с помощью системы IM может предоставить всю информацию, сформировать коммерческую цену на базе текущих и будущих запасов на складе.

Действительно, в отличие от большинства SFA-комплексов, легкость интеграции позволяет PeopleSoft CRM 8.0 Sales добавлять такие функции, как управление обучением (enrollment) и управление рассылками (literature fulfillment). Вы можете записать своего клиента в группу обучения и внести его в списки компании – вот еще одна привязка к бэк-офису, хотя и очень похожая по функциональности на Student Administration (администрирование обучающихся) самой PeopleSoft, но первоначально унаследованная от Vantive.

Управление знаниями

В равной степени впечатляют встроенные инструменты управления знаниями (knowledge management) PeopleSoft Sales. Пожалуй, самый заметный из них – Marketing Encyclopedia (Энциклопедия маркетинга). Энциклопедия маркетинга обеспечивает хранилище в виде отдельной базы данных, где хранится литература о продуктах, конкурентная аналитика, новости отрасли, отчеты по продажам и самая разная информация, связанная с продажами. Еще более привлекательной делает систему встроенная технология доставки уведомлений, сообщающая – на пейджер или по e-mail – торговому представителю о поступлении новой информации, которая может быть интересна данному лицу, например обновленный доклад аналитика о конкуренте. Срочные новости можно увидеть сразу же после их размещеня на веб-сайте.

Но управление знаниями этим не ограничивается. Имеется еще инструмент Capture Insight Tool, который собирает критически важную информацию и, используя собственный встроенный в продукт механизм workflow, направляет их нужному адресату в системе продаж. Этот механизм очень хорошо разработан и даже автоматизирует распределение наводок (leads) между партнерами на основе заранее заданных критериев отнесения наводок к группам. Более того, заранее отобранные в результате маркетинговых кампаний наводки могут направляться соответствующему мобильному торговому представителю на выезде, в центре или в команде. Для этого и нужен механизм workflow. Очень немногие SFA-продукты могут похвастаться этим. На самом деле, такие функции workflow могут соперничать даже с механизмом workflow короля электронного документооборота – Lotus Notes.

Хранилище данных о клиентах, которое можно найти не во всех приложениях для CRM или продаж, – органичная часть PeopleSoft CRM Sales. С помощью мастера List Import Wizard (импорт списков) можно импортировать важные контакты продаж и наводки, в том числе приобретенные наводки или наводки, имеющие внешние по отношению к системе форматы.

Компоненты управления знаниями и workflow развиты достаточно хороши, и инструменты, созданные для эффективного применения этих знаний, не менее мощны. Фактически имеется инструмент лучших практик продаж, помогающий торговому представителю задавать правильные вопросы и правильно решать задачи на каждом этапе процесса продажи. Этот основанный на готовых правилах инструмент вобрал все лучшее из разработанного компанией PeopleSoft для планирования ресурсов Enterprise-уровня.

Встраивание аналитики

В PeopleSoft CRM 8.0 Sales (и во всех продуктах) сделан крупный шаг вперед в реализации и представлении аналитики. Графики и формируе-

мые в режиме реального времени результаты работы алгоритмов непосредственно встраиваются, как это требуется, и настраиваются на конкретного торгового представителя через портал. Если вы менеджер по продажам и сконфигурировали свой портал на отображение показателей каждого торгового представителя в каком-то графическом формате, voila! Визуализированные данные прямо перед вами, а вы – перед ними. Они будут меняться по мере изменения данных в окне управления потенциальными сделками. Взгляните на рис. 6.7.

Базой для аналитики здесь послужили продукты PeopleSoft Insight (ранее известные как рабочие столы, workbenches). Этот инструментарий всегда был крупным дополнением к продуктам PeopleSoft, обеспечивая аналитику для реализаций систем PeopleSoft – для так называемого управления эффективностью (EPM – Enterprise Performance Management). Аналитические приложения Insight для CRM 8.0 Sales персонализированы, основаны на Интернете и специализированы по конкретным ролям, функциям и отраслевым вертикалям. Для CRM 8.0 Sales имеется инструмент Sales Effectiveness Insight (Анализ эффективности продаж), способный оценивать отдельные усилия по продажам и их результаты. Самый важный инструмент – Customer Profitability Insight (Анализ доходности клиента), который может определять весовой коэффициент каждого клиента – продвижение при расчете пожизненной ценности клиента (см. приложение). Это очень мощные инструменты. И представьте – на основе броузера и интернет-архитектуры. Чудесная вещь.

Управление территорией

Управление контактами, клиентами и потенциальными сделками у PeopleSoft в общем-то примерно такое, как у всех. Но в управлении территорией PeopleSoft действительно блистает. Средство PeopleSoft Territory Management делает сложную задачу простой, позволяя организовать любую территорию по любому направлению и затем вывести в виде дерева в портале менеджера по продажам. Можно перебросить клиентов одного сотрудника другому, за исключением двух клиентов, которых он оставит себе, когда возьмет на себя клиентов отсутствующего сотрудника. Эта операция выполняется простым переносом папок от одного к другому – вся остальная, связанная с перераспределением обязанностей информация будет перенесена соответствующим образом. Удивительно простой способ справиться с достаточно сложной задачей.

Телефония в PeopleSoft CRM 8.0 Sales

Напоследок еще одна забавная, хотя и не столь критическая функция CRM 8.0 Sales. Компания PeopleSoft добавила к приложению Sales компьютерную телефонию (CTI – Computer Telephony Interface), реализованную в сотрудничестве с компанией JustTalk. По телефону стали доступны календарь, электронный почтовый ящик и список потенциальных сделок. Еще интереснее то, что можно создать календарь и так настроить

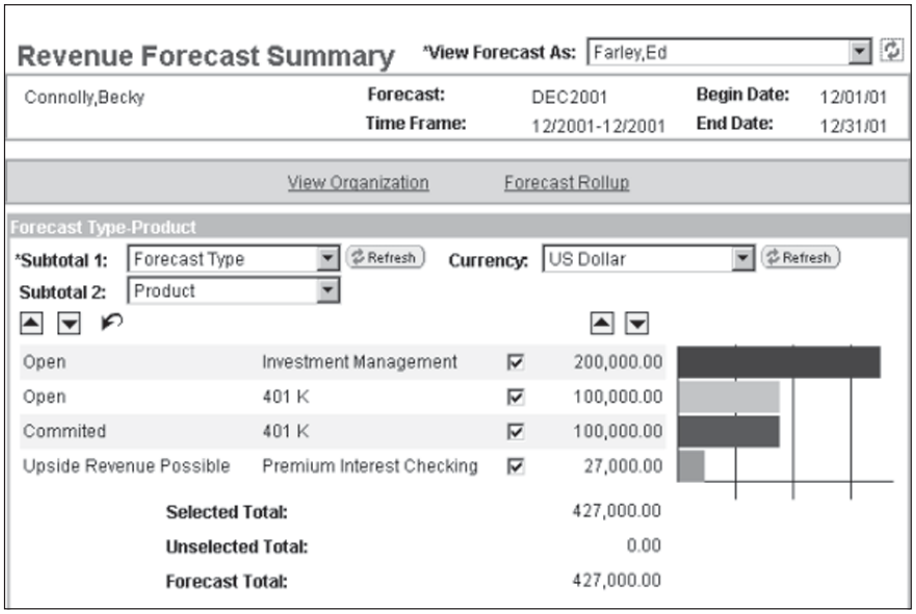

Рис. 6.7. *Формируемое в реальном времени представление встроенной аналитики продаж PeopleSoft*

систему, что назначенная по телефону встреча с помощью распознавания голоса будет записана в соответствующую строку вашего календаря.

PeopleSoft CRM 8.0 Sales: заключение

Комплекс PeopleSoft CRM 8.0 Sales – это высокая технология CRM. Функционально в нем реализовано все, что есть в других SFA-приложениях CRM: управление контактами, клиентами и потенциальными сделками, поиск наводок, воронки продаж и все сопутствующие подмножества функций. Очень развиты мобильные функциональные возможности. Помимо уже указанных выше характеристик добавлены новые функции, такие как конфигуратор продуктов и мощные возможности написания скриптов, которые отличаются способностью «на лету» генерировать скрипты на различных языках. Однако все эти операции SFA делаются по-другому, чуть проще и легче, чем в ориентированных на продажи приложениях других производителей.

В целом, выполняется все то, что должен делать SFA-модуль, и хорошо выполняется, независимо от других используемых приложений PeopleSoft или других производителей. Самая демократичная, очень мощная система CRM.

Oracle

Oracle стоит упомянуть не потому, что его компонент продаж в CRM столь уж сногшибателен. Вовсе нет. Курьез в том, что служба Oracle Sales Online Web (онлайновые продажи через Интернет) по функциональности шире, чем ее текущее воплощение как продукта. Если посмотреть на предложения Oracle в плане продаж, они не столь обычны. Помимо Oracle Sales Online (см. раздел «SFA.com» этой главы) имеются:

Oracle TeleSales (Телепродажи). Интегрировано с телемаркетингом контактного центра и Oracle Telephony Manager (менеджер телефонии).

Oracle iStore. Инструмент разработки и управления интернет-витринами для продажи продуктов и услуг.

Oracle Field Sales for Mobile Devices (Мобильные продажи для мобильных устройств). Продукт для беспроводной поддержки клиентов, потенциальных сделок, товаров, цен и квот для Windows CE, Palm OS, мобильных телефонов и лэптопов на платформе Windows.

Oracle Sales Intelligence (Информационно-аналитическая поддержка продаж). Данные в реальном времени, представленные по всему предприятию в форме отчетов, охватывающие аналитические области, такие как показатели производительности и эффективности, управление выручкой, продуктами, каналами и воронками продаж.

Не так уж много. Однако у Oracle есть, по мнению многих аналитиков, одна из лучших на рынке, если не лучшая, программа конфигурирования продаж. Все трудности, которые могли возникнуть при перекраивании продукта SellingPoint (Точка продаж), купленного у фирмы Concentra, теперь в прошлом. Конфигуратор Oracle может работать с Oracle Sales Online, Oracle Telesales и Oracle iStore, обеспечивая направленные продажи, выбор продукта на основе требований и надежный инструмент сверки для поддержки самых сложных конфигураций продуктов и цен, какие вам только понадобятся. Столь же ценно средство обработки заказов Order Capture – оно способно обрабатывать заказы, которые выходят за пределы обычных конфигураций продуктов и услуг, и может включать мероприятия, семинары, соглашения об уровне сервиса, продления и сопутствующие запросы.

Oracle: заключение

У Oracle есть прекрасный конфигуратор и средства информационного обеспечения заказа. Но одни лишь эти средства вряд ли составляют систему SFA, а остальная часть предлагаемых продуктов Oracle какая-то странноватая, за исключением Oracle Sales Online, о котором мы поговорим далее в этой главе.

Interact Commerce Corporation (SalesLogix, Sage LLC)

Это удивительная компания. Учрежденная Пэтом Салливаном (Pat Sullivan) в 1996 г. под названием SalesLogix Corporation, корпорация Interact Commerce Corporation (IACT), благодаря своему прекрасному комплексу приложений SalesLogix, возглавила рынок продуктов для компаний среднего размера. Не собираясь почивать на лаврах, IACT перекупила еще одно совместное творение Пэта Салливана – фирму ACT! Опередив скачок технологии, компания создала изощренный аппарат синхронизации, в котором одновременно преодолена низкая скорость синхронизации данных MAPI и создана основа для популярной в наши дни беспроводной синхронизации данных на приемлемых, не раздражающих скоростях обмена. И с точки зрения функциональности, и с точки зрения технологии этот продукт – настоящая находка.

Компания входит в группу Sandbox Playmates («друзья по песочнице») и будет еще более разносторонне и полифункционально обсуждаться в главе 14.

Моя небольшая компания решила использовать SFA-пакет от SalesLogix после весьма тщательного и мучительного отбора. Критерии процесса отбора и результаты прохождения проверки продуктом SalesLogix приведены здесь в надежде показать вам то, о чем вы должны подумать, решив внедрить SFA или CRM в своей небольшой компании. (Разумеется, вы всегда можете возразить, что ваша компания совсем другая.) Они также выделят некоторые сильные стороны SalesLogix, среди которых:

Происхождение. Основателем корпорации Interact Commerce Corporation, ныне известной как SalesLogix, является Пэт Салливан, которого журнал «CRM» назвал одним из десяти самых влиятельных персон в истории CRM. Его детищем (вместе с другими) является и компания ACT! – мировой лидер в области управления контактами. Достижения и заслуги ACT! четко указывают, что при разработке SalesLogix Пэт Салливан ясно понимал нужды торговых представителей и полностью представлял себе технологию, отвечающую этим нуждам.

Работа на вертикальных рынках. Я смог найти 45 вертикальных рынков, на которые вышла SalesLogix, включая очень сложный рынок юридических услуг. Это означает, что продукт адаптируем и может настраиваться на пользователя.

Инструментарий. Самый гибкий инструментарий на рынке. Одно из наиболее впечатляющих и полезных средств – визуальное средство SalesLogix Architect (рис. 6.8), позволяющее графически выстраивать процесс продаж. Можно взять имеющийся процесс и создать для него поточную блок-схему. Изменять процесс можно прямо на экране. На самом деле это напоминает потребительский инструмент CASE. Это действительно мощная добавка к отличному инструментарию.

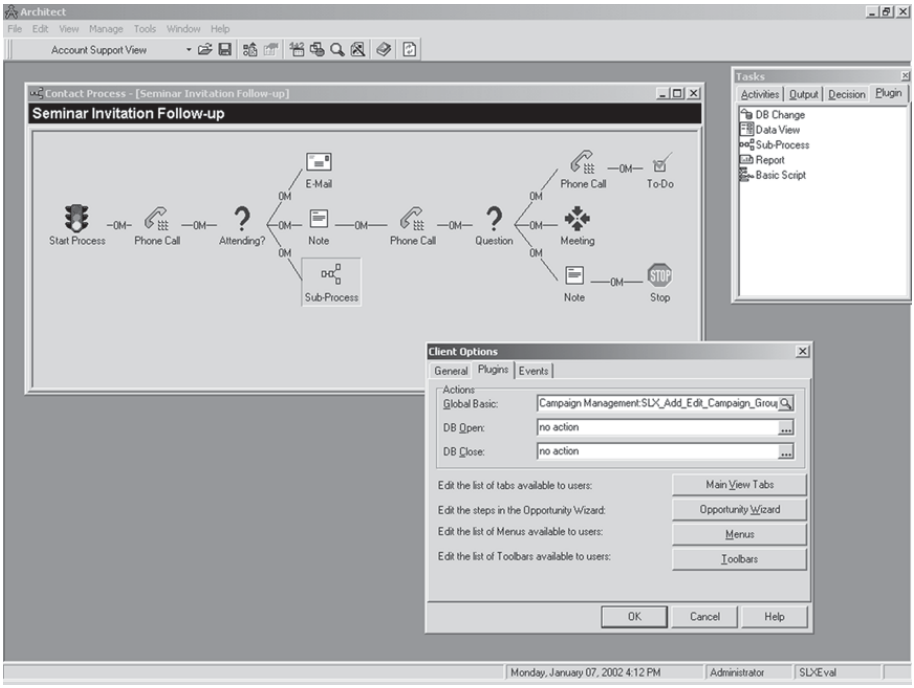

Рис. 6.8. *SalesLogix Architect в действии: выстраивание процесса контактов (Copyright 2001, Interact Commerce Corporation. Все права защищены.)*

Работа через Интернет. SalesLogix без всяких затруднений использует веб-клиент для обеспечения индивидуального доступа через Интернет ко всем функциям продукта, основанного на клиент-серверной архитектуре.

Беспроводные возможности. SalesLogix обеспечивает работу и с PDA, и с веб-телефоном. На сегодня продукты SalesLogix for Web phones для сотовых телефонов и SalesLogix Wireless для наладонников на платформе Palm – работающие беспроводные приложения.

Корпоративная культура. В SalesLogix царит выраженно спокойная корпоративная обстановка. Я пришел прямо в штаб-квартиру и, в отличие от ряда других производителей, смог дойти до высшего руководства, так что удалось встретиться с «иерархами», вроде генерального директора и отца-основателя Пэта Салливена и Майка Маани (Mike Muhny), бывшего на тот момент исполнительным вице-президентом. Аппарат дал ясно понять, что партнеры в семействе SalesLogix приветствуются.

Функциональность. SalesLogix является полнофункциональным приложением, располагающим возможностями управления наводками, клиентами, контактами, потенциальными сделками и воронкой про-

даж, а также возможностями формирования квот, диаграмм и разнообразных отчетов. Недавно возможности создания отчетов были расширены путем партнерства с Seagate Software. В продукты SalesLogix сейчас включается Crystal Reports 8.0, что еще больше разнообразит возможности создания отчетов. По структуре SalesLogix масштабируется для малых и средних предприятий.

Технология. Эффективная система синхронизации данных, использующая такие базы данных, как Oracle, Microsoft SQL Server 7.0 и систему Interbase от Borland. Интерфейсы удобны в работе. Единственная трудность, с которой мы столкнулись, – неочевидное взаимодействие с Windows NT 4.0 SP 6. В остальном – абсолютно прозрачное и гладкое внедрение.

Цена. Цена действительно разумная. Я не буду называть ее здесь, поскольку цены в мире eCRM и CRM постоянно скачут. Стоимость рабочего места была вполне по силам нашему бюджету. Эта цена оказалась самой низкой среди всех производителей, которых мы рассматривали.

Сроки внедрения/конфигурирования. Сроки внедрения типичной системы от SalesLogix – чуть больше трех месяцев – намного меньше сроков для значительно более объемных систем Siebel, что означает существенное повышение потенциальной производительности и экономию затрат. У нас сроки были меньше, чем в большинстве случаев.

Знание рынка средних компаний. SalesLogix обладает непревзойденным знанием рынка малых и средних предприятий (SMB – Small and Medium Business), имея на своем счету свыше трех с половиной тысяч реализаций своего продукта с 1998 г. В этом секторе рынка компания является неоспоримым лидером, вероятнее всего, потому что это единственная фирма, сосредоточенная исключительно на этой теме.

Канал продаж. Стратегия работы с каналами SalesLogix превосходна, следствием чего является тот факт, что около 80% всех продаж SalesLogix осуществляют партнеры/перепродавцы фирмы. Для меня это отрадно, поскольку говорит о доверии и уверенности в продукте со стороны продавцов. Имеются десятки партнеров по технологии, включая компанию Live Wire, что создало сообщество поставщиков дополнительных функциональных элементов. Вследствие этого мне не нужно строить увязку с бэк-офисом для SalesLogix – ее можно купить у Scribe, фирмы-производителя средств взаимодействия с продуктами многих оригинальных изготовителей, таких как Sage, Macola или Made2Manage. Не нужно разрабатывать модуль PRM. Это делает партнер SalesLogix – фирма Elantix. На меня это действует успокаивающе – я знаю, что могу получить нужную вещь по разумной цене, и не нужно самому ее придумывать.

SalesLogix: заключение

Продукт SalesLogix может быть полезен тем небольшим и средним компаниям, которым нужно, чтобы команды продаж работали как стратегический орган компании. Продукт достаточно изобретателен, обладает широкой функциональностью и достиг высокого уровня удовлетворенности заказчика по итогам опроса, проведенного среди прочих сообществами CRMGuru и Hi-Yield Marketing. Этот опрос – один из очень немногих, проведенных по производителям CRM и удовлетворенности покупателя. В SalesLogix осознают, что они не намерены становиться производителем CRM для крупных предприятий и остаются лучшими в своем классе для своей области рынка.

SFA.com

Несмотря на низкую стоимость доступа к некоторым SFA-продуктам, малые компании, не располагающие венчурным финансированием, средствами спонсоров или существенной доходной базой, с большим трудом могут позволить себе внедрение SFA. И тут на помощь приходит мир SFA.com – центры веб-сервиса, предоставляющие интерактивные профессиональные средства и услуги компаниям, которые недостаточно финансируются, чтобы позволить себе полномасштабные SFA-приложения, и тем фирмам, которые географически разбросаны и имеют очень мобильных торговых представителей, работающих через Интернет. Такие онлайновые центры услуг SFA по подписке предоставляют широкий спектр услуг, от бесплатных до недорогих. Вполне разумный расчет строится на том, что по мере роста компании-клиента будет расширяться и пользование услугами этих центров. За небольшую плату они обеспечивают:

- Ведение календаря и графика планирования.
- Управление контактами.
- Поиск наводок (например, бесплатные наводки для привилегированных подписчиков).
- Управление заданиями.
- Управление воронкой продаж (до некоторой степени).
- Средства прогнозирования (очень ограниченно).
- Средства создания отчетов (небольшой набор готовых настраиваемых форм).
- Настройка на основе корпоративных бизнес-процессов.
- Интеграция данных имеющихся систем.
- Синхронизация данных с предпочитаемым вами PDA (например, Palm или мобильный с доступом в Интернет).

- Брифинги компаний (например, данные по частным или публичным компаниям).
- Данные о конкурентах.
- Бесплатные консультации с отделом технической поддержки.
- Образование онлайн (например, статьи ведущих специалистов по продажам).
- Дискуссионные форумы, проводимые специалистами для одной или нескольких компаний.
- Погода на планете, сообщения из аэропортов, новости.
- Закрытые совместные совещания в Интернете.

Таким образом, мы имеем дело с высокофункциональными онлайновыми SFA-приложениями за копеечную месячную плату. Преимущества работы с центрами SFA.com – солидный уровень услуг. Вашему отделу MIS не о чем беспокоиться, за исключением, возможно, некоторых настроек и вопросов с данными имеющихся систем. Есть и недостатки, в первую очередь – соображения безопасности информации, впрочем, чаще это скорее опасения, чем реальные риски. Еще один серьезный недостаток – масштабируемость, поскольку те немногие SFA-услуги, которые оказываются по подписке, не могут работать с крупными предприятиями, за исключением, быть может, системы Salesnet. Странно, что самый крупный изъян этих сайтов состоит собственно в их SFA-характере. Они слабо интегрируются (если интегрируются вообще) с приложениями маркетинга, сервиса клиентов и т. п., хотя по мере их развития создавались подходящие для решения проблемы интерфейсы API. Не обеспечивается полное решение сервиса CRM, за исключением претендующего на это сайта Salesforce.com, утверждающего, что версия Enterprise Edition будет конкурировать с полномасштабными версиями CRM, однако эти заявления пока не подтверждены. Но и в этом случае, несмотря на эпизодические маркетинговые претензии, компании SFA.com фактически не создают интранет; это просто решения на веб-хостинге.

Выделяются три значительных проекта для онлайновых продаж, причем каждый со своей моделью и отдельной целью. Хотя малым предприятиям они могут принести осязаемую пользу, у многих из таких проектов слабые корни на рынке, поскольку на рынок дот-ком, не приносящий прибыли, смотрят с таким же воодушевлением, как на нашествие саранчи. Фактически к концу 2000 г. фирма Siebel перекупила Sales.com и включила его в свой комплекс электронного бизнеса. Interact.com, онлайновый SFA-проект компании SalesLogix, загибался дважды, меняя свою модель услуг, основанных на Интернете, на интегрированную с Интернетом часть SalesLogix и ACT! , и в конце концов исчез. К счастью, онлайновые SFA-услуги, в которых есть понимание своей цели и модели бизнеса, являются основательными и здравыми предложениями, и если требуется только автоматизировать работу торговых представителей, то в первую очередь нужно обратить взор на них, впрочем, их не так и мно-

го. Среди реально способных – Salesnet и Salesforce.com, а также UpShot. Остановимся на первых двух.

Salesnet

Несомненно, наиболее динамичная и любопытная из онлайновых SFA-служб по подписке. Наличествует ясная модель бизнеса, четко очерченный рынок, дружественная к клиенту стратегия и высокофункциональный продукт, который мог бы конкурировать с самостоятельными SFA-приложениями и даже выигрывать у них, если бы таковые нашлись. Компания была создана в 1997 г. двумя бывшими сотрудниками Адамсом Медиа (Adams Media), Ричардом Перкеттом (Richard Perkett) и Джонатаном Тангом (Jonathan Tang). Из наиболее любопытных аспектов этого SFA-сайта следует отметить исследование, которое провели два основателя перед тем, как создать компанию. Они опросили сотни профессионалов продаж, чтобы узнать больше о методике и способах продаж, и пришли к выводу, что, скорее всего, требованиям этих профессионалов наилучшим образом отвечает модель ASP. Привлекает во всем этом то, что перед формулированием бизнес-модели, воплощенной ими в реальность, они спрашивали простых пользователей, а не финансовых директоров. Отличное начало.

К 2000 г. отличное начало получило прекрасное продолжение в виде перспективной компании, президентом и генеральным директором которой стал Майк Дойл (Mike Doyle). В тот момент были приняты ключевые решения. Во-первых, было решено, что вместо «CRM на любой вкус» нужно стать лучшим в своем классе SFA-приложением. Это был первый мудрый шаг. Делай то, что можешь делать лучше всего, и преуспеешь. Во-вторых, был взят курс на рынок крупных продаж. Вместо компаний с 5–6 сотрудниками они стали ориентироваться на фирмы с 20–5000 сотрудников и более, т. е. на небольшие и средние предприятия, оперирующие суммами около 100 млн. долларов. Как только они поняли, за что уцепиться, все сомнения отпали. Второй мудрый шаг.

У Salesnet есть уникальная методика процесса продаж, стержнем которой является внимание к клиенту на каждом шаге. Процесс продаж, используемый клиентом, не только настраивается под требования отдельной компании, но Salesnet еще и обеспечивает так называемых «консультантов по бизнес-решениям», чего еще нет нигде в онлайн-мире. Это средство должно помочь выявить и описать лучшие практики продаж компании, с тем чтобы встроить их в собственные приложения Salesnet. Действительно у Salesnet есть целый ряд заслуживающих упоминания любопытных возможностей:

Process Builder (Выстраивание процессов). Именно здесь встраиваются те лучшие практики, отыскать которые помогают эти самые консультанты по бизнес-решениям. Это заявленное на получение патента решение помогает командам продаж реально отслеживать шаги процесса продаж, как показано на рис. 6.9. Очень гибкое средство,

допускающее модификации и новые настройки в любой момент. По существу оно встраивает бизнес-правила, предназначенные для установления Enterprise-подхода к продажам. Не знаю, насколько это уникально, но такие возможности, как правило, встречаются только в высокорганизованных CRM-средах, таких как приложения от PeopleSoft и Siebel.

Report Writer (Генератор отчетов). В мире SFA.com это самое гибкое средство создания отчетов, включая годовые, квартальные и даже месячные сводки. Особенно поражает способность этого средства периодической отчетности общаться с призраками Fiscal Present, Fiscal Past и Fiscal Future (текущих, прошлых и будущих финансов). Отчеты могут составляться на основе различных позиций данных в счетах, сделках или контактах. Оборотистый инструмент.

Company-defined fields (Задаваемые клиентом поля). Еще один большой плюс, редко встречающийся у разработчиков, не входящих в премьер-лигу. Вместо работы с жестко сформатированными неизменяемыми готовыми формами клиент может сам настраивать поля данных, которые могут быть как текстовыми, так и вычисляемыми по встроенным формулам, заданным клиентом.

Salesnet Wireless (Беспроводной Salesnet). Чрезвычайно изящная часть пакета, работающая с 32 PDA и различными имеющими про-

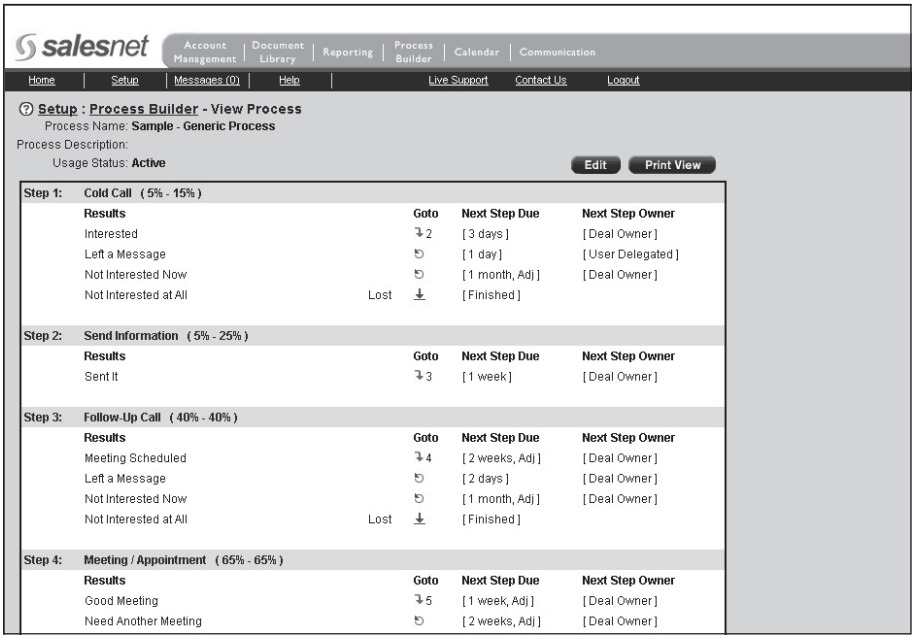

Рис. 6.9. *Выстривание процесса в Salesnet: лучшие практики в действии (напечатано с прямого разрешения Salesnet, 2002)*

токол WAP мобильными телефонами. Это могут быть устройства Palm VIIX или Handspring Visor, или HP Jornada 567, или Compaq IPAQ 3870. Это может быть RIM Blackberry 857 или PDA, о которых только ходят слухи, но которых никто не видел в природе. PDA-йеху. Иными словами, обеспечивается полное решение для беспроводных устройств и одно из главных направлений с учетом текущих тенденций в организации работы торговых представителей во всем мире.

Communication Manager (Менеджер по связям). Это громкое имя носит достаточно практичная и совсем не громкая вещь – тесная интеграция с редактором Microsoft Word, позволяющая экспортировать и компоновать почтовые сообщения без строк типа «Уважаемый г-н Задается пользователем!»

External Data capture (Извлечение внешних данных). Под этим понимаются настраиваемые готовые HTML-формы, которые могут находить и извлекать данные о наводках на веб-сайтах, в сетях интранет, электронной почте, в данных контактного центра, базах данных маркетинга и множестве других источников. Это реальный рабочий процесс (workflow), который уведомляет соответствующего пользователя Salesnet о появлении новой перспективы продажи и автоматически инициирует процесс продажи.

Прочная интеграция. Продукт Salesnet очень тесно интегрирован с продуктами Microsoft, являясь участником инициативы Microsoft.Net. Для других приложений и платформ встроены точки подключения через API, чтобы облегчить интеграцию, однако без каких-либо обещаний гладкости.

Превосходное сопровождение. Фирма обеспечивает не только консультантов по бизнес-процессам, но и живой чат для решения проблем в реальном времени, справочные страницы, поддержку по телефону и через Интернет, полную и круглосуточную. Фактически к претензиям относятся столь серьезно, что каждую получаемую жалобу технический директор фирмы (CTO – Chief Technology Officer) лично рассматривает и направляет в соответствующий отдел. Вот *это* и есть CTO.

Все это хитроумно и отлажено, и вместе с видением перспективы и точной моделью сделало Salesnet «премьером» онлайновой SFA. Фактическое внедрение под этой маркой на сегодня составляет от 650 до 1000 «рабочих мест продаж», что по онлайновым меркам является огромным числом пользователей. Еще один добрый знак, по словам президента и генерального директора Майка Дойла, состоит в том, что за вторую половину 2002 г. фирма продала больше рабочих мест уже имеющимся клиентам, чем вновь приобретенным. «По мере применения продукта растет доверие клиентов к нему. Мы даже обнаружили с помощью различных опросов наших клиентов, что воронка продаж в два раза больше у тех, кто пользуется продуктом, чем у тех, кто его не использует. Именно наш целевой рынок заставил нас сосредоточить усилия таким

образом. Мы нацелены на ориентирующихся на конечный результат лидеров продаж, которые берут на себя ответственность за доходы их компании. Мы знаем, что им нужно быстро установить и ввести в действие продукт и располагать эффективным инструментарием для выполнения своей работы. Например, 650 торговых представителей нашего клиента – крупной компании, – находящиеся в десятке стран, были снабжены запущенным в работу продуктом и обучены за полтора месяца. Разработка этого продукта потребовала от нас 15 человеколет. Но это стоит затраченных усилий».

Полностью согласен.

Адрес их веб-сайта: *http://www.salesnet.com/*.

Salesforce.com

Salesforce.com – дедушка SFA-услуг по подписке. В конце 2000 г. фирма пришила к своим штанам глубокие карманы – в игру вступила компания IBM, оформив с ней партнерство. Кроме денег партнерство внесло еще и функциональность пакета сервисов WebConnections от IBM. Разделяемый интернет-доступ и электронная почта бизнес-класса для 100 сотрудников, безопасный удаленный доступ, защитные брандмауэры, блокировка веб-сайтов, круглосуточная техническая поддержка и интернет-подключение по аналоговому, ISDN- или DSL-соединению – все это новые возможности. Механизм работает, скорее, как интернет-интегрированная клиент-серверная версия продукта Siebel или SalesLogix, чем как его основанные на интернет-порталах собратья.

До начала 2002 г. фирма Salesforce.com более-менее успешно поставляла небольшим компаниям недорогие SFA-приложения, но с неудобными инструментами создания отчетов и заметным отсутствием инструментов прогнозирования. Были и другие небольшие странности. К примеру, если вы щелчком выбирали версию отчета для печати, формировался файл в формате Excel. Если вы выбирали создание отчета, который можно импортировать в электронную таблицу, получался текстовый ASCII-файл с запятой в качестве разделителя. К сожалению, множество таких мелких несуразностей отдаляло продукт от идеала, но в целом это были вполне пригодные к использованию приложения. Имелись основные возможности SFA в зачаточном состоянии: управление контактами, клиентами, потенциальными сделками, ведение календаря, некоторые не слишком развитые функции анализа воронки продаж, кое-какой инструментарий прогнозирования и формирования отчетов.

Похоже, требовалось улучшить предлагаемый продукт. Однако вместо того чтобы стать лучшей в своем классе (чего можно было бы достичь, приложив побольше усилий), фирма решила посоревноваться с Siebel, PeopleSoft, SAP и Oracle, выпустив в начале 2002 г. первую Enterprise-версию, выйдя за пределы SFA посредством добавления функции авто-

матизации маркетинга (EMA – Enterprise Marketing Automation) и поддержки в CRM. Затем в конце февраля того же года фирма решила, что необходимо приложение Enterprise-уровня и работа с бэк-офисом, и анонсировала E-Business Suit – ограниченное вторжение в область ERP. Чрезвычайно самонадеянно, учитывая, что у них не было даже приложения автоматизации работы торговых представителей масштаба малых и средних предприятий. Тревожно, если компании забывают о своем предназначении и позволяют направлять свою работу финансам, а не пользователям.

Адрес их веб-сайта: *http://www.salesforce.com/*.

Oracle Sales Online

Это очень солидное предложение, имеющее и солидную отдельную функциональность, и подспудное основание. Обратите внимание на следующий комментарий о возможностях своего продукта: «Oracle Sales Online позволяет торговым представителям создавать конфигурируемые квоты на основе последних данных о складских запасах, прейскуранте и скидках посредством интеграции с Oracle Order Management и Oracle Configurator». Два этих средства – Order Management и Configurator – вовсе не входят в пакет Oracle Sales Online, обеспечивая таким образом отдельную статью доходов. С интегрированными по желанию дополнительными средствами это становится очень сильным предложением. Еще одна цитата, которая следует сразу за вышеприведенной: «Oracle Sales Online обеспечивает информацию о клиентах, потенциальных сделках и продуктах и позволяет торговым представителям создавать конфигурируемые квоты на основе последних данных о складских запасах, прейскуранте и скидках посредством интеграции с Oracle Order Management и Oracle Configurator». Что-то подсказывает мне, что они очень хотят продать Oracle Order Management и Oracle Configurator.

В этом SFA.com есть много чего. Это интернет-версия почти полнофункционального приложения автоматизации работы торговых представителей. Первоначально стратегия Oracle заключалась в бесплатном онлайновом предложении всех базовых SFA-модулей в расчете на то, что осчастливленные клиенты купят и другие приложения CRM Oracle либо хотя бы другие связанные с SFA приложения, такие как Oracle Configurator, которые также можно использовать с ERP-приложениями. Дополнительно к сайту прилагались услуги с оплатой, что позволяло фирме Oracle иметь некоторую выручку непосредственно с сайта. Такие оплачиваемые услуги включали:

- Управление стимулированием и компенсациями (Incentive and compensation management).
- Управление транспортными и накладными расходами.
- Отчеты о временны́х и материальных затратах.

Другие SFA-модули, такие как компенсационные пакеты торговых представителей, не являются бесплатными и могут быть надстройками для Oraclesalesonline.com. Среди наиболее развитых функций онлайновых приложений – базовое прогнозирование продаж и несколько инструментов анализа воронки продаж. Дополнительно, в отличие от других онлайновых SFA.com, имеется, хотя и ограниченная, возможность разделения дохода между партнером и торговым представителем и зачисление дохода, что подчеркивает широту набора функций.

С момента запуска в августе 2000 г. к октябрю 2000 г. около 6 000 компаний пользовались сайтом, который оставался успешным и в следующем году, причем некоторые из компаний к небольшим совершенно не относились. Например, бесплатным сервисом пользовались Knight Ridder Publications, индийская фирма-миллиардер Tata Technologies, Rational Software, Oregon Steel Mills и VTEL Communications – несколько не тот рынок, на который рассчитывали, но уж точно тот, на который попали.

Одновременно были заключены сделки с Hoover's Online по предоставлению услуг обеспечения корпоративной информацией и аналитикой по конкурентам. К середине 2001 г. фирма Oracle намеревалась выйти онлайн со всей своей CRM-продукцией. Однако этого не случилось. У них было только приложение Oracle Support Online, и на этом все остановилось.

Адрес их веб-сайта: *http://www.oraclesalesonline.com/*.

Возврат на инвестиции (ROI) от внедрения SFA

Есть эталонный показатель, предшествующий вычислению ROI, набирающий приверженцев особого толка, когда разогретый фондовый рынок начинает трясти. Его называют «дорога к рентабельности». Преобладающее толкование этой концепции таково: возврат на инвестиции (ROI) на текущий момент не имеет смысла, поскольку сейчас вкладываются необходимые средства для достижения точки выхода на рентабельность в будущем. Вот *тогда* нужно считать ROI. Но до этого средства инвестируются в строительство дороги, а не в езду по ней. Большинство аналитиков считают это бредом. Они говорят, что если уж приходится, то можно игнорировать ROI в краткосрочной перспективе. Однако этот показатель будет таиться и может выскочить в любой момент, если о нем забывать. Нужно помнить о ROI все время, независимо от метрик – долгосрочных или краткосрочных. ROI – это существенно.

Организации сбыта функционируют, имея достаточно прозрачные эталонные показатели по ROI. Какой объем продаж в конечном итоге будет достигнут благодаря инвестициям в SFA? Это и есть конечный результат по ROI. Однако это не может служить промежуточной оценкой ROI внедрения SFA. Здесь важны многие факторы. Некоторые зависят от введенных процессов продаж. Например, если ваша компания ориентирована на телепродажи, то рост числа телефонных звонков, приведших

к продажам, в день на одного торгового представителя будет важнее управления информацией о клиентах, рассчитанного на более длительный цикл успеха и более высокую выручку от каждой успешной продажи. Другой метрикой может быть точность прогноза объема продаж – чем ближе к 100%, тем лучше. Другими метриками могут быть сокращение времени на административную работу, снижение затрат, повышение коэффициента успеха или сокращение времени от первого до последнего шага процесса. Измерение ROI – дело корпоративного вкуса. Очень подробно возврат на инвестиции в CRM обсуждается в главе 12.

SFA в движении: мобильность торговых представителей в экономике

Вы – торговый представитель, молодой, навороченный, в дороге со своим мобильником, PDA, беспроводным модемом и прочими модными штучками. Вау! Жить хорошо. Однако насколько эффективны все эти навороты? Что они могут делать, выполняя хотя бы некоторые функции обычного ПК или SFA-приложения? Как все это может работать по вашему телефону?

Большинство SFA-приложений, таких как SalesLogix for Web phones, Siebel Wireless или беспроводные возможности от PeopleSoft, выполняют все те же базовые функции, обеспечивая ведение календаря, информацию о контактах и клиентах по телефону или на PDA. Услуги, которые можно получить через использующий Интернет мобильный телефон, по существу являются информационно-справочными: имена и телефоны, адреса и электронная почта. Имея эту информацию, можно позвонить или послать сообщения e-mail с телефона. Эти действия заносятся в историю клиента или контакта, которую можно просмотреть. Напоминания о том, что нужно сделать, и прочие возможности, которые ожидаются от обычного календаря на вашем ПК, будут доступны и в телефоне. Фактически привлекательными, если не соблазнительными, эти возможности делает не собственно доступность стандартных SFA-приложений в телефоне. Соблазн заключается в том, что не нужно загружать информацию ниоткуда или реализовывать функции вроде e-mail еще через что-то. Все это находится в компьютере – PocketPC или Palm – или в сотовом телефоне. Синхронизация не нужна. Можно быть молодым, навороченным, мобильным и не привязанным ни к чему – только к своим клиентам и четырем ветрам и владеть информацией, ранее доступной только джигитам настольных ПК.

Внутри – очень мощные функции. Инсталляция – простая административная задача, решаемая выбором и щелчком мыши. Беспроводные SFA-функции телефона регистрируются с помощью URL-адреса, доступ с телефона разрешен, данные загружаются в телефон вместе с соответствующими приложениями – все готово, можно трогаться.

Безопасность тоже на высоком уровне. Например, в SalesLogix for Web phones реализована трехступенчатая модель безопасности, аналогичная другим беспроводным SFA-службам, хотя и не полностью идентично:

1. Передача и идентификация уникального идентификатора телефона (ID).
2. Защищенная передача данных с использованием проверенных протоколов.
3. Доступ к данным сервера SalesLogix защищен паролем и управляется с помощью профиля безопасности пользователя.

Мы имеем дело с настоящей революцией в SFA, которая уходит от традиционной функциональности управления продажами и переходит к клиент-серверной философии/архитектуре/технологии CRM, а теперь и к беспроводной, основанной на Интернете мобильной SFA. Совсем неплохо для того, что и старо как мир, и ново, как мю-мезон.

7

Автоматизация корпоративного маркетинга: старые песни на новый лад

Компании занимаются маркетингом, то есть продают себя. Это простой факт бизнеса. В маленьких компаниях маркетинг может ограничиваться изданием брошюры и созданием веб-сайта. Но даже самые маленькие компании создают статические веб-сайты, играющие роль онлайновых брошюр для их продуктов. Более крупные компании с достаточным финансированием маркетинга для различных кампаний используют для контакта с клиентами прямую рекламу по обычной и электронной почте, материалы для продвижения продукта, интерактивное голосовое взаимодействие (IVR – Interactive Voice Response), бюллетени новостей, конкурсы, фестивали и другие «точки соприкосновения». Кампании непрямого маркетинга, такие как реклама в печатных изданиях или на ТВ и радио, нацелены на традиционные массовые рынки. Есть еще формирование бренда (brending) – работа с агентствами по расширению узнаваемости бренда с помощью связей с общественностью, СМИ и рекламы.

Начиная с 1995 г. совокупные расходы на рекламу в США оцениваются в среднем в 187 млрд. долларов в год, включая телевидение, радио, газеты, журналы, уличные плакаты, телефонные справочники, почтовые отправления прямо потенциальному клиенту и новые формы рекламы в Интернете. Эта цифра растет примерно на 7% ежегодно. Однако традиционные методы рекламы (такие как реклама в СМИ) становятся все дороже, и конкуренция в них растет, а эффект получается все меньше и меньше. Исторически отдача была минимальной, причем традиционные сервисные бюро могли привлекаться только к ограниченным кампаниям и давать субъективные метрики оценки результатов, которые могут быть точными, а могут и нет. Сбор данных поверхностный, оборот медленный, а большая часть анализа и последующие маркетинговые кампании бессистемны. Потраченные доллары не гарантируют узнавание бренда. В 1999 г. компания eBay потратила 5,5 млн. долларов на рекламу и добилась лидерства среди брендов с 22% опрошенных поку-

пателей. Ameritrade потратила в 20 больше, но добилась узнавания ведущего бренда только в 1% случаев. Конечно, это исключительный пример, потому что конкурентов у eBay мало, а у Ameritrade – довольно много. Выйти на 22% для компании – единственного поставщика – не великое достижение. Но этот факт следует иметь в виду.

Система автоматизации корпоративного маркетинга (EMA – Enterprise Marketing Automation) начинает менять ситуацию в корне.

Маркетинг в условиях сегодняшней, «не совсем новой» экономики не является ни традиционным, ни новым, а скорее переходным, по-прежнему включая определение и привлечение потенциальных долгосрочных и прибыльных клиентов, которые подходят для вашего предприятия. По-прежнему маркетинг предполагает конкурентное завоевание места в умах и доли рынка в целевых социально-экономических сегментах. По-прежнему маркетинг предусматривает рекламу и продвижение продуктов, рассылку и другие методы прямого и непрямого выхода на потенциальных клиентов и покупателей. По-прежнему это достаточно дорогостоящее занятие, которое, временами, может давать сомнительный возврат на инвестиции. По-прежнему сохраняется элемент гадания. Что появилось нового в маркетинге во времена «не совсем новой» экономики, так это автоматизация корпоративного маркетинга, также называемая электронным маркетингом (e-marketing) – использование веб-приложений и Интернета для разработки новых методов маркетинга и управление рекламными кампаниями с использованием Интернета и ИТ для проведения точно рассчитанных и эффективных программ.

К сожалению, некоторые маркетинговые истины не устаревают. Сколько раз вам хотелось нанести телесные повреждения прямо по телефону, когда службы телемаркетинга досаждали вам бесконечными звонками в рабочее время, в обеденный перерыв и в часы отдыха? Мне четырежды позвонили за один день из банка, выдавшего мне кредитную карточку. Как часто вас злило всплывающее на мониторе окно, рекламирующее нечто абсолютно ненужное и неинтересное вам? Новомодное поветрие – скрытое окно (впервые использовано компанией X-10), спрятанное под броузером и появляющееся в момент его закрытия. Сколько раз вас захлестывал спам – эти непрошенные, выводящие из себя сообщения по e-mail, неистребимые, как вирусы, изобретаемые 15-летними хакерами? Еще хуже, когда спамеры используют программы, которые каждый раз перед отправкой спама меняют строку источника сообщения, обманывая многие имеющиеся на рынке фильтры.

На самом деле для такого маркетинга есть вполне очевидное название – *прерывающий маркетинг*. Такой маркетинг хорошо работал в эру телевидения, когда было 4–5 основных каналов, которые смотрели больше 200 млн. зрителей, а реклама шла примерно в одно и то же время и в одни и те же перерывы в программе каждого канала. Слова «а сейчас – реклама» не считались проклятьем, а рекламные ролики удерживали ваше внимание. Если вам за 45, для вас не будет загадкой призыв «надо чаще

встречаться», хотя этого ролика давно нет на экране. Даже сейчас в неудачный вечер популярный сериал соберет 20–25 млн. зрителей, а его плохой собрат, хоть и считается провальным, тем не менее соберет свои 9 млн. зрителей. Но теперь наступила эра Интернета. В конце 2001 г. только в США насчитывалось 141 млн. пользователей Интернета, потративших 34,1 млрд. долларов онлайн, а в феврале 2002 г. было 112 млн. индивидуальных посетителей новостных сайтов. Самые популярные передачи на ТВ были бы счастливы собрать хотя бы крошечную долю этой аудитории. Эти огромные масштабы делают ТВ карликом по сравнению с Интернетом. Сложилась абсолютно новая ситуация с новыми правилами игры. У пользователя практически неограниченный выбор, а конкуренция между похожими сайтами жесточайшая. Даже после крушения компаний «дот-ком» заметили ли вы сокращение объемов получаемого вами спама или количества веб-сайтов, пытающихся завладеть вашим вниманием? Нельзя ополовинить необъятное.

Главное убеждение: встроенный дозволенный маркетинг

Сет Годин (Seth Godin), вице-президент по прямому маркетингу новостного интернет-портала Yahoo!, утверждает, что перед глазами среднего потребителя проходит около 1 млн. рекламных сообщений в год или примерно 2 800 в день. Вдумайтесь в эти числа. Ваше восприятие подвергается бесцеремонным атакам. Вам пытаются всучить вещи, которые в лучшем случае вам безразличны или вызывают стойкое раздражение от этого «мозгового грабежа», причем грабители хотят не просто завладеть вашими деньгами, но и после ограбления засыпать вас мусором. По крайней мере, возникает такое ощущение.

А как бы вы реагировали на обхаживания со стороны небезразличного вам человека, предлагающего нечто ценное, если бы сами принимали решение о том, начинать ли обхаживание и превращать ли его в ухаживание? Вышеупомянутый г-н Годин в своей одноименной книге («Permission Marketing») называет это *дозволенным* маркетингом. В этом случае у вас испрашивают согласия «побеседовать» с вами о предлагаемом продукте, одновременно выражая признательность за вашу уступчивость на каждом из пяти этапов процесса, который г-н Годин называет «свиданиями с вашими клиентами» («dating your customers»):

1. Предложите потенциальному клиенту стимул при его согласии получать от вас сообщения по e-mail или по другому каналу маркетинга.
2. Используя внимание, оказанное потенциальным клиентом, предложите ему постепенное разъяснение предлагаемого вами продукта или услуги.
3. Укрепите стимулирование, чтобы заручиться сохранением внимания и согласия потенциального клиента.

4. Предложите дополнительные стимулы, чтобы расширить границы дозволенного клиентом.
5. Со временем используйте полученное дозволение для изменения поведения клиента в сторону прибыльности ваших отношений.

Это ухаживание в чистом виде. К концу начального цикла потенциальный клиент, прошедший пять этапов, знает продукт, компанию и вас и более склонен стать фактическим покупателем, который будет сохранять лояльность, поскольку вы не пытались «пройти весь путь» в первые пять минут первого «свидания».

Система автоматизации корпоративного маркетинга (EMA) расширяет ухаживание с помощью пьянящей обольстительной смеси из e-mail, факса, Интернета, телефона и других технологических инструментов. Она усиливает опыт потенциального клиента путем персонализации или сегментирования его предпочтений с помощью инструментов аналитики. Эти инструмены позволяют выделить сегменты клиентуры, подходящие для вашего предприятия, и помогают оценить успех или неудачу кампаний электронного маркетинга практически в реальном времени, так что можно оперативно вносить существенные поправки в стимулирование и направление интереса. Все приемы и методы ухаживания постоянно отслеживаются и уточняются. Автоматизация корпоративного маркетинга философски распространяет дозволенный маркетинг, хотя нельзя сказать, что она полностью посвящена данному клиенту. Этой вводной фразой я представляю вам...

Система EMA: рынок

За 2002 г. система EMA претерпела довольно значительные изменения. Появившись на свет в 1998 г. с объемом продаж около 100 млн. долларов, к концу 2002 г. она выросла в мощное средство с емкостью рынка свыше 2 млрд. долларов (по оценкам META Group). Аналитики рынка расходятся во мнениях относительно зрелости системы и ее способности оставаться отдельным приложением. В Aberdeen Group и Forrester Research считают, что EMA и система автоматизации работы торговых представителей (SFA) должны слиться воедино, причем для успеха единого пакета он должен интегрироваться в системы поддержки клиентов и контактного центра. Другими словами, реальный шанс на успех EMA дает полный интегрированный пакет CRM. META Group также придерживалась мнения, что к концу 2002 г. около 60% компаний из списка двух тысяч крупнейших компаний мира (по обороту, прибыли, активам и капитализации), составленному журналом «Forbes», будут использовать EMA на основе Интернета, а не маркетинг на основе базы данных с клиент-серверной архитектурой. Gartner Group тоже наблюдала эту тенденцию, но ее оценки были скромнее. К середине 2002 г. осторожность оценок Gartner Group казалась гораздо более оправданной, чем оптимистичные 60% META Group. Распространение серьезных произ-

водителей в узких нишах рынка (о которых чуть ниже в данной главе) показало, что EMA может оставаться самостоятельной системой как уже сложившееся зрелое приложение.

Чем объяснить взрывной рост к концу 2002 г.? Том Гормли (Tom Gormley), ведущий аналитик Forrester Research, в статье в журнале «CRM» указывал, что хотя электронная коммерция предприятие–предприятию (B2B) расцвела и по оценкам объем сделок продолжает расти, потребность в электронном маркетинге возникает именно в сфере торговли предприятие–клиенту (B2C). В EMA имеются аналитические средства, необходимые для идентификации и персонализации результатов кампаний с миллионами хранящихся записей данных о клиентах, которые нужно обработать различным образом.

Остро стоит проблема высокой стоимости EMA. Типичная цена внедрения полномасштабной системы – около 600 тыс.–1 млн. долларов, что довольно много для столь небольшого участка деятельности. Хотя до 1998 г. было всего несколько производителей EMA и к 2000 г. у каждого было не более десятка клиентов, в 2001 г. несмотря на экономические трудности картина рынка EMA кардинально изменилась, поскольку рынок поверил в EMA. Ни один производитель не располагает по-настоящему полным комплексом, хотя некоторые из них, в том числе E.piphany и Unica, близки к этому. В общем, система является одним из наиболее дорогих компонентов CRM, поэтому предупреждение «качество на риск покупателя» сопровождает любую покупку этого ПО. Однако если мыслить в правильном направлении и правильно выбрать производителя, результаты могут оказаться потрясающими.

Автоматизация корпоративного маркетинга

Да могут ли быть преимущества у автоматизации процесса, сама природа которого предполагает близкий контакт с аудиторией? Может ли быть персонализированным подход при наличии миллионов записей о клиентах? Как ни странно, с помощью удобного ПО и Интернета можно установить достаточно личные отношения. И ключом здесь является не то, что ПО может сделать для вас, а то, что вы можете сделать для ПО. Оно предоставляет простой, дружественный к пользователю инструмент настройки, который говорит: «Вы можете получить то, что вам нужно, с помощью нескольких простых команд. Просто несколько минут пощелкайте мышкой и выберите несколько нужных вариантов».

EMA – это технология сквозного маркетинга. Ее ключевым компонентом является управление кампаниями (campaign management) – организация «от и до» (end-to-end) и проведение маркетинговых воздействий. Электронный аспект управления кампаниями обеспечивает единое представление клиента для всего предприятия и для тех, в чью сферу ответственности он попадает, причем это представление клиента доступно через броузер. Большинство инструментов электронного маркетинга,

вроде предлагаемых компаниями Siebel и Unica, включают комплекс средств, обеспечивающих:

- Информационно-справочные данные о клиенте (customer intelligence).
- Выделение и анализ информации о клиенте.
- Формулирование и планирование кампаний на основе анализа полученных данных.
- Запуск кампаний (campaign launch).
- Инструменты мониторинга кампаний, которые обрабатывают появляющиеся перспективные контакты (leads).
- Управление откликом на кампании (response management).
- Рабочий процесс (workflow), обеспечивающий единое представление клиента по всему предприятию.

При использовании EMA и управления откликом в режиме «почти» реального времени очистка данных относится к индивидуальному клиенту, а не к анализу откликов по ситуации в сервисных бюро. В более тонких системах, например предлагаемых фирмой RightPoint, изыскание (data mining) и анализ выполняются по нескольким источникам. Некоторые компании, например SAS, в настоящее время постепенно переходят от чисто аналитических приложений к комплексам приложений EMA.

Маркетинговые кампании

Какими маркетинговыми кампаниями могут управлять приложения электронного маркетинга? Может показаться удивительным, но, несмотря на не совсем гладкую работу, они охватывают значительную часть возможного. В приложения многих основных производителей, таких как Siebel, Unica, Chordiant и Annuncio, встроен процесс, определяемый главным заклинанием дозволенного маркетинга – «Opt-In/Opt-Out» (согласен/отказываюсь).

Opt-In/Opt-Out (согласен/отказываюсь)

Приходилось ли вам, зайдя на веб-сайт, включиться в конкурс, бесплатно загрузить книгу, статью по интересующей вас теме (White Paper), сыграть в игру? Заполняя на таком веб-сайте онлайновую форму своими реквизитами, вы часто под формой видите флажки с вопросами о том, согласны ли вы получать по e-mail дальнейшую информацию или новые данные о продукте; это и есть выражение согласия. Есть также вариант с выражением отказа – флажок уже установлен, и чтобы отказаться от получения дальнейшей информации или новых данных, вы должны снять метку. Когда вам по e-mail приходит сообщение от такой компании, вы относитесь к этому нормально – вы сами разрешили присылать вам эту почту. Это было предложено и принято. Вот что означает «Opt-

In/Opt-Out». *La Forza del Destino* – управляй своей судьбой (не так грандиозно, как в опере Верди, конечно).

Иными словами, согласие означает, что по какой-то причине (например, конкурс, статья, скидка) вы позволили компании, с которой общаетесь, послать вам предложение того, что, по мнению компании, должно вас заинтересовать. Вместо безликого адреса e-mail вы становитесь потенциальным, реально существующим клиентом.

Электронный маркетинг типа Opt-In выполняет две функции: вовлечение и сбор информации. Первая стадия, даже до вашего щелчка на флажке, – это заполненная вами форма с информацией о себе. Эта информация хранится вместе со сведениями о ваших действиях на сайте, которые отслеживаются, пока вы блуждаете по нему. После заполнения формы, в тот момент, когда вы установили или сняли флажки, вы «помолвлены» с компанией. Поздравляем!

Вариант Opt-In с e-mail часто противопоставляют варианту Opt-Out как более предпочтительный выбор. Рассмотрим простой пример. Что скорее вызовет у вас положительную реакцию – незваное сообщение e-mail, в котором сказано: «Если вы не хотите получать другие сообщения от нас, введите в строке темы «удалить» и ответьте на это сообщение» (Opt-Out) или регистрационная форма на сайте, предлагающая получать сообщения e-mail в обмен на участие в тотализаторе с выигрышем $15 000 (Opt-In)? Результат – четкое предпочтение варианта Opt-In. Доля щелкающих традиционные баннеры составляет жалкие полпроцента, традиционные сообщения e-mail, прерывающие работу в Интернете, читает в лучшем случае 1–2%. На почту Opt-In в 2001 г. отвечало от 7 до 10%. В ближайшем будущем вариант Opt-Out останется преобладающим в e-mail, а на вариант Opt-In по состоянию на 2001 г. приходилось только 38% всех сообщений e-mail такого сорта. Будущее Opt-In представляется многообещающим, пока правила вовлечения ясны потенциальному получателю таких сообщений. В исследовании, проведенном в октябре 2001 г. компанией Forrester, 41% получивших послание с просьбой о дозволении, считали, что e-mail – прекрасный способ получать информацию о продуктах. Поразительно высокий процент получателей, 36%, на самом деле прочитывали такую почту, а 9% пересылали ее своим знакомым, найдя достаточно интересной. Эти цифры – сильный стимул использовать e-mail с дозволения получателя.

Opt-In в электронном маркетинге, интегрированном в Интернет

Использование захватывающей техники ковровых бомбардировок (carpet-bombing) в надежде, что перенесшие их приобретут ваш продукт, – не метод EMA. Это сродни созданию настолько плохого рекламного ролика, что вас из-за него и запомнят.

Используя имеющиеся технологии EMA, кампании Opt-In, да и все маркетинговые кампании, оттачиваются, заостряются и протискиваются

в конкретный сегмент рынка, так что степень их успеха потенциально значительно выше. EMA обеспечивает готовые расчетные формы и инструменты планирования, проведения и анализа таких кампаний в реальном времени.

Планирование и управление кампаниями

Сильная сторона электронного маркетинга заключается в управлении кампаниями – формировании персонализированных маркетинговых воздействий, которые не только «захватывают» потенциального или имеющегося клиента, но и вовлекают все предприятие в такие действия, обеспечивая единое представление таких действий для всех отделов или частей компании.

Технологические функции управления кампаниями обеспечивают сквозное управление от начала до конца всеми элементами с планированием и мониторингом следующих операций:

- Идентификация потенциального клиента.
- Создание перспективного контакта (lead).
- Сбор информации о потенциальных и имеющихся клиентах.
- Квалификация перспективных контактов.
- Распределение перспективных контактов по соответствующим сегментам.
- Планирование кампаний.
- Проведение кампаний (рекламные акции, планирование мероприятий и т. п.).
- Управление откликом.
- Очистка данных (refinement).
- Управление каналами (например, совместные маркетинговые кампании).

На рис. 7.1 показана диаграмма типичной кампании электронного маркетинга. Это предложение в Интернете, обеспечивающее максимум гибкости для отдела маркетинга.

На первый взгляд методы кампаний EMA почти не отличаются от традиционных методов маркетинга. EMA использует Интернет для сбора, выделения и анализа информации о каждом клиенте и о каждом сегменте рынка. Затем система предоставляет возможность конструировать, планировать, отслеживать и отлаживать маркетинговые кампании до уровня индивидуального объекта сегмента рынка. Инструменты EMA также обеспечивают согласованное постоянное представление предложения ценности по различным каналам сбыта. Мобильные торговые представители, контактный центр, Интернет, внутренние отделы – везде есть единое представление клиента за счет тесной интеграции франт-

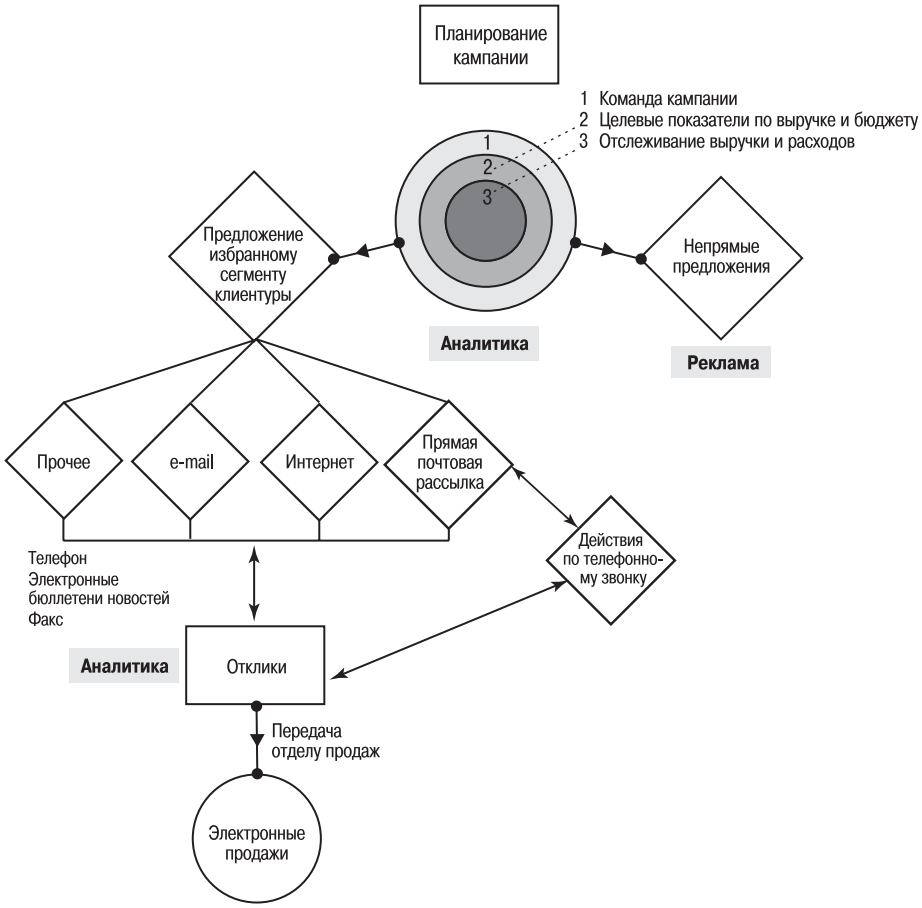

Рис. 7.1. *Кампания, разработанная с применением инструментов автоматизации корпоративного маркетинга*

офиса – отделов, обращенных к клиенту, – и бэк-офиса, управляющего внутренними функциями, такими как финансы и человеческие ресурсы. Рабочий процесс автоматизации корпоративного маркетинга позволяет всем участникам четко видеть разрешенный для просмотра участок во всех кампаниях по мере их развертывания. Никто не остается в стороне, никто не ущемляется. Таким образом минимизируются ошибки – огромное преимущество для крупных корпораций. Рассмотрим небольшой пример, как это может работать.

Конкретный пример: United Airlines

Недавно компания United Airlines прислала мне сообщение e-mail, которое начиналось так:

«Уважаемый г-н Гринберг!

В прошлом году вы пользовались нашими расширенными услугами и летали из аэропорта Даллес. Мы ценим вас как клиента. Чтобы отблагодарить вас, предлагаем вам возможность набрать баллы для бесплатного полета и сэкономить на рейсах нашей компании.

Налетайте в два раза больше миль и экономьте 15% на услугах United Airlines».

Казалось бы, просто и кратко. Не очень много информации. Немного, пока вы не осознаете, что у United Airlines миллионы клиентов, но при этом была собрана конкретная информация на основе моих привычных перелетов. Чтобы прислать мне это, в компании должны были:

- установить, что я являюсь клиентом;
- что я летал рейсами United Airlines в прошлом году;
- что я являюсь участником программы Mileage Plus;
- что я летаю достаточно часто, чтобы заслуживать отдельного письма;
- что я часто летал самолетами аэропорта Даллес в Вашингтоне.

Эта информация была отобрана и выделена из десятков тысяч записей о клиентах, ежедневно летающих самолетами многочисленных аэропортов США. Когда эта информация была отобрана, в компании:

1. Определили конкретное предложение, которое должно прийтись мне по вкусу.
2. Выбрали способ обращения ко мне, который, по их мнению, привлечет мое внимание.
3. Используя вариант Opt-In, они указали: «Чтобы получать дальнейшие предложения, запишитесь в список рассылки по e-mail программы Mileage Plus, посетив сайт http://email.mileageplus.com». В процессе ухаживания за Полом Гринбергом для компании United Airlines это был способ спросить дозволения перейти от прямой рассылки (первый привод) по e-mail к списку рассылки (второй привод) в обмен на некоторое встречное удовлетворение в виде двойного учета налетанного расстояния и скидки 15%.

Формулирование этого письма осложнялось еще и тем, что, как и большинство компаний, United Airlines обладает несколькими разрозненными системами. В идеале существует единое хранилище данных о клиентах, и аналитические инструменты извлекают информацию только из одного источника. Далее, для полученной информации есть инструменты создания отчетов, предоставляющие понятные и легко обозримые отчеты с полностью препарированной информацией. В реальности все, конечно, не так. Часто одновременно имеются несколько систем, например: планирование ресурсов (ERP), база данных или несколько накопителей данных, опросы клиентов через веб-сайт в Интернете, регистрационные данные, данные e-mail, факсы, отклики на прямые почтовые рас-

сылки и данные от приложения SFA. Аналитические инструменты должны собрать всю эту информацию из различных источников, расположить ее в одном месте, сегментировать данные, проанализировать на основе форм или настраиваемых критериев и, наконец, представить результаты в формате, пригодном для формирования отчета и использования. Здесь-то и зарождается кампания электронного маркетинга.

Инструменты бизнес-аналитики

Инструменты EMA отличаются от инструментов традиционного маркетинга своей способностью отбирать, выделять и анализировать информацию о клиентах из различных источников, зачастую имеющих независимые платформы, и воплощать результаты через Интернет. Среди источников: сообщения e-mail, Интернет, прямая рассылка, голосовая почта, факсы и множество других источников, возможно, непрямых (например, журнальные статьи). EMA-приложения часто стоят от 250 тыс. долларов и больше. Однако эта цена представляется разумной, если вспомнить, что приобрести нового клиента стоит в 4–11 раз выше, чем удержать уже имеющегося. Хорошее аналитическое ПО может не только снизить цену приобретения нового клиента с помощью целевых и сегментированных результатов, но и определить тех клиентов, которые потенциально собираются уйти к вашим конкурентам. Эти средства должны быть масштабируемы, поскольку они часто фильтруют миллионы клиентских транзакций различных типов. Они должны быть гибкими, чтобы давать возможность измерить и настроить метрики для получения величины показателей. У них должны быть средства создания отчетов, предоставляющие информацию, необходимую для использования созданных данных, в понятном и читаемом формате. Кроме того, они должны работать быстро, поскольку обрабатывают миллионы транзакций из многих источников в режиме подключения к Интернету. Эти инструменты интерпретируют тщательно разработанные профили клиентов, посещающих веб-сайты, реагируют на сообщения e-mail, отвечают на кампании прямых почтовых рассылок, так или иначе имея доступ к так называемым «точкам соприкосновения с клиентом».

Точки соприкосновения (touch points) – это узлы активной или интерактивной связи с клиентами. Это области взаимодействия с клиентами, которые считаются ключевыми для успеха любого маркетингового мероприятия. Например, инструмент Siebel eMarketing предоставляет встроенный анализ рынка, клиентуры, продуктов и географии. Анализ в EMA дает глубокое профилирование – классификацию на основе предпочтений клиента, привычных закупок, выручки и рентабельности, а также частоты покупок. Грамотные аналитические инструменты дают организациям представление данных, позволяющее им интерпретировать, распознавать и использовать к своей выгоде складывающиеся тенденции на основных рынках и сосредотачивать усилия маркетинга и про-

даж в высокодоходных сегментах рынка. Конечный выход всего этого – персонализированная клиентская информация.

Лидером на рынке аналитических инструментов EMA является компания E.piphany, особенно ее непревзойденный продукт сбора аналитики в реальном времени RightPoint. Взглянем на то, что делают аналитические приложения продукта E.6 EMA от E.piphany:

- Анализ заказов, счетов и невыполненных заказов. Это означает, что доходы можно сегментировать по настраиваемым наборам критериев, например по географическому или отраслевому сегменту.
- Использование данных других приложений CRM или SFA для очистки данных прогнозов продаж, измерения метрик процесса продаж и определения областей, на которые следует ориентировать продажи.
- Оценка шаблонов закупок электронной коммерции и эффективности веб-сайта. Это позволяет пользователю определить, насколько успешна его инициатива электронной коммерции.
- Мониторинг эффективности агентов и систем сервиса клиентов по таким параметрам, как средние затраты и время на запрос обслуживания, эффективность и доходность отдельных сотрудников контактного центра.
- Анализ базы клиентов с целью четкого понимания предпочтений клиентов, привычных закупок, лояльности и доходности.
- Разработка сегментации клиентов на основе доходности и пожизненной ценности и привязка к международным, национальным и региональным маркетинговым программам.
- Измерение эффективности партнеров и программ непрямых каналов, включая распределение продаж, тенденции складских запасов, рентабельность дистрибьюторов, объем продаж дистрибьюторов по линейкам продуктов, а также тенденции объемов невыполненных заказов по каналам сбыта.

Как и в случае любого аналитического приложения, эти данные должны откуда-то извлекаться. Разработка хранилища данных, такого как Business Information Warehouse (BW, библиотека бизнес-информации) компании SAP, и создание банков данных, таких как хранилище данных о клиентах, становится обычным делом для крупных проектов CRM. Кстати, такие компании, как RightPoint, приемная дочь E.piphany, разработали технологию извлечения данных из различных источников независимо от платформы в почти реальном времени, что дает возможность чрезвычайно тонко настраивать маркетинговый анализ и сегментировать рынок.

Пока что данные анализировались и вырезался нужный сегмент рынка. Далее идет их использование для планирования и разработки кампаний электронного маркетинга. Большая часть этого процесса аналогична традиционному маркетингу, но использование новых средств комму-

никаций, таких как e-mail и Интернет, делает его заслуживающим внимания. Интерактивность, мгновенное удовлетворение требований (вместо 6–12 недель ожидания возврата части оплаты) и совсем немного работы со стороны покупателя – все это элементы взаимосвязанного целого.

Компоненты EMA

В этом разделе мы рассмотрим компоненты механизма EMA и то, каким образом формируется это переходное сочетание традиционных маркетинговых процессов и современных средств доставки информации и как это приводит к новым процессам.

Продвижение

Через Интернет или нет, с вариантом Opt-In или Opt-Out, но по большей части маркетинг делает одно и то же. Интегрированный в Интернет маркетинг дает те же самые маркетинговые приманки, которые всегда интересовали клиента: промо-акции (promotions), лотереи, розыгрыши, конкурсы, подарки, дополнительные или кросс-продажи и купоны на скидки. По-прежнему используются приманки в виде продаж себе в убыток. У компании Buy.com есть модель, предусматривающая продажу продукта по цене на 5% *ниже* себестоимости только ради заманивания клиента. Расчет строится на обеспечении долгосрочной ценности клиента за счет повторных покупок и на том, что постоянные клиенты, остающиеся лояльными в силу *прочих* обстоятельств (таких как прекрасное обслуживание и постоянные приманки), будут сохранять лояльность несмотря на последующие повышения цен. Эта компания также является приверженцем дозволенного маркетинга и электронных инструментов маркетинга для мониторинга своих сделок по продажам.

Мероприятия

Различные производители систем разработали сильные EMA-инструменты управления мероприятиями (events) с целью сбора информации о клиентах с помощью регистрации на мероприятиях и онлайновых взаимодействий. Предпочитаемый механизм доставки материалов электронного маркетинга – Интернет. Через Интернет можно проводить регистрацию на семинары, выставки и т. п. Однако еще более интересны «webinars» – семинары, которые реально проводятся через Интернет. Настоятельно рекомендую один из целой серии новостных бюллетеней – C.Biz, который выпускает Роберт Томпсон (Robert Thompson), верховный жрец управления взаимоотношениями с партнерами (более подробно о PRM в главе 9). Этот бюллетень рассылается в простом текстовом формате каждую неделю на адреса e-mail тех получателей, кто разрешил рассыл-

ку, записавшись на веб-сайте *http://www.crmguru.com/*. В текст вставляются URL-адреса для регистрации на получение трансляции через Интернет (webcast) в один из последующих дней. Регистрационная форма заполняется на одном из сайтов, а накануне трансляции посылается напоминание по e-mail. Нужно только иметь на компьютере соответствующий плагин для просмотра потокового видео, например Real Player, или Windows Media Player, или специальный плеер, который вы можете скачать и устанавить на сайте трансляции – и вы готовы к просмотру передачи в прямом эфире или в записи. Тем временем спонсирующая компания приобрела подходящего потенциального клиента – вас. Регистрационная страница, заполненная вами на корпоративном сайте спонсора трансляции, – это один из инструментов управления кампаниями электронного маркетинга, как, впрочем, и новостной бюллетень, полученный вами от г-на Томпсона. И сайт, и бюллетень также дают ценный инструмент сервиса Opt-In, обеспечивая вам встречное удовлетворение помощью в решении задачи. Например, если вы даете сайту CRMGuru имена и адреса e-mail пяти потенциальных подписчиков, за содействие вы получаете электронную книгу или специальный доклад о CRM, или какой-то другой подарок. Это очень важный и ценный инструмент. Нельзя переоценить важность предоставления встречного удовлетворения, когда вы просите клиента что-то сделать. Действие присказки «ты – мне, я – тебе» распространяется от CRM до договорного права. Принятие встречного удовлетворения клиентом делает его юридически или психологически обязанным. Трудно заподозрить принуждение, если клиент получает нечто нужное ему, в обмен на то, что нужно другой стороне.

Другие функциональные возможности по регистрации и управлению перспективными контактами, обеспечиваемые большинством производителей систем EMA, включают:

- Страницу регистрации с Opt-In.
- Возможности отказа от подписки (Opt-Out).
- Контролируемое пользователем управление профилем.
- Продолжение работ по перспективным контактам, возникшим на ярмарках и аналогичных мероприятиях.
- Кампании в местах ярмарок и выставок.
- Регистрацию групп пользователей и последующую работу с ними.

Все это не слишком впечатляет, но возможности Opt-In и Opt-Out делают клиента куда более довольным и покладистым и обеспечивают тот крошечный плацдарм, которого профессионалам маркетинга достаточно как для приобретения, так и для удержания клиента.

Программы лояльности и удержания клиента

Фредерик Ньюелл (Frederick Newell) в своей книге «loyalty.com» констатирует:

> «...поначалу мы наблюдали путаницу между попытками купить лояльность клиента различными баллами и скидками и завоеванием лояльности клиента путем обеспечения для него ценности в каком-то смысле, имеющем значение для индивидуального клиента по его или ее соображениям. Мы поняли, что нельзя *купить* лояльность клиента».

Очень верное замечание. Но многие производители EMA все же пытаются.

В конце концов, лояльность клиента по отношению к компании гораздо труднее сохранить, когда для перехода к конкуренту всего-то нужны новый URL и пара щелчков мышью. Клиентов постоянно бомбардируют предложениями новых выгодных сделок, а доступ к таким сделкам уже не требует даже телефонного звонка или убедительных доводов, например о мудрости выбора уже знакомой марки. Родившихся в период бума рождаемости и их детей используют, чтобы сбыть дешевые поделки и дорогие товары, ощущения легко удовлетворяются в условиях экономического бума. 1980-е были эпохой молодых городских профессионалов, легко расстающихся с деньгами, и хотя они, возможно, уже не тратят деньги столь же беззаботно, у них нет чувства привязанности к какому-то продукту на рынке. Даже если продукт хорош, все равно очень скоро появится улучшенное новое поколение, что-то подешевле такого же плана или просто супермодное. К сожалению, принцип «сегодня здесь, а завтра – нет», похоже, стал девизом бизнеса XXI века.

Приложения EMA тонко, персонализированно контактируют с клиентом, вызывая его лояльность и способствуя его удержанию (по крайней мере до тех пор, пока клиент не нашел следующую блестящую сделку). Например, система управления кампаниями Affinium Campaign Management компании Unica предлагает готовые формы для:

- Поздравлений с днем рождения.
- Напоминаний о праздниках и знаменательных событиях.
- Идей по доставке подарков.
- Программ встреч и приветствий.
- Программ, основанных на накоплении баллов.
- Программ «оживления» пассивных покупателей.

Управление партнерами и каналами сбыта

Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM) подробно рассмотрено в главе 9. Во многие EMA-приложения встраиваются упрощенные версии PRM, которые включают совместные целевые программы маркетинга, продвигающие бизнес компании и ее торговых партнеров по каналам сбыта. Вот некоторые возможности:

- Кросс-продажи дополнительных продуктов компании.

- Продвижение новых или модернизированных версий продуктов компании.
- Совместные промо-акции с партнерами или другими участниками программы.

Нет необходимости упоминать о важности того, что у партнеров должно быть установлено то же самое ПО.

Управление откликом

Итак, кампания развернута и продолжается. К вам приходят тысячи откликов с целевых рынков на различные предложения, а многие перспективные контакты уже переданы на отработку в отдел продаж. Помимо этого, вы разместили онлайн-опросы, так что можете действительно точно настраивать и акцентировать свой маркетинг в ходе кампании. Получено много данных для рассмотрения. Поддерживает ли ваш комплекс средств электронного маркетинга работу управления откликом так, чтобы вы могли анализировать данные? Более полный комплекс включает банерную рекламу, прямую почтовую рассылку, печатную рекламу, e-mail, ссылки на веб-сайты, опросы, результаты регистраций на маркетинговые промо-акции, интернет-регистрации и результаты опросов онлайн.

Традиционное управление откликом – утомительное и скучное занятие, даже с применением компьютеров. На сбор, анализ и очистку данных уходит много дорогостоящего времени, часто без успеха. Как следует из рис. 7.2, необходимо вручную собрать ответы от разных источников и внести их в базы данных. Или же нужно сохранять информацию где-то еще, а анализ проводить потом. После анализа нужно разработать план модернизации для следующей кампании, поскольку сбор ответов часто заканчивается после завершения самой кампании. Вот тут-то и блистает EMA. Использование Интернета как средства работы в реальном времени интегрировано в инструментарий электронного маркетинга; теперь это называют «замкнутой обратной связью» («closed-loop feedback»).

Замкнутая обратная связь является ядром управления откликом, основанного на Интернете. В лучших реализациях это настоящее управление откликом в реальном времени, использующее Интернет и программные инструменты для составления, извлечения и анализа информации по ходу ведения кампаний. Это расширение основного русла кампаний и постоянное повторение этого развития. Другими словами, информация вызывает ответную реакцию в виде новых действий, приводящих к появлению новой информации, которая опять вызывает действия... и так до бесконечности, как показано на рис. 7.3. Промежуток времени для накопления и анализа информации и отклика на кампанию стал заметно короче. Возврат на инвестиции здесь просто бьет по глазам:

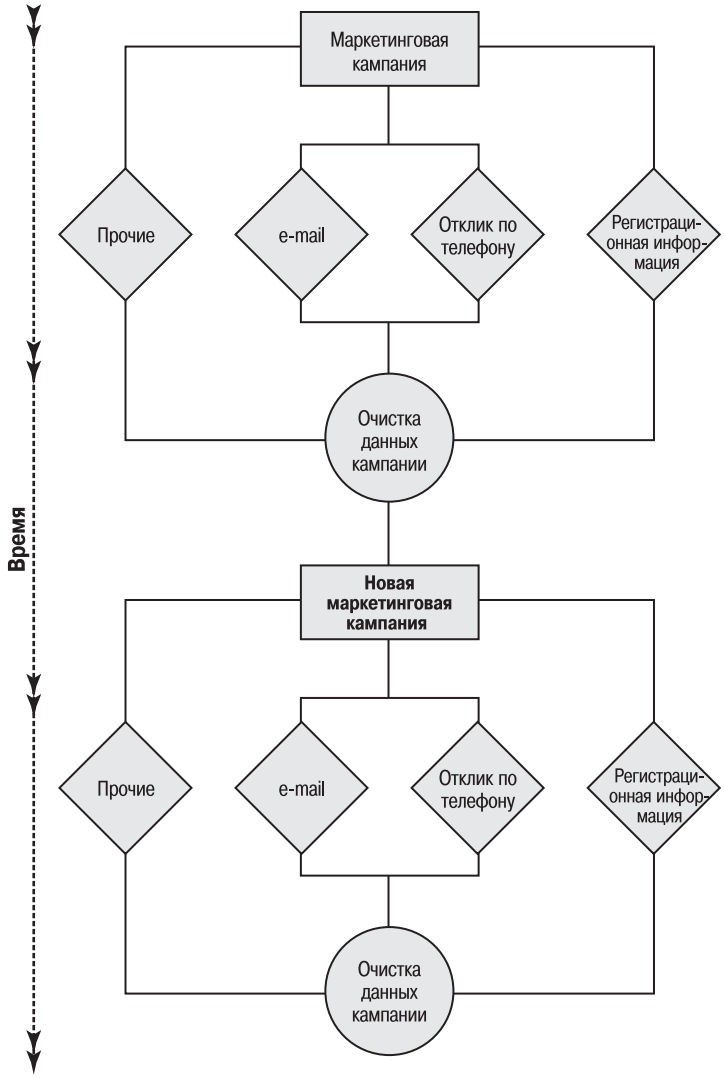

Рис. 7.2. *Традиционное управление откликом*

- Кардинально сокращается время сбора, выделения и анализа информации.
- Уточнять способы ведения кампании можно прямо по ее ходу, повышая вероятность отдачи в процессе кампании. Уроки извлекаются уже не для следующего раза и повышают шансы на успех уже ведущейся кампании.
- Автоматизация задач высвобождает рабочее время для других маркетинговых действий, которые не столь трудоемки и утомительны.

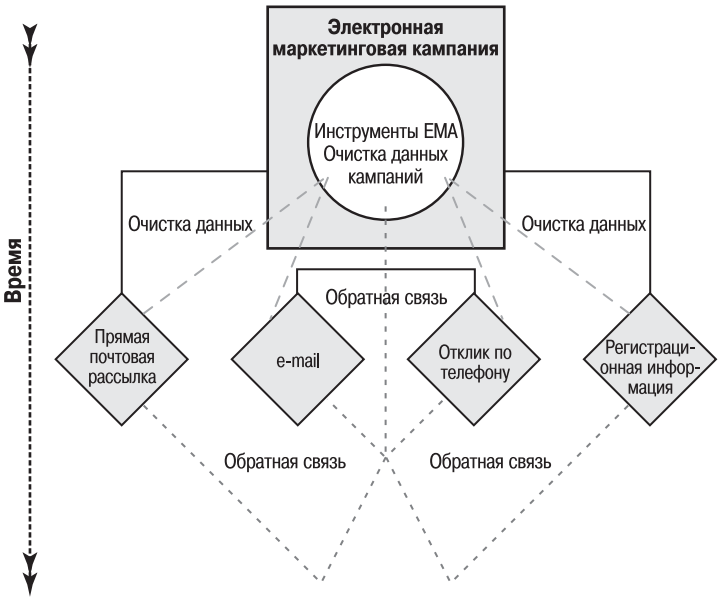

Рис. 7.3. *Электронный маркетинг и замкнутая обратная связь*

Использование точек соприкосновения с клиентом: маркетинг по e-mail

Это довольно скользкий вопрос. Проблема с признанием электронной почты законным методом маркетинга точно та же, что и в случае телемаркетинга. Сама идея вызывает столь неприятные ассоциации, что хочется швырнуть что-нибудь тяжелое в любого, кто только попытается предложить ее. Однако я здесь постараюсь увернуться от снаряда и хотя бы разъяснить ее, если не защитить, потому что использовать ее или нет – это ваше дело. Начнем с того, что за 2001 г. согласно исследованию, проведенному компанией IDC, было послано и принято 1,4 триллиона сообщений e-mail. И все до единого из этих 1,4 триллионов сообщений – получили вы (или вам так кажется). Электронная почта используется в огромных масштабах и объемах – ваш электронный почтовый ящик ежедневно подтверждает это. И не только это. Но оставим на минуту эмоции и подумаем над этим. Сколько сообщений e-mail вы получаете в день? А сколько сообщений, связанных с бизнесом? На сколько из них вы каким-то образом реагируете, щелкнув на URL-адресе сайта с подробной информацией или заинтересовавшись предложением? Сколько из них достаточно интересны, чтобы дочитать их до конца? А сколько сообщений, обращающихся к вам по имени и исходящих от компаний, о которых вы и не слыхивали, или со скремблированным заголовком, не позволяющим вам блокировать их, а вы их отправляете

в корзину, не прочитав дальше обращения? Ответ на все эти вопросы – «много», не так ли?

Маркетинг по e-mail приносит плоды, когда он целенаправлен. Он разумен, если основывается на дозволении. Это экономичная рекламная среда, если это электронная почта Opt-In, а не «проталкиваемая» электронная почта Opt-Out. Лучше всего он срабатывает, когда является частью интегрированного комплекса, увязанного с другими каналами связи. Здесь опять много заклинаний, но что это означает на деле? Этакий «черпак».

Джей Карри (Jay Curry), один из знающих консультантов CRM, точно подметил на одном из обсуждений маркетинга по e-mail: «Интересная почта никогда не идет в корзину». Он ссылался на проведенное в Голландии исследование анкет по интересам клиентов, которое совместно спонсировали национальный оператор связи PTT и «Readers Digest». На заполнение анкеты уходило полчаса. В качестве встречного удовлетворения было обещано присылать сообщения по указанным интересам. Затем PTT и «Readers Digest» пошли еще дальше, предложив список участников опроса в аренду по 25 центов за каждую фамилию в списке! И все-таки процент ответивших был достаточно высок. На практике согласно исследованию, на которое компания Siebel ссылалась, раструбив о своей системе управления откликом на e-mail в 2001 г., наблюдался рост на 74% числа клиентов, контактировавших с компаниями по e-mail. Еще несколько примечательных фактов: процент ответивших на маркетинг по e-mail примерно в 2 раза выше, чем на маркетинг по обычной почте (с черепашьей скоростью почтовой службы США), при том что расходы составляют 10–20% расходов почтовой кампании (с учетом цены марок). Другими словами, объективно для бизнеса имеются огромные преимущества использования e-mail в маркетинге. Но с человеческой точки зрения непрошенное сообщение может вызвать дикую ярость получателя и скорую расправу – удалить этот проклятый спам, не читая. Что и происходит с 77% спама. У меня самого процент, наверное, несколько выше. Если же сообщения e-mail приходят с согласия, то только 2% удаляются без прочтения. Любопытства получателей хватает, чтобы прочитать 48% дозволенных сообщений и только 4% спама. Можно продолжать, но вывод уже ясен. Рассылки по e-mail должны быть дозволенными получателем, направленными и хорошо управляемыми. Результаты могут быть потрясающими. Непрошенную, массовую и плохо управляемую рассылку может ждать полный провал.

Компания интерактивного маркетинга IMT рекомендует очень полезный поэтапный процесс, помогающий сделать маркетинг по e-mail эффективным. Всего 12 этапов:

1. Создайте список имен и адресов e-mail из обычных источников: регистрация на веб-сайте, имеющиеся базы данных о клиентах и т. д.
2. Проанализируйте и спланируйте кампанию по e-mail – именно здесь вы формируете нацеленность.

3. Разработайте изобретательную и интересную (и четко нацеленную) форму сообщения e-mail. Это означает, что не стоит посылать что-то вроде: «Вы получите 50 долларов и шанс выиграть новый Ford Focus, если ответите на 5 простых вопросов о футболе. Ваш Пол Гринберг». Что-то подсказывает мне, что этот фокус не пройдет.
4. Разошлите сообщения и проверьте ответы. Возможно, список придется уточнить в связи с изменением адреса, недоставкой сообщения, отказа от участия в кампании на основе дозволения.
5. Ответьте на отклики по e-mail или другим каналам в зависимости от полученного отклика.
6. Обеспечьте согласованность, если не универсальность, кампании по всем точкам соприкосновения с клиентом.
7. Чтобы дойти до потенциального клиента, работайте с партнерами, спонсируемыми списками и т. д.
8. Сохраните все собранные данные, новые и обновленные, в централизованном хранилище данных.
9. Скомпонуйте в этом хранилище данные от различных точек соприкосновения с клиентом.
10. Подчищайте и поддерживайте списки в актуальном состоянии – сверяйте, фильтруйте.
11. Определите метрики для отслеживания и контроля эффективности кампаний по e-mail.
12. Наконец, установите обоснованные стандарты дозволения и защиты частной жизни (privacy), а также долгосрочные эталонные показатели для таких параметров, как ROI.

Перечисленные выше этапы составляют основу хорошо спланированной кампании по e-mail, способной удерживать интерес получателей сообщений. Имейте в виду, что нас уже достаточно долго бомбардируют сообщениями e-mail, и одна из проблем, с которыми придется столкнуться в даже хорошо скоординированной и основанной на дозволении кампании, – переизбыток дурно спланированных маркетинговых кампаний по e-mail, отвлекающих получателя своими сообщениями (если в день приходят десятки, а то и сотни сообщений, все они кажутся одинаковыми). По прогнозам к 2006 г. каждый пользователь e-mail будет получать 1400 сообщений спама в год. Однако процесс выдержал испытания временем, получил признание и уже широко используется. По данным исследования, опубликованного в декабре 2001 г. компанией Jupiter Media Metrix, в 2001 г. суммарные расходы на маркетинг по e-mail в США составили свыше 1 млрд. долларов и в 2006 г. должны взлететь до 9,4 млрд. долларов. Это расходы на аренду списков адресов e-mail потенциальных покупателей, сети электронной почты, ПО, услуги и агентства.

Siebel eMail Response: беглый взгляд на типичную программу

Хорошим примером «классического» ПО такого сорта является программа отклика по электронной почте Siebel eMail Response, включающая Response Management System (систему управления откликом), интегрирование различных каналов, голосовую электронную почту с интеграцией служб компьютерной телефонии (CTI), веб-сотрудничество (web collaboration) и специальные возможности на основе чатов, интегрированную информацию о клиентах, характерные для конкретной отрасли возможности, управление входящими сообщениями e-mail, многоканальную маршрутизацию и управление очередями, универсальную базу знаний, анализ e-mail и создание отчетов, корпоративный процесс Workfllow, интеграцию приложений электронного бизнеса и интеграцию электронного маркетинга. Работает программа достаточно очевидно. Входящие сообщения e-mail маршрутизируются согласно предоставленным и настроенным правилам и процессу Workflow. Процесс Workflow предусматривает возможность автоматической эскалации, если это требуется eMail, вплоть до конкретного агента. Фактически система включает технологию самообучения путем наблюдения за тем, как отвечают на сообщения агенты, признанные лучшими. После этого формируются автоответы на запросы клиентов и автоматически предлагаются агентам. У Workflow даже есть возможность формировать очереди по различным каналам в зависимости от типа клиентов. Автоматизация процессов ручного труда достаточно легко реализуется с помощью графического интерфейса, позволяющего далеким от техники пользователям вкусить плоды автоматизации. Имеются настраиваемые средства создания отчетов в реальном времени. Программа Siebel eMail Response принимает запросы на пяти различных языках. Другими словами, она выполняет свою часть работы и помогает получить представление об аналогичных программах.

Процесс выполнения: осуществление кампаний в EMA

Теперь вы знакомы с основными составляющими этого мощного направления в применении CRM. Пробежимся по нескольким примерам реализаций EMA, останавливаясь на наиболее сильных сторонах и возможных опасностях. Мы рассмотрим воображаемую, сильно упрощенную реализацию кампании электронного маркетинга на основе компонента eMarketing комплекса eBusiness 2000 компании Siebel и пары лучших в своем классе продуктов ПО для конкретных задач.

Конкретный пример: AV Electronics

Компания AV Electronics (вымышленная) поняла, что ей нужно увеличить долю рынка, который быстро захватывали Mitsubishi, Toshiba, Pioneer и другие гиганты домашней электроники. На кону стояли рабочие места. Несмотря на высокотехнологичные телевизоры и один из первых DVD-проигрывателей нового поколения, в последнее время дела шли ни шатко, ни валко. Единственной жемчужиной в маркетинговой короне AV Electronics был очень активный веб-сайт B2C с полномасштабными функциями розничных продаж. Этот передовой сайт обеспечивал компании 15% розничной торговли и контроль потенциальных сделок с помощью Enterprise-версии продукта Siebel Sales.

Компания приобрела и внедрила несколько средств электронного маркетинга, в том числе Siebel eMarketing – модуль комплекса Siebel 2000, рассчитывая получить инструмент создания многоэтапных разносторонних маркетинговых кампаний, которыми можно было бы управлять через Интернет и которые обеспечивали бы единое представление клиента для всей компании, так что все находилось бы на одной (веб-) странице. Все хорошо и прекрасно, но компанию никак нельзя было считать искушенной в информационных технологиях. Консультант, имевший отношение к внедрению нескольких продуктов Siebel, начал поэтапно вести компанию к эффективному использованию модуля электронного маркетинга. Модуль продаж от Siebel был внедрен компанией на несколько месяцев раньше.

Делая первые шаги

Первым шагом AV Electronics стало образование команды по кампаниям электронного маркетинга, состоящей из вице-президента по маркетингу, двух его помощников и одного представителя команды продаж. Хотя в команде были представлены не все отделы, которые следовало бы привлечь, она включала тех, кто мог бы определить, что будет лучше работать с имеющимися и потенциальными клиентами.

Команде по кампаниям были предоставлены данные о клиентах, собранные из разных источников, таких как регистрация на веб-сайте, торговые выставки, различные промо-акции, спонсированные компанией, а также информация о клиентских закупках. Эта информация была проанализирована по сегментам рынка с помощью инструмента MPI (Market Performance Indicator – показатели состояния рынка) фирмы Veridiem, чтобы идентифицировать сегменты рынка по рентабельности, потенциальному возврату на инвестиции и другим сформированным пользователем показателям. Эти данные были выведены из витрины данных (data mart), предоставляемой базовым продуктом – eMarketing от Siebel. После изучения информации витрины данных команда по кампаниям предложила поэкспериментировать с различными типами кампаний прямого маркетинга. Было решено на время прекратить любые непрямые (рек-

ламные) предложения, рассчитанные на широкую аудиторию. Кампании должны были иметь выраженный экспериментальный характер. Определить, которая из кампаний лучше всего подойдет для имеющихся клиентов, невозможно. Ясно одно – требуется зацепить фанатов техно-арт, которым нужно все самое новое и лучшее невзирая на цены, и тех клиентов, которые лет 5 не меняли аппаратуру. Кроме этого, хотелось привлечь клиентов в возрасте 25–27 лет, которые уже начали прилично зарабатывать, но еще не разбогатели. Поскольку за последние годы DVD- и мультидисковые CD-плееры сильно подешевели, в AV Electronics осознали, что можно захватить эту возрастную группу, которая теперь могла позволить себе купить их аппаратуру. Как и аппаратуру Toshiba, Sony, Yamaha, да еще Life System 3000 от Bose, которая круто смотрелась плюс приличное качество звука. Конкуренция яростная. AV Electronics должна была действовать. Используя инструменты модуля eMarketing, команда по кампаниям установила критерии, определяющие характеристики этих групп. Если название группы менялось от отдела к отделу, аналитические инструменты все равно распознавали эти критерии, сохраняя таким образом чистоту данных и результатов.

AVE смоделировала кампании, которые она собиралось запустить, и занесла эти модели в приложения. Сформировались две кампании с двумя различными подходами. Первый состоял в том, что поскольку группа клиентов 25–27 лет уже почувствовала вкус к Интернету, их легче было завлечь через промо-акции и покупки в Интернете. Через Интернет стали продвигать крупную раздачу призов, причем пять счастливчиков получали полностью укомплектованный домашний кинотеатр новейшей системы. Были разработаны регистрационные страницы на основе шаблонов инструмента Siebel eMarketing с флажком, позволявшим клиенту при регистрации согласиться на получение информации по аппаратуре в будущем. Для согласия нужно было установить флажок (вариант Opt-In). В AVE рассмотрели вариант формы с уже установленным флажком дозволения присылать информацию, так что для *отказа* нужно было бы снять флажок. Но команда по кампаниям решила, что человек 21–27 лет, только-только почувствовавший вкус свободы, воспримет уже установленный флажок как насилие над личностью.

На регистрационных страницах было также несколько новых опций, легко создаваемых настройкой шаблонов инструмента eMarketing с помощью инструмента веб-дизайна Microsoft FrontPage. После заполнения формы и нажатия кнопки отправки данные обрабатывались и сохранялись в витрине данных инструмента eMarketing. После сохранения данных зарегистрировавшийся попадал на отдельную веб-страницу, где предлагалась рекламная скидка 20% на DVD- и мультидисковые CD-плееры и три бесплатных DVD- или CD-диска (на выбор) по музыкальным и видеокаталогам Columbia House.

Второй утвержденной кампанией стала кампания по e-mail, нацеленная на имеющихся клиентов, купивших аппаратуру в последние три года: скидка 25% за апгрейд имевшейся аудио/видеоаппаратуры и зачет от

$100 при сдаче старой аппаратуры и покупке новой. Эту кампанию следовало проводить с помощью средств KANA Marketing и iCare Analytics, способных выбирать аудиторию на основе демографического профиля, давности покупки, частоты, стоимости предыдущих покупок, откликов в предшествовавших кампаниях или учитывая любую другую информацию о ценности. KANA Marketing и iCare Analytics посылали бы разные пробные целевые послания различным аудиториям, а затем отслеживали процент ответивших и уточняли персонализированные предложения. Особенно команде AVE нравилась способность инструментов KANA Marketing и iCare Analytics отслеживать по каждому получателю то, как он поступил с сообщением: открыл его, просмотрел ссылки, сделал покупки, использовал HTML или текстовый формат. В AVE могли реально управлять очисткой данных уже ведущейся кампании. Контрольные выборки для этих кампаний были случайно отобраны инструментом Siebel eMarketing.

Впоследствии вице-президент по маркетингу как руководитель команды и другие члены команды определили целевую выручку и бюджет и ввели их в Siebel eMarketing. После этого Siebel eMarketing позволил отслеживать расходы и выручку по мере развития кампаний.

К несчастью, как в любом коммерческом предприятии, в AVE имелись инстанции, с которыми нужно было согласовывать денежные расходы и затраты рабочего времени. И снова магия Интернета возобладала (до определенной степени) над бюрократией. Siebel eMarketing подсчитал бюджет кампании, направил его финансистам, связанным с бюджетом маркетинга, и получил от них «подпись» со штампом даты и времени. Информация о продвижении и предложениях вместе со специально подобранной литературой по маркетингу была направлена в юридический отдел AVE, и спустя не более месяца программы были утверждены.

Как только был получен штамп даты и времени, вице-президент по маркетингу установил флажок Create Activity (создать акцию) в приложении Siebel eMarketing. Тем самым кампания была запущена и вступили в действие полномочия Enterprise-уровня, определенные командой по кампаниям, разрешающие любому обладающему этими полномочиями отслеживать ход кампании (например, списки адресов e-mail и отклики на сообщения e-mail, поступающие через Интернет или по телефону). Это также позволяло вести мониторинг и отслеживать кампанию, включая изменения ее состояния, например «активна», «приостановлена» или «прекращена». Были зафиксированы даты начала и предполагаемого окончания действий, что позволяло видеть своевременность предложений.

В AVE не хотели упускать ни одной потенциальной сделки, поэтому они прописали правила, по которым потенциальный клиент передается в отдел продаж, используя функциональность предложений в модуле Siebel eSales. Например, если прежний покупатель, получив предложение по e-mail, решал обновить свои наушники, он заходил на веб-сайт

с номером предложения со скидкой и инициировал покупку. При этом появлялось еще одно окошко, предлагавшее ему другие выгодные приобретения. Если он принимал одно из предложений, то это служило сигналом для подключения торгового представителя. Собранная информация об этом клиенте автоматически переправлялась обозначенному торговому представителю с помощью Siebel eSales.

Получение отдачи от вложений

Какой возврат на инвестиции (ROI) дает EMA? В конце концов, это весьма недешевые реализации, в полном или частичном варианте. Простейшая, почти минимальная схема внедрения EMA в крупной компании стоит от 600 000 до 1000 000 долларов за ПО и услуги партнера по внедрению. Расходы на электронный маркетинг скорее всего будут расти. К примеру, по оценкам исследования компании Forrester Research, проведенного в конце 2000 г., средние расходы на электронную почту для предприятий, ведущих маркетинговые кампании по e-mail, составили 240 тыс. долларов в 1999 г. и достигнут 720 тыс. в 2004 г. Около 36% составили расходы на приобретение новых клиентов, остальное – на удержание имеющихся. Доля просмотров предложений по ссылке (CTR – Click-Through Rate) в среднем составила примерно 5,5% (при значительных отклонениях для разных типов сообщений), а средние расходы на одну продажу колебались от 2 долларов для клиентов из собственных списков рассылки компании до 465 долларов – для спонсируемых списков. Это расходы помимо стоимости ПО (обычно не меньше 100 тыс. долларов, а то и семизначная сумма) и оплаты услуг провайдера ASP (от 5 000 до 40 000 долларов в месяц). И это всего лишь ради кампании по e-mail! Но процент щелкнувших на ссылке (CTR), более-менее соответствующий проценту ответивших на прямую почтовую рассылку, оказывается в 10–50 раз выше. Стоит ли это затрат? Вам решать.

Проблема заключается в непрекращающихся спорах об определении возврата на инвестиции (ROI) для *любой* крупной инвестиции в информационные технологии. Одной из причин ухода ERP с рынка была невозможность определить ROI для столь крупного капиталовложения. Например, стоимость SAP достигала 100 млн. долларов, но никто не может установить эталонный показатель для отсчета возврата на инвестиции. Как чувствовал бы себя руководитель, который санкционировал расход на 100 млн. долларов и теперь не знает, как оценить полученную прибыль?

Аналогичные проблемы имеются и у ROI для EMA. Маркетинг всегда был областью, трудно поддающейся количественным измерениям. Его результаты, скорее, проявляются в доле рынка и доле умов клиентов, а это долгосрочные параметры, их нельзя однозначно приписать какой-то одной функциональной сфере. Однако определенные метрики все-таки есть. В других разделах книги обсуждается общий коэффициент ROI для CRM.

Здесь же попытаемся взглянуть на некоторые конкретные мерки эффективности EMA.

Пожизненная ценность клиента (CLV). CLV – это мера ожидаемого притока денежных средств, выручки и доли в выручке отдельного клиента за его жизненный цикл. В некоторых доступных инструментах EMA имеется встроенный способ измерения в составе комплекса (например, KANA iCare). Более подробно CLV обсуждается в приложении.

Базисные маркетинговые операции. Показатель затрат времени и материальных расходов на приобретение клиента. Насколько EMA снижает эти большие расходы? Это обычно определяется повышением эффективности процесса маркетинга, сокращением длительности маркетингового цикла и затрат на привлечение одного клиента.

Стоимость внедрения. Когда окупится EMA, т. е. отдача покроет стоимость реализации, которая может составлять миллионы долларов только для модулей электронного маркетинга из более полномасштабных CRM-приложений? Это определяется ростом выручки – увеличением дохода от взаимодействия или кампании.

Производительность труда. Утомительный труд автоматизирован, время персонала высвобождается для выполнения более важных задач. Это означает бóльшую отдачу на доллар зарплаты/компенсаций. Рутинная работа, часто являющаяся частью повседневной жизни даже высокооплачиваемых сотрудников, автоматизируется именно за счет этих долларов.

К сожалению, EMA – слишком новый сегмент CRM, чтобы считать ее безусловным (или с оговорками) успехом. Эффективность использования Интернета налицо, но окончательного ответа нет.

Производители и продукты

Как и для всех предложений ПО, в особенности связанных с Интернетом, имеется слишком много EMA-приложений. Фактически это подмножество EMA настолько сложно, что Gartner Group даже ввела две подкатегории для этой сферы: электронный маркетинг и управление взаимоотношениями. Обсуждаемые здесь компании как производители системного ПО скорее относятся к области «управления взаимоотношениями». Но, вероятно, производителям ПО электронного маркетинга тоже нужно отдать должное. Я собираюсь кратко обрисовать эти две категории и в чем они разнятся, так что будет легко разобраться в хитросплетениях различных ветвей, а также перечислить некоторых производителей ПО в каждой категории, опираясь на соображения Gartner Group. К этому надо привыкнуть. Если вы работаете в мире CRM или, если уж на то пошло, в любой области информационных технологий, суждения аналитиков, правы они или нет, играют огромную роль для компаний, которые торгуются на фондовом рынке и заботятся о своем имидже. В ми-

ре CRM Gartner Group и META Group обрели особое влияние. В данном разделе представлена выборка доминирующих EMA-приложений, позволяющая получить представление об объеме рынка и выбрать производителя, к которому следует обратиться при рассмотрении возможности внедрения EMA-приложений.

Unica

Пару лет назад я и не слышал об этой фирме; в первом издании книги она даже не упоминалась. Но уже в 2002 г. журнал «Intelligent Enterprise» включил Unica в список «The Dozen» (12 наиболее влиятельных разработчиков интеллектуальных компьютерных решений Enterprise-уровня). Компания также фигурировала в списках Deloitte & Touche Fast 500 (пятьсот самых быстрорастущих компаний), «Fast 500» издания «Inc.», Crossroads 2002 A-List и нескольких других. Она вышла на сцену как успешный ниспровергатель авторитетов и кажется предприимчивой и упорно работающей командой любимчиков EMA.

В чем секрет ее успеха? Во-первых, у нее есть прекрасный продукт, который делает очень многое из заявленного и не требует слишком многого от пользователя. Один из крупнейших производителей CRM провел исследование всех EMA-приложений, и по результатам опроса победило решение Unica. Оно также стало первым сквозным решением в непрерывно развивающемся мире EMA (или, как называет это Unica, Enterprise Marketing Management – управление корпоративным маркетингом). Функциональность, практичность, целостность и сфера охвата продукта, видимо, являются основными причинами взрывного роста в 2001–2002 гг. Во-вторых, с 1992 г. работу над продуктом возглавляла блестящая команда руководителей, среди которых соучредитель и генеральный директор фирмы г-н Ючун Ли (Yuchun Lee) – обладатель либо претендент на получение почти всех призов и званий в предпринимательстве за последние два-три года. И у них по-настоящему крепкий отдел маркетинга. Если почувствовали укол ревности, вспомните, о каком классе продуктов идет здесь речь. Автоматизация корпоративного *маркетинга*. Хорошая мысль: у того, кто предлагает такой продукт, должен быть хороший маркетинг – не так ли? Фирма даже публиковала научно-исследовательские работы, которые не просто пропагандировали ее продукты, но имели реальное содержательное начало (как например, статья «Maximizing Customer Value» (Наращиваем ценность клиента) Дженнифер Салливан (Jennifer Sullivan), которую можно прочитать на сайте *http://www.unicacorp.com*. Там требуется зарегистрироваться. Настоятельно рекомендуется).

Unica располагает прекрасным набором продуктов, реальным содержанием, проницательным руководством, хорошей бизнес-моделью и очень способными сотрудниками. Я остановлюсь на их продуктах, поскольку они показывают, каким должен быть серьезный и мощный продукт EMA.

Стратегия

Стратегия Unica начинается с той точки зрения, что для разных людей CRM означает множество разных вещей, т. е. для одних это контактные центры, для других – EMA или и то и другое, или вовсе третье. На каждом из этих участков рынка CRM имеются отдельные группы покупателей, которые необязательно перекрываются. Unica строго нацелена на рынок EMA. В этом секторе рынка они четко ориентированы на руководителей, ответственных за маркетинг или возглавляющих ИТ-поддержку маркетинга. Это означает не один класс пользователей, а один класс покупателя системы. Руководителю как единому заказчику необходимо обеспечить сквозную платформу для всего бизнес-процесса предприятия, поскольку руководитель маркетинга является стратегической фигурой фирмы. Как говорит Ючун Ли, «это прагматичный взгляд на CRM». Платформа Affinium EMA стала блестящим решением задачи: создать сквозную, лучшую в своем классе EMA – ясную, точную и прагматичную.

А это дало рост в 2000% за пять лет и 250 достаточно крупных предприятий-клиентов. В 2001 г., когда многим фирмам пришлось несладко, оборот Unica вырос в 2 раза, причем она сохранила положительное сальдо движения денежных средств.

Была реализована сильная, ориентированная на партнеров стратегия. Идея заключалась в том, чтобы заполнить пустоты в EMA для компаний с крупными многофункциональными CRM. Принцип «ты – мне, я – тебе» нашел свое выражение в получении доступа к тем рынкам и клиентам, на которых они иначе не вышли бы. Например, в партнерстве с PeopleSoft система EMA Unica была интегрирована с приложениями Enterprise Performance Management (EPM) Insight (управление производительностью) от PeopleSoft.

Культура

Корпоративная культура Unica – четкое отражение платформы ее продуктов. Высокопрофессиональный коллектив и руководители, считающие, что каждый из 110 сотрудников играет важную роль и является профессионалом. Хотя с сотрудников строго спрашивают за выполнение поставленных задач, им также и доверяют и не вмешиваются по мелочам. Unica – убежденный сторонник заботы о клиентах и активного взаимодействия с ними.

Продукт

Affinium 4.0 – действующая реализация платформы, производимой фирмой Unica. Это очень дружественное к пользователю, интуитивно понятное EMA-приложение с высокой степенью интеграции компонентов управления кампаниями и аналитики. Unica делает особую ставку на дружественность продукта (разумеется, при этом предоставляя надле-

жащую функциональность и механизмы), поскольку продукт предназначен не только для технофилов, но и для обычных людей, позволяя им лучше делать то, что они делают.

Архитектура продукта Unica – гибридная клиент-серверная архитектура, использующая Интернет. Масштабирование и состав определяются на стадиях планирования внедрения по согласованным с заказчиком элементам системы, критически важным для достижения поставленных целей. По словам Ючуна Ли, архитектура позволяет обеспечить подходящие пользовательские интерфейсы для каждой роли в маркетинге (например, интерфейс для сложной аналитики или интерфейс, необходимый для разработки кампании по e-mail). Помимо этого, интерфейсы, основанные на Интернете, используют таблицы стилей XML, так что их легко переконфигурировать (без специальной кодировки) под требования конкретной организации. Это также позволяет работать с уже имеющимися у заказчика системами и приложениями типа «silos» (этим ИТ-термином обозначают узко ориентированную платформу или набор приложений для выполнения конкретных задач). Эта архитектура даже приспособлена для интеграции с конкурирующими продуктами. Например, если у заказчика уже есть аналитическая платформа от SAS, то различные модули Affinium, например Campaign (Кампания) или Interact (Взаимодействие), могут быть интегрированы с тем, что предлагает SAS. Чтобы добиться этого, Unica использует слой, именуемый универсальным динамическим соединением (UDI – Universal Dynamic Interconnect), который располагается поверх источников данных заказчика. То есть если модули Affinium от Unica могут читать данные, они могут к ним подключаться, и все будет работать.

Платформа Affinium масштабируема (очень важная черта) и может обрабатывать многие терабайты данных и сотни миллионов клиентов. Это огромная производительность. Теперь посмотрим, насколько эта платформа действительно «сквозная» (end-to-end).

Affinium Plan

Affinium Plan – новейшая стратегическая сквозная разработка фирмы Unica, возможно, один из наиболее впечатляющих EMA-модулей на рынке. Это реальное приложение автоматизированного стратегического планирования, управления программами и проектами. Если бы оно не было нацелено на единого покупателя – руководителя маркетинга, оно могло бы конкурировать и выигрывать у всех других средств управления проектами, настолько ощутимы его функциональные возможности и применение. Это совершенно уникальное и важное приложение в комплексе сквозной EMA.

Мощь этому приложению придает его способность разрабатывать план и программы, подходящие к каждому плану, определять мероприятия и метрики для оценки внедрения программ, создавать промо-акции и отслеживать задания по осуществлению промо-акций. Сила приложения

обусловлена мощным встроенным процессом Workflow. Например, руководитель маркетинга может посмотреть, насколько хорошо или плохо работает план, и спуститься ниже до уровня промо-акций или заданий, определить, почему возникают проблемы или почему все работает так здорово. Помимо этого, с помощью развитого и гибкого аппарата ролей и полномочий, характеризующего хорошие Workflow-продукты (прекрасным примером здесь служит Lotus Notes), можно установить простые или сложные механизмы эскалации, автоматически последовательно или параллельно информирующие различных лиц о выполнении каких-либо условий. Например, можно задать механизм информирования руководителя маркетинга о достижении или невыполнении какого-либо норматива по метрике за определенный период времени. Ему будет сообщено о любом из двух событий и автоматически предложено принять какие-то меры, основанные на результатах, приведших к выдаче уведомления. Те меры, которые введет руководитель маркетинга, в свою очередь введут в действие другую цепочку следствий.

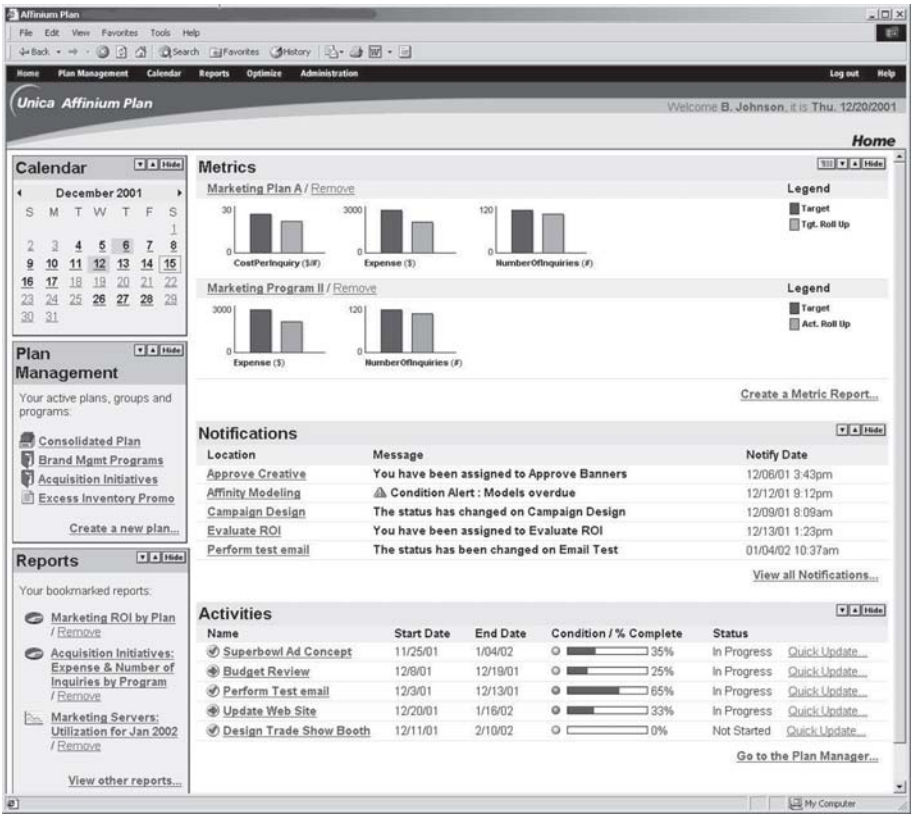

Рис. 7.4. *Главное окно приложения Affinium Plan (Copyright 2002, Unica Corp. Все права защищены.)*

Другим аспектом, делающим это приложение действительно мощным и уникальным в своем роде, является собственная аналитическая разработка, встроенная в Plan и ориентированная на оптимизацию ROI. Оптимизация Plan определяет, какие проекты, программы или промоакции должны получать приоритет, какие выделенные ресурсы – персонал, фонды и даже оборудование, вроде ПК, – ограничены. Оптимизация выделяет ресурсы для достижения наилучшего результата (на основе приоритетов компании). Рисунок 7.4 хорошо отображает стратегическое планирование EMA, каким оно видится в мире CRM.

Affinium Campaign

Это еще одно сильное предложение продукта с восхитительным интерфейсом (рис. 7.5). Очень дружественное к пользователю графическое средство построения кампании, основанное на механизме перетаскивания

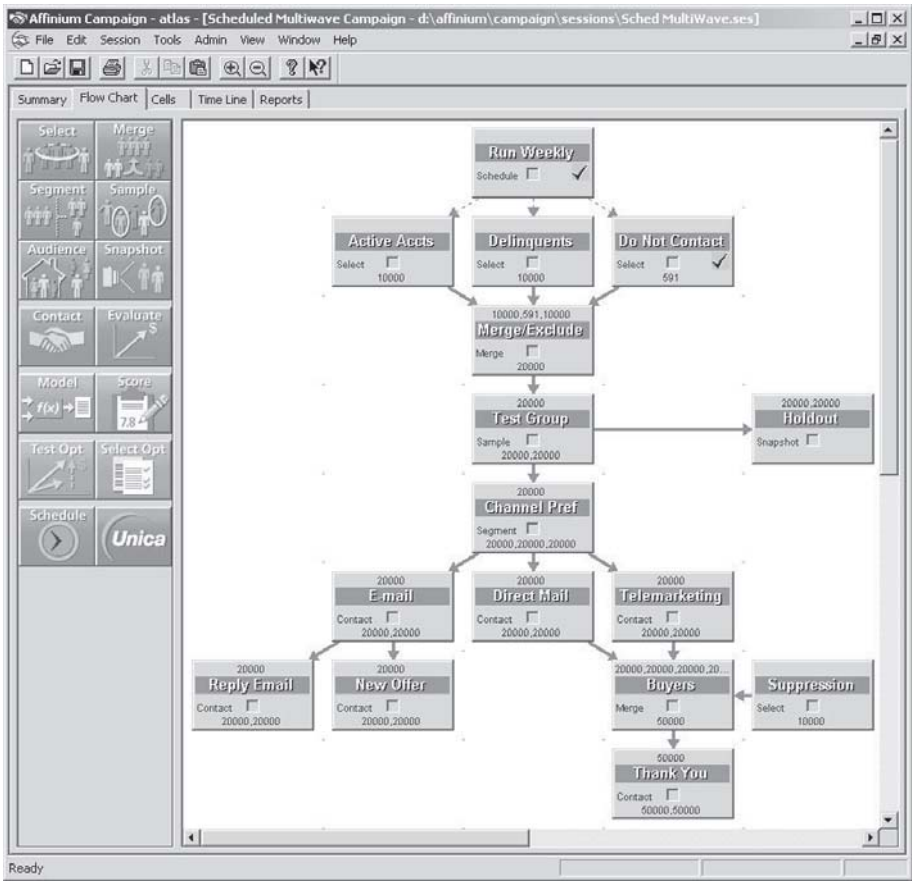

Рис. 7.5. *Страница настраиваемой кампании Affinium (Copyright 2002, Unica Corp. Все права защищены.)*

(drag-and-drop), просто великолепно. Его интерфейс позволяет выполнять сегментирование клиентов «на лету». Вы можете не только проводить анализ сегментирования, но реально планировать стратегии кампаний или задавать тактические ходы, просто перетаскивая пиктограммы. Имеется встроенная возможность моделирования и оптимизации, так что нетехнари могут самостоятельно тестировать разработанные вами кампании. Этот механизм основан на статистически корректных случайных выборках и позволяет находить и устранять проблемы еще до того, как они проявились. Также имеется собственная разработка One-to-One Optimization (оптимизация «один-к-одному»), обеспечивающая анализ поведения клиента на индивидуальном уровне, так что кампании можно вести эффективно и целенаправленно. Можно планировать по срокам ход развертывания кампании, запускать различные промо-акции и мероприятия с помощью правил Workflow, реагировать в реальном времени на меняющиеся результаты кампаний – от совершения покупок (успех) до брошенных неоплаченными «тележек» (неудача). Каждую спланированную и проведенную промо-акцию можно отслеживать индивидуально, причем результаты можно выкладывать в любом выбранном вами месте. То есть с этим приложением профессионал маркетинга, не знакомый с техническими деталями, может реально планировать маркетинговые кампании! И разумеется, оно интегрируется с другими модулями Affinium.

Affinium Interact

Это средство онлайновой персонализации в реальном времени. Оно использует данные из различных источников для формирования индивидуальных взаимодействий с клиентом. Например, можно вытащить историю конкретного клиента и на основе его онлайн-покупок это средство сразу же укажет «потенциальную сделку» продажи конкретных сопутствующих или увязанных продуктов, которые должны привлечь данного активного клиента. Данные накапливаются в реальном времени по мере выбора и совершения клиентом покупок. «Непорочный» замкнутый круг. Причем учитываются показатели RFM (давности, частоты и стоимости сделанных покупок), ценность клиента, вероятность отклика на кампанию, история транзакций, сегмент поведения и предпочтения. Для идентификации потенциальных сделок средство может применять сегментированную по клиентам или демографическую информацию к конкретным данным клиента. Вы можете персонализировать взаимодействие настолько детально и настолько индивидуально нацеливаться, насколько вам это нужно.

Это открытая XML-архитектура, поддерживающая все мыслимые интерфейсы Интернета: HTTP, COM, CORBA, Enterprise JavaBeans, Java и т. д. Для доступа данных из других источников используется уже упоминавшийся механизм UDI.

Affinium eMessage

То, что я называю маркетингом по e-mail, Unica именует «персонализированным маркетингом один-к-одному». Affinium eMessage – пакет маркетинга по e-mail, использующий персональные данные о клиентах для организации персонализированных кампаний по e-mail. Хотя вы можете спросить, почему бы просто не послать сообщение по e-mail клиенту, ситуация меняется, когда «клиент» – это 15 миллионов получателей. Кампания маркетинга по e-mail автоматически сформирует подходящие сообщения по e-mail на основе истории клиента – демографической, предшествующих покупок и т. п. Если клиент приобрел книгу по CRM в магазине «Barnes and Noble» где-нибудь в Вирджинии, а затем зашел в Интернет и купил книги по ERP на сайте Barnesandnoble.com, то это уникальное сочетание данных о клиенте могло бы привести к следующему выводу: «Поскольку Пол Гринберг писал о CRM и ERP, этого клиента могли бы заинтересовать книги Пола Гринберга. Надо послать этому клиенту сообщение с предложением скидки 30%, если он приобретет книгу Пола Гринберга в течение 30 дней». eMessage позволяет делать это и динамически добавляет в набор функций возможность ответить в реальном времени. При заказе книги в режиме онлайн можно немедленно сформировать ответ клиенту с благодарностью за сделанную покупку и предложением крупных скидок на интересующие его книги.

Другая интересная и полезная функциональная возможность средства eMessage – способность создавать настолько персонализированные по содержанию сообщения, что они будут включать не только возможности дополнительных повторных и кросс-продаж, но и персонализированные новости и другие опции, например ссылки на интересующую клиента документацию и т. п. Как будто у клиента есть свой мини-портал по e-mail.

Affinium Model

Первоначально Unica проявила себя в аналитической части маркетинга, поэтому здесь ее предложения особенно сильны. Имеется четыре компонента, дающие довольно представительный срез аналитики, основанной на данных о клиенте:

Customer Valuator (Расчет ценности клиента). Это предиктивная (прогностическая) модель расчета пожизненной ценности клиента (CLV). В автоматическом режиме, используя достаточно сложные алгоритмы, модель спрогнозирует денежную ценность и доходность любого отдельного клиента или групп клиентов за указанный период. Преимущества этого очевидны с учетом действующего в деловом мире эмпирического правила «80/20» (80% вашей выручки приносит 20% ваших клиентов или около того).

Market Segmenter/Prifiler (Сегментация/профилирование рынка). Определяет конкретные атрибуты, которые можно использовать для

разбиения клиентов на группы и категории – география, возраст, «много тратят», «пытаются сбить цену» и т. п. Затем на основе выбранных и определенных общих характеристик создается то, что Unica называет «кластерами клиентов». Эта информация будет использоваться для создания профилей, определяющих характерные особенности совершения покупок или «не совершения покупок», если вам так больше нравится.

Response Modeler (Моделирование отклика). Это средство позволяет разложить кластер клиентов до индивидуального уровня, так что можно определить привычки и особенности поведения индивидуального клиента. Разработанные модели можно опробовать в различных сценариях типа «а что если». Например, пусть некто любит книги по CRM и ERP. А что если мы предложим ему скидку 15% или скидку 15% на первую купленную книгу Пола Гринберга и 20% на любую следующую книгу? Какова будет вероятность покупки им любой книги Пола Гринберга или покупки любой книги по этой тематике? Купит ли он книгу по Enterprise-приложениям, посвященную и франт-, и бэк-офису? Этим и занимается средство Response Modeler. Оно вычисляет вероятность результата сценариев типа «а что если». Стопроцентную точность не гарантирует, но может повысить ваши шансы на успех. Это средство тесно увязано со средством Cross Seller.

Cross Seller (Кросс-продажа). Это средство работает в тесной связи со средством Response Modeler с целью установить, какие дополнительные продукты нужно предложить конкретному клиенту исходя из выявленного характерного поведения клиента.

Более подробно об аналитике и работе всего программного аппарата рассказывается в главе 8.

Affinium Report

Этот продукт – усиленный вариант типичной и необходимой функциональности EMA-продуктов. Хорошие средства создания отчетов упоминались на протяжении всей книги, поэтому я не буду повторяться относительно возможностей этого средства. Достаточно сказать, что хорошее средство создания отчетов позволяет мгновенно получить необходимые данные в понятной для пользователя форме. Для формирования отчетов очень важна гибкость – насколько легко создать нужный отчет и какая его часть уже имеется в готовом виде.

Affinium Report – своего рода маркетинговая «приборная панель» (dashboard), полнофункциональное, основанное на Интернете средство доступа к данным о состоянии и результатах различных маркетинговых инициатив, причем права доступа могут быть сконфигурированы. Инструменты создания отчетов включают достаточное количество готовых форм и мощное гибкое средство создания отчетов, а также сервер, использующий простую, готовую к использованию технологию бизнес-аналитики (BI – business intelligence), доступную компаниям, не применяю-

щим другие технологии BI. Это дополнительный плюс, не всегда имеющийся в других системах. BI и сервер в сочетании с приборной панелью управляют распространением различных отчетов со встроенными безопасностью и распределением прав доступа.

Что в будущем?

Комплекс Affinium фирмы Unica хорош в той степени, в какой хороша EMA. Руководят фирмой Unica проницательные, способные ответить на вызов конкурентов и абсолютно доброжелательные люди. Unica представляет верхнюю планку совершенства на рынке EMA и предлагает единственный полный и цельный продукт в этой нише или даже среди более крупных производителей приложений Enterprise-уровня. Единственное сомнение относительно будущего состоит в восприятии ценности EMA. Если рынок EMA будет расти, Unica может стать лидером на этом рынке.

Адрес их веб-сайта: *http://www.unicacorp.com/*.

Chordiant

Chordiant – весьма интересная и успешная компания. Эта фирма с персоналом в 430 сотрудников (данные 2001 г.) заработала 75 млн. долларов в 2001 г., получив чистую прибыль 56 млн. долларов. По данным исследования, проведенного в 2001 г. Hewson Group, компания Chordiant в 2000 г. занимала 0,5% рынка CRM, а к концу 2001 г. эта доля должна была более чем удвоиться. Для компании, работающей в рыночной нише, это очень хороший показатель. С самого учреждения компания стала серьезным и признанным игроком в мире CRM и оказалась достаточно успешной, чтобы в феврале 2000 г. выпустить свои акции в открытое обращение. За несколько лет компания пустила крепкие корни на рынке вертикальной EMA, особо позиционируясь в сфере финансовых услуг, связи и туризма. В списке ее клиентов – банки и фирмы, поддерживающие финансовые услуги вертикального рынка: Deutsche-Bank, Royal Bank of Scotland, Credit Suisse Group и еще 150 фирм из списка Global 1000 крупнейших компаний.

В конце 2001 г. Chordiant добавила к своему руководству две сильные фигуры, чтобы попытаться стать абсолютным лидером на рынке вертикальных систем EMA и закрепиться на часто недооцениваемом рынке интерактивных продаж. Сначала компания Chordiant привлекла Джереми Кута (Jeremy Coote), бывшего президента SAP и генерального менеджера компании Siebel Systems, а затем переманила Пола Баррина (Paul Burrin), ранее занимавшего пост старшего вице-президента по маркетингу в Oracle. Акцент на вертикализацию был усилен инициативой в страховании.

В марте 2001 г. была куплена фирма PrimeResponse – хороший ход для интеграции Prime@Vantage, хотя гладко не получится. Осознавая, что

уникальность систем EMA составляют многоканальный подход и Workflow плюс анализ в реальном времени, в июне 2001 г. компания Chordiant заключила договор о совместной разработке с Hipbone с целью интегрировать ПО так называемого «совместного» или «ассистируемого» просмотра этой компании. При этом броузер пользователя и броузер агента связаны так, что оба участника видят одинаковые веб-страницы, но только один из них (агент) контролирует оба броузера и таким образом осуществляет перемещения. В конце 2001 г. в комплекс EMA-приложений были введены бизнес-правила – инструкции взаимодействия различных систем в ходе ведения деятельности. Но на этом компания не остановилась. 1 апреля 2002 г. было объявлено о приобретении системы управления взаимоотношениями с партнерами OnDemand с вводом системы PRM в комплекс приложений Chordiant 5. Если вы и не увидите компанию Chordiant в главе 14 среди успешных лидеров многофункциональных систем, то только потому, что она названа здесь.

В отличие от многих других компаний, доходы фирмы Chordiant от продажи лицензий и предоставления услуг примерно равны. В настоящее время доходы от услуг обычно в два-три раза превышают доходы от продажи лицензий. Компания Oracle даже готова бесплатно давать лицензию, лишь бы получить право на предоставление услуг по внедрению CRM. Эта тенденция делает соотношение долей получаемых доходов Chordiant еще более интересной.

Продукты

Нацеленность Chordiant на рынок крупнейших компаний из списка Global 1000 означает наличие клиентов с чрезвычайно требовательной средой электронных продаж и услуг в силу сложности процессов закупок и совершения сделок продаж и высокой средней денежной стоимостью таких транзакций. Chordiant предлагает систему, которую отдел маркетинга компании называет ICIM (Intelligent Customer Interaction Management – интеллектуальное управление взаимодействием с клиентами). Это базовая структура Enterprise-уровня. В середине 2001 г. была анонсирована (для выпуска в четвертом квартале года) архитектура JX – интернет-архитектура, совместимая с J2EE и XML и поддерживающая Bea Weblogic и IBM WebSphere.

Продукт Marketing Director – бывший продукт Prime Response Prime@ Vantage, упомянутый выше. Версия реального времени называется Online Marketing Director, а версия для мобильной связи – Mobile Marketing Director. Если вам требуется EMA-приложение для крупного предприятия, этот продукт может охватывать до 100 млн. записей в одной клиентской базе данных. Эти записи не просто хранятся, упорядочиваются и используются для разработки кампаний. Система может взаимодействовать по мобильному телефону с помощью подсистемы поддержки сообщений SMS (Short Messaging Service – те коротенькие текстовые

послания, которые вы получаете на свой мобильный телефон) продукта Mobile Marketing Director.

Продукты Chordiant дорогие: средняя стоимость внедрения составляет от 1,5 до 3 млн. долларов. По оценкам компании, заказчик в течение 3–5 лет будет тратить около 10 млн. долларов на продукты и услуги, связанные с Chordiant. За столь высокие гонорары Chordiant обещает отдачу по ROI с периодом окупаемости от трех недель до года. Это очень амбициозное предложение, особенно для вертикальной среды.

Адрес их веб-сайта: *http://www.chordiant.com/*.

SAS

Замечательная фирма, выдающая исключительно сильные по аналитике продукты. Недавно она сделала попытку выйти на рынок EMA, оказавшуюся весьма успешной именно в силу преимуществ аналитики. Очень располагающая к себе компания, официально называемая SAS Institute, но предпочитающая именоваться просто SAS из-за исторической ассоциации (впрочем, неверной) с учебным заведением. В 2000 г. компания купила фирму Intrinsic – производителя систем управления кампаниями, чтобы ввести основные функции управления кампаниями, необходимые для разработки того, что стало системой SAS Marketing Automation. Инструменты управления кампаниями сохранили четкий аналитический фокус. Эти инструменты в основном нацелены на результаты и анализ и сильно зависят от предиктивного моделирования при подготовке маркетинговых кампаний. Они могут составлять списки, формировать специально настраиваемые материалы для рассылки по e-mail и обычной почте, а также отслеживать результаты. Среди дополнительных функций:

- Подбор, проверка и фильтрация внутренних и купленных списков контактов для создания чистых, недублированных целевых списков без поддержки ИТ-группы.
- Совместная координация и оптимизация входящих и исходящих сообщений с внешними партнерами, такими как агентства или компании почтовой рассылки, по различным каналам и для сотен тысяч или сотен миллионов клиентов.
- Создание, направление и отслеживание больших персонализированных сообщений e-mail (Opt-In).
- Отслеживание «твердых» откликов (решение о покупке) и «мягких» откликов (тонкие изменения или слабые тенденции в поведении покупателей), которые улавливаются по обычным или разнообразным электронным каналам.
- Обеспечение автоматического обновления в центральном хранилище данных истории контактов с клиентом, отслеживание откликов и аналитические процессы.

Прекрасный инструмент для высоких уровней транзакций и исчерпывающего анализа маркетинговой информации, предоставляющий возможность детального планирования.

Адрес их веб-сайта: *http://www.sas.com/*.

Xchange

По мнению одних, Xchange остается лидером на рынке, по мнению других – утратила свои лидирующие позиции в 2001–2002 гг. В начале 2002 г. акции компании стоили 27 центов за штуку, однако несмотря на эту чрезвычайно опасную цену компания Xchange умудрилась привлечь финансирование на сумму свыше 20 млн. долларов в конце 2001 г. Это, конечно, не слишком соотносится с положением их продуктов и говорит только о силе позиции на рынке. Hewson Group указывает, что в 2000 г. компании принадлежал 1% рынка CRM и на конец 2001 г. эту долю удалось сохранить. Стратегия, видимо, заключается в одновременном глобальном и вертикальном расширении; по отдельности это требует значительных усилий, а вместе – значительно меньших. Одним из примеров вертикальной стратегии является альянс с DWL по внедрению решений для розничной торговли, страхования и производства товаров широкого потребления. Но это позволило сформировать крепкие взаимоотношения с клиентами, включая крупную удачу в ноябре 2001 г. с компанией Citigroup, которая решила использовать аналитические инструменты компании Xchange для определения наиболее прибыльных клиентов и ее приложения обмена сообщениями e-mail для автоматизации ответов на запросы клиентов.

Продукты

Это реально дорогой продукт. Стоимость комплекса Xchange 8 начинается с 475 000 долларов и продолжает расти. Однако это комплекс надежных крепких продуктов широкого спектра, хорошо зарекомендовавший себя в работе с клиентами. Компания утверждает, что вложение 600 тыс. долларов дает прирост выручки в среднем 12 млн. долларов. О чем это говорит? Честно говоря, не знаю.

Помимо типичных функций управления многоканальными кампаниями, обеспечиваемых Xchange 8, уникальность этому предложению придает аналитика Value in Play, собирающая данные от различных приложений, в том числе автоматизации работы торговых представителей, контактного центра, банкоматов (ATM) и приложений онлайнового сервиса клиентов, чтобы определить ценность любого покупателя. ПО рассчитывает стоимость взаимодействия с клиентом и вычитает его из суммы, потраченной этим клиентом на покупку продуктов. Затем на основе характерных предыдущих покупок и запросов, сделанных этим клиентом через контактный центр, могут быть даны рекомендации по действиям на текущий момент, которые следует предпринять в отношении

этого покупателя, например кросс-продажу определенного продукта. Возможна даже рекомендация избавиться от клиента! Более вежливая формулировка – «выбывание клиента» (customer attrition).

Также привлекательно приложение eMessaging ASP, позволяющее торговым представителям общаться с клиентами как в реальном времени, так и в порядке общей очереди. Имеется поддержка Java 2 Enterprise Edition и MQSeries IBM, а также вездесущего и всеведущего IBM WebSphere.

Некоторые исследователи считают, что аналитика реального времени инструмента Value in Play дает продуктам Xchange преимущество перед другими производителями систем EMA. Не уверен. Но если это и так, нужно посмотреть на финансовые показатели компании в будущем.

Адрес их веб-сайта: *http://www.xchange.com/*.

Производители и продукты – сиамские близнецы

EMA – особая вещь. В отличие от SFA, EMA считается нишей рынка, которая удерживает или растит независимых производителей. В то же время, как и в случае SFA, в многофункциональных Enterprise-системах EMA есть встроенные модули, которые в большинстве случаев лишены отдельных функциональных или пользовательских возможностей, имеющихся в системах независимых производителей. На практике, если у них хватает мудрости, крупнейшие игроки в мире CRM часто вступают в альянс с независимыми производителями или покупают их. Упомянув это, следует подчеркнуть, что несколько «друзей по песочнице» (это название я придумал для производителей, которых считаю лучшими из лучших и речь о которых идет в главе 14) располагают собственными сильными модулями EMA. Среди других производителей можно назвать компании NCR (также известную как Teradata CRM), MarketFirst и Protagona. У всех имеются первоклассные продукты, а некоторые, например Protagona, дают действительно разумное корпоративное видение.

KANA Corporation

KANA – это конгломерат различных компаний, закатанных в одну структуру, среди которых Silknet, Rubric, ServiceSoft, а с июня 2001 г. важнейшей стала Broadbase. Фирма пережила целую серию изменений продукта, пока не остановилась, похоже, окончательно, на KANA iCare. Этот продукт силен маркетингом и аналитикой, особоенно после приобретения Broadbase. KANA реализовала J2EE-совместимую интернет-архитектуру. Однако продукт KANA iCare, видимо, набирает силу в контексте общего подхода фирмы. В ноябре 2001 г. фирма была близка к ис-

ключению из котировочного списка, когда цена ее акций упала до 92 центов за штуку. Жаль, что я тогда не купил их, потому что к январю 2002 г. цена взлетела до 19 долларов за штуку.

Продукт

Продукт KANA iCare – мощный серьезный игрок в мире CRM и, как большинство продуктов в этом конкретном сегменте CRM, весьма дорогое удовольствие. Обеспечиваются хорошие готовые возможности интеграции с встроенными интерфейсами для ПО Интернета, CRM и ERP, такого как PeopleSoft. Это значит, что данные легче и быстрее приводятся к нужному виду. Имеется свыше 100 уже готовых, сформированных на основе лучших практик пакетов аналитики и метрик, помогающих разработать целевые программы. Есть также автоматизированные предложения по продвижению продуктов, дополнительным и кросс-продажам на основе профиля, истории, демографических данных и характерного поведения клиента. Развитой механиз запросов не требует от пользователя знания языка SQL.Он выполняет необходимый отбор с созданием соответствующих сегментов и списков, ориентированных на целевую аудиторию. Для каждого канала связи разрабатываются персонализированные маркетинговые кампании. Ответы клиентов обрабатываются в реальном времени. Продукт интегрируется с KANA Response – собственной системой управления входящими сообщениями e-mail (фирма начинала с нее в 1996 г.). Разумная функциональность Workflow, работающий механизм обновления данных, эффективные правила Workflow. Результаты можно оценивать несколькими способами и по различным каналам. Реальный практический вариант для тех, кому нужна тонкая и сложная система EMA. Более подробно это обсуждается в главе 14.

E.piphany, Inc.

Среди «друзей по песочнице» это настоящий чемпион EMA. Предлагаемый продукт EMA выступает как часть многофункционального комплекса. Как будет видно в главе 14, фирма закрепила свои лидерские позиции задолго до 2001 г. В мире CRM она появилась как претендент в области аналитики CRM, но быстро заняла ведущие позиции на рынке EMA, укрепила свои предложения и начала разрабатывать более разносторонние модули. В 1999–2000 гг. фирма пустилась в приобретения, прикупив Octane и RightPoint, чтобы выйти на рынок средств, которые иногда называют управлением интернет-взаимоотношениями (IRM – Internet Relationship Management). Аналитики считают, что эти приобретения и стратегический альянс с PricewaterhouseCoopers позволили E.piphany занять выгодное положение, чтобы стать реальным двигателем рынка. В середине 2000 г. фирма KPMG привлекла 300 консультантов, подготовленных в E.piphany. В 2001 г. было укреплено руководство и, несмотря на глобальную экономическую неуверенность, еще

больше консолидировались позиции с выпуском комплекса E.piphany E.5 с технологией Real Time и самообучающейся аналитикой. Эту подачу в 2002 г. приняла версия E.piphany E.6.

Заменяемая система E.piphany E.5 в свое время была названа единственным лидером среди 16 производителей в исследовании «E-Marketing Magic Quadrant» Gartner Group, результаты которого были опубликованы 11 октября 2001 г. Фирма была также отнесена к квадранту лидеров в отчете «Relationship Optimization Quadrant», выпущенном Gartner Group 8 октября 2001 г. В обоих отчетах отмечалась критическая важность маркетинга в связи с продажами клиентам и взаимодействием служб, особенно на крупных предприятиях.

В ходе исследований производители, оцениваемые в «E-Marketing Magic Quadrant», могли попасть в одну из четырех категорий (магических квадрантов): «лидеры», «претенденты», «провидцы» и «игроки в нишах». E.piphany оказалась единственным лидером в квадранте лидеров благодаря своей способности реализовывать решения и полноте видения. В докладе говорилось: «Электронный маркетинг продолжает оставаться ключевым инструментом реализации общей программы корпоративного маркетинга, однако он становится частью полного CRM-решения. Чтобы оптимизировать преимущества, которые обеспечивает функциональность электронного маркетинга, успешные фирмы должны рассматривать эту общую программу в более широком контексте полного внедрения CRM». (Gartner Research Note: M-14-3136: «Gartner Introduses Its E-Marketing Magic Quadrant», А. Сарнер (A. Sarner), В. Яновски (W. Janowski).) Смысл попадания в магический квадрант можно обсуждать, но лидерство E.piphany на рынке установлено четко, с чем я полностью согласен.

С ростом рынка и большей нацеленности маркетинга на приносимую пользу, отраженную в требованиях к продажам клиентам и взаимодействию служб, E.piphany со своим новым комплексом E.6 получила реальный шанс усилить свою позицию на рынке. Более того, по оценкам Gartner Group, предприятия, использующие информацию электронного маркетинга в коллективных хранилищах данных о клиентах для получения преимуществ, будут вплоть до конца 2002 г. на 40% эффективнее в нацеленности на доходных клиентов и перспективных клиентов с хорошим потенциалом, чем их конкуренты, которые не используют данные, полученные по электронным каналам (Gartner Research Note: M-13-3675: «This Is the Best Time for E-Marketing», А. Сарнер). Это дает системе E.6 продуктов EMA хороший толчок на рынке, учитывая достигнутый успех в интеграции взаимодействий.

Продукты

E.piphany и отличительные черты продуктов фирмы рассматриваются в главе 14. Здесь внимание сосредоточится на двух основных продуктах EMA. Базовый продукт – комплекс E.6, выпущенный в марте 2002 г.

Управление кампаниями

E.6 охватывает две области управления кампаниями: электронная коммерция и e-mail. Эти два направления заметно различаются по функциональности, причем средство электронной коммерции работает с данными сегментации, такими как демографические параметры, отслеживание виртуального следа пользователей, оставляемого ими в Интернете при просмотре страниц (click-stream), транзакционное поведение клиента и время наблюдения. Нет нужды упоминать, что эти данные стекаются в аналитический аппарат, на котором E.piphany и построила свою репутацию. Данная реализация усилила возможности системы в OLAP (Оперативная аналитическая работа в режиме онлайн) и Data Mining (Извлечение полезной информации из накопленных данных) и глубоко интегрировала их в приложение управления кампаниями. Методика «искать везде» («drill anywhere»), применяемая при создании отчетов и диаграмм, позволяет профессионалам маркетинга находить нужные им для конструирования кампаний данные, где бы они ни находились. Модуль управления кампаниями E.6 обеспечивает развитые функции повторяющихся и однократных акций с задаваемыми в зависимости от события правилами действий. Удобным это средство делает применение графического дерева, логично устроенного и легко обозреваемого. Из этого дерева можно выполнять планирование кампаний или сегментацию рынка. Можно встраивать бизнес-правила и так называемые «блокирующие списки» («suppression lists», фильтры, удаляющие определенные сообщения от некоторых абонентов). Сильный акцент делается на дозволенный маркетинг, причем легко создаются кампании с вариантами Opt-In и Opt-Out . Функции e-mail более ориентированы на маркетинговые кампании, основанные на дозволении клиента, что включает получение информации, которая может содержать процент отказов от предложения (Opt-Out), процент «щелкнувших» на указателе веб-страницы и доставку/недоставку. E.6 также может направлять персонализированные послания по e-mail на основе полученных и проанализированных данных. Кампаниями можно управлять оперативно по ходу их развертывания. Результаты можно анализировать, отслеживать, контролировать и применять для ввода изменений – все в реальном времени.

Имеется отдельный дополнительный продукт Campaign Management for E-Mail, обеспечивающий все эти возможности для маркетинговых кампаний по электронной почте. Это довольно тонкий и изобретательный инструмент, прекрасно подходящий для EMA Enterprise-уровня и верхней прослойки рынка средних компаний. Этот продукт заслужил уважение даже среди своих соперников.

Персонализация в реальном времени

Это многоканальный механизм извлечения нужной информации, который может вносить динамические поправки в личные профили клиентов и динамически, гибко реагировать. Информация выделяется из потока

данных по щелчку мыши, из баз данных о клиентах, транзакционных систем, данных третьих сторон и других источников. Принципы работы этого приложения соответствуют концепции, которую в E.piphany называют «заполучить, удержать и наращивать» (Get, Keep, and Grow). Смысл самоочевиден и в пояснении не нуждается. Идея всего приложения – взаимодействие в реальном времени с отдельным клиентом в различных точках соприкосновения. Что поразительно (и что всегда нужно учитывать), так это быстрота, с которой этот аппарат обеспечивает результат. Речь идет о миллисекундах, а это влечет значительные последствия. Снижается число упущенных потенциальных сделок, поскольку предложение индивидуальному клиенту появляется перед ним практически мгновенно. Сокращается общая стоимость кампании (TCO – Total Cost of Ownership) и различных поддерживающих и сопровождающих материалов, поскольку уменьшается время на получение отдельного результата, который может привести к удачному исходу. Снижаются износ и скорость устаревания системы. Конечный результат – потенциально более короткие сроки достижения реального ROI. Быстрый механизм дает большие преимущества. И клиент тоже не томится ожиданием, поскольку все происходит очень быстро. Предложение для него формулируется мгновенно, хотя для выработки наилучшего варианта предложения для данного конкретного покупателя задействован комплекс весьма изощренных и сложных процессов. Очень быстро строится профиль клиента в реальном времени. Аппарат просматривает ряд сценариев типа «а что если...». Судя по реакции клиента, принимающего или отклоняющего предложение, система делает шажок самообучения и динамически подправляет себя, в результате чего повышается вероятность успеха последующих предложений.

Для реализации всего этого необходимы серьезные вычислительные мощности. За каждый час работы в режиме реального времени принимаются сотни и даже миллионы решений. Серверы персонализации часто имеют симметричную многопроцессорную архитектуру, что позволяет обеспечить достаточную скорость и возможность масштабирования, чтобы обработать невообразимое число транзакций в час.

Для заказчиков с огромной клиентской базой E.piphany, возможно, наилучший выбор.

Адрес их веб-сайта: *http://www.epiphany.com/*.

PeopleSoft

В начале 2002 г. компания PeopleSoft купила фирму Annuncio, чтобы укрепить свое предложение в сфере EMA. И этого удалось добиться. Фирма Annuncio была лидером рынка EMA с самого своего основания в 1998 г., хотя к 2001 г. потеряла значительную часть своего рынка в пользу Chordiant и E.piphany, а также пары других производителей EMA, став удобным объектом для поглощения. Несмотря на потери, высокое каче-

ство продуктов сохранилось. Изначально фирма Annuncio занимала прочные позиции в сфере автоматизации маркетинга с хорошей репутацией у большого числа специалистов EMA. В середине 2000 г. последовал казавшийся логичным шаг – было объявлено о разработке сервисного предложения для независимых маркетинговых и рекламных агентств, консультантов маркетинга и интерактивных интеграторов, позволяющего предоставить не только собственное веб-интегрированное ПО, но и услуги стратегии маркетинга, чтобы обеспечить таким агентствам полноту охвата. Могли возникнуть сомнения относительно стратегии Annuncio, но продукты, несомненно, оставались отличными. Действительно, если PeopleSoft вложит функциональные возможности Annuncio Live и Annuncio Bright в архитектуру своей системы CRM 8.0, успех будет, вероятно, таким же, как в случае приобретения фирмы Vantive в 2000 г.

Продукты

Компания PeopleSoft купила два продукта: Annuncio Live, свой вариант продукта Annuncio Live B2B, и Annuncio Bright. В целом они образуют платформу e-Marketing Plarform. В конце 2001 г. было образовано партнерство с MicroStrategy, чтобы ввести прекрасную платформу бизнес-информации MicroStrategy 7 в свой продукт Annuncio Bright. Этим кардинально укрепились собственные функциональные возможности (более подробно персонализация и аналитика обсуждаются в главе 8), обеспечив платформе Annuncio e-Marketing Plarform способность обнаруживать и анализировать предпочтения клиента, данные предшествующих откликов, список покупок и прочие данные на основе CRM, получаемые из других различных приложений, витрин данных, хранилищ данных и точек соприкосновения с клиентом. Что компания PeopleSoft собиралась делать со всем этим, на момент написания книги оставалось неизвестным.

В целом, Annuncio Live и Annuncio Live B2B поддерживают управление кампанией для клиентов. Принятый подход «традиционен» (если таковой возможен в относительно юной отрасли) и включает:

- Приложения, которые отрабатывают сегментацию клиентов, так что можно направлять персонализированные послания по e-mail и другим каналам.
- Динамическое веб-содержимое, что позволяет формировать конкретные предложения для клиентов на основе веб-опросов и профилей в интерактивной среде.
- Профили клиентов и анализ, а также тестирование кампаний в реальном времени.

В итоге, продукт Annuncio Live в варианте B2B нацелен на компании, ведущие бизнес с другими компаниями.

Annuncio Bright, приобретенный компанией Bright Info Solutions еще до того, как PeopleSoft присоединила Annuncio, является средством раз-

работки персонализированных маркетинговых кампаний в Интернете и среди прочего включает более 30 готовых шаблонов веб-сайтов шопинга. Отличным этот продукт делает возможность ребятам из отдела маркетинга самостоятельно разрабатывать наполнение таких сайтов – технология прозрачна и проста.

С приобретением Annuncio компания PeopleSoft сама заняла прочные позиции в ряду мощных фирм-производителей EMA и заполнила пробел в своем комплексе приложений Enterprise-уровня на пути к созданию лучшего в своем классе продукта бэк- и франт-офиса.

SAP

SAP заметно вошла в мир CRM в 2001 г. благодаря 10 тыс. возможных клиентов, у которых имелись установленные продукты SAP. Затем был выпущен продукт MySAP CRM 3.0, нацеленный на этих клиентов, и к концу 2001 г., по оценкам Hewson Group, фирма заняла 6,6% рынка, что поставило SAP на третье место после Siebel и PeopleSoft. Сильный взлет, который продолжается. На сегодня фирма является главным лидером CRM (подробно это обсуждается в главе 14).[1]

Продукты

Флагман EMA-продуктов компании – MySAP CRM Marketing, тесно интегрированный с остальными средствами предложения MySAP CRM 3.0. Любопытно, что продукт может использовать другие возможности полнофункционального предложения Enterprise-уровня MySAP для укрепления собственных позиций как его специализированная часть. Присутствуют стандартные модули-компоненты, управление кампаниями и электронный маркетинг – приложения маркетинга по e-mail и аналитики маркетинга. Но предложение также включает телемаркетинг, в котором для выявления перспективных рычагов влияния используется специальная маркетинговая аналитика. Лицо, работающее с телемаркетингом, может также управлять списками обзвона и вести мониторинг хода кампании. В состав предложения продуктов EMA входит также управление рычагами влияния для возможностей сбыта, воздействующими на принятие решений о покупке, которые возникают в результате маркетинга, а также мониторинг успеха или неудачи возникновения и распределения таких перспективных рычагов с помощью схемы «замкнутой петли».

Другая весьма интересная грань продукта EMA – Enterprise-портал MySAP. Этот портал настраивается под заказчика, основан на разделении ролей и обеспечивает надежную защиту и безопасность, поэтому

[1] Сейчас SAP – номер 2 на рынке CRM после компании Oracle, которая приобрела и Siebel, и PeopleSoft. – *Примеч. науч. ред.*

каждое представление в портале индивидуально. Такие порталы стали стандартной частью всего проекта MySAP.

Все это характеризует твердую направленность продукта на сбытовую сторону маркетинга и говорит о его тесной связи с другими компонентами MySAP. Выгоды тесной интеграции очевидны. Если все работает, прозрачность ошеломительна. Поскольку компания SAP изначально ориентирована на многие тысячи клиентов, установивших ее продукты, это вполне может оказаться правильным выбором пути.

Siebel Systems

Siebel упоминается практически в каждой главе этой книги, фактически это гигант в мире CRM. И в этой главе по EMA фирма также появляется на сцене, нравится это кому-то или нет. С выходом продукта Siebel 7.0 в конце 2001 г. средство электронного маркетинга Siebel eMarketing было полностью перестроено. Был добавлен целый новый модуль Siebel eEvents, обеспечивающий планирование, создание и координацию различных мероприятий: семинаров, торговых ярмарок-выставок и конференций. Модуль очень полный и, возможно, уникален даже в EMA. Помимо этого, до некоторой степени была расширена аналитика, хотя по аналитике Siebel по-прежнему отстает от своих конкурентов на рынке во всем спектре приложений.[1] Модуль Siebel eMarketing, разработанный самой компанией, интегрирован с энциклопедией маркетинга фирмы Paragren, купленной Siebel в начале 2000 г., а также с другими многочисленными модулями.

ПО продукта Siebel eMarketing обеспечивает персонализированные продвижение и взаимосвязи с клиентами по e-mail и через Интернет, а также инструменты разработки и предоставления маркетинговой информации и анализа взаимодействия с клиентами и маркетинговых кампаний. Это средство не столь тонкое и развитое, как у многих конкурентов, однако, несомненно, вполне достаточное. Если уже имеется реализация CRM от компании Siebel, то одна только интеграция с ней делает EMA-приложение отличным выбором. С другой стороны, многие фирмы могут обеспечить за те же или даже меньшие деньги большую функциональность. Остановимся на этом.[2]

Адрес их веб-сайта: *http://www.siebel.com/*.

---

[1] В конце 2004 г. компания вышла на рынок с очень развитым продуктом Siebel Analytics для версии 7.*x*. – *Примеч. науч. ред.*

[2] В настоящее время Siebel предлагает мощный продукт Siebel Marketing Server, с функциональностью которого могут поспорить лишь немногие продукты конкурентов. – *Примеч. науч. ред.*

Oracle

Oracle играет по-крупному и со своим комплексом приложений Oracle Applications CRM in 90 Days (CRM-приложения Oracle за 90 дней) занимает ведущие позиции в мире CRM. Однако ее приложения маркетинга, сделанные за 90 дней или нет, не обладают возможностями, обеспечиваемыми другими крупными фигурами на рынке. Судя по большинству стратегических ходов Oracle, можно подумать, что ее приложения электронного маркетинга нужны лишь для того, чтобы продать другие приложения или сервисы Oracle, тесно увязанные с компонентами Oracle Sales CRM-комплекса компании. В схеме квадрантов Gartner Group компания Oracle ниже всех по маркетинговым взаимоотношениям и электронному маркетингу, но очень высока по «агрессивному маркетингу среди потенциальных клиентов». Сбрасывать Oracle со счетов пока еще рано.

8

Аналитика и персонализация

У всех клиентов, как их ни определяй, есть одна общая черта – они любят хорошее обхождение. В век CRM это означает персонализацию – науку и искусство создания индивидуального уникального опыта для каждого отдельного клиента. Например, если войти в свой портал высшего образования, то для доступа с ПК откроются расписание занятий, программы кампуса, возможность претендовать на получение наград, выход на личного наставника и другая полезная информация. Для другого студента появились бы другие возможности подобного сорта, а для работника администрации были бы совершенно другие категории, связанные с его функциями, и т. д. Это и есть персонализация. Хотя само понятие очевидно, для создания такого персонального опыта используется сложный комплекс очень тонких алгоритмов. Для принятия решения о том, что увидит индивидуальный пользователь портала, может потребоваться до десятков таких алгоритмов. Эти алгоритмы изучают клиента вдоль и поперек. Клиента сегментируют, сравнивают, заносят в категорию и квалифицируют. Что увидит студент на своем персональном портале? Спорт- или рок-фанату могут предложить пару эксклюзивных кроссовок – последнюю модель от Nike. Если алгоритмы сработали на все сто, то предложат даже подходящую расцветку и время доставки сшитых на заказ и заказанных (этим студентом) кроссовок от Nike. И всего-то за 200 родительских долларов. Как им это удалось? Аналитика, сэр. Приземленные алгоритмы с заоблачной степенью изобретательности. Есть всего несколько по-настоящему хороших примеров в области CRM. Эта глава о том, что такое персонализация, как аналитика создает ее и кто поступает с ней правильно.

В магазине или на сайте – какая разница?

Я знаю только два способа купить эту книгу. Либо пойти по пути электронной торговли (e-tail), т. е. зайти в Интернет, немного повозиться с поисковой системой, разыскать книгу, сообщить номер своей кредитной карточки, воспользовавшись безопасным методом, и, затаив дыхание,

ждать курьера с книгой. Либо пойти по пути обычной розничной торговли (retail), т. е. зайти в книжный магазин, пошарить по полкам, найти один из нескольких оставшихся экземпляров, поболтать с кассиршей, вручая ей кредитную карточку или получая сдачу, вернуться домой и с упоением прочесть эту книгу. А если ваша задача – сбить с толку спецагентов, можно поискать книгу по CRM онлайн, а потом купить ее в ближайшем магазине «Barnes & Noble». Это совершенно разные модели совершения покупок и разные покупательские привычки. Взгляните на табл. 8.1, где обозначены различия между обычной розничной торговлей и электронной торговлей. Ощущения покупателя

Таблица 8.1. Краткое сравнение компаний электронной торговли и обычных магазинов

Плюс/минус	Amazon.com	BarnesandNoble.com	Магазин
Плюс	Низкие цены	Низкие цены (дешевле, чем даже в их же магазинах)	Мгновенное удовлетворение в виде купленной книги
Плюс	Удобство заказа (не нужно выходить из дома)	Удобство заказа (не нужно выходить из дома)	Атмосфера и специальные акции магазина
Плюс	Гигантский список книг на складе (обычные заказы доставляются быстро)	Общенациональный список книг (обычные заказы доставляются быстро)	Человеческое внимание
Плюс	Высокая степень privacy[1]	Высокая степень privacy	Privacy вообще не рассматривается
Минус	Нет личного внимания, если не появились проблемы, к тому же серьезные	Нет личного внимания, если не появились проблемы, к тому же серьезные	Более высокие цены
Минус	Воздействие «слепых» факторов, таких как переменные цены без оповещения	Воздействие «слепых» факторов, таких как переменные цены без оповещения	Доступны только имеющиеся в магазине книги; выше вероятность отсутствия нужной книги
Минус	Меньше privacy	Меньше privacy	Выбор существенно уже

[1] Privacy (англ. – уединение) – здесь: отсутствие внешних раздражающих воздействий, вмешательства в личную жизнь; защита (тайна) частной жизни. – *Примеч. науч. ред.*

не идентичны, хотя именно к этому стремятся и на это рассчитывают электронные торговцы, желающие обеспечить ровно такое же удобство, легкость и персональное внимание плюс богатые и доступные покупателю инструментарий и информацию о покупке – и все это при лучшей цене.

Эта простая таблица говорит о том, что хотя между обычными магазинами и электронной торговлей есть разница, существенных различий между электронными продавцами, торгующими одним и тем же товаром, не наблюдается. Что же, по мнению многих, делает общение с Amazon.com приятнее и лучше, чем с Barnesandnoble.com? Если приглядеться, не столь уж много факторов. Один из них – общее восприятие, т. е. как воспринимается полезность самого веб-сайта. Большую роль играет персонализация – сколько внимания уделяет клиенту бесчувственная автоматика по сравнению с другим клиентом, просматривающим сайт.

Подумаем над этим. В тех случаях, когда клиент прибегает к услугам Amazon.com, со сколькими сотрудниками Amazon.com ему реально приходится общаться? Со сколькими приходилось обмениваться сообщениями по e-mail? Скорее всего, ни с одним. Однако клиенты заходят на сайт десятки раз, снова и снова. Удобно? Дешево? Широкий выбор? Но ведь на Barnesandnoble.com, Borders.com и десятке подобных веб-сайтов, торгующих книгами, компакт-дисками, DVD и т. п., все то же самое. В чем же дело? Ответ клиента: «Ну... с Amazon.com у нас контакт. Они знают меня лучше». Они? Кто такие эти «они»?

В этом все дело. Они знают клиента лучше, потому что у них есть хранилище данных, полное информации о клиентах, собранной на основе персонального профиля и опыта предшествующих контактов. Если есть данные о клиенте, он имеет индивидуальность. Как и еще почти 43 миллиона клиентов Amazon.com. Все они – индивидуальности.

Персонализация

В совершенном техно-функциональном мире персонализация различает нужды и запросы отдельных клиентов *en masse* (в общей массе). Это также означает, что контакт с конкретным клиентом, узнаваемым в лицо и по имени, должен быть постоянным и близким до такой степени, чтобы клиент практически не ощущал, что общается не с человеком или что на самом деле он не получает отклика «на равных». Общение должно настолько казаться «на равных», чтобы клиенту не хотелось расставаться. Выгоды – постоянные, довольные клиенты и снижение расходов на обслуживание, маркетинг и продажи.

Но подождите – привлечение индивидуального клиента *en masse*? Это как же? Нет ли здесь противоречия – и фактического, и буквального? Вот что говорит Марк ЛаРоу (Mark LaRow), вице-президент по разработке приложений производителя ПО компании MicroStrategy:

> «Способ общения, который нравится людям, – вот как можно описать настоящую персонализацию канала продаж. Смысл здесь в персонализации сообщения или коммерческого предложения. В общем, можно сказать, что требуется определить подходящие предложения для каких-то определенных групп людей. Чтобы такое предложение было точным и интересным, понадобится проанализировать большие объемы сложных данных. Более строго персонализацию можно определить как процесс настройки любого акта общения с клиентом на основе его интересов и предпочтений, выраженных явно или выведенных из других данных об этом клиенте. Персонализация акта общения может принимать одну или все следующие формы: персонализированное предложение, персонализированное сообщение, в которое облечено предложение, и персонализированное предпочтение способа общения».

Далее г-н ЛаРоу описал совершенный персонализированный техно-функциональный мир, где персонализация не вступает в конфликт ни с чьими представлениями о защите частной жизни:

> «Идеальной персонализацией был бы мир, где известна вся индивидуальная информация о клиенте, который при этом остается анонимным. Возможно, это покажется противоречием, но это достижимо для ПО персонализации, которое могло бы гарантировать и поддерживать анонимность между компанией и клиентом. Другими словами, для всех компаний вы будете клиентом XYZ, но никто не сможет связать XYZ с вашим подлинным именем, адресом e-mail и т. п. Сохраняются все преимущества персонализированного общения, пользователю XYZ предлагаются все нужные услуги и продукты, но кто он такой – ни одна компания не знает».

Это означало бы, что компания L.L. Bean может использовать все данные о клиенте, чтобы предложить, допустим, кашемировый свитер этому клиенту и другим клиентам с похожими данными. Клиенту пошлют предложение свитера нужного размера с фотографией товара, но имя клиента останется неизвестным, пока он не купит этот свитер в онлайновом магазине. Полностью личностный, но анонимный подход.

И хотя совершенству нет предела, уже имеющиеся технологии персонализации достаточно продвинуты, чтобы добиваться почти волшебных результатов – если они правильно работают.

И все же, как работает аналитика?

Заглянем под капот. Что делают механизмы аналитики, формируя сообщения клиенту с предложением покупки или с информацией, предназначенной только для него? Как ни странно, этот процесс абсолютно обезличен. Нас будут интересовать уровни над и под хранилищем данных и специализированными базами данных (рис. 8.1). Рисунки для этой главы взяты из версии аналитики компании SAS Institute – веду-

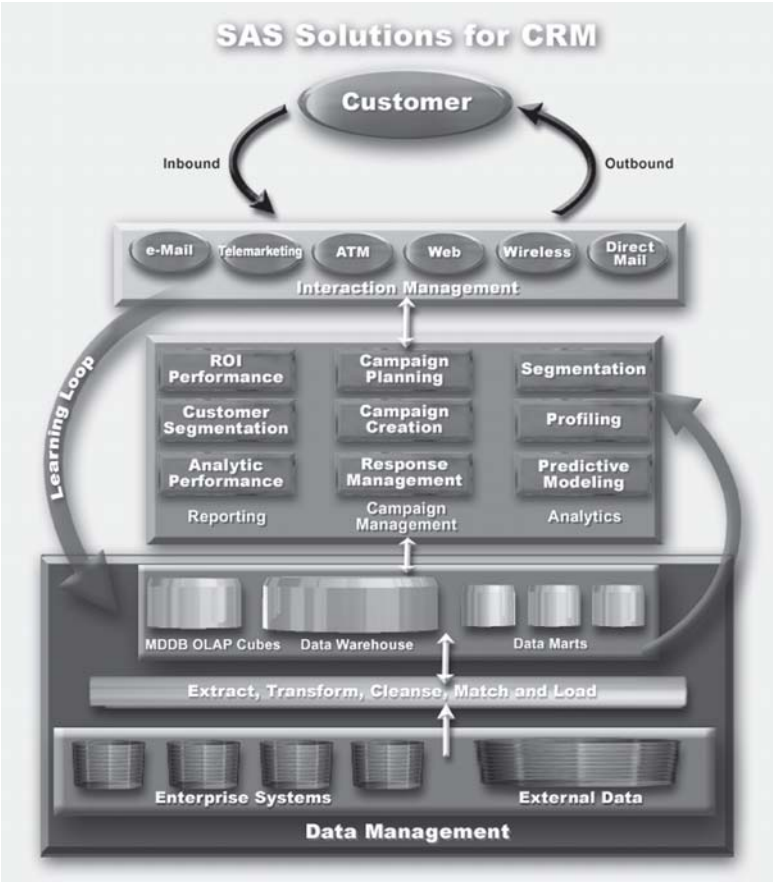

Рис. 8.1. *Workflow аналитики CRM SAS (Copyright 2002, SAS Institute. Все права защищены. Напечатано с разрешения SAS Institute.)*

щей фирмы в области аналитического ПО (Релей (Raleigh), Северная Каролина). Другие варианты аналитик могут отличаться от модели SAS, но по большей части ее подход и процессы достаточно хорошо показывают, как собственно работает аналитика.

Предыдущие примеры взяты из автоматизации маркетинга, или «механизма формирования предложений» («offer engine»), который преобразует персональные данные в действия. Этот механизм есть не что иное, как комплекс основанных на правилах алгоритмов, форм (шаблонов) и т. п., который применяет проанализированные данные для создания сообщения, соответствующего персональной информации данного клиента. Характеристики этого комплекса, согласно Марку ЛаРоу:

Целевая ориентированность. «На этой неделе нужно продать 200 телевизоров. Найти тех, кто готов купить по наилучшей цене.»

История покупок. «Джон Смит два года назад купил у нас пилу, а потом еще несколько десятков инструментов. За два года пила наверняка поизносилась, так что нужно послать этому покупателю предложение приобрести новую пилу.»

Сопоставление (collaborative). «Наши аналитические алгоритмы подсказывают, что покупатели DVD-дисков с документальными фильмами о чемпионах по боксу (вроде Мохаммеда Али) обычно интересуются фильмом «Бойцовский клуб». В прошлом году Джо Смит купил 4 документальных DVD по боксу. Послать ему предложение приобрести «Бойцовский клуб».»

Планирование. «Ежемесячно публиковать рекламу в газете *Post* и собирать данные об откликах.»

Обработка ситуативных предложений. «На улице дождь, так почему бы вам не взять напрокат фильм, раз уж вы все равно сидите дома?»

Механизм формирования предложений (хочется надеяться) станет средством создания источников дохода, превращающим всю эту персонализацию в нечто большее, чем просто попытка дружеского жеста в рамках B2C. Ключевым моментом для механизма формирования предложений является расширение набора правил по мере сбора и анализа новых данных, так что действия на уровне клиента становятся все более точными, т. е. более персонализированными.

При этом необходимо отдавать себе отчет, что это – предел для чистой технологии. Думаю, 10–20% таких предложений будут лишены всякого смысла для их получателей. Слишком полагающиеся на технологию компании сильно рискуют: всегда будут исключения, и успех придет к тем, кто сможет справляться с ними.

Примером выхода результатов контакта за рамки бизнес-правил может служить одна из моих транзакций с Amazon.com. Однажды, когда мы с женой подумывали о морском путешествии, я заказал книгу о морских круизах. В результате этого единственного заказа (ни одна из других моих покупок никоим образом не связана с путешествиями) мне постоянно приходили предложения книг про путешествия, в то время как мои привычные покупки (что необязательно совпадает с моими пристрастиями в чтении) скорее тяготеют к технике, бизнесу, художественной литературе и спорту. Я понимаю, откуда взялись эти предложения книжек про круизы, но они попадают именно в эту категорию 10–20% бессмысленных предложений. Однако остальные 90% предложений, ориентированные на мои вкусы и привычки в музыке и кино, очень точны, так что целенаправленная персонализация срабатывает достаточно хорошо. К сожалению, я из тех, кто скорее вспомнит один промах, чем несколько удачных моментов. В общем, все это делает персонализацию весьма кремнистым путем для путешествий. И все же аналитические механизмы в джунглях Amazon.com хорошо справляются с накопленными данными.

Что есть аналитика?

В главе 1 дано определение аналитической CRM, которое я хотел чуть перефразировать. Аналитика – это сбор, выделение, модификация, измерение, идентификация и выдача информации, нацеленные на то, чтобы стать полезной тем, кто использует аналитику. Сюда относится многомерная аналитическая онлайновая обработка данных (OLAP – On-Line Analytical Processing), а также расчеты, логические выводы, формулы и аналитические программы/алгоритмы, в отличие от данных, извлекаемых из систем транзакционной онлайновой обработки данных (OLTP – On-Line Transactional Processing), где данные слишком разрозненны для анализа. Именно из-за этого механизма срезов и разрезов («slice and dice») г-н Смит и г-жа Джонс получат от фирмы-производителя краски для волос предложение вступить в специальный фонд этой фирмы, разосланное тем пожилым жителям Флориды, которые имеют доход от 125 тыс. долларов и избавляются от седины с помощью краски.

Проще говоря, реальность такова, что входная информация и соответствующие данные из хранилища позволяют смотреть гораздо глубже. Уже есть сложная аналитика, способная на это. Ее используют сотни продуктов на рынке, и нужно сделать правильный выбор – как пройти по минному полю (данных). Неверный выбор может разрушить компанию, верный – дать сильное конкурентное превосходство.

Перед тем как перейти к обзору продуктов, посмотрим, что мы имеем. Аналитика – это не только аналитика. Иначе было бы слишком легко.

Описательная аналитика

Описательная аналитика (descriptive analytics) также известна как аналитика эффективности, или (чтобы еще больше запутать ситуацию с определениями в CRM) операционная аналитика. Но как бы это ни называлось, все это исследование прошлого и настоящего, служащее для предоставления полного описания истории, моделей поведения и действий клиента вплоть до текущего момента. Эти аналитические средства отслеживают производительность клиентов (и компании) относительно корпоративных метрик, установленных для мониторинга такого характерного поведения. Если вы смотрели фильм «Memento», то поймете сильные и слабые стороны чисто описательной аналитики, которая может дать изумительную картину действий отдельных групп клиентов (жители Флориды с доходом от 125 тыс. долларов) по сравнению с другими группами (жители Нью-Йорка с тем же доходом). Но выйти за пределы текущего момента она не может. Она может лишь показать, что привело к текущему поведению/состоянию, или же отработать назад по времени, указав путь к текущей ситуации. Другими словами, описывается работа корпорации и показатели клиента, так что можно установить успех или неудачу маркетинговых кампаний. В чисто описательном анализе трудно разглядеть будущее, однако он

обеспечивает надежную основу для предиктивной аналитики. (Те, кто не видел фильма, посмотрите его. Предыдущие рассуждения не лишние, на мой взгляд, но они станут более понятными. Те, кто посмотрел фильм, кое-что заметят в предыдущем предложении.)

Предиктивная аналитика

Здесь все становится интересным, но одновременно и зыбким. Иногда от успешной работы предиктивной аналитики (predictive analytics) зависят рабочие места. Представьте, что вы отвечаете за рекламную кампанию по продвижению нового продукта ценой в миллион долларов, и успех кампании – привлечение клиентов, которые купят новую краску для волос «Смой седину» производства вашей фирмы, – зависит от того, насколько эффективно этот миллион будет потрачен. Население Флориды – около 6,5 миллионов. Вы не можете позволить себе позвонить каждому из них и предложить бесплатный образец. Кому из них позвонить? Описательная аналитика дает некоторые ценные сведения. В данном примере она показала, что около 1,6 млн. из этих 6,5 млн. говорят по-испански. Хорошо, но сколько испаноговорящих сотрудников надо задействовать для обзванивания? Это задача предиктивной аналитики – помочь распределить выделенные миллионы долларов, чтобы привлечь максимальное число клиентов. Если предиктивная аналитика срабатывает, она экономит миллионы. Если нет либо она не используется, это может стоить рабочих мест.

Аналитический процесс

Так как же это работает? Тоже не слишком просто. Здесь появляются слова профилирование, моделирование и начисление баллов (scoring). Так что же это на самом деле? Стратегия для одиноких завсегдатаев бара или все же нечто ценное в расцветающем мире аналитики?

Сегментация

Сегментация клиентов означает не расчленение, а выявление характерных признаков и моделей поведения, позволяющих группировать клиентов согласно определяемым и доступным маркетингу сегментам. С этой точки зрения можно определить значимость сегмента и потенциальный ROI для него. Признаки могут быть демографическими, географическими или вообще любыми, которые считаются важными. Если клиентов и признаков немного, то, определяя важные признаки, можно положиться на деловую смекалку. Когда же клиентов тысячи с сотнями признаков, автоматизировать выявление «важности» помогут лидирующие на рынке средства предиктивного моделирования, такие как SAS Enterprise Miner. Например, г-н Смит и г-жа Джонс представляют сегмент покупателей, проявляющих постоянную модель поведения (помимо выхода на пенсию во Флориде). Они регулярно красят волосы. К этому можно было бы добавить разделение по полу и цвету краски, если бы эти признаки

были сочтены важными. Как только в группе выявлена общая модель поведения с данными признаками, доходности этого «аналитически оптимизированного» сегмента будет приписана некая величина по мнению компании, исходя из выделенной модели поведения. Это и есть профилирование клиентов. Следует иметь в виду, что анализируемые данные о клиенте можно брать не только из хранилища данных о клиентах самой компании, но и приобретать у третьих сторон, так что в схему можно вносить обобщенные данные по той же самой группе клиентов. Например, если группа «г-жи Джонс» считается важной, то, купив данные у третьих сторон, можно узнать, сколько людей во Флориде или на всем южном побережье подходят под сформулированный профиль. Это может обеспечить более точную фокусировку на целевую группу. Следует иметь в виду, что сегментируемое поведение клиентов редко бывает статичным, а происходящие события могут кардинально поменять ситуацию. Подумайте, что произошло с каждым после 11 сентября. Сегментация – процесс текущий, динамический. Рисунки 8.2 и 8.3 помогают понять, что такое сегментация.

В сообществе «аналитиков» не прекращается дискуссия о том, когда следует выполнять анализ рисков. Некоторые считают, что до моделирования и начисления баллов, другие – что после. Не принимая чью-то сторону, рассмотрим анализ рисков после моделирования и начисления

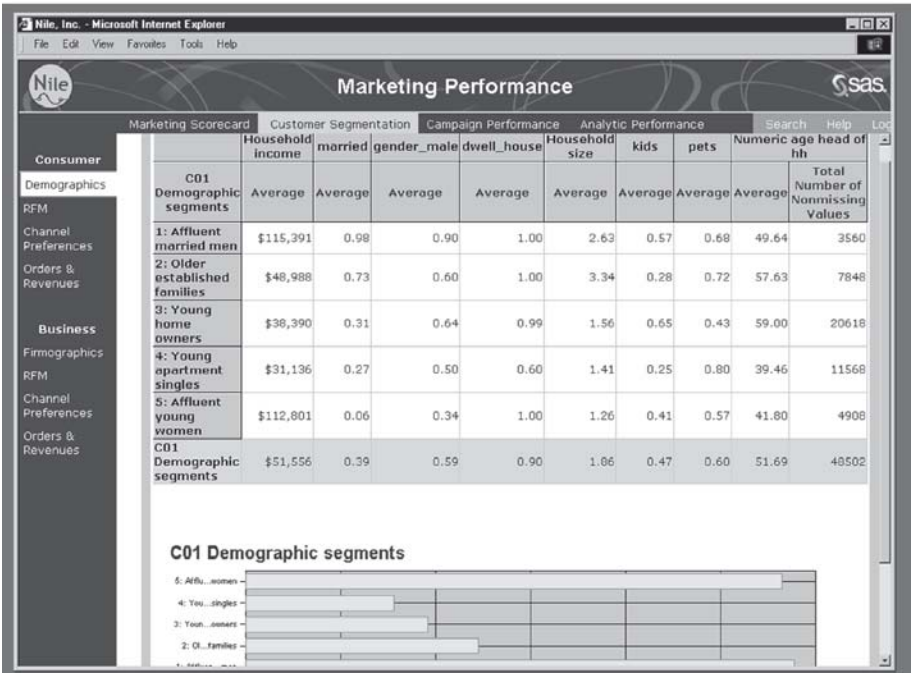

Рис. 8.2. *Демографические данные сегментации клиентов в виде диаграммы (SAS)*

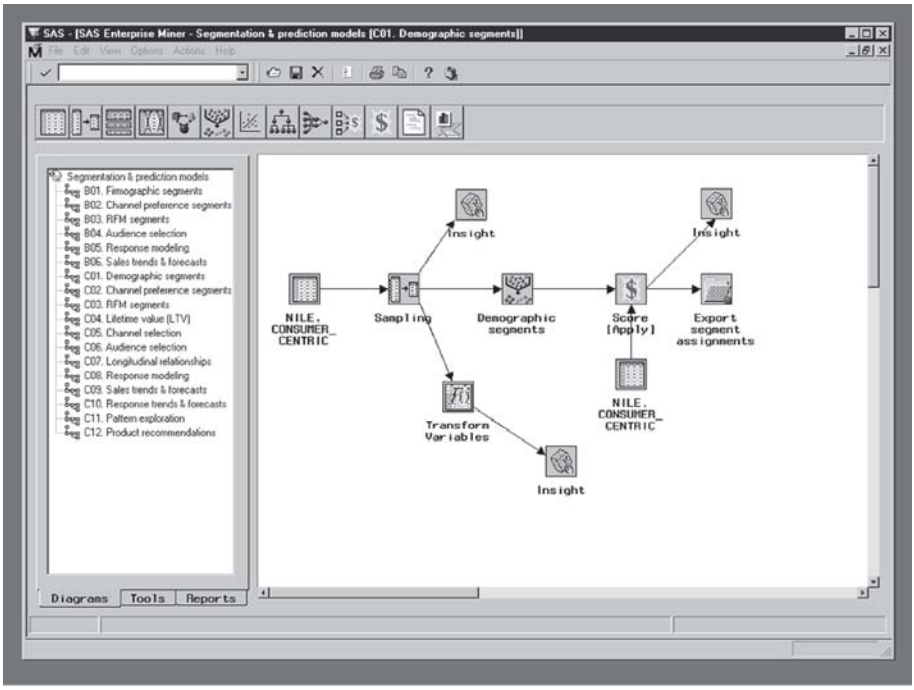

Рис. 8.3. *Выполнение процесса сегментации клиентов (SAS)*

баллов, но как параллельный, а не следующий шаг. Нам любые дороги дороги!

Моделирование и начисление баллов

Для этого процесса имеется ряд подходов, но определения достаточно четкие. Моделирование использует аналитико-поисковые алгоритмы (data mining – более подробно об этом ниже), чтобы начать выявлять клиентов, подходящих под профиль, который считается наилучшим для планируемой маркетинговой кампании. Моделирование заключается в нахождении соответствующих характеристик сегмента клиентов, определяющих наивысшие шансы на успех этой кампании. Серьезные производители на рынке отстаивают лучшие подходы. Одним из таких подходов является использование нейронных сетей (neural network), что может дать хорошие результаты, но оказывается интуитивно неясным для маркетологов, поскольку трудно точно определить в неких нейронных топологиях, почему люди подпадают под сформулированные модели. Хороший метод моделирования может в значительной степени сгладить остроту вопроса, обеспечивая аналитику возможность сравнить результаты различных методов, таких как регрессионный анализ, нейронная сеть или дерево решений.

Какой бы метод ни использовался, в основе процесс предусматривает включенную в тестовые кампании аналитику, которая выявляет выборку населения, определенную по начальному профилированию к кампании. Используются достоверные статистические выборки по конкретным группам, а затем к результатам применяются предиктивные модели. Можно выявить каналы и способы продвижения, оказавшиеся успешными в работе с какими-то группами, а затем соответствующим образом модифицировать маркетинговый подход. Например, вы выяснили, что ваша маркетинговая кампания ценой в миллион долларов может охватить больше людей (и дать лучшие результаты), если для некоторых из них использовать e-mail вместо значительно более дорогого канала телемаркетинга (т. е. обзвона потенциальных клиентов). Сопутствующий выигрыш для вас состоит в потенциальном сокращении числа обращений к отдельным лицам (до порога раздражения клиента). В конечном итоге, как бы ни обращаться к клиенту (на маркетинговом новоязе, жаргоне продаж и т. п.), этим порогом задается предел, за которым клиент приходит в бешенство.

Следующий шаг – начисление баллов, т. е. процесс применения модели (представляемой сложными математическими уравнениями) к целевой аудитории и присвоения числового значения (балла) каждому отдельному лицу. Чтобы упростить ситуацию, предположим, что предиктивная модель присваивает число от 0 до 10 каждому жителю Флориды из базы данных компании. Чем выше балл, тем больше вероятность позитивной реакции на кампанию. Таким образом, целевая аудитория эффективно оценивается и численно ранжируется.

Теперь, если рассмотреть распределение баллов (график на рис. 8.2 представляет именно такое распределение), то можно заметить, что 20% целевого населения набрали 8 и более баллов, а 30% получили от 5 до 8 баллов. Как применить эту новую информацию к маркетинговой кампании? Высокий балл – не просто одобрение, это градация клиентов. Тем, кто получил 8 и выше, можно позвонить и предложить бесплатно 35-граммовый флакончик производимой компанией краски «Смой седину». Те, у кого от 5 до 7 баллов, получат сообщение e-mail с купоном на скидку при покупке обычного флакона той же самой краски. К набравшим меньше 5 баллов вообще не стоит обращаться. Теперь можно эффективно распределить тот самый выделенный миллион долларов: 20% населения будут объектом телемаркетинга, а 30% получат специальное предложение по e-mail для продвижения товара. Остальные (согласно модели) вообще не ответили бы, поэтому вы сэкономили крупные суммы. Вот это и есть начисление баллов, друзья.

Для извлечения выводов из результатов моделирования и начисления баллов применяется сверка (validation). Нет нужды входить в технические детали, достаточно отметить, что предсказанные моделью результаты проверяются, чтобы удостовериться, что случайная выборка не имеет систематической погрешности. (К этому нужно относиться серьезно, поскольку выборки с погрешностью могут сильно повлиять на резуль-

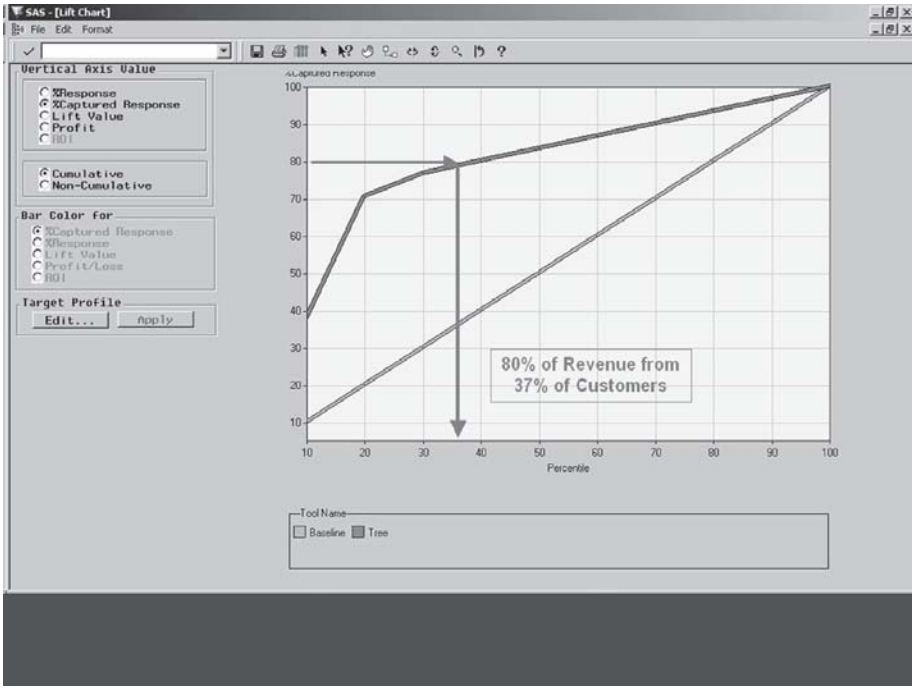

Рис. 8.4. *Диаграмма для аналитических результатов (SAS)*

таты – помните, что на кону могут стоять рабочие места!) Здесь описательная аналитика используется для сравнения уровня ответов случайной выборки и реальной кампании. Затем на основе заключения об уровне успешности модели вносятся уточнения в настройку параметров, чтобы улучшить модель для использования в будущем. Если рассмотреть различные изменения процента полученных ответов, постоянные и разовые затраты или такие факторы, как новые типы не выявлявшихся ранее поведенческих схем, это может привести к выделению новых сегментов клиентов или к созданию совершенно новых моделей, способных работать с существующими и новыми сегментами клиентов, по которым есть данные (рис. 8.4).

Анализ рисков

Сознательно или неосознанно, но каждый день мы анализируем риски. Если съесть большой бутерброд с колбасой, да еще порцию жареной картошки, а на десерт – мороженое с фруктами и сиропом, то можно прибавить в весе килограмма полтора. Если отказаться от картошки, то риск набрать вес останется достаточно высоким, но риск прибавить полтора килограмма снизится. Если добавить после завтрака пробежку на пару километров, то риск набрать лишний вес останется, хотя и снизится еще больше. Если все-таки набрать вес и продолжать жить в таком ре-

жиме, возрастает риск сердечного заболевания и т. д. и т. п. до какой-то конечной точки. Люди все время оценивают риски совершения каких-то действий.

Вы что-нибудь слышали о десяти выгодных предложениях для владельцев кредитных карточек, которыми оплачиваются все эти кулинарные излишества? Риск каждого предложения был оценен банком – кредитный риск того, что владелец карточки так и не вернет одолженные ему банком деньги, намеренно или в силу стечения обстоятельств.

В наши дни гораздо более значительным считается другой риск – риск потерять клиента. Клиент привлечен. Появляется риск потерять его. Едва вы порадовались появлению в списке клиентов нового покупателя, как тут же начинаете бояться потерять его. Процесс разочарования клиента протекает во времени, причем воздействие на него одних факторов более вероятно, нежели других. Например, клиент воспользовался вашей замечательной краской для волос, а его неблагодарные волосы выпали. Вероятность неудовлетворенности такого клиента, конечно, высока. С другой стороны, все может быть не столь драматично. Клиент мог купить старый флакон, краска уже подсохла, поэтому клиент не получил должный результат. Причиной неудовлетворенности может быть оставшийся без ответа запрос в косметическую фирму-изготовитель краски. Любое событие, которое может рассердить или вызвать неудовольствие клиента, повышает вероятность его потери. Поэтому анализ рисков учитывает такие факторы, как воспринимаемое, а не фактическое качество сервиса по сравнению с ожидаемым.

Другие факторы риска, учитываемые в этом процессе анализа риска, включают лояльность клиента, конкурентные предложения, оплату, кредитные риски и мошенничество или злоупотребление, а также меняющиеся экономические условия.

Анализ рисков в области аналитики значительно менее подвержен изменениям, чем мысли людей, но может дать великолепные результаты, если правильно поставить вопросы и использовать нужные методы оценки вероятности. Однако имейте в виду: анализ рисков – рискованное мероприятие. Используемая методика создавалась и проверялась с пониманием того, что в саму плоть методики уже встроен риск неудачи. Если бы у банка была абсолютно совершенная модель рисков, то у него не было бы убытков по кредитным карточкам его клиентов. В 2001 г. Citibank списал (отразил как маловероятные с точки зрения оплаты долги) сотни миллионов долларов как убытки по операциям с кредитными карточками. Получается замкнутый круг – анализируя риски, вы уже рискуете. Однако уже достигнуто достаточно много успехов, чтобы, как говорят законодатели, «принять их за основу». Применение – на ваш страх и риск.

Измерения и отслеживание

Это системы показателей (scorecards) для аналитики. Чтобы пояснить это на примере, предположим, что владелец футбольного клуба платит играющему у него чемпиону мира некую сумму за три года. Эта сумма основывается на достижениях игрока за последние два года (описательный анализ – забитые голы, выигранные матчи с его участием, проигранные матчи с его участием и т. п.). На основе этих показателей от игрока ожидается определенный уровень игры и вклад в общекомандный успех. Учитывается и другая информация: скоростная выносливость и размеры поля на стадионе, отношение к клубу, готовность следовать манере поведения, принятой в клубе, популярность игрока, его возраст и т. д. (предиктивный анализ). Владелец готов заплатить некую сумму исходя из рентабельности клуба и возврата на инвестиции в игрока в результате повышения посещаемости матчей, контрактов с ТВ, популярности у болельщиков. Закладываются также победы в чемпионате, участие в европейских кубках, а значит, раскупаемость товаров с клубной символикой, узнаваемость клубной торговой марки, франчизы по продаже билетов, реклама на радио и ТВ. Эта простая модель работает точно так же, как и другие опробованные модели.

Итак, следующий сезон игр. Бабах! Игрок не в форме, почти не играет, голов не забивает, его удаляют с поля. Похоже, модель не сработала. Посещаемость падает. Прощай, аналитика! Нужно менять игрока или модель, чтобы они соответствовали друг другу. Принятые метрики не работают.

Я бы не стал менять модель, а разрешил бы тренеру сменить схему игры, потому что данные были правильными. Описательная аналитика тоже. Предиктивное моделирование, возможно, нуждается в уточнении, но фактически оно указывает на какой-то пробел. Значит, всю кампанию нужно пересмотреть, поэтому пусть тренеры займутся игроком!

На самом деле принятие решений людьми – зеркальное отражение этих аналитических моделей и поведения. Сначала люди изучают историю вопроса, затем определяют наилучший курс действий в сложившихся обстоятельствах, а затем смотрят, работает или нет принятый курс. Если он не дает ожидаемых результатов, то ошибки исправляются всюду, где они, казалось бы, обнаружены. Аналитика – это автоматизированная форма ограниченной области познания. Здесь нет творчества, это не человеческое мышление. Это линейная или нелинейная форма планирования решений. Простая по сравнению с человеческим мышлением и поэтому являющаяся инструментом для мышления, а не его заменой. Успех или неудача определяются по соответствию каким-либо заранее заданным измеряемым показателям. Если ожидаемые и полученные показатели не соответствуют друг другу, нужно внести исправления. Если соответствуют – примите поздравления.

Управление данными

Это транзакционная субструктура, на которой основана аналитика. Управление данными – это операции, выполняемые для обеспечения пригодности и наличия необходимых для аналитики данных.

Есть операции, обеспечивающие «чистоту» данных. В этом случае данные собираются из различных источников (базы клиентов, списки потенциальных сделок, записи контактного центра, заметки отделов продаж, файлы истории клиентов и т. д.) и «подчищаются», т. е. применяются стандартизированные адреса, названия и т. п. SAS предлагает хранить «подчищенные» обновленные данные в аналитических витринах данных, где сохраняются статистически полезные выборки. Теперь легче подготовить данные к использованию в нужный момент, поскольку все заранее подготовлено и доступно. Тогда в этих аналитических витринах данных можно по заведенному порядку проводить начисление баллов и настройку модели, создавать истории контактов и т. д. Похоже на хорошо организованную систему, не так ли?

Data Mining: дороже серебра и злата

Data Mining[1] – это полностью или частично автоматизированный анализ больших объемов хранящихся данных с целью выявления характерных значимых правил или структур. Аналитические алгоритмы, применяемые к массивам данных, могут выдавать очень сложную информацию (например, наиболее ценные клиенты по десяткам критериев) или очень простую (например, составление списков клиентов старше 50 лет в определенной местности, покупающих какой-либо продукт). Такая автоматизация функций, часто по традиции осуществляемых исследовательскими маркетинговыми и рекламными фирмами, объясняет покупку этими агентствами компаний, выполняющих Data Mining. Инструменты Data Mining зависят от разработки предиктивных моделей. Модели же складываются из ответов на ключевые для каждой компании вопросы бизнеса: «Кто наши клиенты? Какие клиенты нам нужны? Как нам удержать их? Что нужно сделать, чтобы завоевать новые рынки?»

Однако результаты Data Mining требуют больше, чем просто автоматические ответы. Для извлечения полезных результатов из работ по Data Mining необходимы человеческий интеллект и планирование кампаний. В конечном итоге работает проверенный временем принцип: чем больше полезной информации имеется, тем успешнее достигаются поставленные цели.

---

[1] Data Mining – буквально «разработка данных» в том же смысле, что и «разработка месторождения полезных ископаемых». – *Примеч. науч. ред.*

И все-таки есть ряд сформировавшихся операций по Data Mining. Существуют многочисленные блок-схемы процесса, но здесь мы очень кратко рассмотрим сформулированный в SAS процесс SEMMA, дающий хороший пример работ по Data Mining. SEMMA включает:

Sampling (Выборка). Выборка статистически достоверного представительного набора данных для моделирования. Можно использовать различные существующие методы выборки.

Exploration (Изучение). Именно это имеют в виду люди, говоря: «Давайте посмотрим». Визуальное рассмотрение данных для оценки формы, вида; можно представить это как осмотр окрестностей в бинокль – где холмы, а где овраги.

Modification (Модификация). Внесение изменений в результате обнаружения новой информации на этапе изучения. На этом этапе также выполняется «ручная зачистка» – удаление или замена более подходящими данными тех данных, которые могут помешать правильному заключению.

Modeling (Моделирование). На этом уже останавливались ранее. Не будем повторяться.

Assessment (Оценка). Аналитики применяют различные методы для разработки моделей (регрессионный анализ, нейронные сети и т. д.). Оценка заключается в сравнении результатов для определения лучшего метода.

Аналитика и персонализация

Если вы попадаете на персонализированный сайт в Amazon.com (или куда-нибудь еще) и видите заставку: «Добро пожаловать снова на наш сайт, г-н Гринберг! Вот рекомендуемые вам книги, кассеты и диски», это может удивлять вас точностью предлагаемого выбора, а может и раздражать. При правильном подходе все будет предложено со смыслом, и вы что-нибудь купите.

Вход (login) на порталы осуществляется по уникальному имени пользователя и его паролю, которые присваиваются пользователю портала. Всякий раз, когда пользователь участвует в процедуре входа, появляется особое окно с конкретной информацией, связанной с пользователем на данном сайте. Например, если войти на Oraclesalesonline.com, будут показаны запланированные встречи, авиарейсы, на которые можно успеть, доступ к базе данных клиентов и последние контакты с ними, а также настроенное под пользователя представление новостей и услуг, призванное сделать общение данного пользователя с Oraclesalesonline.com полезным и персональным.

Поражает технология, скрывающаяся за персонализацией информации. Способы анализа информации и ее объемы достигают нескольких терабайт. В оптимальной системе хранилище данных клиентов будет соби-

рать информацию об отдельных лицах от всех точек соприкосновения с клиентом. Сюда можно отнести:

- Информацию с веб-сайта, накопленную из различных заполняемых клиентом форм.
- Информацию из точек продажи (Point of sale, POS).
- Информацию из хранилищ данных ERP, таких как данные от Business Intelligence Warehouse Call Center (SAP).
- Информацию о клиентах из системы автоматизации работы торговых представителей.
- Информацию, собранную по различным направлениям маркетинга:
  - Данные из приложений автоматизации маркетинга.
  - Данные из результатов опросов об отношении клиента и занимаемой им позиции.
  - Отклики на кампании прямой почтовой рассылки.
  - Обратная связь по e-mail-маркетингу.
  - Демографические данные, которые могут вводиться напрямую от таких отделов, как маркетинг и продажи.
- Любой другой источник данных о клиенте.

Чтобы подготовленные и настроенные данные стали полезными, необходимы какие-то действия по приданию им какой-то ценности. Это может быть управление кампаниями, e-mail, управление прямой рассылкой, поиск дальнейшей информации, формирование сообщений и еще множество других способов. Однако чтобы дойти до этапа действий, необходимы внутренние транзакции, обеспечивающие значимой информацией целевую аудиторию, например специалистов по маркетингу или планированию стратегии.

Сухие цифры передают тонкость чувств

Как же из всей этой математики, которой занято левое полушарие мозга, в правом вырабатываются теплые и приятные ощущения? На первый взгляд считать свои чувства при посещении Amazon.com всего лишь выработанным машиной опытом ощущений – чуть ли не кощунство. Но взглянем на это с другой стороны. В последнем квартале 2001 г. Amazon.com впервые (интригующий вдох) показал прибыль. Причины были разные, некоторые – довольно банальны (сокращение 1300 сотрудников в целях снижения затрат и различные ухищрения с бухучетом), но одна из заявленных причин заключалась в использовании значительно усовершенствованной системы CRM, выжавшей солидное число дополнительных продаж в предновогодние праздники благодаря постоянно укрепляемому персонализированному опыту. И это не встречаясь с ними лицом к лицу!

Какие модели используются для персонализации? В сфере продаж постоянно применяются две-три. Чаще всего встречается модель персонализации на основе коммерческих предложений; она же и наиболее знакома. Исходя из начисленных баллов, о которых говорилось выше, некоторые клиенты получают бесплатный образец краски для волос. Эти клиенты входят в целевую группу, в которой высока вероятность совершения покупок и низок риск вызвать раздражение. В этой группе отслеживается и замеряется отклик, модели и процессы уточняются, повышая шансы на успех и снижая риск неудачи второй попытки. То же самое повторяется для третьей попытки. *Ad infinitum*.

Совсем недавно стали появляться новые системы, предлагающие продукты интерактивной персонализации в реальном времени, где Интернет становится критически важным дополнением к способам связи с клиентами. В этом контексте интерактивность означает, что эти средства могут использоваться для инициирующих действия исходящих посланий (кампании прямого маркетинга), а также для реагирующих входящих связей, например, когда клиент инициирует сеанс связи с веб-сайтом электронной коммерции. Подобный продукт SAS именуется Interaction Manager (Менеджер взаимодействий) и обеспечивает согласованность работы с клиентом по каждому каналу связи, или точке соприкосновения, независимо от того, кем инициирован диалог. В связи с аналитикой режим реального времени ставит серьезные проблемы. Вспомним начисление баллов. Сколько, по-вашему, времени нужно сайту Amazon.com, чтобы начислить баллы примерно 42,7 миллионам клиентов в связи с вероятностью приобретения ими продукта X? Поскольку Amazon.com фактически не реагирует в реальном времени, каким образом достигается ускоренная реакция на покупки клиента и выдача новых более точных предложений этому клиенту? В этом суть управления взаимодействиями – способности немедленно принять квалифицирующие решения, когда клиент ищет хорошую книгу, чтобы почитать в выходные. Собранная информация обеспечивает данные для отображения заказов клиента на его действия, так что наряду с выделением действий клиента устанавливается контекстно-определяемое взаимодействие. После этого делается предложение. В идеале в этом процессе должны участвовать несколько точек соприкосновения с клиентом. Если известно, как клиент реагирует по телефону, факсу, e-mail и через Интернет, можно послать ему соответствующее сообщение или предложение по каналу, наиболее предпочтительному для компании. Проще говоря, если клиент звонит, чтобы заказать то, что ему предложили по почте, и оплачивает заказ кредитной карточкой по телефону, но отказывается от аналогичного предложения, которое он получил по e-mail и которое можно было оплатить через Интернет, попробуйте отгадать, каким способом вероятнее воспользуется этот клиент, покупая что-либо?

Управление взаимодействиями – один из новейших подходов, требующий решения серьезных проблем. Многие компании хотели бы использовать управление взаимодействиями для координации аналитической

работы. Когда при выполнении определенного условия срабатывает процедура эскалации (trigger), указывая на то, что необходимо принять решение на основе поведения клиента, менеджеру взаимодействий можно послать данные: идентификатор клиента, информацию о точке соприкосновения и действиях, которые привели к срабатыванию механизма включения принятия решения. На основе бизнес-правил, сформированных предиктивной моделью для данного клиента, его истории и т. п. менеджер взаимодействий может принять решение, которое затем реализуется через соответствующий способ связи. Эта модель более «реально-временная» и персонализированная, чем предыдущая, основанная на предложениях. И она более привязана к цели-мечте – иметь полное представление клиента, доступное во всех отделах компании по всем каналам связи с клиентом и всем, кому нужно его видеть. Есть, разумеется, у такой модели и слабости. Например, сиюминутная вспышка щедрости клиента может быть интерпретирована как долгосрочное поведение, что в будущем приведет к неверным решениям. Необходимо тщательно подключать описательную аналитику и историю клиентов, чтобы одномоментные события, происходящие в реальном времени, получали надлежащий отклик.

SAS Institute

SAS – это, что называется, настоящая фирма. Одна из компаний, хорошая репутация которых мне была известна. Но когда я увидел, как реально ведутся дела, поговорил с заказчиками и партнерами, увидел продукты, ощутил дух – я понял, как сильно недооценивал компанию. Это классная компания с прекрасными людьми и великолепными продуктами. Мой энтузиазм родился из долгого и внимательного изучения. У многих компаний есть аналитика, но с гораздо более скромными реальными результатами. Поверьте, возможно, SAS – именно та компания, куда вам стоит обратиться за аналитикой и информационно-справочной системой для бизнеса. Рассмотрим связанные с CRM продукты этой фирмы подробнее, в силу их репутации. Вот лестный отзыв Празанны Дope (Prasanna Dhore), ветерана CRM, старшего вице-президента в Dreyfus Corporation и руководителя одного из наиболее удачных проектов CRM: «Других, настолько же гибких, просто нет. Никто не сравнится с SAS. Для нас это по-настоящему ценный пакет». Об этом твердят все клиенты, поэтому перед изучением процесса аналитики посмотрим на эту действительно интересную компанию.

Краткая информация о компании

Штаб-квартира SAS Institute расположена в Кэри – пригороде г. Релей, Северная Каролина. Это одна из крупнейших частных фирм в мире с оборотом свыше 1 млрд. долларов и почти 9 тыс. сотрудников в 190 отделениях в 53 странах. Фирма была на слуху уже с 1976 г. – достаточно долгий срок по меркам ИТ. Разработано более 90 продуктов, многие из

которых ориентированы на аналитику и маркетинговый аспект CRM, но охватывают значительно более широкий круг возможностей. Есть даже работающие в Интернете ASP-продукты (Intelivisor). Более 37 тыс. правительственных, университетских и бизнес-сайтов во всем мире пользуются продуктами SAS. Среди клиентов SAS – 98 компаний из списка 100 крупнейших компаний мира и 90% компаний из списка 500 крупнейших компаний мира (журнал «Fortune»). Это очень хорошо капитализированная компания с годовыми отчислениями за пользование 35 000 установленными комплексами продуктов. Мировой лидер в информационно-аналитических системах для бизнеса, а с недавних пор – и серьезная величина в области CRM.

При всем этом самым замечательным фактом мне показалась следующая статистика. В 2001 г. текучесть кадров составила 3,9%. SAS по опросам постоянно называют в двадцатке, тридцатке, сотне лучших по условиям труда фирм в США, в противоположность общему положению в ИТ, где текучесть превышает 20%, а сотрудники не страдают лояльностью к своим компаниям. Более того, SAS – одна из всего двух компаний, ежегодно входивших в список «100 Best Places to Work in America» (100 лучших мест для работы в Америке) на протяжении всех пяти лет, когда журнал «Fortune» составлял этот список. А в этом списке за 2002 г. SAS – на третьем месте! Это серьезное достижение, особенно если вспомнить мое утверждение о важности корпоративной культуры для формирования взаимоотношений клиентов с производителями. В городке SAS площадью 400 га имеется свой центр здоровья с двумя докторами и несколькими медсестрами, двумя детскими садами и тремя спортзалами. Есть даже финансируемая в частном порядке школа на 650 детей, три бассейна, беговые дорожки, несколько кафе с льготными ценами, два футбольных поля. К сотрудникам относятся в высшей степени внимательно.

Раз уж это аналитическая компания, все статистически обосновано. Собственный центр здоровья позволил сэкономить 4 млн. долларов на медицинском обслуживании, поскольку болезни лечатся на ранних стадиях. Низкая текучесть кадров сэкономила 75 млн. долларов на поиске, обучении, вводе в курс дела новых сотрудников и пр. Это компания левого полушария, мыслящая правым полушарием и обладающая великодушной корпоративной культурой.

Небольшой конкретный пример: Dreyfus Corporation

Возможно, это один из лучших примеров большого успеха в CRM. Точкой отсчета для успеха в сфере финансовых услуг является удержание активов. Уход на пенсию, неудовлетворенность клиента, инвестиции в инструменты, с которыми данная компания не работает (в том числе), – по этим причинам клиенты уводят свои активы и уходят куда-то еще. В среднем по отрасли финансовых услуг этот показатель исторически держался на отметке около 22%. Когда Празанна Доре начинал свой

проект CRM с Dreyfus Corporation в 1997–1998 гг., компания держалась как раз на этом среднем уровне. Естественная убыль активов, вызванная уходом клиентов, серьезно беспокоила компанию, в управлении которой находилось более 130 млрд. долларов в более чем 180 портфелях инвестиционных фондов по всей стране. Его цели? Сократить уход активов (повысить удержание) и увеличить продажи. Разработанный им план базировался на нескольких предположениях:

- Подогнать корпоративную культуру под изменения, которые неизбежно должны были произойти.
- Добиваться результата постепенно, каждый квартал понемногу улучшая показатели, а не «все сразу большим скачком».
- Использовать продукты SAS для моделирования, прогнозирования, Data Mining, записи и общей аналитики.

План сработал. Увод активов в Dreyfus Corporation составил 7% , что г-н Доре назвал «естественной убылью». Продажи фирмы в 2001 г. значительно возросли, тогда как все остальные учреждения финансовых услуг переживали почти беспросветный спад. Бесспорный успех.

Основные аналитические продукты CRM

Я не рассматриваю подробно продукты SAS, как делаю это для некоторых компаний в других главах. Причина иного взгляда на комплекс продуктов SAS состоит в том, что подход SAS к построению продукта прямо противоположен практикуемому большинством других разработчиков. Готовые (out-of-rhe-box), простые в использовании возможности продуктов, такие как автоматизация маркетинга, у SAS строятся под заказ. Что-что? Сейчас объясню.

Большинство производителей выстраивают свои продукты сверху вниз. Имеется определенный набор готовых функций, которые можно настраивать под требования заказчика с помощью прилагаемого набора инструментов. Этот подход работает вполне нормально. Например, PeopleSoft предоставляет комплект PeopleTools со своими приложениями, у Siebel есть свой инструментарий, а у SAP есть инструментарий плюс высоко специализированные API, которые облегчают и упрощают настройку, и т. д. У SAS другой, свой взгляд на это дело – строить продукт начинают снизу. Программные механизмы гибкие и настраиваются в готовом виде. Можно заставить делать их все, что угодно, если собрать соответствующие приложения из многих предлагаемых. Например, есть продукт Enterprise Miner для Data Mining, считающийся одним из лучших, если не лучшим на рынке. Он отбирает, изучает и моделирует данные, предлагая различные схемы для интерпретации, основанной на критериях. Горизонтально и вертикально практически нейтрален. Но при использовании в CRM, а особенно в EMA, может стать бесценным средством синтеза глубоких и широких знаний, мертвым грузом лежащих в хранилище данных клиентов. Продукт можно настроить для совместного использо-

вания с Marketing Automation от SAS Institute – комплектом приложений, часть которых свои, от SAS, а часть пришла вместе с приобретением британской фирмы Intrinsic в ноябре 2001 г. Следуя общему подходу, фирма Intrinsic обеспечила компоненты управления кампаниями комплекса, а SAS предоставила следующие компоненты: Enterprise Miner 4.2 (по состоянию на 2002 г.); Warehouse Administrator 2.2 (Администратор хранилища), предназначенный для извлечения, преобразования, загрузки данных, а также для управления данными; AppDev Studio 2.0, предназначенный для создания основанных на Интернете приложений для формирования отчетов. Есть еще несколько необязательных компонентов.

В этом состоит типичный подход SAS. Имеются широко настраиваемые продукты CRM, позволяющие создавать вертикальные приложения, такие как Churn Management for Telecommunications. Forrester Research считает флагмана продуктов CRM от SAS – Marketing Automation – великолепным, когда нужен сложный анализ данных, замечая: «Превосходен при сложной сегментации клиентов».

Адрес их веб-сайта: *http://www.sasinstitute.com/*.

PeopleSoft: управление эффективностью (EPM) и система показателей клиента

Аналитика PeopleSoft – это нечто, поскольку фирма является сильнейшим производителем продуктов класса Enterprise (подробнее о таких продуктах рассказывается в главе 12). Это один из двух производителей (второй – SAP), встроивших сбалансированные системы показателей (Balanced Scorecard) в свою аналитику с помощью своих приложений EPM (Enterprise Performance Management), причем предлагается встроенное создание отчетов этой аналитики в реальном времени. Если хочется увидеть результаты какого-то выполняемого моделирования, то они отображаются прямо на странице с помощью специально настроенного для вас портала. Например, руководитель маркетинговой службы увидит на странице результаты моделирования удовлетворенности клиентов в выбранном им формате.

Подход PeopleSoft заключается во вводе ключевых показателей эффективности (KPI – key performance indicator) в систему показателей клиентов (Customer Scorecard), с которой эти показатели сравниваются. Есть аналитические шаблоны для рентабельности (Profitability), активности продаж (Sales Activity), маркетинга (Marketing) и поддержки (Support). В конце 2001 г. было выпущено ПО для моделирования поведения клиента (CBM – customer behavior modeling) – попытка применения предиктивного анализа. В статье на SearchCRM.com Робб Экслунд (Robb Eklund), вице-президент по маркетингу CRM-продуктов PeopleSoft, прибег к хоккейной аналогии: «Идея в том, чтобы катиться туда, куда скользит шайба, а не туда, где она только что была».

Хранилищем для всех данных служит продукт Enterprise Warehouse (EW) фирмы PeopleSoft. Аналитические приложения были сертифицированы Balanced Scorecard Collaborative (Сообществом сбалансированных систем показателей). Считается также, что эти продукты архитектурно совместимы со стандартом CIF (Customer Information Factory – Фабрика клиентской информации). Продукты достаточно сложны и отличают PeopleSoft от других производителей.

Персонализация и тайна частной жизни

Когда все индивидуальные данные клиентов собираются и хранятся, остро стоит вопрос защиты тайны частной жизни (privacy). Эта проблема – часть баталий об Интернете в целом. Какое количество собранной информации и какая сохраняемая информация составляют нарушение privacy? Cookies – те самые коротенькие файлы, генерируемые веб-сайтом и передаваемые на него при повторном входе, являются предметом общего спора. В итоге управление файлами cookies стало стандартной частью двух самых распространенных броузеров – Internet Explorer и Netscape Navigator.

Персонализация подразумевает значительно более полный сбор данных, так что о вас как об индивидуальном лице за достаточно долгий период накапливается существенный объем информации из различных источников. Хотите ли вы, чтобы сайт-похититель информации знал, что вы постоянно загружаете ПО, связанное с завещаниями и недвижимостью? Хотите ли вы, чтобы он засек все использованные вами кредитные карточки? Хотите ли вы, чтобы сайт *www.dot.com* знал, что вы церковный староста – на основе информации о том, что вы скачали трактат о сущности Троицы? И готовы ли вы к граду предложений юридических услуг по наследованию или религиозных статей? Какую информацию о своей семье вы бы хотели хранить в чьей-то там базе данных?

Net Perceptions – фирма, специализирующаяся в персонализации в реальном времени, разработала исключительно жесткие стандарты охраны privacy. Две выдержки разъясняют суть проблемы:

> «Net Perceptions поддерживает права частных лиц на защиту их privacy онлайн, поэтому мы собираем только минимум информации. Реализуя соблюдение этих требований, фирма Net Perceptions является соучредителем или активно поддерживает несколько стандартов защиты privacy, в том числе:
>
> - Активное членство в сетевом альянсе по защите тайны частной жизни (OPA – Online Privacy Alliance).
> - Лицензиат правильного поведения по программе TRUSTe.
> - Авторское членство в рамках стандарта ICE (Information Content Exchange – Обмен информационным наполнением).

- Полное соблюдение OPS (Open Profiling Standard – Открытый стандарт профилирования).
- Соблюдение требований к члену DMA по договору DMA защиты privacy.»

Net Perceptions, как и другие компании, занимающиеся персонализацией, серьезно относится к защите privacy. Все указанные организации и стандарты являются средством защиты права на частную жизнь всех граждан. Это ни в коем случае не допускает пренебрежительного отношения.

Сетевой альянс OPA является межотраслевой организацией всего частного сектора, а не только сферы ИТ. В нее входят не только крупные компании, такие как 3M или Bank of America, но и самые разнообразные учреждения, вроде Information Technology Association of America, Motion Picture Association of America, American Institute of Certified Public Accounts.

Как организация OPA вырабатывает для своих более ста глобальных корпораций-участников стандарты защиты частной информации, которые при их соблюдении обеспечивают надежную защиту privacy. OPA выделяет отдельные компоненты, которые должны входить в любой пакет безопасности или защиты privacy, предполагаемый для приобретения или использования, а также учитываться в средствах персонализации. Для организации есть пять общих правил:

- Публично принять политику privacy и придерживаться ее.
- Сообщать и уведомлять о политике privacy (как делает Net Perceptions в своем заявлении о раскрытии, которое легко обнаружить).
- Предоставить частным лицам возможность выбирать, каким образом их персональная информация будет использоваться онлайн, особенно при использовании в иных целях, чем те, в которых такая информация собиралась (вариант разрешения Opt-In). Минимальное требование – обеспечение частным лицам возможности запретить использование информации (вариант запрещения – Opt-Out). Согласие на использование третьими сторонами также должно быть вариантом для выбора (Opt-In и Opt-Out).
- Обеспечить защиту собранных данных и разработать стандарты, гарантирующие их надежность и точность. Если информация предназначается для передачи третьим сторонам, то передача должна соответствовать стандартам или процедурам защиты этой информации. Третья сторона должна обеспечить целостность данных при передаче.
- Принять меры, обеспечивающие точность, полноту и актуальность данных. Должны быть установлены механизмы решения проблем и защиты от внесения несанкционированных изменений.

Программа TRUSTe – широко известный и пользующийся доверием источник, куда вписаны многие владельцы сайтов электронной коммер-

ции. Программа ориентирована исключительно на онлайновое сообщество. Обычно узнаваемая по веб-сайтам, имеющим «ярлык доверия» (trustmark), программа TRUSTe разработала жесткие стандарты, которые не только устанавливают параметры защиты информации клиента, но и обеспечивают весомое доказательство соблюдения нормативных актов для соответствующих государственных органов. Это коммерческое независимое предприятие, которое получило общее признание онлайн-сообщества. Соблюдение стандартов участниками программы постоянно под контролем. Проводятся первичные, а затем регулярные проверки соблюдения требований TRUSTe. Частью проверки является создание фиктивного пользователя с отслеживаемыми личными данными (часто называемое «тестом на красное»), так что TRUSTe может самолично убедиться в том, что проверяемый сайт соблюдает требования программы. И наконец, программа полагается на пользователей онлайн, которые сообщают о нарушениях; для облегчения процесса разработана специальная форма-сторож.

По мере того как все больше и больше личной информации собирается в сфере общего доступа, для дальнейшего обеспечения защиты созданы группы по стандартам, такие как Information Content Exchange (ICE) и Open Profiling Standard (OPS). Группа ICE, созданная теми же, кто возглавляет стандарт CRM CPExchange, дает стандарт управления и передачи данных и информационного наполнения (контента) между партнерами по сети с одной стороны и «синдикатором» (создателем информации) и «подписчиком» (получателем информации) – с другой. OPS – это модель, продвигаемая компанией Netscape, которая обеспечивает основы для формирования «персональных профилей» в Интернете, одновременно защищая пользователей от «крайностей» в использовании этих профилей с помощью разрешения (вариант Opt-In) или запрета (Opt-Out).

Теперь второй отрывок:[1]

> «Стандарты защиты privacy для клиентов фирмы Net Perceptions:
>
> Net Perceptions разрабатывает и продает различные программные продукты, предназначенные для помощи заказчикам в формировании персонализированных предложений продаж или контента для индивидуальных клиентов. Продукты фирмы Net Perceptions не требуют сбора профилирующих данных, таких как фамилии/имена или контактная информация для формирования персонализированных рекомендаций. Net Perceptions призывает всех своих клиентов принять стандарты защиты privacy, принятые самой фирмой, и обеспечить свободный доступ к этим стандартам».

Успокаивающим фактором в этом втором отрывке является то, что Net Perceptions в определенной степени нашла часть «золотого руна»: сбор

---

[1] Оба отрывка воспроизводятся по тексту с сайта Net Perceptions: *http://www.netperceptions.com/*.)

анонимных данных с целью точной персонализации. С точки зрения обязательств защиты privacy фирма создает некую парадигму.

Беспроводная персонализация

Высшим проявлением персонализации в младенческие годы XXI века стала реализация на «малом экране», причем малый экран – уже не телевизор, а скорее PDA или сотовый телефон. О мобильном сотруднике продаж уже позаботились фирмы SalesLogix, Siebel и другие, выпустившие «беспроводные» версии своих приложений автоматизации работы торговых представителей. А как насчет мобильного клиента? Что делать, если, мчась в автомобиле по загородному шоссе, я вспомнил, что забыл заказать цветы к годовщине свадьбы? А что если войти с карманного Palm M505 или Compaq IPAQ 3870 (предварительно запарковавшись) и разыскать специальное предложение роз для тех, кто уже заходил на этот сайт цветочной фирмы? Щелк. Щелк. Щелк... Розы уже заказаны и отосланы. Сохраненная персональная информация инициировала отправку соответствующего предложения на мой PDA, и она же позволила мне ответить на предложение заказом. Этот прекрасный сценарий из завтра уже встречается и сегодня.

Веб-шопинг становится крупнейшим сегментом рынка розничных продаж. Прогнозируемый оборот сделок электронной коммерции по принципу B2C, по оценкам международной консалтинговой фирмы Ovum, должен был вырасти с 88 млрд. долларов в 2002 г. до 361 млрд. долларов в 2007 г. К тому же, несмотря на экономический спад и снижение продаж наладонников Palm, рынок этих изделий продолжает расти опережающими темпами. Компания IDC (International Data Corporation) прогнозировала рост рынка PDA на 55,9% в 2000 г. (при росте в 26,6% в 1999 г.) при ожидаемых годовых темпах 27,8% в 2000–2004 гг. Пока эти предсказания не сбылись, однако налицо устойчивый рост с темпами примерно в половину от прогнозируемых. Растущий веб-шопинг и наладонники грозят опустошить кошельки американцев и заставляют облизываться торговцев. Шопинг уже не привязан к месту и ничем не скован. Сегодня покупки можно делать на ходу – везде и всегда. Все завоевавшие признание устройства PDA (Palm, Visor, Pocket PC и Blackberry) снабжены беспроводными возможностями либо возможностями, специально разработанными для устройства или реализуемыми через подключаемый прямо к устройству мини-модем от таких компаний, как Go America (карманные ПК) или Omnisky (ручные или карманные ПК). Персонализация в идеале – беспроводное приложение, способное связываться с любым беспроводным устройством – от PDA до сотового телефона и пейджера.

По состоянию дел даже теперь до этого еще идти и идти. Многие компании, образованные для предоставления каким-то образом персонализированной новостной ленты: спорт, новости науки и техники, бизнес,

события в мире, исчезли вместе с лопнувшей армадой dot.com и спадом 2001–2002 гг. Некоторые из крупных онлайновых новостных компаний, таких как ESPN и другие, поставляют грубо персонализированное наполнение для передачи на беспроводные устройства или, по крайней мере, для просмотра с них. Это, конечно, лучше 12-символьных отрывков новостей, появившихся в 2002 г., но для просмотра требуется значительная доработка. Пока еще нет реально прорывного приложения. Тем не менее уже открыто несколько значительных порталов, обладающих потенциалом для этого. Например, у Oracle есть Oracle Mobile – беспроводной портал, доставляющий наполнение в PDA. Большинство производителей CRM тоже заимели такие порталы и с 2002 г. интегрировали свои беспроводные режимы в последние версии приложений.

Наиболее вдохновляющим мотивом персонализации в мире беспроводных технологий является то, что нет ничего более персонального, чем мобильный телефон или PDA, которые носят с собой в кармане или бумажнике. В отличие от настольного компьютера, который вы не двигаете с места, если только не собрались выбросить его в окно, мобильный телефон или PDA всегда с вами. Он сопровождает вас во всех поездках. Как и пейджер. Небольшая программа передает вам информацию, и вы воспринимаете это как персональное обслуживание. Когда на ваш телефон приходит информация, он жужжит или исполняет «Турецкий марш». Это не только полезно, это круто. И мировые компании персонализации хорошо осознают это. Полезное и модное всегда продается.

Беспроводная персонализация – в высшей степени привлекательное направление развития. У каждого – свое устройство, настроенное на передачу информации лично владельцу. Тут уж почувствуешь себя нужным, правда?

Насколько персонален бизнес?

Вы можете спросить: «Ну, а моему-то предприятию что это даст? Про Amazon.com я понял». При таком подходе забыта одна важная вещь. Amazon.com – тоже предприятие, нацеленное на людей или другие предприятия. Оно должно все время быть рентабельным – просто и ясно. Сохраняя клиента (вас) в сердце своей бизнес-модели и, я полагаю, вашей. Персонализация и аналитика предоставляют вам инструмент маркетинга – супероружие в борьбе за долю рынка клиентов.

Миллионы покупателей – онлайн и в магазинах – скоро перейдут на покупки по мобильным телефонам и через PDA. Инструменты персонализации делают этот процесс классным, несложным и личным. Они работают хорошо, когда помогают творческому мышлению, а не подменяют его. Но ведь они уже работают.

9

Управление взаимоотношениями с партнерами: еще одно важное «прочее»

С развитием «неоклассической» экономики и ее все большим усложнением и проникновением в так называемую «старую» экономику еще острее становится необходимость управления партнерскими взаимоотношениями. Тому есть несколько вполне оправданных причин:

- Экономика предъявляет жесткие требования. Необходимо сосредоточиться на основной деятельности. Большую часть всего остального можно передать для выполнения третьим сторонам.
- Экономика предъявляет жесткие требования. Нет средств для инвестирования в новые области квалификации сотрудников. Нужно найти партнеров, которые смогут расширить предложения продуктов.
- Экономика предъявляет жесткие требования. Невозможно увеличивать уже имеющийся персонал продаж. Необходимо искать альтернативы прямым продажам.

Есть весьма убедительные доводы в пользу партнерства и каналов продаж после выхода американской экономики из спада 2001–начала 2002 гг. На непрямые каналы такого типа приходится от 30 до 70% всех продаж в мире, а расходы оцениваются на 40% меньше, чем при прямых продажах. Это уже достаточная причина для создания тонкой ткани партнерских взаимоотношений, которая может оказаться непрочной. Но ROI налицо. Боб Томпсон, основатель и глава консалтинговой и исследовательской фирмы Front Line Solutions, Inc., специализирующейся в PRM, считает, что хорошие системы управления партнерскими взаимоотношениями могут потенциально давать возврат на инвестиции уже через три месяца. (Да-да, дорогой финансовый директор, именно *уже*, а не *только* через три месяца.)

По оценкам ведущей аналитической группы IDC, 85% компаний из списка 500 крупнейших фирм, публикуемого журналом «Fortune», осуществляют продажи по каналам продаж, а свыше 60% всего бизнеса ИТ

в 1999 г. велось по непрямым каналам. Это 120 млрд. долларов из общего объема 200 млрд. И это лишь информационные технологии. На самом деле звучит несколько двусмысленно, поскольку ИТ – как раз та отрасль, в которой наиболее вероятно широкое использование партнерских отношений в силу сложности предлагаемых решений и невозможности всех компаний, за исключением самых крупных, обеспечивать все и для всех. Например, SAP – почти все для всех, кто имеет дело с приложениями Enterprise-уровня, а ее программа партнерств – одна из крупнейших, производимых компаниями такого типа. Фирма опирается на партнеров в различных нишах рынка, на вертикальных рынках при поиске перспективных контактов (наводок, leads) и при продажах, а также в других совместных акциях.

SalesLogix, ведущее подразделение группы компаний Sage Group PLC в области автоматизации работы торговых представителей для средних предприятий, имеет свыше 4 000 клиентов, причем почти 80% всех продаж приходится на каналы продаж. Сейчас насчитывается более 300 партнеров-продавцов ПО, интернет-предложений и услуг.

Помимо поставщиков ПО, страховые и автомобильные компании полагаются на сеть дилеров, являющихся партнерами в формировании дохода. McDonald's для получения прибыли опирается на сочетание принадлежащих компании ресторанов и независимых франчиз. Другими словами, мы живем в мире партнерств. Попробуйте представить себе Биг-Мак без McDonald!

С распространением Интернета партнер по продажам становится просто частью всей корпоративной экосистемы, ее независимым сегментом, неотъемлемым от всей экосистемы, сформированной вокруг компании, и зависящим от нее. Канал продаж также помогает компании более эффективно расширять свое присутствие в новых географических и вертикальных рынках, укреплять связи с клиентами, настраивать объемы и размеры под спрос покупателей, удерживать конкурентное превосходство, повышать долю на рынке и укреплять приверженность бренду. Каналу продаж нужны предлагаемые компанией продукты/услуги для продаж клиентам, а компании нужен канал продаж для продажи своих продуктов/услуг покупателям, которые неявно становятся клиентами самой компании. Симбиоз? Конечно. Очень трудно управляемый? Разумеется.

В этом-то и дело. Партнерами очень трудно управлять. На практике, хотя большинство предприятий видят ценность партнерств, цели партнерства часто не достигаются. Странно, но оптимизма хватает несмотря на результаты.

Журнал «B to B» (*http://www.btobonline.com/*) совместно с PepperCorn, Inc. провел опрос по теме партнерства. Опубликованные в январе 2002 г. результаты оказались красноречивыми, но не слишком поразили.

Из нескольких сотен опрошенных 77,6% считали, что альянсы и партнерства полезны для экономики (на тот момент находившейся в состоянии спада). Наиболее популярными типами партнерств оказались ссылки и контент в Интернете (27%), а также географически распределенные партнерства (16,1%). Самыми важными целями были названы рост объема продаж и выручки от реализации (66,1%), а следующими по важности (далеко отставшими) – повышение узнаваемости и продаж (43,9%). Среди прочих целей упоминались формирование бренда, повышение доверия и другие, едва различимые по проценту тех, кто их указал. Озадачил результат по проценту неудачных партнерств. Свыше 72,1% из тех, кто хотел повысить объем продаж и доходы, потерпели неудачу. Более 64%, стремившихся расширить узнаваемость бренда и продажи, не сумели добиться этого. Сверх того, в среднем около 75% всех других целей не были достигнуты. Не слишком вдохновляющие итоги, не так ли?

Так стоит ли вообще связываться с партнерствами? Стоит, потому что это шанс. Может, это и банально, но действительность состоит в том, что в случае успеха партнерства обеспечивают компании реальную ценность, положительно влияющую даже на рыночные оценки. Но партнерствами нужно правильно управлять; впрочем, как и всем остальным.

Дорога к PRM

Есть, однако, довольно простые рецепты успеха в партнерской игре. Некоторые довольно очевидны, другие – нет, но все они необходимы. Придерживайтесь дороги, и она приведет вас к успеху.

Оцените потенциал партнерства

Перед тем как создать партнерство, оцените, насколько эффективным оно может быть. Может, это навязло в ушах, но такова реальность. Найти партнеров нетрудно. Всегда есть небольшая или крупная компания, по какой-либо причине желающая стать партнером другой компании. Вопрос в том, насколько это целесообразно. Например, компания Live Wire, в которой я работаю, создала партнерства с очень небольшим числом системных интеграторов – и огромных компаний, и довольно скромных по размерам. Но каждый из этих интеграторов вносит нечто, дополняющее сильные стороны предложений Live Wire, а сильные стороны Live Wire по-своему дополняют каждого из них. Большинство этих партнерств до сих пор были успешны. Наши цели хорошо сопрягаются. Другая компания, в которой я работал, в разное время хотела стать партнером почти каждого производителя ИТ на планете, и большинство этих попыток были безуспешными, поскольку не было надежной основы. Равняйтесь на тех, кто дает результат.

Сравните корпоративные культуры

Убедитесь, что культуры компаний-партнеров дополняют друг друга. Правило простое, но абсолютно обязательное. Не связывайтесь с акулами, если вы не акула. Если вы акула (позор на вашу голову!), то таким же должен быть и ваш партнер. Вы обязаны иметь общее видение, попросту говоря, нужно любить своего партнера. Любое партнерство, где главные заинтересованные лица не нравятся друг другу, обречено на провал.

Определитесь с ключевыми сотрудниками

Необходимо, чтобы руководящие заинтересованные лица укрепляли партнерство сверху. Это не те заинтересованные стороны, что были описаны в главе 4. Это руководители, специально занимающиеся партнерствами, – менеджер или вице-президент по альянсам. Если целью партнерства является увеличение доходов, то обеспечьте, чтобы торговые представители каждого из партнеров были полностью в курсе предложений друг друга.

Заведите порядок

Обеспечьте наличие четкого порядка и правил вмешательства и улаживания неурядиц. В процессе работы неизбежны шероховатости и нестыковки, особенно если приходится управлять каналом, у которого есть несколько партнеров, занимающихся одним и тем же. Кому даются наводки и почему? Кто-то из партнеров в какой-то момент почувствует себя обойденным. Нужно иметь аппарат и порядок разрешения споров. Все их обиды нужно предвидеть и предусмотреть механизмы их сглаживания. Убедитесь, что каждый партнер понимает, что он получает и чего не получает от партнерства, чтобы свести недопонимание к минимуму.

Совместная работа

Работайте вместе, в сотрудничестве, да-да, совместно. Помните, что реально вы иногда сотрудничаете с теми, кто является вашим конкурентом в других областях и партнером ваших конкурентов. Сравните список партнеров Siebel и PeopleSoft. Заметьте, что многие названия повторяются. Однако вас не касается, с кем вступает в партнерство ваш партнер, если это не вызывает конфликт. Решите, насколько партнер будет важен для вашей компании, а затем работайте в сотрудничестве с ним. Не таите на него обиду за то, что он работает с другими. У вас тоже не один партнер.

Смешение программ партнеров

Перечисленные правила дают некоторые корректировки и установки для управления партнерствами, повышающие шансы на успех. Но партнер-

ства все-таки разрываются. Управление сложными взаимоотношениями требует больше, чем просто правил и доброй воли. Взглянем на программу партнерств компании Siebel и ее уровни, чтобы представить себе пример всего комплекса:

- Партнеры по консалтингу (Siebel Consulting Partners)
- Партнеры платформы Siebel (Siebel Platform Partners)
- Технические партнеры (Siebel Technical Partners)
- Партнеры контента (Siebel Content Partners)
- Партнеры ПО (Siebel Software Partners)

По каждому из этих направлений имеется три категории программ:

- Техническая (Technical)
- Маркетинг (Marketing)
- Продажи (Sales)

В каждом из пяти направлений есть также различные уровни:

- Стратегический (Strategic)
- Главный (Premier)
- Базовый (Base)

В каждом из них действуют свои правила и положения. В каждом направлении есть обязательства – финансовые, человеческие или другие, необходимые для сохранения партнерства. Другим словами, если нет надлежащего управления, наступит полный хаос. У Siebel есть чем управлять. Неудивительно, что в последние два года наблюдался взрывной рост приложений, направленных на достижение управляемости и успеха партнерств. Называются эти приложения управлением взаимоотношениями с партнерами (PRM).

PRM в чем-то сродни CRM по замыслу. Вот что говорит Боб Томпсон:

> PRM – это бизнес-стратегия по выбору и управлению партнерами с целью оптимизировать их долгосрочную ценность для предприятия. По сути это означает правильный выбор партнеров, работу с ними для достижения ими результата в сделках с общими клиентами и обеспечение в итоге удовлетворенности и успеха конечного потребителя и партнера. Однако PRM находится в стадии, на которой CRM находилась два года назад.

Боб Томпсон также создал превосходный веб-сайт CRMGuru (Гуру CRM) (*http://www.crmguru.com/*), посвященный PRM и CRM.

Иногда термин «электронное партнерство» (e-partnering) применяется вместе с понятием PRM или вместо него. Но PRM и электронное партнерство не идентичны. Электронное партнерство представляет собой всеохватывающую систему – комплекс стратегии, процессов, электронных инструментов и методологии. В этом комплексе PRM представляет стратегию и инструменты.

PRM – один их тех небольших, но быстро растущих сегментов «вселенной CRM», который только начал реализовывать свой огромный потенциал. В 2000 г. объем рынка составлял лишь около 500 млн. долларов, удвоившись к 2003 г. согласно данным компании Gartner, а фирма IDC утверждала, что в 2003 г. он превысит 2 млрд. долларов. Тогда Gartner присвоила этому направлению высшую категорию, признав PRM отдельной отраслью ПО с собственным «магическим квадрантом». А фирма Robertson Stephens Technology Research в своем докладе «Channel Commerce Software» отмечала: «Канал продаж представлялся тысячами фрагментированных, разрозненных структур, которыми трудно управлять. Однако это представление меняется по мере все большего осознания производителями продуктов ценности оптимизации взаимоотношений с каналами продаж, указывая на рынок, который может вырасти до 3–5 млрд. долларов в ближайшие 3–5 лет». Другими словами, PRM – это суперпопулярно!

Но не просто суперпопулярно, а еще и критически важно для миссии компании. В прогнозе, сделанном фирмой Gartner в 2002 г., утверждалось, что «к 2005 г. 90% неудачных проектов CRM будут нацелены исключительно на внутреннее организационное взаимодействие вместо распространения процесса на партнеров и создание благоприятного опыта клиента». Другими словами, исходя из (моего) определения клиента, если не осознавать, что CRM включает и партнера, так же как внутреннюю организацию и клиентов, то неудача весьма вероятна.

Сегодня предприятия по необходимости интегрируют свою цепочку поставщиков с цепочкой спроса. Как указывалось в главе 1, определение клиента включает поставщиков, производителей, партнеров и сотрудников и сегодня охватывается корпоративной экосистемой. Некоторым нравится называть это цепочкой (создания) ценности.

У партнерств есть крупные выгоды, некоторые из которых очевидны, другие – не вполне. Исследовательская фирма META Group в своей серии отчетов по PRM называет следующие преимущества:

- Создание единого цельного опыта продаж по различным организационным подразделениям.
- Увеличение рыночной доли и повышение общей лояльности к бренду.
- Синхронизация, оптимизация и осознание влияния спроса и продаж по каналам продаж.

В докладе по PRM, спонсированном компанией Allegis Corporation – ведущим производителем PRM, фирма IDC выявляет три преимущества:

- Расширение охвата рынка.
- Предложение специализированных продуктов и услуг.
- Расширенный спектр предложений и более полные решения.

Я бы добавил к этому следующее:

- Ваши возможные конкуренты становятся вашими союзниками.

- Ваша компания может сосредоточиться на собственных возможностях по основному направлению и сохранять полный сервисный охват.
- Ваши взаимоотношения руководствуются принципом «мои люди – ваши люди», так что можно обратиться к вашим партнерам, чтобы заполнить пробелы в связях с клиентами.

Все это может реально обеспечить предприятиям, использующим PRM, способность консолидировать свои контакты и связи с партнерами-продавцами, усовершенствовать распределение перспективных контактов (наводок) и их отработку, уточнить прогнозы продаж, сократить конфликты в каналах и снизить затраты по управлению каналами.

Рассмотрим ведущую компанию связи Qwest Communications International. Компания Qwest обеспечивала значительную и растущую часть продаж по своим каналам продаж и решила сформировать под своим брендом рынок взаимодействия для улучшения показателей своих партнеров по продажам. Это означало помощь партнерам в обеспечении полных комплексных решений связи, что, конечно, было к выгоде Qwest. Используя комплекс ПО PRM от компании ChannelWave Software, Inc., фирма Qwest создала Q.Marketplace – онлайновую систему общих перспективных контактов и сотрудничества для участников программы бизнес-партнеров Qwest (QBPP). Одним из крупных преимуществ системы Q.Marketplace было сотрудничество между партнерами, обеспечивающее возможность предоставлять клиентам соответствующие решения связи (базирующиеся на возможностях Qwest). Согласно веб-сайту Qwest, участники программы могут:

- Получать предварительно квалифицированные перспективные контакты (qualified leads) от Qwest.
- Находить и совместно использовать возможности бизнеса.
- Сотрудничать с другими участниками программы для расширения имеющихся возможностей и создания предложений полных решений.
- Обеспечивать ценную узнаваемость и осведомленность среди других участников программы и конечных клиентов, формируя развитые возможности канала в предложении индивидуальных решений.
- Получать доступ к новым решениям и возможностям расширения продаж.
- Обмениваться успешным опытом.

Аналитикам из Forrester Research в Qwest рассказали, что капиталовложения в PRM окупились менее чем через год, а система Q.Marketplace была признана одной из наиболее полных программ партнерства высокотехнологичных и телекоммуникационных компаний. Крейг Шлагбаум (Craig Schlagbaum), руководитель бизнес-программы Qwest, заявил журналу «Interactive Week», что инвестиции оказались абсолютно оправданными, причем уже было предложено около 3 000 перспективных контактов, из которых 70% привели к дальнейшим действиям. «Это имен-

но та степень взаимодействия, которой можно достичь. Раньше мы просто предлагали наводку в надежде, что она будет подхвачена. Что из этого получалось – неизвестно.» Такие результаты в течение года после внедрения весьма впечатляют. Является ли это нормой для ROI в PRM? Необязательно, однако тот факт, что есть и другие примеры подобной окупаемости, красноречиво говорит о причинах постоянного роста PRM внутри CRM: это результаты.

Управление вашими партнерами

Вопросы управления партнерами значительно отличаются от проблем управления продажами и гораздо более сложны. У каждого партнера есть свой интерес в бизнесе, комплекс бизнес-процессов, распространенных в этой компании, группы своих партнеров и своих клиентов, которые платят (и эти группы могут перекрываться с вашими), своя модель бизнеса, которая, скорее всего, не идентична вашей, а личности сотрудников могут сильно отличаться, как и корпоративные культуры. Поэтому то, как они распределяют свое время и интенсивность прилагаемых партнерских усилий, будет меняться от партнера к партнеру. В определенной степени могут меняться и договорные обязательства каждого партнера. Однако каждый партнер – существенный компонент инфраструктуры вашей корпоративной экосистемы и необходим для коммерческих предложений вашим клиентам.

Еще одна «степень свободы» в сложности появляется, когда требуется решить, какие из партнеров подходят для определенных групп ваших клиентов. Число программ партнеров будет меняться в зависимости от категории. Является ли партнер реселлером, добавляющим стоимость и поставляющим профессиональные услуги (VAR, Value Added Reseller), продающим ваши услуги и добавляющим свои услуги? Является ли партнер независимым производителем ПО (ISV – Independent Software Vendor), разрабатывающим свое ПО на основе вашего продукта? Является ли он партнером обучения? Или же он партнер по общему бизнесу, обеспечивающий решение ПО, которое вы не получаете от других производителей (третьих сторон)? Это что касается функциональных соображений и вопросов культуры. А технические вопросы? Можно ли интегрировать ИТ-архитектуру, используемую вашим партнером, с вашей собственной? Поскольку узел (hub) у вас, это становится критически важным вопросом для всех ваших партнеров, так как обычно они используют разные конфигурации, соответствующие их нуждам, и пытаются «подбрасывать» своим партнеров архитектуры из своего концентратора.

У такой компании, как IBM, тысячи партнеров с разнообразными ролями, программами и целями. Например, у IBM Global Services так много субподрядчиков, что сформирована программа, переданная 22 субподрядчикам, чтобы те нанимали суб-субподрядчиков, исполняющих все договоры субподряда IBM Global Services или управляющих ими. Кроме

того, имеется специальная возможность наподобие системы планирования ресурсов (ERP), так что сторонний (не из 22-х) субподрядчик может работать с IBM Global Services напрямую. Даже если на эти договорные отношения влияет сущность альянсов, заключенных IBM Global Services с такими компаниями, как Siebel, у которых есть своя организация сервиса, это не препятствует работе IBM с SalesLogix, и т. д. и т. п.

Усложненная структура? Да, и именно в этом состоит цель интернет-интегрированных приложений PRM – управление клубком сложных партнерских взаимоотношений, зачастую небесконфликтных. Снова г-н Томпсон:

> «Стратегия работы с каналами продаж является предварительным условием эффективной системы PRM. Интернет-технология часто (но не всегда) является частью PRM, поскольку это единственный практичный способ управлять сотнями и десятками тысяч партнеров в крупных сложных каналах продаж».

Для эффективной системы PRM требуются стратегия работы с каналами и портал, который дает каждому партнеру настроенное под него представление его партнерской программы, перспективных контактов, потенциальных сделок, прогноза, целей, новостей и т. д. (рис. 9.1 и 9.2).

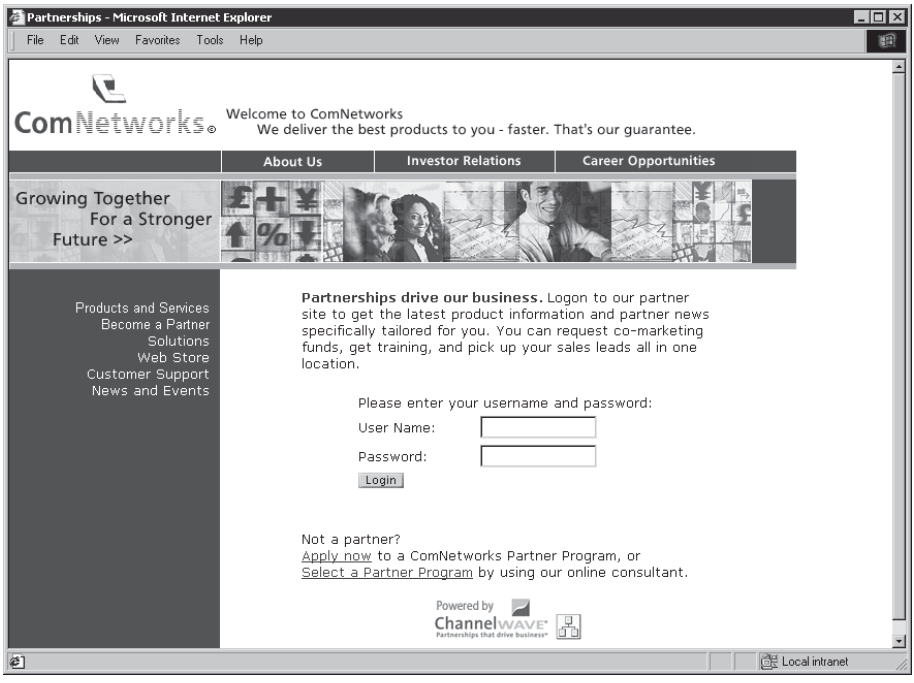

Рис. 9.1. *Вход в «волшебное королевство партнеров»: заставка портала компании ChannelWave (Copyright 2002, ChannelWave, Inc. Все права защищены.)*

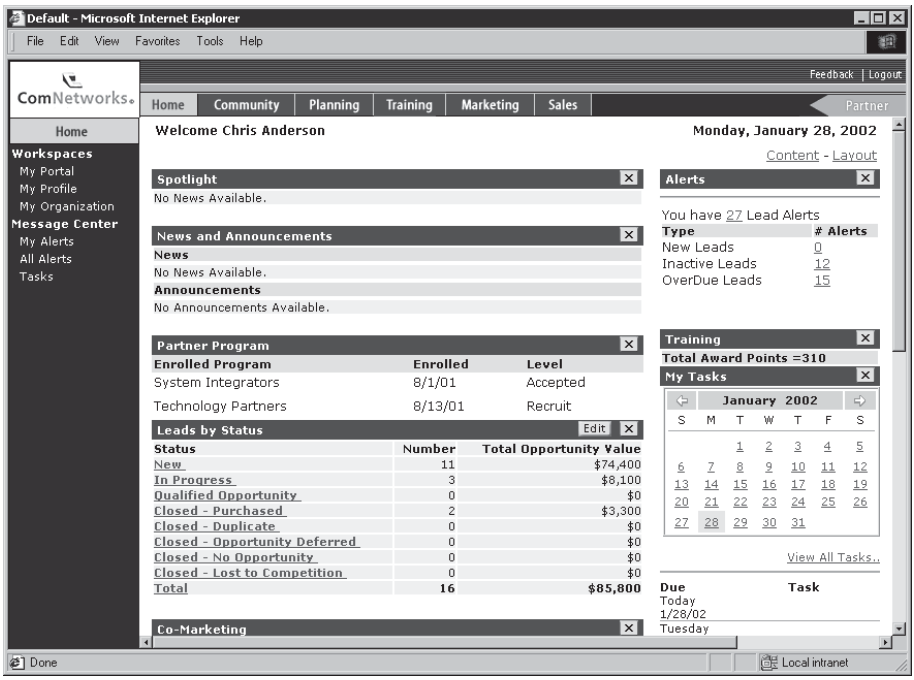

Рис. 9.2. *Главная страница портала ChannelWave (Copyright 2002, ChannelWave, Inc. Все права защищены.)*

PRM – это не только PRM

С расширением рынка PRM все сложнее определить то, что относится к системе PRM, и то, что к ней не относится. Пока PRM-кроманьонец эволюционирует до современного человека, его собрат-неандерталец – управление каналами продаж (ECM – Enterprise Channel Management) с несколько более жесткими программами управления каналами, автоматизированными средствами и стратегией – начинает свой путь к цивилизации. Пока в ECM формируются отдельные ветви, корпоративная экосистема начинает расширяться и охватывает стратегию PRM, создавая совместную коммерцию с помощью того, что Forrester Group именует Partner Hub (узел партнерства). Такой узел включает:

- Инструменты PRM в рамках выстроенной стратегии PRM.
- Дополнительную систему партнерских показателей для измерения успеха или неудачи партнеров.
- Инструменты для ведения переговоров и заключения контрактов.

Еще один аспект заключается в том, что «вертикализация» взаимоотношений с партнерами является существенной частью PRM, поскольку каналы продаж и партнеры (и метрики для их оценки) меняются в широ-

ких пределах в зависимости от отрасли. То есть стратегия и программы тоже значительно варьируются в зависимости от отрасли. Методы работы с независимыми страховыми агентами в риэлтерской сети Century 21 в корне отличаются от работы с партнерами, предоставляющими услуги, в случае производителя ПО. Но система PRM, или ECM, должна быть достаточно гибкой, чтобы реализовать любую стратегию. Сложность рынка за последние два года существенно выросла. Однако базовые компоненты, образующие данную PRM, или ECM, не изменились.

PRM – это не только SFA плюс партнеры

У системы PRM есть нечто общее с приложениями автоматизации работы торговых представителей (SFA), но этого недостаточно, чтобы исключить их как разновидность. Чтобы понять разницу между SFA и PRM, обратимся для начала к еще одному замечанию г-на Томпсона, касающемуся необходимости интеграции SFA с PRM для создания более цельной системы PRM:

> «Если продажи действительно ведутся командно – и прямые, и непрямые представители вместе работают по сделкам и нужно сообщать ход отработки конкретной потенциальной сделки, тогда и появляется смысл соединить приложения SFA с PRM или найти одно приложение, которое удовлетворит обе стороны. Другой пример – распределение перспективных контактов, которое может выдавать приложение CRM/SFA и которое должно быть направлено в приложение PRM. Так что, да, могут быть точки объединения, но не в каждой ситуации».

Короче, SFA плюс партнеры – это не PRM.

PRM – это партнерская сеть

Приложения PRM обеспечивают значительно большее, чем простое управление каналами продаж. Обычно управление каналами означает простые партнерские отношения, как их понимали в прошлом. Роберт Томпсон называет канал продаж «статичным, линейным процессом распределения». Фактически канал теснее всего привязан к реселлерам, добавляющим стоимость и услуги, чем к каким-либо другим типам партнеров. Журнал «Smart Reseller» (Продвинутый реселлер), чуткий к новым веяниям, сменил название на «Smart Partner» (Продвинутый партнер) и прогнозирует устойчивое будущее PRM. «Практически любая компания, у которой есть непрямые продажи, является кандидатом на использование ПО PRM, позволяющего управлять связями и работать с партнерами, делиться преспективными контактами и прогнозировать совместные продажи», – отмечалось в журнале. (К сожалению, журнал не успели переименовать в «Smart anything» (Продвинутое всё), поскольку в результате экономического спада его выпуск прекратился.)

В настоящее время канал продаж лучше всего, наверное, характеризуется словом *shadchen*, что в переводе с идиша означает «сваха». Корпоративной экосистеме необходима порожденная или переопределенная Интернетом партнерская сеть, выбранная участниками корпоративной сети и способная обеспечить реальное решение продажи или полное предложение услуг клиентам любого участника этой сети. В любом случае с приходом интернет-версии PRM значение партнера непрямых продаж все возрастает. Снова г-н Томпсон:

> «Часто не усматривают роли каналов партнерства – «влияющих сторон»: это те, кто не приобретает продукт для перепродажи и, возможно, не получает агентское вознаграждение, тем не менее являясь достаточно важным для компании каналом, чтобы его стоило поддерживать. Интеграторы, консультанты, аналитики отрасли – хороший пример такого канала. Клиенты делают покупки на основе рекомендаций этих влиятельных лиц, хотя часто их роль незаметна, поскольку сама продажа осуществляется напрямую».

Какова сила этих влияющих на решение субъектов? По мере сближения экономики с клиентом еще более повышается важность непрямых партнеров – влиятельных лиц. Фирмы-аналитики отрасли, такие как Gartner Group, IDC и Aberdeen, составляют доклады об основных игроках на рынке, и захвативший умы чемпион коронуется на рынке. Например, компания Allegis заплатила фирме IDC за уже цитировавшийся выше доклад о PRM, и ныне система Allegis Sales Partner получила существенный сегмент как лидер на рынке PRM. Штамп «Оплачено фирмой Allegis» в какой-то мере обесценивает выводы, сделанные IDC, но о PRM сказаны безусловно правдивые вещи, и им доверяют. Рекомендации консультанта, зарекомендовавшего себя на рынке ИТ в конкретной дисциплине, имеют значительный вес. Точно так же, как еще одна категория таких лиц – друзья. Как часто менеджер ИТ спрашивает мнение знающих товарищей и насколько внимательно относится к их рекомендациям? В этом и состоит ценность «свах».

Оценка PRM

Функциональность PRM разнообразна. В силу изощренности системы есть довольно много различных характеристик, которые должна рассмотреть любая компания, оценивающая систему PRM. Какие процессы должны быть встроены в это приложение? Рассмотрим рабочий цикл партнерства.

Разработка программ партнерства

Уже упоминавшуюся программу партнерства компании Siebel стоит рассмотреть более пристально, чтобы представить себе уровень управления партнерами, поддерживаемый такими программами. Показательны

основные характеристики типичной программы партнерства Siebel – Consulting Partner (Партнер по консалтингу).

Предоставляемые услуги включают перестройку бизнес-процессов (разумеется, с помощью ПО Siebel), обучение конечного пользователя, управление проектом, системную интеграцию, администрирование систем и обучение. Другими характерными чертами являются географический фокус и опыт вертикального рынка, заполняющие пробелы у Siebel. Требуются также специально выделенные, сертифицированные самой Siebel ресурсы в диапазоне от 1 (Base Partner) до 50 (Premier Partner) или до 300 (Strategic Partner). Взносы также немалые – от 7,5 тыс. до 50 тыс. долларов ежегодно. Кроме того, есть специальное обязательство выделить фонд развития маркетинга – от нулевого для Base Partner до 1 млн. долларов в год для Strategic Partner. В чем выгоды? Использование логотипа, различные уровни обучения согласно уровню партнерства, размещение информации о партнере, работа с Siebel на уровне взаимопроникновения, примеры совместных успехов, доступ к зоне партнера, маркетинг, демонстрации продуктов, лицензии на разработки (хотя базовому партнеру приходится платить за это), участие в ежегодных конференциях пользователей Siebel и, конечно, много рекламы, особенно на более высоких уровнях (и они *платят* за все это!).

В других категориях, таких как Software Partner (Партнер по ПО), хотя требования к партнеру и получаемые им преимущества меняются от типа к типу и от уровня к уровню, существуют еще и другие, более тесно переплетенные формы, например программа Siebel Validation, предназначенная для сертификации продуктов, созданных партнерами на базе решений производителей. Эта программа отличается от программы Siebel Certification, которая удостоверяет успешное обучение и завершение тестирования консультантов по Siebel, а эта последняя в свою очередь отличается от сертификации, которой удостаиваются различные партнеры после ежегодных клиентских аудитов, а это отличается от сертификации, присваиваемой партнерам за ... в общем – картина ясна. Не слишком легкий для управления процесс.

Привлечение и профилирование партнеров

Привлечение партнеров с 2000 г. претерпело кардинальные изменения. Почти все крупные производители и компании глобальных услуг радикально изменили свои сроки и методы привлечения партнеров. До 2000 г. производитель «награждал» партнерством элитную группу перепродавцов VARS, ISV или компаний консалтинговых услуг, дающих производителю нечто существенное – место на вертикальном рынке, видимое присутствие и дополнительный бизнес в качестве коммерческого предложения. Выстраивание типичного партнерства ERP отнимало месяцев восемь, если только вы не компания Accenture или IBM, а влезть в него было труднее, чем поступить в Гарвардский университет. Теперь же, когда корпоративная экосистема все больше полагается на партне-

ров, обеспечивающих услуги, не предоставляемые производителем, эти восемь месяцев сжались до трех, и хотя большинство компаний все еще весьма избирательны в отношении своих партнеров, они достаточно снисходительны в смысле входных критериев партнерства. Сроки создания партнерства во многих случаях сокращены, а «правила» существенно ослаблены. В сочетании с нехваткой квалифицированного персонала и переизбытком специализированных производителей это привело к тому, что сотни и даже тысячи компаний пытаются стать партнерами или создать партнерские программы, чтобы залатать зияющие дыры. Например, сотни производителей EMA на рынке будут конкурировать за внимание вашей компании, поскольку у них нет ни персонала для внедрения собственного ПО, ни торговых представителей для прорыва на рынок, который вы атакуете. Теперь ваша компания – реальная ценность для производителя, а не потенциально забаллотированный представитель элиты. Но нужно кое-что иметь в виду: сохраняемые правила партнерства зависят от потенциальных сделок и выручки. Почти все другие критерии более эфемерны. Но в данном случае властвует выручка.

В настоящее время компании используют решения PRM, чтобы усовершенствовать процесс привлечения партнеров и управления договорами и другими функциями партнерства, такими как регистрация, квалификация и включение в программы. Ниже описано, как это делается.

Управление целями партнерства

Разумеется, при снижении вступительных требований к партнерам появляется угроза того, что независимо от действующей программы качество и показатели работы партнера могут оказаться существенно ниже, чем планировалось. Вспомним известное высказывание Граучо Маркса (Groucho Marx): «Я никогда не вступлю в клуб, который хотел бы сделать меня своим членом». Хороший пример дает компания Siebel. Несмотря на все хитросплетения и стоимость их программы партнерств, у них довольно высок процент расторжения партнерств из-за плохой работы. Например, в 2001 г. они расстались с невероятно большим количеством партнеров на среднем рынке, потому что их результаты были «хуже, чем прекрасные». Возможно, не во всем виноваты сами партнеры, но этот факт говорит о том, что если управление целями не является сильной стороной данной стратегии PRM, неудача весьма вероятна, а то и неизбежна, какой бы исчерпывающей ни была программа.

Как только у вас появился партнер, необходимо определиться с ожиданиями. Какие задачи поставлены перед партнером? Предъявляются ли к нему какие-либо требования по продажам в рамках партнерства? Каков размер фонда развития маркетинга (MDF – marketing development fund), который они обязаны выделить? Каким образом приложение управления партнерами расставляет цели, контролирует задачи, определяет метрики для оценки степени успеха? Каким образом сигнализируется о показателях ниже расчетных или включаются механизмы реагиро-

вания на перевыполнение квот? Необходимо совместное планирование общих (взаимных) целей. Например, чтобы компания стала партнером PeopleSoft, перед созданием партнерства определяется набор конкретных метрик-показателей, так что когда (и если) партнерство оформляется, цели уже четко обозначены. После этого партнеру нужно выработать план достижения целей (рис. 9.3).

Продажи/маркетинг: нахождение перспективных контактов и их распределение

Взглянем правде в глаза – многие партнеры вступают в партнерство ради перспективных контактов (leads) – наводок на продажи, которые оно помогает находить. В этом нет ничего плохого, пока партнеры в плане бизнеса готовы не только брать, но и давать. Однако распределение узловым партнером соответствующих наводок по надлежащим партнерам – достаточно рискованное занятие, поскольку остальные могут счесть себя несправедливо обделенными. Критерии распределения и управления распределением наводок – часть представленного пакета.

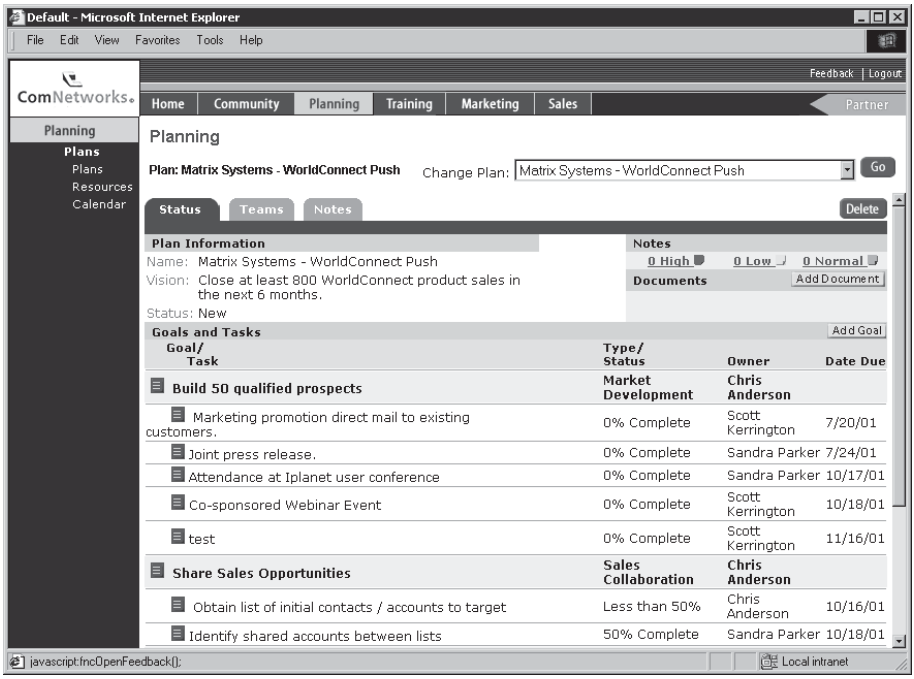

Рис. 9.3. *Планирование партнерства для достижения заданных целей (Copyright 2002, ChannelWave. Все права защищены.)*

Управление жизненным циклом партнера

Управление жизненным циклом существования (LCM – life cycle management) партнеров является ключевой функцией системы PRM. Именно здесь проверяется, настоящий это партнер, или «подружка на уикенд», или просто кровосос.

В ИТ-кругах об управлении жизненным циклом сейчас толкуют все: клиенты, партнеры, сотрудники и кто угодно из социальной или экономической сферы. В простой формулировке это вся полнота долгосрочных и глубоких связей с группой или с отдельным лицом. Долгосрочных – в смысле действия в течение всего периода существования партнерства, глубоких – в смысле охвата всех сфер партнерства, включая риски и вознаграждение в рамках данного конкретного формирования. Характеристики управления жизненным циклом в PRM, которые должны быть частью приложения, включают следующее:

Продуктивность и вознаграждение. Что партнер должен выдавать и что получать от данного производства. Это означает наличие у партнера конкретных, увязанных с программой партнерства целей. Если эти цели достигаются, партнер получает соответствующую награду, например процент от выручки или статус партнера высшего разряда.

Прогнозирование. Планируемые показатели отдачи партнера и выгоды для него. Важной частью управления жизненным циклом партнера являются предположения компании в отношении ожидаемого функционирования партнерства. Производителям и их партнерам нужно четко отслеживать и прогнозировать объемы будущих непрямых продаж, чтобы оптимизировать производительность и запасы на складе. Здесь также закладывается степень внимания, которое компания будет уделять данному партнеру, поскольку партнеры не рождены равными. Рисунок 9.4 дает хорошее представление о прогнозировании для серьезного владельца бренда.

Создание отчетов. Описание того, каким образом партнер будет отдавать и получать отчеты с использованием встроенного в приложение инструмента создания отчетов (Crystal Reports фирмы Seagate). Организации стремятся получать отображение в реальном времени всего жизненного цикла канала (предпродажи, собственно продажи и послепродажная поддержка), чтобы принимать бизнес-решения на основе более полной информации. Отчеты по жизненному циклу партнера жизненно важны, поскольку принцип формирования отчета является ключом к пониманию представленных в нем результатов для читателя данного отчета. Корпоративные решения, правильные или нет, часто принимаются на основе того, хорошо или плохо структурированы отчеты. На рис. 9.5 показано, как владелец бренда может просматривать в PRM-приложении отчеты о производительности.

Управление договорами (контрактами). То, как партнеры юридически оформляют обязательства по обеспечению производительности

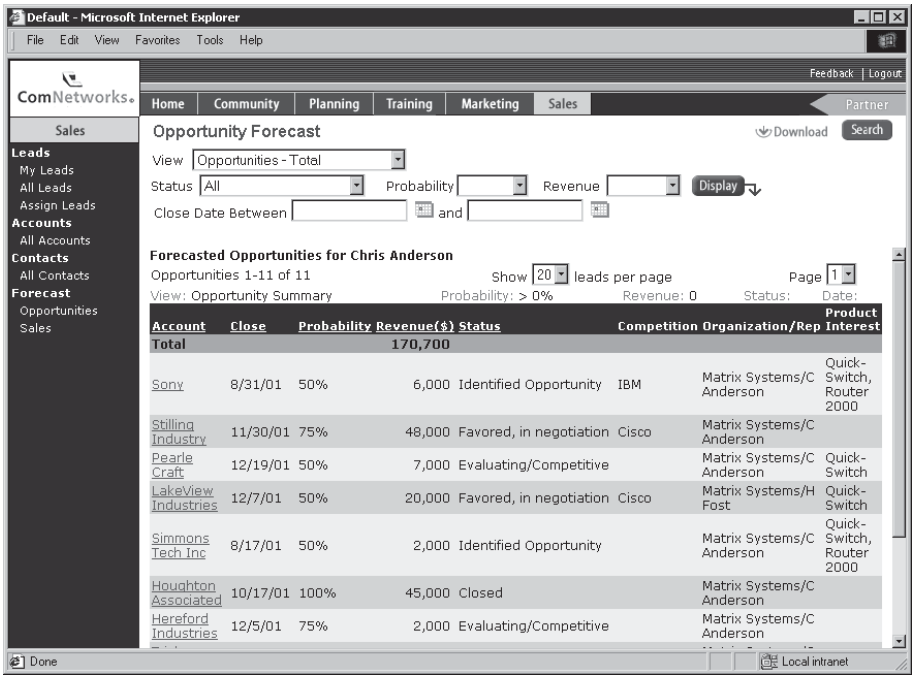

Рис. 9.4. *Представление прогнозирования потенциальной сделки для владельца бренда (Copyright 2002, ChannelWave, Inc. Все права защищены.)*

и получаемым выгодам от партнерства. Это функция контроля и учета выполнения договорных обязательств.

Архитектура

Возможно, главное отличие PRM-приложений от других CRM-приложений связано с требованиями к архитектуре, необходимыми для обеспечения полной картины по всем цепочкам спроса и поставок предприятия и поддержки динамического взаимодействия во всей сложной сети производителей, партнеров и клиентов. SFA и другие CRM-приложения построены на архитектуре «один-ко-многим», облегчающей взаимодействия прямых продаж внутри организации. Когда такие приложения распространяются за пределы предприятия, их трудно сразу адаптировать для управления продажами и обслуживанием продуктов и решений по всему спектру разнообразных каналов. Последующие поколения PRM-приложений, таких как ChannelWave 5.0, сконструированы с архитектурой «многие-ко-многим» для управления сложным комплексом многоуровневых взаимосвязей по всей цепочке создания стоимости и определяют многоукладные специальные или постоянно действующие сообщества, состоящие из различных производителей, дистрибьюторов, партнеров, влиятельных лиц и клиентов.

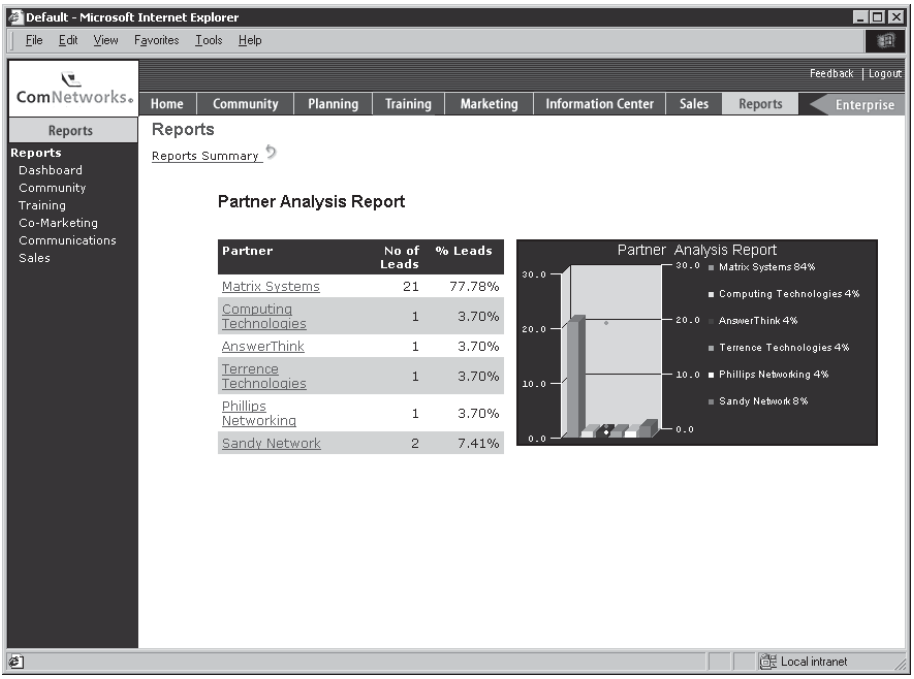

Рис. 9.5. *Отчет по анализу партнера для владельца бренда (Copyright 2002, ChannelWave, Inc. Все права защищены.)*

В отчете 2001 г. «PRM или CRM» фирмы Gartner отмечалось:

> Производители PRM ... создали архитектуры, позволяющие в рамках распределенной сети бизнес-партнеров создавать и поддерживать услуги с добавочной стоимостью для своих клиентов и дополняющих партнеров (т. е. поддерживать бизнес-модель «многие ко многим»)... В отличие от этого производители CRM предлагают архитектуру, поддерживающую модель «один ко многим». Этот самый «один» – предприятие, а понятие «многие» включает торговых представителей, контактные центры, прямых клиентов и первый уровень партнерских каналов. Не имея модели взаимодействия «многие ко многим», предприятия будут нести более высокие совокупные расходы владения в силу сложной масштабной настройки под клиента и технологии, скорее тормозящей партнерские взаимоотношения, чем способствующей им.

Согласно отчету Gartner, 90% производителей CRM не обеспечивают указанные возможности.

Исследовательская фирма IDC обнаружила аналогичное отличие. В отчете по PRM в 2001 г. указывалось:

> На сегодня традиционное ПО CRM, как правило, ограничено в функциональности управления взаимоотношениями с партнерами, по-

скольку оптимизировано под другой тип взаимоотношений. CRM относится к партнеру скорее как к клиенту, чем как к активной стороне продаж, таким образом требуя серьезной настройки для удовлетворения требований партнера.

Открытые стандарты Интернета – в общем-то, единственный путь продвижения пакетов с приставкой «е» («электронные»). Это означает способность работать с HTTPS (безопасный HTTP), XML и различными Java-кодировками плюс, возможно, ASP (Active Server Pages) и JSP (Java Server Pages). Вместе со старым добрым HTML это и составляет веб-трюк.

Интеграция

Интеграция (ей посвящена глава 12) крайне важна, если, конечно, у вас имеется информационная система. Поскольку обратное маловероятно для тех, кто читает эту книгу, скорее всего, ваша компания уже вложила десятки, а то и сотни тысяч долларов в информационные системы. Деннис Райан (Dennis Ryan), глава фирмы Allegis, в одном из интервью отметил, что до приобретения системы Allegis Sales Partner у большинства клиентов его фирмы уже имелась некая система CRM или хотя бы SFA-приложение. К тому же у большинства компаний может быть работающая система ERP, лучший из прежних приложений архитектуры клиент-сервер или даже мэйнфрейм-приложения (если все еще каменный век), и еще бог знает какие веб-приложения, уже используемые персоналом продаж и маркетинга.

Легкость внедрения, изменения и использования

Какова оценка важности этого фактора по десятибалльной шкале? Десять. Установить и запустить приложение, настроить его без помощи консалтинговой фирмы, которая его внедряет, а затем использовать его без скрежета зубов, – все это атрибуты успешного внедрения, возможно, весьма дорогостоящего ПО.

Крис Хейдельбергер (Chris Heidelberger), президент и исполнительный директор фирмы ChannelWave, в одном из интервью указал, что PRM-приложения определяют новую бизнес-модель ПО. Он сравнил ее важность со сдвигом парадигмы от мэйнфрейма к архитектуре клиент-сервер, а от нее – к платформам на основе интернет-броузера. С переходом на интернет-архитектуры PRM-решения на гибкой платформе J2EE с использованием технологии XML позволят обеспечить быстрое внедрение, легкость интеграции с имеющимися Enterprise-приложениями и снижение совокупных расходов владения системой. «Компании не станут тратить столько, сколько они потратили на Enterprise-ПО последнего поколения. В рамках новой модели мы можем поставить и наладить серьезные приложения за полтора месяца, и они сразу начнут приносить миллионы долларов ROI для наших клиентов и их партнеров.» Это сме-

лое утверждение небезосновательно, поскольку по мере формирования сектора и взрывного роста необходимости управления каналами и партнерами отлаживаются и PRM-приложения.

Например, функциональность современного PRM-приложения позволяет автоматизировать многие процессы PRM, используя шаблоны и инструменты визуального проектирования, которое устраняет большую часть программирования. Не нужно платить за специализированное программирование всякий раз при смене программ партнерства или бизнес-процессов. Это важно в плане ожидаемого возврата на инвестиции. Возможность внедрить и запустить приложение, а затем просто выйти в Интернет и начать работать, существенна, когда требуется скорость – главное для тех, кто использует схему предприятие–предприятию (B2B). PRM еще не на этой высоте, но уже приближается к «парадигме Хейдельбергера».

Безопасность, производительность и надежность

Когда система установлена и запущена, она должна оставаться в действии.

Возврат на инвестиции (ROI)

Есть разные мнения как по метрикам для определения ROI, так и по правильности использования ROI на данной стадии развития PRM. Но все больше экспертов согласны с тем, что сегодня, в отличие от недавнего прошлого, PRM обеспечивает один из наилучших показателей ROI среди всех секторов CRM. В исследовании фирмы Gartner «PRM Business Benefits Model» (Модель преимуществ PRM для бизнеса) установлено, что предприятия могут обосновать преимущества внедрения PRM уже одними сокращениями затрат – особенно снижением расходов на обслуживание клиентов, но потенциал повышения доходов от PRM в 6–8 раз выше, чем такая экономия расходов. Среди самых сильных сторон повышения доходов:

- Повышенный процент превращения партнерами перспективных контактов в потенциальные сделки продаж с помощью возможности управления замкнутым циклом отработки перспективных контактов (наводок), имеющейся в системе PRM.
- Рост выигранных сделок, достигнутый за счет усовершенствований онлайнового обучения и сертификации партнеров.
- Повышение объема заказов за счет использования возможностей управления контентом продаж, улучшающих распределение информации продаж и маркетинга среди партнеров.

Фирма IDC опубликовала исследование по итогам опыта работы с PRM компании Tarantella, производителя ПО для интернет-инфраструктуры. Эта компания использовала продукт ChannelWave для управления сво-

ей программой партнерств и повысила процент наводок, отработанных партнерами до конца, с 10 до 69%, что обеспечило более эффективное прогнозирование и рост потенциальных сделок. IDC указывает:

> «Компания Tarantella смогла обосновать целесообразность внедрения с точки зрения возврата на инвестиции... Осуществленное компанией внедрение продукта – как раз из таких примеров успеха, которые нужны производителям PRM... чтобы их рынок вырос. Производителям PRM нужны именно успешные с точки зрения ROI примеры, а возврат не всегда столь же очевиден, как в случае с Tarantella».

Аналитики и ученые, прогнозировавшие события в области PRM, сошлись во мнении, что PRM дает или будет давать осязаемые выгоды, но *когда*, видимо, остается под вопросом. IDC поддерживает необходимость быстрого ROI, причем это считается не просто возможным, но и абсолютно необходимым условием при принятии решения о закупке PRM. IDC, например, утверждает:

> «Компаниям нужно видеть результаты и окупать инвестиции. Прошло время бесконечно длящихся внедрений без отчета о результатах. Им также нужно точно рассчитывать будущие инвестиции».

И еще:

> «PRM также позволяет компаниям лучше определять и повышать возврат на инвестиции (ROI) по программам и деятельности каналов продаж». (Источник: International Data Corp., «Partner Relationship Management: Enabling eBusiness for the Channel».)

Роберт Томпсон в нашей беседе, напротив, занял более осторожную позицию:

> «PRM дает вполне ощутимый возврат на инвестиции иногда уже через три месяца, но хотя число конкретных примеров растет, достоверные результаты пока не установлены. Тем не менее известно, что некоторые компании, такие как Cisco Systems, используют PRM в работе с партнерами. Несмотря на «доморощенность» применяемых технологий, результаты достаточно впечатляющи: рост продаж и снижение расходов на сопровождение. Что более важно, Cisco создает взаимоотношения лояльности. Многие опрошенные мной компании преследуют те же цели, но уровня результатов Cisco не достигли.»

Исследования показывают, что оценка г-на Томпсона более верна.

Технология PRM: «кто есть кто» и «что есть что»

Несмотря на относительную новизну PRM, уже есть несколько субъектов, обладающих полнофункциональными, развитыми, часто дорогими приложениями. В конце главы упоминаются и другие игроки на поле PRM, но по моим оценкам, ChannelWave 5.0 является лучшим продук-

том в семействе на рынке PRM – с почти полным пакетом средств и простым в использовании, понятным интерфейсом для менеджеров каналов продаж, не особенно интересующихся начинкой. Если рассмотреть структуру этого продукта, то можно получить очень полезную картину компонентов, реально составляющих систему PRM. Подумав об этих средствах и взаимодействиях между ними, можно получить представление о том, насколько сложной задачей может быть управление партнерами по продажам. Простота и легкость использования – важный и реальный аспект PRM.

Заметим, что никто не заставляет использовать единственное решение PRM. Обратите внимание на скобки в статье на сайте ZDNet:

> [Hewlett-Packard] уже применяет решения PRM фирм Allegis Corp. [в управлении регистрацией дилеров и программ возмещений] и ChannelWave Software Inc. [для программ обучения и сертификации партнеров]... Г-н Хилл говорит, что HP может счесть полезной технологию Demand Center (Центр спроса) [фирмы OnDemand].

В одной компании используются продукты трех из четырех крупнейших игроков. Ау, Partnerware, не хотите ли присоединиться?

ChannelWave

Это действительно хорошая фирма. Очень серьезно обдуманы взаимодействие с партнерами и уже несколько старомодная черта партнерства – лояльность. Платформа фирмы строится на том представлении, что лояльность много значит, а взаимоотношения между партнерами – держателем бренда или участником группы – являются сущностными.

ChannelWave 5.0 – сегодняшнее воплощение линии PRM-продуктов фирмы и один из первых продуктов с открытой платформой, основанной на Java, и комплексом интернет-приложений, охватывающих весь жизненный цикл непрямых предпродаж, продаж и послепродажной деятельности. Среди клиентов фирмы: ATT, BEA, Cable & Wireless, Hewlett-Packard, Motorola и Qwest.

Продукт ChannelWave 5.0 содержит 4 приложения широкого назначения: Partner (Партнер), Market (Рынок), Sell (Продажа) и Service (Сервис), в каждом из которых конкретные решения могут усовершенствовать многочисленные совместные и сложные бизнес-процессы управления партнерами и каналами продаж.

Partner

Это решение фирмы ChannelWave предназначено специально для повышения продуктивности партнеров, предоставляя ресурсы для планирования бизнеса, совместной работы и поддержки, требуемые для достижения целей непрямых продаж. ChannelWave Partner поддерживает критически важную информацию о каждом бизнес-партнерстве, включая

подробные сведения об организации партнера, предлагаемых решениях, а также об участвующих в процессе лицах. Partner работает с этими самыми сильно фрагментированными многоуровневыми программами партнерства, которые все мы знаем и любим. Включает следующие компоненты:

Planning Manager (Менеджер планирования). Возможности:

Business Planning (Планирование бизнеса). Позволяет предприятиям и партнерам ставить взаимные цели, определять задачи, распределять и управлять ими и задавать метрики, определяющие степень успеха.

Demand Planning (Планирование спроса). Мониторинг и прогноз будущих непрямых продаж, что позволяет оптимизировать производство и складские запасы, если это то, что нужно.

Relationship Manager (Менеджер взаимоотношений). Вероятно, ключевой элемент в Partner. Включает:

Recruitment and Renewal Manager (Менеджер привлечения и продления). Отлаживает процесс и сокращает сроки привлечения партнеров.

Recruitment Advisor (Советник по привлечению). Интеллектуальные интерактивные инструменты для привлечения, автоматизирующие регистрацию заявок партнеров, классификацию и зачисление в программы.

Program Manager (Менеджер программ). Оказывает помощь партнерам с более низкой продуктивностью и обеспечивает постоянные стимулы для партнеров с высшей продуктивностью оставаться продуктивными, лояльными и мотивированными.

Agreements Manager (Менеджер договоров). Управляет договорами партнерств и отслеживает их работу, а также выполнение других обязательств, например соглашений об уровне сервиса в режиме онлайн. Это особо важный элемент, которого часто нет в PRM-приложениях.

Certification Manager (Менеджер сертификации). Определяет и отслеживает требования по сертификации партнеров и их статус. Вручную или автоматически обновляет статус сертификации.

Partner Reports (Отчеты по партнерам). Отчеты могут в реальном времени обеспечивать картину деятельности по привлечению, планированию, состоянию договоров и прогнозированию в отношении партнеров.

Partner Metrics (Метрики партнеров). Создает основанную на аналитике отчетность, извлекая данные из хранилища информации от приложений ChannelWave, а также приложений франт- и бэк-офиса предприятия.

Market

Решение Market от фирмы ChannelWave позволяет предприятию и его партнерам увязывать и координировать совместную маркетинговую деятельность на местном, региональном или глобальном уровнях. Партнеры получают доступ к разнообразным централизованным маркетинговым ресурсам. Предприятия могут отслеживать и вести мониторинг эффективности программ формирования спроса с помощью замкнутой системы распределения перспективных контактов и обеспечивать автоматизированное общение с партнером «один-к-одному». Market включает:

Communications Manager (Менеджер связей). Возможности:

Collateral Distribution Manager (Менеджер рассылки сопутствующих материалов). Контролирует списки рассылки, сообщения по маркетингу, рассылку сопутствующих материалов. Объявляет о проведении мероприятий по персонализированной системе вещания через Интернет или по e-mail.

Survey Manager (Менеджер опросов). Создает и контролирует онлайновые анкеты, чтобы получить обратную связь и сформировать профессиональные отчеты.

Content Manager (Менеджер контента). Обеспечивает доступ партнеров к библиотеке персонализированых материалов, включая презентации, информацию о продуктах и ценах, специальных предложениях и деятельности по продвижению продукции.

Events Manager (Менеджер событий). Просматривает и регистрирует в режиме онлайн события/мероприятия и создает персонализированные календари событий и напоминания о них.

Campaigns Manager (Менеджер кампаний). Создает, контролирует и организует маркетинговые кампании, поддерживающие конкретные цели или задачи маркетинга. Весьма разносторонний модуль.

Solution Advisor (Советник по решениям). Предоставляет клиентам доступ к онлайновому виртуальному эквиваленту «лучшего торгового представителя» и, в свою очередь, дает партнерам тщательно классифицированные перспективные контакты. Очень хороший модуль для начинающих работу партнеров, поскольку, по существу, позволяет узнать, как работает компания. Кроме того, в него встроена культура компании, в той мере, в какой она может быть встроена.

Literature Fulfillment (Отработка маркетинговых материалов). Очевидная возможность. Обеспечивает производство и отслеживает рассылку маркетинговых материалов партнерам.

Incentives Manager (Менеджер стимулирования). Одна из наиболее ценных возможностей создания программ партнерства; создает и управляет программами стимулирования для расширения пользования системой среди партнеров.

Marketing Funds Manager (Менеджер маркетинговых фондов). Работа со средствами, выделенными на маркетинг, – задача тонкая и трудная, поскольку в среде партнерств маркетинговые фонды – это средства на совместный маркетинг. Этот модуль формирует, отслеживает и контролирует фонды маркетинга и просматривает работу партнеров по маркетинговым инициативам. Партнеры могут отслеживать запросы на утверждение фондов, претензии, зачисления и корректировки.

Market Reports (Отчеты маркетинга). Формирует в реальном времени информацию о ходе и результативности маркетинговых кампаний и акций по продвижению, включая анализ затрат и возврат на инвестиции в маркетинг.

Sell

Это решение автоматизирует и совершенствует процесс непрямых продаж. Предприятия могут автоматически распределять и отслеживать отработку перспективных контактов и получать в реальном времени информацию по деятельности каналов продаж, прогнозированию потенциальных сделок и транзакциям продаж. Компоненты этого решения:

Opportunity Management (Управление потенциальными сделками). Возможности таковы:

Lead Management (Управление перспективными контактами). Вручную или автоматически находит и обрабатывает перспективные контакты (наводки) по различным источникам и распределяет их по наиболее подходящим партнерам согласно заданным правилам.

Opportunity Forecasting (Прогнозирование потенциальных сделок). Отслеживает даты закрытия сделок по перспективным контактам и сверяет их с запланированными целями по продажам.

RFP Manager (Менеджер запросов предложений). Позволяет партнерам устанавливать субподрядные отношения с другими партнерами. Эта возможность особенно продумана и имеется лишь в нескольких пакетах ПО PRM. Она реально способствует привлечению стороннего персонала по контракту, профессиональным услугам и предприятиям, работающим на госзаказ.

Team Selling (Продажи командой). Позволяет командам продаж у партнеров совместно работать по потенциальным сделкам продаж с торговыми представителями прямых продаж. Распределяет потенциальные сделки между несколькими партнерами и позволяет им объединять ресурсы и наработки для заключения сделок. Еще одна функция, стимулирующая сотрудничество между партнерами.

Order Management (Управление заказами). Позволяет партнерам просматривать каталоги и прейскуранты, а также вводить, конфигу-

рировать и обрабатывать заказы посредством прямой интеграции с системами ERP. Это очень важно, поскольку отсутствие на рынке PRM возможностей интеграции с системами бэк-офиса было одним из его слабых мест.

Partner Locator Manager (Менеджер нахождения партнеров). Предоставляет партнерам доступ к другим партнерам, имеющим дополняющие предложения продаж и услуг.

Sales Report (Отчет по продажам). Отслеживает состояние и деятельность партнера по выделенным ему перспективным контактам. Выдает сводку по потенциальным сделкам и заказам, исходя из организации, территории, продуктов и других характеристик партнера.

Service

Это основное приложение сервиса клиентов. Можно было бы выделить его из PRM и рассматривать как онлайновую помощь, однако данный конкретный комплекс функций четко предназначен для партнеров, которым открывается доступ онлайн к информации сервиса клиентов и ресурсам. Заявленная цель – снизить зависимость от контактных центров, но результат всегда будет проблематичен. Главное преимущество такого приложения – расширить предложение сервиса клиентов, и в этом его успех несомненен. Контактные центры могут стать более действенными и эффектными, но на этом я бы и остановился. Компоненты приложения:

Training and Education (Обучение и образование). Партнерам предоставляется онлайновый доступ к материалам для самообучения, загружаемым с сайта, календарному плану курсов подготовки и регистрации на них.

Self Service (Самообслуживание). Функциональные возможности:

Problem Diagnosis Advisor (Советник диагностики проблем). Обеспечивает мгновенный круглосуточный ежедневный доступ к онлайновым ресурсам поддержки и сопровождения.

Service Bulletin Distribution (Рассылка бюллетеней сервиса). Онлайновые обновления основной информации и данных для клиентов и партнеров в форме новостных бюллетеней, писем или целевой рассылки по e-mail.

FAQ Manager (Менеджер часто задаваемых вопросов). Собирает и размещает на сайте общие вопросы, разумеется, те, которые задают часто.

Content Manager (Менеджер контента). Обеспечивает партнерам доступ к библиотеке персонализированных материалов, включая презентации, информацию о расценках и продуктах, специальные предложения и акции по продвижению продуктов.

Channel Support Manager (Менеджер поддержки каналов продаж). Функциональные возможности:

Support Request Manager (Менеджер запросов поддержки). Поддерживает обработку и эскалацию партнерских и клиентских запросов о сервисной поддержке представителями сервиса клиентов.

Peer Support (Поддержка со своего уровня). Предоставляет инструментарий поддержки для партнеров или клиентов без направления прямого запроса в организацию производителя.

Post-Sales Support Manager (Менеджер послепродажного сервиса). Функциональные возможности:

RMA Manager (Менеджер разрешений на возврат продукта). Запросы RMA могут автоматически регистрироваться и проверяться перед выдачей разрешений. Персонал сопровождения продуктов может присваивать нужные номера RMA, разрешать проведение требуемого ремонта и предоставлять возмещение или инициировать отгрузку заменяемых частей или продуктов. Это скорее функция бэк-офиса и на практике часто является элементом систем управления каналами продаж (ECM – enterprise channel management).

Warranty Manager (Менеджер гарантий). Онлайновая регистрация в реальном времени и отслеживание гарантийной информации. Опять же, прекрасная функция бэк-офиса и элемент систем ECM.

Survey Manager (Менеджер опросов). Составляет и управляет онлайновыми анкетами, чтобы собрать ответы обратной связи и сформировать профессиональные отчеты.

Service Reports (Отчеты сервиса). Во всех основных комплексах ChannelWave 5.0 имеются возможности создания отчетов. Это средство создания отчетов дает сведения о повышении производительности в результате разгрузки контактных центров за счет добавления средств самообслуживания. Содержит данные анализа использования разделов FAQ (часто задаваемые вопросы), пошагового разрешения проблем и запросов поддержки.

Описываемый продукт охватывает все стороны процесса, насколько этого можно ожидать для PRM. Отрабатываются непрямые продажи, совместный маркетинг, сервис партнеров и основные взаимоотношения с партнерами. Недочетов не так уж много, к тому же интерфейс очень ясный – даже для менеджера по альянсам. Партнеры могут получить то, что им нужно. А это делает сотрудничество более гладким, не так ли?

Адрес их веб-сайта: *http://www.channelwave.com/*.

Allegis E-Business Suite

Корпорация Allegis – одна из ведущих фирм на рынке PRM – обеспечивает полностью интегрированное с Интернетом решение управления элект-

ронными каналами продаж. В предыдущие пару лет фирма уступила часть рынка таким компаниям, как Partnerware и ChannelWave, но попрежнему предоставляет более чем солидный продукт. Ее последний комплекс E-Business Suite является PRM-версией многофункциональной системы CRM. Продукт достаточно полный и явно ориентирован на управление каналами продаж. Структурно состоит из подсегментов Partners (Партнеры), Marketing (Маркетинг), Sales (Продажи), Services (Услуги), Network (Сеть) и Intelligence (Анализ информации), каждый из которых включает несколько модулей и функций, охватывающих довольно большую часть возможной повседневной работы. Например, функции подсегмента Allegis Partners:

Registration (Регистрация). С помощью онлайновой регистрации квалифицирует партнеров по категориям. Определяет процессы согласований/утверждений и даже поддерживает саморегистрацию.

Ramp-up (Объем производства). Стандартизирует процессы и действия по наращиванию производства, хорошо отлажен процесс прохождения операций. Здесь также распределяются роли и даются разрешения/согласования.

Corporate profiles (Корпоративные профили). Узнает, кто ваши партнеры, чем они торгуют, в каких отраслях специализируются, какие сертификаты имеют.

Peoples profiles (Персональные профили – «объективки»). Выполняет то же самое, что Corporate profiles, но в отношении отдельных сотрудников организации вашего партнера или вашей. Устанавливает выполняемые ими в системе функции, предоставляемые им инструментарий и контент, а также способ выбора для них потенциальных сделок и маркетинговых программ.

Business planning (Планирование бизнеса). Эта функция предназначена для постановки целей и задач, определения метрик и показателей, установки сроков достижения показателей и сравнения реальных достижений с целевыми показателями.

Territory management (Управление территорией). Эта функция всегда была сопряжена с хождением по минному полю, поскольку территория – это вотчина персонала продаж партнера. Необходимость встроенной поддержки тщательной работы со многими партнерами – одна из насущных проблем PRM, требующих решения. Хорошее приложение создаст и будет управлять планами территории, проецируя ваших партнеров на структуру территории ваших каналов продаж. В версии от Allegis имеются аналитические инструменты для «раскройки» зоны охвата вашего партнера и задания результатов вашего канала продаж по географическому признаку.

Call planer (Планировщик контактов). Как часть подсегмента Partners отслеживает связи и взаимодействия с партнерами и предоставляет

встроенную методологию, позволяющую отслеживать цели, ожидаемые результаты и основные проблемы контактов.

Даже из этого должно быть понятно, насколько богаты функциональные возможности системы. Далее кратко описаны остальные части, чтобы показать, какой глубины достигла фирма.

Marketing. Эта часть комплекса работает непосредственно с программами каналов, включая выделение средств на совместный маркетинг и кампании, а также предоставляет партнерам сопутствующие материалы. Включает следующие модули: Communications (Обмен сообщениями), Funds (Фонды), Promotions (Акции по продвижению), Campaigns (Кампании), Sales (Продажи) и Marketing Library (Библиотека маркетинга).

Sales. Это модульное ПО обладает всем, что может понадобиться для распределения перспективных контактов, продуктов и расценок, совместного управления потенциальными сделками, включая особые сделки и специальное выделение перспективных контактов для конкретного партнера. Входящие в его состав модули охватывают все стороны процесса: Opportunities (Возможности продаж), Account Management (Управление информацией о клиентах), Special Pricing (Специальные цены), Team Selling (Продажи командой), Post Sales Management (Послепродажное сопровождение), Product Catalog (Каталог продуктов), Needs Analysis (Анализ потребностей), Partner Locator (Определитель местоположения партнера) и Pipeline Forecasting (Прогнозирование воронки продаж).

Services. В точности то, что обозначается этим словом. Это модули, обеспечивающие услуги, позволяющие партнеру стать более эффективным участником программ партнерства, – от реализации онлайнового обслуживания до выполнения требования, внесенного партнером. Предлагаются также различные средства развития способностей партнера – от обучения до библиотеки лучших практик. Включает модули: Training and Certification (Обучение и сертификация), Partner Requests (Запросы партнеров), e-Services (Электронные услуги) и Best Practices (Лучшие практики).

Network. В каком-то смысле – самое тонкое и изящное из всех предлагаемых фирмой приложений, посвященное взаимодействию между партнерами. Оно позволяет партнерам объединяться в работе по каким-то предложениям, заявлять свои дополняющие услуги и решения, работать напрямую друг с другом по конкретным потенциальным сделкам через эту сеть, рекламировать себя для других партнеров, то есть делает все то, что и должны делать программы партнерства, – в общем, предоставляет расширенные бизнес-возможности для участников программ. Мне это видится чем-то вроде «Allegis-клуба». Включает модули: Partner Network (Партнерская сеть), Multi-Vendor Catalog (Каталог различных производителей), Solutions Stacks (Комплексы решений), Network Request (Запрос сети), Partner Team Oppor-

tunities (Возможности совместной работы) и Network Communications (Сетевое взаимодействие).

Intelligence. Анализатор партнеров от фирмы Allegis. Здесь можно просмотреть выполнение показателей по метрикам и сравнить его с эталонными показателями. Как работает программа в целом? Как дела у партнера А или Б? Как можно посмотреть выручку/поступления от партнеров? Помимо этого собираются данные по продажам и проводятся опросы. Включает модули: Channel Analysis (Анализ каналов), Custom Analysis (Специальный анализ), Channel Forecasting (Прогнозирование по каналам), Point of Sale (Точка продажи), Survey (Сводки) и Feedback (Обратная связь).

Адрес их веб-сайта: *http://www.allegis.com/*.

Total Channel Experience (TCX) от Partnerware

В феврале 2002 г. фирма Partnerware официально «сменила кожу» и полностью перестроилась. Она отказалась от своей бизнес-модели ASP и своего подхода «все в одном», означавшего готовые функциональные возможности с инструментами настройки и решение на хосте. Теперь у фирмы новое руководство и новая линейка продуктов TCX (Total Channel Experience – Тотальный опыт канала продаж). Постепенно два десятка клиентов их ASP-услуг рассосались, и теперь фирма пытается обратить их в сторону TCX. Новая бизнес-модель Enterprise-уровня построена вокруг обеспечения решения (не на хосте), которое с самого начала можно настроить на бизнес-процессы компании-покупателя приложений. Это предложение создано на базе XML-совместимой архитектуры Enterprise JavaBeans, облегчающей обмен сообщениями и интернет-транзакции. Другими словами, сегодня фирма Partnerware – это реальное средство взаимодействия с партнерами.

Предлагаются два комплекса: TCX Foresight (TCX-предвидение) и TCX Insight (TCX-внутривидение):

TCX Foresight. Сервис и комплекс средств конфигурации, включающий механизм рабочего процесса (Workflow) и процессор правил. Партнеры фирмы вместе с клиентами выявляют бизнес-процессы, на которых работает компания-клиент. На стадии консалтинга фактически оцениваются действующие в компании система и процессы и то, насколько они отвечают задачам. Если обнаружены «разрывы», партнер помогает переконфигурировать процессы, так что они становятся функционирующими. Таким образом, внедрение заключается в консалтинге вкупе с определением процесса Workflow и конфигурированием бизнес-правил через процессор правил. В зависимости от степени дисбаланса функционирования всех процессов конфигурация может длиться от 90 до 120 дней, но известно несколько случаев, когда все укладывалось в два месяца.

TCX Insight. Это реальные приложения, которые устанавливаются по завершении планирования для услуг Foresight.

Configurable Workflow Definition (Конфигурируемое определение рабочего процесса). Это инструмент формирования процесса Workflow, который отображается в различных модулях.

Partner Profiling (Профилирование партнера). Этот модуль увязывает корпоративные задачи держателя бренда с реальной продуктивностью индивидуальных партнеров.

Partner Accusition (Приобретение партнеров). Формулирует критерии программ партнерства. Далее по мере поступления заявок на участие от потенциальных партнеров проверяет их соответствие критериям. Те, кто отвечает критериям, становятся партнерами. Те, кто не отвечает, – извините.

Lead/Opportunity Management (Управление перспективными контактами/потенциальными сделками). Поистине один из «золотых» модулей для партнеров. Представляет собой систему управления замкнутым циклом отработки наводок, которая охватывает все – от нахождения наводок и их распределения до управления потенциальными сделками и их доведения до закрытия.

Funds Management (Управление фондами). Еще один «золотой» модуль, работающий с фондами маркетинга. В процессе выделения средств принимаются во внимание многие факторы, включая типы программ, типы партнеров и целевые показатели доходности в зависимости от квалификации, бюджетов, структур скидок и правил отпуска средств.

Knowledge Management (Управление знаниями). Аналогично имеющемуся в других программах, но весьма существенное средство. Инструмент анализа и создания отчетов.

Customisable Queries and reports (Настраиваемые запросы и отчеты). В точности оправдывает название. Модуль может формировать настраиваемые отчеты и отвечать на конкретные запросы в реальном времени.

Насколько хорошо будет работать это новое приложение и новая бизнес-модель? Пока вопрос повис в воздухе, и хотя функциональные возможности чертовски богаты и широки, еще не накоплен впечатляющий список внедрений. Так что, удачи тебе, Partnerware.

XE может обеспечиваться хостингом у провайдера приложений (ASP – Application Service Provider), при этом расходы сводятся к минимуму.

Адрес их веб-сайта: *http://www.partnerware.com/*.

OnDemand

Аналитик Боб Томпсон, «звезда» в мире PRM, назвал продукт Partner Accelerator (Ускоритель партнеров) фирмы OnDemand в числе десяти

ведущих PRM-приложений (остальные приложения – от уже упоминавшихся производителей ChannelWave, Allegis и Partnerware). Продукт включает 5 блоков: Partner Center (Центр партнеров), Opportunity Center (Центр потенциальных сделок), Demand Center (Центр спроса), Campaign Center (Центр кампаний) и Acceleration Services (Услуги ускорения). Поразительной является цена – достаточно сложный и проработанный продукт стоит от 12 тыс. долларов (другие сопутствующие издержки *могут* накинуть еще тысяч тридцать при старте с нуля), тогда как большинство остальных PRM-приложений стоят сотни или, по крайней мере, многие десятки тысяч долларов, даже при небольшом внедрении.

У OnDemand реализованы две уникальные функции. Первая – это Acceleration Services. Фактически это последовательность услуг ПО, консалтинга и управления, обеспечивающих полную интеграцию и отклик в реальном времени для имеющейся системы электронного бизнеса. Другая функция, Demand Center, обеспечивает владельцу бренда и партнерам полную картину имеющихся у них предложений в реальном времени, а также стройную систему поощрения партнера, которая в качестве вознаграждения за точное прогнозирование дает партнеру право на получение различных возмещений, скидок или даже на фонды развития маркетинга и ценовую защиту[1].

Цена OnDemand – договорная. И, видимо, не только для клиента. Первого апреля (кроме шуток) 2002 г. фирма Chordiant купила OnDemand за сумму около 12 млн. долларов. Разумеется, теперь настала пора притирки культур и интеграции продуктов, и эти интеграционные танцы будут идти до конца года. Посмотрим, что останется в плане договорной цены.[2]

Адрес их веб-сайта: *http://www.ondemandinc.com/* (на момент написания) и *http://www.chordiant.com/* (после).

Enterprise Channel Management (ECM)

Фактически ECM (Enterprise Channel Management – Управление каналами продаж) означает нелинейное управление каналом дистрибуции продукта и представляет собой узел (hub), обычно используемый для дистрибуции по Интернету продукта или иных брендов, работающих через дистрибьюторов, производителей (vendors) или перепродавцов, добавляющих ценность (и стоимость) и профессиональные услуги (VAR – value-

---

[1] То есть поставку продукта со скидкой, введенной после получения заказа. – *Примеч. перев.*

[2] Продукту OnDemand так и не удалось стать лидером рынка в США: позиция SalesForce.com остается непревзойденной, на втором месте (со значительным отрывом) – относительный новичок CRMondemand.com от компании Siebel – *Примеч. науч. ред.*

added reseller). ECM управляет маркетингом, продажами и сервисами бренда и отличается от PRM, поскольку меньше затрагивает прямые продажи, а больше посвящено спросу-поставкам продукта по интегрированным каналам маркетинга. Это тонкая система поставки продуктов и контроля дистрибуции по каналам. Она полностью подходит для производственных отраслей, например для автомобильной промышленности, и может контролировать развитые сети дистрибьюторов или перепродавцов, или чего угодно. Каталоги, гарантии и заказы – вот лексикон ECM, в меньшей мере (хотя и не совсем) свойственный PRM. Наибольшей утонченности в этом достигли такие компании, как Comergent, которая обеспечивает настраиваемый «торговый зал» для многих дистрибьюторов одного или нескольких продуктов. Вероятно, ECM – это то место, где CRM больше всего перекрывается с электронными закупками. Обычно в ECM сильно развиты функции управления заказом и выполнением, а также имеются широкие возможности конфигурирования продукта, управления коммерческими предложениями и формирования цены.

Для наглядности вообразите производство продукта, который некто хочет купить. Этот некто заходит на веб-сайт и заполняет форму – простую (код продукта) или сложную (анкета предпочтений покупателя). Затем он щелкает на кнопке «Купить продукт», что либо дает ему список партнеров, у которых можно купить продукт, либо сразу переносит на сайт с информацией для покупки у выбранного партнера, отвечающего заданным критериям. Просто и прозрачно для потенциального покупателя, с интегрированными действиями изготовителя/перепродавца. Voilá! Теперь партнер – стратегический актив изготовителя продукта, а не просто перепродавец. Представьте, какие усилия требуются от крупных торговых фирм, вроде Ingram Micro или Merisel, чтобы обеспечивать продажу примерно двух тысяч продуктов от сотен изготовителей. Эти продукты должны распределяться по 150–200 тысячам перепродавцов различного масштаба. Каждый из них по-разному ценен для Merisel и Ingram Micro. То, что важно для Merisel, может быть не слишком ценно для Ingram Micro. Чтобы еще больше оживить картину того, с чем приходится сталкиваться перепродавцам, дистрибьюторам и изготовителям в процессе ежедневной работы, представьте, что в 2001 г. в отрасли пищевых продуктов и напитков насчитывалось 31 293 производителей и 741 304 партнеров. ECM с этим справляется.

Comergent

Comergent называет свой продукт Distributed E-Business System (Распределенная система электронного бизнеса) системой управления каналом продаж, ориентированной на торги. Это весьма непростой ряд настраиваемых закрытых и публичных торгов, координируемых механизмом управления технологическим процессом приложений фирмы Comergent. Сфера охвата – сегмент клиентов в схеме клиенты/произво-

дители/партнеры. Фактически в продукт встроены как элементы CRM, так и управление цепочкой поставки. Действующий механизм Comergent обрабатывает процессы торговли. При покупке одного конкретного продукта клиент отправляется на веб-сайт изготовителя, при покупке нескольких продуктов – на закрытый торг и на открытый рынок – при покупке нескольких продуктов от разных источников. Фирма также предусмотрительно установила широкие интеграционные возможности, особенно с продуктами SAP, лидера ERP-систем для производственных отраслей. Среди элементов Distributed E-Business System: анализ потребностей, рекомендации продукта, сравнение продуктов, управление конфигурацией и предложениями, комплексное формирование квот. Блок SCM обеспечивается развитым механизмом заказов и выполнения.

Клиентов у фирмы много: Cisco, Maytag, Black & Decker, Dupont, Ingram Micro и Tech Data и т. д. В основном, занимающих сильные позиции в отраслях High Tech и их дистрибьюторских каналах.

Адрес их веб-сайта: *http://www.comergent.com/*.

ClickCommerce

Компания ClickCommerce – из разрастающегося семейства .NET, созданного компанией Microsoft. Предлагаемое ECM-решение типа «продажа–продажа» (sell-sell) полностью основано на проекте группировки Microsoft. Это решение особенно подходит для компаний, использующих Microsoft-совместимое ПО, уже осуществивших значительные инвестиции в клиентские данные и теперь нуждающихся в тесной интеграции с корпоративными и отраслевыми порталами, ERP, управлением данными о продуктах, планированием производства, CRM или серверными приложениями логистики. Использование открытой XML-совместимой архитектуры вывело компанию в число лидеров в области ECM. Предоставляемые функции доступны для персонала без технической подготовки. Одно из замечательных достоинств продукта Click Commerce 4.3 – возможность вносить изменения в бизнес-правила с помощью графического интерфейса (самостоятельно, без помощи разработчиков). Имеется даже радио-доступ с помощью расширений и веб-услуг. Хорошая вещь.

Среди клиентов компании такие гиганты, как Black & Decker, Peterbilt, Mitsubishi, Hyundai, Emerson и Motorola. Сильное представительство в производственной сфере.

Адрес их веб-сайта: *http://www.clickcommerce.com/*.

Другие производители ECM

Загляните к InfoNow, чтобы узнать об их теперешнем состоянии. Хотя здесь эти компании не рассматриваются, ими стоит поинтересоваться. Адрес их веб-сайта: *http://www.infonow.com/*.

CRM с функциональными возможностями PRM

Все компании CRM осознают преимущества управления взаимоотношениями с партнерами. В результате несколько ведущих производителей CRM встраивают некоторые PRM-функции в свои приложения. Далее приводится несколько примеров.

Pivotal PartnerHub

Продукты фирмы Pivotal обсуждаются в главе 14. Однако часть предлагаемого ею заслуживает упоминания в этой главе. Компонент PartnerHub (Узел партнеров) от Pivotal ориентирован на работу с каналом продаж. Хотя он не настолько силен, как PRM-приложения, в него включены некоторые базовые функции. Состоит PartnerHub из четырех модулей, доступ и управление которыми реализуются посредством любого из двух основных броузеров. Большее внимание уделено совместным и кооперативным возможностям, которые, несмотря на несомненную полноценность, все же скорее относятся к функциям прямого маркетинга и продаж, чем к работе непрямых каналов. Одно из преимуществ продукта – использование механизма управления жизненным циклом (Pivotal Lifecycle Engine) – трехуровнего XML-совместимого чудесного инструмента обработки транзакций, которое прекрасно масштабируется. Разумеется, оно полностью интегрировано с другими продуктами комплекса Pivotal eRelationship.

PartnerHub создает виртуальную группу продаж, сочетающую онлайновые возможности каждого из партнеров. Совместное пользование информацией о конкурентах, размещение заказов на продукты или сопутствующие материалы любого из партнеров, сотрудничество в совместном маркетинге, мониторинг заказов общих клиентов гладко осуществляются, независимо от физического местоположения партнера. PartnerHub обеспечивает инструменты создания отчетов и развитый инструмент настройки и разработки. Используемая платформа – Pivotal LifeCycle Engine, трехуровневый XML-совместимый механизм, делающий взаимосвязи между партнерами и держателями бренда достаточно легкими и гибкими. Продукт не является полным PRM-приложением; скорее, это совместно используемый комплекс приложений для партнеров.

Адрес их веб-сайта: *http://www.pivotal.com/*.

Siebel eChannel

Продукт eChannel (Электронный канал продаж) – один из наиболее популярных модулей от фирмы Siebel с ростом доходов 80% в год с момента его появления. Охватывает все основные потребности ориентированных на партнеров структур, такие как управление перспективными контактами, фонды развития маркетинга (MDF), запросы услуг, заказы/ценовые предложения онлайн. До выпуска комплекса Siebel 7.0 фирма

осознала недостатки системы PRM в версии Siebel 6.2, поэтому как партнер весомого производителя PRM – OnDemand разработала интеграцию с продуктом Partner Accelerator 8.0 этой фирмы. Что из этого получится? Вопрос повис в воздухе с выпуском фирмой Siebel продукта eChannel 7.0 в конце 2001 г. и покупкой фирмой Chordiant компании OnDemand.[1] Основные компоненты:

Partner Manager (Менеджер партнеров). Используется менеджерами для решения вопросов, связанных с управлением и поддержкой взаимоотношений с партнерами и их деятельности.

Partner Portal (Портал партнеров). Обеспечивает партнерам индивидуализированный доступ к программам, новостям и другим транзакциям через Интернет.

Partner Analytics (Аналитика партнеров). Предоставляет владельцам бренда алгоритмы измерения показателей деятельности партнеров. Имеются более 200 заготовок отчетов и мощные инструменты настройки.

Partner Planning and Motivation Tools (Инструменты планирования и мотивации партнеров). Позволяет как партнеру, так и владельцу бренда совместно планировать стратегию, вырабатывать целевые показатели, координировать программы и задавать метрики.

Partner Performance, Forecasting, and Reports (Продуктивность партнера, прогнозирование и отчеты). Позволяет не только отслеживать производительность партнера, но и предоставляет владельцу бренда внутреннюю картину воронки продаж конкретного партнера. В качестве механизма формирования отчетов используется Actuate.

Access to Product Information and Sales Tools (Доступ к инструментам продаж и информации о продуктах). Эквивалент маркетинговой энциклопедии. Партнеры получают для пользования заготовки предложений держателя бренда, имеющиеся презентации, а также информацию действующего каталога продуктов держателя бренда, включая наличие продуктов, расценки и т. п. Таким образом обеспечивается легкий доступ к информации собственной команды продаж держателя бренда.

Конечно, для такой сложной программы партнерства, как ее собственная, фирме Siebel лучше было бы использовать PRM-приложение другой фирмы. Но, будучи компанией многофункциональных систем CRM, Siebel предлагает хороший программный продукт, разумеется, полностью интегрированный с комплексом собственного производства.

Адрес их веб-сайта: *http://www.siebel.com/*.

---

[1] В настоящее время Siebel поддерживает существующую версию интеграционного решения, не развивая ее в новых версиях и не поставляя новым клиентам (так же как и версию 6.2). – *Примеч. науч. ред.*

Onyx Partner Portal

В продукте Onyx Partner Portal (Портал партнеров) реализован любопытной подход, но продукту многого не хватает, чтобы считаться полноценным PRM-приложением. Фактически это ориентированный на полное самообслуживание продукт, предоставляющий партнерам услуги через Интернет. Упор сделан на продажи с управлением перспективными контактами, совместным потенциалом продаж и управлением воронкой продаж. Имеется библиотечная функция, позволяющая партнерам загружать нужные сопутствующие материалы по маркетингу и направлять их своим клиентам. Однако, как и у остальных компаний CRM с заделом автоматизации работы торговых представителей, наблюдается сильная сосредоточенность на сбытовой деятельности в сфере PRM-приложений.

Адрес их веб-сайта: *http://www.onyx.com/*.

10

C(RM)SPAN: настройка CRM для жизни

Вне всякого сомнения, CRM – достаточно широкое понятие. Единственное, в чем сходятся аналитики и ученые, – это то, что CRM означает что-то «непосредственно обращенное к клиенту» (customer facing). В остальном не существует удовлетворяющего всех определения (надеюсь, за исключением тех, что приведены в главе 1 этой книги). Тем не менее рынок CRM постепенно складывается, и индивидуальные корпоративные потребности определяются все более четко. И эта ясность делает вполне очевидным следующее обстоятельство: CRM нуждается не просто в настройке, но и в специализации, как бы она ни выглядела, – готовые жестко сформированные решения, инструменты, приспособленные для вертикальных рынков, или расширения (add-ons), кардинально повышающие эффективность специализированного фрагмента приложения.

С какими клиентами работают нефтедобывающие компании? Это могут быть нефтераспределяющие компании, перевозчики, нефтеперерабатывающие фирмы и т. п. У страховой компании абсолютно другие клиенты,например андеррайтеры, покупатели страховок, независимые страховые агенты и т. п. Каждой из таких компаний от CRM требуется что-то свое. В примере с Dreyfus в главе 8, посвященной аналитике, целью являлось сокращение ухода клиентов. Целью страховой компании может быть повышение потенциала сопутствующих кросс-продаж (cross sales) или качественно новых дополнительных продаж (up sales) держателям страховок. Целью нефтедобывающей компании может быть увеличение числа дистрибьюторов.

---

[1] В заголовке этой главы обыгрывается C-SPAN – название финансируемой правительством США телевизионной компании, официальная миссия которой – обеспечение общественного доступа к политическому процессу (автор уделяет значительное внимание отношениям государства и гражданина как поставщика и потребителя услуг). – *Примеч. науч. ред.*

Однако вертикальные системы CRM не единственные специализированные представители мира CRM. Есть расширения, усиливающие конкретные аспекты CRM. Часто, хотя не всегда, эти расширения – просто отдельные приложения, делающие CRM более удобной. Это может быть программа сроков и расходов, программа разработки и управления коммерческими предложениями или приложение, ориентированное на увязку стратегического планирования с CRM.

Имеются также CRM-подобные приложения, например почтовые, которые относятся к горизонтальному срезу CRM, но не могут считаться подмножеством всего семейства. Здесь нужно быть особо внимательным, поскольку многие производители ПО называют себя CRM-вендорами, потому что это модно. Они могут таковыми не являться. Справочный стол – это справочный стол, а вовсе не CRM.

Появилось огромное множество различных средств для вертикальных и горизонтальных рынков, расширений, называемых «связанными с CRM» (CRM-related). Не пытаясь объять необъятное, рассмотрим лишь некоторые из них – многообещающие, с уникальным свежим взглядом или взлетевшие на волне успеха – те, что достойны звания CRM.

Вертикализация: предприятие–предприятию (B2B)

Вертикализация (упор на решения, специфические для конкретной отрасли) набирает все больший вес, и подтверждение тому – Интернет. По всему видно, что вертикальный рынок – ниша, причем появляются порталы для химической, автомобильной промышленности, грузоперевозок и других традиционных отраслей хозяйства. CRM – это гибкая система, позволяющая достаточно легко провести вертикальную настройку, поскольку основана на клиентах и настраиваемых определениях клиентов, которые легко запрограммировать. Это приводит к распространению «вертикальных» приложений на платформе CRM, таких как решение по управлению взаимоотношениями со студентами (SRM – student relationship management) для кампусов, разработанное фирмой Live Wire. Это расширение также включает значительное число вертикально интегрированных отраслей, которые фирмы SAP, Siebel и SalesLogix ввели в свои клиентские базы данных, в силу либо легкой настройки на них (SalesLogix), либо огромной базы знаний и истории (SAP).

Один размер для всех – не годится

Принцип «один размер для всех» («one size fits all») в мире CRM весьма далек от истины. У каждой компании есть свои собственные требования, основанные на конкретных характеристиках ее клиентов и рынках, на которых она конкурирует. Если предложить десятку специалистов по CRM подробно описать возможности и функции, которыми долж-

на обладать «идеальная» CRM, скорее всего будет дано десять совершенно разных ответов. На первый взгляд эти системы следуют одним и тем же базовым принципам и моделям, однако более пристальное рассмотрение показывает, что две идеальные системы могут кардинально отличаться друг от друга. Которая же из них «правильная»?

Если внедряется вертикальная версия CRM, систему нужно настроить так, чтобы она учитывала уникальный комплекс характеристик клиентов и отрасли, в которой конкурирует компания. Чтобы проект удался и обеспечил максимальный ROI, эти характеристики должны быть определены на начальной стадии внедрения и встроены в решение.

Например, компания-производитель полупроводникового оборудования обычно заключает с клиентами редкие сделки с высокой удельной стоимостью по типу «предприятие–предприятию». Здесь целесообразно отслеживать такую информацию, как тип полупроводниковых подложек, используемых клиентом, а также часы его работы. Если клиент работает круглосуточно и использует подложки 300 мм, то нельзя пытаться продать ему приборы на подложках 200 мм и нужно предоставить круглосуточную техническую поддержку. Важно также обеспечить формальную процедуру эскалации (передачи проблемы на более высокий уровень полномочий), встроенную в CRM, поскольку клиенты, совершающие закупки на миллионы долларов, как правило, рассчитывают на это.

В отличие от первого примера, клиенты компании, торгующей книгами и дисками, обычно многочисленны, совершают индивидуальные закупки с небольшой удельной стоимостью. Возможно, разумно отслеживать день рождения клиента, чтобы раз в год делать ему специальное рекламное предложение или, например, установить автоматизированную систему отклика по e-mail или через Интернет, позволяющую клиенту узнать состояние его заказов, – это может снизить потенциально огромное число звонков с подобными вопросами.

Очевидно, что требования к CRM существенно разнятся от отрасли к отрасли. Но хотя сегодня большинство решений и не нацелены в первую очередь на вертикальные отраслевые ниши, растет общее понимание того, что для будущего повышения доходов важны готовые вертикальные решения CRM.

Обоснование вертикализации

В начале XIX века пациент с болью в груди, вероятно, шел к тому же городскому врачу, который удалил ему больной зуб и принял роды у его жены. Тот же врач прописывал снадобья на все случаи – от плохого зрения до травм позвоночника. Сегодня семейный врач, установив предварительный диагноз, направляет вас к одному из дюжины специалистов – кардиологу, стоматологу, гинекологу и т. д.

Вертикализация на рынке CRM аналогична медицинской специализации. Быстрое распространение CRM-технологии зажгло эволюционную

искру усложнения в этой сфере, отвечающей сегодня широчайшему спектру бизнес-моделей. Хотя каждый производитель осознает важность и необходимость обеспечения базовых CRM-компонентов и системы, в какой-то степени похожей на врача широкого профиля, потребность в специализации растет. Для продуктов CRM специализация заключается в создании вертикальных решений в смысле сегментации по отраслям, таким как здравоохранение, транспорт, техника, финансы или телекоммуникации.

Основные преимущества приобретения вертикального решения – сокращение настройки приобретенной системы на требования конкретного бизнеса и удобство работы с производителем ПО, по-настоящему понимающим этот бизнес. В конце концов, если вы производите полупроводниковое оборудование, насколько спокойно вы будете чувствовать себя с системой, недавно установленной в онлайновом магазине игрушек или в страховой фирме? То, как вы управляете взаимоотношениями с клиентами, является одной из ваших ключевых и критически важных наработок – так могут ли ваши методы быть настолько общими, чтобы тот же самый продукт мог удовлетворять вашим конкретным нуждам? Конечно, нет. Потому и платят тысячи, а то и миллионы долларов консультантам по интеграции, чтобы система была сконфигурирована в полном соответствии с конкретными нуждами клиента.

Кто становится вертикальным?

Производители CRM, осознающие ценность отраслевой специализации, уже извлекают выгоды из вертикального подхода. Так, у SAS есть продукт Churn Management for Telecommunications (Управление оттоком абонентов для отрасли связи), у SAP есть несколько вертикальных решений, у Siebel – продукты для автомобильной (Automotive) и фармацевтической (Pharma) отраслей, у PeopleSoft – CRM for Local Government (CRM для местного правительства) и т. д.

Такое развитие событий привело некоторых аналитиков к осознанию того, что отраслевой опыт производителя скоро станет важнее исходного ПО, на котором строится CRM. Это поставит сегодняшних кинг-конгов рынка в невыгодное положение по сравнению с небольшими, но узкоспециализированными фирмами. В примере для рынка компаний полупроводникового оборудования: так ли уж высоко будет котироваться обобщенное вертикальное решение High Technology (Высокие технологии) от Clarify по сравнению с гипотетическим брендом вроде Semiconductor CRM Inc. (CRM для полупроводников), учрежденным признанными экспертами в этой отрасли и сосредоточенным исключительно на решениях для нее? Помимо узкой специализации продукт Semiconductor CRM Inc. может отличаться тем, что предоставляет дополнительные услуги, ориентированные на данную отрасль, например: накопление контента, базы данных конкурирующего оборудования, предварительно загружаемая база данных производителей полупроводников с кон-

тактной информацией, отчеты, соответствующие спецификациям консорциума Semitech, оснащенный торговый узел, ориентированный на полупроводники, готовая сеть обмена электронными данными со всеми основными производителями отрасли – и это далеко не все. Так и видишь, как даже в этой малой нише рынка CRM из специализированной фирмы выделяется подразделение, ориентированное исключительно на производителей полупроводников, и запускает свои зубы в общий пирог!

Однако крупнейшие производители («друзья по песочнице» из главы 14) вполне осознают ситуацию, отдавая должное планированию и реализации вертикальных разработок и продуктов. Это легко обосновать. Для настройки на конкретного клиента, приобретающего общую систему CRM, приходится перелопачивать от 25 до 30% ее функционального наполнения. Настройка специализированных вертикальных приложений CRM ведется в пределах 10–15% – огромная экономия времени и меньшие расходы на настройку уже на этом этапе. Другие аргументы и не нужны.

Вертикальные решения CRM – это именно конкретные инструменты для конкретной работы. Необходимый уровень специализации можно определить только в самой отрасли. У фирм-производителей в узких нишах рынка клиентская база тоже несколько у́же, поэтому им для расширения доходной базы, видимо, придется задуматься о предоставлении каких-то дополнительных услуг. И именно этот дополнительный сервис поможет им выделиться. Предположение ценности таких продуктов чрезвычайно убедительно. Однако следует помнить, что привлекательный и убедительный образ – приманка для шарлатанов, неизбежно появляющихся на рынке. Кроме того, недальновидные компании, не способные поддерживать специализацию, отвечая на вызов вертикализации, станут трубить о «легко настраиваемых» приложениях и «мощных API» для конкретных отраслей – в переводе на обычный язык это означает огромный объем дорогостоящего консалтинга по специализированной настройке.

Краткий обзор по отраслям

Перед тем, как приступить к полноценному обсуждению вертикальной CRM, которая произвела самый масштабный эффект в сфере государственных услуг, пробежимся по некоторым отраслям, где сегодня применяется CRM.

Финансовые услуги

Финансовые услуги – настолько многоликая категория, что это уже и не категория. Банковские услуги физическим лицам – это финансовые услуги; страхование, операции с ценными бумагами – все это финансовые услуги. Финансовые услуги частным лицам отличаются от остальных.

Производители CRM сталкиваются с головоломкой. На что следует сделать упор при разработке специализированных приложений конкретно для этой вертикали? Это критически важный вопрос, поскольку отрасль финансовых услуг в США – одна из самых жадных до CRM. Согласно совместному исследованию, выполненному фирмами Peppers and Rogers Group и журналом «Financial Services Marketing» в 2001 г., почти в 47% всех учреждений финансовых услуг CRM-проект был реализован, а оставшиеся 56% планировали его реализовать. Спектр простирался от 51% имеющих CRM банков для мелких клиентов до почти 33% мелких страховых фирм. Зрелость данного вертикального рынка была очевидной, если заметить, что такие крупнейшие игроки, как Thomson Financials, American Skandia, Charles Schwab и H&R Block, уже внедрили CRM-решения различных производителей. Реализация CRM в компании Thomson Financials началась еще в 1993 г. Так, по прогнозам подразделения банковской розницы The Tower Group, розничные финансовые учреждения должны были потратить на CRM около 4,4 млрд. долларов до 2005 г., причем в точности половину этой суммы – в Северной Америке. Совокупные среднегодовые темпы роста составляли 6%, особенно в области управления кампаниями и персонализации.

Так что ставки в подходе к рынку финансовых услуг были очень высоки из-за широкого спектра охватываемых рынком финансовых учреждений, обслуживающих мелких клиентов. Возьмем, к примеру, розничные банковские услуги, операции с ценными бумагами и страховку. Что для них общее – так это клиенты. А обслуживание клиентов – очень разное. У каждой компании свой, отличный от других подход к различным сегментам. Компании Pivotal и PeopleSoft рассматривают традиционные банковские/кредитные объединения как функциональных партнеров для своих вертикальных приложений в области финансовых услуг (среди прочих сегментов). Эта отрасль громче всех взывает к CRM и хорошо осознает ее необходимость, поэтому плод вроде бы созрел. В то же время это очень сложно устроенная отрасль, требующая от производителей CRM солидных знаний по механизмам ее работы. Некоторые компании работают с множеством продуктов, например в Prudential среди десятков предложений есть и аннуитеты[1], пенсионные отчисления, страхование здоровья и пр. Некоторые компании создают собственные приложения. Наряду с PeopleSoft и Pivotal, специальные приложения вертикальной CRM для отрасли предлагают Siebel и SAP. Такие фирмы, как Chordiant, строят специализированные CRM-приложения для страхования жизни со специальными моделями данных по конкретным финансовым услугам.

[1] Аннуитеты – вложения с возможностью получения ежегодного дохода. – *Примеч. науч. ред.*

Отрасль гостиничного бизнеса и приема гостей

Отрасль гостиничного бизнеса и приема гостей (Hospitality) не из тех, кто первыми взяли CRM на вооружение. Традиционно гостиничные рынки ориентировались на групповой бизнес (до событий 11 сентября) в предположении, что сопутствующий бизнес (т. е. прием индивидуальных или семейных клиентов) будет давать какую-то прибыль или что таких клиентов будет достаточно, чтобы хотя бы покрывать себестоимость. Однако дальновидные хозяева сетей гостиниц, таких как Hilton или Marriott, стали пытаться выяснять предпочтения клиентов-индивидуалов и разрабатывать программы для «лучших» клиентов, используя различные критерии для определения понятия «лучший». CRM в гостиничном бизнесе только входит в моду. Этот рынок всегда был ориентирован на продукты/услуги и слишком инертен для того, чтобы переориентироваться на клиента. Однако перемены грядут.

Есть несколько продуктов CRM для этой индустрии, но пока это редкость.

Автомобильная промышленность

Производство автомобилей – еще одна из охочих до CRM отраслей, в основном, из-за чрезвычайно острой конкуренции. Есть даже фирмы, производящие CRM исключительно для автомобильной промышленности. Один из заметных игроков (работающий вместе с EDS) – DIVA, которая предлагает продукт Auto-Vision (Автовидение) и утверждает, что специфические функции CRM для автопрома таковы:

- «Рабочий стол», помогающий организовать повседневную работу торгового представителя и менеджера.
- Электронный демонстрационный зал (Showroom) с книгой записей посетителей по каждому типу клиентов.
- Журнал регистрации, включающий журналы деловых свиданий и продаж.
- Средства, использующие Интернет, в том числе, функция слияния сообщений e-mail (возможность рассылки персонализированных сообщений на основе шаблонов).
- Обработка писем.
- Экспортирование в таблицы Excel для печати.
- Автопланировщик (Auto Scheduler), позволяющий полностью настраивать письма, потенциальные сделки и послепродажный сервис для автовладельцев.
- Ежедневник (Daily Planner) с расписанием всей текущей деятельности для каждого торгового представителя.
- Инструмент создания отчетов (Report generator) для торговых представителей и менеджеров.

- Инструмент создания отчетов (Auto Scheduler Reporting), позволяющий печатать или отправлять по e-mail заранее заданные отчеты дилеру или управляющей компании.

Заметим, что большую часть этих средств можно использовать в решениях по управлению контактами и связями (календари событий, планы-графики, отчеты, организация контактов и т. д.), хотя они и обладают несколько более широкой функциональностью.

Вертикальная CRM для автопрома настолько развилась, что разработано отдельное средство ReTension (фирма Cap Gemini Ernst & Young Consulting) для игрового обучения CRM.

Самое известное многофункциональное CRM-приложение для автомобилестроения производит компания Siebel. Пакет включает несколько более общих приложений, таких как Siebel Call Center (Контактный центр) и Siebel Sales (Продажи). Кроме того, в нем есть приложение Siebel eDealer, обеспечивающее развитое управление потенциальными сделками, управление совместным маркетингом (распределение дилеров по кампаниям), а также очень серьезное управление сервисом.

Среди других вертикальных отраслей, на которые повлияло развитие CRM: связь, здравоохранение, профессиональные услуги (прямо сейчас рождается абсолютно новая категория бизнес-приложений – PSA), производство упакованных потребительских товаров, энергетика, науки о жизни и мириады других – их слишком много, чтобы перечислить здесь все.

CRM и сектор государственных услуг[1]

Отдельный и, безусловно, самый вертикально структурированный сектор, где CRM необходима, – это государственный сектор (Public Sector), который включает федеральные, региональные и местные органы власти и правительства, квази-государственные учреждения, вроде Fannie Mae для поддержки покупки жилья, и самих граждан. В условиях борьбы с терроризмом правительство нуждается в большей поддержке и потому CRM все больше востребована в госсекторе. По результатам исследований, проведенных организацией Center for Digital Government (Центр Электронного Правительства), свыше 80% опрошенных должностных лиц на уровне штатов и местных органов считают, что необходимость использования новых технологий для управления взаимодействием своих субъектов с правительством возросла. Это *внушительное* чис-

[1] Мнения и мысли, высказываемые автором в этом разделе, опираются на ситуацию в Соединенных Штатах. Есть надежда, что в недалеком будущем потребность в CRM станет очевидной и чиновникам нашего Отечества – для этого, прежде всего, необходимо, чтобы в общественном сознании укоренился взгляд на область отношений между гражданами и государством как на сферу предоставления государственных услуг населению. – *Примеч. науч. ред.*

ло. Сегодня государственные органы стремятся делать больше с меньшими ресурсами. Они пытаются вообще исключить расходы из транзакций или по крайней мере сократить эти расходы, нацеливаясь на общее повышение качества обслуживания клиентов и взаимодействия. В наше время граждане, как никогда, не желают мириться с низким качеством обслуживания в правительственных органах, поэтому государство должно как-то реагировать. Наши ожидания постоянно растут, и правительство направляет действительно серьезные усилия на повышение качества обслуживания клиентов. Государственные органы стремятся обеспечить наличие и доступность правильной информации для каждой клиентской транзакции, с тем чтобы в каждой транзакции отдельного гражданина использовался опыт его предыдущих транзакций. Государство также все более осознает, что оно занимается деятельностью по обслуживанию клиентов. Говорит Скотт МакИнтрай (Scott McIntry), управляющий директор Public Services CRM для фирмы KPMG Consulting в г. Маклин (Вирджиния):

> «Большинство государственных служб твердо настроены повысить качество обслуживания клиентов и существенно продвинулись в этом, сперва четко определив тех, кто является их клиентами, затем сфокусировав на них свою деятельность и, наконец, принимая решения, которые решают проблемы клиентов.»

Несмотря на свою монополию на рынке предоставления государственных услуг, госсектор не может не повышать качество обслуживания клиентов. Правительственные органы на всех уровнях озабочены идентификацией своих клиентов, определением их запросов и ответами на них, а также повышением качества клиентских транзакций. Пока коммерческие фирмы активно совершенствуют CRM во имя достижения лояльности клиента и, соответственно, роста выручки и доходов, приносимых лояльной базой клиентов, госсектор не сидит сложа руки. Правительство делает выводы из уроков делового мира и применяет их в своей ни на что не похожей среде. Ведется работа по обеспечению высокого качества транзакций с клиентом путем внедрения в аппарат поддержки клиента бизнес-аналитики, Workflow, управления знаниями и Enterprise-доступа к данным.

В качестве примеров агрессивного продвижения госсектора в направлении улучшения качества обслуживания клиентов в 2001–2002 гг. можно назвать волну перестройки контактных центров, прогресс в применении решений по управлению кампаниями и конкретными делами, всплеск появления порталов самообслуживания клиентов и общую стратегическую и оперативную нацеленность на клиента. Размах и размер вложений в сектор госуслуг могут быть огромными. В середине 2001 г. налоговая служба США настолько продвинулась, что заключила с PeopleSoft контракт на 15 млн. долларов по внедрению продукта PeopleSoft 8.0 CRM, став одним из первых федеральных органов, решившихся на такой шаг. И это только верхушка айсберга, поскольку правительственные органы видят преимущества реализации решений

CRM в отклике на запросы обслуживания клиентов, а решения для этого складывающегося рынка становятся все более совершенными.

Системы CRM для сектора государственных услуг

Проведенные в 2002 г. исследования показали, что расходы федерального правительства на CRM к 2006 г. могут достичь почти полумиллиарда долларов (источник: Input, г. Шантильи, Вирджиния) и заметно вырастут по сравнению с 233 млн. долларов, затраченными на эти цели в 2001 г., причем совокупные среднегодовые темпы роста оценивались в 17,5%. И надо иметь в виду, что это только федеральные расходы, не затрагивающие местные органы и правительства штатов, которые потенциально образуют значительно более крупный рынок. После всего, что сделано и сказано, можно заключить, что это рынок с огромным потенциалом. Очень-очень большим, легко доходящим до миллиардов долларов.

Неудивительно, что крупные системные интеграторы, такие как KPMG и другие члены «большой пятерки», которые уже предоставляют госсектору все, что угодно – от стратегического планирования до реализаций систем ERP, стремятся наработать солидный практический опыт CRM. К тому же те интеграторы, что традиционно не преуспевали на рынке госуслуг, сегодня практически освоили этот рынок, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями. Производители ПО готовы делать специализированные приложения для госсектора или интегрировать в системы CRM другие свои продукты (например, бэк-офис), предназначенные для него. Но хотя это потенциально весьма прибыльный рынок, ориентироваться в нем – сущий кошмар. Приходится не только иметь дело с причудами отдельных сегментов госсектора (своими у каждого органа), но и мириться с соперничеством между ними, их политиками, различными бюрократиями, справляться с соблюдением запутанного законодательства, нормативов и регулирования, а также радикально отличающихся методик и практик.

Небольшой пример. Много лет назад мне удалось получить контракт на эксклюзивную работу с Lotus Notes для лаборатории на госзаказе с крупным контрактом, связанным с технологиями для NASA. Когда мне передали контракт с лабораторией, в нем было всего 7 страниц. Неплохо. Но когда я получил дополнительные требования правительства, которые надо было соблюсти, чтобы войти в контракт производителя или субподряда, мне стало дурно – там было еще 94 страницы! И это после федеральной кампании по сокращении бумаготворчества! К сожалению, это не единичный случай.

Ситуация еще больше осложняется существованием производителей или интеграторов CRM, бойко подменяющих смысл и цели CRM для госслужб. Сотруднику государственной службы, приглядывающемуся к CRM для госсектора, следует остерегаться производителей и интеграторов, которые ловко переименовывают CRM либо в Citizen Relationship Management (Управление взаимоотношениями с гражданами), либо

в Constituent Relationship Management (Управление взаимоотношениями с субъектами). Все это ужасно неверно. Снова г-н МакИнтрай из KPMG Consulting:

> «В частном секторе первичной целью CRM является предоставление отлаженного обслуживания клиента по нескольким каналам, обеспечиваемого тем, что независимо от канала, выбранного клиентом, всегда имеется вся предшествующая информация о транзакциях и каждая транзакция наращивает профиль клиента. В госсекторе это остается достойной похвалы задачей, однако правительственные органы тоже должны без запинки делиться информацией с другими многочисленными органами на федеральном, штатном и местном уровнях. Это неизмеримо усложняет ситуацию, но и открывает в госсекторе огромные возможности».

Очевидно, что такие взаимосвязи между правительственными органами и внутри них весьма сложны и сильно отличаются от взаимоотношений в частном секторе или на покупательском рынке. В понимании CRM госсектора взаимоотношения между правительственными органами или между подразделениями органов государственного управления на разных уровнях – местном, штата и федеральном – в равной степени, а возможно, и значительно более важны, чем взаимоотношения между правительством и отдельными гражданами.

Как-то я возвращался на лайнере Балтимор–Вашингтон и сидел рядом с сотрудником Министерства сельского хозяйства, ведущим переговоры, который среди прочего заключал международные экспортные договоры. Как переговорщик высокого уровня он был связан с госдепартаментами (общие вопросы международных отношений), федеральными министерствами обороны (военные вопросы сельского хозяйства) и торговли (разумеется, коммерческие вопросы), а также с несколькими органами в Минсельхозе. Он также консультировался с ЦРУ по положению в стране, с которой он вел переговоры, с официальными лицами в штатах по экспортируемым продуктам, с грузоперевозчиками, которые занимались доставкой. Помимо того были различные структуры, имеющие отношение к стране, с которой велись переговоры, и несколько комиссий ООН. Это типичный пример того, с чем ежедневно сталкивается такое крупное правительство, как в США. Но это еще и прекрасный пример пользы CRM уже в простой координации всей этой деятельности всех органов и структур. Называть это управлением взаимоотношениями с гражданами или субъектами означает грубо урезать реальные преимущества CRM для госсектора. Возможность продлить срок действия водительских прав в местном ГАИ, хотя полезна и ценна, все же не дает такого эффекта, как матрица взаимодействия Министерства сельского хозяйства.

Другой пример. После событий 11 сентября значительно шире, острее и разностороннее встал вопрос отслеживания эмигрантов. Производители CRM организовали мозговой штурм по применению своего ПО для

такого отслеживания – в первую очередь, CRM-компонентов удаленного обслуживания. Сотрудники Службы натурализации и эмиграции США на местах могли бы получать ценную «клиентскую» информацию об эмигрантах, в частности, о местонахождении конкретных эмигрантов. Одним из главных вопросов в этих рассмотрениях была отработка взаимодействия между органами на федеральном уровне, на уровне штата и на местном уровне с учетом частых юридических споров. Вот по какому минному полю приходится идти на этом чрезвычайно прибыльном рынке.

Требования и решения CRM для госсектора

Хватит негатива. Каковы 10 целей успешной системы CRM для госсектора? Некоторые из них я указал в разделе, написанном для Public Official's Guide to E-Government (Методические указания по электронному правительству для ответственного госслужащего), опубликованном в «Thompson Publishing Group, Inc.», 2001 г. С учетом внесенных с того времени поправок можно назвать следующие цели:

- Повышение эффективности государственного обслуживания.
- Единая точка входа для решения проблем и взаимодействия граждан с органами власти.
- Согласованные взгляд и ощущение, обеспечивающие согласованный опыт пользователя.
- Легкий и постоянный доступ – круглосуточно и ежедневно, без выходных.
- Постоянный диалог с гражданами и другими органами власти, что означает доступность централизованно хранящейся информации для любого государственного органа, которому она понадобилась, включая данные о взаимодействии с другими правительственными органами.
- Взаимность обмена.
- Широкая доступность каналов взаимодействия для граждан, т. е. возможность выбора.
- Создание необходимых средств для упрощения процесса соблюдения правовых норм гражданами.
- Более эффективное сотрудничество между органами власти и продуктивность на уровне штата, местном и федеральном.
- Улучшение мониторинга и отслеживания; совершенствование отчетов.

Эти цели предобусловлены весьма красноречивыми статистическими данными: свыше 50% взаимодействий правительства приходится на отношения с другими правительственными органами. Это очень высокий процент.

Чтобы справиться с перечисленными выше проблемами и эффективно внедрить CRM, руководители в госсекторе должны иметь в виду несколь-

ко ключевых обстоятельств. Во-первых, правительственные структуры должны выработать стратегии CRM, проходящие сквозь все структуры. Во-вторых, эти органы власти должны осознать, что для получения максимальной выгоды от CRM некоторые бюрократические инстанции должны расстаться с монополией на сбор и хранение информации. И в-третьих, необходимо понимать, что требования по неразглашению частной информации в госсекторе могут ограничить объем информации о деятельности граждан, которую имеют право собирать государственные органы.

SAP, MySAP и ваша CRM

Фирма SAP создала себе репутацию колосса в мире ERP. Это гигантская компания – 17 500 клиентов, несколько миллиардов долларов оборота, мощные центры в Германии и США. Это четвертая из крупнейших фирм ПО в мире после Microsoft, Oracle и Computer Associates. Для данной главы важнее то, что компания SAP широко представлена в сфере вертикальных рынков. Практически у SAP есть десятки карт отраслей со специфическими для отрасли приложениями, с полями для заполнения, готовыми формами, методологией и встроенными знаниями процессов для мира вертикальных B2B-связей. Когда несколько лет назад было инициировано приложение MySAP – перелопаченный комплекс базовых приложений SAP и ориентированный на портал мощный гибрид интернет-архитектуры и клиент-серверной архитектуры, SAP тоже стала активно развивать продукт CRM, доведя его до ума в виде MySAP CRM 3.0 к 2001 г. К этому моменту сочетание базы клиентов, установивших продукты SAP, с наличием солидного продукта позволило SAP завоевать 6,6% рынка CRM, что поставило SAP на твердое третье место на рынке после компаний PeopleSoft и Siebel.[1] Продукт CRM от SAP предусматривает использование сильных сторон бэк-офисных продуктов фирмы в средствах для вертикальных приложений. Gartner Group сообщает, что, по заявлениям SAP, функциональные возможности ее системы CRM сильны для B2B-производителей в таких отраслях, как автомобильная, нефтегазовая, производство упакованных потребительских товаров и химия/фармацевтика. Для этих отраслей критически важна тесная интеграция бэк-офиса, а SAP является ведущим производителем ПО бэк-офиса в этих секторах. Например, SAP ввела свой модуль стимулирования и комиссионных в CRM-компоненты продаж. Все покупатели этого их продукта работают на рынках страхования или финансовых услуг. Все до единого. И это неудивительно. Сила SAP для вертикально интегрированных компаний – первостепенный фактор успеха фирмы в мире CRM.

[1] В настоящее время SAP неуклонно наращивает свою долю и занимает второе место после компании Oracle, являющейся после приобретения PeopleSoft и Siebel безусловным лидером на рынке CRM-приложений Enterprise-уровня. – *Примеч. науч. ред.*

Карты отраслевых решений SAP – не просто воспринятый поток демографических и статистических данных. Для создания этих карт SAP использует высокоразвитые тонко настроенные методы. Во-первых, разработан цикл взаимодействий с клиентами (Custom Interaction Cycle), идентифицирующий конкретную группу клиентов, с которыми могла бы взаимодействовать данная отрасль. Например, у фармацевтической промышленности есть многочисленные группы клиентов: конечный потребитель (который покупает лекарственные препараты для себя), врачи, организации здравоохранения, оптовые и розничные продавцы. Для каждой группы имеются отдельные процедуры взаимодействия. С конечным потребителем обычно работают через средства прямого маркетинга, такие как реклама на телевидении. С врачами взаимодействуют через торговых представителей, которые не только доставят в кабинет врача бесплатные образцы, но и пройдут лишний километр (суровое испытание!), чтобы сыграть с врачами в гольф, установить с ними личные, а не только «продажные» отношения.

Следующий этап после определения набора процессов – определить карту C-Business (collaborative business – бизнес в сотрудничестве), показывающую возможный порядок работы фармацевтических фирм с различными группами клиентов для воздействия на другие группы клиентов. Определяются точки соприкосновения между этими группами и затем формулируется обоснование для ROI в этих точках. Например, Dell Computers напрямую работает с производителями оборудования (OEM), обеспечивая ПО и операционную систему для установки на их компьютерах, которые затем продаются покупателю.

После определения процессов и создания карты отрасли SAP создает карту отраслевого решения путем глубокого внедрения процессов, а не просто заменяя имена полей. Поэтому CRM-процессы тесно связаны с ретроспективными данными и контентом, накопленными SAP при изучении конкретной вертикальной структуры, используемых бизнес-процессов и методологий.

Оставайтесь с нами – о CRM от SAP далее говорится в главах 12 и 14.

CRM как платформа: *x*RM

Управление взаимоотношениями, возможно, важнейший фактор успеха любого предприятия, и этим фактором управляет распространение решений *x*RM, где *x* – это переменная, представляющая роль целевого объекта, например клиента или поставщика. Чем конкретнее определяется *x*, тем «вертикальнее» решение. Например, если *x* – это клиент, то получается традиционный CRM-продукт, нацеленный на широкий спектр применения. Если *x* – это студент, то получается вертикальное решение управления взаимоотношениями со студентами для нишевого рынка учебных заведений. Если *x* – квартиросъемщик, то получается вертикальное решение для риэлторских контор, и т. д.

По существу, CRM, скорее, превращается в платформу для разработки узкоспециализированных приложений, чем остается универсальным конечным решением. Как только созданы базовые компоненты управления взаимоотношениями, нетрудно запрограммировать конкретные бизнес-правила, определяющие переменную *x* в *x*RM. Вот некоторые из базовых компонентов платформы *x*RM:

Account management (Управление клиентами). Отслеживает и упорядочивает информацию о клиентах.

Case management (Управление ситуациями). Выделяет, отслеживает и маршрутизирует проблемы.

Knowledge management (Управление знаниями). Извлекает знания по предыдущим разрешенным ситуациям.

Interaction management (Управление взаимодействиями). Управляет контактами с целевым объектом *x* посредством e-mail, Интернета или иных каналов связи.

Есть сотни различных оттенков *x*RM. В первом издании этой книги говорилось: «К моменту выхода этого труда из печати, возможно, даже появится производитель ПО, который предоставит независимым распространителям ПО (ISV) схему построения их собственных вертикальных *x*RM». Пока я не обнаруживаю таковых, но пришествие интернет-архитектуры делает вертикальные решения более доступными, чем ранее.

Решения по управлению почтовой корреспонденцией

Наряду с традиционными CRM-решениями, на рынке имеется ряд продуктов управления почтовой корреспонденцией, также вполне пригодных для управления взаимодействиями с клиентом. Эти продукты в основном сосредоточены на обработке электронной почты, обеспечивая программируемые правила работы с входящими сообщениями e-mail, полученными по корпоративным адресам вроде *support@mycompany.com*. Среди производителей подобных продуктов – фирмы Brightware, eGain и Quintus.

Помимо направления сообщений e-mail соответствующему лицу в вашей компании, продукт этого типа может снизить нагрузку на персонал, отфильтровывая определенные вопросы и отвечая на них. Целевыми клиентами производителей этих продуктов обычно являются компании с большим трафиком клиентских сообщений e-mail. Хотя большинство подобных продуктов обычно внедряются как традиционная реализация Enterprise-уровня, такие производители, как eGain, предлагают свои решения в виде услуги хостинга, уменьшая расходы и головную боль, связанные с внедрением.

Расширения: целое больше суммы слагаемых

Сложность CRM объясняется, в частности, тем, что эта система сочетает явно личностные человеческие взаимодействия и совершенно обезличенную технологию, предназначенную для расширения этих персонализированных взаимодействий. Если и этого мало, то можно подчеркнуть, что технология CRM насыщена невероятными функциональными возможностями. Еще больше осложняет ситуацию тот факт, что большинство этих возможностей так и не используется в компаниях, установивших систему. В CRM сложился новый «закон 20–80 (процентов)» (здесь – это чистой воды метафора), гласящий, что 20% функциональных возможностей будет использоваться, а 80% – лежать мертвым грузом. Научно это утверждение не обосновано.

Это придает некую загадочность рынку расширений (add-ons). Зачем расширять функциональные возможности, если и то, что есть, используется не полностью? Большей частью и незачем. Но: некоторые расширения обеспечивают возможности, заметно повышающие полезность и ценность CRM. Эти расширения *не* швейцарские ножи с кучей разных приспособлений «в одном флаконе». Обычно они реализуют одну функцию и привносят существенную пользу. Именно к этим расширениям и хотелось бы привлечь внимание: это, скорее, нож Solingen, чем складной швейцарский нож.

Например, ценной способностью хорошего продавца является четко сформулированное целенаправленное коммерческое предложение. Создание и управление таким предложением, как правило, не являются частью системы автоматизации работы торговых представителей и даются в форме расширения. Представим, однако, что очень важно сформировать разумное предложение в два раза быстрее, чем при обычном методе работы. При своевременном представлении такого предложения больше шансов добиться его принятия. Для эффективности часто задействуют и лучшие практики, и базу знаний с полезной информацией о предложениях, сформированную в течение значительного времени работы с предложениями такого рода.

Хорошее расширение может автоматизировать некоторые части процесса разработки коммерческого предложения, а если оно достаточно изощренное, то и часть процесса отклика на запрос коммерческого предложения (RFP – request for proposal). Запрос предложения – в высшей степени подробный документ, задающий необходимые для выполнения правила и требования к отклику на запрос. Для выработки отклика на RFP по крупным государственным контрактам часто создают группу из 2–20 специалистов. К примеру, в начале 1990-х автору пришлось поработать в IBM с группой из 140 человек, работавшей в три смены по 8 часов, так что более полугода продолжалась круглосуточная работа. Разрабатывался отклик на запрос предложения, который должен был соответствовать особому формату, совместимому с военно-технической спецификацией 2120. Если предложение не соблюдало формат, оно авто-

матически не принималось. Поэтому важно было не только дать адекватное содержание, но и соблюсти согласованные и очень четкие правила форматирования. Разработка отклика обошлась IBM в 10 млн. долларов. Разумеется, это в каком-то смысле исключительно масштабный случай, но он отражает трудности управления выработкой RFP-отклика или быстрой разработки предложения. Два с половиной года спустя после этой разработки IBM получила контракт стоимостью 1 млрд. долларов в год на 11 лет. Подозреваю, что если бы *некоторые* процессы могли быть автоматизированы вне рамок спецификации 2120, мы могли бы сократить срок разработки отклика и его объем, а значит, уменьшить затраты на него.

Как оценить пользу от расширения, автоматизирующего создание предложения, для SFA- или EMA-приложения? Польза неоценима. Но как она реализуется? Достаточно ли для этого места на рынке CRM? Односложный ответ – «нет»; но давайте рассмотрим конкретный пример того, что эти расширения все же нужны.

Pragmatech

Компания Pragmatech Software (Нью-Гемпшир) работает с 1993 г. и создала базу клиентов из «голубых фишек» для своих *автономных* приложений по управлению коммерческими предложениями. Это весьма успешная компания из тех, что объявили о значительном росте доходов (свыше 10%) в 2001 г., несмотря на катастрофические последствия событий 11 сентября для большинства предприятий. Компания была названа в списке 500 самых быстрорастущих компаний США, показав за 5 лет рост доходов на 2127%. Среди больше чем 1500 клиентов есть твердые приверженцы компании во всех отраслях. Например, в сфере высоких технологий их клиент – PeopleSoft, в финансово-банковской сфере – ABN Amro. Любая компания, создающая предложения, – это потенциальный клиент. Продукт недешевый, но очень ценный и полезный, с коротким периодом окупаемости и легко измеряемым ROI. Например, в 1999 г. фирма DST Innovis, предоставляющая решения управления клиентами квази-государственным структурам (коммунальные службы, основанные на телефонии фирмы и т. д.), откликнулась на 73 запроса предложений. К концу 2000 г. после установки комплекса автоматизации разработки коммерческих предложений от Pragmatech число откликов удвоилось, и это при меньшем числе сотрудников.

Анализ показывает, что примерно 30% времени команд продаж уходит на то, чтобы тем или иным способом свести воедино различную информацию по коммерческим предложениям. Это весьма существенное время, которое можно было бы использовать для продаж или действий, дающих более быструю отдачу в виде выручки. Комплекс от Pragmatech не только автоматизирует выработку коммерческих предложений, но и создает библиотеку разработок, которые можно вставлять в любое предложение и профессионально отрабатывать в считанные секунды.

Хитроумные возможности создания запросов и хранилище/библиотека позволяют обрабатывать огромные объемы информации в различных форматах. Все это делается в хорошо знакомом и вездесущем текстовом редакторе Microsoft Word, так что и сотрудник отдела маркетинга, и торговый представитель, да и любой другой пользователь продукта, работая с ним, чувствует себя достаточно уверенно.

Однако нужно иметь в виду, что это расширения, а не составные части. Это отдельный комплекс продуктов. Ни в коем случае это не подключаемые модули (plug-in), интегрированные API или нечто подобное. Расширения являются независимыми продуктами, которые можно сочетать с теми средствами, с которыми они работают. Обсуждаемый комплекс – один из наиболее полезных продуктов на рынке расширений, тщательно продуманный, обеспечивающий быстрый возврат на инвестиции вкупе с прекрасной компанией и отличными людьми, которые и заправляют делами.

Продукты

У фирмы Pragmatech есть несколько классных продуктов, которые я кратко опишу.

RFP Machine (Механизм RFP). Это одновременно и двигатель, и салон автомобиля. Обеспечивает централизованное хранение шаблонов отклика на запросы предложения. Обладает высокоразвитым процессором языка экспертных систем, который отвечает на правильно сформулированные вопросы, втягивая их из базы данных и помещая ответ прямо в предложение. Легко интегрируется с SFA- или EMA-приложениями.

RFP Express (Экспресс RFP). По существу, это веб-интерфейс для RFP Machine, так что мобильные торговые представители могут использовать возможности RFP Machine.

Proposal Assembler (Составитель предложений). Это начало начал. Система сборки документов, которая автоматически создает предложение по требованию. Обрабатывает элементы и структуру предложения, содержит весьма тонкий механизм запросов, состыковывает различные формулировки в документе.

Proposal Express (Экспресс предложений). Этот элемент использует технологию SmartDocs (Интеллектуальные документы). Мне довелось поработать с ней – превосходная механика, использующая формат документов, содержащий форму, «рыбу» и любые увязанные логические структуры. Это как бы внутренняя логика документа. Proposal Express использует данную технологию для публикации законченного предложения, рассылаемого торговым представителям и сотрудникам отдела маркетинга для возможного использования при автоматизации некоторых обычных операций (иначе им пришлось бы задействовать Proposal Assembler).

RFP Tracking System (Система отслеживания RFP). Это средство управления всей деятельностью по отработке коммерческих предложений внутри организации. Может выделять ресурсы, планировать операции, предоставлять полные отчеты и в целом отслеживать и повышать эффективность процесса выработки предложений.

Web Publisher (Публикации в Интернете). Это способ доступа к базе знаний через Интернет, превращающий ее в интернет-базу или, по крайней мере, в веб-сайт.

e-Proposals (Электронные предложения). Это инструмент разработки форм, основанных на Интернете и облегчающих сбор и фильтрацию контента для создания предложений и их доставки через Интернет.

В общем и целом, это прекрасные расширения для профессионалов продаж и маркетинга, да и для любого, кто разрабатывает коммерческие предложения. Это именно тот тип расширений, который усиливает возможности CRM, дополняя и автоматизируя основные части системы.

Заключение

Итак, что же означают все эти вертикальные средства и расширения для CRM? CRM – сложная и формирующаяся область в мире бизнес-систем и информационных технологий. По мере взросления CRM компании, подумывающие о ее внедрении, требуют все более специализированного подхода, так что налицо как экономия затрат (меньше настройки, больше ориентации на готовые модули), так и бóльшая польза (автоматизация разработки предложений в виде расширения). Споров здесь нет. Это тот случай, когда заказчик говорит: «Ап!», а производители, интеграторы и специалисты CRM спрашивают: «А что конкретно значит «ап!»? И после этого строят вышку для прыжков.

11

Контактные центры и мобильный сервис: почти на равных

@#$*(@#*#. Не это ли в первую очередь приходит в голову, когда думаешь о сервисе клиентов? Кому не приходилось проклинать обезличенного сотрудника центра сервиса клиентов, отвечающего на телефонный звонок? Кто без этого греха – может звонить первым. Цена строки @#$*(@#*# не так уж мала. Исследования показывают, что убытки от выхода из строя одного ПК внутреннего справочного стола составляют 6000–15 000 долларов в год. Другие реальные убытки – потерянные из-за низкого качества сервиса клиенты и сделки, не заключенные представителями телепродаж. Однако с развитием технологий в секторе сервиса клиентов абракадабра типа @#*(@#*# может отойти в прошлое.

Сначала были сервисные отделы, где клиент обращался (и по-прежнему обращается) к живому представителю рода человеческого. Потом пришла очередь справочных столов, куда можно позвонить, если Word завис на слове *lotus*. Потом появились контактные центры, основанные на технологии голосовой связи 1990-х, когда на связь выходил представитель службы сервиса, знающий достаточно, чтобы выслушать жалобы на очередное зависание компьютера. Теперь, в эпоху Интернета, есть центры взаимодействия с клиентами (CIC – Customer Interaction Center), так же известные, как контактные центры (contact center) или центры мультимедийных вызовов (multimedia call center) для клиентов. Технология CIC позволяет звонить с обычного телефона (или пользоваться беспроводной связью, благодаря PDA) и просматривать веб-сайт, легко решая онлайн наиболее частые проблемы с помощью готовой информации. Мощные функции, сложная технология и серьезные результаты.

Следует иметь в виду, что центр взаимодействия или контактов с клиентами не обязательно означает центр сервиса клиентов, а в равной мере может применяться как центр телепродаж или для мобильного сервиса.

На рынке сервиса клиентов засветились многие действительно крупные игроки. Фирма Vantive (с тех пор приобретенная фирмой PeopleSoft) и в то время независимая компания Clarify (купленная гигантом Nortel

Networks, а затем Amdocs), в частности известные своими сильными приложениями контактного центра, по мере выхода на ключевые позиции внедрили и другие функции. Компания Nortel Networks, в силу своего телекоммуникационного происхождения, казалась очевидным партнером для достижений фирмы Clarify в области контактных центров. Высказывались даже утверждения, что CRM зарождалась из контактных центров, хотя, как сказано в главе 6, почти настоящий дедушка CRM – автоматизация работы торговых представителей. Сервис клиентов – либо двоюродный, либо неродной дедушка.

Называя эту сторону CRM центром взаимодействия с клиентами, или контактным центром, мы не имеем в виду некий маркетинговый слоган. В это сочетание вкладывается достаточно много. Такая формулировка подтверждает, что в двадцать первом веке неверно считать клиента только получателем или отправителем информации. Совместная работа – один из аспектов, делающих такие центры CRM-приложениями. Клиент напрямую взаимодействует с компанией с помощью представителя клиентского сервиса и различных каналов общения, причем оба субъекта используют инструменты, делающие взаимодействие полезными. Клиент может взаимодействовать с веб-сайтом через приложения самообслуживания. Если нет реального представителя сервиса, то имеются виртуальные. Теперь, когда автоматизировано почти все, за исключением самых сложных и тонких проблем, удовлетворенность клиента может быть кардинально повышена.

Одна из проблем нашего мира быстро меняющихся ожиданий клиента – медленное развитие от контактных центров к CIC, хотя скорость эволюции возрастает. Gartner Group прогнозировала, что к 2005 г. до 70% контактных центров будут иметь интегрированные точки веб-контакта или какую-то форму автоматизированного ответа по e-mail, тогда как в 2002 г. эта цифра оценивалась в 20%. Независимо от того, преодолена эта цифра или нет, большинство телефонных контактных центров, как бы их ни называли, обслуживаются и будут обслуживаться операторами-людьми. Это вовсе не противоречит тому, что изменения происходят.

Как выглядит этот сегмент? Что он реально может делать? Каким образом он переплетается с другими частями CRM, и когда это не очень хорошо? Копнем поглубже.

Функциональные возможности

Представьте типичный телефонный звонок представителю технических служб компании:

1. Вы набираете телефонный номер компьютерной фирмы.
2. Нажимаете несколько кнопок на телефоне, следуя опциям меню, обычно (обычно по голосовой подсказке).
3. Ожидая, пока представитель ответит на вызов, вы слушаете музыку.

4. Если вы не набрали идентификатор или что-то вроде того, он будет запрошен.
5. Представитель, глядя на экран с информацией о клиентах (история ваших обращений в эту компанию, в том числе по телефону и e-mail, уровень сложности проблем, успешные/неудачные результаты), выясняет сущность вашей проблемы, требования или опасения.
6. Поговорив с вами, представитель вводит информацию, сверяет несколько возможных результатов, которые выводятся на экран, и если один из них решает проблему, то оставляет его. Если ни один из них проблему не решает, вас переводят на более высокий уровень службы сервиса (менеджер, если проблема не техническая, или специалист технической поддержки второго уровня, если дело в оборудовании), передав всю новую информацию о том, что не срабатывает или какая проблема не была решена.

Уфф. Очень много бесполезной деятельности. Но подумаем о функциях, задействованных во время этого телефонного вызова. Среди прочего: маршрутизация вызова, управление заданиями, управление очередью, отслеживание вызова, обработка прав вызывающего абонента, Workflow, разрешение проблем, измерение эффективности и управление сервисом. Есть операции, выполняемые без ведома клиента, такие как регистрация и мониторинг. Есть еще контрольный лоток[1] (audit trail), отслеживающий все информацию через журнал регистрации. Например, если вызов продолжается, то он отслеживается и заносится запись о его прекращении.

Технология

Технология контактных центров сложна, включает различные каналы связи, такие как e-mail, Интернет, факс или ПО CRM. С внедрением развитых средств связи и интернет-технологий для CIC ставки сильно повысились. Как обрабатывать мультимедийный трафик, чтобы обеспечить динамическое взаимодействие в экстренных случаях или чрезвычайных ситуациях? Конечный показатель результативности *любой* технологии CIC, будь то классический или использующий Интернет телефонный центр, – это эффективность помощи в успешном взаимодействии с клиентом. Это означает, что технологии предназначены для создания среды сотрудничества для клиента и представителя по контактам с клиентами (CCR – customer contact representative), т. е. агента. Это также означает самообслуживание.

Какие технологии используются? Со стороны классических телекоммуникаций – это обилие сокращений, вроде традиционных ACD, IVR и CTI, а теперь, с приходом Интернета, и VoIP – все, связанные с голосовыми сервисами. Что же означают эти сокращения?

---

[1] Фиксация истории изменений записей в базе данных. – *Примеч. науч. ред.*

ACD (Automatic Call Distribution – автоматическое распределение вызовов). Это Workflow обработки вызова, т. е. маршрутизация вызова на основании его характеристик.

IVR (Interactive Voice Response – интерактивный голосовой ответ). Это вполне знакомая вещь – та самая штука, что сводит с ума клиента, подсказывая ему, какие опции включаются нажатием различных кнопок на телефоне. Реальная выгода – обработка обычных взаимодействий без помощи человека – например, чтобы автоматически узнать остаток на кредитной карточке, позвонив в выдавшую ее компанию.

CTI (Computer Telephone Integration – компьютерная телефония). Это технологические приложения и интерфейсы, позволяющие интегрировать сервисы данных с телефонной связью. Например, функциональность, основанная на CTI, позволяет объединять интернет-информацию и телефонную информацию и отправлять ее конкретному сотруднику или на определенный компьютер.

Использование ПО направления входящих и исходящих вызовов традиционно было способом эффективно справляться с нагрузкой телефонных вызовов. Однако Интернет перевернул все это. Теперь, когда он вездесущ, возросла важность его использования в контактных центрах.

Применение интернет-технологий в телефонных контактных центрах требует серьезных инвестиций. Прежде всего, здесь приходится иметь дело с общим социальным представлением приемлемости для клиента. Терпимый уровень при разговоре по телефону (т. е. сколько минут можно продержать клиента на трубке, пока он не взорвется) уже неприемлем, поскольку у клиента есть несколько каналов связи. Это делает чрезвычайно сложным вопрос о том, каким образом агент работает с телефонными вызовами. Значительные усилия были посвящены времени отклика на телефонный вызов клиента. Действительно, в начале 1900-х был разработан недавно уточненный алгоритм, называемый уравнением Эрланга-С (Erlang-C). Это уравнение определяет оптимальное число агентов, отвечающих на вызовы клиентов. В последних реализациях учитываются не только история вызовов и способности/навыки агентов, но случаи сигнала занятости и отказа от вызова до соединения. Не слишком впечатляет, казалось бы. А если подумать? Предположим, что имеется 100 агентов, а в течение полугода вызовов хватает только на 50 агентов, в течение 4 месяцев – на 75 агентов, а в следующие два месяца для обработки вызовов хватает 25 агентов. Ясно, что большие суммы расходуются на агентов, которые реально не нужны. Далее. Если с 10 до 13 часов приходит 50 вызовов, с 13 до 18 часов – 150 вызовов, а с 18 до 20 часов – 85 вызовов, то каково оптимальное число агентов? Если число агентов занижено, то как справляться с перегрузкой в часы пик? Многие клиенты будут недовольны, а этого никак нельзя допустить (убытки!).

Поскольку Интернет теперь повсюду, сложность возрастает многократно. Есть новые способы связи, которые должны как-то обрабатываться,

такие как Интернет, e-mail, факс, чаты, мгновенный обмен сообщениями (instant messenger), автоматизированный голосовой ответ, голос по Интернет (а ля Net2Phone) и прочее. Использование Интернета становится приоритетным.

Использование Интернета в контактных центрах

Помните ключевой принцип: CIC означает центр *взаимодействия* с клиентами. Использование Интернета для телефонных контактных центров согласуется с принципом Новой Экономики: клиенты хотят контролировать принятие ими решений. Они не хотят играть по правилам производителя или идти к решению по накатанной дорожке. Самообслуживание становится критически важным и при том эффектным, психологическим компонентом.

Самообслуживание уже какое-то время существует в IVR. Проблему IVR составляет временна́я протяженность предоставления голосовой информации, которая визуально была бы воспринята мгновенно; поэтому такие ситуации разочаровывают. Очень раздражают вложенные одно в другое меню, так что IVR создает столько же проблем, сколько и решает. Обычно, когда звонят по телефону (если только не ради какой-то простой и очевидной операции вроде сообщения остатка на счете по кредитной карточке), *хотят поговорить с кем-то живым*, а не для самообслуживания. Звонят, чтобы получить обслуживание.

Интернет – другое дело. Он предназначен для уединенной интерактивности. В Интернете человеческая речь обычно не нужна (сейчас появилась такая возможность, хотя и в зачаточной стадии). Удобство самодеятельности – самая сильная сторона Интернета, которая реально обеспечивает настоящий контроль. Для сервисных центров это жизненно необходимо. По правде говоря, и продавать через Интернет легче (тем, кто покупает в Интернете), поскольку дополнительные и кросс-продажи обезличены. Если при поиске решения проблемы в разделе FAQ (часто задаваемые вопросы) всплывает реклама чего-то интересного, связанного с этой проблемой, то может быть, его и купят. Но если эта же проблема обсуждается с агентом (CCR), и тот пытается продать этот же продукт, клиент может рассердиться. В первом случае – выбор за клиентом, без всякого давления. Вторая ситуация, по крайней мере, по моему мнению, – попытка подтолкнуть клиента. При самообслуживании клиент решает свою проблему и доволен компанией, поместившей рекламу, которая избавила от необходимости общения с сервисной службой. Клиент более удовлетворен. А беседуя с агентом, клиент просто хочет, чтобы проблема испарилась (вместе с чертовым агентом).

Хорошо, но каким образом задействовать Интернет в телефонном контактном центре? Начать нужно с планирования, опираясь на следующие представления:

- Хотя внедряется технология, в центре остается клиент. Клиент звонит в центр, чтобы получить ответы на вопросы и решить проблемы.

Другими словами, разрешение проблем – центральный элемент всего процесса. Даже когда разрешение проблем – это цель, опыт взаимодействия должен быть приятен клиенту, что означает необходимость как можно большего контроля клиента над многоканальным процессом.

- Технология, выбранная для «электронизации» центра, должна быть наиболее подходящей для бизнес-правил компании.
- Задействование Интернета довольно длительный процесс, не только из-за функциональной и технической реализации, но и в силу необходимости переобучения персонала, повышения тонкости работы и изменения образа мышления персонала, без чего не достичь успеха. Потребуется обучение работе с электронной почтой и различными каналами передачи информации, а также принятие допустимого времени ответа, основанное не только на «традиционных» критериях Новой Экономики (уровень обслуживания, ценность клиента), но и на знании времени ответа новых информационных сред. Из-за ответов по e-mail становятся архиважными навыки документирования.
- Используйте, если возможно, имеющиеся инструменты. Не начинайте с нулевого цикла. Интегрируйте имеющиеся инструменты с вашей старой системой. Например, почему бы не использовать PeopleSoft, коль скоро в этой компании накоплен большой опыт по работе контактных центров с клиентами и отработаны практические методы, часто уже встроенные в ПО? Лучше, чем разрабатывать это самому. Есть такие пакеты, как PeopleSoft Call Center и Siebel Call Center Enterprise-уровня, а есть пакеты для отдельных кусочков паззла. К примеру, в 2000 г. был выпущен пакет Virtual Hold (Виртуальное удержание) фирмы Virtual Hold Technologies (какой же еще!).

Работает это так:

1. Клиент прослушивает записанное сообщение, ожидая агента на линии.
2. Если клиент не хочет ждать, он выбирает телефонную опцию соединения с одним из освободившихся агентов или опцию, позволяющую клиенту с помощью кнопок телефона запланировать дату и время вызова, вплоть до недели вперед.
3. Номер телефонной линии берется на учет, и за клиентом закрепляется место в очереди распределения вызовов (ACD).
4. Модуль Unified Queue Module (Унифицированная очередь) выполняет то же самое для Интернета. Если занят агент, который должен подключиться к клиенту, щелкнувшему на странице веб-сайта, то открывается аналогичный выбор: либо агент перезванивает, как только освобождается, либо всплывает календарь, где клиент может запланировать дату и время контакта до семи дней вперед. Оба формата (телефон и Интернет) объединяются в модуле Universal Queue (Унификация очереди), так что конфликтов не возникает, причем обеспечивается и ACD, и маршрутизация входящих вызовов, предоставляя

клиенту в Интернете максимум положительного опыта вплоть до того, что клиента информируют о том, когда освободится следующий агент (с обновлением каждые 15 секунд). Ниша занята. Не хотите ли построить все это с нуля?

- Планируйте присвоение высокого приоритета обслуживания или какое-либо другое вознаграждение для пользователей Интернета, контактирующих посредством самообслуживания. Важно поощрять такое поведение, поскольку использование Интернета вносит два новшества. Во-первых, как правило, клиент не взаимодействует с живым агентом. Во-вторых, отобранная информация намного эффективней (да и объемнее), что позволяет быстрее разместить в Интернете решения проблем, так что все больше и больше клиентов смогут решить свои проблемы путем самообслуживания.
- Не считайте, что система заменит человека. Этого не будет. Это альтернатива, полезная и ценная, но ее нельзя навязывать. Не все пользуются Интернетом. Вопреки распространенному убеждению, не все пользователи готовы использовать Интернет для подобных случаев. Иногда человеческий голос предпочтительнее щелчка мышкой.
- Старайтесь установить ПО, которое будет достаточно хорошо отбирать информацию, чтобы постоянно улучшать базу знаний. (См. пример с Siebel Call Center ниже.)
- Интерфейс делайте простым. Важно, чтобы клиент видел тот же интерфейс, что и агент (CCR). В этом случае взаимодействие клиента с агентом будет согласованным и через телефон, и через Интернет. Пояснять каждому то, что он видит, бесполезно.

Вообразите, что в вашем контактном центре используется Интернет и уже имеется полноценный центр взаимодействия с клиентами (CIC). Рассмотрим технологию, обеспечивающую телефонный звонок клиента в CIC (в трактовке Siebel, поэтому для другого ПО могут быть небольшие отличия, но в целом — везде почти одно и то же).

Итак, клиент впервые звонит в сервисный центр, называет корпоративный идентификатор конфигурации (профиля клиента). Из сопоставления с таблицей установлено, что этот клиент – держатель карты Golden Service, т. е. имеет право на высший уровень сервиса, обеспечиваемого компанией, для которой работает CIC. После этого клиент называет свое имя и ему присваивается отдельный индивидуальный идентификатор конфигурации (для краткости КИД), увязанный с идентификатором компании. Как только это сделано, данные используются для регистрации звонка, занесения в журналы и мониторинга последующих звонков с помощью того, что именуется контрольным лотком (Siebel Audit Trail). Представитель клиентского сервиса (CSR – customer service representative) – ради «неоклассической» экономики и соблюдения политкорректности я до конца этой главы буду называть его агентом (CCR) – далее спрашивает у клиента, каков уровень срочности проблемы. У агента есть перечень, по которому он может определить уровень срочности как

«низкий», «высокий» или «неотложный». Для каждой из этих категорий есть свои бизнес-правила и свой Workflow. Как только уровень выбран, автоматически задействуются эти самые правила и Workflow. К примеру, если зарегистрированному вызову присвоен уровень срочности «неотложный», то за решение проблемы в течение двух часов отвечают три человека, включая ответившего на вызов агента. Если вызову присвоен уровень срочности «высокий», то на решение проблемы даются уже сутки и может быть до шести человек, которым последовательно перенаправляется вызов, в зависимости от того, куда он должен дойти. При внесении регистрационной записи вызова и КИДа в поле статуса записи вызова автоматически устанавливается флаг «открыт». Этот флаг не снимается, пока проблема не будет решена, и эти данные затем регистрируются и хранятся в таблице, увязанной с корпоративным и индивидуальным идентификаторами конфигурации клиента.

Процесс Workflow – очень важная часть работы контактного центра от фирмы Siebel, PeopleSoft или Clarify, поскольку реализует автоматическую маршрутизацию вызовов, что критично для своевременного решения проблем. В предыдущем примере, если первый инженер, на которого направлен вызов, не справляется с решением проблемы, она немедленно эскалируется конкретному лицу, именуемому «линией опоры» («backline») – фактически второй уровень поддержки, – и переходит далее по установленной цепочке ответственности, пока проблема не будет решена или пока не станет ясно, что ее не удалось решить. Если вопрос закрыт успешно, у последнего агента, решившего проблему, на экране всплывает окно, в котором он отвечает на некоторые вопросы: в чем заключалась проблема, как она была решена и кем. Имя лица, отвечающего на эти вопросы, автоматически вносится в поле Assignee (Назначенный) в предположении, что окончательное решение получено им. Есть еще поле даты и метки времени, заполняемое автоматически, как только установлен флажок «resolved» (решено).

Если тот же самый клиент из той же компании позднее звонит снова, указав соответствующие идентификаторы конфигурации, то происходит несколько событий. Информация, введенная в систему при решении предыдущей проблемы (и на пути к решению), появляется перед тем агентом, который обрабатывает новый вызов. К тому же есть возможность запрашивать данные по аналогичным дефектам, которые могли иметь место в компании клиента или других компаниях, обслуживаемых тем же провайдером услуг. Поля с этой информацией присоединяются к бизнес-объекту, который увязывается с таблицей, содержащей информацию с ответом на этот запрос.

Автоматическая интеллектуальная маршрутизация вызовов (Automated Intelligent Call Routing)

В чем важность маршрутизации вызовов? Вопрос кажется совсем простым. Вы звоните, ждете несколько секунд или минут, затем можете по-

говорить или нет с неким субъектом или нажать какие-то кнопки телефона, а затем вас соединят с конкретным лицом. Звучит достаточно просто, но эта функция – одна из наиболее подверженных отказам в мире больших транзакций. Интеллектуальная маршрутизация входящей и исходящей нагрузки (трафика) – главное условие эффективности CIC. Маршрутизация вызовов становится трудной задачей, когда есть еще и e-mail, чаты, VoIP и маршрутизация в Интернете. Большие объемы еще больше усложняют дело.

Управление всем этим означает наличие ПО маршрутизации вызовов, которое справляется с растущим объемом, географическим разбросом агентов (CCR), несколькими каналами и Workflow. Как правило, такое ПО идентифицирует вызывающих клиентов и причины звонков (см. пример с Siebel), а с помощью базы данных клиентов идентифицирует историю взаимодействия с клиентом, затем находит подходящего сотрудника, доступного во время звонка клиента. В ПО должно быть интегрировано средство интерактивного голосового ответа (IVR), чтобы можно было маршрутизировать те или иные звонки автоматически в зависимости от пункта голосового меню, выбираемого абонентом. Должны быть задействованы средства компьютерно-телефонной интеграции для эффективного сбора и использования информации из различных баз данных. Эти средства должны распространяться на многие каналы, что подразумевает открытую архитектуру. ПО должно легко масштабироваться, поскольку трафик вызовов сильно меняется в зависимости от компании, времени суток, года и месяца. ПО должно «уметь» отбирать данные в режиме реального времени и использовать их в увязке с данными истории клиента, имеющимися в хранилище информации о клиентах (или в хранилище клиентских ситуаций, имевших место ранее, если это применимо). Оно должно использовать Интернет (Web-enabled), чтобы реализовать основанную на Интернете маршрутизацию (Web-based) к соответствующим меню, а полученную информацию легко отбирать и направлять на централизованное хранение. Оно должно поддерживать непосредственную возможность коммуникации через Интернет в реальном времени. Оно должно обеспечивать поддержку удаленных агентов, чтобы можно было привлекать к решению проблем клиента агентов на дому/в малых офисах (SOHO – Small Office/Home Office). То есть удаленным агентам должна быть доступна основная функциональность, обеспечиваемая в головном офисе. Это облегчает нагрузку в пиковые дни, позволяя не раздувать штат головного офиса.

ПО должно обладать развитыми возможностями использования скриптов и открытым интерфейсом. Это означает, что интерфейс может управлять скриптами для IVR с помощью применяемых бизнес-правил.

Наконец, инструменты управления производительностью сотрудников (workforce management tools) должны соотноситься с возможностями (физической) маршрутизации вызовов так, чтобы (физическая) пропуск-

ная способность и прогнозы нагрузки были интегрированы в функциональность ПО для использования на микроуровне.[1]

Вышеупомянутые крупные компании встраивают в ПО своих CIC бóльшую часть этой функциональности. А есть другие производители, которые только ею и занимаются. Показательный пример – интеллектуальные приложения маршрутизации вызовов CallCenter@nywhere фирмы Telephony@work. Это не имеющее аналогов новейшее ПО, получившее в своей отрасли признание в силу развитой функциональности. В 1999 г. оно удостоилось ряда наград, важнейшая из которых – звание «Продукт года», присуждаемое журналами «Computer telephony» и «Call Center Solutions».

Легкость установки делает это ПО существенным шагом в эволюции CIC. Интегрированный комплекс приложений содержит буквально все кусочки пазла «контактный центр». «Anywhere» в имени платформы означает, что она может помещать в очередь и маршрутизировать взаимодействия по любому каналу (телефон, факс и Интернет), что ее можно установить в любом месте (поскольку поддерживаются стандарты T1, E1 и ISDN, а также аналоговые линии связи), и что она позволяет контактным центрам согласованно оперировать агентами и супервайзорами в любых местах (местный офис, отделение и удаленные пункты). Неплохо для начала. Но только посмотрите на фирменную технологию «Программисты не требуются». Пользователи могут установить комплексную систему маршрутизации CallCenter@nywhere! Не только функции «Вам звонит клиент Джо, уровень обслуживания – Gold Level», но и скрипты IVR, поддержку мультимедийных очередей, а также маршрутизацию вызовов на основе квалификации и специализации агентов. Вдумайтесь. Все это вы можете установить сами, не будучи техническим специалистом.

ПО управления производительностью сотрудников (Workforce Management Software – WMS)

Образно говоря, ПО управления производительностью сотрудников (WFM – Workforce Management) – это то, что расположено поверх ПО маршрутизации вызовов. Две его самые важные возможности – прогноз трафика вызовов и планирование занятости агентов. Вспомните уравнения Эрланга-С, упоминавшиеся несколько страниц назад. Они встроены в солидные средства ПО управления производительностью сотруд-

[1] Речь идет о том, что при определенной физической пропускной способности контактного центра (capacity) можно использовать ее более эффективно, применяя программные средства управления производительностью сотрудников, например путем перевода вызовов по определенному вопросу на операторов, знающих, как на этот вопрос отвечать (обладающими навыками по теме), что экономит время и позволяет обслужить большее число звонков. – *Примеч. науч. ред.*

ников. В равной степени важно очень тонкое распознавание моделей. Странно, кстати, что распознавание основано не на распознавании образов как таковых, а на выявлении аномалий в моделях поведения. Например, если в течение года во все понедельники, кроме трех, поступает ровно по 250 звонков, то ПО выявит аномалию в виде этих трех дней и попытается понять, как эта аномалия могла получиться. Если такие аномалии объяснимы, то готово обоснование конкретного (не обычного) числа мобильных агентов в эти три дня, что дает либо экономию средств, либо удовлетворенность клиентов. Мониторинг и регистрация также входят в функции управления производительностью сотрудников. Ежедневный захват и сбор данных многократно повышает способность управлять производительностью и правильно планировать расписание. Чем дальше вглубь, тем лучше система.

У фирмы Genesys, подробнее с которой вы познакомитесь позже, есть отличный задел в этой сфере. Она продвигает средство, называемое «Multimedia Workforce Management» (Мультимедийное управление производительностью сотрудников). Это название означает, что в CIC имеются различные каналы взаимодействия. Например, сообщение e-mail, полученное от клиента, может инициировать ответ по e-mail или телефонный звонок клиенту, который ведет к интернет-взаимодействию. Мне как-то предложили написать рецензию на пакет прикладного ПО. Первое уведомление поступило по e-mail. Второй этап взаимодействий состоял в серии телефонных звонков. На третьем пришло два сообщения e-mail с приложениями. На четвертом этапе – интерактивная презентация этого комплекса ПО в Интернете.

С 1990-х гг. спектр каналов связи сильно расширился, а факторы, приведшие к эволюции от контактных центров к центрам взаимодействия с клиентами, действуют и в отношении управления производительностью сотрудников. Указанная выше функциональность, обеспечивающая прогнозирование и планирование занятости агентов, также предусматривает создание отчетов, планирование сценариев «А что если...», а также соответствие регламентирующим правилам и нормам. Другие возможности могут включать сравнение прогнозов с фактическими результатами и, самое важное, поддержку распределенных систем[1]. Наиболее существенно во всем этом то, что все эти возможности реализуются через различные каналы связи (мультимедиа).

Помните одно простое правило: приложения управления производительностью сотрудников настолько хороши, насколько полны данные, собранные для их использования. Например, если планируются контакты с клиентами по различным каналам, то контактные данные придется собирать, по крайней мере, 1–2 месяца. Можно извлекать данные из системы автоматического распределения вызовов (ACD – automatic call

[1] В этом случае операторы работают в разных офисах и даже в разных городах в составе единого контактного центра. – *Примеч. науч. ред.*

distribution), которая покажет пики и долины трафика по времени, продолжительность звонка, процент несостоявшихся вызовов и другие важные стороны контактов. Но как бы ни извлекались данные, нужно иметь в виду, что WFM это все же ПО, и если данные никудышные, таким же будет и управление.

Регистрация и мониторинг

ПО регистрации (logging) и мониторинга обеспечивает дискретность, необходимую для точного планирования занятости и улучшения контроля производительности. Помимо таких очевидных вещей, как сбор информации на основе каких-либо идентификаторов клиентов, в хорошем ПО регистрации и мониторинга имеется несколько других функциональных возможностей:

- Средства выработки критериев для отбора соответствующих образцов по всей сети CIC.
- Развитые и весьма гибкие инструменты создания отчетов.
- Универсальная соединяемость с системами ACD.
- Интенсивный обмен с WFM-приложениями.
- Аналитические инструменты, которые могут оценивать данные, присваивая весовые коэффициенты отобранной информации.
- Легкость переноса в другие системы.

Одна из компаний, специализирующихся в области управления производительностью, – это корпорация e-talk Corporation (*http://www.e-talk-corp.com/*), предлагающая наиболее развитые инструменты регистрации и мониторинга в составе четырех приложений. Два из них, относящиеся к обсуждаемой теме:

Recorder (Регистратор). Позволяет контактным центрам записывать и оценивать акты взаимодействия с клиентами одновременно по телефону, e-mail и через Интернет. Допускаются даже сеансы «живого» мониторинга и записи. Особенно мощным это средство делает наличие развитой поисковой системы, создающей выборки звонков по любому числу критериев. Доступ к регистратору может осуществляться с обыкновенного телефона с тоновым набором.

Advisor (Советник). Этот инструмент для измерения производительности агента или группы агентов. Данные о продуктивности берутся из системы ACD и других бизнес-систем и в сочетании с заданными вами критериями качества дают полную картину производительности ваших агентов. Это инструмент оценки, основанный на Интернете.

Измерения

В момент выхода в 1996 г. книги Роберта Каплана (Robert Kaplan) «The Balanced Scorecard» (Сбалансированная система показателей) большин-

ство метрик, определявших успех или неудачу в бизнесе, были количественными. Выход книги стал одной из причин перехода от чисто количественного анализа успеха к сочетанию как ощутимых величин, так и менее осязаемых показателей качества.

Мир CIC тоже ощутил это влияние, хотя и не так скоро. Традиционные количественные показатели успеха:

- Среднее время обработки вызова.
- Общее время ожидания с момента набора номера клиентом до окончания вызова.
- Процент несостоявшихся вызовов (клиент вешает трубку до установления соединения).
- Время ожидания в очереди, пока клиента соединят с агентом.
- Быстрота восстановления готовности агента между вызовами.
- Время с момента дозвона клиента до завершения вызова (успешного или нет).

Перехват вызова, стоящего на ожидании короткое время, быстрое успешное завершение его в течение минуты означает по-настоящему успешную работу. Проблема с такими показателями, особенно в области сервиса клиентов или телепродаж, заключается в отсутствии реальной метрики, определяющей, был решен вопрос или нет. Измерения ведутся строго по трафику данных в предположении, что некий процент вызовов завершился успешно.

Сегодня определенную роль в этом играют Интернет, e-mail и факс, поэтому количественные показатели должны измениться. И еще один фактор вступает в силу: как отрабатываются запросы независимо от канала?

Часто предлагается отношение доходности клиента к числу вызовов. Еще один шаг вперед для определения ROI – дифференцированный уровень сервиса в зависимости от числа звонков или личных посещений, или привлечение к работе с данным клиентом персонала CIC в зависимости от доходности клиента. Возможно, наилучшим примером успеха в этой сфере являются программы льгот для часто пользующих авиатранспортом пассажиров, имеющиеся у всех крупных компаний авиаперевозок. Налетав 25 000 км, или 30 сегментов, клиент считается достойным особого внимания и обхождения, поскольку существенно поддерживает данную авиакомпанию.

Интернет слегка усложняет такие измерения из-за веб-страниц сайта компании, посещаемых данным клиентом, и в измерении метрик важную роль играют методы организации отклика на сообщения e-mail. ПО регистрации и мониторинга может справиться с поддающейся численной оценке частью этих измерений.

Затраты

В 2001 г. фирма ContactBabel провела исследование затрат на транзакцию для каждого канала связи в CIC и, для сравнения, при персональном контакте с торговым представителем. Получились весьма интересные результаты. Средняя цена транзакции по каждой категории канала:

Автоматизированная электронная почта (e-mail)	$0.25
IVR	$1.10
Самообслуживание в Интернете	$0.50
Текстовый чат	$5.00
E-mail с привлечением оператора	$2.50
Телефон	$9.50
E-mail без привлечения оператора	$9.00
Интернет-взаимодействие	$15.00
Персональный звонок торгового представителя	$700.00

Эти цифры просто поражают, по крайней мере, в сравнении со средней стоимостью звонка торгового представителя. Заметна разница в стоимости транзакции при участии человека – $5.00, $2.50, $9.50, $15.00, $700 – и без его участия – $0.25, $1.10, $0.50, $9.00. Люди очень дорого обходятся! Похоже, придется обойтись без людей. Разумеется, только ради снижения затрат.

На самом деле, предыдущие рассуждения прямо указывают на ценность автоматизации в сфере CRM CIC всего, что можно автоматизировать. Но каков же период возврата на инвестиции (ROI) для CRM CIC?

ROI

Итак, у нас есть результаты неких изменений и эталонные показатели. Получены реальные оценки стоимости. Вопрос теперь в том, насколько реален ROI (возврат на инвестиции) для баксов, которые вы выложили за существенную модернизацию, превращающую телефонный контактный центр в CIC? Воспользуемся результатами проведенных в ноябре 2001 г. журналом «Call Center» исследований ROI для различных возможностей телефонии/CRM и предполагаемых сроков выхода на положительный ROI.

Автоматическое распределение вызовов (ACD)	18–48 месяцев
Интерактивный голосовой ответ (IVR)	3–18 месяцев
Набор номера исходящего вызова	12–36 месяцев
Компьютерная телефония	6–36 месяцев
Интеллектуальная маршрутизация вызовов	3–9 месяцев

Отслеживание вызовов сервиса и поддержки клиентов	24–60 месяцев
Система управления кампаниями	3–18 месяцев
Аналитика	9–24 месяцев
Управление знаниями	10–60 месяцев
Удаленный агент	Пока не определено
Беспроводная связь	Пока не определено

Что же мы видим, глядя на эти цифры? Пожалуй, только то, что до получения прибыли от любых вложений в технологии CIC должно пройти *много* времени. Все, кто внедряет CIC, должны быть готовы к долгому циклу окупаемости. Однако, судя по конечной стоимости транзакции, оно того стоит. Потенциальная экономия может быть огромной.

Кто обрабатывает вызовы?

Есть ряд уже сложившихся и вновь родившихся компаний, образующих массив рынка CIC. Большинство поставщиков многофункциональных решений CRM, покрывающих весь цикл взаимодействия с клиентами, предоставляют CIC или клиентский контактный центр. Некоторые компании имеют корни в сфере программирования (например, PeopleSoft и Clarify), другие – в отрасли телекоммуникаций, как отпочковавшаяся от Lucent Technologies компания Avaya Communications. В области мультимедийных контактных центров Enterprise-уровня, которую представляют эти компании, сложились определенные технологические стандарты и метрики:

- Время отклика на каждую транзакцию должно быть в пределах долей секунды.
- Должен легко обрабатываться большой трафик транзакций.
- Критическим фактором является масштабируемость.
- Должна быть общая для всех взаимосвязанных приложений архитектура, предпочтительно, единая структура (framework).
- Должна преобладать общая модель данных – единая главная модель, позволяющая всем агентам иметь единое представление клиента. Эта модель данных должна быть актуальна для всех контактных центров, а не только для одного.

Интересен маркетинговый подход, принимаемый, видимо, всеми компаниями. Нечто вроде: «Ваш центр взаимодействия с клиентами может стать центром прибыли, если вы все сделате по-нашему». Да, именно так, поскольку есть прямые связи с продажами и маркетингом и обеспечивается возможность дополнительных и кросс-продаж. С технической точки зрения – это вполне реализуемо. С человеческой точки зрения – представители клиентского сервиса не обязательно являются хороши-

ми торговыми представителями. Поэтому одни люди идут в отдел продаж, а другие – в отдел клиентского сервиса. Но, по-видимому, обычного простого клиентского сервиса уже недостаточно.

PeopleSoft

Фирма PeopleSoft унаследовала контактный центр Vantive. Приложения PeopleSoft CRM 8.0 Support своим успехом во многом обязаны фирме Vantive. Переписав все программы для PeopleSoft CRM 8.0, компания PeopleSoft переработала приложения CIC, входящие в состав модулей Support и FieldService, улучшив их архитектуру и, в какой-то мере, функциональность. Предложение PeopleSoft включает:

Support (Поддержка). Продукт PeopleSoft CRM Support – довольно полное решение контактного центра. Автоматизированы отслеживание вызовов, система наделения пользователей правами доступа к ресурсам поддержки[1], Workflow, разрешение проблем, создание доходной базы, авторизация кредитных карточек, самообслуживание клиентов, измерение производительности и управление сервисом, т. е. все базовые функции CIC. Отличие от продукта Amdocs Clarify и философское, и в направленности, хотя результат почти тот же. В то время как у Amdocs имеется выраженный уклон «наемника», философия продукта PeopleSoft CRM Support нацеливается на качество взаимодействия со своими клиентами. И те, и другие стремятся определить пожизненную ценность клиентов, чтобы затем направить усилия на поддержание долгосрочных, выгодных взаимоотношений с этими клиентами.

FieldService (Удаленный сервис). Одно из лучших сервисных приложений на рынке, в силу архитектуры PeopleSoft CRM 8.0. Доступ в Интернет обеспечивает мобильным сотрудникам информацию о клиентах почти везде и всегда. Средство интегрировано с приложениями Mobile FieldService (Мобильный удаленный сервис), так что распределение ресурсов специалистов, планирование занятости и диспетчирование контролируются как отдельным удаленным торговым представителем, так и диспетчером в головном офисе. Наиболее полезные функции:

- Отслеживание и регистрация запросов сервиса, включая требуемую квалификацию, операции, авторизации возвратов (RMA – Return Material Authorization), требования к складу и обновления конфигурации.
- Назначение, планирование занятости и диспетчирование как внутренних поставщиков сервиса, так и третьих сторон, с автоматическим уведомлением.
- Доступ к клиентским записям и истории из одного места.

[1] Например, к базе знаний поставщика. – *Примеч. науч. ред.*

- Управление сервисными соглашениями и объемом гарантийных обязательств.
- Увязка заранее определенных заданий с реальными заказами сервиса; отслеживание и регистрация фактического времени, материалов и расходов технических специалистов сервиса.
- Управление запасом запчастей и заявками на их получение.
- Интеграция с информационными управляющими системами бэкофиса, такими как производство, распределение, складские запасы и учет.
- И конечно, интеграция с другими модулями фирмы PeopleSoft. Что неудивительно.

HelpDesk (Справочный стол). Данный конкретный модуль обеспечивает управление проблемами, изменениями, информацией о продуктах, используемых клиентами, а также (самое лучшее) предоставляет торговым представителям справочный стол самообслуживания в Интернете. Функциональные возможности:

- Инициирование, отслеживание и разрешение внутренних клиентских запросов на поддержку.
- Автоматизация процессов Workflow, эскалации (передача на вышестоящий уровень квалификации) и нотификации (процессы уведомления).
- Отслеживание и поддержка основных средств (assets), включая программное и аппаратное обеспечение.
- Выполнение глубокого анализа причин для быстрой диагностики проблем и предоставления решений.
- Увязывание справочных столов и бизнес-моделей с возможностями управления изменениями.
- Измерение ключевых метрик, прекрасные инструменты Enterprise-уровня для создания отчетов.

Очень солидный комплекс приложений CIC; хорошая работа.

Amdocs Clarify

Есть веские причины, по которым компания Nortel Networks заплатила 1,2 млрд. доларов за фирму Clarify и по которым она продала Clarify компании Amdocs в 2001 г. за 200 млн. долларов. Большинство этих причин связаны с компанией Nortel, а не с пакетом продуктов Clarify. Не станем комментировать этот факт, скажем только, что лидер рынка опустился на самое дно во многом благодаря ужасному стечению обстоятельств, хотя в свое время все было в порядке. И если его продают со скидкой примерно 83% , то о чем-то это говорит.

Дело не в том, что у фирмы нет классного продукта. Просто неясно, что именно и насколько удачно Amdocs собирается проделать с приобретением, хотя это солидная, разумная компания. В компании считают, что переименованный в марте 2002 г. пакет ClarifyCRM можно будет продавать компаниям связи. Контактные центры, становой хребет продукта ClarifyCRM, хорошо сопрягаются с опорной сетью операторов связи. По-видимому, в Amdocs придерживаются мнения Nortela о том, что приложения контактного центра – ядро всех решений. То есть решение ClarifyCRM Call Center увязывается с решением для продаж и маркетинга, как пытались сделать в Nortel, что вполне реализуемо, хотя некоторая натяжка в этом и есть. Концептуально, однако, утверждается, что контактный центр, если он правильно администрируется, технологически отточен и ориентирован на клиента, может стать центром прибыли, а не только центром расходов. Это хорошо. Кажется, некоторые сделки свидетельствуют о напористом проникновении CRM на рынок связи. В феврале 2002 г. Amdocs объявила о пятилетнем контракте на аутсорсинг[1] (outsourcing) CRM-системы с Verizon, крупнейшим оператором сотовой связи США, и о сделке с Dominion Telecom, региональным оператором, предоставляющим широкополосную связь для оптовых покупателей на всем востоке США, на полнофункциональный продукт Amdocs ClarifyCRM: SFA (автоматизация работы торговых представителей), управление кампаниями и маркетингом, а также управление контактным центром. Так что система, похоже, набирает обороты.

В марте 2002 г. фирма Amdocs также анонсировала новую архитектуру для своего продукта ClarifyCRM – версию, «использующую Интернет» (Internet-enabled), написанную на Java и XML и совместимую с J2EE. Поддерживаются как «тонкие», так и «толстые» клиенты. Эта архитектура позиционируется как простой путь миграции в среду, основанную на Интернете (Web-based), для индивидуальных миграций «по необходимости». При этом не нужно перестраивать всю инфраструктуру. По крайней мере, это утверждалось в момент выпуска продукта.

Так что же представляют собой связанные с CIC приложения, внесенные фирмой Amdocs в комплекс Clarify, завоевавший приз ISM в 2002 г.?

ClearCallCenter (Контактный центр). Цитата с веб-сайта: «ClearCallCenter – бизнес-решение «под ключ» для создания и управления процессами продаж и маркетинга, повышающих рентабельность контактного центра». Amdocs видит перспективу продуктов Clarify точно там же, где ее видели в Nortel, т. е. в превращении контактного центра, или CIC, в центр получения прибыли. Это очевидное направление дви-

[1] Аутсорсинг – передача исполнения части бизнес-функций внешнему поставщику. Здесь речь идет о том, что Amdox не поставляет программное обеспечение CRM для Verizon, но обеспечивает поддержку CRM-системы, заточенной под заказчика, на своем оборудовании, программном обеспечении и силами собственных специалистов. – *Примеч. науч. ред.*

жения, которое и не пытаются скрыть. Приложение ClearCallCenter разработано для продаж, маркетинга и контактного центра, а также для универсальных агентов, чтобы управлять взаимоотношениями с клиентами путем идентификации, квалификации и закрытия потенциальных сделок. Сервис клиентов является частью комплекса, но, насколько можно судить по тому, что я видел, рассматривается как инструмент, предоставляемый с целью повысить прибыльность. По-моему, это бóльшая часть всего, что называют сервисом клиентов. Предоставление сервиса просто ради хорошего обслуживания не входит в задачу. И здесь нельзя обвинить Amdocs в цинизме – это реалии мира, которым правит прибыль. В данном продукте предусмотрен Workflow, организованный вокруг поступления заказов и создания квот. Отслеживаются даже складские запасы. Честное слово, никак не пойму, почему это называется контактным центром?

ClearSupport (Поддержка). Это приложение содержит развитые функции сервиса клиентов. С помощью ClearSupport представители сервиса могут регистрировать клиентские запросы и ответы на них, назначать приоритеты, маршрутизировать запросы, сверять контракты, просматривать историю запросов, управлять конфигурациями и отслеживать связанные с делами расходы. Имеются очень хорошие функциональные возможности обратной связи, так что клиенты могут взаимодействовать с представителями сервиса.

ClearContracts (Контракты). Это приложение обеспечивает мощный комплекс функций, способный как создавать, так и идентифицировать соглашения об уровне сервиса (SLA – Service Level Agreement). При поступлении от конкретного клиента запроса или сообщения о проблеме на основе его записи данных ему автоматизированно предоставляется соответствующий уровень сервиса. И здесь очевидна четкая нацеленность на дополнительные и кросс-продажи: «Позволяет торговым представителям быстро выдавать квоты и продавать комплексные услуги посредством автоматизации ключевой контрактной информации и процессов, включая формирование комплексных квот, продление сроков соглашений, управление финансовыми условиями и отслеживание наделения пользователей правами доступа и возможностями размещать запросы.»[1]

ClearHelpDesk (Справочный стол). Функционально включает отслеживание вызовов, диагностику, соглашения об уровне сервиса, управление изменениями, интеграцию с системами сетевого управления и готовыми базами знаний, а также создание отчетов. Приложение

[1] В контрактах на сервисную поддержку часто фиксируется, сколько сотрудников со стороны клиента наделяются правом доступа к ресурсам поставщика, в том числе возможностью размещать запросы в рамках договора поддержки. Также фиксируется квалификация, которой должны обладать сотрудники клиента, размещающие запросы, и т. д. – *Примеч. науч. ред.*

интересно тем, что разработано в первую очередь для внутреннего использования.

ClearQuality (Качество). Это приложение, зависящее от интеграции возможностей. Может работать и отдельно, но значительно мощнее при интеграции с другими модулями, такими как ClearContracts и ClearSupport. Способно вырабатывать запросы изменения для обработки ошибок ПО (bugs) или расширений сервиса. При интеграции с ClearContracts, назначая приоритеты и срочность запросам, обеспечивает соблюдение соглашений SLA, в которых может быть сказано что-то вроде: «Цикл исправления ошибок ПО должен завершаться в течение 10 рабочих дней». Автоматически уведомляет клиентов об исправляемых ошибках или расширениях сервиса (общих или в соответствии с контрактом).

Task Manager (Менеджер заданий). Непосредственно интегрируется с модулями ClearHelpDesk и ClearSupport для автоматизированного планирования и отслеживания работ, дополнений и изменений конфигураций. Это приложение управляет наиболее общими запросами сервиса, отслеживает состояние отдельных и групповых согласований, а также поддерживает контрольный лоток (audit trail) – возможность контроля и фиксацииизменений.

Script Manager (Менеджер скриптов). Этот модуль – дело вкуса. Я не в большом восторге от скриптов, поскольку считаю, что они выхолащивают человеческое мышление и доверяют автоматике человеческую индивидуальность. Script Manager использует раскрывающиеся меню и естественный язык для запуска персонализированных скриптов, настроенных на профили индивидуальных клиентов, включая демографические данные и истории покупок. И снова корыстный интерес: «Script Manager повышает качество взаимодействий сервиса клиентов и обеспечивает агентов более профессиональными, персонализированными и гибкими скриптами для продвижения дополнительных и кросс-продаж».

Account Manager (Менеджер клиентов). Используя все информационные среды, обеспечивает полное и сквозное представление в масштабах предприятия всех действий, справочных и сервисных запросов, отчетов о проблемах. Развитые возможности Workflow этого модуля позволяют превратить работу с информацией о клиентах в проактивные[1] действия.

CRM Navigator (Навигатор CRM). Это приложение франт-офиса, полностью интегрируемое со всем комплексом или только с внедряемыми модулями. Имеются мощные возможности Workflow, которые направ-

[1] Слово «проактивный», т. е. «упреждающий», емкое и очень соответствующее CRM-подходу: на основании накопленных знаний о клиенте предложить ему ровно то, что необходимо, и ровно тогда, когда это необходимо, иначе это сделают ваши конкуренты. – *Примеч. науч. ред.*

ляют входящие и исходящие клиентские взаимодействия. Например, если клиент запросил x, этот запрос можно маршрутизировать к y, а затем выставить клиенту счет (а как же!) за сервис в зависимости от SLA.

e-care (Электронное обслуживание). О, совершенный мир! Клиенты могут оплачивать счета онлайн, пополнять счета для предоплаты, просматривать счета-фактуры, обновлять учетную информацию в реальном времени и наблюдать движение своих запросов сервиса по системе. С помощью аналитики Clarify этот модуль также может формировать персонализированные сообщения и формы для конкретного клиента.

Полноценный бывший лидер рынка в незавидном положении у серьезной фирмы... CRM-комплекс, возможно, наиболее открыто из всех нацеленный на получение прибыли. Но если бизнес не для того, чтобы делать деньги, то для чего он?

Genesys

Фирма Genesys – агностик, т. е. отрицает возможность познания производителя. Не имея пылкой веры в какого-либо конкретного производителя, она создает продукты, которые можно использовать независимо от производителя. Уместна аналогия с парой хороших колонок, которые не делают ничего, кроме точной, почти без искажений, передачи звука слушателю. Звук передается независимо от источника: CD, винил, DVD – это не имеет значения. Звук настолько чист, насколько это позволяет среда записи. Такая прозрачность обеспечивается огромным массивом технологий. Это и есть Genesys. Предоставляемая технология для CRM обеспечивает маршрутизацию взаимодействий между клиентами и агентами (CCR) любой компании. Агностическая бизнес-логика встроена в оборудование и ПО, которое справляется с невероятно большим количеством вызовов независимо от используемой CRM-технологии. Трафик вызовов настолько высок, что один их клиент в «живой» среде отметил 209 звонков в секунду. Теоретический предел неизвестен.

У фирмы имеется линия продуктов Gplus Line, в которой предусмотрены как точки подключения к существующим CRM-приложениям – на сегодня от Siebel и PeopleSoft, так и комплект инструментов, предоставляющий инструменты настройки и готовые API для интеграции продуктов фирмы. Также имеются подготовленные пакеты некоторых бизнес-процессов, используемых CRM-производителями, такими как SAP и BroadVision. Интегрированы ПО голосового портала и технологии таких компаний, как любимые фирмой Siebel Tell Me и Telera. Genesys поддерживает узел коммутации и маршрутизации для этих голосовых порталов. Обеспечивается также тесная интеграция с вертикальными решениями для финансовых и телекоммуникационных услуг.

Уникальной особенностью продуктов фирмы Genesys является механизм, выполняющий анализ естественного языка. Другими словами, на основании работы агентов (CCR) и других агентов сервиса – по решаемым ими проблемам и выдаваемым ими ответам – формируется база знаний, которая содержит наиболее вероятные ответы. Имеется автоматизированный процесс построения стандартной библиотеки, действующий в реальном времени и основанный на реальных ответах агентов. Это модерновая часть техноагностицизма. Может, она и не молится CRM-иконам, но зато обращена к выполняющим свою работу людям, автоматически создавая нечто, облегчающее их труд, – земной аналог небес.

На более высоком уровне продукты Genesys обеспечивают инструменты для построения стратегий маршрутизации вызовов. Имеется средство Interaction Router Designer (Конструктор маршрутизации взаимодействий) для разработки Workflow и стратегий. После создания все загружается в используемое средство маршрутизации вызовов, компилируется и интегрируется. Так рождается процесс прохождения телефонного вызова.

Продукты фирмы Genesys

У Genesys просто огромный набор продуктов, одобренных во многих отраслях. Остановимся на двух продуктах – Genesys Suite 6 и Gplus Adapters.

Genesys Suite 6, версия 6.5

Эта версия – существенная переработка предыдущей, вышедшая в начале 2002 г. Упор сделан на достижение значительного сокращения времени простоя при прерываниях сервиса. Расширена интернационализация включением графических интерфейсов на нескольких европейских и азиатских языках. Помимо этого, расширена поддержка как VoIP, так и веб-серверов различных систем и калибров.

Network Routing (Сетевая маршрутизация). Разработаны настраиваемые стратегии маршрутизации вызовов, позволяющие клиентам звонить на номера, оплачиваемые компанией; звонки при этом переводятся на соответствующего агента.

Enterprise Routing (Enterprise-маршрутизация). Это реализуемая соответствующим механизмом нейтральная к производителю возможность, использующая статистику реального времени, данные о клиентах или заданные клиентом бизнес-правила для разработки стратегии маршрутизации звонков. Новый универсальный механизм маршрутизации вызовов позволяет создавать универсальную стратегию маршрутизации звонков, которую можно применять как к сетевой, так и к Enterprise-маршрутизации, если используются оба типа.

Internet Contact (Интернет-контакт). Здесь используется преимущество многоканальности или, как это именуется у Genesys, мультиме-

дийные возможности приложений Genesys. Управление электронной почтой и взаимодействие, основанное на Интернете, интегрированы в контактный центр, который в силу многоканальности как по волшебству становится центром взаимодействия с клиентами (CIC).

Outbound Contact (Исходящий контакт). Здесь все вполне очевидно. Поддерживается управление исходящими контактами согласно определенной стратегии.

Workforce Management (Управление производительностью сотрудников). Это Genesys-версия управления производительностью сотрудников (WFM), описанного ранее в этой главе.

Universal Workflow (Универсальный Workflow). Сочетание франт- и бэк-офисов с клиентскими взаимодействиями по широкому спектру каналов, а также обработка транзакций через работу CIC независимо от каналов.

Campaign Sequencing (Выстраивание последовательности кампаний). Этот модуль просто координирует несколько направленных вовне кампаний, экономя обычное время, которое нужно для ручного вмешательства.

Другие достойные упоминания функции версии 6.5 – Internet Contact (Автоматизированный анализ содержимого e-mail) и Advanced Schedule Modeling (Расширенное моделирование рабочего времени) в составе модуля Genesys Workforce Manager (Менеджер производительности сотрудников) – проверка различных сценариев типа «а что, если» для различных штатных расписаний.

Адаптеры Gplus фирмы Genesys

Это мостики за пределы нейтральности к производителю. Адаптеры Gplus – точки подключения для интеграции с различными CRM-приложениями, связывающие их с системой Genesys и ее продуктами Universal Queue. На сегодня имеются адаптеры к продуктам фирм Siebel, BroadVision, SAP и PeopleSoft – особые прикладные программы, обеспечивающие ускоренную интеграцию продуктов Genesys и приложений этих четырех производителей.

Gplus Adapter for Siebel. Связывает комплекс Genesys Suite с продуктом Siebel 7.0.

Gplus Adapter for SAP. На момент опубликования оригинала книги у Genesys имелся T-Gate – адаптер для ERP-приложений фирмы SAP. Планируется разработать в ближайшем будущем функции, аналогичные адаптеру для PeopleSoft (см. чуть ниже).

Gplus Adapter for BroadVision. Связывает комплекс Genesys Suite с продуктом One-To-One Enterprise фирмы BroadVision.

Gplus Adapter for PeopleSoft. Этот адаптер обладает самым широким спектром возможностей из всех. Он обеспечивает привязку комплекса

Genesys Suite к приложениям продукта PeopleSoft CRM 8.0. Включает интеллектуальную обработку очередей и маршрутизацию взаимодействий с клиентами по всем средствам связи, с различных площадок распределенной системы и со всех коммутационных платформ на унифицированное рабочее место агента с настраиваемыми бизнес-правилами и профилями клиентов.

Упоминаемые в этой книге компании – как правило, четко обозначившиеся производители CRM, предлагающие собственные решения. Это не относится к фирме Genesys. Ее нейтралитет (или агностицизм – для поклонников философской терминологии) в отношении производителей весьма отличается от «типичного» CRM-производителя. Невзирая на это, Genesys – очень важная компания в области центров взаимодействия с клиентами и сервиса клиентов CRM. В фирме даже написали небольшую книжку «20:20 CRM, A Visionary Insight into Unique Customer Contact» (CRM 20:20: Перспективный взгляд на уникальность контакта с клиентом), авторы Стив Моррелл (Steve Morrell) и Лоран Филоненко (Laurent Philonenko), – прекрасное изложение представления о CRM на основе CIC. В книге нет общего обсуждения CRM, но лучшего объяснения основ контактного центра, или CIC, не найти. Удивляет то, что в ней почти нет маркетинговых материалов по собственным продуктам. Естественно, точка зрения, которой придерживаются авторы книги, – это взгляд, принятый в Genesys, но у фирмы накоплен опыт и есть вкус к изложению своих воззрений, так что это плюс, а не минус. Если захотите почитать эту книжку, дайте знать на *pgreenberg@live-wire.net* или *paul-greenberg3@comcast.net*, и я добуду для вас экземпляр.

Siebel

Siebel предъявила на рынке ПО Call Center как для средних компаний, так и полномасштабный продукт Enterprise-уровня, следуя стратегической линии других производителей ПО этого класса – превращению контакного центра вызовов в центр получения прибыли, как для средней, так и для крупной компании. Фактически, одной из самых знаменательных черт приложений Siebel Call Center и Siebel Service (плюс, разумеется, их версии с приставкой «e») является экранное представление всех потенциальных сделок по всему предприятию (причем с указанием ролей и полномочий), всех маркетинговых кампаний и всех заказов сервиса, находящихся в процессе исполнения, – все содержимое из Siebel Call Center. Видны даже некоторые атрибуты SFA, такие как управление контактами и информацией о клиентах – что несколько необычно для приложений контактного центра.

Компания Siebel также передвинула рассылку сообщений на персональные компьютеры, так что менеджер агентов (CCR) может рассылать сообщения, которые всплывут на экране по той или иной причине. Если нужно, интерфейс ограничит сообщения согласно конкретным деталям, специфическим для данного отдельного агента (CCR).

В Siebel Service и Siebel Call Center имеются развитые формы для ответов, которые можно настраивать. Скажем, приходит сообщение e-mail с конкретной установленной проблемой от клиента, для которого в базе данных есть история и идентификатор конфигурации. Если щелкнуть на кнопке Reply (Ответить), то сразу загрузятся адрес e-mail, варианты приветствия, будет предложен раскрывающийся список для выбора ответа по установленной проблеме, а также варианты заключительной фразы послания. Три щелчка мышью на выбранных вариантах – и готово письмо типа: «Уважаемый г-н ...! Если у вас проблема с..., вам нужно...». Список разрешаемых проблем динамически пополняется по мере решения новых проблем. Если агенту (CCR) нужен более инициативный динамичный процесс, он может воспользоваться средством SmartScript (Интеллектуальный скрипт) – еще одной новомодной функцией, которая собирает всю информацию о клиенте и его проблеме, сверяет его права на сервис, идентифицирует проблему и компонует предлагаемый перечень шагов, которые следует предпринять для решения проблемы. Определяется и такая информация, как время, отпущенное на решение этого конкретного вопроса, и время, за которое он решается на самом деле. SmartScript далее сверяет действующие рекламные предложения, которые могут подходить к конкретному активу или клиенту, и даже рассылает клиенту уведомления о таких удобных возможностях дополнительных или кросс-покупок. Опять же, я не большой поклонник таких штучек, но они дают потенциальные сделки. SmartScript может даже подготовить квоты и предложить клиенту совершить покупку, щелкнув на кнопке AutoOrder (Автозаказ), – вот вам и продажа.

Siebel Call Center может также проводить опросы удовлетворенности клиентов и формировать результаты, выделяя пики и долины графика интенсивности работы контактного центра. Есть также очень развитые функции телепродаж и телемаркетинга, которые в данном разделе не обсуждаются.

Avaya

Эти ребята выделились в 2000 г. из подразделения Enterprise Networks Group фирмы Lucent. Конечно, начинали они не с нуля, имея тысячи клиентов и 7,4 млрд. долларов доходов в родительской компании. Исходный CRM-продукт – CRM Central 2000 унаследован от Lucent, но в последующие два года был развит в значительное более мощное средство. Заключены солидные союзы с крупными компаниями мира CRM, такими как Siebel, так что теперь это важная сила. На рынке CIC компания Avaya тяготеет к телекоммуникациям и сетям.

Предложения продуктов фирмы Avaya

Итак в 2000 г. это был продукт CRM Central – мощная структура (Framework) для CRM-приложений. За полтора года продукт был существенно

развит и доработан и теперь представляет собой, скорее, несколько продуктов, чем централизованную структуру. Приблизительно продукты можно разделить на средства управления, решения и бизнес-аналитику.

Средства управления. К ним относятся продукт Avaya Interaction Management (Управление взаимодействиями), объединяющий и отбирающий входящие и исходящие взаимодействия клиента, и продукт Commitment Management (Управление соблюдением обязательств), который в основном отслеживает обещания. Эти продукты позволяют поддерживать распределение, отслеживание и оценку обещаний, даваемых вашим клиентам. Это же может делать и ваш начальник, так что будьте осторожны в своих обещаниях. С этим продуктом вы должны быть готовы выполнять свои обещания.

Решения. К этой категории можно отнести два продукта, хотя странно разбивать их на два. Это MultiVantage Call Center Solutions и Multimedia Contact Center Solutions. Первый – это классическое четкое ПО обработки вызовов. Отбросив маркетинговые красоты, получим обработку и соответствующую маршрутизацию вызовов. Второй продукт непосредственно связан с механизмом обработки взаимодействий (Interaction Engine) фирмы Avaya, позволяющим обрабатывать и маршрутизировать мультиканальные транзакции через единый контрольный пункт. Это подразумевает возможность применения в контрольном пункте универсальных стратегий маршрутизации вызовов, что и делается. Продукт достаточно тонко настроен, чтобы работать с персонализированными маркетинговыми кампаниями, и оптимизирован для этих целей, что превращает его в прекрасное дополнение к некоторым EMA-комплексам на рынке. Для фирмы Avaya это – «яблочко» мишени «от центра расходов к центру прибыли».

Бизнес-аналитика Это все то, что вы представляете, слыша эти слова, все равно от какой компании – Avaya, Cognos, SAS или любого другого производителя приложений бизнес-аналитики (business intelligence). Отбор и анализ данных о клиентах, а затем использование результатов для оптимизации опыта клиента.

KANA

Компания CSC Consulting выбрала фирму KANA своим партнером по контактным центрам. Это означает, что, скорее всего, KANA делает что-то полезное, потому что CSC – важный игрок в мире CRM. Логика этого утверждения небезупречна, но оно отражает продвинутое положение в разделе клиентского сервиса CRM фирмы KANA – одного из «друзей по песочнице» – лучших, избранных автором. Эти играют по-крупному, но более подробно рассматриваются в главе 14.

12

CRM + ERP = приложения для предприятия... и кое-что еще

В 2002 г. основные веяния в философии внедрения стали напоминать порывы ветра, дующего в направлении, противоположном 2000–2001 гг. Бизнес воспринимал CRM как местную анестезию. Другими словами, покупали части CRM для решения текущих задач, а уж потом думали о развертывании крупных систем Enterprise-уровня. С развитием интернет-архитектур и других открытых архитектур, таких как Unification Framework от SAP (2002 г.), более крупные производители получили меньше проблем, чем ожидалось, будь то решение Enterprise-класса или нет. Лакомым куском были крупные развертывания Enterprise-класса, но если и доставалось что-то помельче, то особых жалоб не было. Аналитики, один за другим, сообщали, с небольшими вариациями в оценках, что настрой сменился в сторону решения самых острых проблем. Например, компания Gartner, в отличие от других исследовательских организаций, утверждала, что хотя преобладает стремление внедрять небольшие части, чтобы «снять боль», компании вновь обратятся к системам Enterprise-класса по мере набора оборотов экономикой. Я тоже так думаю.

Какое отношение это все имеет к так называемым «приложениям Enterprise[1]-класса», также известным как «предприятие сотрудничества»? Это многофункциональные CRM будущего. Почему? Перенесемся в прошлое и далеко-далеко отсюда...

---

[1] Следует отличать значение слова Enterprise в аббревиатуре ERP (Enterprise Resource Planning), где Enterprise обозначает предприятие вообще, от его значения в выражениях типа «приложение Enterprise-класса», где Enterprise обозначает область применимости – для *крупных* организаций, корпораций, в противопоставление рынку средних и малых компаний (SMB). – *Примеч. науч. ред.*

Планирование ресурсов: краткая история

Планирование ресурсов (ERP – Enterprise Resource Planning) – глубоко интегрированная (и дорогостоящая) система функций бэк-офиса, особенно приложений управления финансами и информацией о персонале, которые интегрированно настраиваются и увязываются со всеми имеющимися офисными бизнес-процессами. В конце 1980-х немецкая компания ПО SAP AG (сегодня – в первой тройке крупнейших в мире компаний ПО) выпустила огромную по объему ПО систему SAP R/2, предназначенную для производственных компаний, использующих приложения на мэйнфрейме. Это стало революционным прорывом благодаря прямой интеграции лучших бизнес-процессов в приложения и полной интеграции бизнес-функций офиса. Например, в SAP R/3 (вариант системы R/2 с клиент-серверной архитектурой) продажи и распределение были завязаны с финансами, которые в свою очередь переплетались с планированием производства, а производство было связано с управлением материалами. SAP продавалась очень хорошо, несмотря на очень высокую цену ПО и услуг внедрения (до 100 млн. долларов в отдельных случаях!) и длительный период внедрения (до трех лет). К 1998 г. у компании было свыше 4 700 клиентов в Германии и 1 800 в США, приносивших 5,5 млрд. долларов дохода.

Такой успех SAP вызвал к жизни десятки настоящих и не совсем ERP-компаний; наиболее заметными среди настоящих были PeopleSoft, Oracle (со своим комплексом ERP-приложений), J.D. Edwards и Lawson Software, тяготевшие к разным рынкам, одновременно конкурируя. Сотни других фирм, таких как Great Plains и Macola, ранее известные как производители бухгалтерских пакетов, сменили имидж, позиционируя себя как ERP-специалистов. Когда большинство компаний из списка Fortune-1000 стали тратить десятки миллиардов на реализацию систем ERP, появилось много кустарей, привязывавших пакеты ERP практически к любому приложению. Рынок промежуточного ПО, переживавший относительный успех с такими продуктами, как MQSeries от IBM и Replicaction фирмы Casahl's Technology, преобразился, когда компании, внедрившие крупные ERP-системы, осознали, что у них есть куча данных, к которым нужно подключиться для использования, а времени на «перевод» этих данных в приемлемый формат нет. Зародился рынок интеграции приложений (EAI – Enterprise Application Integration), куда вышли крупные игроки, вроде фирм Mercator и NEON, очень успешно работавшие с расширением рынка EAI на многие другие сферы.

После знакового 1998 года, что показал и рост фирмы PeopleSoft, которая из небольшой компании с выручкой 227 млн. доларов в 1995 г. превратилась в гиганта с выручкой 1,4 млрд. долларов в 1999 г., на горизонте стали появляться проблемы для ERP. Руководители компаний, выложившие миллионы долларов за внедрение ERP, которое должно было продлиться год-полтора, вдруг схватились за голову – процесс внедрения, казалось, просто не способен финишировать: полтора года пре-

вращались в два и даже три, а расходы намного превышали выделенный бюджет. Да и преимущества ERP в виде ROI были не столь очевидны. К несчастью, как бывает со всеми квази-революционными приложениями и изменениями, для ROI нет метрик. Так как же старший вице-президент по ИТ объяснит финансовому директору, которого волнуют и расходы, и отдача, тот факт, что расходы велики, а отдачу измерить невозможно?

В то время менялся и климат, кстати, частично – благодаря ERP, но в основном – благодаря Интернету. Глобализация и кардинальное сокращение времени транзакций бесповоротно изменили взгляды клиента на поставщика. Клиенты требуют немедленного ответа на запросы и быстрой отгрузки заказов, повышая накал конкуренции и необходимость «быстрого доведения до рынка». Складывается клиентский спрос нового типа. Персонализированные товары и услуги должны предоставляться практически сразу же после запроса практически в любую точку мира.

Система ERP в это не вписывалась. Хотя обеспечиваемая системой функциональность бэк-офиса достаточно ценна, она не предназначена для быстрых оперативных действий. Система предусматривала интегрированную функциональность. Хороший пример – SAP R/3. В конце 1990-х система SAP R/3 (версии 1.0–3.0) не была гибкой, заставляя клиента адаптироваться к ее бизнес-правилам, вместо того чтобы предоставить клиенту приложения, настраиваемые на бизнес-правила его лучших практик. Компания SAP перестроила систему и к 1997 г. выпустила SAP R/3 4.0 – гибкую объектно-ориентированную версию своего продукта. Но должно было пройти некоторое время, чтобы мнение об ERP изменилось.

Несмотря на то что упадок рынка ERP в 1999 г. серьезно сказался на PeopleSoft, фирма осознала происходившие на рынке перемены. В 1996 г. была приобретена компания, специализировавшаяся на ПО управления цепочкой поставки, завладев которой, компания PeopleSoft стала проталкивать оптимизацию ресурсов (ERO – Enterprise Resource Optimization) – концепцию и методику, по утверждению фирмы, предобусловленные растущей экономикой «реального времени, с клиентом как главной движущей силой». Возможно, наилучшим примером этого подхода является действующая и сегодня модель «сборки под заказ», («build-to-order») используемая большинством крупных производителей компьютерных систем (Dell, Micron, Gateway и т. д.).

Внезапный спад рынка ERP

В начале 1999 г. произошел серьезный спад рынка ERP. Многие предприятия ожидали, что год станет рекордным, а получилась безоговорочная неудача. Сильнейшее падение цен на акции, нулевой рост выручки после ежегодного роста на 40%, существенные корпоративные сдвиги и замены ключевых руководителей, уход тысяч ведущих сотрудников

в мир «дот-комов»[1], где гибкость, бойкость и выход на фондовые биржи были в порядке вещей, – все это привело к глубоким поискам, переоценкам и реорганизациям. Цена на акции фирм ERP упала. Например, за год цена акций компании PeopleSoft, поднимавшаяся в 1998 г. до 53, понизилась до 14. Однако в начале 2002 г. на волне устойчивых продаж за нескольких прибыльных кварталов акции поднялись до уровня около 35. В сфере ERP только компания Oracle выстояла во время шквального падения цен на акции благодаря устойчивым продажам баз данных и предвидению неизбежной переработки всех баз данных и продуктов под Интернет, а не просто их адаптации. В приближении 2000 г. одной из основных причин снижения своих доходов компании ERP полагали опасения, связанные с проблемой-2000, и почти паническое стремление завершить проекты по устранению возможных проблем.

Они также заметили быстрый рост фирмы Siebel Systems, основанной в 1993 г. и продвигавшей концепцию CRM. В то время как ПО ERP Enterprise-класса вошло в крутое рыночное пике, Siebel начала рекламировать приложения не бэк-, а франт-офиса (обращенного к клиенту), необходимые для удовлетворения глобализированных и персонализированных потребностей клиентов в реальном времени. Фирма Siebel, учрежденная и по-прежнему управляемая бывшим руководителем высокого ранга из Oracle Томом Сибелом (Tom Siebel), испытала подъем столь же стремительный, каким было падение компании SAP и других производителей систем ERP. Таблица 12.1 отображает выручку производителей ERP и CRM в 1997–1999 гг. и разительные перемены в области приложений, произошедшие буквально за день (обратите внимание на различие дат окончания финансового года).

Таблица 12.1. Сравнение выручки (в млн. долларов) крупнейших производителей ERP и CRM в 1997–1999 гг.

Компания	Выручка 1997	Выручка 1998	Выручка 1999	Темпы роста 1997–1998	Темпы роста 1998–1999
SAP	3 345,5	5 073,3	5 146,0	51,6%	1,4%
PeopleSoft	815,0	1 313,7	1 429,1	61,1%	8,7%
J.D. Edwards	647,8	934,0	944,2	44,1%	1,1%
Oracle	7 143,9	8 827,3	10 130,1	23,6%	14,8%
Siebel Systems	118,8	391,5	790,9	229,5%	102,0%
Clarify	88,2	130,5	230,7	47,9%	76,8%

[1] dot-com – интернет-компании, большинство из которых называется по принципу *Название*.com. – *Примеч. науч. ред.*

Разница поразительная. Ветер переменился, и рынок вполне осознал результаты. Хотя лидеры рынка ERP все еще получали небольшой прирост за продолжительный период с резкими скачками, другие компании ERP пали на самое дно, и только в конце 2000 г. начался подъем. Лидеры рынка «чистой» CRM испытывали ошеломляющий рост. Благодаря резкому увеличению продаж CRM компания PeopleSoft довольно быстро восстановилась в конце 2000 г. Компания SAP в целом росла, но этот рост был мнимым, поскольку частично в рост цены акций был заложен выход на Нью-Йоркскую Фондовую Биржу в 1998 г. С момента листинга и по 1999 г. реальный прирост был нулевым. Компания Oracle, располагавшая для отступления ведущим в отрасли продуктом баз данных, показала крупный рост. Все цены на акции округлены до ближайшего целого и отражают рабочий декабрь соответствующего года. Все это показывает, чем становилась CRM, а ERP не была.

По мере впечатляющего роста CRM отраслевая пресса и эксперты неразрывно (и необъяснимо) связывали ERP с CRM. В конце концов опасные в смысле проблемы-2000 данные относились к бэк-офису с его финансами и персоналом, а не к франт-офису с продажами и маркетингом, поэтому такая увязка кажется странной. Вот заголовок и первый абзац статьи в «Information Week» от 21 июля 1999 г.:

> **Отчеты о прибыли: ERP падает, CRM растет**
>
> Квартальные результаты компаний SAP, PeopleSoft и Siebel Systems подтверждают очевидное: рынок ПО планирования ресурсов продолжает свободно падать, тогда как рынок ПО управления взаимоотношениями с клиентами продолжает расти.

Типично для того времени.

ERP пытается уцепиться за CRM

В 1999 г. компании ERP, пожалуй, решили выбрать путь CRM. Однако были и колебания. Как этим неповоротливым громадинам наверстать упущенное на старте по сравнению с Siebel? Как перестроить свой инструментарий, чтобы опередить «молодых львов», явившихся в мир CRM уже готовыми к Интернету? Задачка не из легких.

А приходилось еще и учитывать огромные инвестиции в свое собственное ПО ERP и тысячи своих клиентов. Уже имевшаяся база была заманчива, но многие из клиентов так и не ощутили отдачу от внедренных систем ERP, поэтому не были склонны доверять партнерам по внедрению. Примеры отмены и неудач ERP встречались повсюду. Однако если бы эти компании шевелились побыстрее, они смогли бы получить громадную выгоду, преобразившись в стиле двадцать первого века. Их база уже установленных систем с полностью интегрированным бэк-офисом могла получить и полностью подключенный интегрированный франт-офис. Лиз Шэхнем (Liz Shahnam), вице-президент Infusion:CRM, отвечая на вопрос META Group, сказала (по материалам журнала «CRM»):

«Они (клиенты) не только ценят эти уже интегрированные решения, но готовы доплачивать за них, поскольку эта интеграция – действительно трудное дело.»

Интеграция CRM–ERP

Что означает интеграция между ERP и CRM? В проблемном для ERP 1999 году на устах у всех, хотя и недолго, было еще одна аббревиатура – XRP. Означало оно «extended ERP» (расширенная ERP) – еще один взгляд на «Расширенное предприятие» («Extended Enterprise») по терминологии фирмы Yankee Group. Хотя эта аббревиатура долго не продержалась, она отразила осторожную попытку производителей ERP приоткрыть дверь для CRM и интегрироваться с франт-офисом, когда стало ясно, что выстроенная ими за последние несколько лет конструкция подвергается опасности.

В корпоративной экосистеме есть две различные цепочки: цепочка поставки (supply chain), охватывающая взаимоотношения между бэк-офисом и внешними поставщиками и дистрибьюторами, и цепочка спроса (demand chain), продвигающая франт-офис к клиентам и каналам продаж. Бэк-офис включает отделы и процессы, связанные с финансами, персоналом и собственно производством, выполняющие разнообразные функции – от управления складскими запасами до дебиторской задолженности, отгрузки и логистики. Франт-офис включает продажи, маркетинг, управление каналами продаж и все функции сервиса клиентов, распространяясь на клиентов или партнеров, а не опосредованно к поставщикам или производителям.

И все же бэк- и франт-офис тесно взаимосвязаны. Например, совершенная сделка продажи клиенту порождает счет или счет-фактуру и создает дебиторскую задолженность, которая должна быть привнесена в ERP или пакет финансового учета, используемый компанией. Проданный продукт нужно физически произвести и перенести со склада на отгрузку и отправку. Все это учитывается в бэк-офисе, хотя сама транзакция была создана во франт-офисе. Если франт- и бэк-офис интегрированы, то это работает гладко. Правда, сказать легче, чем сделать. Как интегрировать все это, избежав дублирования данных, их повторного ввода в систему?

По своей природе ERP и CRM совсем не идентичны. Какой бы модульной и гибкой ни пыталась стать ERP, она базируется на ранних приложениях планирования производственных ресурсов (MRP – Manufacturing Resource Planning), основанных на производстве, и на их более поздней реинкарнации – приложениях MRPII. Она базируется на создании *внутренних* стабильных бизнес-функций и управлении предсказуемыми процессами. Замысел ERP состоял в интеграции всех функций бэк-офиса, так что «узкие места», приводившие к прерыванию процессов, сглаживались, а несовместимости в лучших в своем классе приложениях (созданных самой компанией или приобретенных готовыми) устраня-

лись или сокращались. Это не годится для CRM-системы, которая является *внешней*.[1] В самом деле, как можно управлять процессами, основанными на поведении клиентов? Концептуально, важная причина появления CRM – необходимость отклика в реальном (или почти реальном) времени на постоянные перемены в потребностях клиентов, которыми никоим образом нельзя управлять из компании. Отсюда вытекает и то, что психологии бэк- и франт-офисов совершенно различны. Несмотря на все попытки создать унифицированную, дружественную к персоналу корпоративную культуру, внутри остаются две функционально различные субкультуры. Это как смешивать йогурт с сыром. И то и другое делается из молока с помощью особых культур бактерий, но в смеси... Мда.

Интеграция бросает реальный вызов предприятиям. Компании Micron и Dell, использующие «сборку под заказ»(«build to buy»), – доказательство того, что интеграция может работать, какой бы устрашающей она ни казалась. В это же время предшественники ERP – MRP и MRPII – работали по схеме «сборки под прогноз» («build to forecast»); эта схема уже не используется. И смысл вызова интеграции CRM-ERP в какой-то мере состоит в том, чтобы она оставалась нежизнеспособной. В последнее время здесь достигнут значительный прогресс, однако остаются важные проблемы и вопросы.

ERP, CRM и Интернет

Есть еще две существенные проблемы вторжения производителей ERP в CRM. Перед тем как выйти на этот подвижный рынок, им придется перестроиться и показать, что они обеспечивают взаимодействие предприятие–предприятию (B2B). Чтобы приобрести вид предприятий электронного бизнеса, реально сконцентрированных на электронной коммерции, им нужно полностью перестроить свои приложения, поскольку ни у одного из них нет сколь бы то ни было интернет-интегрированных приложений. Например, компании Oracle, чтобы поставлять эффективную CRM, пришлось преобразовать базу данных Oracle 8,0 для работы с Интернетом, а также сделать другие свои продукты готовыми к Интернету (Internet-ready). С концу прошлого века у всех крупных производителей ERP появились серьезные интернет-инициативы. Вот три самые значительные из них:

SAP. Третья версия выпущенного фирмой SAP CRM-продукта была интегрирована с ее платформой MySAP. Архитектура все еще гибридная, но добавлен унифицированный веб-портал с открытой архитектурой.

Oracle. Компания полностью перестроила свою базу данных мирового класса Oracle 8*i*, веб-интегрировала комплекс приложений Oracle 11*i*

[1] То есть ориентированной на внешние процессы и взаимодействия. – *Примеч. науч. ред.*

и перекроила свой пакет CRM, сделав его по утверждению фирмы стопроцентно веб-интегрированным. Однако из-за некоторых атавизмов неинтернет-архитектуры, например Oracle Forms, бэк- и франт-офисы, интегрируются не совсем гладко.

PeopleSoft. С выпуском PeopleSoft 8.0 появилась возможность гладкого сопряжения франт- и бэк-офиса. Наверное, это единственный пример наиболее продвинутой, полностью интегрированной совместной работы ERP-CRM.

С развитием интернет-архитектур и веб-интеграции идеал гладкого слияния франт- и бэк-офисов стал гораздо ближе к реальности. Что-то из этого еще остается мечтой, но такие компании, как PeopleSoft, уже работают над ее воплощением.

Варианты интеграции ERP–CRM

Простейший способ – обратиться к компании-системному интегратору, которая придет и все проинтегрирует. Самая серьезная опасность здесь в том, что интеграторы будут иметь дело не только с приложениями ERP и CRM, с которыми они, возможно, не слишком хорошо знакомы, но и со старыми системами, о которых они вообще ничего не знают. Однако за интеграцию всего этого хозяйства они получат деньги. И немалые.

Вы можете нанять производителя ERP и внедрить его CRM-решение. Этот вариант реализации CRM становится все более популярным. Если структуры бэк- и франт-офисов используют одну и ту же архитектуру, интегрировать функциональность становится намного проще и легче. Сдерживающим фактором здесь является дороговизна приложений Enterprise-класса, а необходимость интеграции с уже имеющимися решениями и решениями третьих сторон может испугать ценой. Однако архитектуры таких компаний, как SAP и PeopleSoft, являются открытыми, что упрощает дело. Так что интегрированным решениям открывается прекрасное будущее.

Третий вариант уже используется многими компаниями: средства интеграции приложений (EAI – Enterprise application integration) Enterprise-класса, особо ценные в клиент-серверной средах, но не столь полезные в интернет-средах.

Промежуточное ПО: интеграция приложений

Приложения EAI (Enterprise Application Integration), ранее известные как промежуточное ПО (middleware), предоставляют наиболее эффективный способ интеграции бэк- и франт-офиса в клиент-серверных средах. Имеется широкий спектр EAI – от полномасштабных, таких как MQSeries фирмы IBM или Mercator одноименной фирмы, до адаптеров конкретных приложений, таких как широко разрекламированный адаптер SalesLogix-to-SAP фирмы Scribe Software. Scribe Software – очень хорошая компания для интеграции бэк- и франт-офиса, поскольку она

полностью занимается только этим. Кроме упомянутого адаптера, у них есть адаптеры для продуктов многих других фирм: Siebel, SalesLogix, Onyx, Great Plains, SAP, Solomon, J.D. Edwards, Invensys (Baan), Pivotal, Oracle и Epicor. Они используются вместе со Scribe Integrate – универсальной архитектурой этих адаптеров. Есть и адаптер XML для интеграции с внешними приложениями. Охвачены все сферы интеграции. Ограничение в том, что каждый адаптер выполняет свои функции только для того продукта, для которого он предназначен, тогда как Mercator весьма неплохо обрабатывает данные из любых двух источников, если между ними можно установить логическую взаимосвязь.[1]

У EAI узкая, как игла, цель: интеграция разрозненных приложений, не способных общаться «на одном языке». Это могут быть готовые приложения, старые системы, ERP и CRM. Подразумеваются любые данные. Адаптеры, которые несут значительно меньшую нагрузку и еще более узкоспециализированы. Они переносят данные из одного приложения в другое. Например, средство Intelligent Bridge (Интеллектуальный мост) фирмы SeeBeyond может поддерживать до 80% функциональной интеграции между Siebel и SAP R/3. Синхронизация данных работает с любыми функциями от продаж (франт-офис) до управления складом и ценообразования (бэк-офис). Чтобы достичь такого уровня интеграции вручную, потребуются миллионы долларов и несколько месяцев. Стоимость Intelligent Bridge оценивается шестизначным числом. Для базовых задач фирма SeeBeyond предлагает значительно более дешевые адаптеры eWay Adapter для продуктов Oracle, SAP, Siebel и т. п.

XML

Расширяемый язык разметки XML (Extensible Markup Language) – возможно, самый важный складывающийся стандарт среди «языков» Интернета. В силу универсальности применения он делает возможными внешнюю и внутреннюю интеграции. Даже если стандарт никогда не будет завершен (а сейчас есть конкурирующие источники стандартов), перспектива XML в интеграции поставщиков, клиентов, франт- и бэк-офисов поистине грандиозна и может реально решить проблемы интеграции. Среди лидеров по развитым XML-приложениям – InternetMethods и Vitria, хотя приложений уровня франт- или бэк-офиса, для которых XML-интеграция – стандартный элемент, становится все больше. Вернитесь к главе 2, где указаны компании, использующие интернет-архитектуры. Почти все они XML-совместимы.

CRM и производители ERP

Как же производители ERP справляются с наступлением CRM? Некоторые стратегии указаны в табл. 12.2. Поначалу большинство просто за-

[1] т. е. если данные «маппируются» (mapped), говоря на сленге интеграторов. – *Примеч. науч. ред.*

ключало пакты с «дьяволами» CRM. Сегодня, почуя ветер перемен, они либо разработали собственные продукты (SAP), либо купили фирму CRM (J.D. Edwards), либо создали партнерство (Lawson), но все обзавелись CRM-комплексами. Фактически можно обосновать, что они уже не производители ERP с CRM-комплексом, а в разной степени производители приложений Enterprise-класса – лидеры в области предприятий сотрудничества (collaborative enterprise).

Таблица 12.2. Стратегии производителей ERP в отношении CRM

Компания	Подход	Действия
SAP	Собственная разработка	Группа разработчиков создает SAP CRM с выпуском в 2000 г. Интегрирована с mySAP.com. В начале 2000 г. объявлено об альянсе с фирмой Clarify, в ту пору принадлежавшей Nortel, что позволило интегрировать ПО контактного центра в предложения mySAP.com. Альянс распался в середине 2001 г. В конце 2001 г. выпущен собственный продукт MySAP CRM 3.0.
PeopleSoft	Приобретение	Партнерство с фирмой Vantive, затем купленной (1999 г.)
Oracle	Приобретение, собственная разработка	Покупка фирм Versatility и Concentra (1999 г.). Доработка и отладка своего продукта (версия 11.5.7 вышла в 2002 г.).
Microsoft	Приобретение, собственная разработка	Приобретение «CRM-проекта» в стадии разработки, далекой от промышленного образца. Большие инвестиции. В результате оперативный выпуск CRM 1.2 и вскоре CRM 3.0.
Baan	Приобретение, собственная разработка	Первой поняла важность CRM, купив Aurum в 1997 г. Создано приложение Baan Front Office (франт-офис). В 2002 г. как часть фирмы Invensys анонсировала iBaan, интегрированный продукт франт- и бэк-офиса с более мощными возможностями CRM, чем предыдущие выпуски.[1]
J.D. Edwards	Партнерство, приобретение	Стратегическое партнерство с Siebel (1999 г.), объявление об интеграции ПО ActiveERA с комплексом Siebel eBusiness (2000 г.). В 2001 г. была приобретена фирма YOUcentric, чтобы предложить Enterprise-приложение для рынка AS400. Партнерство с Siebel закончено, но сохранен статус перепродавца (reseller).
Lawson	Партнерство	Партнерство с фирмой Siebel (1999 г.) и использование ее приложений Sales, Call Canter и Field Service в составе ERM.

[1] В 2003 г. подразделение и продукт были приобретены компанией SSA Global. Теперь CRM-продукты от Baan продвигаются под брендом SSA (в отличие от ERP-решения, для которого бренд Baan сохранен). – *Примеч. науч. ред.*

Игроки ERP занимают авансцену

Кто они – производители ERP, участвующие в гонке за возможным успехом? В первом издании книги были названы Oracle, SAP, PeopleSoft и Baan. Сегодня к числу лидеров следует отнести Oracle, SAP и Microsoft.[1]

Отметим, что фирма Siebel, до того как стала частью Oracle, никогда не входила в этот список. Конечно, это гигант в отрасли CRM, но у них совсем нет функций бэк-офиса и они даже близко не подходят к этой группе. Попытка скрыть это, назвав комплекс eBusiness, – пустая затея, поскольку реально это была компания с CRM-продуктом *только* франт-офиса. Даже не электронного бизнеса, как они пытались утверждать.

PeopleSoft

Компания PeopleSoft выбрала «легкий» путь, купив компанию Vantive вместе с продуктами, которые теперь именуются PeopleSoft CRM 8.0. Vantive имела одно из лучших (после Siebel и Clarify) CRM-приложений на рынке, когда PeopleSoft решилась и в конце 1999 г. приобрела ее. Сразу же на 68% выросли доходы от Vantive (с третьего по четвертый квартал 1999 г.), а продажи самой PeopleSoft за тот же период выросли на 37%. Дискуссии о возможности взаимопроникновения корпоративных культур поутихли с выпуском в июле 2000 г. PeopleSoft 8.0 и Vantive eArchitecture 8.5 и полностью прекратились с выходом версии PeopleSoft CRM 8.0. Название и культура Vantive испарились, хотя много ее талантливых сотрудников остались в фирме PeopleSoft. И в том, и в другом случае это интернет-архитектуры, перестроенные с нуля в одном решении, чтобы обеспечить функции бэк- и франт-офиса, полностью интегрируемые в предлагаемые пакеты. Подробнее об архитектуре PeopleSoft рассказано в главе 2.

Относительно гладкая интеграция позволяет полностью и прозрачно интегрировать с продуктами франт-офиса такие продукты бэк-офиса, как Financials (Финансы) и Human Resources (Человеческие ресурсы). Легко ли это сделать с учетом того, что и тем, и другим надо управлять в рамках одной архитектуры? Нет, но если интеграция успешна, то работает прекрасно. Например, можно не только увидеть воронку заказов ваших крупных клиентов с возможными дополнительными и кросс-продажами, но и легко проверить выписанные ими счета и их оплату, а также комиссионные, появляющиеся по каждому клиенту. Выигрыш? Можно не заботиться о том, как все сделано, вспоминая об этом только при сбоях.

---

[1] Oracle приобрела PeopleSoft. Подразделение бизнес-решений Microsoft (Microsoft Business Solutions) оперирует значительным числом поглощенных корпорацией решений, в том числе J.D. Edwards. Следует также упомянуть такие ERP-решения Microsoft, как Navision и Axapta, активно продвигаемые в России. – *Примеч. науч. ред.*

SAP

Выпустив MySAP и продукт CRM 3.0, компания SAP достигла поставленной амбициозной цели – интегрировать свои продукты CRM с продуктами бэк-офиса. И это прекрасно работает с другими модулями SAP, например с производственными модулями. Таким образом, обеспечивается весьма согласованное полное Enterprise-решение. Пока еще не достигнут уровень гладкой интеграции с готовыми продуктами не от SAP, но разработана система Unification Framework (Унификационная структура), облегчающая интеграцию и настройку продуктов как SAP, так и не SAP. К тому же для работы со сторонними продуктами у SAP всегда имеются интерфейсы Business API, коннекторы, вложения (hook) и другие мелкие кусочки кода, предназначенные для интеграции с другими приложениями, будь то франт- или бэк-офис, или нечто среднее. Это часть SAP, выдержавшая испытание временем. В компании знают рынок приложений Enterprise-класса.

В 2000 г. компания SAP объявила об альянсе с принадлежавшей на тот момент Nortel фирмой Clarify, ведущим производителем контактных центров CRM. В 2001 г. альянс завершился выпуском собственного CRM-комплекса от SAP, а Clarify (надеюсь, временно) ушла на дно, будучи проданной Nortel фирме Amdocs за 200 млн. долларов. (В главе 11 Amdocs Clarify освещается более подробно.) Печально, поскольку покупала компания Nortel за 2,1 млрд. долларов. Просто в Nortel не смогли разумно использовать линейку продуктов компании Clarify. Несмотря на лидерство последней на рынке, компании Amdocs она досталась почти даром. SAP поступила правильно, развернув собственный продукт и отказавшись от временных, конъюнктурных и весьма ограниченных связей. Выгода сразу показала себя. (SAP как лидер рынка обсуждается в главе 14.)

Oracle

Компания Oracle всегда знала, как стать уважаемым игроком. Продукт Oracle Customer Management (Управление клиентами) интегрирует электронную коммерцию с наиболее типичными функциями CRM. Это архитектура, использующая Интернет (Web-enabled), а не интернет-архитектура (Web-based). Она хорошо интегрирована с другими предлагаемыми продуктами Oracle. Например, есть не только модуль Oracle Sales (Продажи), но и Oracle *i*Payment – модуль, традиционно комплектующийся с решениями электронных закупок, представленными продуктами Commerce One, Metiom и Ariba. Это позволяет функциям закупок бэк-офиса безболезненно работать с функциями автоматизации работы торговых представтителей, обеспечиваемыми продуктами Oracle. Это означает не просто информацию о закрытии сделки, но и возможность отслеживания отделом дебиторской задолженности (Oracle Financials) платежей клиента, что можно затем интегрировать с мощными функциями управления комиссионными (Oracle Sales Compensation).

Каждый модуль Oracle Customer Management состоит из нескольких. Например, в модуль Oracle *i*Sales входят:

- Oracle Sales Online (Продажи онлайн)
- Oracle Telesales (Телепродажи)
- Oracle Field Sales for Mobile Devices (Мобильные продажи для мобильных устройств)
- Oracle *i*Store (Склад)
- Oracle Sales Compensation (Компенсации продаж)
- Oracle Order Capture (Учет заказов)
- Oracle Sales Intelligence (Информационно-аналитическое сопровождение продаж)
- Oracle Configurator (Конфигуратор)

По CRM-решениям с Oracle тесно сотрудничают крупнейшие интеграторы и консалтинговые фирмы. Например, в 2000 г. KPMG успешно внедрила Oracle CRM для Public Broadcasting System (PBS). База клиентов Oracle 8*i* – прекрасное основание для существенной роли Oracle в мире приложений Enterprise-класса.[1]

Прочие

Есть лидеры рынка, и есть претенденты. Время от времени кто-то из претендентов вскарабкивается на трон. Вот некоторые из действующих претендентов, которые двигаются в правильном направлении.

Invensys Baan и Aurum

Странно, но испытывающий трудности производитель ERP – фирма Baan – оказалась наиболее прозорливой в части CRM, когда в 1997 г. приобрела Aurum Software задолго до любой другой компании ERP, включившейся в игру с CRM. Система CRM от Baan была полностью купленной, с CRM-комплексом от Aurum Software, ПО конфигурации продуктов от датской фирмы Beologix и ПО поддержки торговых представителей – от голландской фирмы Matrix. К сожалению, «видение Baan» более двух лет было слепо к рынку, пока в 2000 г. компанию не купила фирма Invensys. В 2000 г. Baan объявила, что в отличие от остальных компаний ERP, выделяет свои CRM-приложения в отдельную структуру. Аналитики, подвергавшие сомнению все связанное с Baan, и эту затею оценили скептически. Например, SAP, Oracle и PeopleSoft интегрировали CRM-приложения в свои общие предложения. Подход

[1] После объявления о приобретении Siebel корпорация Oracle обнародовала планы о слиянии всех существующих CRM-продуктов корпорации в единое решение, за основу которого взято именно решение Siebel. – *Примеч. науч. ред.*

Baan противоречил здравому смыслу – еще один непонятный шаг компании, испытавшей серьезные потрясения.

Однако после ее приобретения фирмой Invensys появились обнадеживающие признаки, которые вызвали вздох облегчения у приверженцев Baan по всему миру. Британская компания Invensys была хорошо капитализирована, имела широкие связи и видела более широкую перспективу для линеек продуктов Baan. Результаты? Объявление о линейке продуктов и решений iBaan, а также (самое полезное для данной главы) о стратегии в области Enterprise-продуктов. Объявление о продуктах iBaan в 2001 г. означало, что Baan вернулась. Было заявлено о нескольких линейках продуктов (таких как iBaan e-Procurement 2.1), об архитектурах (включая iBaan OpenWorld (Открытый мир) – интеграционную архитектуру, основанную на XML) и об Enterprise-решениях, таких как CRM. В 2002 г. была заявлена стратегия iBaan CRM Enterprise-класса, основанная на сотрудничестве в использовании Интернета. Замысел заключался в ориентации на вертикальные CRM в пятнадцатитысячной клиентской базе установленных продуктов Baan. Это аэрокосмические и оборонные фирмы, автомобильная отрасль, электроника, промышленное машиностроение. Был даже выделен сегмент клиентской базы для приложений сотрудничества, включавший Hitachi Data Systems, Flowserve, Barco и A-Dec. То есть фирма упорно рвалась вперед, жаждая реванша. У нее была разумная стратегия, усиленная линейка продуктов и мощная база приложений приложений, установленных у клиентов. Единственным реальным вопросом оставалась способность преодолеть мрак проблем и трудностей, нависший над компанией в последние годы.[1]

J.D. Edwards и YOUcentric

Когда фирма J.D. Edwards в 1999 г. вступила в партнерство с Siebel, это было воспринято с удивлением. J.D. Edwards была ERP-производителем, которому принадлежал рынок AS400. Владельцы систем AS400, если им понадобилось ERP, обращались к J.D. Edwards. Партнерство с Siebel казалось натянутым, поскольку компания Siebel никогда не была сильна на рынке среднего бизнеса, где главным образом и использовались системы AS400. Так что покупка фирмы YOUcentric той же J.D. Edwards (о завершении этой сделки было объявлено в 2001 г.) уже никого не удивила. Это выглядело ценным и дальновидным приобретением, поскольку архитектура YOUcentric основывалась на Java. Денис Помбриант (Denis Pombriant), директор по исследовательским работам Aberdeen Group, отмечал в статье на *Line56.com* (2002 г.):

---

[1] Продукт Baan, как упоминалось выше, еще раз поменял хозяина: нынешний владелец, SSA Global, вообще не сохранил бренд Baan для своих CRM-продуктов. В России CRM-продукты от SSA Global не представлены. – *Примеч. науч. ред.*

> «Это – намерение донести CRM до их базы клиентов в малом и среднем бизнесе. Я считаю это правильной идеей, поскольку этот сектор, похоже, обделен сервисом. Традиционные производители CRM не слишком преуспели в этом секторе рынка.»

За этой фирмой стоит последить, хотя она пока не сравнялась с PeopleSoft, SAP или Oracle.[1] Вполне возможно, что когда-нибудь эта фирма будет играть на равных в верхах рынка малых и средних предприятий (SMB), исторически базового для AS400. (Рынок малого и среднего бизнеса для CRM подробно обсуждается в главе 13.)

Lawson

Здесь та же ошибка, совершенная прежде фирмой J.D. Edwards. Весь предлагаемый CRM-комплекс – это Siebel. Однако у Siebel нет понимания рынка средних предприятий, несмотря на все их утверждения и наличие так называемого «продукта для среднего рынка». Lawson предлагает одно из лучших в США ERP-решений для малого и среднего бизнеса. Хотите – проверьте. Я не могу.

Заключение

Производители приложений Enterprise-класса – это будущее, в особенности для крупных компаний, поскольку они предлагают полный комплекс всех приложений (кроме разве что совсем уж узкоспециализированных, причудливых или экстравагантных), в котором всегда будут нуждаться крупные корпорации (стоящие больше миллиарда долларов или хотя бы больше полумиллиарда долларов). Компании вроде Siebel, работающие именно на этом рынке, не всегда располагают в равной мере цельной функциональностью. У них нет приложений бэк-офиса. Если вашей крутой компании нужны такие функции, не дайте обмануть себя искусным маркетингом. Лучше обратитесь к крупным производителям приложений – PeopleSoft, SAP и Oracle. Вероятнее всего, они решат вашу проблему.

---

[1] Картина мира в индустрии IT меняется стремительно: сначала фирма J.D. Edwards была поглощена компанией PeopleSoft, затем последняя была поглощена корпорацией Oracle. – *Примеч. науч. ред.*

13

CRM для SMB: когда малое и среднее лучше крупного

У Шекспира есть строка: «Эх, в том-то все дело», то есть: «В этом вся проблема». Конечно, легко сказать, что General Motors – это не среднее и не малое предприятие. Однако определить, что же такое «средний рынок» (midmarket), не так просто. Как вы увидите далее, крупные производители ПО не понимают, что такое средний рынок, хотя в целом движутся в этом направлении. В результате они определяют средний рынок по размерам оборота компаний, которым, по их мнению, можно продать свои продукты, и, в их представлении, работать приходится с «мелкотой». Но они все-таки не теряют к этому интереса, осознав, что средний рынок как он есть (малые и средние предприятия), вероятно, наилучшая возможность для продажи CRM в ближайшие годы. В конце концов, Global 1000 – это список всего лишь тысячи компаний, тогда как мелких и средних предприятий – миллионы. Однако острота вопроса в том, что это – абсолютно своеобразный рынок со своими проблемами и существенно отличающимся от других комплексом бизнес-процессов, практик и принципов. В данной главе (и далее) «средним рынком» мы будем называть правильное понятие – рынок малых и средних предприятий (SMB – Small and Medium Business).

Средний рынок горяч... очень горяч!

Производители и интеграторы CRM всех мастей облизываются на потенциал рынка SMB. К этой категории относятся миллионы предприятий – последним мне на глаза попалось число 13 миллионов. Разумеется, сотни тысяч из них слишком малы, чтобы ими реально заинтересовалось большинство производителей коронных CRM, но остаются сотни тысяч других, которые могут на это рассчитывать. По оценкам IBM, это число возрастает на 13% в год – значительно быстрее, чем количество крупных предприятий. По утверждению Gartner Group и Arthur Andersen, только 15% SMB установили простейшие системы и лишь 5% внедрили сложные комплексные решения электронной коммерции.

А электронный маркетинг они только-только начали применять (10%). Так и хочется сорвать этот спелый фрукт.

Чем SMB не являются

Пойдем от противного. Компании SMB не являются крупными, сложившимися, похожими на остальных в своей категории, однозначными, предсказуемыми во взаимодействиях, имеющими достаточно капитала и ресурсов и точно знающими, какую систему CRM они хотят. Этот рынок трудно определить и понять. Это не та полянка, где просто хочется побыть, если только она не ваша собственная. Это не предприятия с миллиардным или хотя бы полумиллиардным оборотом (в долларах США), о которых толкуют крупные производители CRM, делясь с нами своей мудростью.

Представим, что «Локомотив» пренебрежительно отнесет «Спартак» и ЦСКА к низшей лиге. Или назовет команду из Краснодара «лучшей на восточном побережье Черного моря». Именно так ведут себя CRM-фирмы уровня Siebel, по-своему определяя «средний рынок», когда им это выгодно. Средний рынок для них – это годовой оборот от 300 млн. долларов (на момент написания книги) до 1 млрд. долларов. Кому же не захочется вырасти до размеров среднего рынка? «На момент написания книги» сказано оттого, что многие крупные производители ПО подстраивают свои определения среднего рынка под свои текущие потребности в продажах.[1] За предшествующие годы нижняя отметка колебалась от 250 млн. долларов до 500 млн. долларов, потом снизилась до 300 млн. долларов, а верхняя располагалась где-то между 750 млн. долларов и 1 млрд. долларов, смотря кому из производителей верить. Посмотрим, какие фирмы попадают в эти рамки. Итак: в 2000 г. страховая фирма Amica Mutual Insurance имела доход 1,2 млрд. долларов. Замечательно, что фирма занимала последнее (тысячное) место в списке Fortune 1000 и едва переступала границу «среднего рынка» по стандартам производителей CRM. Еще один «золотник». Одной из крупнейших компаний в списке двадцати пяти быстрорастущих фирм (журнал «Industry Week») была ONI Systems Corporation с оборотом 195 млн. долларов. По мнению журнала, это самый большой оборот для среднего рынка. По мнению производителей CRM, она никак не попадает в эту категорию.

Чем SMB являются

Теперь посмотрим, что включается в понятие SMB. Термин «средний рынок» уже заменен на «рынок малых и средних предприятий», поскольку разница между малым и средним – вопрос предпочтений. Однако малые и средние предприятия, схожие по своей природе, кардиналь-

[1] т. е. под имеющиеся возможности продукта. – *Примеч. науч. ред.*

Таблица 13.1. Различия характеристик SMB и компаний из списка Global 1000

SMB: малые и средние предприятия	Global 1000: крупные компании
Оборот ниже 200 млн. долларов	Оборот часто от миллиарда дол. и выше
Меньше 1000 сотрудников	От нескольких тысяч до сотен тысяч сотрудников
Отдельный сотрудник выполняет несколько функций	Четко определенные должностные обязанности
Недостаточно выстроенные бизнес-процессы, часто отсутствует организованное использование лучших практик	Часто негибкие бизнес-процессы, сложившиеся лучшие практики
Иногда это частные компании, иногда акции торгуются на открытых рынках	Редко являются закрытыми частными компаниями (исключение составляют закрытые частные фирмы Cargill и SAS Institute); почти всегда акции торгуются на открытом рынке
Проворные, но умеренно сильные	Мощные, неповоротливые
Модульная стратегия CRM	Enterprise-стратегия CRM
Стратегия внедрения: ускоренная, цена фиксированная	Стратегия внедрения: долгосрочная, цена: либо оплата расходов плюс премия, либо время и материалы (time&materials)
Возможно самостоятельное внедрение и управление CRM-приложениями с целью сокращения затрат	Возможна передача на контракт внедрения CRM-решения, а иногда и управления им

но отличаются от крупных предприятий настолько, что образуют отдельную категорию, и не только по размеру.

Как видно из табл. 13.1, компании SMB сильно отличаются от компаний из списка Global 1000 и от других крупных компаний. Они едва созрели, если характеризовать их в смысле их бизнес-практик. Рассмотрим некоторые их характеристики более подробно.

SMB – небольшого или среднего размера, некрупные

Это очевидно. Однако вспомним, что определения подгоняются под собственные интересы. В уме SMB можно определить как компанию с оборотом менее 200 млн. долларов, или имеющую меньше 1000 сотрудников, или удовлетворяющую обоим условиям. С некоторой натяжкой это может считаться общей характеристикой мелких предприятий (хотя боль-

шинство компаний SMB страстно стремятся к обороту 200 млн. долларов). При некоторой завышенности планки пока это приемлемый компромисс.

Уровень между 200 млн. и 500 млн. долларов – «начавшие взрослеть» компании с едва сформировавшимися лучшими практиками, постепенно складывающимся дифференцированием должностных лиц и т. д. Крупные производители ПО сильнее нацелены на этот слой компаний, чем на SMB, однако они все еще не осознали разницу между этой категорией и крупными предприятиями. Производители пытаются создавать программы и приложения для SMB как усеченную Enterprise-версию, вместо того чтобы продемонстрировать ясное видение различий в культуре и бизнес-процессах SMB и глобальных корпораций.

SMB отвечают только за себя

Компании SMB относительно редко выпускают акции на открытый рынок, т. е. значительно меньшая их доля торгуется публично, по сравнению с компаниями из списка Global 3500. Это значит, что они не ориентируются на биржи. Например, в трудные времена они увольняют работников, снижают зарплату, не делают ничего или делают то, что продиктовано здравым смыслом, а не ценами акций или акционерами. Это не совсем так в случае привлечения частных инвесторов, особенно венчурного рискового капитала, который инвестируется в небольшие фирмы и может ощутимо влиять на происходящее в такой фирме. Так что в целом, за исключением нескольких конкретных случаев, SMB работают по своему бизнес-плану и живут своим умом.

Должностные обязанности не столь определенны

Я занимаю пост исполнительного вице-президента SMB-предприятия. Мои должностные обязанности больше похожи на оперативное руководство, но я этим не занимаюсь. Это функция президента компании. В одной ипостаси я занимаюсь развитием бизнеса и маркетинга. В другой – стратегическим CRM-консалтингом. В третьей – по мере надобности выполняю представительские функции. Наш директор по продажам, если нужно, помогает в работе с кадрами и финансами – здесь у нее большой опыт и прекрасная репутация. Ситуация типична для вполне устоявшейся небольшой компании.

Если вы работаете в компании, достаточно большой, чтобы снабдить вас формальной должностной инструкцией, но достаточно небольшой, чтобы обойтись без нее или внести в нее фразу «а также прочие обязанности при необходимости», то вспомните – когда вы последний раз требовали соблюдения этой должностной инструкции? Если кто-то из руководства подойдет к вам и скажет: «Эй, заполни-ка эту форму и сделай то-то и то-то!», то ответите ли вы: «Это не входит в мои служебные обязанности» или привычно исполните поручение? Если вы все еще там работаете, ответ на этот риторический вопрос мне известен.

Процессы, встроенные в хорошие CRM-приложения для SMB, должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать эти постоянные смены ролей и обязанностей. Полномочия и роли нельзя привязать к должностям без возможности обойти их. Гибкость нужна и в Enterprise-версиях, но в CRM-системах для SMB – это вопрос жизни и смерти.

Лучшие практики могут мгновенно изменяться

Зачастую SMB – это неупорядоченная масса бизнес-практик. В большинстве случаев отсутствует сформировавшаяся база знаний лучших практик, поскольку многие компании еще не успели накопить их либо у них нет соответствующей культуры или недоразвито управление контентом. Другими словами, каждый новый торговый представитель в компании работает по своему собственному разумению и брошен на произвол судьбы в смысле обучения методам продаж. Бизнес-методики не задействуются, формальные процессы не утверждены. Если малое предприятие решит, к примеру, перейти от довольно ограниченной функциональности Salesforce.com к более широкой и сложной функциональности SalesLogix, то для этого придется перестраивать все ведение дел. Прогнозирование станет значительно более существенным аспектом управления воронкой продаж. Вероятно, увеличатся общие расходы на содержание (TCO), хотя возрастет и ROI, что повлияет на структуру затрат и учет. Это означает, что торговым представителям придется изучить то, чего они не знали раньше. У SalesLogix есть каталог продуктов, понимание которого необходимо для формирования расценок, определения стоимости сделок и т. д. Создание этого каталога заставляет сотрудников SMB мыслить по-новому. Практики, встроенные в продукты SalesLogix, становятся практиками компании.

Все это действительно хорошо. Но взглянем на это с другой стороны. Скажем, компания за год повысила свой оборот с 10 до 75 млн. долларов. Методы ведения бизнеса кардинально меняются. Управление складом сильно различается для 6 и для 35 торговых представителей. Критически важными для операционной деятельности и продаж становятся бэк-офис и цепочка поставки. Меняется и уровень конкуренции, сильно отличается маркетинг. Чтобы год стал удачным, нужно продать изделий не на 15, а на 100 млн. долларов, и настолько же возрастает напряжение. Чтобы торговые представители добились этих результатов, необходимо заменить систему их мотивации и стимулирования. Чтобы числа заработали, корпоративная культура должна стать более доброжелательной и способствовать взаимопомощи (или жесткой конкуренции, в зависимости от намерений руководства). Растут требования к производительности и нагрузка на персонал. Далее наступает момент выпуска акций на биржу, поскольку повышается потребность в капитале. Для выхода на новые рубежи самофинансирования уже не достаточно. Возможен поиск инвесторов. Или выход на биржу (прости меня, господи). И тогда вдруг экономия затрат и расходы на содержа-

ние и производительность персонала становятся вопросом публичного предложения акций, а не ведения бизнеса...*ad infinitum*.

Этот сценарий можно было наблюдать в миллионах различных случаев, и в этом все дело. В силу незрелости и скачков рынка SMB у него нет установленных процессов и практик; корпоративная культура здесь кардинально меняется за более короткий период, чем у счастливчиков-гигантов с рентабельностью 5% и процедурами учета, обеспечивающими рост их акций.

Приложения, ориентированные на SMB, должны учитывать эти текущие и быстрые перемены и выдерживать и вбирать их по мере их наступления. Очень крупные компании работают по давно сложившимся методикам и практикам, которые в целом похожи и легко настраиваются на конкретного клиента. У SMB все по-другому.

Клиенты SMB покупают меньше

Проще говоря, SMB потому и малые предприятия, что у них покупают меньше, чем у крупных. Это вполне очевидно. Клиенты SMB покупают услуги или товары, или и то, и другое в меньших объемах. Их системы более просты и менее требовательны в отношении отслеживаемых показателей. Прибыль до уплаты процентов, налогов, амортизации материальных и нематериальных активов (EBITDA – earnings before interest, depreciation, taxes, and amortization) неизвестна многим малым предприятиям, пока их не захотят купить. Интеграция бэк- и франт-офиса, столь же насущная, как у прочих компаний, одновременно и более простая задача в силу меньшей сложности проводимых операций. При рассмотрении SMB полезно иметь это в виду.

Взаимоотношения с партнерами у SMB обычно не охватываются PRM-решениями

Это интересно. Обычно SMB является партнером, а не владельцем бренда, не ведет программу партнерства, имея партнерские взаимоотношения с владельцем бренда. Например, одна известная мне маленькая компания является партнером фирм Unique, Microlog, Oracle, Sun, Microsoft, IBM, Intelisys, Corio, Siebel, FileNet и Vignette. Программ каналов у них нет, но есть многочисленные партнерства с производителями ПО и интеграторами, не упомянутыми здесь. У них что-то вроде «управления взаимоотношениями с партнерами наоборот».

В отраслях, отличных от ИТ, SMB часто являются дистрибьюторами «чужих» продуктов, или владельцами франчиз (вроде ресторанов McDonalds), или страховыми агентствами, работающими с продуктами нескольких страховых фирм. Если это владелец бренда, создающий какое-то приспособление, то с ним работают несколько дистрибьюторов, если не всего один. В сфере услуг SMB часто являются субподрядчиками

у нескольких партнеров или других таких же фирм. Чего у SMB нет (из реально необходимого) – так это программ каналов.

Для рынка SMB – это отнюдь не исключение, однако, насколько я могу судить, производители CRM по-настоящему эту проблему не решали. Как SMB-предприятию справиться с управлением несколькими партнерствами с компаниями, у которых есть программы партнерств? Функциональность PRM или приложений управления каналами практически не удовлетворяет подобные потребности. Реализованные в них функции – не те (или их слишком много), чтобы управляться с партнерством. Вместо управления взаимоотношениями с партнерами большинству SMB нужно управление партнерствами. Будем надеяться, что придет кто-то, понимающий специфику SMB, и встроит такие возможности в CRM-приложения.

SMB проворны

В конце 1990-х крупные обитатели мира коммерции всерьез пытались оседлать Интернет. Почему? За этим стояло будущее и виделся общедоступный способ сделать кучу денег. Одним из побочных эффектов тех устремлений были попытки многих гулливеров на практике стать лилипутами. Считалось, что «проворство = Интернет». Как выяснилось позже, расчет не оправдался. Однако мне приходилось слышать от многих высших должностных лиц крупных корпораций следующее утверждение: «Нам нужны партнеры (или мы хотим быть как) небольшие компании, потому что они проворны».

Стало ясно, что:

- Интернет – просто жизненно важный канал связи, а не столбовая дорога к процветанию и славе.
- Крупным компаниям вовсе не нужно имитировать малые и быть «проворными», если они и впрямь не хотят пройти сквозь игольное ушко. Нередко отдел крупной компании больше целой малой компании.

Стало еще яснее, что небольшие фирмы более гибки и могут шевелиться быстрее, поскольку их организационная структура менее раздута и сложна, и там нет согласований и бюрократии на каждом шагу. Согласования быстрее проходят по инстанциям, потому что инстанций меньше. Директор – «многофункциональный аппарат», который может легко утверждать различные проекты, потому что офис только один, никаких помощников по административным вопросам, а двое заместителей, скорее всего, разъехались по клиентам с предложениями.

Эту гибкость важно понимать в плане корпоративной культуры маленькой фирмы. Производители ПО, продающие продукты крупным фирмам, привыкли к длительному циклу сделки и различным уровням согласования. (Предосторожности, предпринятые после событий 11 сентября 2001 г., удлинили цикл продажи CRM-пакетов Enterprise-класса

до полутора лет.) В их приложения встраивался сложный процесс Workflow, тогда как жизнь требовала простоты.

Что SMB нужно от CRM

Производители ПО для малых предприятий используют бизнес-модель, предполагающую, что главной заботой малых фирм являются цена и быстрая окупаемость. Безусловно, в экономических условиях 2002 г.[1] это было первостепенным вопросом и для крупных, и для малых фирм. Стратегия продаж наиболее изобретательных производителей заключалась в принципе «местной анестезии». То есть пытаться не продать все вместе, а решить конкретную проблему потенциального покупателя из SMB. Ирония в том, что позже производители повально увлеклись применением модульного подхода к продажам CRM и для крупных компаний при решении конкретных проблем, имитируя подход «как к маленьким».[2]

Поскольку у малых предприятий не так много денег, самую быструю отдачу можно было ожидать от инвестиций в решение какой-то специфической проблемы, связанной с CRM. Если проблема решалась, финансовый директор небольшой компании мог победно отчитаться об оправдавшихся расходах. Вот некоторые примеры «болевых точек»:

- Менеджеры получают нескоординированный доступ к воронке продаж в формате Excel, обновляемой торговыми представителями от случая к случаю.
- Сотрудники контактного центра регулярно находят перспективные сделки (leads) по дополнительным и кросс-продажам, но не отрабатывают их, поскольку нет ни стимулов, ни методов передачи этих наводок соответствующим лицам.
- Взаимоотношения с партнерами разлажены, но этого никто всерьез не воспринимает.
- Клиенты покидают компанию, уходя к конкурентам, и никто не знает, почему.
- Наконец, никто не знает, почему одни клиенты ценнее других.

Все эти проблемы, в той или иной степени испытываемые любой компанией, можно решить с помощью одного-двух модулей CRM, не внедряя полнофункциональный комплекс.

---

[1] Это время, когда IT-рынок находился на спаде, в одной из низших точек; ощутимый рост начался в 2004 г. – *Примеч. науч. ред.*

[2] Многие (не все) производители отступили от принципа поставки комплексного решения для крупной компании, с одной стороны, добиваясь быстрых побед и закрепляясь у клиента, а с другой – создавая благоприятную среду для «кусочной» автоматизации и «зоопарка» информационных систем. – *Примеч. науч. ред.*

Если SMB нужен производитель...

SMB довольно сильно полагаются на производителя. Обычно у них нет средств на услуги нейтральных стратегов или специалистов по формированию пакета ПО, помогающих определить, что нужно покупать. SMB стараются использовать собственные ресурсы. Если опыта работы с CRM нет, то даже если сотрудники глубоко изучат эту книгу или получат сведения из других источников, необходим специалист, который придет и поможет оценить бизнес-процессы. А без него это чревато. Хоть желание и есть, опыта не хватает.

Например, в 2001 г. после выхода первого издания этой книги я получил сообщение e-mail от достаточно крупной (на верхней границе размеров SMB) фирмы из Азии. Директор по ИТ прочитал книгу и решил установить CRM по книге. Как автор я был польщен, но сразу предложил ему отказаться от этой мысли, поскольку книга не писалась конкретно для этой компании и поэтому не заменяла опыта работы с CRM на месте. Подход на основе общих соображений по CRM неразумен, так же как и попытка целиком обойтись собственными силами, если нет твердой уверенности в наличии необходимой квалификации. Есть примеры успешного внедрения CRM самими малыми предприятиями и даже компаниями покрупнее, но это счастливые исключения. Как правило, специалистов ищут вне компании.

... то производитель должен предложить SMB следующее

Если все проанализировав, SMB-предприятие все же решилось самостоятельно выбрать производителя ПО, то при выборе пакета нужно узнать, что именно конкретный производитель предлагает компаниям подобного размера в той же отрасли. Вот некоторые основные рекомендации. Учтите, что принципы могут несколько меняться в зависимости от компании.

Фиксированная цена и настройка (или их отсутствие)

Лицензионные отчисления и затраты на услуги внедрения, обычные в случае CRM для крупных компаний, здесь однозначно не годятся. Цены запредельные, а функциональные возможности все равно избыточны. Денис Помбриант (Dennis Pombriant), аналитик из Aberdeen Group, очень хорошо сказал об этом в своей статье (журнал «Line56.com», 10 января 2002 г.): «Что касается внедрения, то очень многое не понадобится или не будет использоваться. Первым делом определите то, что следует исключить».

Поэтому у многих производителей CRM есть пакет для SMB по фиксированной цене и с ускоренным внедрением. Нужно предусмотреть, чтобы в правильно структурированной сделке имелся четкий перечень работ или

того, что заказчик-SMB получит по фиксированной цене. По сути, фиксированная цена подразумевает готовые программы, подработанные для нужд среднего рынка. Все остальное – расходы, подчиняющиеся другим схемам (например, «время и материалы» – Time&Material, T&M). Эти готовые функции с фиксированной ценой требуют минимальной настройки.

Ускоренные методы

Ускоренные методы означают внедрение в короткие сроки с применением готовых шаблонов системы, соответствующих определенному методу.

Преимущество – готовность к эксплуатации всего лишь за 12 недель (например, продукт Accelerated CRM от PeopleSoft). Компания Salesnet подготовила 650 торговых представителей из различных стран к работе со своей онлайновой SFA-системой всего за 6 недель.

Одна из наиболее солидных ускоренных методологий – ASAP[1] (Accelerated SAP) от фирмы SAP – уже несколько лет была известна в области ERP, а теперь применяется и на рынке CRM. Хороший пример работы ускоренных методов. На предоставляемых клиенту дисках записаны встроенные карты процессов, инструменты оценки, инструкции по подготовке ASAP-внедрения, практические методы и руководства, так что внедрение осуществляется почти как с помощью пошаговой программы-мастера.

Звучит заманчиво? Может, так оно и есть, но имейте в виду, что «ускоренный» может также означать «обсчитали». Что дали, то и есть. Не больше, и не меньше, чем просто шаблоны. При некоторых методах предусмотрена настройка, но только минимальная. По всему, на вооружение взят девиз: «Получите то, за что уплачено». Печально, но часто в процессе ускоренных внедрений SMB обнаруживают, что у них есть свои требования, весьма похожие на нужды более крупных предприятий, которыми SMB не являются. Для этого нужны масштабные настройки. «Малое» не значит «без своего характера и культуры». CRM – система, обращенная к клиенту, поэтому характер и культура должны быть очевидны клиентам. Именно это и может служить отличительным свойством для SMB.

SMB нужно опасаться подводных камней ускоренных методов внедрения CRM. Если они вас не тревожат, внедряйте ее, но будьте уверены, что вы с ними справитесь. Спотыкаться о камни больно.

Архитектура

Интернет становится критически важным каналом для целей SMB. Хотя разработка хорошего веб-сайта электронного бизнеса достаточно дорога́, это самый удобный канал, его дешевле поддерживать, а уровень авто-

[1] Игра слов: ASAP – As Soon As Possible (настолько быстро, насколько это возможно). – *Примеч. науч. ред.*

матизации достаточно высок. Ценность хорошего веб-сайта не сравнима с затратами. Например, как сегодня узнаю́т о новой компании? Пишут письма с просьбой выслать маркетинговую литературу? Звонят доброжелательному торговому представителю? Ждут публикации в отраслевой печати или рекламы на ТВ? Нет. Заходят на веб-сайт фирмы.

Для SMB оптимальна интернет-архитектура CRM, поскольку как составная часть CRM она облегчает стратегию электронного бизнеса. Единственная ли это архитектура? Конечно, нет. Но наиболее эффективная. Для SMB, пожалуй, хороши архитектуры, способствующие самообслуживанию. SMB меньше, чем крупные предприятия, обременены большими старыми системами, хотя и им приходится иногда иметь дело с какими-либо формами старых систем и дополнениями третьих сторон. Однако масштаб трудностей не сравним с тем, что приходится испытывать здесь крупным предприятиям.

В главе 2 говорилось, что лишь немногие производители CRM обладают по-настоящему многофункциональной интернет-архитектурой. Если говорить о компаниях, лучше всего понимающих средний рынок, то она есть у фирм Pivotal и Onyx. У SalesLogix тоже есть, если речь идет о продажах. У таких компаний, как Applix, это архитектура для веб-интегрированных приложений контактного центра. Есть и несколько нарождающихся производителей, ПО которых обеспечивает умеренную функциональность (подходящую для SMB) и построено либо как решение на объекте самой компании, либо как ASP-решение (хостинг). Рассмотрим тех из них, кто, похоже, понимает рынок SMB.

Производители, понимающие рынок SMB

Есть компании, которые на самом деле понимают, как работает рынок SMB. Я не смогу перечислить их все (извините, TriVium), но назову тех, у кого есть ключик. Эти производители знают, что гном не станет покупать одежду в детском отделе магазина для великанов. Потому что у него другая фигура.

Солидные производители для SMB

Эти производители удовлетворены своим знанием рынка SMB и разработали решения для него, хотя и необязательно довольны своим местом на этом рынке. У некоторых имеются претензии, иногда оправданные, иногда надуманные, на более крупные достижения.

SalesLogix

После недолгих заигрываний со стратегией для крупных предприятий фирма SalesLogix, одна из «друзей по песочнице» (подробнее о них рассказано в главе 14), удобно устроилась в сегменте SMB, где она безоговорочно одна из сильнейших. Огромное большинство клиентов фирмы –

малые и средние предприятия – покупатели гибридного, архитектурно выстроенного, функционально богатого и технически сжатого многофункционального решения, ориентированного на продажи. Слегка терминологично.

SalesLogix всегда была одним из главных претендентов на получение денег, если требовалось солидное приложение продаж. Компания Live Wire, мой работодатель, внедрила систему самостоятельно. В главе 4 описан подробный процесс принятия решения. Один мой знакомый, руководитель по продажам из оптовой мебельной фирмы, сумел успешно самостоятельно внедрить систему с помощью только своих сотрудников.

J.D. Edwards

Любопытный новичок на рынке CRM для SMB. Приобретение фирмой J.D. Edwards компании Youcentric сделало ее реальной силой на этом рынке. За нею – доминирующая позиция продуктов для AS/400 на рынке ERP в 1990-х. У них 6 300 клиентов и значительное присутствие на рынке средних производственных фирм и SMB. По сути, их доминирование по продуктам бэк-офиса на этом рынке столь же сильно, как у фирмы SAP в сегменте продуктов для крупных предприятий. Никто не разбирается в рынке для AS/400 лучше, чем J.D. Edwards. Единственное, что нужно иметь в виду, – пользователи AS/400 приближаются к верхней границе рынка SMB, т. е. они скорее средние, чем малые.

В начале 2002 г. решение CRM внедрили только 6% клиентов с установленными продуктами фирмы J.D. Edwards. У J.D. Edwards были все основания облизываться. Тем не менее, вопрос, подходит ли функциональность от Youcentric к клиентской базе фирмы J.D. Edwards и сможет ли J.D. Edwards произвести в CRM такой же фурор, как и в сфере ERP, остался без ответа.[1]

Onyx

Не будем пристально рассматривать Onyx. Фирма весьма подробно обсуждается среди ключевых производителей (см. главу 14). Достаточно сказать, что у них есть интернет-архитектура второго поколения, с которой фирма идеально подходит для рынка SMB.

Pivotal

Копия Onyx. Только у них есть интернет-архитектура третьего поколения и используется ОС Microsoft. Проинвестирована для .NET выше головы. Более подробно о ней также рассказывается в главе 14.

---

[1] J.D. Edwards была приобретена компанией PeopleSoft, а последняя – корпорацией Oracle. В настоящее время бренд J.D. Edwards сохранен для линии ERP-продуктов в составе предложений Oracle. – *Примеч. науч. ред.*

E.piphany

Подробно о ней опять же в главе 14. Это заметная компания в области многофункциональных CRM, с солидной аналитикой и маркетинговыми продуктами. Ее продукт – исключительно мощный комплекс.

Авторитетная новая волна

Следующие действующие лица на сцене SMB начали привлекать внимание, поскольку приспособлены для маленьких театральных студий, а не для шикарных постановок на огромных сценах.

FirstWave

Как ни странно, этой «новой волне» уже 18 лет. Родившись с именем Brock Control Systems в 1984 г., в сфере CRM фирма оставалась твердым середнячком. Недавно она преобразилась, хотя так и не покорила воображение, как некоторые другие компании. Но и не набрав хода, подобно новым крупным игрокам, фирма располагает сложившейся многоуровневой интернет-архитектурой (уже седьмой версии). Архитектура отвечает стандартам XML и совместима с COM+.

Несколько тревожит Microsoft-подход: система поддерживает только броузер Internet Explorer и интегрируется только с двумя СУБД – Microsoft SQL Server и Oracle, тогда как крупный и быстро растущий рынок DB2 не охвачен. Но в пользу системы говорит способность архитектуры eFramework работать с адаптерами для других систем и баз данных. Это очень удачно придумано, поскольку исследования показывают, что SMB склоняются к возможности использовать ОС Linux, и большинство компаний создают Linux-версии своих приложений. Ориентация на Microsoft неплоха на данной стадии, но будущее чревато массой вариантов выхода за ее пределы.

Осознавая финансовую ограниченность SMB, FirstWave предлагает инновационные программы лизинга своего ПО и услуг в дополнение к обычным вариантам покупки или хостинга.

Talisma

Фирма Talisma располагает мощным каналом продаж – более 50 реселлеров с дополнительными услугами (VAR – Value Added Reseller). Продукт еще больше Microsoft-ориентирован, чем у FirstWave, также выглядит и управляется, а сходство с Outlook – больше чем просто совпадение. Конечно, эти дизайн и управление – на самом деле хорошая штука, поскольку большинство пользователей компьютеров в мире бизнеса чувствуют себя комфортно, работая с Outlook.

Архитектура написана на HTML и JavaScript, а клиентская часть – на Microsoft Visual C++ и Microsoft Foundation Classes. Поддерживаются

собственные базы данных от Talisma, а также Microsoft SQL Server 7.0 и выше.

На рынке SMB ориентация на Microsoft сейчас не является проблемой, поскольку огромное большинство из этих миллионов компаний используют продукты и операционные системы Microsoft. Поэтому Talisma одной из первых среди производителей CRM объявила о поддержке Office XP, едва он появился (вместе с фирмой Pivotal, опирающейся на Microsoft .NET). Это проблемы завтра, не сегодня.

Молодые и амбициозные: новое поколение CRM

Есть небольшая, но растущая группа производителей, пользующаяся преимуществами зрелости рынка CRM и все более квалифицированного взгляда потенциальных и имеющихся клиентов. Претендентов на выход в высшую лигу пока немного, но некоторые компании вполне способны на это. Рассмотрим одну из них, чтобы представить пути развития новых CRM-приложений для рынка SMB.

J–Curve

Интригующая фирма. Созданная в 2001 г. Патриком ЛаВуа (E. Patrick LaVoie), бывшим руководителем практики CRM в Deloitte & Touche и директором по безопасности в Interact Commerce Corporation (читайте – SalesLogix), компания обладает серьезной командой руководителей, с которой J-Curve серьезно укрепилась в CRM и SMB. Понимая, что нельзя обеспечивать все стратегические цели сразу для всех, фирма приняла разумный (т. е. приятный для SMB) подход. Их продукт Cogent – многофункциональный пакет CRM, нацеленный только и исключительно на SMB. J-Curve формулирует это так: «В CRM заложена огромная ценность стратегической программы, и ПО CRM может стать составной тактической линией в этой стратегии... Cogent – это ПО CRM – критически важная тактическая система, поддерживающая аспекты стратегической CRM-инициативы».

Это разумное наблюдение сочетается с опытом SMB. Сам г-н ЛаВуа, в бытность свою один из руководителей Interact Commerce Corporation, ежедневно контактировал с рынком SMB в связи с продуктами Interact/SalesLogix (см. главу 6) и вечно популярным ACT! Другие ключевые руководители фирмы тоже пришли из Interact Commerce Corporation.

Cogent

Чем же продукт Cogent отличается от прочих? Не будучи урезанным пакетом Enterprise-класса, продукт обеспечивает функциональность SFA, EMA, сервиса и поддержки клиентов, ориентированную только на рынок SMB. Открытая гибридная архитектура с уровнем приложений, на котором создаются XML-формы. Реализованы поддержка PDA и SMS-сообщений, беспроводной доступ броузера, интеграция со SmartPhone

и беспроводная синхронизация. Cogent полностью совместим с операционными системами Palm и Pocket PC.

Имеется четыре версии продукта. Версия Personal – бесплатная. Версия Professional включает расширенную функциональность, вышеупомянутую поддержку PDA и доступ к разнообразным шаблонам для настройки. Версия Small Business – следующая ступень, с усиленной функциональностью всех составляющих CRM; полная двунаправленная синхронизация с Outlook и сервер синхронизации Sync Server на базе SQL. Версия Enterprise-класса Cogent предназначена для географически разбросанных офисов и крупных баз данных Enterprise-уровня, таких как Oracle и DB2, и позволяет снизить зависимость от приложений Microsoft при полном осознании того, что большинство клиентов SMB пользуются ими.

Что же собственно от SMB в Cogent?

- Концепция, отражающая образ мышления рынка SMB: «ПО – это тактическое средство и должно быть полезным и легким в использовании, а не просто обеспечивать функциональность».
- Система, которую легко настроить своими силами с помощью шаблонов и несложного инструментария. Обычно стоимость настройки весьма высока, поэтому если найдется сотрудник ИТ, которые это может, что ж, пусть делает.
- Система, предусматривающая «внутренний» рост. Позволяет использовать как приложения Microsoft (Outlook, Word и т. п.), так и Oracle, DB2 и Lotus Notes. Заявлена хорошая масштабируемость.
- Система, предусматривающая «внешний» рост SMB-компании – версия, рассчитанная для компаний с удаленными офисами.
- Компактная система – требует всего 10 Мбайт памяти (приятное новшество по сравнению с многогигабайтными версиями для среднего рынка от других производителей). Даже вариант с несколькими удаленными офисами использует под приложения не более 100 Мбайт.
- Открытый исходный код – адаптируйте, настраивайте как угодно. Создавайте любые средства подключения.
- Самоконфигурация. Пользователи могут сами выбрать то, что им требуется. Продукт варьируется согласно нуждам пользователей и организаций, что снижает необходимость комплексной настройки.
- Средства самовосстановления, повышающие надежность и снижающие требования к ИТ-поддержке. Около 50% программ Cogent посвящено обнаружению и поиску ошибок.
- Система, способствующая хорошему отношению к ней конечных пользователей. Применяются показатели, постоянно полезные для рядовых сотрудников, а не те, ввод данных для которых позволяет менеджерам поиграть в «большого брата» – обычно это раздражает

конечных пользователей в сегменте SMB, заставляя их думать, что они участвуют в CRM только ради блага руководства.

Можно было бы продолжить, но уже изложенное дает достаточно хорошее представление о новейших поколениях CRM для этого рынка. Восприимчивое к требованиям CRM-приложение, помимо обычных интересов бизнеса, не должно служить самому себе. Оно должно ориентироваться на реальный рынок SMB, а не на идеалы производителей ПО. Для SMB все будет хорошо (в смысле ПО CRM).

Microsoft наступает

В начале 2002 г. компания Microsoft выступила с давно ожидаемым предложением, хотя выбор момента удивил. Появился продукт, названный Microsoft CRM и нацеленный на рынок компаний с 100–1000 сотрудников.

Стартовое приложение, разумеется, базировалось на Microsoft и было нацелено на рынок продуктов SFA (Sales Force Automation), обеспечивая знакомые и любимые всеми функции. В ту же версию был включен и модуль сервиса клиентов.[1]

Заключение

Рынок SMB огромен. Удовлетворение специфических потребностей этого рынка является решающим фактором для будущего CRM в целом, в силу острой потребности в CRM для SMB и самого объема рынка. А список Global 1000 – это тысяча компаний по определению.

Крупнейшие производители ПО не владеют реальным пониманием функционирования компаний SMB, хотя могут успешно продавать и продают свои продукты на этом рынке. Есть несколько компаний, хорошо приспособленных для участия в этой игре в силу своего устройства, но и они должны думать о будущем этой игры, а не о настоящем.

Всякий, кого по какой-либо причине интересует CRM, должен понимать рынок SMB, независимо от того, в крупной компании он работает или в SMB.

---

[1] В 2004 г. Microsoft выпустила первую промышленную версию продукта – Microsoft CRM 1.2. В конце 2005 г. вышла версия 3.0 с обновленным названием Microsoft Dynamics CRM. Решение содержит полноценный модуль маркетинга, а также обладает надежным инструментарием для интеграции. Хотя решение нельзя назвать функционально зрелым, скорость, с которой действует Microsoft, вполне оправдывает новое слово в названии (в настоящее время Microsoft объявила об объединении под брендом Dynamics своих ERP- и CRM-приложений для рынка SMB, включая Microsoft CRM, Navision и Axapta). Серьезный претендент на лидерство в этом сегменте в недалеком будущем. – *Примеч. науч. ред.*

14

Ведущие производители CRM: «друзья по песочнице»

Картина CRM меняется почти ежедневно. Приливы и отливы в экономике, ритмичность принятия решений, сроки выделения средств, слухи вокруг той или иной компании и их мощь меняются ежесекундно. Новые производители (vendors) появляются на горизонте и продолжают движение, пока не свалятся с края земли. Есть хранители – настоящие производители, а есть попутчики, прикидывающиеся производителями. Но и те и другие часто неискренни. Повезло, если торговый представитель производителя не просто сбывает вам продукт, а искренне стремится установить взаимоотношения. Но и тогда нужно следить за тем, чтобы обещания соответствовали реальному коммерческому предложению производителя, а не его любимым заявлениям.

Ничего плохого в успешном маркетинге нет. Ни для кого это не должно быть проблемой. Это просто факт бизнеса. Разве и люди, и компании не хотят выглядеть в наилучшем свете? Для профессионала важно быть уважаемым и авторитетным в своей области. Для торгового представителя CRM-производителя важно самому верить в продаваемый продукт или услуги. Людей очень интересуют оценки и рейтинги. Кто не поверит компании, если ей доверяет 91% опрошенных или она получила 4,2 балла из 5, т. е. стала второй по рейтингу? Кто из рекламодателей обратится в ТВ-программу с низким рейтингом? Реальность, однако, состоит в том, что рейтинги на ТВ вычисляются по небольшим выборкам типичных (representative) телезрителей, которые смотрят конкретную передачу в конкретное время и в конкретный день. Кто-то в рейтинговой компании выбрал критерий, по которому некая ТВ-аудитория будет сочтена типичной. И вот уже по весьма субъективным параметрам определен типичный зритель, и можно сделать количественную выборку. Дай бог, чтобы при этом применялась аналитика!

Рейтинги и опросы дают количественные сравнения «качества» различных групп по рейтинговым показателям. Производитель CRM регулярно выпускает пресс-релизы, если ему присвоили рейтинг из верхней правой части «магического квадранта Gartner» по данной категории. Это

считается знаком отличия, лидерства и глубины разработки по тем критериям, которые использует для рейтинга Gartner Group. Однако чтобы эти рейтинги что-то значили, Gartner Group должна была завоевать доверие и уважение в мире CRM. Если сравнить список 100 лучших рабочих мест Америки Gartner Group, справочника ISMGuide или журнала «Fortune» со списком лучших рабочих мест для работающих матерей из журнала «Working Mother», то их выбор определяется по различным критериям. Если критерии того, кто определяет рейтинг, приемлемы для тех, кто этим интересуется, то такой рейтинг пользуется авторитетом. Для определяющего рейтинг абсолютно необходима обоснованность, чтобы рейтинг был принят во внимание теми, кому он присвоен, и обществом, даже если это сегментированное общество. Если бы я стал определять сто лучших рабочих мест для работающих матерей, не думаю, что меня восприняли бы всерьез.

Критерий ориентированности на пользователя: новый подход к авторитетности

На протяжении всей книги я придерживался подхода ориентированности на пользователя CRM. В моем понимании CRM – самая персональная из систем, а не просто персонализированная и усиленная технологией, поскольку основывается на *человеческой* стороне клиентских взаимодействий. Я считаю, что нет системы CRM, которая заработает без радикальных (в огромном большинстве случаев) изменений в корпоративной культуре компании, внедряющей систему. Я также считаю, что нет производителя CRM, чье решение было бы совершенно; на деле пробелы иногда весьма серьезны. Поэтому мои критерии основаны не на глубине функциональности или чистоте архитектуры. Продукты рассматриваются с точки зрения их отличительных свойств, культуры, места на рынке, стратегии и управления этой стратегией, а также многих других факторов удовлетворенности или ее отсутствия. Среди прочих аспектов: насколько приятно работать с компанией в цикле продажи и на стадии внедрения; успешные реализации; как клиент воспринимает возврат на инвестиции (ROI). Жизненно важно и то, какова корпоративная культура производителя, потому что мой девиз – «покупая приложение, покупаете производителя». Девять производителей были выбраны для данной главы по принципу превосходства по этим различным критериям.

Вместо перечисления различных возможностей и факторов каждого продукта этих компаний я остановлюсь на их ключевых отличительных свойствах, плохи они или хороши. У большинства продуктов есть вся функциональность, описанная в этой книге. В CRM Enterprise-класса имеются встроенные системы SFA, EMA и PRM, аналитика, приложения контактного центра, поддержка удаленного персонала и прочие, в различной степени проработки. Иногда будут указаны сильные сторо-

ны и просчеты с тем, что компании могли бы сделать для устранения этих просчетов.

Другими критериями выбора этих компаний были финансовая устойчивость и выживаемость.

Кто не попал в список

Есть две компании, которые были в этом списке в первом издании книги, но не попали в него теперь. Объясню, почему (в обоих случаях – не потому, что они стали плохими компаниями).

MicroStrategy – первая компания, выбывшая из моего списка. У нее прекрасный продукт, но мой список включает игроков с многофункциональной CRM, способных к внедрениям на Enterprise-уровне. MicroStrategy, прежде всего, лидер в области бизнес-информации и ее обработки, и хотя у нее есть CRM-продукт, фирма не является в первую очередь производителем CRM, хотя ее продукт я без колебаний могу рекомендовать для информационно-аналитических целей и персонализации.

Вторая компания, Amdocs Clarify, временно поставлена на ожидание. Clarify – тоже солидный, богатый функциями и глубокий продукт, дающий огромный выигрыш телекоммуникационным компаниям и другим фирмам, которым нужен крупный телефонный контактный центр, CIC (центр взаимодействия с клиентами), или клиентский сервис. Однако пока Clarify была у Nortel, продукты подпортились. Amdocs вполне может оказаться хорошим прибежищем для фирмы Clarify и, похоже, работает довольно удачно (см. главу 11). Однако на качестве продуктов это никак не отразилось. Я просто хочу посмотреть, как Amdocs будет работать с ними.[1]

Перейдем к наиболее приятной части этой главы.

Просто лучшие

Здесь представлены девять компаний – лучшие из лучших производителей многофункциональных систем. К ним можно обращаться и за полномасштабной реализацией Enterprise-класса, но в большинстве случаев они смогут выделить из комплекса модули для решения конкретной проблемы заказчика. В каком-то смысле это лучший из двух вариантов, поскольку дает потенциальному клиенту контроль за расходованием выделенных средств и более быстрый ROI с укреплением доверия и сохранением целостности приложений и гладкой интеграции, теоретически

[1] Сегодня можно с уверенностью сказать, что союз Amdocs и Clarify оказался удачным. В России продукт Clarify от Amdocs востребован у крупнейших игроков телекоммуникационного рынка, в частности у сотовых операторов. – *Примеч. науч. ред.*

имеющейся в комплексах Enterprise-класса. «Теоретически», поскольку интеграция никогда не бывает полностью гладкой, причем различия в теории и практике определяются такими факторами, как имеющиеся старые системы, мобильные пользователи и удаленные офисы. Не все одинаково сильны во всех сегментах. У кого-то аналитика сильнее продаж, у других EMA лучше, чем PRM. По-разному.

В выпусках приложений 2002 г. появились интересные тенденции. Одна из них – встраивание методик продаж в различные приложения. Метод может меняться в зависимости от производителя. Самая популярная методика среди «друзей по песочнице» – «продажа решений» («Solutions selling»), ориентированная на клиента, хотя есть и другие, вроде метода Миллера–Хеймана (Miller–Heiman), и даже собственная разработка, как у Siebel. (Более подробно решения продаж описаны в главе 6, посвященной SFA.)

К тому же значительно возросло число продуктов для клиентского самообслуживания, используемых как точки соприкосновения с клиентом в Интернете. Просто уже очевидно, что клиент должен участвовать в создании клиентского опыта и видеть на экране ту же информацию, что и сотрудник клиентского сервиса. Самообслуживание в Интернете необходимо, чтобы все каналы контактов были согласованными.

Хотя основные функциональные возможности одни и те же, здесь тоже имеются отличительные черты. Что-то – просто маркетинговая лапша на уши, – новая аббревиатура для CRM не означает новой эволюционной стадии в развитии CRM. В то же время, выпуск модуля Quality Management (Управление качеством) для раздела Service продукта PeopleSoft 8.4 или существенный рост использования технологии Real Time и средства навигации Active Pass в E.piphany 6.0 – настоящие отличия.

Супертяжеловесы CRM

Для этого сегмента выбраны четыре компании. Каждая завоевала место на рынке и стала гигантской. У каждой есть мощный CRM-комплекс Enterprise-класса, масштабируемый до десятков тысяч пользователей, а с Интернетом и того больше. Это функциональные супердержавы, и каждая по-своему «националистическая». В этом сегменте рынка идет яростная конкуренция за компании из списка Fortune 3500.

В долгосрочном плане три из четырех – PeopleSoft, SAP и Oracle – получили рыночное преимущество, хотя доля рынка Siebel тоже значительна. Потенциальные клиенты – очень крупные структуры с тысячами и десятками тысяч сотрудников, терабайтами клиентской информации и сложными процессами бэк-офиса. Способность обеспечить практичную интегрированную функциональность бэк- и франт-офисов – явное преимущество по сравнению с необходимостью подключаться к продуктам бэк-офиса какого-то другого производителя.

PeopleSoft

«Компания PeopleSoft была задумана на гавайском пляже» – эта цитата из предисловия к одной из моих первых книг о PeopleSoft принадлежит Дэйвиду Даффилду (David Duffield), который создал PeopleSoft в 1987 г. Забавно, но здесь точно отражен исходный дух компании, предлагающей продукт высшего класса и обладающей неправдоподобно «семейной» культурой. Поговорите с любым постоянным сотрудником PeopleSoft, бывшим или нынешним: их преданность возглавляемой Дэйвидом Даффилдом «семейной» культуре 1990-х все так же удивляет. Так же преданны компании партнеры и клиенты. Это действительно замечательно: гигантская корпорация, с которой и в которой люди обожают работать. Даже на ранних стадиях свободная, спокойная бизнес-атмосфера PeopleSoft не помешала создавать прорывные продукты высшего класса. В 1990-х эта уникальная компания распространила свои продукты бэк-офиса на различные сферы – финансы, администрирование учащихся и производство, постоянно совершенствуя свою многоуровневую архитектуру и инструментарий настройки PeopleTools.

С покупкой в марте 2000 г. фирмы Vantive Corporation, игрока номер 2 или 3 на рынке CRM, PeopleSoft стала целенаправленно ориентироваться на цельный опыт предприятия, что они окрестили «collaborative computing» – «совычисление». Это была одна из немногих компаний, способных предложить абсолютно полные решения, обращенные как к клиенту, так и к кабинетным сотрудникам (бэк-офис). Были в то время и опасения относительно интеграции культур компаний Vantive и PeopleSoft. Продажи шли трудно. Ключевые сотрудники из Vantive в действительности не хотели объединяться, понимая, что фирма находится в трудном финансовом положении, и смирившись с тем, что их покупают. В отрасли внимательно и с долей цинизма наблюдали за ситуацией – что из этого выйдет?

Со стороны PeopleSoft культура становилась значительно более корпоративной – необходимость в конкурентной среде. К чести компании, она сумела искусно сохранить некоторый флер своей свободной культуры. Но Vantive была совсем из другого теста, хотя тоже довольно спокойна. Несмотря на тернистый путь, интеграция культур двух компаний удалась в большей степени, чем ожидалось, благодаря настойчивой работе, толике твердости и общей заинтересованности в создании успешного CRM-продукта. Выход в 2001 г. продукта PeopleSoft CRM 8.0 с интернет-архитектурой для бэк-офиса официально завершил слияние. Высокоодаренные сотрудники Vantive стали высокоодаренными работниками PeopleSoft, а функциональность от Vantive плюс добавленные функции стали маркой CRM от PeopleSoft.

Общий успех пришел к PeopleSoft с успехом продукта CRM, но, вероятно, важнее то, что была принята интернет-архитектура PeopleSoft 8.0. Сомневаюсь, чтобы пользователей реально интересовал принцип «без кода на клиентской стороне» (zero code on the client), настойчиво про-

двигаемый PeopleSoft в последние годы, поскольку этим интересуются те, кто отвечает за совокупную стоимость владения. Пользователям нужно удобство пользования знакомым броузером в качестве интерфейса и богатство предлагаемых системой функциональных возможностей. В результате доходы PeopleSoft выросли с 1,74 млрд. долларов в 2000 г. до значимой (с учетом событий года) суммы 2,07 млрд. долларов в том самом 2001 г. К концу 2001 г. число крупных сделок (на сумму свыше 1 млн. долларов) увеличилось в 1,5 раза. Удачно поработали и с имеющейся клиентской базой, обеспечившей 58% доходов от лицензирования, следуя наиболее практичной функциональной стратегии 2001 г. – удержанию клиентов и увеличению продаж имеющимся клиентам. В конце 2001 г.появилось 147 новых клиентов. Все это говорит о крепкой и очень толковой компании. Посмотрим, насколько толковой.

Стратегия

В 2000 г. руководство PeopleSoft сменилось. Новый глава и генеральный директор Крейг Конвей из Oracle привнес значительно более строгий, хотя по-прежнему личностный стиль. Это было сделано с благословения Дэйвида Даффилда, одного из выдающихся руководителей компаний конца двадцатого века. Г-н Даффилд – живое доказательство уже упоминавшегося принципа *«свахи»*, состоящего в том, что можно достичь успеха, оставаясь выдающейся личностью. Необязательно быть акулой бизнеса. Г-н Даффилд не просто добрый дядя, сделавший из PeopleSoft компанию с миллиардным оборотом (что само по себе выдающееся достижение), он еще и большой филантроп, защитник людей и животных. Он потратил собственные 200 млн. долларов на учреждение фонда Мадди для защиты животных (Maddie's Fund: *http://www.maddiesfund.org*), отстаивающего идею «зон безопасности» для кошек и собак, где их нельзя убивать. Филантропические заботы не помешали ему предвидеть массовое заполнение рынка ERP в 1999 г. и последующее падение цены акций PeopleSoft. Поняв, что выросшей компании требуется новый руководитель, он справился со своим самомнением и ушел в отставку. Принявший «мантию» Крейг Конвей сработал успешно, хотя руководил в существенно другом стиле. Во время экономического спада 2001 г. PeopleSoft не только превышала прогнозы и ожидания, но и постоянно добивалась рекордных доходов на протяжении всего трудного периода, в отличие от остальных участников рынка. Г-н Конвей получил несколько наград за эффективное управление в сложившихся экономических условиях. Оставаясь президентом компании, Дэйвид Даффилд всегда отстаивал свой выбор, мудрость этого выбора подтверждается выручкой фирмы PeopleSoft.

Добившись таких успехов, PeopleSoft утвердилась как игрок номер 2 после Siebel с 6,8% рынка CRM и сильной перспективой. Единственным реальным конкурентом была бы компания SAP. Но PeopleSoft считает свою стратегию, позволяющей отстаивать позицию, пока фирма не станет номером 1.

«Мы стремимся к CRM Enterprise-класса, – говорит Стен Суит (Stan Swete), ветеран и генеральный менеджер глобальной практики CRM в PeopleSoft, – то есть хотим создать такое решение CRM, которое встраивается в стратегию предприятия, увязывающую все решения для всего предприятия.»

Потенциальный успех этого подхода во времена осторожности и ограниченности средств основан на реалистичном ви́дении предприятия, а не на маниловских мечтах вроде «как было бы чудесно, если...». PeopleSoft понимает, что пока ограниченность бюджетов не позволяет клиентам покупать «все и сразу». Поэтому, как сказал тот же Стен Суит: «По крайней мере, нам нужно достичь полного осмысления всего предприятия.» Gartner Group называет это «сквозным опытом предприятия» («enterprise experience end-to-end»).

За этим замечанием стоит солидное обоснование. Его стратегические направления таковы:

- Гибкие связи с имеющимися старыми продуктами и продуктами третьих сторон. Интеграция необходима.
- Объединение обращенных к клиенту операций и транзакций по цепочке производителей.
- Более интенсивное использование аналитики при определении стратегии. Применение того, что у PeopleSoft именуется «взглядом вовнутрь» (insight), к происходящему в компании.
- Определение четкого и конкретного ROI в рамках Enterprise-стратегии.
- Нацеленность на прибыльность клиента, а не на эффективность, хотя эффективность станет естественным следствием.

Таково краткое описание сложного подтекста «полного осмысления всего предприятия».

В получении продуктов PeopleSoft следует политике «сделай сам или купи». Планируя около четырех приобретений компаний в 2002 г., фирма осознавала, что это не решает всех проблем. С одной стороны, для заполнения существенного пробела в разделе EMA предложений продуктов была куплена компания Annuncio; последующие четыре месяца были потрачены на интеграцию в свой комплекс и обогащение продукта, ранее известного как Annuncio-Live. С другой стороны, Стен Суит признал, что это не всегда правильный путь. Полно дыр было и в комплексе PRM PeopleSoft (как и у многих других компаний). Поскольку программы каналов и партнерские взаимоотношения пронизывают все аспекты бизнес-практики CRM, г-н Суит считал, что, возможно, разумнее сделать свою разработку, чем покупать готовое. Умно. Только подумайте о фондах совместного маркетинга и кампаниях, которые строятся вокруг них, об управлении потенциальными сделками и перспективными контактами партнеров, об управлении бизнес-показателями

(Management on Business Objectives) партнеров и о доступе к данным. Одни только эти соображения должны остановить руководителя, собирающегося покупать и интегрировать функциональные продукты. Может, это и выход, но обойдется он значительно дороже самостоятельной разработки правильных продуктов.

Продукт

PeopleSoft не почивала на лаврах в связи с достижениями на рынке. В марте 2002 г. была выпущена новейшая версия приложений PeopleSoft CRM 8.0 – PeopleSoft 8.4.[1] Проводилась политика частых существенных обновлений для латания дыр и обострения конкуренции с Siebel, Oracle и SAP. Как политика это могло нравиться или нет, но она преследовала амбициозные цели и ставила PeopleSoft во главу гонки.

Обновление PeopleSoft CRM 8.4 – это осознание новых реалий рынка. Во-первых, сами сотрудники становились все более мобильными и удаленными, особенно после 11 сентября. Осознав эту реальность, PeopleSoft выпустила CRM-продукты Mobile Sales и Mobile Field Service. Идея заключалась в доступе к клиентской информации с любого беспроводного устройства. Ключевым аспектом здесь была очень тонкая технология, при ускоренной синхронизации данных и миниатюрных размерах. Практический подход состоял в сосредоточении синхронизированных данных вокруг транзакций, выбранных для синхронизации. Скорость работы решений PeopleSoft действительно была очень высока. По свидетельству аналитиков, например из компании Wedbush Morgan Securities, «это впечатляющая производительность по сравнению с решениями Siebel».

Помимо стандартных модулей Sales, Marketing и Services, PeopleSoft предлагала новые приложения. Во-первых, Quality Management (Управление качеством) – уникальное для PeopleSoft средство, нацеленное на производителей продуктов или поставщиков, отслеживающее дефекты изделий или запросы на их расширение в режиме онлайн.

Следуя общим курсом, PeopleSoft примкнула к производителям, предлагавшим CRM-приложения с функцией, которую большинство производителей именуют «интерактивными продажами» («interactive selling»). В соответствии с принятой в PeopleSoft практикой именования продукт назвали Collaborative Selling (Совместные продажи). Приложение интегрирует анализ потребностей, рекомендации, конфигурацию, ценообразование, формирование квот и регистрацию заказа, значительно облегчая масштабирование продукта и конфигурирование сервисов. Интересно то, что приложение поддерживает бесшовную связку с бэк-офисом при обработке заказов, что отражает реальную силу фирмы PeopleSoft

[1] В настоящее время на рынке представлена версия PeopleSoft CRM Enterprise 8.9 в составе предложения продуктов Oracle. – *Примеч. науч. ред.*

в приложениях Enterprise-класса (не только CRM). Другим компонентом Collaborative Selling является самообслуживание, так что клиент может делать кое-что для себя сам. Это тоже отражение усиливающейся тенденции к интерактивности CRM, основанной на Интернете, что реализуется в персонализации самообслуживания.

PeopleSoft также осознала, возможно, поздновато, что существенным краткосрочным фактором являются специфические по отраслям приложения. Согласно статье на веб-сайте CRMdaily, Робб Эклунд (Robb Eklund), вице-президент по маркетингу CRM-продуктов PeopleSoft, утверждал, что «крупным направлением в 2002 г. являются отраслевые решения. Ожидается выпуск одного-двух отраслевых вертикальных продуктов в каждом квартале». В связи с этим, к выпуску PeopleSoft CRM 8.4 был приурочен выпуск продукта PeopleSoft CRM 8.0 for Communications.

Кроме того, в составе PeopleTools 8.4 компания PeopleSoft выпустила «брокер сообщений», способный транслировать сообщения для различных приложений и гарантировать их доставку лучше, чем FedEx или DHL. Поддерживались протоколы SOAP (Simple Object Access Protocol) и DDI (Universal Description, Discovery and Integration) – универсальные структуры для сообщений; также имелось XML-кодирование. Это означало, что для трансляции и доставки этих технически трудоемких сообщений не требовалось никакой кодировки.

Культура

Культура этой компании – наиболее широко признанная и чаще всего копируемая в сфере ПО. Известная доброжелательностью и почти семейным климатом еще со времен Даффилда культура PeopleSoft породила почти фанатичную преданность сотрудников и клиентов. Прекрасный кампус в г. Плезантон (Калифорния), доставка автобусом с работы домой, а на работу – от пункта сбора, дневное медицинское обслуживание... Компания скорее напоминала благодушные 1960-е, чем требовательную и напряженно работающую фирму 1990-х, каковой она и являлась. Это и чудесное место, в котором просто хорошо, и легендарные сотрудники. Я все это знаю по опыту моих многочисленных поездок в кампус компании и встреч с персоналом, излучающим умиротворение и доброту, ну и ПО. Я не преувеличиваю. Это настоящее сияние.

Увы, времена меняются, а с ними привязанности и корпоративные культуры. Со сменой руководства и необходимостью конкурировать как компания с миллиардным, а не 200-миллионным оборотом, пришли и грустные, но абсолютно жизненно важные перемены в культуре. Она стала типично корпоративной. Но еще оставались ветераны времен Даффилда, и компания сохранила доброжелательность и ориентированность на клиента.

Перспективы

Стратегия «полного осмысления всего предприятия», являющаяся практическим признанием реалий рынка в 2002 г. без утери перспективы, и частые выпуски ПО (дважды в год) позволили компании PeopleSoft не просто вписаться в некоторые «повороты» (вертикальные рынки и мобильные технологии), но и вырваться вперед, став *настоящим* лидером рынка. Компания пыталась захватить умы и воображение людей, для чего у нее были прекрасные возможности благодаря своеобразной корпоративной культуре, сохранявшей человечность, одновременно усваивая реалии корпоративной жизни. Завоевав место в сердце, можно завоевать и долю рынка, что непросто при конкуренции с Siebel. Но у PeopleSoft есть кое-что важное – тесно интегрированные бэк- и франт-офисы, а Siebel не может похвастаться этим.[1]

Siebel

Нравится это или нет, но от Siebel нельзя отмахнуться. У них есть доля рынка, это агрессивная и изобретательная в продажах компания. Если другие производители CRM часто выдают потенциальному клиенту общие презентации своей функциональности, компания Siebel быстро сообразила, что клиентам нужны презентации продуктов, персонализированные для компании, которая их просматривает. Благодаря этому фирма получает заказы. Но у нее для сделок есть и мощные продукты. Мало чего из функциональности общих приложений CRM нет у Siebel. Например, их модуль управления взаимоотношениями с партнерами (PRM) – самый крепкий среди гигантов CRM. Проблема у них одна. Доминирующая фигура компании – Том Сибел (Tom Siebel), единственный из руководителей, кто указан на их веб-сайте! Не очень-то хорошо, что другие руководители даже не упоминаются. В самом деле, загадка.

Стратегия

Siebel – доминирующая сила в мире CRM с долей рынка 26%, почти постоянно на шаг опережающая конкурентов, как в выпуске продуктов, так и в их продаже. Стратегия фирмы сформулирована самим Томом Сибелом: если можно атаковать конкурентов – атакуйте. Условия можно прочитать в журнале «Forbes» (ноябрь 2001 г.):

- Рынок созрел, насыщен утомленными конкурентами, готов к технической революции.

---

[1] После поглощения корпорацией Oracle в конце 2004 г. продукты PeopleSoft были интегрированы в структуру предложения Oracle; объявлено, что корпорация будет развивать линию PeopleSoft как минимум до 2013 г. Следует отметить, что в России продукты PeopleSoft не успели получить широкого распространения, и в настоящее время Oracle не делает фокуса на этой линейке в нашей стране. – *Примеч. науч. ред.*

- Потенциал послереволюционного рынка достаточно высок для роста компании.
- Siebel может ворваться первой и захватить 50% рынка, сохраняя их до появления конкурентов.

У Siebel самый функционально богатый комплекс приложений на рынке, поскольку достаточно часто они первыми выходят на рынок с новыми функциями.

В здоровой экономике это работает хорошо. Например, Siebel стала первым серьезным игроком на рынке автоматизации работы торговых представителей (SFA), хотя точно не была первой по времени. Пять лет Siebel развивала свои мобильные функции, намного опередив остальных в отрасли, и даже сумела запатентовать несколько технологий в мобильном решении Siebel 7.0, все еще остающихся передовыми, если не революционными, для всей отрасли.

Сегодняшняя стратегия – «стать вертикальным» (мое выражение). Компания быстро продвигается, чтобы укрепиться как игрок с «упакованными отраслями», хотя испытывает жесткую конкуренцию со стороны SAP.[1] У Siebel уже есть Siebel 7 – специфические по отраслям продукты – на рынке программных продуктов; следующие решения также уже на подходе. Эти приложения охватывают такие отрасли, как здравоохранение, оптовая торговля, энергетика и системы жизнеобеспечения, одежда и обувь, коммуникации и связь, финансовые услуги, страхование, СМИ и издательства, автомобили, транспорт, сектор государственных услуг, высокие технологии, путешествия и клиническая медицина. Единственный конкурент в самом вертикальном охвате – SAP.

Продукт

Спектр предложений продуктов изумляет; наверное, больше, чем у любого другого производителя. Особенно преуспела компания в предоставлении мобильных решений и управления взаимоотношениями с партнерами в одном комплексе. Интернет-архитектура Siebel 7.0 не является лидером среди прочих, но достаточно развита, чтобы обладать всеми преимуществами такой архитектуры. Наиболее комплексный подход применен в управлении взаимоотношениями с сотрудниками (ERM – employee relationship management) – одной из новейших сторон CRM, формирующейся в связи с современным понятием клиента. Для Siebel это, возможно, игра на несколько миллиардов долларов. Компания утверждает, что на это может быть потрачено 26–30 млрд. долларов, ожидающих, кому они достанутся. С этой целью компания сформировала очень дорогой (как и все продукты от Siebel) продукт ERM с очень бога-

[1] После присоединения Siebel к Oracle в 2006 г. и объявления продуктов Siebel основными CRM-продуктами Oracle шансы объединенной корпорации в борьбе с SAP существенно возрастают. – *Примеч. науч. ред.*

тым набором возможностей. В то же время на переполненной ярмарке CRM – это яркий отличительный знак. Продукт охватывает пять направлений:

Планирование. Управление продуктивностью/производительностью, материальное стимулирование.

Обучение. Обучение, администрирование обучения, включая управление записями/стенограммами, планирование учебных программ и управление ими, отчеты и их отслеживание, принятие на работу, тестирование профпригодности, управление сертификацией сотрудников, дистанционное обучение.

Информация. Информационное наполнение для клиентов, управление распределенным контентом, новости компании и ее отделов, InfoCenter, службы eContent, создание и макетирование страниц, расширенный поиск.

Сотрудничество. Команды (Общее рабочее пространство), календарь событий, синхронизация, инструментарий разрешения проблем, автоматизированные распределение и эскалация.

Самообслуживание. Отчетность расходов и поездок, управление и отчетность по времени, управление качеством.

Но и этот широкий перечень не полон. Обращайтесь ко мне по e-mail за подробностями, хотя многое очевидно. Уже дает какое-то представление о реальной полноте приложений Siebel. Исчерпывающее описание функциональности всех продуктов Siebel 7, без приложений вертикально интегрированных отраслей, займет примерно 500 страниц.

Отсюда не следует, что у Siebel нет слабых мест. Даже с приобретением фирмы nQuire ее аналитика не приблизилась к лучшим образцам на рынке и по-прежнему остается крупной проблемной областью. Но самый главный конкурентный недостаток – отсутствие продукта бэк-офиса, который есть у всех остальных суперкомпаний CRM. Нет управления финансами, нет управления человеческими ресурсами, нет прочих функций бэк-офиса. В будущем это может создать проблемы.

Siebel твердо и целеустремленно внедряет широкий спектр веб-служб (Web services) в выпуск Siebel 7.5 – протокол SOAP, WSDL (Web Services Description Language), поддержку архитектуры Java Connectivity (JCA). Поддержка других протоколов, языков и стандартов, таких как UDDI, ожидается в дальнейшем.[1]

Культура

Культура специфическая и не очень приятная. Возможно, не столь бессердечная, какой ее считают ввиду публичности компании, но строгая,

[1] В конце 2005 г. выпущен продукт Siebel 7.8. – *Примеч. науч. ред.*

жесткая и жестокая, основанная на убеждении в том, что человеком управляют экономические интересы. Главное – доходы, прочее не имеет значения. Есть свод основных ценностей, где все сказано правильно, однако компания не всегда живет по нему. В защиту все же надо сказать, что конкуренция действительно увязывается с удовлетворенностью клиента. Есть у Siebel несколько исключительно умных и приличных сотрудников, хотя, поговаривают, это просто для разнообразия, с учетом внутренней напряженности, требующей выдавать и выдавать продукт. В компании есть отлаженный механизм поддержки и технические менеджеры по работе с клиентами, подкованные как в техническом плане, так и в клиентском сервисе.

В середине 2001 г. Siebel сформировала комитет политических действий (PAC – political action commitee) в поддержку идеи «электронного правительства», собрала на это со своих сотрудников 2 млн. долларов и активно лоббирует свои планы в правительствах по всему миру. Очень необычный шаг, но принимая во внимание напористость Siebel и ее культуру, опять же, неудивительный.

С другой стороны, это высокомерная и пренебрежительная культура. В кратенькой заметке в журнале «BtoB» говорилось, что из всех руководителей право выступать перед прессой есть только у Тома Сибела. Этот эпизод не только обычен, но и показателен в смысле уровня высокомерия и той неприязни, с которой на компанию смотрит мир за стенами зала заседаний правления. Как правило, такие эпизоды в прессе не упоминаются, потому что это просто эпизоды, но в случае с Siebel о них говорят, потому что Siebel прямо-таки напрашивается на это.

Перспективы

Siebel выбрана мной только по причине широты спектра предлагаемых продуктов и положения на рынке: у них функционально богатые продукты и значительная доля рынка. По самому главному для меня показателю – корпоративной культуре и ее связи с удовлетворенностью клиентов – Siebel не проходит. Несмотря на утверждения Siebel об обратном, в мире CRM слишком много недовольных ею – разнообразные клиенты, производители и их сотрудники, аналитики и консультанты.

Siebel доминирует на рынке CRM и сохранит свое доминирующее положение достаточно долго, но в конце концов акула ухватит себя за хвост. SAP, PeopleSoft и Oracle со своими предложениями Enterprise-класса уже проложили пути к базе перспективных клиентов Siebel, и этот процесс продолжится, просто потому что Siebel не может предложить продукт бэк-офиса. Однако маниакальная страсть быть номером 1 пока оставляет Siebel на этой позиции.

В чем изъян подобного взгляда на мир? Компании состоят из людей, которые взаимодействуют эмоционально, независимо от качества выдаваемого продукта. Высокомерие в конце концов достает, даже если не-

надолго подавляет. Приложения и рыночное положение Siebel заслуживают уважения, но поведение – нет.[1]

SAP

Это четвертая по размеру компания ПО в мире (после Microsoft, Computer Associates и Oracle) и на то есть веские основания. Ее продукты установили 17 000 клиентов по всему миру. Ее легко признать самой изобретательной и тонкой компанией с точки зрения понимания рынков конкретных отраслей, приобретающих ПО. На некоторых из этих рынков компания почти полностью доминирует, например, в нефтегазовой, химической промышленности и в значительной части производственных компаний. Деньги и репутацию фирма сделала на ERP, выпустив SAP R/2 в 1992 г. для компьютеров коллективного доступа и совершив несколькими годами позже качественный прорыв в ERP с продуктом SAP R/3 для архитектуры клиент-сервер.

Стратегия

Стратегия SAP для CRM – это и стратегия управления цепочкой производителей, и стратегия ERP, и глобальная стратегия SAP. CRM – ступень к амбициозной перспективе на десять лет вперед, предусматривающей создание того, что названо предварительно интегрированными готовыми функциями. Это означает полную интеграцию CRM с SCM и ERP и сквозное функционирование. Архитектура CRM-продуктов становится все более открытой. Это стратегия «открытого предприятия сверху донизу», в отличие от собственной замкнутой концепции Oracle.

Компания придерживается своей политики открытого комплекса полностью интегрированных приложений применительно к уже обслуживаемым ими отраслям и к новым, появляющимся по мере продвижения вперед. ИТ-архитектура, применяемая в продуктах, просто накладывается на бизнес-процессы, общие или специфические для отрасли, так что стратегия продуктов отличается замечательной гибкостью.

Группой CRM в SAP руководит Майкл Парк (Michael Park), бывший сотрудник Siebel, сильная личность со стратегическим складом ума; он формирует CRM-группу из ветеранов отрасли. Общий успех стратегии

---

[1] В этом разделе автор высказывает свое личное мнение о Siebel. В России, например в 2004–2006 гг., Siebel подтвердила свои претензии на звание лучшего продукта и лучшей компании в области CRM, реализовав несколько блестящих проектов; тогда как CRM-решения PeopleSoft в нашей стране вообще неизвестны. В первом квартале 2006 г. состоялось слияние Oracle и Siebel. Объявлено, что линия продуктов Siebel становится основой CRM-бизнеса корпорации Oracle, что является хорошим знаком и открывает новые перспективы для Siebel. – *Примеч. науч. ред.*

CRM как перспективной ступени выразился в продажах лицензий CRM на 220 млн. долларов в первый же год. Они сосредоточились на уже имеющейся базе клиентов, выносив амбициозные планы выйти на рынок прямым курсом.

SAP шла к среднему рынку интересным путем. Была куплена израильская фирма Top Manage, разрабатывающая приложения для SMB, что позволило выйти на рынок средних и малых предприятий. Это не совсем в духе SAP, обычно самостоятельно разрабатывающей свои продукты, но этот путь просто лучше. Другими словами, если не можешь сделать сам, купи.

Продукт

SAP CRM 3.0 – первый реальный комплекс CRM, и именно этот продукт дал пропуск в «песочницу». Самой интересной особенностью является открытая архитектура, предусматривающая интеграцию с любым приложением от SAP или третьей стороны. Вообразите три уровня. На первом – порталы для пользователей, имеющие открытую архитектуру и характеристики, определяемые ролями. Из портала можно просматривать представления данных по предприятиям и неструктурированные данные согласно ролям и заданным правам доступа.

Второй уровень – веб-приложения. «Представьте себе кубики, – говорит Майкл Парк, вице-президент по CRM в SAP. – Эти кубики помечены как CRM, SCM, PLM (управление циклом продукта) и ERP». Есть еще «черные ящики», как г-н Парк называет приложения третьих сторон. Все это располагается под порталом, готово к использованию и гладко состыковано согласно предписанным пользовательским ролям, встроенным в структуру портала.

С этими двумя уровнями можно делать то, что SAP называет «перетаскиванием и привязкой» («drag and relate») – очень полезное доказательство преимуществ интеграции. Представьте, что в вашем портале открыты три приложения. Первое – это записи данных клиента от PeopleSoft с историей платежей. Второе – приложение от SAP, показывающее вам состояние сальдо по выставленным счетам данного клиента. Третье приложение – что-нибудь, основанное на Интернете и показывающее, что этот клиент оплачивает счет и приобретает новые товары. Из приложения SAP можно перетащить счета прямо в окно приложения PeopleSoft, а новые покупки перенести в форму выставления счетов SAP. Все представления автоматически обновятся, показав, что последний счет оплачен, а новые покупки стоят в очереди на выставление счета. Все системы данных, хранящие информацию на любом уровне, обновляются автоматически.

Третий уровень – технология Markets. Здесь интегрирована корпоративная экосистема, а не только приложения. Отделы предприятия могут общаться друг с другом через уровень обмена, так что данные, представления и операции могут использоваться совместно, согласно ролям

и полномочиям, установленным в Workflow. Эта возможность распространяется далеко за пределы уровня отделов и может быть внутри предприятия, между предприятиями или вне предприятия. Ваши поставщики могут общаться с вами, вы можете общаться с партнерами, а те – с вашими клиентами. Это настоящая связующая субстанция корпоративной экосистемы. Здесь есть и ИТ-инфраструктура, проходящая сквозь все бизнес-процессы любой компании, участвующей в вашей цепочке создания ценности. Архитектура системы SAP в своих масштабах может справиться практически с любыми объемами. Это очень серьезное достижение. CRM для SAP – просто ступень к конвергенции, критически важной для предприятий. Более подробно о ней рассказано в главе 18.

Продукты CRM от SAP многочисленны и разносторонни, полно- и кроссфункциональны, выстроены с практической перспективой, описанной выше. SAP уже сформировалась как гигант и продолжает набирать вес.

Культура

За последние несколько лет в культуре SAP произошли драматические перемены. Разросшиеся компании громоздки и даже невосприимчивы, если приходится контролировать рынок (ERP). Крупный вес делает их неповоротливыми. Но к чести SAP, культура ориентирована на исследования: опубликованная сумма расходов на исследования составляет свыше 1 млрд. долларов в год (около 25% оборота) – больше, чем заработали многие компании, с которыми SAP конкурирует. Выпущены прекрасные продукты. И даже если иногда SAP трудно понять, можно быть уверенным в одном: при создании своих продуктов SAP понимает, что для их маркетинга необходимы партнеры.

Компания SAP всегда с почтением относилась к своим партнерам. Если только партнер прошел трудный процесс подачи заявки и приема, ему дается отраслевая карта SAP «мир в кармане». Чтобы подчеркнуть это положение, одна из программ партнерства названа Certified Business Partners (CBS, Сертифицированные бизнес-партнеры). Это национальная сеть партнеров, которым даются все потенциальные сделки, полученные SAP у компаний с оборотом меньше 200 млн. долларов. Нечего и говорить, что партнеры по CBS просто мечтают оказаться в такой ситуации. У SAP есть лицензии; партнеры зарабатывают деньги. Иногда очень большие деньги.

В последние годы SAP стала более доступной, дружелюбной, с ней стало легче работать. Продолжает уважать партнеров. Программа CBS попрежнему существует. Фактически, партнеры настолько важны для SAP, что только в своей работе в 2001 г. на рынке государственного сектора партнеры SAP дали компании свыше 20 млн. долларов от учреждений государственного сектора. Уважение приносит свои плоды.

Перспективы

SAP – настоящий игрок, к тому преобладающий и доминирующий. У этой компании очень удобное положение с широкой базой установленных продуктов, сто́ящее приложение Enterprise-класса, поразительное понимание и приложение для вертикальных компаний, у которых много денег на все это. За это можно побороться. Единственная слабость – исторически медленные разгон и реагирование, так что догонять и опережать приходится чаще, чем хотелось бы. Однако сейчас SAP находится в ситуации, когда громадина ERP довольно быстро обрастает мышцами CRM, поэтому компанию считают ключевой силой на рынке CRM. Впечатляющий успех для компании, у которой совсем недавно не было продукта CRM, достойного ее имени. Но продукт CRM 3.0 достоин – и называться именем SAP, и быть предвестником реализации десятилетнего плана и перспективы.

Oracle

После 2002 г. этот чемпион в области баз данных оказался в сложной ситуации. Изготовитель сильнейшей в мире базы данных Oracle 9*i*, где единственным реально масштабируемым конкурентным продуктом является DB2 фирмы IBM. Располагает крупным комплексом приложений Enterprise-класса, уже довольно долго присутствующим на рынке.[1] Прекрасный маркетинг: продукты настойчиво и активно продвигаются, не хуже, а иногда и лучше, чем у других. Компания Oracle озабочена потерей доли рынка баз данных. В приложения Oracle 11*i* уже вставлено больше 6000 «заплаток», устраняющих ошибки, причем больше 1000 – в Oracle CRM, что говорит о грядущих технических проблемах и на рынке Enterprise-приложений. Сейчас их версия CRM имеет номер 11*i*.10, и отсчет продолжается.[2]

Стратегия

Стратегия Oracle в CRM кажется достаточно стойкой в смысле возможности работы с уже установленными продуктами – нужно интегрировать CRM-приложения как части общего комплекса приложений Enterprise-класса и пытаться продвинуть концепцию «открытого предприятия сверху донизу». Концепция по-прежнему жестко базируется на базах данных Oracle, не столь открытых, но фирма имеет достаточный вес в области баз данных и довольно приличный продукт, чтобы рассчитывать на ус-

---

[1] Последняя реализация – Oracle Applications 11*i*; на подходе 12-й релиз. – *Примеч. науч. ред.*

[2] После приобретения Siebel объявлено о слиянии CRM-продуктов корпорации в рамках проекта Fusion, при этом базовыми приложениями избираются именно приложения Siebel. – *Примеч. науч. ред.*

пех, хотя в долгосрочном плане возможны осложнения. Многие контракты Oracle получает потому, что установленная база данных – ее продукт.

Заметны и явные попытки выйти на рынок SMB-компаний, чутко ориентирующихся на показатель «цена и сроки», с инициативой «CRM за 90 дней». Усилия в этом направлении значительно энергичнее разрекламированы, чем версии «ускоренных CRM-внедрений» у конкурентов. Такие комплекты, устанавливаемые за 90 дней по фиксированной цене и в ограниченные сроки, увязаны со стратегией Oracle в «войне за сложность». Эта стратегия включает четыре направления:

- Единственная база данных
- Комплекс интегрированных приложений
- Конфигурирование ПО, без настройки на пользователя (как готовые решения)
- ПО как услуга хостинга

На этой основе 90-дневная реализация CRM в маркетинге и/или продажах наверняка возможна, если полностью принять подход «только и всегда Oracle, в большом или малом». Это также означает использование продуктов Oracle, готовых к применению без настройки (out-of-the-box). Ценность здесь заключается в экономии средств и времени. Подвох в том, что CRM полностью основана на Oracle и не имеет открытых стандартов, а это создает трудности.

Другая сторона этой стратегии состоит в использовании прогрессивных методик. Это девять готовых к применению бизнес-процессов, таких как Call to Resolution (От звонка к решению, Contract to Reneval (От контракта к продлению) или Plan to Campaign (От плана к кампании) – сложившиеся механизмы, формирующие Workflow, с встроенными лучшими практиками. Эта схема работает с тем условием, что эти процессы подходят для вашего предприятия.

Продукт

Продукты Oracle – классические CRM-приложения. Типичный набор для внедрения Enterprise-уровня:

TeleSales	Sales Online	Incentive Compensation
Sales Intelligence	Teleservice	Service Online
Field Service	Service Intelligence	Marketing Online
Marketing Intelligence	CRM Foundation	Customer Support

Ни в коей мере это не является полным законченным комплексом приложений. Oracle достаточно чувствует рынок, чтобы предлагать специфические возможности CRM, о которых конкуренты и не думали. Для ориентированной на выручку культуры Oracle две из них являются классическими. Это Oracle Contracts (Контракт для управления договорами) и наиболее интересный модуль Oracle Collection (Сбор платежей) – одно

из первых CRM-приложений как для бэк-, так и для франт-офиса. Настоящий Enterprise-гибрид и предвестник того, что пришло вместе с конвергенцией (слиянием), ориентированной на клиента (см. главу 18). Это зачаточное приложение, в котором проявилась наследственная тенденция к интеграции бэк- и франт-офиса.

Культура

К концу 1990-х из-за нелестных отзывов в прессе и неблагоприятных слухов за Oracle всерьез закрепилась репутация компании, одержимой жаждой доходов и подозрительной к своим партнерам, в которой неуютно сотрудникам и с которой трудно работать. Вряд ли кому-то захочется жить в атмосфере Oracle. Лучше уж работать на дому. Тем не менее ей удалось выстроить солидную партнерскую сеть, благодаря исключительному успеху и полезности предлагаемых продуктов. Мой собственный опыт печально отразил проблемы культуры компании в те времена.

Однако за последние несколько лет культура Oracle улучшилась, хотя ей еще далеко от идеала. Часть своих доходов компания потратила на добрые дела. Например, в 2001 г. 10 млн. долларов было передано объединенному фонду колледжей для афроамериканцев (UNCF) – небольшой, но знаменательный жест в попытках Oracle как-то реабилитироваться в обществе.

Перспективы

Несомненно, что Oracle – один из крупнейших лидеров в «песочнице». База данных – пальчики оближешь, хотя доля рынка и снижается. А CRM-приложения не столь уж блестящи и, хотя функционально они вполне солидны, не обладают технической проработанностью, характерной для остальных трех игроков. Стратегия в большей степени основана на успехе исключительно своих продуктов, чем у конкурентов. В этом Oracle не достигнет серьезного успеха, если клиенты захотят использовать CRM-продукты как от Oracle, так и других компаний. Пусть знатоки сами сделают вывод. Лозунг Oracle однозначен – «только и всегда Oracle». Но вывод проблематичен.[1]

Приверженец серединки

В этой категории одна и только одна компания – E.piphany, создающая свои чудо-продукты, балансирующие между верхней границей рынка SMB и от нижней до средней области рынка крупных предприятий. Очень тонкая игра, но дает преимущества.

---

[1] В последнее время компания Oracle предприняла ряд значимых для рынка шагов в сторону «гегемонии» – последовательно приобретены PeopleSoft и Siebel. – *Примеч. науч. ред.*

E.piphany

Компания E.piphany завершила 2001 г. с доходом 125,7 млн. долларов, сохранив свои позиции в условиях скудной выручки, причем 47% выручки было получено от уже имеющихся клиентов. При этом она продолжает завоевывать важных крупных клиентов, таких как Caterpillar, Nestle и Cigna. Такой баланс завоевания новых и удержания имеющихся клиентов говорит в пользу этой прекрасной компании, которой удалось сохранить то, что было, и приобрести нечто новое. Среди производителей CRM это самая творческая и инновационная фирма. Это одна из самых приятных в деловом смысле и в этом нет противоречия. Кое-кто из моих лучших друзей приятен и в деловом смысле.

Но шутки в сторону. E.piphany – твердо управляемая и прочно сложившаяся компания, которой руководят генеральный директор Роджер Сибони, бывший заместитель председателя и руководитель операций в KPMG Consulting (в главе 1 приведены его соображения), и Джефф Пулвер (Jeff Pulver), исполнительный вице-президент по маркетингу, ранее занимавший высокий пост в руководстве PeopleSoft и привнесший с собой «семейную культуру» Дэйвида Даффилда. Есть в руководстве и бывшие должностные лица Oracle и Lotus, в пору расцвета имевшей очень располагающую культуру. Это как раз тот состав руководства, который обладал нужным балансом опыта и знаний, чтобы вывести E.piphany на высокую орбиту, по крайней мере, с точки зрения руководства. На рынке многофункциональных CRM они появились позже других, начав с небольших разовых разработок. Но у них хорошие успехи в области мультиканальных многофункциональных предложений.

Начиналось все с аналитических продуктов, которые сразу рассматривались как серьезные конкуренты. В 1997 г. фирма стала если не абсолютно первой, то одной из самых первых компаний CRM, взявшихся за интернет-архитектуру. В сочетании с управлением кампаниями и другими относящимися к EMA приложениями это стало достаточным основанием, чтобы Gartner Group поместила E.piphany в верхний правый магический квадрант («лидеры») за 2001 г. С выходом в мае 2001 г. продукта E.piphany 5.0 был добавлен компонент SFA – модернизированный продукт ActiveSales SFA фирмы Moss Software, приобретенной в феврале 2001 г., чтобы заполнить пробел SFA в комплексе продуктов от E.piphany. Выпуск E.5 в 2001 г., а затем E.6 в марте 2002 г. означал дальнейшее продвижение вперед. Стала сильнее проявляться опора на прогрессивное средство Real Time personalization – самообучающийся механизм поиска и обработки данных в реальном времени, предоставляющий мощнейшие возможности персонализации. Более подробно об этом далее.

Стратегия

У E.piphany нет стратегии в традиционном понимании, когда цель – добиться таких-то результатов на таких-то рынках. Ее стратегия сосредоточена главным образом на клиентском опыте и способах максималь-

ного повышения его эффективности, чтобы стать полезной для своих клиентов CRM. Размер компании-потенциального клиента роли не играет, хотя, по словам Джеффа Пулвера, «чем сложнее, тем лучше у нас получится». На самом деле, собственный угол «песочницы» для E.piphany – следствие реального охвата рынка крупных предприятий и SMB. Имеет значение и то, что хотя компания предпочитает продавать свои комплекты, например E.piphany EMA и SFA или полный комплекс E.6, открытая архитектура продуктов Real Time позволяет встроить их в любое CRM-приложение. «Главное – повысить эффективность, – говорит Джефф Пулвер. – Архитектура позволяет приложению Real Time работать с любым CRM-продуктом.»

Стратегия E.piphany – эффективность, а не просто полезные улучшения, в перспективе – «обеспечение глубокого понимания и действий по каждой точке соприкосновения с клиентом в реальном времени». Компоненты SmartCRM Real Time продуктов компании – сердце этой стратегии.

Продукт

Выход в марте 2002 г. продукта E.piphany E.6 стал для компании историческим водоразделом. Это был первый комплекс, позволивший полностью сосредоточиться на линейке компонентов Real Time. Механизм SmartCRM («Умная CRM» – и это заслуженное название!) способствует самообучению и персонализации в реальном времени. Продукт, обеспечивающий эти возможности в E.6, назывался E.piphany Dialogs (Диалоги). Продукт Dialogs – это комбинация навигации с подсказками, аналитики реального времени и многоканальной интеграции. Это передовой продукт, который остается практичным, будучи построен на базе аналитических достижений E.piphany, но переходит к абсолютно новой парадигме аналитики. Анализируя историю клиента и его поведение в реальном времени при взаимодействиях в любой точке соприкосновения, продукт дает тонкие рекомендации или подсказки для клиента. Применяемый в работе с информацией подход «извлечь, преобразовать, загрузить» остался далеко в прошлом. Новый подход ближе к «заряжай, цельсь, огонь!»

Навигация с подсказками (guided navigation) – это процесс, задействованный во многих продуктах E.piphany. В приложениях управления кампаниями он непосредственно помогает профессиональным сотрудникам маркетинга организовывать кампании с обратной связью в реальном времени и вносить поправки в реальном времени на основе этих результатов. Приложения контактного центра предоставляют агенту или клиенту инструменты, помогающие клиенту купить или обновить продукты или решить проблемы с помощью интеллектуальных мастеров, «понимающих» пользователя при выполнении пошаговых процедур. Встроенные аналитические средства анализируют историю клиента и текущие взаимодействия, чтобы определить вероятное поведение клиента, т. е. что он ценит и на что откликнется. Осознав всю тонкость

и сложность, поражаешься уровню интеллекта, вложенного в эти продукты. Например, история и поведение клиента указывают на то, что он понимает полезность шпината, но не любит его и любит мороженое, понимая, что оно не слишком полезно. Со средств, выдаваемых во многих CRM-продуктах за интеллектуальные, останется предложить такому клиенту мороженое из шпината. В отличие от них, навигация с подсказками E.piphany ActivePath и интеллектуальный механизм E.piphany предложат ему полезные и вкусные продукты питания, исключив из предложения и шпинат, и мороженое.

Данный комплекс продуктов – многоканальный и многоплатформенный, с поддержкой ОС Windows и Unix разных версий, а также баз данных, таких как SQL Server, Oracle и DB2, что достаточно полно охватывает стандарты. В нем нет привязки к единственной платформе. Приложения маркетинга, продаж и сервиса интегрируются с приложениями бэкофиса, независимо от производителя ПО, посредством открытой интернет-архитектуры и XML-совместимых служб.

Аналитические продукты – E.piphany Insight («Внутривидение») – имеют полный доступ ко всем сборникам данных независимо от источника поступления данных. Высокоразвитые алгоритмы напрямую связаны с хорошо известными процессами CRM. Среди них:

- E.piphany Insight for B2B Marketplaces
- E.piphany Insight for Contact Centers
- E.piphany Insight for E-Commerce
- E.piphany Insight for Indirect Sales
- E.piphany Insight for Real-Time Marketing
- E.piphany Insight for Direct Sales

Эти средства связаны как с ранее упоминавшимся продуктом Dialog, так и с продуктом Real Time.

Продукт Real Time использует информацию из различных источников данных – поведение в реальном времени, демографические характеристики клиента, данные о транзакциях, статистика посещений веб-страниц и любых доступных вам источников в вашей информационной «экосистеме». Далее строится профиль клиента в реальном времени, для чего система вычисляет вероятности приемлемости и выбирает наилучшее предложение клиенту на основе информации, имеющейся на последнюю секунду. Когда клиент принимает или отвергает предложения, механизм самообучения постоянно уточняет предиктивную модель в реальном времени.

Слабые стороны продуктов? Как и у большинства производителей в рассматриваемом списке (за исключением Siebel), это PRM. Подход компании к получению новых продуктов – «ни делать, ни покупать». Образовано партнерство с ChannelWave и Comergent, чтобы отработать их PRM. Что поделать, мы живем в мире партнерств! Например, фирма

Pivotal лицензировала использование механизма E.piphany в своей аналитике. У E.piphany очень мало конкурентов, хотя бы приближающихся к ним по качеству производимых продуктов. Даже партнеры выбираются действительно ценные.

Будущее компании – в более глубокой интеграции посредством уже поддерживаемых веб-служб, таких как SOAP и XML. Больше интерфейсов SOAP, более тесное переплетение с ERP, управление цепочкой поставки и другие сайты, совместимые с веб-службами, – вот чего можно ожидать от E.piphany.

Культура

Билл Уолш (Bill Walsh) был директором по операциям в E.piphany, а Джефф Пулвер является исполнительным вице-президентом по маркетингу. Оба работали в PeopleSoft во времена Дэйвида Даффилда. Роджер Сибони провел 23 года среди белых сорочек в компаниях калибра «большой пятерки» – консалтинговых гигантов. Это благоприятное сочетание для компании, которая наращивает выручку и любит своих сотрудников и клиентов. И очень неплохое сочетание. Они проводят время со своими сотрудниками, например, арендуя автобус и отправляясь на лыжный курорт всем отделом. Все были в восторге.

Сверх того, у компании прекрасные отношения с клиентами, а это дорогого стоит. Один из клиентов сказал, что E.piphany выиграла контракт у своих конкурентов, потому что любит людей и ощущает себя их партнером. В 2001 г. корпорация AOL/Time Warner назвала E.piphany «производителем года» за отзывчивость к клиентам. А еще в 2001–2002 гг. компания получила множество наград за качество продуктов, таких как приз «продукт года» журнала «Customer Inter@ction Solutions». На торговой ярмарке решений CRM и контактных центров в Лас-Вегасе компания получила приз за лучший продукт. В 2002 г. компания ISM, Inc., лидер в области CRM-консалтинга, назвала E.piphany одним из лучших производителей CRM-пакетов на конференции и выставке CRM DCI в Чикаго. Впечатляющий список достижений.

Перспективы

Стратегия E.piphany была успешной благодаря нестандартной направленности. Но компания понимала, что даже с выпуском комплекса E.6 в марте 2002 г. им нужно было кое-что доказать. «Мы знаем, что должны продолжать то, что делаем, – сказал г-н Пулвер. – Нам нужно продолжать расти финансово и выполнять планы, нужно быть рентабельными и приносить доходы».

Обеспечив в E.6 архитектуру с бизнес-логикой, которую можно использовать в других продуктах, и открытые API, которые легко вписываются в веб-структуры, компания стала чрезвычайно гибкой и способной постепенно охватывать все более крупные участки бизнеса CRM, не использовавшие продукты E.piphany. У компании также есть все шансы

использовать преимущества растущего интереса к возможностям самообслуживания, предоставляемым CRM-продуктами, основанными на Интернете.

E.piphany сумела поймать сразу двух зайцев – SMB и крупные предприятия, несмотря на их внутренние различия, и сохранила при этом инновационный характер. Стратегия, т. е. укрепляющаяся ориентация на механизм Real Time personalization в сочетании с мощью комплекса E.6, позволяют компании играть на любой выбранной ею площадке. Присовокупите к интеллектуальной силе продуктов крепкое руководство, стильное поведение, да еще честность самооценки и теплоту корпоративной культуры, а также клиентов, которые просто счастливы работать с людьми, готовыми сотрудничать с ними, а не просто продавать продукт. Если перспективы будут реализованы, компанию ожидает огромный успех.

Чемпионы среднего рынка

Эти компании – лидеры на среднем рынке. Здесь спору нет. Большей частью они реально понимают природу различий между крупными корпорациями и их более мелкими собратьями.

SalesLogix

В 2001 г. эту компанию купила фирма Sage, и тогда я забеспокоился о том, как это повлияет на прекрасную CRM-компанию. Покупка действительно повлияла. Как и ожидалось, ушли некоторые руководители. Но вместо них кое-что появилось – широкий доступ к европейским рынкам, огромная сеть реселлеров с предоставленными услугами (VAR) для продуктов Sage и глубокие карманы для финансирования. У SalesLogix теперь есть серьезные деньги, чтобы сделать то, что нужно, и неизмеримо расширившийся охват. Пэт Салливан (Pat Sullivan), по опросам названный одним из 20 главных людей в истории CRM, остается во главе компании, и обе фирмы готовы наравне работать на рынке SMB в течение нескольких ближайших лет.[1] (Кстати, в США фирма Sage известна как Best Software.)

Стратегия

SalesLogix немного поиграла с идеей расширить свой продукт до Enterprise-уровня и посоревноваться с супертяжеловесами CRM. Но передумала раньше, чем сколько-нибудь продвинулась с этой идеей на

[1] В настоящее время Пэт Салливан покинул свое детище, переключившись на раскрутку фирмы, которая производит ПО, позволяющее «ставить бизнес-цели и достигать их» (Target Achievement), что, похоже, не повлияло на стабильное развитие продукта SalesLogix. – *Примеч. науч. ред.*

рынке. Сейчас компания утвердилась как важный игрок на рынке средних и покрупнее SMB-компаний, а может работать и на рынке небольших компаний, предлагая продукт SalesLogix или ACT! На одной из сессий конференции CRM Excellence Award (награждение за совершенство CRM) 2002 г. Gartner Group назвала SalesLogix одним из немногих, если не единственным, производителем CRM, которому «удобно в собственных джинсах». Это, конечно, о рынке SMB.

В 2002 г. компания была нацелена на интеграцию продуктов фронт- и бэк-офиса для этого рынка. С достаточно мощной линейкой продуктов для бэк-офиса от Sage, теперь это не такая крупная проблема, как раньше. Долгосрочная стратегия состоит в тесной интеграции архитектур продуктов Sage и SalesLogix. Пока же путь для них – в создании точек интеграции через компоненты – «крючки» (hooks), разработанные самой SalesLogix и партнерами.

Другие основные направления стратегии SalesLogix уже знакомы читателю этой главы. Это набор гибких мобильных компонентов и взаимодействий в реальном времени. Разработан продукт для Pocket PC, который можно посмотреть на *http://www.saleslogix.com/pocketpc/*. Это очень красивый, с широким набором функций вариант продукта для настольного компьютера, который работает с любым мобильным компонентом типа PDA, включая, помимо самых популярных, Tablet PC и смарт-телефоны.

Конкуренты SalesLogix: Pivotal, Onyx и новичок в классе – хорошо профинансированная фирма Salesforce.com. В 2002 г. в игру включилась корпорация Microsoft. Но, как говорит Джо Гринспен (Joe Greenspan), директор по маркетингу в SalesLogix: «Наш главный конкурент – безразличие».

На вертикальные рынки они, безусловно, не нацеливаются. Поскольку стратегия сильно ориентирована на партнеров, играющих значительную роль в распространении продуктов, рынок вертикально интегрированных корпораций оставлен партнерам. Будущее, видимо, – «вертикальный рынок», где партнеры могут сбывать отраслевые продукты от SalesLogix онлайн. Выход самой SalesLogix на вертикальные рынки не исключен, но маловероятен. В этом значительное отличие от стратегий большинства производителей. Сила SalesLogix – в партнерской сети, которой нет у большинства других производителей CRM.

Другое направление – стратегическая инициатива 2002 г., которая, по мнению компании, позволит ей глубже внедриться в ее рынки. Это инициатива Quickstart (Быстрый старт) – версия ускоренного внедрения от SalesLogix, которая в ее интерпретации означает:

- Фиксированная цена
- Срок внедрения – 30 дней
- Программное обеспечение
- Обучение
- Гарантия проекта и разделение рисков

- Высокая готовность к внедрению

Самое замечательное во всем этом – гарантия проекта и разделение рисков. Очень необычно для сделки такого типа. Это выделяет ее и делает заслуживающей рассмотрения. Как правило, я не фанат таких планов ускоренного внедрения, но если производитель дает гарантию, это меняет дело.

Продукт

Линейка продуктов SalesLogix 2002 г. характеризуется гибкостью и скоростью. Основная функциональность приложений Sales (Продажи) и Support (Поддержка), солидная и приспособленная для целевого рынка SMB, имеется в комплексе уже несколько лет, так что нет нужды повторяться (более полное обсуждение есть в главе 6). Беспроводные технологии тоже уже рассматривались. В последних выпусках ПО значительно больше нового. В комплекс приложений добавлена методика продаж решений, явно по запросам клиентов, которые меня не особенно удивляют, но всегда озадачивают. Я не очень-то верю в методики продаж, встроенные в приложения или человеческие, но, по-видимому, кто-то без них не может, раз уже несколько производителей обеспечивают такие функции. По крайней мере, это есть в предложении от SalesLogix для SMB, так что в этой части я могу рекомендовать их продукт.

Я считаю значительно более интересными и полезными новые функции, построенные на службах оповещения (alert). Эти службы строятся на новом продукте SalesLogix – KnowledgeSync – расширении, которое ведет текущий мониторинг работы системы и транзакций клиента, чтобы фиксировать и реагировать на условия, которые пользователь определяет выбранным им способом. Система оповещения размещена поверх CRM-приложений и основана на механизме, который компания называет «расширенный Workflow». У SalesLogix есть два типа оповещений:

Integrated Service Alerts (Интегрированные служебные оповещения). Изящное расширение, предназначенное для групп поддержки и сопровождения. Может анализировать электронную почту и автоматически создавать открытые наряды (tickets), с их последующей маршрутизацией к соответствующему персоналу для решения проблемы. Мощное средство workflow оповещает надлежащего руководителя о том, что выписанный наряд не был отработан в срок или что его следует эскалировать (передать на более высокий уровень ответственности), или что появилась какая-либо запутанная проблема обслуживания. Оно также может предупреждать торговых представителей о скором истечении договора на обслуживание.

Business Alerts (Бизнес-оповещения). Вариация на тему KnowledgeSync. То же, что и предыдущее, но предназначено для команд продаж и маркетинга. Эти оповещения могут содержать новые перспективные контакты (leads), введенные в систему, потенциальные сделки, не отрабатываемые достаточно долго, возможности дополнительных

и кросс-продаж, а также почти все, что вам захочется разрешать и направлять.

Есть у SalesLogix парочка крупных пробелов вроде аналитики, для устранения которых прилагаются определенные меры. В данное время компания фактически разрабатывает инструмент аналитики, нацеленный на создание алгоритмов, полезных для SMB и не требующих от пользователя докторской степени для их понимания. Разрабатываемые аналитические инструменты от SalesLogix предназначены для использования неискушенными пользователями. Когда разработка завершится, это будет очень простой в обращении инструментарий, но способный извлекать и интерпретировать наиболее существенные для SMB данные.

SalesLogix обладает непревзойденной SFA-функциональностью на рынке для SMB. В этом у них нет соперников. Например, в версию 5.2 добавлена расширенная интеграция с Outlook (Advanced Outlook Integration). Для обитателей рынка SMB комментарии излишни.[1]

Культура

С момента покупки фирмой Sage в культуре SalesLogix появились значительные сдвиги. Как только выяснилось, что ориентация на SMB сохранится, пришло и осознание культурного сродства, предполагаемого работой на этом рынке. Организационная структура компании изобиловала отделами и руководителями, должностные обязанности которых не всегда увязывались с управленческой деятельностью. Структура была приведена в порядок со значительным сокращением. Также стало ясно, что дальнейшее развитие требует инноваций и творчества в подвижной и гибкой среде SMB, поэтому на пост генерального директора был приглашен Тим Фарго (Tim Fargo), уважаемый всеми за способность прислушиваться к сотрудникам и вдохновлять их.

Чтобы доказать серьезность улучшений в повседневной культуре, были предприняты в 2002 г. две взаимосвязанные инициативы – Customer First (Клиент прежде всего) и Who's Your Customer (Кто ваш клиент) – для клиентов и внутренних целей соответственно. В конечном счете целью обоих начинаний было улучшить взаимодействие с конкретным клиентом и узнать его так же близко, как своего коллегу. Частью плана была увязка отдельных целевых показателей и вознаграждений на каждом уровне с долгосрочной удовлетворенностью клиентов. Другая часть предусматривала построение подразделений вокруг клиентов, которых должно обслуживать подразделение.

---

[1] В конце 2004 г. была выпущена версия SalesLogix 6.2, принципиальным отличием которой является «почти» 3-уровневая архитектура, а также многочисленные улучшения функциональности для конечных пользователей: в частности целиком переписан и улучшен модуль работы с процессами продаж (Sales Processes), добавлена возможность использовать функциональность модулей Sales и Service с одним интерфейсом и др. – *Примеч. науч. ред.*

SalesLogix всегда была хорошим местом для работы, причем текучесть кадров составляла всего 10%, даже когда культура стала слегка застойной. Руководители всегда были доступны, а сейчас и того больше.

Перспективы

Новый комплекс продуктов от SalesLogix просто захватывающий. Благодаря покупке фирмой Sage, финансирование стало более чем достаточным, долгосрочная стабильность обеспечена. Культурная перестройка сделала компанию более клиентоцентричной. Сильная ориентация на партнеров и широкий охват Европы, благодаря Sage, и Северной Америки. Им хорошо в своей шкуре – больше мне нечего сказать. Подводя итог, если пробелы в продуктах не будут досаждать клиентам, компанию ожидает прекрасное будущее.

Onyx

Компания Onyx замкнута исключительно на CRM. Вся выручка и все сотрудники направлены на CRM. Только и всегда – CRM. Это их миссия, вполне оправданная. В конце 2001 г. у Onyx было больше 450 сотрудников. Выручка в том же году составила около 19,23 млн. долларов.

Стратегия

Поначалу компания Onyx настораживала меня своей казавшейся жесткой привязкой к платформе Microsoft .NET и SQL Server в качестве основы. Для меня это было равносильно смертному приговору, потому что любая компания, зависимая от одной-единственной платформы, живет и умирает вместе с этой платформой. Далее возникли опасения, что в связи с покупкой фирмы Revenue Labs и чрезмерной сосредоточенностью на «предположении ценности бизнеса» компания забудет, что она является CRM-компанией, а не консалтинговой фирмой в области управления. Потом пришло ощущение, что во время стремительного развития CRM в начале 2001 г. была завышена планка рынка компании, попытавшейся посоревноваться с Siebel, PeopleSoft и им подобными. Это было бы авантюрой.

Сейчас стратегия, похоже, стала взвешенной. «Мы – CRM-компания, которая крепка в верхней части среднего рынка и может работать на различных платформах». Ограниченность доходов привела компанию в чувство, и я этому рад.

Хотя на какое-то время компания, возможно, утратила стратегический фокус, это никогда не относилось к качеству ее продуктов. Они были и остаются совершенными продуктами, основанными на порталах с продвинутыми предложениями, соответствующими определению клиента – покупатель, сотрудник или поставщик.

Значительны достижения в Европе. В 2001 г. было объявлено об альянсе с Deloitte Consulting в Великобритании по так называемому управлению взаимоотношениями с гражданами, которое использует продукты Onyx. Компания занималась местным управлением, финансовыми услугами и здравоохранением по всей Великобритании, помимо экспертов из Deloitte, привлекая специалистов вертикальной интеграции в каждой сфере. Важное продвижение для Onyx.

Продукт

В 2002. г. выпущен продукт Onyx 4.0, в 2004 г. – Onyx 5.0. Линейка продуктов от Onyx всегда была комплексом, основанным на веб-службах и реализованным посредством порталов. Фактически, дело принимает несколько иной оборот при рассмотрении концепции комплекса ПО, как ее видит Onyx. Это набор порталов с конкретными мощными встроенными функциями. Как указывалось в главе 2, это портал для сотрудников, портал для клиентов и портал для партнеров, основанные на механизме Onyx e-Business. Функциональность для продаж, управления каналами продаж, сервиса, справочных столов, маркетинга и всего, что характеризует «традиционный» многофункциональный комплекс, скрыта в портале, а не в управляющем интерфейсе.

Выпуск Onyx нацелен на расширение поддержки приложений в базе данных Oracle и ОС Sun Solaris. Набор инструментов пользователя для беспрограммной интеграции с приложениями третьих сторон и XML-совместимость позволяют снять ограничение совместимости только с собственными разработками и перейти к открытым архитектурам и общим стандартам, к чему стремятся многие производители многофункциональных продуктов.

Не поймите меня неправильно. Отсюда не следует, что компания уходит от характеристик линейки продуктов, привязанных к Microsoft. Фактически, эта привязка укрепляется, и веб-службы третьих сторон можно применять через платформу Microsoft Hailstorm, использующую хорошо известные теперь Microsoft Passport, Instant Messenger и другие веб-службы, как правило, ориентированные на клиента.

Но и из сферы фирменных, обычно несовместимых с продуктами других производителей, разработок компания не уходит. В Onyx Employee Portal (Портал для сотрудников) включена фирменная модель продаж, названная Opportunity Manager (Менеджер потенциальных сделок), которая по какой-то причине не может быть клиентом Windows. Это согласуется с общим стремлением производителей многофункциональных CRM встраивать в свои приложения различные методики продаж. Siebel, PeopleSoft, SalesLogix сделали это, и Onyx с Onyx 4.0 и 5.0 проделала это в выпусках 2002 и 2004 гг.

Аналитика – не самая сильная сторона Onyx. Поскольку фирмы, располагающие высокоразвитой аналитикой (такие как SAS и SPSS), предлагают договоры на продажу продукта оригинального изготовителя

(OEM) компаниям CRM, возможно, для Onyx было бы целесообразно рассмотреть, что можно сделать в этом плане.

Культура

Тяжелый вопрос. Культура Onyx несколько шизофренична, хотя с другой стороны, нередки проявления доброты к сотрудникам. Брент Фрей (Brent Frei), основатель и генеральный директор, – хороший человек, успешно построивший важную в мире CRM компанию. С другой стороны, для компании с доходами в диапазоне 100 млн. долларов политические игры довольно интенсивны. Я в недоумении. Обычно внутренняя политика компаний такого размера не бывает столь активной.

Перспективы

Onyx – лидер в области веб-служб. Стратегия установилась. Миссия переориентирована. Все это выглядит многообещающе при условии, что компания продолжит идти по новой дороге, на которую ступила. Gartner Group считает компанию объектом для приобретения в долгосрочном плане, и это вполне может быть правдой. Пока же, если выпуск Onyx 4.0 оправдает ожидания, то, вероятно, это распространится и на Onyx. Но два важных критерия выбора «друзей по песочнице» – сохранение стратегического курса и урегулирование своей культуры – остаются под сомнением.

KANA

В 1996 г. KANA начала свой путь в CRM как компания управления электронной почтой с приличного куска венчурного капитала – 27 млн. долларов. Это было изобретательное и тонкое управление, с использованием одного из первых средств искусственного интеллекта в этом жанре, но на тот момент это было все, чем занималась компания.

Однако у основателя Марка Гэйни (Mark Gainey) были другие планы, предусматривающие приобретение фирм. Начиная с 1999 г., за 15 месяцев или около того были прикуплены еще три фирмы – в три раза больше, чем с 1997 г. Приобретение фирмы Silknet в 2000 г. стало поворотным моментом для KANA, введя компанию в мир XML-совместимых n-уровневых архитектур с открытыми стандартами и протоколами. Продукт Silknet вместе с другими продуктами KANA стал CRM-наследием для KANA. Продукт Silknet управлял всеми аспектами клиентских взаимодействий. Например, представитель по работе с клиентами, разговаривая с клиентом, мог одновременно просматривать его историю предпочтений, запросов поддержки, состояние заказов на продажи и другую информацию, собираемую по многим каналам взаимодействия. Считая, что и этого мало, KANA взяла и слилась с Broadbase (или приобрела Broadbase, в зависимости от того, что читать и кого слушать). Этот шаг привел к созданию весьма заметной CRM-компании KANA Software с 425 сотрудниками и солидными доходами.

Стратегия

Стратегия фирмы KANA сильно отличается от обычно предлагаемых стратегами CRM. «Мы убеждены, что Интернет полностью меняет ситуацию», – говорит Бад Майкл (Bud Michael), исполнительный вице-президент по маркетингу KANA. «Интернет меняет ожидания клиента. Его можно использовать для массового обучения пользователей системы. Между клиентами и провайдерами услуг стояла стена. Клиент был жертвой производителя.» Клиента KANA в итоге видит как конечного пользователя, а Интернет рассматривает как удобное и недорогое средство обмена информацией. Подумайте об этом. Интерес к Интернету не зависит от возраста, даже если говорить только об электронной почте. «До массового использования Интернета осталась половина поколения, причем предполагается, что информация будет предоставляться бесплатно.»

Это не лишенное оснований воззрение по сути дела формирует стратегию фирмы KANA, которая целенаправленно выстраивает комплекс приложений, не только использующий в своей архитектуре преимущества Интернета, но и «превращающий в предмет широкой торговли» («commoditize») точечные решения как функциональные возможности комплекса ПО. Это позволяет создать экономичный комплекс, сами функции и модули которого являются ориентированными на процессы с точечными решениями, которые тем не менее могут быть развернуты до Enterprise-масштаба.

Это означает возможность автоматизации крупных предприятий. Но исходный базовый принцип автоматизации предприятия в CRM – работа с непрерывными клиентскими взаимодействиями. Парадигма бизнеса, используемая г-ном Майклом, «позволяет клиенту быть собственным агентом, т. е. раз есть Интернет, то можно напрямую контактировать с реальным человеком». Комплекс iCARE от KANA строится вокруг самообслуживания с помощью веб-служб.

Продукт

Название продукта iCARE (Intelligent Customer Acquisition and Retention for the Enterprise) переводится как «интеллектуальное приобретение и удержание клиента для предприятия». По-видимому, проект возглавляла очень дальновидная маркетинговая группа – четко обозначены цели CRM и клиенту говорится: «Вы обязаны относиться всерьез» («You do matter»), что соответствует мудрому подходу фирмы «клиент ответственен» («customer in charge») и ее серьезному отношению к Интернету. Ощущается идея, что лучший способ удержать или привлечь клиента – это вызывать у него добрые чувства. Продукт разбит на два основных компонента: приложения обслуживания и приложения маркетинга.

Customer Service (Обслуживание клиентов). Это службы как самообслуживания, так и с оказанием помощи.

Contact Center (Контактный центр). Управление запросами, Workflow, персональные представления, распространение информации о решениях.

IQ. Основа для доступа клиента к самообслуживанию или к базе знаний с подсказками.

Response (Отклик). Управление большими объемами электронной почты. Это унаследованное приложение.

ResponseIQ (Отклик IQ). Управление электронной почтой с поддержкой базы знаний.

Connect. Инициируемые событиями оповещения; важный продукт Workflow.

CTI Conduits. Интеграция компьютерной телефонии в CIC.

Service Analytics (Аналитика служб). Аналитика, настроенная на мультиканальные CIC.

Marketing (Маркетинг). Ядро и базовые приложения EMA.

Marketing Automation (Автоматизация маркетинга). Приложение планирования маркетинговых кампаний.

Marketing Analytics (Маркетинговая аналитика). Модуль анализа кампаний.

Commerce Analytics (Аналитика коммерции). Приложение, анализирующее работу отдельных пользователей с веб-сайтом.

Пока этого достаточно, чтобы дать читателю представление о силе компании в области контактных центров. Здесь нет модулей PRM или SFA. Однако приложения обслуживания клиентов просто сногсшибательны.

Культура

Культура фирмы KANA чрезвычайно любопытна. Она начинается с того, что ценности компании формируются в партнерстве. На любом уровне. К примеру, строгий, нацеленный на результат распорядительный стиль одних руководителей сочетается с более мягким подходом, внушающим чувство «приятной работы в гармонии и партнерстве», другой части руководства. Такое сочетание доводит корпоративные инициативы до сотрудников, и их ценят за вклад в такое комбинированное управление. Чтобы сделать эту линию еще более последовательной и привлекательной, KANA взялась за инициативу, названную «Пьем наше собственное шампанское». Проект высвечивает роль партнерского сотрудничества самым неожиданным способом.

Партнерская стратегия фирмы KANA заключается в том, что для внедрений задействуются ее стратегические партнеры, а не ее собственные профессиональные услуги. На практике это означает, что у них есть несколько избранных стратегических партнеров: KPMG Consulting, IBM, Accenture и CSC. Три из этих четырех попали в пятерку главных про-

вайдеров услуг в главе 16, это хороший знак. KANA сильно отступает от обычного подхода к стратегическим партнерствам, который я называю «ля-ля-ля» (таково содержание их инициатив). KANA использует партнеров для внедрения и запуска своих продуктов. Все сотрудники фирм KPMG Consulting, Accenture и IBM занимаются внедрением KANA, работая на дому, под онлайновым руководством старших менеджеров. Партнеры обучены работе с продуктами KANA. Проблемы решаются прямо на месте. Это очень интересный и своеобразный подход.

Такая корпоративная культура последовательна, значима и полностью ориентирована на обеспечение успеха за счет партнерства и слаженной работы. Замечательный путь. Баланс, гармония – и KPMG Consulting с Accenture работают вместе.

Перспективы

Культура KANA в целом согласуется со смыслом самой CRM. У каждого члена руководства, возможно, свой стиль управления, но все понимают, что для совместной работы необходима слаженная коллективная работа. Даже в водовороте, образовавшемся во время слияния двух компаний, KANA и Broadbase, которые к тому моменту сами купили 6 и 5 других фирм, соответственно, KANA стала сильной, нацеленной и рентабельной. Компания продолжит замечательное стремление вверх.

Pivotal

С компанией Pivotal я поступлю несколько по-иному, но не потому, что смотрю на нее по-иному. Это настоящий член «могучей кучки друзей по песочнице», притом заметный. Gartner Group в 2002 г. поместила компанию в верхний правый «магический квадрант» как лидера среднего рынка CRM. Передаю слово о Pivotal приглашенному докладчику Полу Стипу (Paul Steep) из Yorkton Securities (Торонто), одного из ведущих североамериканских инвестиционных банков в области технологий. Г-н Стип – блестящий знаток и аналитик CRM и знает компанию до тонкостей, поскольку Yorkton Securities – финансовый агент компании Pivotal. Так что по их просьбе в интересах раскрытия информации я помещаю следующее уведомление: «В последние три года Yorkton Securities действовал как агент финансирования или финансовый советник Pivotal Corporation». Я нахожу информативным их взгляд на Pivotal и ссылаюсь на них, чтобы дать представление о мнении аналитиков, анализирующих компанию. Их восприятие, более творческое и эстетическое, чем мое, достойно внимания. Взгляд аналитика весьма поучителен, как альтернативный для этой книги. До конца раздела, посвященного компании Pivotal, говорить будет Пол Стип:

«Pivotal Corporation начала сосредотачиваться на CRM в 1994 г. и в последние 6 лет активно занималась продажами на среднем рынке предприятий. Собственные разработки и приобретение фирм позволили

компании собрать комплекс CRM-приложений. Pivotal зарекомендовала себя на рынке средних предприятий, предлагая одну из лучших систем CRM, основанную на архитектуре Microsoft и гибком ПО на базе собственного агента.

Стратегия

Pivotal, как и многие производители CRM, находится в переходном периоде, пытаясь стабилизировать работу после резкого спада на рынке CRM. Как и другие быстро растущие производители ПО Enterprise-уровня, компания была захвачена спадом рынка в 2001 г. Pivotal следовала стратегии настойчивого расширения, пытаясь: 1) выйти на новые рынки, открывая новые отделения и торговые представительства в разных странах (например, в Европе и Азии); 2) сосредоточить маркетинговые усилия на крупных организациях, надеясь начать продажи компаниям из списка Global 2000. В августе 2001 г. Pivotal объявила о серии перестановок в руководстве: генеральным директором стал Бо Мэннинг (Bo Manning), финансовым директором – Дивеш Сисодрейкер (Divesh Sisodraker), а вице-президентом по продажам – Роб Дуглас (Rob Douglas). Всю вторую половину 2002 г. новое руководство реструктурировало компанию, сокращая персонал, закрывая отделения и привлекая новых менеджеров. Теперь Pivotal нацелена на «предпринимательские компании» и больше не пытается выйти на рынок Global 2000, остающийся заповедником для гигантов типа Siebel Systems и производителей ERP. Pivotal начала новую маркетинговую кампанию под лозунгом «Pivotal против гигантомании», пытаясь познакомить клиентов со своей новой стратегией. Компания решила переориентироваться на средние предприятия, продвигая маркетинговую концепцию быстрого недорогого настраиваемого CRM-решения. В рамках своих маркетинговых усилий компания предприняла единственную известную нам программу бесплатной опытной эксплуатации ПО. В целом мы считаем, что Pivotal нужно будет более четко донести направленность своей стратегии до клиентов, сотрудников и партнеров.

Продукт

Главным направлением Pivotal всегда была система автоматизации работы торговых представителей (SFA), остающаяся стержнем комплекса приложений этой компании. При разработке своего ключевого продукта eRelationship (Электронные взаимоотношения) Pivotal определила ряд основных факторов успеха, включая недорогие пакетные решения, обеспечивающие полный спектр функциональности eCRM, легко настраиваиваемые и поддерживаемые стандартным для отрасли ПО. Чтобы была возможность предлагать масштабируемые решения по цепочке спроса Enterprise-класса, компания вложила средства в перестройку архитектуры своего ПО для его выполнения на общей платформе. В начале 2000 г. Pivotal выпустила ePower – общую архитектуру для всех своих прило-

жений, предусматривающую обмен на основе XML. Думается, Pivotal разработала солидный стержневой продукт SFA с рядом расширений, повышающих CRM-функциональность (таких как управление взаимоотношениями с партнерами, аналитика CRM и электронные продажи).

Критики обратили внимание на полную зависимость от платформы Microsoft, назвав ее одной из главных слабостей. В августе 2001 г. компания официально объявила о своем ПО eRelationship, которое поддерживает базу данных Oracle 8*i*. Мы считаем, что компании нужно также сосредоточить усилия своих разработчиков на средстве управления взаимоотношениями с партнерами PartnerHub и более цельном механизме создания отчетов, чем у средства Crystal Reports, стандартно сопровождающего eRelationship. Также целесообразно заменить имеющийся у Pivotal модуль CRM-аналитики от E.piphany, поставляемый на условиях OEM, аналитическим механизмом собственной разработки или приобретенным.

Культура

Ускоренный рост и проблемы за несколько лет изменили корпоративную культуру компании. До ускорения и реорганизации компания была замкнутой группой профессионалов, чрезвычайно привязанных к своим продуктам. Проблемы последних лет привели компанию в состояние переходного периода.

Перспективы

По нашему мнению, Pivotal перенесет грядущие возмущения рынка CRM и сохранит свои позиции как производитель решений для средних предприятий. Выход фирмы Microsoft на рынок CRM для малых и средних предприятий, по-видимому, встряхнет Pivotal и других производителей среднего рынка CRM. Руководство компании уже сделало первые шаги к реорганизации компании, сократив затратную базу и привлекая новых торговых представителей. Мы считаем, что еще предстоит большая работа по уточнению рыночного положения компании (например, ценообразования и каталога продуктов), а также по перестройке продаж и организации консалтинга в Северной Америке по завершении реструктуризации.

В целом, мы полагаем, что Pivotal работает над реорганизацией своей работы, и переоснащение ее торговых представителей – ключевой шаг в этом процессе. Думаем, новые торговые представители компании заработают в полную силу только через несколько кварталов. Несмотря на вышеупомянутые проблемы, мы считаем, что покупателям на среднем рынке, ищущим систему SFA, расширяемую другими функциями CRM, следует внести Pivotal в предварительный список потенциальных производителей».

Появились на горизонте и наступают

Это компании, игнорировать которые нельзя, поскольку у них действительно есть что предложить. Высокого звания «друга по песочнице» они пока не удостоились. Я не сомневаюсь, что когда-нибудь они его получат. К этой группе относится и Chordiant, о которой в этой книге уже достаточно говорилось. Все же не следует забывать о ней.

Blue Martini

Компания Blue Martini выпустила свой комплекс Blue Martini 5 в 2002 г., когда несколько других крупных производителей ПО выпускали собственные новые комплексы ПО. Эта компания то появляется, то снова исчезает из виду. Если о ней слышно, то что-то хорошее. Но это «если» достаточно редко встречается. Попросите назвать основных игроков в мире CRM, и вы не услышите название Blue Martini. Но спросите о компаниях, которые хорошо делают свою работу, – и о ней сразу вспомнят.

В выпуск Blue Martini 5 добавлены серьезные возможности B2B, среди которых усовершенствованное управление перспективными контактами (leads), функция запроса на получение квоты (RFQ – Request for Quote), способность выдавать и отслеживать разрешения на возврат материалов (RMA – Return Material Authorization), а также представление счетов. Другими словами, в CRM-комплекс включены мощные функции бэк-офиса и закупок. Функциональность управления информацией о клиентах снабжена веб-интерфейсом, чего не было в предыдущих версиях. Прослеживается строгая ориентация на самообслуживание – мудрый шаг во времена клиентского взаимодействия. Очень дальновидно добавлена IBM-версия этого выпуска, названная Blue Martini 5 – IBM Edition и поставляемая в комплекте с WebSphere Application Server и MQ Series от IBM. Работает эта версия на платформе ОС IBM AIX.

Комплекс образован четырьмя приложениями: Marketing (Маркетинг), Commerce (Коммерция), Channels (Каналы) и Service (Сервис). Приложение Blue Martini Marketing особенно сильно в управлении электронной почтой и кампаниями прямых почтовых рассылок. Blue Martini Commerce – средство самообслуживания и мобильная среда для всего комплекса. Blue Martini Channels – порталы самообслуживания партнеров, а Blue Martini Service – интерфейсы телефонных контактных центров. Особенно прочны позиции компании в производственных отраслях, но есть возможность укрепиться и в других сферах. Цена немножко кусается – от 85 000 долларов за ЦПУ, но, принимая во внимание число пользователей серверного продукта, это, пожалуй, не так уж дорого.

Talisma

Очень энергичная компания, предлагающая прекрасный многофункциональный набор продуктов. Костяк составляют CRM-продукты трех

классических направлений: продажи, маркетинг и обслуживание. Лучше всего компанию знают по продукту контактного центра (Talisma Contact Center). Истории работы с клиентами в области контактного центра просто удивительные. Сдержанность компании позволяет ей сосредоточиться на простоте и пользе, разрабатывая интерфейс, не только интегрированный с Outlook, но очень похожий внешне. Talisma старается обеспечить полезные функции, а не все, что может оплатить заказчик. Все это говорит о достойной внимания компании.

Выросла компания, конечно же, из управления электронной почтой. Не забывая о своих корнях, сегодня компания имеет контактные центры в Индии, предлагая их услуги в качестве атусорсинга, чем несколько отличается от типичных производителей CRM. Эти контактные центры предлагают управление электронной почтой, чаты, поддержку через Интернет и по телефону для компаний любого уровня. Это техническая поддержка для продуктов клиента, поддержка клиентов при обработке претензий, возможность поиска и привязки сообщений к записям в базе данных для сотрудников, обрабатывающих входящую почту, инженерно-техническая поддержка внутренних ИТ-систем.

Компания быстро растет. Неплохо, если учесть снижение доходов большинства ее конкурентов. Определенно, к ней стоит присмотреться.

Microsoft

О Microsoft много говорить не нужно. В этой книге уже обсуждался выход фирмы на рынок CRM, а если кому интересно, то через несколько лет, где бы на рынке CRM она ни появилась, это будет Кинг-Конг или чуть поменьше. Или в десять раз больше. Если и меньше, то вряд ли намного. Достаточно взглянуть на цифры: по сведениям из внутренних источников, у Microsoft 198 000 000 зарегистрированных пользователей приложения Outlook, а в кассе у них 39 000 000 000 долларов. Что тут скажешь...

Стратегия[1]

Microsoft продвигает решение CRM в рамках не столь давно созданного подразделения Microsoft Business Solutions, представляющего в настоящий момент серьезного игрока прежде всего на рынке SMB во всем мире. Подразделение было создано после агрессивной и очень успешной кампании по приобретению продуктов ERP для рынка SMB (в том числе, верхних долей этого рынка) – Navision, Axapta и пр. Продукты, как и при прежних владельцах, продвигаются через партнерскую сеть, при этом Microsoft не делает специальных попыток «развести по сторонам»

[1] Разделы этой главы, посвященные Microsoft («Стратегия», «Продукт», «Культура», «Перспективы»), добавлены научным редактором издания.

продукты, обладающие очень похожей функциональностью, следуя идее: каждый продукт должен продаваться на том рынке, где он себя зарекомендовал, и тем партнером, который это умеет. По той же технологии продвигается и Microsoft CRM.

Маркетинговые бюджеты, выделяемые партнерам, являются «секретным оружием» Microsoft, надо сказать, весьма действенным. Пожалуй, по щедрости с Microsoft никто не сравнится.

Последовательно фокусируясь на SMB, Microsoft не упускает иной раз и возможности, открывающиеся благодаря ее положению на корпоративном рынке операционных систем; особенно это касается Microsoft CRM.

Продукт

Microsoft CRM 3.0 – высококачественный продукт, построенный целиком на .NET и тонких клиентах. Архитектура почти безупречна, и это искупает в глазах многих пользователей очевидную молодость функциональности: о глубине – горизонтальной (специальные решения, методики и пр.) и вертикальной (решения для отраслей) говорить пока не приходится. Но это может появиться достаточно скоро – усилиями партнеров за деньги Microsoft. Третью версию уже не назовешь «scalable contact manager» («Масштабируемый менеджер контактов» – название, прочно закрепившееся за версией 1.2).

Продукт предоставляет функциональность для управления продажами, маркетингом, сервисом, а также хорошие возможности для интеграции, в том числе для простой интеграции с электронной почтой, и удачный механизм отчетов.

Культура

Культура компании всегда вызывала много споров; тем не менее, важно одно: это компания, сильно ориентированная на партнеров и помогающая им деньгами – будь то маркетинговые фонды или субсидии на разработку. За одно это компанию любят и будут любить. Эта же причина позволяет частично компенсировать за счет партнерств относительный недостаток опыта на рынке бизнес-приложений.

Перспективы

Следуя славной традиции называть все красивыми именами, в 2005 г. Microsoft объявила о концепции Dynamics, в качестве первого шага переименовав Microsoft CRM в Microsoft Dynamics CRM, Microsoft Navision – в Microsoft Dynamics Nav, Microsoft Axapta – в Microsoft Dynamics Ax. Следующий шаг – создание унифицированного интерфейса всех приложений и, наконец, их объединение в комплекс из категории CRM + ERP, о которой много говорилось в главе 12. Впечатляет.

15

CRM – предложения услуг внедрения: реальная польза

Когда ПО CRM закуплено, начинается самое тяжелое, что только можно выдумать. Вы должны его внедрять. Ну, хорошо, *вы* не должны внедрять его. На самом деле, вам и не нужно внедрять его. Нужно найти фирму, которая сделает это за вас. Если попытаться внедрить это ПО самому, за редким исключением окажется, что, совершенно зря потратив на ПО кучу денег, реально вы скорее вредите компании, чем помогаете ей. Итак, вопрос: кому следует поручить внедрение?

Прекрасно, если есть ПО CRM и оборудование, на котором оно может работать. Однако, по оценкам, установка и конфигурирование ПО CRM под конкретное предприятие обходятся в два-три раза (если не больше) дороже самого ПО. Потому-то вопрос о выборе способа внедрения не так прост, каким кажется. Сможет ли это выполнить компания профессиональных услуг? Сделает ли это подразделение профессиональных услуг производителя? Справятся ли с этим ваши сотрудники, поддерживающие информационную систему (MIS – Management Information System)? Может быть, передать это все на контракт провайдеру приложений (ASP – application service provider), чтобы он и дальше управлял этим комплексом? Если обращаться в компанию профессиональных услуг, то в крупную или небольшую? Нужно обдумать не только все эти вопросы; часто бывает, что принятые решения сильно сказываются на карьере – возможно и повышение, и увольнение. Многие потеряли работу из-за превышения расходов на внедрение в силу неверного выбора партнера по внедрению или того заблуждения, что ради экономии средств все можно сделать самим. Эти решения судьбоносны.

Несколько лет назад я участвовал в конкурсе по внедрению Lotus Notes вместе с Lotus Development Corporation. Правительственная структура распространила запрос на предложение (RFP – Request For Proposal). Единственным конкурентом был продукт компании, традиционно специализировавшейся на коллективном ПО, не очень похожем на Lotus Notes, но имевшем функции Workflow. Называлось оно Viewstar.

В структуре заказчика были и сторонники Notes, и сторонники Viewstar. Внутри структуры развернулась мерзкая война, были пущены в ход угрозы увольнения и ухода в отставку, удары в спину, загадочные внутренние утечки информации, которые должны были навредить некоторым сотрудникам, привлекалось внешнее давление вне пределов RFP в пользу той или иной стороны. В конечном итоге бюджет был сокращен, и никому ничего не досталось, но отвратительная междоусобица продолжалась. Работников увольняли, они уходили сами, хотя проект не состоялся. И все это из-за ПО, которое только собирались установить! К сожалению, подобную ситуацию я встречал неоднократно. Взглянем на это шире. В самом деле, так ли жизненно важен выбор ПО для рабочего места? Да, битва была не на жизнь, а на смерть. Столь же важным может оказаться выбор услуг, поскольку часто услуги стоят даже больше ПО. К тому же при неправильном их выборе много чего еще может пойти наперекосяк. Человеческих слабостей гораздо больше, чем ошибок ПО.

Необходимость в услугах по CRM растет вместе с масштабом внедрения ПО CRM, которое может быть длительным и дорогостоящим, как я постоянно указываю в книге, – от 1 до 5 млн. долларов. Но получаемые выгоды вполне стоят затраченных денег. Заказчики четко осознают эти преимущества и быстро склоняются к закупке и внедрению CRM. По прогнозам, рынок CRM быстро растет. Однако квалифицированных CRM-специалистов остро не хватает, несмотря на крупные инвестиции десятков компаний в развитие таких квалификаций. Рынок квалифицированных CRM-консультантов совсем не был переполнен даже во время спада 2001–2002 гг. Трудность в том, что очень крупные компании специализированных услуг, такие как «большая пятерка» консалтинговых фирм, IBM и EDS, вложили миллионы в создание практик поддержки работы CRM – и сделали это на тех же уровнях и с той же скоростью, что и при разработке методик внедрения ERP, созданных в 1990-х для установки и настройки приложений от SAP, или PeopleSoft, или Oracle. Однако бизнес замедлился, так что крупные эксперты по CRM остались у этих фирм без дела. Фирмы не могут позволить себе отпустить их, поскольку CRM оказалась устойчивой к спаду и остается сферой предполагаемого роста. Отсюда большие издержки и недостаток специалистов на рынке.

Есть еще один фактор. Сегодняшняя тенденция – внедрение CRM-пакетов для решения насущных проблем, а не комплексов Enterprise-класса. Это означает меньшие, более короткие по срокам и экономичные внедрения, выполняемые небольшими специализированными командами. Но все это не проблема для заказчика – наоборот, это ставит заказчика в выгодное положение. Размышляя над тем, каким путем внедрить CRM, помните, что у выбранного вами провайдера услуг скорее всего есть резервные специалисты необходимого вам уровня, которые съедают капитал, не создавая его. Жестко торгуйтесь. Провайдеров услуг много.

Выбор

Если ваша компания решила установить пакет CRM, то какой тип провайдера услуг следует выбрать? Производителя ПО? Крупную компанию консалтинговых услуг? Партнера по внедрению поменьше? Провайдера приложений (ASP)? Рассмотрим эти варианты.

Производитель как исполнитель внедрения

Казалось бы, логично выбрать производителя ПО (vendor). В конце концов, кто лучше него знает свое ПО? Однако необходимо иметь в виду, что зачастую производители не стремятся заниматься чем-то, кроме поставки продукта. Их отделы профессиональных услуг – форма любезности для клиентов, желающих удобств в виде очень знающих инженеров. Компании же рассматривают инженеров и свои отделы профессиональных услуг как своего рода маркетинговые издержки. Есть и ряд производителей, отделы профессиональных услуг в которых столь же хорошо укомплектованы, как и организованы. Это такие компании-производители, как Oracle и SAP.

Многие другие производители полагаются на программы партнерств, предоставляя клиентам квалифицированную помощь сертифицированного партнера, который может осуществлять внедрения. К таким фирмам относится SalesLogix, программы бизнес-партнерств (партнерств по внедрению) которой очень строги, так что сертификацию партнеры зарабатывают. Есть несколько вопросов, которые следует задать производителю, и критерии, позволяющие определить, является ли отдел профессиональных услуг фирмы просто издержкой маркетинга, «крышей» для внешних подрядчиков, или же это реально функционирующая структура. Часто реальностью оказывается второе. Мне это знакомо: персонал трех компаний, с которыми я имел дело, часто участвовал вместо сотрудников производителя в проектах, сопровождаемых производителем. На подобном расширении персонала (augmentation) фирма Live Wire заработала миллионы долларов. Обычно отношения с производителем строятся так: отделы расширения персонала таких компаний, как Live Wire, просто выполняют технические или иные функции в пределах внедрения проекта, а производитель осуществляет общее руководство проектом.

Вот несколько вопросов, которые вы должны задать:

Какова численность группы профессиональных услуг? Вы получите представление о размере инвестиций, сделанных компанией в предоставление услуг. Содержание резерва (незанятых консультантов) – весьма дорогостоящий вариант.

Какова загруженность группы услуг? Вы узнаете, как часто группа задействуется для оказания услуг и каковы шансы получить сильную команду от производителя, когда она понадобится.

Может ли производитель предоставить рекомендации/отзывы от клиентов по проектам аналогичного масштаба? Не стоит читать отзывы по проектам, по масштабу значительно крупнее или мельче вашего, поскольку организация внедрения существенно зависит от объемов.

Какую долю проектов реализуют партнеры, а какую – сам производитель? Этот вопрос важен, поскольку выполнение проекта партнерами не контролируется производителем, разве что официально. На практике, однако, каков бы ни был договорный контроль производителя над его партнерами, персонал партнеров не испытывает особой лояльности по отношению к производителю или проекту, так или иначе будучи лояльным к интересам своей фирмы.

Во что все это мне обойдется? Весьма часто цена профессиональных услуг производителя высока, поскольку предоставляются «ресурсы источника», т. е. можно рассчитывать на то, что люди знают, что делают. Даже если в группу производителя входят сотрудники партнеров, их предварительно проверяют. Преимущества прекрасного знания продукта можно получить и у других, особенно у крупных организаций профессиональных услуг (таких как KPMG). Цены пониже и более гибкие отношения с заказчиком можно получить у производителей помельче. И последнее. Часто группы профессиональных услуг производителя несговорчивы в отношении цены, отказываясь сбавлять ее. Два из четырех известных мне крупных производителей постоянно, хотя и не всегда, ведут себя именно так.

Небольшая компания услуг CRM

Небольшая компания услуг CRM – это создание, сильно отличающееся от производителя ПО. Такую компанию можно определить по объему выручки от 3 до 75 млн. долларов, хотя это определение субъективно. Помнится, компания SAP определяла SMB-компанию как имеющую доход от 200 млн. до 1 млрд. долларов. Вот бы моей компании стать такой крошкой! Как правило, небольшая или средняя CRM-компания либо полностью и исключительно занимается CRM (пример нижней грани диапазона доходов), либо располагает крепкой практикой CRM и имеет 15–50 сотрудников. У нее нет никаких ресурсов, доступных крупным интеграторам, а также опыта и квалификации на рынке крупных предприятий. Обычно такая компания хорошо изучила ПО CRM, например от SalesLogix или Onyx, рассчитанное менее чем на 2 500 рабочих мест. Однако, как сказано в главе 13, даже крупные консалтинговые компании нацелены на SMB и внедряют продукты от SalesLogix и их конкурентов. Компании поменьше также могут специализироваться в нишах сегментов рынка, например в автоматизации маркетинга, или даже на отдельных продуктах, практикуя внедрение приложений типа тяжеловеса аналитики SAS.

Преимущества небольших компаний достаточно очевидны – это расценки и знание рынка, на котором они работают. Эти компании понимают проблемы и культуру рынка малых компаний. Компания Live Wire, Inc. (Массачусетс) – прекрасный пример небольшого провайдера услуг – партнер по технологии фирмы SalesLogix и партнер фирмы PeopleSoft на рынке малых компаний, специализирующийся на услугах как CRM, так и бэк-офиса электронной коммерции. Live Wire предоставляет услуги внедрения CRM для SMB по ценам ниже рыночных – либо по фиксированной цене, либо согласно затраченному времени и материалам. В отличие от большинства фирм покрупнее, она также предоставляет услуги расширения персонала (augmentation). Если внедрение осуществляет собственный персонал, то Live Wire предоставит профессионалов, которые восполнят нехватку квалифицированных кадров. Здесь расценки строго по времени и материалам.

Так что же означают расценка по времени и материалам и фиксированная стоимость? Это схемы ценообразования, привычно используемые, в частности в отрасли CRM-услуг и услуг электронной коммерции в целом. Цена по времени и материалам означает комбинацию почасовых ставок, включающих оплату труда консультантов и расходы. Расходы могут непосредственно включаться в почасовые ставки, но часто счета по ним выставляются отдельно. При этой схеме ценообразования существенный выигрыш для заказчика может появиться, только если исполнитель закончит внедрение проекта в установленные сроки. Самое большое преимущество для заказчика – интерактивная методика, применяемая компаниями, использующими цену по времени и материалам. Заказчик участвует в каждой стадии проекта и может каждодневно предлагать изменения приложений и проекта, лицезрея их внедрение на каждом этапе. Каждый сданный этап проверяется заказчиком. Исполнителя это особо не волнует, поскольку оплата почасовая, так что изменения учитываются в виде дополнительно отработанных часов. Обычные почасовые ставки, по которым работает Live Wire, составляют от 90 до 150 долларов в час на работающего в зависимости от степени профессиональной квалификации. Эти ставки существенно ниже, чем у крупных консалтинговых фирм или у производителя ПО, где они могут колебаться от 125 до 300 долларов в час, опять же, в зависимости от квалификации сотрудника.

Фиксированная цена и/или цена фиксированного срока гораздо более выгодна заказчику. Если стоимость проекта превышает оговоренную цену или проект затягивается дольше установленного срока, то все дальнейшие расходы относятся на счет исполнителя. Преимущества заказчика очевидны. Можно заранее спланировать свой бюджет, и все риски будет нести исполнитель. Преимущество для исполнителя в том, что можно завершить внедрение с опережением графика, тем не менее за ту же цену, что повышает рентабельность. Процессы и методика внедрений по фиксированной цене/сроку значительно жестче, чем в проектах с ценой по времени и материалам. Как правило, до подписания кон-

тракта по фиксированной цене с исполнителем согласовывается четкий объем работ, где указывается, что конкретно должно выполняться по фиксированной цене. Также согласовывается письменный порядок внесения изменений, где указываются цены и оговорки при внесении поправок в объем работ. (Подробнее стратегия управления изменениями описана в главе 4.) В этом кардинальное отличие относительно свободного контракта с ценой по времени и материалам от очень жесткого контракта по фиксированной цене. В последнем случае значительно больше рискует исполнитель. Схема цены по времени и материалам перекладывает эту тяжесть на плечи заказчика. На каком-то уровне все это – игра наудачу. Даже если риски перенесены на исполнителя, заказчик, возможно, значительно переплатит, если проект уложится в оговоренные сроки. К тому же исполнитель, всегда осознающий свои риски, закладывает их в цену, так что фиксированная цена – не безоговорочно лучшая сделка. *Caveat emptor*.

Расширение персонала

Расширение персонала[1] – очень тонкая область в CRM и электронной коммерции, потому что по сути это продажа рабочей силы. Поскольку множество небольших компаний занимается почти только этим, здесь настоящее минное поле. Тем не менее это направление очень быстро растет, угрожая некоторым многомиллионным HR-компаниям в одной только отрасли информационных технологий (как в случае с Maxim Group – филиалом достаточно крупного агентства временной рабочей силы Aerotech). И все же большинство компаний, занимающихся подбором персонала, очень маленькие, иногда даже просто единоличные. В данном случае размер действительно не имеет значения, главное – качество.

Если вы сами выполняете большую работу по CRM, не привлекая провайдера приложений, в какой-то момент вам потребуется квалификация, которой нет у ваших сотрудников, а брать сотрудника на постоянную работу вы не хотите в силу краткости срока, на который он вам нужен. Например, необходим специалист по функциям управления кампаниями для работ по внедрению ПО от Unica. Или администратор баз данных Oracle (DBA) для работы по установке ПО бэк-офиса от Siebel. Именно в таких ситуациях и выручают фирмы типа Live Wire, предоставляющие специалиста на время (от трех месяцев) по схеме «время и материалы». Однако подходить к этому надо весьма серьезно. Обычно требуется критически важный специалист на короткий срок, так что решающим фактором становится его квалификация. Поскольку услуги расширения персонала предлагают тысячи компаний, многие из кото-

[1] В оригинале – staff augmentation, поэтому здесь используется термин «расширение (увеличение) персонала», в отличие от термина «аутсорсинг», также иногда применяемого к ситуации, когда к проекту компании привлечены внештатные сотрудники. – *Примеч. науч. ред.*

рых не столь надежны, как Live Wire, или не располагают достаточно квалифицированным персоналом, нужно принять определенные меры предосторожности, задав кое-какие вопросы мелким фирмам, особенно если их не порекомендовал ваш друг или приятель по бизнесу.

Вот информация, которую вам следует найти или знать:

Сколько реальных сотрудников в фирме? Сколько технических консультантов? Часто, особенно в сфере расширения персонала, консультант, который придет в ваш проект, – это либо независимый подрядчик (называемый «1099», по коду его налогового статуса), прошедший собеседование в компании расширения персонала, либо консультант другого производителя, передаваемый по цепочке. Лучшие из этих компаний нанимают своих консультантов, которых они могут держать в штате. Выясните этот вопрос досконально, поскольку часто в этом бизнесе не вполне добросовестные фирмы, известные как «body shops», нанимают консультантов как штатных сотрудников на срок контракта, в основном, чтобы улучшить рентабельность и заявлять, что они – работодатели. Фактически это независимые подрядчики, которым присваивается код W-2 (опять же, по классификации налоговой службы). Это очень важное различие, поскольку компании расширения персонала никак не контролируют консультантов 1099 или других производителей ПО. Могут возникнуть вопросы ответственности за проект, такие как задержки, проблемы контактов или плохой разработки. Производитель, у которого эти подрядчики фактически не работают, не может и контролировать их, поэтому в таких вопросах у него связаны руки. Я постоянно сталкиваюсь с этим в своей отрасли – в первый день подрядчик не показывается на работе, потому что у него еще один контракт, а он забыл сообщить об этом. Эти проблемы неизбежны. Необходимо убедиться, что есть четкий способ воздействовать на производителя/партнера, призвав его к ответственности.

Какую прибыль получает производитель? Производитель не обязан предоставлять эту информацию и, скорее всего, не станет это делать. Оптимальный выход – заключить с производителем сделку, согласно которой вы оплачиваете ему все по полной стоимости (как часто бывает в случае правительственного подряда). То есть все расходы производителя – издержки, административные, стоимость консультантов и так далее плюс согласованная наценка. Типичная наценка, считающаяся разумной в случае обычной сделки с ценой по времени и материалам, составляет 30–45% стоимости консультанта. Сюда включены издержки и все прочее. Наценка больше 50% – сущее вымогательство, за исключением особых обстоятельств, которые сложно придумать. Не рассчитывайте, что производитель раскроет вам свою прибыль, если только у вас нет тесного партнерства с ним или больших общих объемов работ. Но, возможно, стоит закинуть удочку, если вам это покажется удобным.

Насколько опытны в выполнении конкретных работ консультанты производителя? Не забывайте, что речь здесь о расширении персонала, а не о проектных работах. *Опыт самой компании-производителя не так важен, как опыт конкретного лица, которое будет работать с вами.* Поскольку предполагается, что проектом управляете вы, опыт производителя в управлении проектами не критичен. Критично, чтобы для ваших работ был выделен квалифицированный ресурс. Не забудьте спросить об этом.

Какие клиенты есть у производителя? Это не такой простой вопрос, как может показаться. В сфере услуг по небольшим CRM полно легковесных фирмочек, занимающихся расширением персонала. Для них характерно отсутствие полноценных конечных клиентов. Они поставляют подрядчиков-«контрактников» производителям, у которых есть клиенты. Скорее всего, это посредники, т. е. «body shops». Они никогда не знают представителей конечного клиента. Их контрактник числится у другого производителя. Или у двух. Или у трех. Поэтому управляемость и ответственность здесь исчезающе малы, почти не ощутимы. У лучших производителей, предоставляющих услуги расширения персонала, есть штатные торговые представители, работающие с конечными клиентами, с которыми у производителя есть бизнес. Например, у Live Wire есть 25–30 клиентов, с которыми компания ведет бизнес. Многие из них являются клиентами фирмы Live Wire со дня ее основания (несколько лет). Они доверяют нам, мы доверяем им. Срочные работы выполняются сразу, без длительных контрактных переговоров. Это и есть CRM на функциональном уровне: реальные взаимопонимание и доверие между потребителем/клиентом и производителем. В этом преимущество модели с конечным клиентом. Поэтому нужно задать этот вопрос и получить рекомендации клиентов. «Body shops» часто используют имена конечных клиентов, хотя они вовсе не их клиенты. Поэтому рекомендации *очень* важны.

При всех этих опасениях – зачем вообще обращаться к малым компаниям услуг CRM для расширения персонала? Во-первых, крупные компании CRM не занимаются расширением персонала, хотя большие универсальные ИТ-фирмы, такие как Maxim, делают и это. Во-вторых, у малых компаний ниже издержки и административные расходы. Малые компании более проворны и они сильнее хотят самоутвердиться. Поэтому они обеспечат квалифицированный персонал по хорошим ценам и будут при этом довольны своей прибылью. В конечном итоге за свой проект отвечаете вы. Уложиться в бюджет и сроки приятно. Небольшие компании могут либо сделать это для вас, либо помочь вам в процессе внедрения. Если вам попадется хорошая небольшая компания по расширению персонала или компания с высокой готовностью к выполнению проекта (такая как Acuent из Нью-Джерси или ApexIT из Миннеаполиса), считайте, что нашли самородок.

А как насчет «большой пятерки»?

Практика CRM популярна и у крупных компаний консалтинговых услуг. Гиганты подготавливают от десятков до тысяч консультантов по конкретным CRM-услугам. Часто это услуги, специализированные по продуктам, например от линеек Siebel и SalesLogix до более узконаправленных продуктов фирм E.piphany и Pivotal. Самые крупные компании услуг CRM тоже предоставляют консалтинговые услуги, независимые от производителя, или по многим продуктам.

Кто эти гиганты? Это «большая пятерка»[1], а именно: Deloitte Consulting, KPMG Consulting, Accenture, PricewaterhouseCoopers и печальной памяти Arthur Andersen. Еще это системные интеграторы, такие как компании Cap Gemini (купившая подразделение консалтинговых услуг компании Ernst & Young), IBM Global Services, CSC и Unisys. Это и отпочковавшиеся от «большой пятерки» фирмы, такие как YET, вышедшая в 2000 г. из Ernst & Young и организовавшая бизнес консалтинговых услуг, провайдера приложений и перепродажи программного обеспечения и оборудования. В целом, однако, для них характерны оборот в сотни миллионов или миллиарды долларов, тысячи консультантов по технологиям, предложение полного комплекса услуг и прекрасное качество по высоким ценам. Некоторые из этих фирм по причинам, изложенным в главе 16, просто превосходны. Другие – не вполне. Если вам нужны отличные компании для конкретных целей, обратитесь к главе 16, где перечислены лучшие интеграторы (критерии изложены там же).

Поскольку у крупных компаний и цены выше, почему с ними вообще работают? Стоит это, несомненно, дороже и, возможно, продлится дольше. К тому же они могут использовать персонал небольших компаний CRM, который просто передадут вам.

С ними работают по нескольким веским причинам. В табл. 15.1 описаны слабые и сильные стороны компаний каждого типа.

Как видите, на стороне крупных компаний опыт и глубина. За это приходится платить, но это в интересах крупных или более крупных средних компаний. Малым компаниям или мелким средним фирмам, наверное, целесообразно подумать о привлечении к внедрению малой компании.

Многие из вопросов, которые следует задавать малой компании, относятся и к крупной консалтинговой фирме. Есть еще несколько аспектов, по которым также нужно определиться:

Организация управления проектом. Это практически дело вашего вкуса и предпочтений. Крупные консалтинговые фирмы приведут с собой своих менеджеров проекта, особенно если это проект с фиксированной ценой. Менеджер проекта будет следить, чтобы проект завершился

[1] «Большая пятерка» («Big 5») – сложившееся выражение, которому еще не придумали замены. – *Примеч. науч. ред.*

Таблица 15.1. Плюсы и минусы крупных и мелких компаний, оказывающих консалтинговые услуги CRM

Мелкие консалтинговые компании	Крупные консалтинговые компании
Цены существенно ниже	Цены «кусаются»
Охотно предоставляют услуги расширения персонала	Расширение персонала предоставляется редко
Жадны до бизнеса – условия более гибкие, готовы договариваться, чтобы получить контракт	Фиксированный прейскурант, заданные методики, часто негибкие условия, несмотря на попытки стать в двадцать первом веке проворнее
Дальнейшая поддержка по окончании внедрения обычно не предусмотрена	Дальнейшая поддержка по окончании внедрения более вероятна, чем у мелкой компании
Специализируются по конкретному производителю/партнеру или ориентируются на рыночную нишу. Стратегическое консультирование как услуга обычно не предлагается	Полный комплекс услуг, включая независимое от производителя стратегическое консультирование; ниже потребность в помощи нескольких компаний
Возникают существенные проблемы при смене персонала во время выполнения проекта, если это случается	Очень крупные организации могут справиться со сменой персонала в процессе выполнения проекта
В целом меньше количество внедрений, ограниченный опыт	Большой опыт внедрений, приводящий к цельной методологии, часто сокращающей сроки внедрения (в лучших проявлениях) и стабилизирующей процессы управления изменениями
Подходят для рынка средних и малых предприятий, поскольку сами относятся к этой категории	Лучше всего подходят для крупных предприятий или верхней части среднего рынка CRM, куда, согласно определению, можно отнести компании с оборотом до 1 млрд. долларов
Лучшие – в проектах с ценой по времени и материалам. Проекты с фиксированной ценой – не самая сильная сторона мелких компаний, что, на самом деле, не догма	Могут очень хорошо работать по контракту с фиксированной ценой/сроками по объему работ, который должен быть исключительно детализированным и с четко определенными параметрами
Квалификация по управлению проектом для малых компаний этого типа ограниченна	По-разному, но потенциально очень сильное управление
Если требуется, берут партнера для выполнения работ	Если требуется, берут партнера для выполнения работ

своевременно, поскольку если этого не случится, фирма «проест» свою прибыль, чего она решительно не желает. Хороший менеджер проекта является специалистом по трем направлениям – по взаимоотношению с клиентом, по реализации проекта с фиксированной ценой в пределах выделенного бюджета или с профицитом, а также по управлению изменениями, связанному с первыми двумя. Это означает, что с менеджером проекта следует провести собеседование, чтобы увидеть, будете ли вы ладить с ним (или с ней) по мере продвижения проекта. Ясно одно: неизбежны очень трудные периоды, когда вы будете весьма неудовлетворены ходом дел. В таких ситуациях менеджер проекта становится ключевым звеном, поэтому в том, что это – ваш человек, лучше убедиться до начала каких-либо действий.

Управление объемом работ и внесением изменений. Это стало проклятьем многих проектов. Я принимал участие во внедрении крупного пакета ERP в довольно небольшой структуре, где был четкий объем работ (SOW), но не был определен порядок внесения изменений. Моя компания представила клиенту заявку с фиксированной ценой. Производитель осуществлял управление проектом в силу каких-то особых условий в его контракте, хотя реально проект выполнялся моей компанией. Менеджер проекта взял обязательство бесплатно для заказчика обновить продукт посредине проекта (когда была выполнена половина сдаваемого объема работ), не уведомив нас напрямую, без нашего участия в процессе изменений и взятия обязательств. Это изменение провалило завершение проекта и обошлось моей компании в шестизначную сумму, поскольку не было четкого порядка внесения изменений, где бы говорилось, что обновление в ходе проекта, выходящее далеко за пределы объема работ, считается дополнительными расходами, причем с соответствующими изменениями сроков. Потом были довольно ожесточенные споры, но мы добросовестно выполнили обновление в ходе проекта. Проект завершился с опозданием на два месяца, поскольку обновление оказалось непростым. Может показаться, что заказчик на этом выиграл – все-таки бесплатное обновление! – но на самом деле получилась крупная проблема из-за задержек и трений в процессе настройки и запуска в эксплуатацию. Так что поинтересуйтесь у представителя консалтинговой фирмы порядком внесения изменений. Потом это может сэкономить вам целое состояние.

Состав предлагаемой проектной группы. Часто крупные консалтинговые фирмы, пользуясь готовностью мелких предоставить персонал, вводят в состав своих проектных групп консультантов из мелких фирм и независимых контрактников. Это не обязательно плохо, если техническая и социальная компетентность контрактников и консультантов из малых компаний достаточно высока. Просто лучше все знать заранее и принимать решения на основе полной информации. В конце концов, скорее всего, производитель обходится дорого и выбирается на долгий срок, особенно если CRM из конкурентного преимущества превращается в насущную необходимость бизнеса.

Привлечение партнеров. Если запрос на предложение (RFP) исходит от компании-посредника, в ответ часто включается один или два партнера, поскольку они могут закрывать пробелы в квалификационных требованиях. В партнерах нет ничего плохого, но это дополнительный фактор для рассмотрения, поскольку компанию-партнера следует учесть в смысле совместимости.

Ни в одном из этих вопросов нет ничего сверхъестественного ни для малой консалтинговой компании, использующей расширение персонала или осуществляющей внедрение небольшой CRM, ни для крупной консалтинговой фирмы, реализующей крупный проект. Имейте в виду, что ваши решения могут реально означать продвижение по службе или увольнение. Их результатом может стать успешная продуктивная компания или безнадежный провал. Общеизвестны неудачи в ERP, когда сотни миллионов долларов выбрасывались на ветер из-за проваленных внедрений. Теперь-то вы уяснили, насколько это важные вопросы?

Провайдер приложений (ASP)

Провайдеры приложений (ASP – Application Service Provider) заслужили целую главу в первом издании этой книги. Рынок был на взлете, многие сильно интересовались этим. К сожалению, модель ASP не слишком преуспела, а сами провайдеры приложений пали так же низко, как высоко они летали. Есть, однако, несколько компаний, в частности Surebridge, добившихся успеха на этом рынке, поэтому модель ASP – разумная альтернатива, если применять ее с осторожностью. У нее есть настоящее и будущее, несмотря на тяжелое прошлое.

ASP – это просто компания со своими приложениями, которые она сдает в аренду за ежемесячную плату. Основное предположение ценности ASP двояко: во-первых, отдать на сторону головную боль и расходы, связанные с управлением бизнес-приложениями, высвобождая таким образом ресурсы клиентов под более стратегически важные инициативы; во-вторых, дать клиентам возможность сохранить капитал, внося ежемесячную плату за обслуживание вместо крупных авансовых вложений, требуемых для установки и запуска бизнес-приложений Enterprise-класса. Экономия на масштабах, которую ASP может реализовать для своих клиентов, огромна. Большинство компаний просто не могут позволить себе необходимый уровень надежности, безопасности и резервирования. А с помощью ASP даже очень маленькие компании получают доступ к передовым бизнес-приложениям и инфраструктуре информационных систем, часто мирового класса.

Как любое важное решение, выбор использования услуг ASP для вашей компании начинается с общего рассмотрения преимуществ и недостатков этой категории провайдеров. Их предположение ценности обращено, в основном, к мелким и средним фирмам. ASP обеспечивает предприятию быстрый и безболезненный доступ к передовым бизнес-прило-

жениям, размещенным, скорее всего, в инфраструктуре мирового класса и обслуживаемым удаленным укомплектованным отделом ИТ, и все это за ежемесячную плату. Мечта малых предприятий, ставшая явью? Вполне возможно. Но жизнь – это череда компромиссов, и ASP здесь не исключение. Принимая решение об использовании услуг ASP, следует учитывать их основные преимущества и недостатки, указанные в следующих разделах.

Преимущества

Почему вы должны поддерживать какого-то провайдера приложений своими кровно заработанными деньгами? Тому есть несколько убедительных причин:

Быстрота реализации. Провайдеры приложений раз за разом внедряют одни и те же продукты на одной и той же платформе, что делает их чрезвычайно компетентными в этом плане, иногда до такой степени, что они могут автоматизировать некоторые наиболее часто повторяющиеся операции процесса. Поскольку все внедрение происходит внутри центра данных ASP, некоторые компоненты приложений могут быть внедрены заранее и/или совместно использоваться несколькими приложениями, что еще больше сократит трудозатраты и общее время внедрения.

Более низкая стоимость владения. Провайдеры приложений сдают их в аренду за ежемесячную плату. Это позволяет клиентам отсрочить крупные инвестиции, обычно требуемые для приведения приложений в действие. Поскольку ASP могут сильно экономить на масштабах путем централизации и совместного пользования сетевыми ресурсами, такими как оборудование, ПО, сооружения и человеческие ресурсы, они и клиентам помогут дополнительно сэкономить, оставаясь при этом высокорентабельными.

Меньше головной боли. Будем откровенны – хороших специалистов трудно найти и завербовать, а удержать еще труднее. Так было всегда, но сегодня эта проблема рынка ИТ-работников остра, как никогда. ASP непосредственно снимают эту проблему для предприятий, по существу заменяя ИТ-отдел клиента или, по крайней мере, часть этого отдела, необходимую для управления всеми этими приложениями.

Доступность. Большинство провайдеров заявляют круглосуточную ежедневную работоспособность приложений клиентов (по типу 24/7/365). Другими словами, «все время онлайн». Как правило, эти обещания обеспечиваются соглашениями об уровне сервиса (SLA – Service Level Agreement), которые по существу гарантируют, что либо система работоспособна, либо клиент получает часть платы обратно. Особенно эта гарантия важна для предприятия приложений. Попробуйте-ка убедить ваших сотрудников ИТ-отдела отдавать часть своей зарплаты, если обслуживаемая ими система не работает!

Масштабируемость. Сама природа бизнеса ASP требует использования ими высокопроизводительных масштабируемых технологий. Ведущие ASP вложили миллионы долларов в развитие масштабируемой инфраструктуры, поскольку они должны быть готовы удовлетворить нужды компаний новой экономики. Но раз эта инфраструктура уже развернута, все клиенты, крупные и мелкие, пользуются преимуществами одной и той же инфраструктуры мирового класса.

Недостатки

Почему вы не должны поддерживать какого-то провайдера приложений своими кровно заработанными деньгами? Для этого тоже есть весьма убедительные причины:

Ограниченность выбора. Что касается приложений, то ASP обычно предоставляют весьма ограниченное количество брендов. Они вынуждены поступать так, чтобы иметь возможность обеспечивать повторяемые, масштабируемые результаты. Например, предложения фирмы Surebridge ориентировались на CRM от PeopleSoft, так что если клиент хотел другую CRM, ему приходилось искать другого провайдера, что в 2002 г. было очень нелегкой задачей в силу огромного числа банкротств ASP. Поскольку большинство ASP полностью полагаются на маркетинговые усилия реальных производителей ПО в плане лояльности к бренду, скорее всего они будут предлагать продукты с наибольшим охватом рынка. Но эти продукты – не всегда наилучшее решение проблем бизнеса клиента, просто с ними провайдер меньше всего рискует.

Интеграция с другими приложениями. Приложения ASP сложно интегрировать с другими приложениями, поскольку физически они размещены вне предприятия-клиента. Хотя обмен данными между предприятиями и ASP можно в разумных пределах назвать надежным, интеграцию усложняет и тот факт, что приложения (как и обслуживающие их специалисты) не являются частью основных ИТ-функций предприятия.

Безопасность. Во всех практических смыслах хранить данные у ASP гораздо безопаснее, чем на самом предприятии, поскольку ASP должны принимать экстраординарные меры для защиты информации в условиях «коммунальной квартиры». Однако многие руководители и менеджеры ИТ продолжают опасаться этого, поскольку не только их головы, но и жизнеспособность их компаний опирается на безопасность данных предприятия. Проще говоря, как ни крути, а данные, физически расположенные вне предприятия, например у ASP, находятся вне зоны их прямого контроля.

Связь. Если приложение работает внутри предприятия, то для прерывания доступа к нему должен произойти отказ локальной сети. Технология локальных сетей стабильна и надежна, а если случаются проблемы, то их может устранить и само предприятие. При использова-

нии ASP в коммуникационный цикл вовлекаются другие субъекты, включая операторов связи. А известно, что если у оператора связи проблема, то вы целиком в его руках и не ждите скорого избавления!

Подведем итоги: для большинства малых и средних компаний преимущества работы с ASP могут перевесить недостатки – иногда. ASP принимают на себя «малоценную» работу, позволяя небольшим компаниям сосредоточить свои ограниченные ресурсы на стратегически более важных инициативах, создающих конкурентное преимущество и генерирующих доходы. Крупные предприятия обращаются к ASP крайне редко.

Спектр провайдеров услуг достаточно широк. Производитель, консалтинговые фирмы, передача внешнему подрядчику, ASP, малая или большая фирма – у каждого варианта есть свои достоинства и недостатки. Нужно найти подходящего провайдера конкретно для вашей компании. Надеюсь, эта глава поможет сделать выбор. В следующей главе я привел список выбранных мною лучших в каждой категории провайдеров услуг, так что вы не только правильно выберете тип провайдера, но и определите, какая компания подойдет именно вам.

16

Провайдеры услуг CRM – из той же «песочницы»

Аксиома мира информационных технологий: где есть приложения, там есть и провайдеры (поставщики) услуг. И даже тьма провайдеров услуг по каждому значительному ПО. К сожалению, многие из них выполняют свою работу не блестяще. Отрасль таких услуг изобилует самозванцами – «body shops», которые подсовывают кадры вне зависимости от их таланта или квалификации. Легки на помине так называемые интеграторы, дешево и кое-как выполняющие свою работу. Выбирать провайдера услуг нужно еще более осторожно и внимательно, чем производителя, поскольку услуги, в том числе внедрение и обслуживание или стратегические консалтинговые услуги, часто обходятся в два-три раза дороже, чем сами приложения, за которые с вас содрали три шкуры.

Еще более пугает то, что с точки зрения следящих за CRM практиков нет ни хороших, ни плохих провайдеров услуг. Ассоциация маркетинга информационных услуг (ITSMA – IT Services Marketing Association) в декабре 2001 г. выпустила обзор по ведущим брендам CRM. Результаты поразили и встревожили. Почти 50% опрошенных просто не смогли назвать хотя бы одного провайдера услуг CRM. Остальные 50% назвали Accenture, IBM Global Services и Siebel (как провайдера услуг!), только один из которых попал в пятерку ведущих провайдеров, обсуждаемых в данной главе. А проводился-то опрос среди должностных лиц компаний, использующих CRM или планирующих ее использование.

Часть данной главы посвящена попытке исправить этот ужасный пробел в осведомленности. Затем мы рассмотрим достойных провайдеров услуг CRM согласно набору критериев, описываемых ниже. Надеюсь, в следующий раз, когда ITSMA соберется провести свой опрос узнаваемости бренда, респонденты не будут считать, что бренды есть только для пива.

CRM = чрезвычайно персонализированные взаимодействия + технология

CRM – это наиболее ярко выраженная персональная система из так называемых technology-related systems – систем, глубоко связанных с технологиями в силу непрерывного человеческого взаимодействия во фронт-офисе, а также некоего показателя, по крайней мере, разного для разных людей и часто почти неощутимого. Этот показатель – «удовлетворенность клиента». Есть способы его количественного определения, но само понятие «удовлетворенность» для компании столь же персонально, сколь персональна культура компании, и настолько индивидуально, насколько индивидуален каждый отдельный клиент. Именно поэтому персонализация имеет такой высокий приоритет в списке возможностей CRM. Также высокие позиции в этом списке занимают персональная культура компании и ви́дение, соответствующие идеальным представлениям компании о CRM.

Ключевая концепция в этом смысле – притирка культур, что в данном конкретном случае означает «практика, которую вы исповедуете». Если культура провайдера услуг не слишком располагает к CRM, а провайдер продает какой-то элемент CRM, то при появлении проблем их не будут решать. Почему? Потому что провайдера это перестает волновать, как только он завершил продажу. К сожалению, подобные провайдеры так расплодились, что само понятие сервиса стало насмешкой. Лучше бы называть их провайдерами продажи, а не услуг. При этом есть тысячи очень хороших провайдеров услуг, которые по-настоящему стараются и оправдывают свое название.

Критерии выбора «друзей по песочнице»

Здесь представлены провайдеры, которых я считаю лучшими. Мои критерии, по которым провайдер услуг нравится/не нравится, таковы:

Корпоративная культура. Насколько хорошо взаимодействует провайдер со своими клиентами? Как относится к своим сотрудникам? Вознаграждаются ли сотрудники, клиенты которых довольны? Есть ли постоянные клиенты? Какова текучесть кадров? Что говорят сотрудники о компании? Каков процент сотрудников, работающих в компании довольно долго? Каково отношение к сотрудникам в неблагоприятных ситуациях? Каковы проявления общих этических норм и подхода к бизнесу? Каково видение практики CRM и перспектив компании у ее руководства? Каким образом культура поощряет вовлечение клиента? Что говорят клиенты об их взаимоотношениях с компанией?

Лидерство в CRM. Хорошие ли люди возглавляют CRM-направление провайдера услуг? «Хорошие» здесь означает, что руководство поощ-

ряет выдвижение других лидеров снизу, вознаграждает инновации и позволяет рисковать. Также подразумевается, что они согласуют свое ви́дение CRM-практики не только с корпоративным взглядом, но и с более универсальным ви́дением идеала, который может обеспечить CRM. В этом нет идеализма или стремления к недостижимому совершенству, просто фундаментальные принципы практики должны согласовываться с CRM. Уважение себе равных и конкурентов, CRM-практиков и других субъектов мира CRM также является важной частью этого критерия.

Стратегия. Какова высокоуровневая стратегия на ближайшие годы? Как она согласуется с тенденциями рынка? Как она соотносится со стратегиями других провайдеров?

Подход. Каков подход к возможному подряду? Что делается для получения контракта? Насколько гибок провайдер? Заносчив он или покладист? (Этот вопрос кажется странным, но он затрагивает важный отличительный аспект, потому что на этом, в остальном дружелюбным к клиенту, рынке есть много высокомерных игроков.) Какова методология провайдера? Есть ли характерные отличительные черты в его подходе?

Предложение. Насколько глубоко и широко предложение провайдера? Есть ли и здесь отличительные особенности? Выполняется ли порой работа, невыгодная для провайдера, но нужная для клиента? Другими словами, готов ли провайдер проявить гибкость в своем предложении, если выдвигаются разумные причины? Решения для каких отраслей («вертикали») представляет провайдер? И что более важно – какой предметной квалификацией располагает провайдер для них?

Партнеры. Здесь суть не в том, кто партнеры провайдера, но насколько хорошо он взаимодействует с партнерами. Нацелен ли провайдер на партнерства? Работает ли он в действительности с партнерами, извлекая при этом собственную ценность? Что говорят о нем его партнеры?

Качество работы. Здесь выявляется удовлетворенность клиента: довольны ли клиенты, с которыми неформально, но систематически я беседовал в течение года или около того? Каковы причины удовлетворенности довольных (по моим понятиям) клиентов: провайдер уложился в бюджет или завершил проект с опережением сроков, прекрасное последующее сопровождение, достигнуты заданные показатели по установленным на стадии планирования метрикам или была какая-либо другая количественно определяемая причина быть довольным? Или клиент остался довольным, поскольку провайдер сделал нечто удовлетворяющее какие-то нужды, определяемые культурой клиента, его ви́дением перспективы, миссией и поведением?

Список критериев не полон, но должен дать представление о направлении моих соображений. Интересующиеся полным перечнем критериев могут запросить его у меня по любому из адресов e-mail, указанных в предисловии.

Я выбрал пять фирм – самых крупных провайдеров услуг. Им посвящена почти вся глава. Упоминаются и другие солидные крепкие фирмы, не столь значительные по объему и размерам. Есть некоторые представители отдельных категорий. Однако первая пятерка – это самые важные провайдеры услуг CRM, имеющие наибольший диапазон и географический охват.

Большинство компаний услуг CRM предлагают почти одинаковые типы услуг. Почти все они специалисты по внедрению, стратегии, сторонние подрядчики или консультанты, соревнующиеся между собой за ваши деньги, и их практические предложения в сущности не столь различны. Критерии, использованные мной при выборе провайдеров, – это отличительные особенности, являющиеся встречным удовлетворением наряду с ценой и обязательствами. Но даже в вопросе оплаты нельзя недооценивать влияние корпоративной философии. Есть провайдеры, не обсуждающие цену, но есть и те, кто готов договариваться о цене.

Как ваша компания выбирает провайдера услуг CRM? Рассматриваются ли только цена, предложение, обеспечиваемая функциональность и письменный ответ на запрос дать предложения? Или проводятся личные встречи с главными действующими лицами, так чтобы убедиться, что можно доверять им и их способности реализовать обязательства, изложенные на бумаге? В конце концов, чаша весов при прочих равных показателях склоняется в пользу того, кому вы доверяете.

Далее названы пять выбранных мной провайдеров услуг, которым я доверяю на основании всего того, что я узнал о них по материалам печати, из непосредственного общения с ними, разговоров с их партнерами и клиентами в разное время, а также мнений, высказанных по моей просьбе различными лидерами в области CRM. У всех этих провайдеров впечатляющий, за исключением редких неудач, послужной список, притягательная культура, проработанные предложения, четко определенное ви́дение предмета, стратегия и направление движения и то, что они говорят о себе сами, в основном, правда. Минимум шума, хотя как и все, они занимаются собственным маркетингом. Обобщая, каждый из них – выразительный представитель «лучших в классе суперскоростных CRM». Конечно, эти компании и их сотрудники – не само совершенство. По сравнению с некоторыми конкурентами их практика CRM у́же. В некоторых конкретных сегментах они не самые крутые. Я рекомендую их, поскольку они отвечают моим критериям отбора. Вы и сами можете указать лучшего провайдера из прочих. Хотя вряд ли.

Интеграторы

Эта группа компаний великанского размера и спектра предложений. Интеграторы – это компании, обеспечивающие ИТ-услуги по всему предприятию снизу доверху (от бэк- до франт-офиса). Обычно они избегают моделей аутсорсинга из-за необходимости приобретать и обслуживать обору-

дование, чем они не расположены заниматься. Это не значит, что они этим вовсе не занимаются, однако они концентрируются на стратегии, выполняя при этом установки, интеграции и модернизации. У них есть высокопрофессиональные сервисные организации, нередко с тысячами сотрудников, являющиеся частью CRM-практики. Часто их сформировавшаяся практика работы с вертикальными компаниями переплетается с работами по CRM, что способствует получению предметной квалификации в конкретных областях. Например, KPMG Consulting занимается проектами в индустрии СМИ и развлечений, в которых используются Oracle, PeopleSoft и другие приложения Enterprise-класса, как для бэк-, так и для франт-офиса. Интеграторы склоняются к крупным производителям CRM, вроде Siebel, в силу размеров своих обещаний клиенту. Общие преимущества и недостатки интеграторов обсуждаются в главе 15.

KPMG Consulting (www.kpmgconsulting.com)

Представьте компанию, которая делала CRM еще до появления CRM как таковой. Это и есть KPMG Consulting. Компания занимается этим с 1989 г. и весьма удачно. На обложке мартовского номера журнала «Darwin» (2002 г.) выделен заголовок статьи «Boise Beats the Odds» (Boise бьет ставки), посвященной Boise Cascade Office Products (One Boise) – очень удачному CRM-проекту, получившему в 2001 г. приз Gartner Excellence Award (за совершенство). Одно из достижений проекта Boise Cascade – экономия расходов на 3,5 млн. долларов в год. Это результат работы KPMG Consulting.

На самом деле неудивительно. Это один из немногих провайдеров услуг CRM, делающий то, что говорит, а это особенно заметно на фоне «большой пятерки» консалтинговых фирм. Мне приходилось работать и с «большой пятеркой», и с «шестеркой», и с «восьмеркой» – до слияний. С некоторыми из них я зарекся работать из-за их корпоративной культуры, лозунг которой: «Чтобы стать партнером, используй все и всех, кто у тебя есть, включая клиентов, внешних партнеров, сотрудников и т. д. Главное – доход. Будь честным, только если это что-то даст». Это культура акул. Хотя в тех компаниях много хороших людей, культура основана только на получении доходов и абсолютно бессердечна. Это заключение многие сочтут слишком мягким. Печально, но таков этический портрет большинства из «большой пятерки». Нужно ли вспоминать про Enron? Если вы продаете CRM, важна ваша индивидуальная корпоративная культура. Я могу однозначно сказать, что хотя KPMG Consulting и стремится к получению доходов, она не забывает, как по этическим, так и по деловым причинам, основной императив – с партнерами и клиентами нужно работать по-доброму. По простым человеческим причинам сотрудники компании важны для нее. KPMG Consulting придерживается очень высоких стандартов.

Доход KPMG Consulting только от CRM в 2001 г. составил 500 млн. долларов – почти 17% всего оборота. Персонал, занятый в CRM, насчи-

тывает около полутора тысяч сотрудников, но используется и квалифицированный персонал смежных отделов компании – смотря что требуется клиенту. Компания обслуживает 72 фирмы из списка Fortune 100 и 318 фирм из списка Fortune 1000. Клиенты сохраняют лояльность – рост дохода от имеющихся клиентов составляет 33% в год. 50 их крупнейших клиентов полностью сохраняются, а из 156 крупнейших клиентов удается удержать 96%. Это говорит о том, что у KPMG Consulting есть не только отработанные метрики для определения пожизненной ценности клиента, но и понимание реальной ценности клиента. Прекрасный образец.

Видение перспективы, стратегия и направление движения

Видение перспективы, стратегию и направление движения компании KPMG Consulting формирует Брюс Калберт (Bruce Culbert), старший вице-президент и руководитель глобальной практики CRM. Ранее он был вице-президентом по электронному бизнесу в IBM Global Services. Все три аспекта заключены в парадигме, которую в KPMG Consulting называют созданием ценности предприятия (EVC – Enterprise Value Creation). «Это требует безусловного следования принципу знания клиента, создания ценности для этого клиента, с одновременным безупречным обеспечением быстрого результата, который постепенно улучшается, судя по ROI», – говорит г-н Калберт. Хотя такая степень совершенства достигнута только в маркетинге, KPMG Consulting использует схему EVC, чтобы как можно ближе подойти к ней.

Во многих компаниях есть «схемы ценности». В данном случае совсем другое дело. EVC означает фактическую интеграцию управления цепочками спроса и поставок. Это комплекс инструментария, «взглядов внутрь», лучших методик и практических методов, который сочетается с хорошо разработанным анализом конкретной компании. Особенно эффективной эту схему сделало слияние в KPMG Consulting практик CRM и управления цепочкой поставки (SCM – Supply Chain Management), так что схема и практики полностью отвечают друг другу. Инвестиции в эту схему постоянны и интенсивны. Постоянно подробно изучаются 11 тысяч компаний и 27 различных сегментов рынка. Помимо этого, за годы существования CRM созданы обширная база знаний и многочисленные средства предварительного определения ценности CRM-проекта. Имеются система показателей по ROI, инструментарий ТЭО – все, что угодно. Учитываются необходимые изменения в корпоративной культуре, которые требуются для успеха бизнеса CRM. EVC обеспечивает компании KPMG Consulting структуру для выбранного направления и стратегии, и сама определяется видением перспектив CRM-практики.

Применение схемы EVC означает, что работа начинается с разработки документа Value Impact Analysis (Анализ влияния на ценность) и того, что в KPMG Consulting называют Value Chain Blueprinting (Описание

цепочки создания ценности). Это долгосрочная стратегия, направленная на повышение как доходов от бизнеса, так и ценности компании для акционеров. Далее обе эти долгосрочные стратегии накладываются на готовую форму Value Realization Roadmap (план реализации ценности), где совокупная стратегия разбивается на полугодовые (или более короткие) фазы. Каждая фаза имеет соответствующие метрики и соотносится с планируемым ROI с помощью систем показателей по ROI. Результат – конкретные достижения по каждой фазе проекта в контексте долгосрочной стратегии, так что конечная цель не теряется из виду. Если эти небольшие продвижения успешно реализуются, получается волшебство. Акционеры и заинтересованные стороны видят крупные достижения и просто счастливы от успехов.

Подход и предложения

EVC служит основой для предложения реальных CRM-решений от KPMG Consulting, которые называются Connect to Customer (Контакт с клиентом). Цель этого предложения – решить проблемы и увеличить выручку за счет создания того, что KPMG Consulting называет Relationship Equity (Капитал взаимоотношений) – ценного персонализированного опыта клиента, который превращается в выручку и прибыль благодаря «улучшению» поведения клиента.

Компания KPMG Consulting предлагает основанные на EVC решения в следующих сегментах:

- Стратегия CRM
- SFA
- PRM, или управление каналами продаж
- EMA
- Контактный центр/CIC
- Поддержка клиентов и выставление счетов

Это классические разделы CRM – четкие традиционные предложения решений. Здесь нет абсолютно никаких сомнений. Но предложения идут глубже. Это будет видно у всех пяти обсуждаемых в данной главе провайдеров – солидные вертикальные специализации. Внимательно обдумайте их – это будет иметь вес при выборе провайдера. В процессе выбора провайдера спрашивайте о предметной специализации, имеющейся для вертикально организованных структур. Это может предопределить успех или неудачу проекта.

Решения от KPMG Consulting выглядят внушительно, поскольку обеспечивают средства, специализированные по отраслям и разработанные на основе опыта работы с каждой вертикалью. В табл. 16.1 приведены примеры таких средств.

Другие вертикальные структуры, где специализируется компания:

- Системы жизнеобеспечения (коммунальные службы)

- Непрерывное и дискретное (партионное) производство
- Охрана здоровья
- Сервисные услуги
- Транспорт
- Образование
- Телекоммуникации и связь
- Фармацевтика

Но даже при этом широком, но все же очень внятном, высокоспециализированном комплексе предложений, реализация предложения остается центральной задачей, хотя имеется множество уже готовых решений. Это значит, что KPMG Consulting обязана добиваться выполнения задачи. По стандартам компании успешное решение задачи включает и принятие клиентом, т. е. пользователи работают с системой, а руководство довольно этим. В свою очередь, финансовый директор доволен, потому что проект укладывается в сроки и бюджет, и результаты соответствуют эталонам в системе показателей по ROI. KPMG Consulting может уйти, довольная тем, что знания влились в процесс мышления и базы данных клиента. Отсюда и удовлетворенность клиента, и 96% удерживаемых клиентов из 150 крупнейших.

Таблица 16.1. Примеры решений от KPMG Consulting, специализированных по отраслям

Вертикаль	Специализированные средства
Страхование	Модели решений для требований выплаты страховок; GLB/Privacy Response (Закон Грэмма-Лича-Блайли 1999 г. – стандарт отклика на запрос защиты частной информации)
Банковские услуги	Управление финансовыми средствами; управляемые услуги финансового советника; GLB/Privacy Response
Розничная торговля	E-Channel (витрины); беспроводные возможности; решение для торговых точек
Высокие технологии	Конфигураторы
Госсектор	Внутренняя безопасность; обслуживание граждан

Партнеры по CRM

У KPMG Consulting одна из наиболее сложных структур альянсов среди моей «пятерки лучших». Пожалуй, в этом она уступает лишь IBM Global Services. Имеется четыре категории альянса («стратегический», «предпочтительный», «формирующийся» и «дополняющий») и три типа (ПО, оборудование и стратегия). Критерии отнесения к категории определяют-

ся размером партнера, долей в выручке, влиянием на доходы по оценке самой KPMG Consulting, взаимными обязательствами выделения средств, долей привлеченного внимания и повторяемостью успеха. В табл. 16.2 приведены избранные альянсы 2002 г.

Интересно здесь то, что KPMG Consulting удается успешно работать со всеми из них. Компания получила звание Gold Star Distinction Siebel Partner (партнер Siebel с золотой звездой за отличие), добившись темпов роста 300% бизнеса с Siebel; является партнером номер 1 для Oracle CRM, так же как для KANA и E.piphany. Этот список говорит о партнероцентричности компании.

Таблица 16.2. Матрица партнерств компании KPMG Consulting

Категория	Партнер по ПО	Партнер по оборудованию	Партнер по стратегии
Стратегический	Siebel, Oracle CRM, PeopleSoft CRM, SAP CRM		
Предпочтительный	KANA, E.piphany, Amdocs Clarify (неформально)		
Формирующийся	Comergent, Port, Interwoven, Vignette, Selectica		Peppers & Rogers Center for Data Insight (неформально)
Дополняющий	Microsoft	Cisco, Hewlett-Packard, Compaq	

Культура

К 2004 г. KPMG Consulting пришлось сменить название, вернув сокращение KPMG исконному владельцу – аудиторской фирме. В поисках нового названия фирма, которую KPMG Consulting наняла, чтобы найти бренд, провела опрос клиентов и разных других лиц о качествах бренда. Другим словами, задавался вопрос: «Какие качества вы связываете с KPMG Consulting?» Результаты указывали на достаточно выделяющуюся среди «пятерки лучших» культуру. В подавляющем большинстве клиенты отвечали «хорошие ребята», которые «заботятся о клиентах» и «с ними приятно работать».

Брюс Калберт – яркий представитель компании в этом отношении. Он попал в точку, сказав: «У нас есть цели бизнеса, которые должны быть достигнуты. Но каждый день я работаю с живыми людьми, живущими реальной жизнью. Я не могу забывать об этом». Он никогда и не забывает, и это отражается на качестве практической работы по CRM. Откуда же еще взяться их высоким показателям удержания клиентов!

Среди сотрудников компании очень много ее бывших клиентов. Это кое-что говорит об уровне удовлетворенности клиентов и твердом намерении поддерживать его.

У меня многолетний опыт работы с KPMG Consulting по различным направлениям. Работают они всегда высокопрофессионально, внимательно к заказчику, никогда не заботясь о статусе; они нацелены на выполнение своих задач, не забывая о том, с кем работают. Вот одно личное воспоминание.

Несколько лет назад я писал книгу о PeopleSoft, для которой понадобилось много технических сведений. Работа с несколькими членами «большой пятерки» по бизнес-проектам, не связанным с CRM, принесла мне часть материала. Я дал знать своим партнерам в «пятерке», что мне нужна помощь в написании книги. Единственной откликнувшейся компанией оказалась KPMG Consulting, причем в объеме, намного превышающем то, что могло доставить ей какую-то выгоду. Там собрали группу специалистов под руководством менеджера по маркетингу, которая выдала мне восемь глав как раз вовремя, чтобы книга смогла выйти в срок. Это было выгодно компании, но вовсе не настолько, чтобы оправдать столь высокий уровень реагирования. Мне пояснили, что я и компания, с которой я в то время работал, – их хорошие партнеры, и помощь оказана в порядке благодарности. Это я и называю корпоративной культурой. То же самое, в больших и меньших масштабах воспроизводится в этой достойной фирме повсюду. Даже бывшие сотрудники, с которыми я беседовал за последний год или около того, могли сказать только хорошее. Хотел бы я, чтобы обо мне так вспоминали. Эту компанию помнят.

KPMG Consulting: заключение

С 2002 г. CRM-бизнес компании KPMG Consulting заслужил высшее положение в правом верхнем квадранте Magic Quadrant от Gartner Group. Это говорит о многом, согласно критериям Gartner. По своим критериям я бы тоже поместил KPMG Consulting в правый верхний квадрант. Культура, качество и сила компании говорят сами за себя.

Deloitte Consulting (www.dc.com)

У фирмы Deloitte Consulting хорошая репутация в мире консалтинговых услуг. Будучи партнером многих уважаемых почтенных заведений, это один из первейших в мире провайдеров CRM-услуг с 34 практикующими отделениями-участниками, что на их языке означает практики в 34 регионах мира. Они прекрасно обслуживают клиентов.

Видение перспективы, стратегия и направление движения

Видение этой компании-провайдера базируется на прочных финансовых корнях. Прямое цитирование их CRM-практиков:

> Мы считаем, что стоит заниматься только теми CRM-проектами, которые непосредственно создают акционерную стоимость. Наша цель – стать лучшей в мире консалтинговой фирмой CRM по работе с клиентами ради создания капитала акционеров.

Придерживаясь этого воззрения, фирма привлекла персонал и разработала культуру под это видение перспективы. Цели непременно увязываются с созданием акционерной стоимости. Демонстрируется весомый серьезный подход к достижению заявленной цели.

Стратегия компании формируется исходя из способов повысить выручку с учетом реалий. Например, экономика вялая. Значит, компании будут внимательно изучать возможности сокращения расходов. Обосновать методику сокращения расходов легче, чем методику повышения выручки, однако (и именно этим выделяется Deloitte Consulting) «сокращение расходов не создаст устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочном плане». Компания также понимает, что в периоды застоя в экономике удержание клиентов и повышение выручки от существующих сегментов клиентов – то, что лучше всего послужит компании. Поэтому компании удалось придерживаться долгосрочной перспективы, работая в условиях реальной жизни, сложившихся на данный момент. Это дает им уверенное направление движения. «Из универсального средства повышения выручки CRM превратилась в более целенаправленные решения для преодоления различных проблем бизнеса», – говорит Стив Пратт (Steve Pratt), управляющий партнер в глобальном CRM-бизнесе Deloitte Consulting.

Подход и предложения

Предложение компании в 2002 г. – широкое, одновременно остающееся строго нацеленным. Компания стремится инвестировать в ряд вертикальных рынков, в том числе в автомобильную промышленность, высокотехнологичные производства и науки о жизни – последнее на моей памяти не встречалось. Создается решение для отрасли беспроводной связи.

У Deloitte Consulting есть мощный набор инструментов, разработанный для обеспечения реальной акционерной стоимости в предлагаемом проекте. Свою концепцию они воспринимают абсолютно буквально! Перед началом любого проекта выполняется аудит ценности (Value Audit), чтобы убедиться в наличии существенной стоимости, которую нужно превратить в фактическую для клиента. Если выявляются изъяны, компания способна устранить их до начала фактического выполнения проекта.

Как у любой другой компании, их партнерства сильно влияют на процесс выбора пакета приложений. Если это целесообразно, они рекомендуют пакет партнера. Конечно, партнеры не выбираются наугад или как попало. Выбор делается на основе полезности. С учетом всеобщности подхода компании, выбранные ими партнеры по CRM вписываются в модель. К тому же компания не ограничивается только своими партнерами, если считает что-то полезным для клиента.

Следующий шаг подготовки проекта – разработка «дорожной карты» (roadmap) CRM, индивидуализированной для каждого заказчика. Этот подробный «маршрутный лист» может, к примеру, содержать блоки, описанные в табл. 16.3. Затем используется ряд устоявшихся лучших практик и инструменты, разработанные для реализации «дорожной карты». К ним относятся инструменты планирования, выполняющие диагностику CRM или оценку ROI. Компания обеспечивает управление программой и специфические для отраслей направления и планы. Постоянно, вплоть до фактической сдачи системы CRM, происходят обмен и передача знаний как часть методологии компании. Обеспечиваются отработка изменений и всесторонние преобразования стратегии и бизнес-процессов. Будут внедрены все необходимые технологии, включая новые приложения, интеграцию с имеющимися системами и системами третьих сторон, поддержку хранилищ данных и консолидации данных. Если решение использует интернет-архитектуру, будут обеспечены ее внедрение и соответствующие оболочки, позволяющие ее использовать. Во время выполнения проекта CRM, особенно на завершающем этапе, компания совместно с клиентом работает над популяризацией и продвижением системы как внутри компании заказчика, так и вовне, так что систему хорошо воспринимают пользователи – и сотрудники заказчика, и его клиенты.

Партнеры по CRM

У Deloitte Consulting широкий спектр партнеров по CRM и связанных с CRM, среди которых:

- PeopleSoft
- SAP
- Oracle
- E.piphany
- Siebel
- Broadvision
- Vignette
- Roundarch
- IBM
- Mastek

Культура

Лучше всех описала свою культуру сама Deloitte Consulting: «коллегиальность». Не слишком формальная, не очень свободная, высокопрофессиональная. Компания получает призы и награды, текучесть кадров в ней на 5% ниже, чем у ее прямых конкурентов. В течение четырех лет подряд компания попадала в список ста лучших мест работы США (журнал «Fortune»), получала приз Optimas журнала «Workforce» как пре-

Таблица 16.3. Хороший пример «дорожной карты» CRM от компании Deloitte Consulting

Цели бизнеса	Стратегия CRM	План проекта	Выигрыш бизнеса	Обоснование целесообразности/Анализ рисков
Увеличение EBITDA (Earn Before Income Tax, Depreciation and Amortization)	Единое представление клиента	Подробный план разработки, внедрения, управления изменениями и развертывания	Измеряемые метрики уровня сервиса и показатели деятельности: рентабельность по EBITDA, удовлетворенность клиента, операционные расходы; средняя доходность на клиента (ARPU)* Расширение бренда	Приоритезированный перечень инициатив
Рост выручки	Сегментированная база клиентов	Прогноз расходов на инфраструктуру, операционных расходов и расходов на обслуживание	Усовершенствованные процессы продаж/маркетинга/исполнения	Подробный план разработки, внедрения, управления изменениями и развертывания
Увеличение доли рынка	Стандартизация опыта клиента	Организация проекта, набор персонала и план руководства		Прогноз расходов на инфраструктуру, операционных расходов и расходов на обслуживание
Ускорение темпов роста числа подписчиков	Персонализированные предложения			

* ARPU (Average Revenue per User) – средняя доходность на клиента, наиболее употребительный показатель в рознице.

красное место работы. В Англии и Австралии тоже считают эту компанию одним из лучших мест работы (награда газеты «Sunday Times»).

Изобилие похвал. За что такое признание? Какая культура помогла заслужить его? Культура «большой пятерки», подразумевающая «голубую кровь»; однако сотрудники компании совсем не такие. Признанием платят за клиентскую удовлетворенность и достойный сервис. Это осознанно разнообразная культура, и не только этнически. Целенаправленно набираются сотрудники, которых считают «хорошими людьми». Преобладающая ориентация на бизнес-аспект CRM, обеспечение четкого понимания предположения ценности, которое дает CRM. Об этом написана очень интересная и занимательная книжка по CRM «How to Eat the CRM Elephant» (Как съесть слона CRM), представляющая простой и ясный взгляд на CRM. На начало 2002 г. было распространено свыше 25 000 ее экземпляров на разных языках. Кого заинтересовала эта книга, пришлите мне сообщение по e-mail на *pgreenberg@live-wire.net* или *paul-greenberg3@comcast.net*. Сделаю, что смогу, чтобы раздобыть для вас экземпляр. Книга того стоит.

Deloitte Consulting: заключение

По мнению Gartner Group, Deloitte Consulting показала себя стабильно осуществляющей свой план, в совершенстве видящей перспективу и способной реализовать это ви́дение. Инструментарий, методология и стратегия, предоставляемые компанией клиенту вкупе с коллегиальной, разнообразной и доброжелательной культурой делают адрес компании одним из лучших, по которому вам сто́ит обратиться, созрев для CRM.

Провайдеры аутсорсинга

Часто это компании, которые начинали как подрядчики государственных структур или поставщики оборудования, а затем выстроили крупное подразделение услуг на базе продаж оборудования и перепродажи ПО. С годами они осознают прибыльность и ценность продажи услуг и либо берутся за развитие организаций профессиональных услуг, либо приобретают фирмы, специализирующиеся на услугах в определенной области. Они никогда не отрываются от своих «корней» – оборудования, даже когда доминантой становятся услуги.

С таким сочетанием оборудования/ПО/услуг эти компании идеально подходят для аутсорсинга. Они могут взять на себя те участки работы, которых самим заказчикам лучше бы не касаться. Например, компания Unisys получает свыше 70% своей шестимиллиардной выручки от услуг, обеспечивая оборудование, ПО и услуги для обработки всех 250 млн. налоговых деклараций каждый год. Разве не поразительно? Какой же мощью информационных технологий нужно обладать для этого! Налоговая служба не занимается обработкой, она занимается обслуживанием клиентов, рассмотрением отдельных деклараций, аудитом и т. п.

Но базовые функции – ввод, распознавание получения декларации и ее направление на нужный адрес – переданы на контракт в Unisys и выполняются в ее центрах обработки данных. Теперь три выбранных мной подрядчика аутсорсинга.

CSC (www.csc.com)

Подразделение консалтинга компании CSC – заметный игрок в сфере CRM. С 2002 г. партнер CSC и управляющий директор североамериканской CRM-практики Стив Олайха (Steve Olyha) поднял и продолжает строить четко направленную CRM-практику, демонстрируя прицельную точность видения и подхода к рынку.

CSC зародилась в 1959 г., получив небольшой контракт от Honeywell на разработку транслятора для бизнес-языка. Через 5 лет выручка достигла 4 млн. долларов и компания стала первой фирмой ПО с листингом на одной из главных фондовых бирж. Уже тогда компания стала ориентироваться на госсектор, обеспечивая ПО, услуги и оборудование федеральному правительству. Очень мудрое решение.

В 1990-х компания вышла на рынок аутсорсинга, чему способствовал контракт на 3 млрд. долларов с General Dynamics. Сегодня CSC – гигант аутсорсинга, входит в список Fortune 500, глубоко проникнув на рынки государственного и коммерческого сектора, с вертикальной специализацией в финансовых услугах, здравоохранении, химии, отрасли потребительских товаров и услуг. Все это выражается в числах: оборот 11,3 млрд. долларов и 68 000 сотрудников (2001 г.) – очень неплохо выражается, надо сказать.

Видение перспективы, стратегия и направление движения

Видение CRM компанией CSC согласуется с общим видением корпоративных перспектив и направления движения. По словам того же Стива Олайхи, «полное завершенное решение на рынке CRM обеспечивается с помощью ограниченного заданного круга стратегических партнеров». Это емкое определение довольно типично для взглядов компании на мир CRM. У нее есть сильная, специализированная по сегментам рынка стратегия, которая не слишком меняется. Таким образом, они могут сосредоточиться на предоставлении наилучших возможных услуг с твердым знанием предметной области, причем не только для вертикальных рынков, но и для их внутренних сегментов. Например, нацеливаясь не на все здравоохранение в целом, а на изготовителей медицинской аппаратуры и фармацевтики. Это и есть специализация. Но компания идет дальше. Стратегия CRM компании – работать внутри вертикально интегрированных компаний, решая конкретные проблемы бизнеса. Например, работая с клиентами из отрасли упакованных потребительских товаров, компания обнаружила неэффективность в управлении продвижением торгов-

ли на сумму около 73 млрд. долларов. Выявив эту проблему, CSC вложила средства и разработала SFA-решение на основе управления фондами для торговли, используя технологию франт-офиса Siebel для поддержки перестроенных процессов, обеспечивающих выигрыш в производительности. Теперь компания может предложить клиентам отлично отработанные профессиональные знания и компетентность в данной области – очень редкие, но необходимые для решения чрезвычайно дорогостоящей проблемы знания. Конкретная задача этого решения – кардинально повысить эффективность использования 15–18% выручки, которые компании, производящие упакованные потребительские товары, обычно тратят на стимулирование и продвижение торговли. Обоснование этого решения настолько хорошо проработано, что компания может спланировать состоятельное бизнес-предложение, предусматривающее для компании с миллиардным оборотом экономию расходов около 12 млн. долларов в первый же год реализации. Само решение включает стратегии стимулирования торговли, перестройку процессов и организационной структуры, выбор технологии и внедрение.

Подход и предложения

Прицельная точность видения перспектив, стратегии и партнерств распространяется и на подходы и предложения компании. CSC предоставляет CRM-услуги уже упомянутой отрасли упакованных потребительских товаров, автомобильной промышленности, медицинскому приборостроению и фармацевтическим фирмам в вертикально интегрированном рынке товаров здравоохранения, а также располагает солидными предложениями в секторе финансовых услуг, особенно банковских. Для автоматизации работы торговых представителей в сфере финансовых услуг используется продукт Siebel. Для контактных центров применяется KANA. Вот и все. Это результат невероятно мощной концентрации на нескольких рынках внутри рынков.

CSC остро осознает, что успех ее предложений зиждется на увязке интересов самой компании и ее стратегических партнеров по технологиям. У этой увязки есть три стороны:

Увязка на уровне руководства. Руководство высшего уровня должно быть в согласии с CSC по всем вопросам — от стратегии до подходов. Оно должно согласиться со сроками и усилиями, необходимыми для партнерских взаимоотношений, и быть готовым к соответствующим инвестициям. Культурное сродство двух организаций также должно удовлетворять руководство, как и группы специалистов, выполняющих работы. В этом нет ничего нового или отличного от общепринятого.

Совместные разработки. Здесь уже есть отличие от общеизвестного. Чтобы совместное взаимодействие давало конкурентное преимущество, обеспечивающее высокую долю выигранных контрактов и прибыль, партнеры должны быть готовы инвестировать в разработку решений, специализированных по сегментам рынка (например, реше-

ние для стимулирования торговли потребительскими товарами или разработка нового решения «телефонный номер спасения 311» для местных и региональных правительств с PeopleSoft). Критически важно, чтобы эта совместная разработка также ускоряла внедрение и сбор бизнес-результатов вместо попытки строить новое решение для нового сегмента всякий раз, когда выигрывается контракт.

Региональные взаимоотношения. Еще один отличительный признак. CSC придает огромное значение установлению взаимоотношений на территории ее партнеров-производителей. Например, нацеливаясь на государственный сектор с партнером PeopleSoft, компания знакомится с работниками PeopleSoft в этой географической зоне. Неважно, кого из высшего руководства вы знаете – эти люди не собираются помогать вам решить проблему в регионе. Если CSC работает с клиентом по внедрению ПО PeopleSoft в Атланте (Джорджия), то будет установлен контакт с юго-восточным отделением PeopleSoft, а не с генеральным директором.

Доля выигранных компанией CSC контрактов высока, потому что компания ставит вопросы, тесно связанные с разработкой хорошего технико-экономического обоснования проекта. Компания находит потенциальную ценность бизнеса, создает модель ROI, а затем составляет ТЭО. Но во всем процессе незримо присутствует еще один вопрос (совершенно серьезно): «Кто останется без работы, если все это не заработает?» Вопрос задается редко, но определяет политику заказчика в отношении очереди на увольнение. Политика всегда должна быть предметом внимания производителя ПО или провайдера услуг. Если это не так, то они не интересуются, как работает компания заказчика (т. е. ваша). CSC интересуется.

Партнеры по CRM

Вот действующие главные партнеры по CRM, хотя CSC начала обхаживать еще парочку других производителей CRM:

- Siebel
- KANA
- PeopleSoft
- SAP

Культура

Компания вполне обоснованно гордится своей корпоративной культурой. Для сегмента ИТ, где текучесть кадров 25–40% — вполне обычное явление (для консалтинговых услуг, не самой CRM), в подразделении CRM-практики компании CSC текучесть кадров не превышает 5%! Это почти на уровне SAS, о которой речь шла в главе 8. Замечательное достижение, просто ошеломляющее, потому что это не однократный, а постоянный показатель. Пять процентов – почти непостижимо в мире

умников, лояльных к клиенту и абсолютно не страдающих лояльностью к работодателю.

Как компания добивается этого? Подход к организации практики CRM своеобычен. Много сотрудников пришли не из сферы консалтинговых услуг. Вот что говорит Стив Олайха:

> «Консультанты обычно не слишком сильны в управлении людьми. Нам нужно было перенести культуру успеха в реальный рабочий коллектив, к людям».

Это означало не только поиск сотрудников вне консалтингового сектора, но и внимательное отношение к тем, кого приняли на работу.

Например, простая вещь – повышенное внимание к производительности, чтобы сотрудники отдавали себе отчет, что за хорошее исполнение и лучшие результаты они будут вознаграждены, т. е. достижения не будут проигнорированы. Руководство не только поощряло, но планировало и само проводило собрания, где обсуждались новации и претензии, или старые добрые посиделки с разговорами.

Это также означало персональное внимание. Думаю, каждый может вспомнить пару случаев, когда работодатель неожиданно проявлял личную доброту. Это остается в памяти. Не так уж сложно послать цветы на праздник или как знак сочувствия горю, но в мире ИТ это редкость. А в CSC это принято.

Польза бизнесу от подобной культуры огромна. Как и у SAS, здесь ниже расходы на обучение, поскольку не приходится все время готовить новых сотрудников. Но есть и гораздо большие выгоды. Это реальный случай, когда культура влияет на заказчика.

Поясняет г-н Олайха:

> «Общаясь с клиентом, я запускаю свой приятнометр и все время держу его прямо у сердца. Когда оба прибора работают в лад, клиент делает свой выбор по двум критериям – можете ли вы выполнить работу и хочет ли он с вами работать. Вот и все».

Когда вы покупаете приложение (или услуги), вы покупаете производителя (и его культуру). CSC – это хорошая покупка.

CSC: заключение

У CSC есть сильная стратегия CRM для вертикальных рынков. Если вы одна из таких вертикалей и заинтересованы в CRM, то CSC – явный победитель в этих категориях. Если же вы не попадаете в целевые области, но намереваетесь передать на контракт некоторые CRM-приложения, то все равно пообщайтесь с этой компанией. Если вы просто рассматриваете, как подойти ко всей этой CRM, попытайтесь убедить их переговорить с вами. У них есть много, что сказать и что дать.

Unisys (www.unisys.com)

Несколько лет назад при мысли об Unisys возникал образ крупного правительственного подрядчика по оборудованию. Тогда это была правильная ассоциация. Она верна и сейчас, но к старому образу нужно добавить услуги, электронный бизнес и CRM. Сегодня 74% бизнеса компании – услуги. Крепкая компания с более чем 6 млрд. долларов оборота и восходящая звезда на небосклоне CRM. Самые разные клиенты в государственном и коммерческом секторах. Очень полезная компания.

Видение перспективы, стратегия и направление движения

На первый взгляд, видение и стратегия компании Unisys и некоторых других, обсуждаемых здесь провайдеров услуг, поразительно схожи. Это тесная увязка предложений CRM-решений с высокой квалификацией в вертикальных рынках. Но если взглянуть чуть глубже, появляются разительные расхождения. Ви́дение вертикали и стратегия трактуются как выстраивание решений поверх уже сделанного. То есть как предложение уже имеющимся клиентам своей CRM. Для некоторых компаний это был бы скользкий путь, поскольку их базы установленных продуктов было бы просто недостаточно. Помните слово «крупного» в мысленной ассоциации? В случае Unisys это печать реальной компетентности. Посмотрим, что компания уже делает в более чем 100 странах мира:

- Работает с 200 авиакомпаниями, включая 18 из 25 крупнейших.
- Среди ее клиентов – 85% традиционных авиагрузоперевозчиков. Unisys обеспечивает 36% всей обработки авиатранспортных накладных во всем мире.
- Среди ее клиентов – 41 из 50 крупнейших банков мира.
- Половина страховщиков мира – ее клиенты.
- Обрабатывает 50% банковских чеков всего мира.
- Девять из десяти крупнейших телекоммуникационных компаний – ее клиенты, причем Unisys обрабатывает 18% голосовых сообщений в мире, 30 млрд. голосовых сообщений/данных в год.
- Обрабатывает 250 млн. налоговых деклараций в год.
- 1500 федеральных, штата и местных правительственных агентств – ее клиенты.
- Обслуживает более 200 газет в 18 странах мира.

Должно быть, приходится вертеться. Несомненно, работа только с ее базой уже имеющихся клиентов может быть предметом зависти любой компании.

Сильные вертикали есть в сфере финансовых услуг, связи и коммерческих секторах, таких как издательский бизнес и транспорт, а также в сек-

торе государственных услуг. В каждом секторе Unisys может предоставить различные каналы для обеспечения внедрения своей CRM, от традиционного порядка, управляемого заказчиком, до похожих на ASP схем и полноценного аутсорсинга. У компании не просто есть решения – она располагает оборудованием, ПО и услугами, обеспечивающими полный замкнутый сервис и техническое сопровождение на весь срок службы.

Подход и предложения

Следствие глубокой приверженности Unisys знаниям в предметной области – некоторые инновационные подходы к CRM. Одна из особых практик, по-видимому, эксклюзив Unisys, применяется на стадии планирования CRM. Это рабочий семинар «разработки сценария» на уровне руководства. Увлекательный метаподход, который уже принес прекрасные плоды.

Другой пример отхода от традиционных стратегий – использование моделирования и тенденций, отличное от дедуктивной интерпретации прошлых тенденций. Смысл не в том, чтобы прогнозировать влияние CRM на тот или иной фактор, а в подходе к CRM с учетом конкретных «формирующих факторов», на которые воздействуют мировые события, глобальный бизнес и социальные схемы. Короче, это индуктивный процесс создания контексто-зависимых бизнес-моделей, в которых можно применять CRM. Например: как применить CRM в отрасли авиаперевозок и как «повернуть» ее, чтобы справляться с вероятным раздражением пассажиров из-за задержек в результате усиления мер безопасности после событий 11 сентября? Когда возможный сценарий обретает форму и определены возможности применения CRM, наступает следующий этап, на котором обсуждается готовность клиента действовать соответственно сценарию. Если участники-руководители решат наложить организационное ви́дение на выработанный ими сценарий, то понадобятся стратегический план и план реализации. Совещания по созданию сценария очень динамичны и обеспечиваются специальной группой сотрудников компании, возглавляемой Майклом Чучмачем (Michael Chuchmuch), глобальным директором стратегического планирования и замдекана корпоративного университета Unisys. На совещание в Австралии (2002 г.) собрались около 25 руководителей высшего ранга из различных австралийских компаний и, несмотря на совершенно разные отрасли, пришли к выводу, что, работая над своими инициативами в области клиентского сервиса, они не получают реального вклада клиентов. До совещания никто из руководителей этого не осознавал. Процесс такого обсуждения динамичен и интерактивен и опирается на конструктивный обмен мнениями между участниками. Это приносит CRM-контракты компании Unisys и решает проблемы. Воистину, беспроигрышный вариант.

В стратегическом подходе Unisys сделала любопытный поворот. Как только сценарий создан и появился потенциальный заказчик работ по CRM, выполняется большое, как бы это сказать, параллельное плани-

рование, когда в процессе изучения имеющегося у клиента потенциала разрабатывается долгосрочная стратегия и одновременно быстро снимаются сиюминутные проблемы.

Все начинается с интерактивных обсуждений и ликбеза по CRM, включая высшее руководство и другие заинтересованные стороны. Когда Unisys убедилась, что все это достигло цели, можно приступать к оценке ценности.

Свой подход к этой самой оценке ценности компания называет управлением ценностью клиента (CVM – Customer Value Management). Одной из первых ступеней в этом подходе было определение «отличительных признаков» («differentiators»), как именует их Unisys, т. е. тех нужд и запросов, понимание и удовлетворение которых сделают заказчика довольным, решат его задачи и обеспечат достижение его целей. Эти запросы и нужды выводятся из пожеланий вероятных реальных пользователей системы, не только высшего руководства или принимающих решения сотрудников. Например, возможны обсуждения насущных нужд с персоналом контактного центра или с сотрудниками маркетинга и продаж. Когда и это сделано, Unisys переходит к рассмотрению характеристик продуктивности клиентских сегментов, связанных с этим услуг и их рентабельности. Затем определяются ресурсы (процессы) предприятия и средства реализации (технология, организация и инвестиции), необходимые для получения ожидаемых заказчиком результатов.

Процесс очень сложен, потому что все время взвешиваются происходящие взаимодействия. Дик Фредериксон (Dick Frederickson), управляющий руководитель CRM в Unisys, удачно назвал это работой «с комбинацией восприятия и классической сегментации клиента» с целью «отыскать те ценнейшие моменты истины», т. е. самые важные и наиболее устойчиво повторяемые взаимодействия. Для этого в процесс CVM встроена экспертиза на основе детального раскрытия и анализа информации (due diligence), поскольку заказчик должен видеть разницу между восприятием и реальным положением в его компании. Если этого понимания нет, то на каком-то более позднем этапе процесса возникнет резкое отторжение.

После всего этого можно строго очертить рамки проекта. Обычно клиентам хочется чего-то, потому что это можно сделать, а не оттого, что это ему действительно нужно. Процесс CVM дает представление о структуре и таким способом позволяет более точно очертить проект. Это первый шаг в определении стратегии CRM для компании-заказчика. Здесь ставится вопрос: «Есть ли разрывы, которые можно устранить средствами с низким риском, одновременно определяя, реализуя, постоянно оценивая и переопределяя более масштабную стратегию для предприятия?» Самое простое и не рискованное – создать решения для этих «болевых точек». Unisys осваивает эту любопытную гибридную перспективу, решая проблемы, которые можно снять быстро – за 60 дней. Внедряются тактические решения и укрепляется доверие, а тем временем реализуется полномасштабная стратегия всего предприятия. Например, в одном

из случаев, едва Unisys начала разворачивать CRM-проект контактного центра для всего предприятия, у заказчика обнаружилась большая перегрузка по вызовам. В качестве временного решения, до формирования полной картины, установили систему управления персоналом – Workforce Management. Это временное решение снимало локальную проблему, не выходя за рамки общего стратегического плана.

Партнеры по CRM

Список действующих партнеров невелик, узкий круг избранных ориентирован на контактные центры и центры взаимодействия с клиентами (CIC). Почему это так, станет ясно, если посмотреть на клиентов, упомянутых в предыдущем списке.

- Siebel
- Avaya
- Cisco
- Genesys
- I3 (Interactive Intelligence, Inc.) (Замечу: Эта компания также ориентируется на CIC с применением своих приложений управления взаимодействиями)

По отдельным проектам Unisys также работает с PeopleSoft, Oracle и SAP.

Культура

У Unisys удивительная корпоративная культура, и 87% сотрудников компании, очевидно, согласны со мной, поскольку на внутренний опрос о культуре компании ответили положительно. К чести Unisys, претензии остальных 13% воспринимаются серьезно и принимаются меры по их удовлетворению.

Чем же замечательна Unisys? Это единственная встретившаяся мне за долгое время компания с культурой, в огромной степени ориентированной на знания. Компания неуклонно и постоянно обучает и повышает квалификацию своих консультантов, привлекаемых отделением глобальных отраслевых услуг, в которое входит и подразделение CRM. Все консультанты этого отделения по всему миру обязаны пройти несколько специальных курсов согласно выбранной специализации, содержание которых разрабатывается и управляется корпоративным университетом Unisys. На момент издания этой книги пост, эквивалентный директору глобального обучения, занимал уже упоминавшийся г-н Чучмач. Идея организации этого университета состоит в обеспечении образования, которое должно привести к формированию исключительных индивидуальных профессиональных качеств, как специальных (технические и функциональные знания), так и личных (общение и разрешение проблем). Процесс непрерывного образования с культурными стимулами к обучению и даже обучением в приказном порядке является ярко

выраженным направлением в работе отделения глобальных отраслевых услуг. Смысл всего этого начинания – предоставить привлекаемым консультантам свободу в достижении успеха или неудачи и обеспечить средства повышения шансов на успех. Говорит Дик Фредерексон: «Раз в неделю дается веревка. Каждый волен сплести из нее баскетбольную корзину или повеситься». Хорошее корпоративное образование означает, что плетение баскетбольных корзин – популярное занятие в Unisys.

Unisys: Заключение

Unisys – один из самых динамично растущих провайдеров услуг CRM. Доступ к огромнейшей базе клиентов с установленными системами компании делает ее стратегию состоятельной, хотя для большинства других компаний это означало бы почти гарантированную неудачу. От других провайдеров услуг эту компанию отличает приверженность образованию. Ее подход к CRM – изобретательный, масштабный и очень творческий. Клиенты обеспечат их заказами на долгие годы вперед.

IBM Global Services (www-1.ibm.com/services)

IBM Global Services (IGS) – наверное, крупнейший провайдер услуг CRM в мире. Я утверждаю это без точных цифр, поскольку обычно фирмы не хотят раскрывать их. Но сам размах отражает доступ к невообразимым CRM-ресурсам. Их CRM-клиенты исчисляются тысячами; на момент написания книги компания предприняла крупнейшее глобальное развертывание продукта Siebel в истории. Эта компания делает все масштабно, открывая клиенту самую широкую дорогу из тех, что могут дать остальные провайдеры, отобранные для этой главы.

Это настолько крупная структура, что в ней даже есть команды CRM-специалистов по отраслям и секторам, которые могут обмениваться знаниями между собой. Но даже при таком обобщенном подходе для отдельных заказчиков могут быть сформированы специализированные решения. Эта компания – один из самых заметных и признанных провайдеров услуг в мире.

Видение перспективы, стратегия и направление движения

Об этом хорошо сказала Пегги Кеннелли (Peggy Kennelly), вице президент по решениям продаж и поддержки (Sell & Support Solutions) подразделения инновационных бизнес-услуг (Business Innovation Services): «Рынок предыдущих лет поставил серьезные проблемы и изменил подход клиентов к приобретению систем. Интерес к долгосрочным проектам снизился. Налицо стремление реализовывать масштабные проекты постепенно, небольшими этапами, чтобы распределять расходы». Этот взгляд идет вразрез с идеальной схемой продажи CRM компании, но свидетельствует о реалистичности сегодняшнего подхода IGS к страте-

гии выхода на рынок. Компания заинтересована в разработке цельной стратегии и ее реализации по управляемым этапам. Например, в идеале, заказчик, обратившийся к услугам IGS, последовательно проходит следующие этапы:

1. Консультирование руководства с целью определения основных задач CRM.
2. Изучение бизнес-процессов и, возможно, некоторая их перестройка при необходимости.
3. Стратегия CRM, основанная на конкретных точках соприкосновения с клиентами.
4. Стратегия внедрения.
5. Анализ рассмотрения ROI для обоснования стратегии CRM.

Далее это пропускается на уровень отделов или департаментов. После наполнения этого плана реальными мероприятиями изучаются операционные процессы (автоматизация работы торговых представителей, автоматизация маркетинга, транзакции контактного центра) и для реализации каждой из этих бизнес-операций разрабатываются специальные планы внедрения. Параллельно разрабатываются планы анализа клиентов и создаются централизованные хранилища информации о клиентах, которая может быть организована наподобие данных о товаре, определяемых по его штрих-коду.

Когда эти фазы завершены, следующим этапом идеального стратегического проекта IBM стала бы установка приложений, означающая хостинг, аутсорсинг, непосредственную настройку и обновление – смотря что понадобится.

В сопровождение и обеспечение этого стратегического планирования и внедрения включаются серьезные силы IGS. IBM может обеспечить абсолютно все, включая оборудование, ПО, передачу знаний и соответствующее электронное обучение, и даже финансирование. Они даже могут профинансировать CRM-проект клиента. Это полностью самодостаточная структура, что делает ее очень важной в сегодняшних условиях для CRM, пока экономика восстанавливается. Ее видение полной цельной CRM фактические реализуемо на уровне, который большинство других компаний даже не пытается вообразить.

Подход и предложение

Подход и предложение IGS начинаются с выделения особой группы специалистов предметной области (SME – subject matter expert) в каждой отрасли. Эти специалисты определяют главные аспекты каждой отрасли, которые они называют «большими играми (big plays)» отрасли, и для каждой из них вырабатывается тема решения, устраняющего крупные болевые точки в данной отрасли.

Чтобы подробней рассмотреть эту ситуацию, рассмотрим пример трех секторов:

Дистрибуция (розничная торговля). Очевидно, что розничная торговля должна ублажать каждого клиента в отдельности. Для нее «большая игра» – персонализация. Схема, предлагаемая в IGS, – это «предельная персонализация клиента», используемая как для продаж розничным дистрибьюторам, так и для предоставления конкретных настраиваемых услуг. Набор определяется специалистами предметной области и заказчиками.

Финансовые услуги. Как говорилось в главе 8, на рынке финансовых услуг основное направление – предотвращение сокращения клиентской базы компаний финансовых услуг, вызываемого не только уходом клиентов, но и уменьшением вложений клиентских средств в инструменты данной компании финансовых услуг. Одной из «больших игр» в этом секторе является так называемое «управление ценностями», использующее информационную бизнес-аналитику, чтобы обеспечить максимальные клиентские инвестиции. То есть в формировании услуг, подходящих для конкретных клиентов, важную роль играет аналитика.

Промышленность (автомобильная). В этой отрасли тема для IGS – «забота о клиенте повсюду», включая все связанное с автомобилем – от выезда с продажной стоянки до поломок. Для сравнения, у компании Ford есть пакет услуг Total Care, включающий предоставление другой машины взамен ремонтируемой. Если ваша машина сломается в любой точке страны, Ford придет и вытащит вас. IGS четко ориентирована на такое покрытие.

Главная движущая сила этих «больших игр» – конечный клиент.

Другим аспектом подхода IBM является фокус на поддержание постоянства взаимодействия по завершении внедрения. Например, я обращаюсь через Интернет в компанию Marriott Hotels (Отели Мариотт) насчет подарочного сертификата Mariott, с которым у меня проблема. Когда я звоню представителю клиентского сервиса (CSR – Customer Service Representative), у того уже есть все записи обо мне как о клиенте, полученные при накоплении зачетных баллов для получения подарочного сертификата в Интернете. Увязка работает в обе стороны, т. е. с одними и теми же данными клиентского опыта, независимо от способа контакта, будь то e-mail, Интернет или телефон. Интернет дает мне те же данные, что e-mail или агент по телефону.

Добиться этого IGS компании позволяет четко выработанная методология. Они – чемпионы повторного использования активов, часть которых можно получить по лицензии, а другие предназначены для внутреннего использования только при внедрениях. Методология называется Global Service Metodology (а как же еще?!) и основана на работе над продуктом. Имеются специализированные настраиваемые пути для раз-

личных типов CRM-внедрений. Разработаны отраслевые формы, активируемые в CRM. Есть настраиваемые под заказчика компоненты, такие как особые определения бизнес-процессов контактного центра, используемые для формирования подхода к реализации технологии контактов с клиентами (CCT – Customer Contact Technology).

Когда IGS начинает работу по контракту с заказчиком, выполняются этапы, сформулированные за долгое время накопления опыта: запуск проекта, разработка плана проекта, определение расходов, разработка механизмов отслеживания проекта. Работа по продукту включает «управление организационными изменениями», как это именуется у консультантов, т. е. IGS объясняет заказчику, что для успеха CRM-проекта действительно необходимо планировать, а затем и реализовать изменения в культуре. Часто заказчик не соглашается с этой частью плана из-за небольшого повышения стоимости проекта за счет дополнительного специалиста по управлению организационными изменениями в группе. Оставляя в стороне расходы, я считаю, что такой отказ или непланирование изменений в культуре не дальновидно, поскольку подразумеваемые внедрением CRM перемены в культуре являются ключевым фактором успеха или неудачи CRM впоследствии.

Партнеры по CRM

Если перечислить абсолютно все партнерства IGS, то получился бы второй том этой книги. Это небольшое преувеличение, но есть партнерства с конкретными производителями по отдельным отраслям или даже корпоративным решениям. Например, одна из областей специализации IGS – производство упакованных потребительских товаров, поэтому создано партнерство с германской компанией CAS для работы с решениями по управлению стимулированием и продвижением торговли.

В табл. 16.4 приведены примеры широты партнерств IGS. Разумеется, это неполный список, куда не вошли сотни ее партнеров.

И вновь масштаб этой группы партнерств ошеломляет. Однако IBM хорошо справляется с ним и имеет четко определенные стратегические взаимоотношения. Ключевым публичным CRM-партнером является Siebel.

Таблица 16.4. Небольшой показательный пример: партнерства IBM Global Services по CRM

Общее	Контакты с клиентами	Клиентские решения Enterprise-уровня
Siebel, PeopleSoft, SAP, J.D. Edwards, KANA, Onyx	Avaya, Genesys, Nortel, Cisco	SAS Institute

Культура

Свидетельством культуры IBM является поразительно большое число сотрудников компании, имеющих стаж 20–30 лет и все еще работающих в ней. Лояльность – реальный показатель в IBM, в отличие от большинства других компаний отрасли. Культура в IBM Global Services (да и всей IBM, на самом деле) характеризуется акцентом на уважение, командный дух и лояльность, а также на верность как внутренним, так и внешним обязательствам. Есть много наград для сотрудников, преуспевших в удовлетворенности клиентов. Это звучит рефреном во всех должностных инструкциях. Текучесть кадров ниже, чем в среднем по отрасли. Я неоднократно слышал от ключевых фигур мира CRM, что они остаются с IBM из-за культуры компании.

Отклонения от этих культурных принципов можно обнаружить в любой компании, но мой многолетний опыт общения с IGS и ее предшественниками показал, что к таким отклонениям они относятся серьезно. Чтобы пояснить, как это работает, приведу ретроспективный пример. Несколько лет назад IBM полностью сменила план пенсионного обеспечения. В результате самыми ущемленными оказались ветераны со стажем 20–30 лет. Послышались громкие протесты этой категории лояльных, долго работавших сотрудников. В IBM прислушались и исправили положение, изменив пенсионный план, в результате чего пенсии ветеранов компании были защищены. Это нетипично для гигантских корпораций. Обычно работа в них не лишена недостатков. Но не в IBM. Здесь прислушиваются к сотрудникам. Поэтому цена акций компании почти невосприимчива к скачкам рынка. Успешные сотрудники означают успешную компанию с устойчивыми показателями. Эти показатели обеспечиваются культурой IGS.

IBM Global Services: заключение

IBM Global Services – один из наиболее признанных и, определенно, один из наиболее успешных провайдеров на рынке CRM. В этой сфере они могут все, даже, так сказать, оплатить свое внедрение с помощью различных схем финансирования – важный аспект в условиях слабой экономики. Высококвалифицированный персонал, развитые партнерства, глубокие практические знания.

Провайдеры приложений (ASP)

В 2001 г. рынок ASP оказался неудачным для инвестирования, в первую очередь из-за опасений, связанных с безопасностью и инфраструктурой. Нечего и говорить, что выросшая после событий 11 сентября озабоченность безопасностью практически поставила крест на судьбе многих ASP. Но несколько из них выжили и работали довольно успешно, потому что сумели развеять сомнения в отношении этого рынка. Я хочу кратко остановиться на одном из немногих успешных примеров, по-

скольку он показывает, как ASP может стать реальной альтернативой, особенно на рынке SMB.

Surebridge (www.surebridge.com)

Эта хорошо финансируемая компания ASP, основанная в 1997 г. Прадипом Хураной (Pradeep Khurana), предоставляет значительно больше, чем просто хостинг CRM-услуг. Охвачены бэк- и франт-офисы и еще кое-что. Для SMB поддерживается SalesLogix, для более крупных CRM-клиентов уровня ASP – Siebel, и хотя главным образом компания ориентирована на ERP от PeopleSoft, потенциально она может работать и с приложениями PeopleSoft CRM 8.0. Список продолжают приложения фирм Vignette, Great Plains, Solomon, Microsoft, Ariba и Cognos. Получается солидный набор приложений Enterprise-уровня для полного сервиса предприятий. Тяготея к рынку SMB, компания им не ограничивается (Siebel, PeopleSoft и Ariba). Она хорошо зарекомендовала себя, поэтому даже в условиях глубокого экономического спада 2001 г. сумела привлечь финансирование от партнеров на 15 млн. долларов – невероятное достижение с учетом почти нулевых инвестиций в ИТ в том году. Это говорит о надежности обслуживания и разумном предположении ценности.

Фирмы управленческого консалтинга

Имя им – легион, но в действительности выделяются лишь несколько. Обычно эти фирмы разрабатывают стратегии работы с клиентом для предприятий различных отраслей. От интеграторов их отличает то, что они не занимаются внедрением приложений конкретных производителей. Это стратеги и планировщики кампаний – настоящие ученые в реальном мире CRM, иногда выполняющие наиболее значительные исследования клиентов отрасли. Это короли и королевы часто неоценимых обоснований проектов. Ни в коем случае они не ориентированы на конкретного производителя. Хотя некоторые из них и замахиваются на выбор пакета ПО, это не то, в чем они действительно сильны.

Больше всего в этой категории меня беспокоит неимоверное количество обманщиков, претендующих на звание стратегов работы с клиентами, но таковыми не являющихся. Поэтому я назову того, кого считаю лучшим, и опишу парадигму этого класса. Мой подход к компании Peppers and Rogers Group можно использовать как шаблон для выбора консультанта по стратегии работы с клиентами (конечно, лучшей ставкой будет сама Peppers and Rogers Group).

Конечно, есть и другие достойные упоминания фирмы, такие как Seybold Group, управляемая автором и стратегом Customer.com Патрисией Сиболд при значительном вкладе Ронни Маршак (их подход к CRM приведен в главе 1). Есть также фирмы управленческого консалтинга, CRM-прак-

тики которых обслуживают часть их функций[1], например McKinsey. Но у McKinsey Consulting более разносторонняя практика, чем у описываемых здесь компаний. Стратегия CRM не единственное, чем они занимаются.

Peppers and Rogers Group (www.1to1.com)

Эта компания, основанная Мартой Роджерс (Martha Rogers) и Доном Пепперсом (Don Peppers), стала прародителем взаимоотношений с клиентом по схеме «один к одному». Этот термин они придумали в 1993 г. в своей основополагающей книге «The One to One Future». В последующие годы они написали еще четыре бестселлера, создали процветающую фирму консалтинговых услуг с международным размахом и основали журнал, который стоит почитать («1to1 Magazine»), и веб-сайт, на который стоит зайти. Привлекает их корпоративный стиль и высокопрофессиональная, дружелюбная культура. Их рекомендации дают заказчику состоятельную и полезную стратегию, поскольку здравый смысл не всегда очевиден.

Спектр предлагаемых услуг широк: от стратегических услуг до обучения и даже поиска специалистов-руководителей CRM по маркетингу и продажам. Свои услуги фирма разбила на четыре больших группы – бизнес-стратегия, конструирование процессов, раскрутка и мышление лидера. Вот краткий перечень лишь некоторых предлагаемых услуг в каждой специальной области:

Бизнес-стратегия (Business Strategy). Ориентированные на клиента стратегии, разработка обоснований проектов, прогнозы ROI, метрики.

Конструирование процессов (Process Design). Стратегии работы с информацией, оценка клиента, выстраивание маркетинговых связей, стратегии защиты частной информации (privacy).

Раскрутка (Momentum Building). Оценка внедрений, «дорожная карта» для раскрутки, оптимизация технологического инструментария, управление изменениями, поиск руководящего персонала.

Мышление лидера (Thought Leadership). Ключевые презентации, выработка концептуальных решений, наращивание потенциала.

Ничего плохого об этих ребятах сказать не могу. Действительно, лучшая фирма управленческого консалтинга CRM.

Консалтинговые фирмы и консультанты CRM

Индивидуальные консультанты и консалтинговые фирмы (иногда до 10–12 сотрудников) расцветают и ветвятся на рынке CRM. Большей час-

[1] То есть занимаются теми функциями управленческого консалтинга, которые относятся преимущественно к сфере клиентского взаимодействия. – *Примеч. науч. ред.*

тью это разумные, приятные и состоявшиеся компетентные консультанты CRM. Однако эта категория может оказаться опасной. Речь об индивидуальных составляющих личности. Будьте внимательны при выборе. Цены, скорее всего, весьма разумны, а предоставляемые услуги могут быть превосходны, так что внимания они стоят. Но с этой выгодой связан и повышенный риск. Их сильной стороной может быть только специализация, например как у Боба Томпсона (Bob Thompson) – PRM, или прекрасное стратегическое чутье CRM, как у Дика Ли (Dick Lee). Некоторые из них весьма влиятельны в мире CRM. Я назвал здесь только двух, но есть десятки других прекрасных небольших независимых консалтинговых фирм и отдельных консультантов. Двое названных выделяются как специалисты по CRM, хотя в чем-то их компетентность перекрывается. Если хотите узнать о других, пошлите мне сообщение по e-mail на адрес *paul-greenberg3@comcast.net* или *pgreenberg@live-wire.net*.

Боб Томпсон из Front Line Solutions (www.crmguru.com, www.frontlinehq.com)

Боб Томпсон – настоящий гуру управления взаимоотношениями с партнерами и самый профессиональный знаток производителей в этой области. Это тот чрезвычайно толковый парень, который, как вы, возможно, помните, поддерживает очень популярный веб-сайт CRMGuru. Разъезжая по всему миру с лекциями о PRM, он находится в авангарде проповедников и последователей этого учения.

Г-н Томпсон располагает предложением услуг для состоятельных клиентов, включающим отраслевые семинары и брифинги, услуги советника и консультации за гонорар, составление специализированных документов (аналитические доклады для руководства и другие документы по заказу клиента), форумы, конференции и исследования в области CRM. Особенность компании Front Line Solutions – консультирование не только конечных пользователей, но производителей систем.

Дик Ли из High-Yield Marketing (www.h-ym.com)

Давно известен как увлеченный искренний пропагандист целостности CRM. Дик Ли часто работает совместно с Бобом Томпсоном, являясь стойким приверженцем CRM, ориентированной на пользователя. Мы с ним по очереди ведем колонку «Reality Check» (Сверьтесь с реальностью) в журнале «CRM», и можете мне поверить, он – воплощенная проверка на реальность для CRM. Своим убедительным стратегическим мышлением и серьезным подходом он заставляет заказчика и всю отрасль вернуться на землю. Его компания High-Yield Marketing вместе с партнером по внедрению Caribou Lake предоставляет полный спектр консалтинговых услуг CRM, включая стратегию, перестройку бизнес-процессов, разработку системы и внедрение.

Средние/малые интеграторы и прочие

У средних и малых интеграторов есть явные преимущества, большинство из которых упоминались в предыдущей главе. Здесь же я просто назову некоторых, на кого следует обратить внимание, когда дело доходит до внедрения CRM. Имея выручку от трех иногда до ста миллионов долларов, эти фирмы просто знают, как осуществить внедрение, набрать персонал для проекта или реально эксплуатировать CRM. Часто они, не вдаваясь в подробности стратегического планирования, предоставляют исключительно высококачественные услуги по внедрению. Однако не стоит вовсе сбрасывать их со счетов в плане стратегического планирования – они могут предоставлять и такие услуги. Просто хорошенько прозондируйте их в этом вопросе. О стратегическом планировании легко поговорить абстрактно. Гораздо труднее его осуществить.

Средние: Braun Consulting (www.braunconsult.com)

Это классная компания (Чикаго) с широким спектром услуг, которая предоставляет полный цикл CRM-консалтинга. Уменьшенная версия хорошего интегратора из «большой пятерки», хотя по размерам не сравнится с KPMG или Deloitte Consulting. Braun Consulting была основана в 1993 г. Теперь это провайдер услуг CRM с оборотом 75 млн. долларов. Специализируется на Siebel и Clarify, с большим числом клиентов в вертикальных отраслях, таких как СМИ и связь, здравоохранение и фармацевтика, потребительские товары, производство и финансовые услуги. Это знатоки CRM-процесса, внедрения и интеграции. Заметьте, что в приводимом ниже списке специализации по производителям они встречаются дважды. Совсем неплохо.

Малые: Live Wire, Inc. (www.live-wire.net)

Это компания, исполнительным вице-президентом которой являюсь я сам, поэтому ничего удивительного в том, что я настоятельно рекомендую ее услуги CRM как по стратегическому планированию, так и по расширению персонала. Но мы не фокусируемся на проектах. Мы можем поддержать CRM-проект, выработать независимую от производителя стратегию или помочь выбрать подходящего производителя.

Прочие

В этом списке – несколько компаний, специализирующихся на внедрении отдельных приложений и являющихся партнерами крупных производителей CRM. В каждую группу могли попасть с полдюжины компаний, но я упомянул только фирмы, в пользу которых могу высказаться сам или рекомендованные мне производителями, клиентами или независимым консультантом (на словах или показательным успешным

примером). Случаются ли у них ошибки? Разумеется. Но они работают компактно, честно и проницательно, с присущей небольшим интеграторам гибкостью.

Специализирующиеся по производителю

Здесь компании сгруппированы по производителям ПО, с указанием расположения их штаб-квартир, хотя у многих из них несколько отделений. Все эти компании отличаются небольшим или средним размером и способностью хорошо делать то, чем они занимаются (не с их слов, а по свидетельству других). Если не указан ключевой производитель, то только потому, что у меня нет информации (своей, из других источников или от самого производителя). Если есть вопросы о производителях, не указанных в списке, – напишите мне, я постараюсь вам ответить.

Siebel

Experio Solutions, Даллас, Техас (*www.experio.com*).
Revere Group, Диерфилд, Иллинойс (*www.reveregroup.com*).

PeopleSoft

Acuent, Парсиппани, Нью-Джерси (*www.acuent.com*).
Apex IT Solutions, Блумингтон, Миннесота, (*www.apexit.com*).

Oracle CRM

Experio Solutions, Даллас, Техас (*www.experio.com*).

Clarify

Braun Consulting, Чикаго, Иллинойс (*www.braunconsult.com*).
Experio Solutions, Даллас, Техас (*www.experio.com*).

E.piphany

i-Loft, Сан-Франциско, Калифорния (*www.i-loft.com*).
Wheelhouse, Бостон, Массачусетс (*www.wheelhouse.com*).

SalesLogix

Customer FX Corporation, Сент-Пол, Миннесота (*www.customerfx.com*).
ePartners Corporation, Даллас, Техас (*www.epartnersolutions.com*).
THG Sales Automation, Уилмингтон, Массачусетс (*www.thg.com*).

Unica

Braun Consulting, Чикаго, Иллинойс (*www.braunconsult.com*).
Quaero, Шарлотт, Северная Каролина (*www.quaero.com*).

SAS

Data Miners, Соммервилль, Массачусетс (*www.data-miners.com*).
Elder Research, Фоллз Черч, Вирджиния (*www.dataminінglab.com*).

ChannelWave

Kanda Software, Конкорд, Массачусетс (*www.kandasoft.com*).
Seurat, Шарлотт, Северная Каролина (*www.seurat.com*).

Аналитики

Это самая влиятельная из всех упоминаемых в этой главе групп, о которой больше всего злословят. Их возможности низвергнуть или вознести производителей или провайдеров услуг огромны. В зависимости от фирмы, к их суждениям прислушиваются или относятся с подозрением. Есть аналитики, сохраняющие независимость мышления и духа, что, безусловно, похвально. Некоторые аналитики (не названные здесь) сделают такие оценки, за какие им заплатят. Их опасаются, любят и ругают последними словами – одновременно.

Интересно, что иногда при персональном общении аналитик оказывается неординарным приличным человеком, и от этого как-то спокойнее. В конце концов, рейтинги ПО, производителей или провайдеров услуг по версии какого-то аналитика (или «двадцатка лучших» той или иной компании CRM) – это субъективный взгляд на эти компании. То есть критерии рейтинга выбраны некими людьми, имеющими какие-то предубеждения. В итоге все решают редакторские предпочтения. Однако если эти решения принимают люди с безупречной репутацией и четким пониманием мира CRM, то я чувствую себя спокойней. Я доверяю суждениям, которые слышу, но все же не стоит забывать о критическом подходе.

Gartner Group намного опережает других гигантов-аналитиков в мире CRM. Я знаю, что в этой компании есть по-настоящему честные люди. Они действительно дают анализ и составляют рейтинги, способные своим весом уничтожить или превознести, как уже говорилось. Есть и другие исследовательские фирмы, такие как META Group, которая, можно сказать, дала первое официальное определение CRM; уважают и фирму Forrester Research. Есть также небольшие организации аналитиков с проницательными персоналиями и солидной базой знаний, вроде Hewson Group, или уникальным индивидуальным подходом к CRM, например Knowledge Capital Group (KCG). Однако в рейтинге аналитиков Гринберга (2002 г.) Gartner – на первом месте.

Gartner Group (www.gartner.com)

Gartner – без сомнения самая влиятельная аналитическая организация в области CRM. Большинство производителей и провайдеров многое бы

отдали (в разумных пределах, разумеется), чтобы попасть в правый верхний «магический квадрант» (Magic Quadrant) Gartner Group. Это как CRM-эквивалент «Оскара», но с еще большим влиянием на следующий контракт. Попадание в этот квадрант означает, что клиенты снесут двери вашей фирмы. Может, это и преувеличение, но заказчики действительно уделяют большое внимание этому рейтингу. Магический квадрант представляет собой как бы «комод» с двумя осями: вертикальная – «Способность исполнения» («Ability to Execute»), горизонтальная – «Цельность видения» («Completeness of Vision»). Верхний левый ящик «комода» называется «Претенденты» («Challengers»), нижний левый – «Игроки в нишах» («Niche Players»), нижний правый – «Провидцы» («Visionaries»), а желанный верхний правый – «Лидеры» («Leaders»). Компании «размещаются» в ящиках, как в декартовых координатах: точка, а рядом с ней – название компании. Например, в конце 2001 г. Gartner выпустила Relationship Optimization Magic Quadrant (Магический квадрант «оптимизации взаимоотношений»), в моей терминологии – EMA (см. главу 7), куда попали компании Unica, E.piphany, NCR и Protagona. Вот выдержка из опубликованного аналитического обзора этого сектора (Gartner Group, 2002 г.):

> **«Квадрант «лидеров»:** Есть вероятность, что на этом рынке начнет спотыкаться любой из ведущих игроков, несмотря на нынешнее лидерство. Хотя список внедрений продуктов Oracle компанией NCR продолжает расти, широко распространено мнение, что NCR помолвлена с фирмой Teradata, что может помешать ей сохранить свое лидирующее положение. По-прежнему тревожат финансовые результаты фирмы E.piphany – прошли времена, когда корпорации могли терять миллионы долларов за квартал, не теряя доверие инвесторов и клиентов. Если у E.piphany не появится хотя бы слабый «свет в конце тоннеля», потенциальные заказчики утратят веру в эту компанию. Связи фирмы Unica с PeopleSoft принесут ей больше наводок, но поддержка удовлетворенности имеющихся клиентов напрямую зависит от того, насколько успешно фирма будет отрабатывать воронку продаж. Компания Protagona – новичок в сегменте лидеров, и ей придется доказывать свою способность развивать рентабельный бизнес, путем успешной реализации самых разных, а не только крупных сделок».

В общем, без розовых очков и с оговорками, Gartner по-прежнему считает эти компании лидерами отрасли, поскольку понимает ее эволюцию. Приводятся некоторые наблюдения за отраслью и соображения о ее будущем в целом, но идея понятна. Эти рассуждения подкреплены основательными исследованиями, рекомендациями клиентов, изучением производителей и обсуждениями «лицом к лицу».

Никто из аналитиков не сравнится с этой компанией в результатах – от «магического квадранта» до более глубоких и тщательных отчетов и исследований. Gartner Group настолько влиятельна, что для остальных крайне важно присутствовать на ее конференциях.

В отношении Gartner Group к клиентам настораживает то, что ее специалисты, скорее, сторонятся обсуждений, чем высказываются свободно. Может, боятся ненароком дать ценный совет? Не знаю. В тех редких случаях, когда я звонил им, ни разу не обошлось без того, чтобы меня в буквальном смысле не похлопали по плечу и не объяснили, что пока я не стал их клиентом, со мной не могут говорить по существу. Разумеется, это не склоняло меня к тому, чтобы стать их клиентом. К счастью, веб-сайт компании значительно более дружелюбен – интересующимся бесплатно предоставляются информация и краткие обзоры, очевидно, чтобы разыгрался аппетит. Своего рода рассогласование между веб-сайтом и личными взаимодействиями.

При этом по-прежнему нет ни одной компании, равной Gartner по влиянию и глубине анализа. Я могу расходиться с ними в некоторых мнениях и даже в какой-то степени не соглашаться с их методами, насколько они мне известны, но я глубоко уважаю их, призывая к этому и вас.

META Group (www.metagroup.com)

Эта фирма – бомбардир. У нее нет ни власти, ни долгосрочного стратегического влияния, имеющихся у Gartner, но ее суждения весомы и невероятно прилипчивы. Например, именно эта фирма определила CRM как состоящую из трех частей (подробно это описано в главе 1) – операционной CRM, CRM сотрудничества и аналитической CRM. Это определение приклеилось и сохраняется до сих пор, верно оно или нет. Затем было заявлено, что от 55 до 75% всех внедрений CRM неудачны. Эти числа цитируются повсюду, но никто не помнит их обоснование, возможно, приведенное фирмой META Group. Каждый по-своему трактует эти числа, но они остаются библейскими ссылками для знатоков, исследователей и писателей в области CRM. Вот что я имел в виду, когда назвал фирму META Group бомбардиром. Обратите на нее внимание – она этого заслуживает.

17

Внедрение CRM: на счет один, два, три, четыре...

Когда только удалось убедить все заинтересованные стороны, выделен бюджет, выбрано ПО и привлечен интегратор/партнер внедрения, – наступает время работы. ПО нужно внедрить. Это нелегко. Просто установить ПО и надеяться, что оно будет работать, – этого мало. Нужно понять, в чем ПО должно соответствовать бизнес-модели и стилю компании. Внедрение всегда необходимо, независимо от его масштаба. Очень редко CRM от SalesLogix или PeopleSoft сразу заработает «как есть». Если такое и случится, то это скорее чудо, чем предусмотренный результат, и ваш ИТ-директор, наверное, святой, раз он почти божественно выбрал CRM-приложение.

Подводные камни внедрения

Легких внедрений не бывает. Даже при установке Microsoft Word или Excel могут быть проблемы, если у сети несколько пользователей. Внедрение CRM – многоплановая работа с интеграцией многих элементов, а часто и бэк-офиса. Может потребоваться взаимодействие с различными пакетами ПО, уже установленного в корпоративной системе. Вопросы масштабируемости – справится ли ПО с тем числом пользователей, которые собираются работать в системе, – имеют приоритетную важность еще до выбора ПО. Некоторые CRM-приложения ориентированы на небольшие и средние компании, другие – на предприятия из списка Fortune 1000. Проблемы крупных корпораций с географически рассеянными объектами отличаются от проблем небольших компаний с одним офисом и несколькими пользователями. Поскольку у каждой компании свои процедуры и культура, то и комплекс внедренческих проблем – технических, функциональных и культурных – свой у каждой компании. Даже безукоризненная техническая установка и тщательная настройка могут не привести к успеху, если презрительные сотрудники не воспримут систему.

Для успешного внедрения нужно спланировать решение всех этих проблем. Вам казалось, что в необходимости внедрить CRM было трудно убедить руководство? Подождите, вы еще наткнетесь на торгового представителя, который 25 лет работает «по-своему», – попробуйте предложить ему работать по-другому. Удачи.

Внедрение

Если вы решите пропустить эту главу, – бог в помощь. При попытке внедрить пакет CRM, не понимая процесса внедрения, возможны неудачи и провалы, вплоть до расставания с должностью. Объем работ и процесс управления изменениями должны быть определены еще до начала *инсталляции*. И не думайте о планировании во время настройки. Смотрите на это дело так. Эмпирическое правило отрасли гласит, что расходы на внедрение в два, а то и в три раза выше стоимости собственно ПО. Такая дорогая вещь требует внимания. В этой главе приведен пример типичного среднемасштабного внедрения, часто используемый компанией SalesLogix для установки своего ПО. Наблюдаются некоторые отклонения от строгой линии, но методология внедрения этой компании – классический пример продуманного подхода, поэтому он и используется в этой главе как полезная модель. Более крупные проекты здесь не рассматриваются – они сложнее как по объему, так и по методологии. Там другие проблемы и часто требуют больше персонала. Например, заметьте, что я не упоминаю менеджера программы – только двух менеджеров проекта. Менеджер часто бывает необходим для отслеживания расходов, графика, производительности и факторов риска, связанных с проектом. В небольших проектах такая должность не столь необходима. Эти обязанности может выполнить ведущий менеджер проекта. Другой пример: наличие формального руководящего комитета для небольшого проекта не всегда целесообразно. Однако в крупномасштабных внедрениях системного ПО, как от PeopleSoft или Siebel, часто совершенно необходим такой руководящий комитет, состоящий из представителей заинтересованных сторон, менеджера программы, менеджеров проекта и т. д., отслеживающих проект по мере выполнения его этапов. Рассмотрение внедрения крупных систем CRM Enterprise-класса из списка Fortune 1000 гораздо сложнее и выходит за рамки данной главы. Если вас интересуют именно такие внедрения, обратитесь ко мне по указанным во введении адресам, и я свяжу вас с нужными специалистами.

Подготовка к внедрению

Этот этап занимает от нескольких недель до нескольких месяцев, в зависимости от глубины подготовительной работы, которую должна выполнить компания. Например, на этом этапе принимается решение о внедрении CRM. Критериями принятия решения являются вопросы, на которые должна ответить функциональная часть ПО CRM, и слабые места

компании, которые должно устранять внедряемое ПО, и процессы (некоторые из этих вопросов рассмотрены в главах 4 и 5). Еще на этом этапе определяются и вовлекаются заинтересованные стороны на уровне высшего руководства и на уровне конечных пользователей (если вы мудро решили привлечь пользователей).

На этой стадии также определяется выбор ПО. Прочтя главу 4 о стратегии CRM, вы поймете, что придете к этому моменту после долгого процесса определения множества других критериев и принятия различных решений. Выбор ПО – это фактически переход в эндшпиль, предвнедренческий шаг. На рынке ежедневно появляются новые варианты CRM. Вполне можно запутаться. Если ваши критерии выбора четки и строги и у вас есть какие-то рекомендации (как в этой книге), помогающие вам определиться с зарекомендовавшими себя производителями (или если вам по душе все новое и модное, и ваш выбор – производители с переднего края), то путь существенно облегчается. Если идти менее натоптанным путем, там все равно будут какие-то дорожные знаки. Вот некоторые критерии выбора производителя ПО (помимо названных в главе 4):

- Масштабируемость ПО.
- Гибкость инструментария для настройки.
- Стабильность имеющегося кода CRM-приложения.
- Совместимость CRM-приложения с имеющимися системами и интернет-системами.
- Уровень технической поддержки, предоставляемой во время и после внедрения.
- Поддержка обновлений ПО.
- Наличие дополнительных модулей, таких как EMA, дополняющего SFA (модуль маркетинга, дополняющий модуль продаж).

Обращайте внимание на эти критерии. Проекты проваливаются, они проваливаются довольно легко и часто. Аналитики оценивают долю неудачных CRM проектов от 55 до 75%. Продолжим эту тему. По мнению профессора из Пенсильвании Эффи Оза (Effy Oz), средний убыток типичного ИТ-проекта Enterprise-масштаба составляет около 4,4 млн. долларов (журнал «Computerworld»). Бывают проекты и с более внушительными убытками. К примеру, одна производственная фирма потратила 112 млн. долларов на внедрение системы ERP, закончившееся неудачей. Что случилось бы с вами, если бы этот проект рекомендовали вы? Нельзя недооценивать критерии выбора как ПО, так и услуг внедрения. Как руководитель или иное ответственное лицо при выборе ПО, вы и другие заинтересованные стороны компании должны четко разделить ответственность. Определите критерии и выбирайте ПО, со всеми вытекающими из этого последствиями. Слишком высоки ставки, чтобы компания могла позволить себе проиграть. Здесь нет места тому, что Брюс Вебстер (Bruce Webster) из PricewaterhouseCoopers назвал «термоклином правды». Термоклин – это слой между полосой холодной и теплой

воды в озере. В мире ИТ так называют прослойку между руководством компании, считающим, что проект идет просто замечательно, и рядовыми исполнителями из группы проекта, знающими, что проект завален.

Стартовое совещание

Итак, ПО выбрано, и можно собирать стартовое совещание (kick-off meeting). Здесь все начинает воплощаться в жизнь. Именно здесь партнер по внедрению, будь то производитель, небольшая или крупная консалтинговая фирма или системный интегратор, делающий больше, чем простое внедрение, встречается с заказчиком (заказчиком) для выяснения его требований. Это совещание может длиться один-два дня; заказчик и партнер-исполнитель должны распределить сферы ответственности. Члены проектной группы собираются и определяют порядок взаимодействия в процессе внедрения. Будьте начеку, если сразу обнаружатся трения, поскольку это «медовый месяц» перед появлением проблем. Трения на раннем этапе могут предвещать трудности в дальнейшем.

Каков должен быть типичный состав команды производителя или партнера, вроде SalesLogix (или другой фирмы среднего рынка CRM-приложений)?

Менеджер проекта (PM – Project Manager). Отвечает за все аспекты внедрения, включая контроль расходов, качество и тестирование, а также удовлетворенность клиента. Поскольку PM, возможно, руководит несколькими проектами одновременно, обычно он не проводит на объекте 40 часов в неделю. Не рассчитывайте на это. Будьте благодарны, поскольку у него, скорее всего, самая высокая ставка из всех членов проектной группы. Если появилась проблема, нужно обращаться к нему и рассчитывать, что он найдет решение. Менеджер проекта – это связующее звено между его компанией-исполнителем и производителем, если он представляет партнера-консалтинговую фирму или системного интегратора. Если в объеме работ (SOW – Statement of Work) появились изменения, именно менеджер проекта должен уладить детали с заказчиком. Должен быть определен порядок внесения изменений, согласованный с клиентом (заказчиком) и компанией услуг внедрения.

Руководитель внедрения. Иногда этого человека называют техническим руководителем. Он отвечает за технические аспекты, руководит системными инженерами и обычно назначается только на один текущий проект. Обычно он проводит все время на объекте, пока проект не завершится. Его сила – в сочетании технических знаний и умения работать с людьми. Часто он является архитектором CRM, который непосредственно реализует проект и помогает менеджеру проекта разработать объем работ. Однако он не решает проблемы проекта. Это делает менеджер проекта. Технический руководитель обычно замкнут на чисто технических вопросах и не сильно вовлекается во взаимодействие с заказчиком.

Системные инженер(ы). Иногда они проходят под названиями занимаемых должностей в компании, где они работают: Java-программист или специалист по функциям продаж. Их главная задача – программирование. Все. На объекте они проводят все время, если нельзя сделать работу дома. Во многих внедрениях для выполнения работы необходимы функционально-технические знания. Внедрение CRM – сложная и многообразная работа. Например, чтобы работать с инструментом SalesLogix Architect, системному инженеру важно знать конкретные процессы данной компании, порядок процесса продаж.

Ладно, это что касается партнерской группы внедрения. Теперь пора представить и распределить обязанности в проектной группе заказчика. Да-да, у заказчика тоже должна быть своя проектная группа. В нее не должны входить сотрудники, диктующие бизнес-требования (stakeholders). Они «просто» несут ответственность за проект, чтобы все проходило гладко с руководством и были задействованы пользователи. Помните, что при вероятном превышении запланированных расходов полезно привлечь на свою сторону финансового директора. Хотя расходы, возможно, и не будут превышены. Также следует помнить, что с CRM-приложениями будут работать пользователи, так что для успешного внедрения системы очень важно привлечь их к определению ее функциональности.

По нескольким причинам нужна команда, которая будет работать рука об руку с партнером по внедрению. Первое (и главное): эта группа знает, как работает компания, и должна передать эти знания. Второе: эта группа должна знать, как работают внедряемые приложения. Когда внедрение закончено, партнеру вряд ли захочется обслуживать систему, если, конечно, не купить для этого всю его фирму. Поэтому нужно, чтобы люди знали, как работают приложения на техническом уровне. Люди из проектной группы компании-заказчика.

Кто входит в состав столь важной проектной группы заказчика?

Менеджер проекта (PM). Это его проект, с точки зрения заказчика. То есть он работает с PM со стороны партнера по внедрению и тоже следит за соблюдением выполнения объема работ, разработанного партнерским PM. Он также рассматривает все предлагаемые изменения к объему работ до обсуждения их с партнерским PM. Именно он утверждает (с согласия заинтересованных сторон) стоимость внесения изменений (да-да, изменения небесплатны). Его положение политически очень тонкое, поскольку он представляет маниловские мечты и ожидания заинтересованных сторон и напрямую контактирует с PM производителя. К сожалению, именно он много теряет в случае неудачи внедрения. Но ему перепадет и немножко славы в случае успеха.

Системные или бизнес-аналитики. Это сотрудники заказчика – функциональные специалисты. Их задача – обеспечивать учет специфичных для компании бизнес-процессов и организационных процессов. В идеале они должны быть полностью заняты проектом, пока он не

завершен. Иногда этот идеал встречается. В остальное время они остаются на объекте, когда могут, что не обязательно совпадает с тем, когда им *следует* там быть. Такое положение может создать серьезные трудности, если не стать крупной проблемой для завершения внедрения в срок. Здесь также возможны варианты. Таково типичное внедрение среднего масштаба, представленное фирмой SalesLogix. Если же проект с ПО PeopleSoft CRM реализуется в компании из списка Fortune 500, то в привлечении персонала к проекту могут быть отличия. Например, в проектной группе партнера по внедрению под вывеской «бизнес-аналитиков» могут присутствовать функциональные специалисты; при этом необходимость специалистов-знатоков специфики предприятия-заказчика нисколько не снижается. Просто в крупных пакетах CRM имеется огромная специализированная функциональность, которую лучше всего понимает специалист с опытом в этой области и разбирающийся во внедряемом продукте.

Специалисты ИТ. Системные администраторы, организующие и обслуживающие сеть и сетевое ПО. Они должны позаботиться, чтобы во время внедрения не было значительных простоев или проблем. На самом деле они должны заниматься этим все время. Поскольку значительные усилия на этапе внедрения затрачиваются на поиск и устранение ошибок в программах, системные администраторы, достаточно занятые и в обычное время, во время этого критичного периода подвергаются еще большему давлению.

Специалист по интеграции. Этот человек руководит интеграцией системы CRM с другими информационными системами. Это узкий специалист. Характер специализации зависит полностью от этих других информационных систем. Например, интеграция среднемасштабной системы PeopleSoft с SalesLogix требует знания точек подключения, поиска API, написания скриптов, всего необходимого, чтобы это работало. Такой специалист отличается от интегратора для той же SalesLogix с Affinium 4.0 фирмы Unica, обеспечивающего взаимодействие пакета SFA с пакетами EMA. Интеграция, описанная в главе 12, сильно усложнилась теперь, когда все стремятся выбирать лучшие продукты разных производителей, а не один комплексный пакет одного. Компании, пытающиеся создать универсальный продукт, сталкиваются со значительными трудностями по сравнению с теми, кто придерживается схемы «каждому – по потребностям».

Руководители нетехнических отделов. Предоставляют информацию и согласовывают аспекты, относящиеся к их отделам. Не обманывайте себя – эти ребята важны для процесса внедрения больше, чем можно судить по их должностям. Они могут решить судьбу внедрения. Внедрение может быть успешным, если члены проектной группы партнера внедрения понимают, что эти люди не являются техническим специалистами, поэтому нужно набраться терпения и объяснять им, когда нужно, все непонятные вещи. Проект может и провалиться, если этот нетехнический персонал возомнит себя техническими экс-

пертами (что случается достаточно часто) и станет учить технических специалистов их работе, или если эти люди не достаточно в курсе происходящего. Обычно это ведет к непониманию и неверным решениям. Эти люди образуют очень важную часть проектной группы заказчика.

Итак, созданы две проектные группы и идет стартовое совещание. Какие ожидания должны реализоваться? Важно придти к соглашению по функциональным и техническим возможностям системы. Например, обе группы должны согласовать, что система даст возможность прогнозирования воронки продаж, которое можно увязывать с этапами процесса продаж. Должно быть согласовано, что система будет работать под управлением операционной системы Windows 2000 или XP Professional, когда заказчик перейдет на нее, или не будет работать с этими ОС после перехода. Любой вариант годится, лишь бы согласие было достигнуто.

Также следует достичь понимания того, что может и чего не может делать ПО. В процессе неудачного внедрения часто слышатся причитания типа: «Я думал, что ПО может это...». Это плохо. Еще до начала проекта партнеру или заказчику важно сформулировать ограничения ПО. Тогда ожидания не будут превышены. На самом деле это должно происходить на этапе закупки ПО, но торговые представители производителя ПО часто опасаются упустить сделку, если не сумеют убедить покупателя во всемогуществе ПО. Печально, но обычно они правы. Будет значительно правильнее определить ограничения ПО до внедрения, а после формулирования требуемых функций ПО вернуться и уточнить эти ограничения. На практике, однако, этому правилу следуют нечасто.

Последняя задача стартового совещания – выработать проект графика, чтобы запланировать сдачу конкретных этапов на конкретные даты. Менеджеры проектов фирмы SalesLogix называют их «нужными датами» («need-by» date).

Если совещание завершилось успешно, то будут определены пределы того, что может и чего не может система, и ожиданий каждого лица. Эти ограничения могут быть формально закрепленными или неформальными, в зависимости от отношений между двумя сторонами и их предпочтений. Я бы предложил закрепить это формально. И вот – всеобщее воодушевление и готовность взяться за дело.

Сбор требований

Следующий этап – сбор требований (requirements gathering) – должен занять два-три дня в случае среднемасштабного внедрения,например, продукта SalesLogix. Длительность этапа сбора требований может существенно увеличиться, если сфера охвата процесса значительно шире. Возможная количественная причина: нужно побеседовать со значительно большим кругом людей. Возможная качественная причина: от сложности проекта зависит сложность этапа сбора требований. В любом слу-

чае на этом этапе проходят встречи с заинтересованными сторонами, пользователями, другими принимающими решениями должностными лицами компании и персоналом ИТ, т. е. должны подключаться все, кто будет пользоваться системой. Это могут быть пять, пятнадцать или двадцать пять человек. Среднемасштабные внедрения, скорее, ближе к середине. Здесь нужно сотрудничество отделов, поскольку внедрение CRM должно затронуть взаимодействия каждого соответствующего отдела компании. Маркетинг, продажи, финансы и т. п. – всем нужно что-то напрямую внести в проектные группы на этапе сбора требований. Есть ряд мероприятий, необходимых на этом этапе.

Нужно проанализировать имеющиеся системы (legacy systems). Это одновременно и технический, и функциональный вопрос. Это и анализ методологии продаж предприятия и бизнес-правил, определяющих компанию. Это и некий поиск «корпоративной души». Насколько успешно показала себя методология продаж? Что можно изменить? Хороший анализ требований поставит некоторые из этих вопросов и даст ответы, хотя и не все. Фактически многое наверняка обсуждалось на ранних стадиях подготовки к внедрению до выбора пакета ПО. Но сбор требований может вынести на широкое обсуждение еще больше бизнес-вопросов. В конечном итоге, что бы ни захотел привнести заказчик, все должно встраиваться в систему CRM. Большинство пакетов CRM достаточны гибки в плане инструментария, допуская масштабные или мелкие изменения бизнес-правил, управляющих корпоративной жизнью заказчика. Одной из главных претензий к ранним пакетам ERP была негибкость встроенных бизнес-правил. Тот, кто хотел иметь систему ERP, должен был вести бизнес по ее правилам. Когда пакеты ERP стали разрабатывать с применением объектно-ориентированных методов и языков (например, пакет SAP R/3 4.0), изменить встроенные практические методы и бизнес-правила стало проще. CRM извлекла урок из ошибок ERP.

Как только собраны требования по работе франт-офиса, следующий шаг – определение входа и выхода, т. е. то, как пользователь будет работать с системой. Вот некоторые вопросы, ответы на которые даются на этом этапе:

- Какие окна понадобятся для ввода данных?
- Каким образом информация будет извлекаться из системы?
- Каким образом заказчик хочет работать с системой?
- Сколько пользователей может поддерживать система, и как они будут подключаться к ней (локальная сеть, индивидуальные удаленные пользователи, удаленные офисы, Интернет)?

Пока ищутся ответы на эти вопросы, продолжается большая работа. Например, какова будет оптимальная функциональность системы, удовлетворяющая всем желаниям? Трудности в этой части, хотя и неизбежны, двояки. Во-первых, пользователи, незнакомые с ограничениями системы, часто требуют невозможной функциональности. Если ввести их

в курс дела несколько раньше, можно в какой-то степени смягчить эти трудности. К тому же краткое знакомство с основами CRM до этапа сбора требований поможет отказаться от завышенных ожиданий, особенно пользователям, не участвовавшим в совещаниях проектного комитета и в выборе производителя ПО. По мере продвижения проекта список требуемых функций существенно сузится. Конечно, изначальным намерением было вместить как можно больше, чтобы заказчик был доволен; однако технические границы и взаимодействия между предполагаемыми функциями налагают много ограничений на то, что будет внедряться.

Сделать придется еще много чего, в том числе определить данные, которые нужно вводить в систему и получать от нее. Нужно подумать как о разовых мероприятиях, так и о постоянных мерах на протяжении всего срока службы системы (сбор данных по продажам, для которых выставлены счета и т. п.).

В процессе сбора требований важно получить всю возможную информацию об имеющейся системе и, таким образом, создать основу для понимания стыковки старой системы и внедряемой CRM. Это означает анализ функциональности старой системы и ее согласования с функциональностью CRM, уровня использования, масштабируемости системы CRM и Workflow системы.

Чтобы получить всю эту информацию, на данном этапе необходимо подписать соглашения о неразглашении конфиденциальной информации и оформить другие необходимые документы. Такими соглашениями подтверждается то, что ни заказчик, ни партнер внедрения не будут разглашать информацию друг друга, полученную во время проекта, любым сторонним лицам, за исключением определенных как те, кто «должны знать». Эти соглашения действуют на протяжении всего срока службы проекта и обычно на 1 год (реже – на несколько лет) дольше. Таким образом, и заказчик, и партнер могут получать конфиденциальные данные и информацию для начала работ по проекту, включая подробности систем заказчика и прочую информацию от производителя или партнера.

Создание прототипа и подготовка детального предложения

Это следующий этап, на котором непосредственно начинается практическая работа – над прототипом. Цель прототипа – создать часть основной функциональности, чтобы заказчик изучил ее перед развертыванием системы. С прототипом можно представить масштаб трудностей в достижении функциональности и возникающие при этом вопросы до внедрения для всех пользователей. Например, если заказчик хочет, чтобы нажатием кнопки в окне SalesLogix можно было развернуть настраиваемую систему создания отчетов, процесс можно проследить в мельчайших подробностях и подтвердить, возможно это или нет.

То же касается создания прототипов экранных форм, с помощью которых можно демонстрировать Workflow («щелкните на этой кнопке; произойдет то-то, вы окажетесь там-то»). Это позволяет пользователю участвовать на каждом шаге выработки Workflow и прототипа. Методологию, обеспечивающую пользователям максимум участия и внесение замечаний по сдаваемым этапам по мере их осуществления, часто называют итерационной. Идея заключается в том, чтобы привлекать пользователей на всех итерациях приложения. В результате заказчик доволен, поскольку он не только выверил Workflow, экранные формы и ощущения от них, но и вносил своевременные замечания в проектную группу, предположительно, четко понимая объем работ. Прототип может прояснить запросы заказчика с помощью визуализации. Если клиент, видя работу процесса или Workflow , согласен с увиденным, значит, мнения проектных групп внедрения и заказчика похожи, что делает процесс более гладким. Можно показывать прототип различным отделам, у которых свои задачи и способы отображения данных. При этом группа разработчиков может работать с ним, даже если представление данных различается от отдела к отделу. В целом процесс занимает около двух недель.

Не каждая настройка требует прототипа. Случалось, при очень четких требованиях, что встроенные в готовые версии ПО процессы сразу работали нормально. А еще бывало, что торнадо поднимали коров на высоту 100 м и опускали вниз невредимыми.

Как только прототип создан и показан, а предлагаемые изменения Workflow и функций приемлемы для заказчика и группы разработчиков, составляется формальное проектное предложение для заказчика с этапами и сроками сдачи и окончательными расходами. Документ может содержать всего десяток страниц или (как в случае продукта SalesLogix для SMB) пятьдесят. Для крупных внедрений PeopleSoft такое предложение может содержать сотню страниц и больше.

Проекты CRM среднего масштаба часто разбиваются на 4 фазы:

Фаза I: настройка модуля продаж. Разрабатываются каталог продуктов, встраивание процесса продаж, базы данных клиентов и контактных лиц, критерии управления воронкой продаж и т. п.

Фаза II: настройка модуля маркетинга. Технически не отличается от настройки модуля продаж. Отличие в том, что конкретно настраивается.

Фаза III: интеграция с внешними приложениями. Здесь возможны трудности. Обзор «текущего положения» часто выполняется в начале сбора требований. Это анализ существующей инфраструктуры информационных технологий и сетевой функциональности. При этом определяются точки интеграции между существующей системой, CRM-приложением, а также возможные установки и настройки других новых приложений и систем, не относящихся собственно к CRM. Это всегда делается после настройки на фазах I и II и на третьей про-

межуточной фазе настройки других CRM-модулей (например, PRM, см. главу 9), если это нужно.

Фаза IV: интеграция систем создания отчетов. Странно, что эта кажущаяся безобидной фаза является одним из важнейших моментов процесса. Отчеты – жизненно важная функция, особенно для компаний с географически рассеянными офисами. Настройка отчетов и их создание критичны для успешной работы компании. Частые проблемы – информация неверно структурирована или направляется не туда, куда следует. Это угроза самому существованию компании. Обеспечение создания правильных форм отчетов и автоматического направления их нужным адресатам кардинально снижает риск принятия неверных решений.

Настройка

Определив в формальном и окончательном предложении сроки завершения этапов, можно приступать к следующему этапу – настройке (customization) системы. Длительность этапа настройки меняется в широких пределах, но обычно составляет 5–7 недель и зависит от множества факторов, среди которых:

- Масштаб проекта.
- Сложность:
  - интерфейсов
  - рабочего процесса (workflow)
  - функций
- Готовность сотрудников/пользователей работать с проектной группой над совершенствованием настроек на каждой итерации.
- Технические проблемы, влияющие на внедрение, но не связанные с ним. Эти проблемы могут решаться созданием независимых сред для разработки, тестирования и, в конечном итоге, производства.
- Изменения Workflow и бизнес-правил в процессе работы по настройке, вытекающие из изменения корпоративных бизнес-процессов. Этим как-то можно управлять, но неизбежны сдвиги сроков и поправки в стоимости.

Это лишь несколько причин, могущих вызвать превышение предполагаемых сроков внедрения в пять-семь недель.

Для легкости настройки приложения очень важна его эластичность. Например, у SalesLogix открытая архитектура, широкая база для интеграции с продуктами третьих сторон и очень гибкий инструментарий, что делает настройку достаточно легкой. Другие продукты из той же широкой категории систем CRM или из более специализированных подкатегорий, таких как EMA или PRM, могут обладать собственной несовместимой архитектурой или не столь легким в использовании инструментарием, что чрезвычайно затрудняет настройку.

Следующий шаг – постановка задач разработчикам, которые могут не быть специалистами по инструментарию, например SalesLogix. Зато это могут быть администраторы баз данных Oracle, специалисты по интеграцииPeopleSoft CRM или даже Vantive, Java-программисты – что бы ни понадобилось для успеха проекта.

Затем эффективный партнер внедрения должен создать среду разработки, максимально отражающую структуру заказчика. Полное зеркальное отражение, разумеется, невозможно. Есть различия, которые в любом случае сохранятся, просто в силу неидентичности оборудования. Но можно создать копию базы данных, имеющейся у заказчика, и почти такую же систему, как у него. То есть можно воспроизвести копию базы данных продаж/клиентов заказчика, например в среде Microsoft SQL Server 7.0 с 25 пользователями. Тогда процессы, инициированные на фазе настройки, будут работать и в системе заказчика, просто потому что они работают в имитации этой системы.

Менеджер проекта отвечает и за план проекта на этом этапе. План проекта представляет собой перечень заданий и тех разработчиков и членов групп, которым они поручены. Проверяя успешное выполнение этих заданий, можно выдавать заказчику в согласованные сроки отчеты о состоянии дел по сдаваемым этапам. В зависимости от степени формальности проекта это могут быть отчеты по телефону или в виде формально составленных документов с указанием конкретных продвижений (а также опасностей и неудач).

На протяжении всего периода настройки группа разработчиков показывает заказчику функции и поощряет его ответную реакцию. *Важно, чтобы заказчик постоянно участвовал в проекте.* Привлечение заказчика помогает справиться с «ползучим расширением объемов» («scope creep») – пугающее название возможного ускользания проекта из-под контроля. Имея четкий объем работ, твердый порядок управления изменениями и постоянно обучая заказчика, можно радикально снизить вероятность выхода из-под контроля. Невероятно, чтобы в изначально согласованном объеме работ не было хоть каких-то изменений. Поэтому и существует порядок управления изменениями (в главе 4 это описано более подробно), чтобы контролировать рост стоимости и увеличение сроков. Это поможет удовлетворить заказчика, не потакая его жажде иметь побольше возможностей, которая, как правило, возникает, когда он осознает, насколько мощнее и интереснее оказывается приложение, чем ожидалось. Эта тенденция проявляется почти в любом проекте. А если вы заказчик, то прислушайтесь к совету. Больше сотрудников означает больше расходов и больше потерь времени. Убедитесь, что внедряемые возможности действительно нужны корпоративной CRM и ее пользователям для дела, а не только для вашей забавы. Тогда компания консалтинговых услуг или партнер внедрения постараются удовлетворить все ваши запросы. Если они работают хорошо, то скажут вам правду о попытках встроить в систему модуль доставки кофе и булочек сотруднику вместо необходимой воронки продаж. Если добиться такого уровня вза-

имопонимания и контроля, можно даже сократить сроки реализации, и все будут счастливы.

Если же требуются изменения, кое-что следует предусмотреть. Как уже говорилось, должен быть установлен четкий порядок управления изменениями, чтобы изменения были приемлемыми и для подрядчика, и для заказчика. В документе об управлении изменениями должно быть отражено понимание того, что изменение объема работ или функций повлечет дополнительные расходы, увеличит сроки исполнения и отодвинет дату готовности всей внедряемой системы к эксплуатации, при этом партнер по внедрению не несет никакой ответственности за изменения. В описании порядка также должно быть указано лицо, санкционирующее изменения, а значит, и дополнительные бюджетные расходы.

Хороший опыт внедрения состоит в том, чтобы сделать его настолько «опроцедуренным», насколько это возможно. Написание процедур импорта данных с помощью инструментария CRM на этапе настройки может сэкономить целые дни работы по ручному вводу данных. Сэкономленное время бесценно и критически важно.

Наконец, подпрограммы ввода данных написаны, и закончены прочие процедуры настройки. Последняя стадия этого этапа – тестирование группой разработчиков, чтобы убедиться в рабочем состоянии базовой системы. Если это выполнено и проверено, то этап завершен и можно переходить к следующему.

Опытная эксплуатация продвинутыми пользователями и импорт данных

На этом этапе в игру вступают лучшие пользователи (обычно их называют «продвинутыми», поскольку они не технические специалисты, но «въехали в тему»). Они выявляют системные неполадки, которые появляются при завершении настройки и подготовки переноса данных. *Чем более опытные пользователи задействованы на этом этапе, тем лучше.* Привлекая продвинутых пользователей, можно обеспечить проверку и сдачу-приемку системы.

Первым важным шагом в этом двух-пятидневном процессе является создание тестовой конфигурации на месте. При этом есть неизбежные опасности. Что если тестовая конфигурация вызовет крах системы? Обычно заказчик в ходе работ приобретает сервер, который можно изолировать от важнейших рабочих систем и который работает бок о бок с имеющейся старой системой, не являясь ее частью. Очень часто системы, подвергнувшиеся наиболее масштабной настройке, испытывают меньше всего проблем при опытной эксплуатации, поскольку прошли глубокое тестирование в процессе разработки. Но чтобы выйти на этот высокий уровень, необходимо тесное сотрудничество команды разработчиков, внутренней команды внедрения и ИТ-персонала (который в какой-то степени может перекрываться с внутренней командой внедрения).

С ИТ-персоналом обсуждается внедрение и обслуживание системы. В некоторых методологиях внедрения (например, у SalesLogix) это является началом передачи знаний и опыта, когда ИТ-персонал заказчика осуществляет опытную эксплуатацию. Успехи и неудачи, сильные и слабые места опытной эксплуатации ИТ-персоналом определят потребность в резервировании ресурсов, дополнительной автоматизации процедур и обучении, которые станут абсолютно необходимыми, когда производитель/компания консалтинговых услуг в конце концов покинут объект.

Когда опытная эксплуатация завершена и проанализирована, наступает очень ответственный момент: импорт тестовых данных. До запуска система должна пройти полномасштабное испытание, которое установит точность и эксплуатационную пригодность данных. *В этом должен полностью участвовать заказчик.* Заказчик должен проверить правильность и целостность передачи данных. Это очень тонкая часть процесса внедрения.

Теперь пора собрать последние отчеты о пригодности системы к пользованию. Приятно, что при опытной эксплуатации часто вносятся рекомендации по улучшению работы системы, что выходит за пределы обычного поиска ошибок.

Наступает окончательный этап перед развертыванием системы. Проверяется общая согласованность, начиная от вида и удобства экранных форм до правописания. Развертывание подготавливается в процессе перехода от опытной эксплуатации к производственной. Но пока отделы заказчика готовятся с развертыванию, вклинивается еще один этап.

Обучение

Сроки обучения (training) зависят от количества пользователей и наличия технических средств и обычно составляют пару дней. В обучении есть четыре раздела:

Базовое обучение. Здесь нет никакого напряжения. Рутинное обучение пользователей работе с приложением. Обычно проводится производителем. Может осуществляться двумя способами, в зависимости от соображений экономии средств. Можно послать сотрудников на обучение в Скоттсдейл (Аризона), на объект фирмы SalesLogix. Это означает, что придется оплатить транспортные расходы, проживание, питание (если, конечно, заказчик расположен не рядом с центром обучения), а также другие расходы. А можно вызвать инструктора на ваш объект, часто это значительно дешевле, особенно, если обучающихся много. Однако лучше заранее внести обучение в исходный контракт или в объем работ, т. к. оно может оказаться удивительно дорогой частью внедрения.

Обучение настройке. Выполняется, хотя и необязательно, уже обученными по проекту сотрудниками. Почему внутренняя команда проекта сделает это лучше? Прежде всего, потому что они хорошо зна-

комы с системой. Расходы ограничиваются обычной зарплатой этой группы и тем, что нужно для ускорения их базового обучения. Еще одно преимущество заключается в том, что внутренней команде постоянно передавался опыт в процессе внедрения. Передача опыта (knowledge transfer) означает постоянную передачу полученных от производителя/интегратора знаний группе заказчика, которая будет использовать их в процессе работы.[1] Обычно это предусматривается в предложениях, контрактах и объемах работ, являющихся основанием внедрения. Очень важно, чтобы передача опыта была письменно оформленной частью объема работ.

Документация. Еще одна неотъемлемая часть процесса. Команда внедрения производителя или консалтинговой компании полностью отвечает за обеспечение документации по настроенной системе, гарантирующей эксплуатацию в будущем. Часто компании-производители CRM или интеграторы включают в состав группы специалистов по документации (которые могут исполнять и другие обязанности в группе), знающих, как составлять полезную для работы документацию. В ИТ-мире полно дурно составленных документов, так что написание документации грамотным специалистом – весьма серьезный аспект, хотя звучит это странновато. Послушайтесь совета и не сочтите за труд просмотреть открытую часть документов, написанных ранее теми техническими писателями, которые будут составлять документацию для вас. В объеме работ предусмотрите четкие сроки и этапы по обеспечению документации.

Дополнительное обучение. Некоторые компании рекомендуют дополнительное обучение. Два настоятельно рекомендуемых курса – это обучение инструктора и курс интегратора.

Обучение инструктора. Как видно из названия, прошедший этот курс специалист будет обучать пользователей из числа сотрудников заказчика. Экономится много времени и средств.

Курс интегратора. На этом курсе ИТ-персонал заказчика обучают проведению собственной настройки продукта SalesLogix или другого производителя, который проводит этот курс.

Развертывание и сдача системы

Вот он – самый последний этап. На объекте заказчика развертывается производственно-эксплуатационная среда. Производственно-эксплуатационная среда – это и есть то, что вы собираетесь использовать.

Завершающий этап – одновременно и тонкая, и глобальная задача. Если что-то пойдет не так – для чего всегда есть куча возможностей, – это

[1] То есть при «правильном» внедрении задача состоит еще и в том, чтобы по его окончании специалисты заказчика могли поддерживать и развивать систему в значительной мере самостоятельно. – *Примеч. науч. ред.*

может означать катастрофу. Необходимо отключить старую систему. Программы переноса данных должны преобразовать все данные в формат баз данных SalesLogix, или PeopleSoft, или Siebel (это может быть формат Oracle, MS SQL Server, DB2, Interbase или любой другой). По завершении преобразования и переноса запускается новая система.

Обычно эта процедура отнимает один-два дня и выполняется в субботу–воскресенье, чтобы не прерывать (или, хотя бы прерывать по-минимуму) нормальную работу. Если понадобится больше времени или если это нельзя делать в субботу–воскресенье, то необходимо предусмотреть иной порядок, чтобы минимизировать прерывание работ. Для системы масштаба среднего рынка требуется один-два дня. Крупные внедрения типа PeopleSoft CRM для компаний из списка Fortune 1000 могут занять неделю и больше. Инструменты, нужные только для размещения и переноса данных в крупные производственные среды за несколько дней, настолько важны, что компании-заказчики, не раздумывая, платят за них десятки и даже сотни тысяч долларов, просто выбрасывая эти инструменты, когда перенос данных закончен.

Другая существенная часть развертывания – подготовка удаленных пользователей и филиалов. Здесь процедура зависит от ПО и методологий. Единообразия ради посмотрим пример среднемасштабного внедрения продукта SalesLogix. Однако имейте в виду, что вариации как в методологии, так и в непосредственной подготовке связаны с индивидуальным заказчиком и, очень часто, с масштабом проекта.

Каждому удаленному пользователю предоставляется копия общей базы данных, установленная на настольном или переносном ПК. Каждый из них настраивает ее в течение рабочего дня. Изначально всех пользователей учит обращаться с системой обученный сотрудник внедрения, который, по возможности, бродит где-то неподалеку, что-то показывая, отвечая на вопросы и снимая напряжение.

Итак, создана производственно-эксплуатационная среда, которая отличается от опытной эксплуатационной среды, несмотря на все усилия по их сближению. Поэтому разработчик остается на объекте для решения непредвиденных проблем. Часто корень проблемы кроется не в CRM, а скорее, во взаимодействии между системой и сетью. Обычный источник проблем – правда, в основном, чисто механических – синхронизация данных с удаленными пользователями. В начале производственной эксплуатации синхронизация не всегда проходит гладко. Но если в продуктах задействован хороший механизм синхронизации данных, то проблемы решатся довольно быстро.

Наконец, развертывание завершено и команда инсталляции/внедрения уходит. Что же дальше?

Текущая поддержка, системная оптимизация и последующие действия

Все это, конечно, необязательная программа. Многие компании после развертывания системы предпочитают обойтись без сопровождения. Как уже указывалось, одним из недостатков малых внедренческих компаний является их ограниченная способность обеспечить обслуживание и сопровождение после сдачи в эксплуатацию. В любом случае, необходим какой-то уровень сервиса, поэтому целесообразно предусмотреть поддержку после внедрения. Лучше понести расходы, чем столкнуться с отказами системы в результате каких-то неверных действий по незнанию.

Партнер по внедрению здесь также несет какую-то долю ответственности. Эта доля должна быть закреплена в контракте еще до начала внедрения. Объяснение на пальцах не решает проблем, кроме того, это неэтично.

Предполагая, что обязанности эксплуатационного периода распределены, партнер по внедрению должен обеспечить заказчику быструю и оперативную поддержку, пока заказчик не освоит систему. Но и тогда хороший тон CRM –поинтересоваться у заказчика, работает ли система и доволен ли он ею. Время от времени следует фиксировать моменты, когда заказчик привык и освоился с той или иной измененной процедурой, используемой в системе. Это позволит партнеру по внедрению установить, использует ли заказчик преимущества системы в полную силу.

Примеры разумной предосторожности

Следите за тем, чтобы ваши базы данных не разрастались сверх емкости оборудования. Это может случиться при слишком объемном импортировании данных. Заранее подготовьтесь к возможному росту, заложив избыточную производительность оборудования.

При возможном обновлении вместе с партнером по внедрению позаботьтесь, чтобы настройки не были затерты в результате апгрейда. Это легко случается, если забыть об осторожности.

И все?

Никогда не говорите «все», имея дело с установленной системой CRM. Ей нужно постоянное обслуживание, но это от того, что успешно внедренную систему продуктивно используют довольные торговые представители и маркетологи, руководство, аналитики и многие другие, кто заинтересован в успешном взаимодействии клиентов с вашей компанией.

18

Будущее нетрудно увидеть – трудно его назвать

Когда-нибудь это не будет называться CRM. Граница между франт- и бэк-офисами, разница между представлениями в точках соприкосновения, между цепочками спроса и предложения, да и само определение клиента все более размываются. И это отражается в практической деятельности компаний по всему миру. Корпоративная экосистема в ближайшие годы станет доминирующим элементом. Но бояться этого не стоит. Это не послушное стадо, направляемое волей «большого брата», а полностью интегрированный комплекс бизнес-процессов, который может сильно облегчить жизнь, если мы дадим ему такую возможность.

Корпоративная экосистема

Как отмечалось в главе 1, понятие «клиент» сильно изменилось, как и взаимозависимость поставщиков, клиентов, партнеров и сотрудников компании. Эти изменения связаны с Интернетом, число пользователей которого удваивается каждые три года. Только в США сейчас около 155 миллионов пользователей Интернета. В Китае веб-серфингом занимается 30 миллионов. Мальта тоже уже в Интернете. Ни одна страна не застрахована от Интернета. Это канал мгновенного доступа к беспрецедентным объемам информации и услуг. Вспомните модель фирмы KANA, упомянутой в главе 14. К Интернету могут одновременно подключаться миллионы пользователей. Конечно, некоторые ограничения накладывает имеющееся оборудование и ПО, но теоретически возможности беспредельны.

Более того, тесное переплетение цепочек спроса и предложения необходимо как никогда и все больше становится реальностью. Признав очевидность этого факта, компания KPMG Consulting объединила свои практики SCM и CRM. Например, чтобы клиент был удовлетворен состоянием заказа, представителю сервиса нужен мгновенный доступ к информации

о складских запасах, где бы он ни находился. Варианты: звонок специальному сотруднику контактного центра, запрос по e-mail, проверка складских запасов через Compaq IPAQ 3850 по беспроводной технологии, возможно, с помощью Bluetooth. Управление заказами становится элементом клиентоориентированного подхода. Но тогда логистика и доставка тоже становятся его элементами. Сайт *CRMDaily.com* объявил управление взаимоотношениями логистики (LRM – Logistics Relationship Management) еще одной практической областью. Действительно, если продукт есть на складе, но еще не доставлен клиенту, тот вряд ли будут доволен.

Корпоративная экосистема, предусматривающая такое развитие[1], – уже факт, а ответ на эту экосистему – CRM будущего. Это клиентоцентричная экосистема. Конечный пользователь – клиент, будь то индивидуальный покупатель в схеме B2C (предприятие–клиенту) или предприятие в схеме B2B (предприятие–предприятию).

Конвергенция с клиентом в центре

Эта экосистема двигает конвергенцию. Исторически разрозненные системы, такие как CRM, SCM или ERP, теперь интегрируются в единую систему, для которой сегодняшняя система CRM, по выражению SAP, просто «полоса разгона».

Будущее CRM – часть этой тенденции к слиянию, где конвергенция – это не маркетинговый трюк, используемый некоторыми компаниями, чтобы представить свой продукт как «больше, чем CRM». Это конвергенция на уровне ДНК, когда все процессы интегрированы, архитектура ИТ единообразна, с взаимодействием и результатами реального времени. И стандарты – уже не собственные, а открытые, позволяющие любому приложению обращаться к любому другому приложению. Фактически совместимость еще шире – не просто приложение с приложением, но компания с компанией.

Подспудно эта конвергенция уже некоторое время шла, но сейчас она пришла, как кроманьонец.

На макроуровне этой кроманьонской эволюционной эры находятся так называемые приложения Enterprise-класса, предлагаемые фирмами PeopleSoft, SAP и Oracle. Это полнофункциональные комплексы, интегрирующие все функции франт- и бэк-офиса, так что источник информации, используемый для получения истории клиента или актуальной модели поведения интерактивного клиента полностью прозрачен для того, кто запросил информацию. Последние несколько лет эти фирмы уверенно лидировали в «расширении мышления на Enterprise-уровень». Это

[1] То есть переплетение цепочек спроса и предложения. – *Примеч. науч. ред.*

более интегрированные приложения, более открытые стандарты, благодаря интернет-архитектуре, XML-совместимости и т. д.[1]

На микроуровне ироничным отражением конвергенции видится продукт Oracle Collections (Сбор платежей), тесно увязанный с Oracle Accounts Receivable. Ирония в том, что сбор платежей не считается частью CRM, поскольку удовлетворенность клиента вряд ли может являться целью сборов. Однако в отличие от типичного приложения бэк-офиса, которое просто обеспечивает мягкий процесс оплаты, продукт Oracle также управляет клиентскими взаимодействиями, так что можно формулировать индивидуальные стратегии получения оплаты в зависимости от причин неуплаты и истории платежей клиента. В статье о целях CRM Шарон Уорд (Sharon Ward), вице-президента по приложениям Enterprise-класса Hurwitz Group, указывалось: «Это еще одно значительное продвижение Oracle в интеграции процессов CRM и ERP». Конвергенция внутри одного приложения.

Открытые стандарты начинают увязывать эти конвергентные процессы. Технология «взять и связать» фирмы SAP, приобретенная у Top Tier, демонстрирует блестящий метод визуализации интеграции бэк- и франт-офисов. Неважно, какие производители предоставили приложения, которые вы видите, войдя на веб-портал. Можно переносить данные из одного приложения в другое, мгновенно получать результаты и обновлять данные по всем их источникам. Настоящая конвергенция в броузере – взаимодействия между приложениями, так сказать.

А теперь о взаимодействиях между компаниями, значительно более сложных, чем просто различия между использованием одних и тех же систем. Сегодня возможны многосторонние взаимодействия между компаниями с общими источниками данных и результатами. Один из путей к этому – Demand Chain Management (Управление цепочкой спроса), как это именует фирма Scribe Software. Системы CRM компании А могут взаимодействовать с системами ERP компании Б, если это нужно. Подумаем о возможных последствиях для того, что сейчас называется PRM. Партнеры, системные интеграторы, производители и перепродавцы с дополнительными услугами могут обмениваться данными на мета- и микроуровнях, при согласованном обновлении данных по мере их изменения, с помощью синхронизации. Это можно сделать и без порталов, так что даже в архитектуре клиент–сервер можно обеспечить взаимодействие.

Так что же мы здесь видим? Интегрированные процессы, которые могут прозрачно предоставлять, предъявлять и получать данные друг друга, внутри или вне компании. Все это доступно любому, у кого есть соответствующее разрешение, – от сотрудника одной из компаний до конечного

---

[1] После покупки корпорацией Oracle компании PeopleSoft можно говорить о «еще более высоком Enterprise-уровне подхода». – *Примеч. науч. ред.*

пользователя-клиента, просматривающего данные через Интернет и видящего, как они меняются в результате его действий.

Каким образом взаимодействия между приложениями и компаниями реализуются в процессе клиентоцентричной конвергенции? Читайте дальше.

Веб–службы

Что такое веб-службы (Web services)? Это интернет-архитектура? Обработчики сообщений? Используют ли они транзакционные стандарты? Это языки программирования или описательные языки? И первое, и второе, и третье, и четвертое.

Веб-службы – это низко- и высокоуровневые протоколы и дескрипторы, позволяющие разрозненным приложениям взаимодействовать друг с другом на уровне транзакций. Наиболее широко известная веб-служба – XML (Extensible Markup Language – Расширяемый язык разметки). Это открытый отраслевой стандарт, регулируемый консорциумом World Wide Web Consortium и позволяющий разработчикам описывать данные для обмена между различными устройствами, приложениями или веб-сайтами. Формат и стиль не интегрируются прямо в данные, поэтому различные XML-совместимые сайты, приложения или даже интеллектуальные устройства могут их использовать. Большинство CRM-приложений, о которых шла речь в данной главе, уже XML-совместимы. Благодаря этому они могут взаимодействовать друг с другом и претендовать на открытый стандарт.

Чтобы обеспечить эффективность XML-обменов, в CRM-приложения все интенсивнее встраивается поддержка протокола SOAP (Simple Object Access Protocol). Есть варианты, но в конечном итоге это стандарт пересылки XML-форматированных сообщений от одного устройства с SOAP другому.

Есть много других веб-служб, адаптируемых для CRM-приложений. Среди них – UDDI (Universal Description, Discovery, and Integration); язык описания веб-служб WSDL (Web Services Description Language); JCA (Java Connectivity Architecture) для низкоуровневого взаимодействия между приложениями и Java-клиентами. По мере всеобщего принятия XML, протокол SOAP становится все более популярной веб-службой, поддерживаемой основными CRM-приложениями.

Несмотря на несомненную пользу веб-служб, есть и то, что мешает им распространяться. Возможно, главные проблемы кроются в безопасности, поскольку все эти относительно примитивные протоколы и стандарты пока еще достаточно легко взломать. Нужно усовершенствовать модель аутентификации, чтобы удостовериться, что получено в точности то, что было послано. Нынешний стандарт – HTTP, его замена активно обсуждается.

Microsoft. NET – еще один набор веб-служб, позволяющих клиенту взаимодействовать с разнообразными ресурсами. У большинства читателей этой книги наверняка уже есть Microsoft Passport для пользования Instant Messenger или MSN.com, или хостом других служб. Платформа Hailstorm – это основа для интеграции служб чата и IM (мгновенных пересылок) или других возможностей .NET с CRM-приложениями или любыми другими приложениями. Еще одна архитектура взаимодействия – интерфейсы API, совместимые с J2EE, и их мобильность.

Быстрое распространение веб-служб предвещает еще одну ступень в создании корпоративной экосистемы. Стандарты связи и обмена сообщениями становятся универсальными, унифицируя условия взаимодействий и транзакций с использованием низко- и высокоуровневых протоколов Интернета и между приложениями. Взаимодействие между процессами становится реальностью, а не чудом.

Мобильность движется стремительно

Процессы интегрированы, стандарты и протоколы установлены. Следующий шаг – их переносимость, мобильность (portability). Фактически это наиболее сформировавшаяся часть всей конвергенции. У всех серьезных производителей CRM есть мобильные приложения для модулей продаж и сервиса. Особенно сильны здесь продукты Siebel и PeopleSoft.[1] Хотя мобильность еще не стала свершившимся фактом, перенос общей картины крупного предприятия в карманном устройстве уже не так далек от реальности. Это произойдет, когда системы 2.5G, 3G и обеспечиваемые ими огромные скорости обмена пройдут стадию адаптации, где слишком много политики. Слабость мобильности приложений сейчас в низкой скорости обмена и недостаточно мощном оборудовании, но позиции надежны.

Парадигма реального времени

С мобильностью приходит быстрота. Каким образом эта глобальная паутина коммутационных устройств, функций, взаимодействующих систем и приложений дает ответ в реальном времени? Если работать с приложением PeopleSoft в Сингапуре и извлекать данные о клиенте из хранилища данных SAP BW в Лондоне, отслеживая онлайн поведение клиента в Нью-Йорке, то как обеспечить то, что нужно клиентам от всех этих совершенно разных источников? Возможности уже просматривались в навигации под управлением ActivePath и технологии Real Time от E.piphany. Механизм Real Time – это текущая парадигма техно-

[1] В настоящее время принадлежащие корпорации Oracle. – *Примеч. науч. ред.*

логии, которая может научиться правильно реагировать на вас как на «реального виртуального торгового представителя».

Клиентская экосистема в действии

Поразмыслите над вышеизложенным. Допустим, вы просматриваете вебсайт с компьютера HP Jornada 565, чтобы заказать комплект инструментов для своего малого предприятия. Эти инструменты тайванского производства находятся на складах в Лондоне и Кливленде (один инструмент – в Лондоне, а все остальное – в Кливленде). Веб-сайт сообщает вам об этом с указанием точных сроков доставки из Кливленда и Лондона. Сайт запрашивает, удовлетворяют ли вас сроки доставки. Вы соглашаетесь на Кливленд и отказываетесь от Лондона. Последовательно появляются несколько окон, помогающих вам подобрать возможную замену или аналогичный комплект. Вы отвечает на вопросы, и через пару секунд перед вами два варианта: первый – новейший комплект других инструментов известной фирмы с теми же функциями, что вам требуются, все в Кливленде, но на 10% дороже. Второй – заказ комплекта инструмента в Кливленде примерно по той же цене, что в Лондоне, но с более быстрой доставкой, из-за которой цена получается выше лондонской. Вы отвергает оба варианта. Тогда появляется окно с третьим вариантом, основанном на вашем отказе от первых двух и предлагающим компанию, которая может продать тот самый набор со склада в Неваде и может отправить в тот же день, если вы оплатите сразу. Вы платите, они отправляют инструмент, который приходит к вам в точно указанный продавцом срок, как и утверждалось.

Это и есть конвергенция, ядро которой – клиент. Это то, что хотелось бы видеть в корпоративной экосистеме, которую я теперь переименую в клиентскую экосистему, поскольку все вращается вокруг клиента. Представим различные системы, задействованные в этом процессе. CRM помогает вам принять решение о покупке. ERP обрабатывает оплату инструмента. SCM просматривает перечни складских запасов на разных объектах по всему миру, причем почти мгновенно. Аналитика в реальном времени подбирает приемлемые варианты, так что вам не нужно ждать сообщения по e-mail или разговора с представителем, который займется проблемой. Аналитика самообучающаяся. После вашего отказа от первых двух вариантов в экосистеме найден третий – альтернативная компания. Покупка совершена. Вы довольны, потому что получили то, что нужно, благодаря тонким системам управления доставкой, которые помогли выбрать маршрут, обеспечивающий своевременную доставку и вашу удовлетворенность. Если по какой-то причине ваш платеж не пройдет, можете не сомневаться, что вами займется Oracle Collections!

Это бизнес ближайшего будущего, чуткий к тенденциям рынка и направлению развития CRM. Если вас ошеломила конвергенция вокруг клиента, значит, вы пока не попали в струю. Когда это произойдет, парадигма бизнеса перейдет на новые уровни. Если сейчас вы внедряете CRM или думаете о ней, то у вас есть шанс пуститься в увлекательное путешествие, приводящее к эффективной обыденности. Этот путь мне нравится. Никаких проблем, только довольные клиенты.

Вымысел? Фантастика? Вовсе нет. Все упомянутые в этой главе технологии уже присутствуют в CRM- и Enterprise-приложениях. Книга нарисовала картину сегодняшней CRM и обещаний будущего. То, как вы распорядитесь этой информацией, поможет сформировать это будущее.

Приложение

Пожизненная ценность клиента

Определение пожизненной ценности клиента (CLV – Customer Lifetime Value) для руководителя предприятия, недавно заинтересовавшегося внедрением CRM, играет ключевую роль. Компании все больше используют автоматизацию обслуживания клиентов, а поскольку приобретение и удержание клиента стало магическим заклинанием, наличие средств сравнения ценности клиента или клиентов дает мощный инструмент определения уровня приоритета, присваиваемого клиенту. Конечно, все мы хотим обеспечить каждому клиенту равное обслуживание и уделить одинаковое время, но поскольку потребители не являются кандидатами на предстоящих выборах, а компании обычно – не телевизионные каналы для раскрутки кандидатов, одинаково уделяемое всем время и внимание не входят в условия сделки.

Г-жа Мей Лин Фанг (Mei Lin Fung) – управляющий директор компании eFrontier Ventures и первопроходец CRM. Она работала с Томом Сибелом в Oracle несколько лет назад, когда разрабатывались первые системы, непосредственно участвуя в их разработке. Г-жа Фанг – признанный эксперт как по концепции CLV, так и по «математике» маркетинга. Воспроизводимое здесь с ее разрешения краткое введение в понятие «пожизненной ценности клиента» дает эталонный показатель для вычисления ценности за жизненный цикл клиента.

Модель ценности клиента – краткое введение

Можно ли обратить удержание клиента в финансовую ценность?

Вот полезные определения и объяснения:

- Чистая приведенная стоимость (NPV – Net Present Value) – денежная оценка оборота на сегодняшний момент.
- Ожидаемая ценность (expected value) – вероятность наступления события × результат события.

- Измерение ожидаемых финансовых выгод от удержания клиента и рекомендаций обеспечивает основу для устойчивых инвестиций в обслуживание и заботу о клиентах. Не просто доброжелательность и словесные выкрутасы.
- Количественное определение ожидаемых результатов обеспечивает метрики для измерения результативности программ и акций заботы о клиентах. При этом данные превращаются в знания, на основе которых можно предпринимать различные шаги.

Простой пример 1: расчет ожидаемого дохода от нового клиента

Взглянем на ретроспективные данные о доходах от покупателей, приведенные в табл. П1. Предположим, что 60% покупателей на следующий год вернутся и снова совершат покупку, а 40% покупателей так и не совершат повторной покупки. Какую выручку в среднем можно получить от 1000 новых покупателей за 2 года?

Таблица П1. Пример расчета дохода от новых покупателей

	Первый год	**Второй год**
Новые покупатели	1000	
Ожидаемое число покупателей = = 1 000 × коэффициент удержания клиентов (60%)		600
Средняя сумма продаж каждому покупателю	1000 долларов	1000 долларов
Выручка	1000 000 долларов	600 000 долларов
Валовая выручка с 1000 новых покупателей	1000 000 долларов	1600 000 долларов
Средняя выручка с каждого из 1000 первоначальных покупателей = ожидаемая выручка ко второму году, поделенная на 1000 = $1,6 млн. долларов/1000		1600 долларов

Простой пример 2: измерение финансовой выгоды в результате повышения доли удерживаемых клиентов

Модель ценности клиента можно использовать для оценки выгоды удержания клиентов. Пожизненная ценность клиента определяется как прибыль, которую получает компания с клиента за его жизненный цикл, что является чистой приведенной стоимостью (NPV) прибыли, полученной в результате продаж этому клиенту за те годы, что он остается покупателем. Предположим, что каждый клиент приносит прибыль 1000 долларов каждый год, когда он остается клиентом. Ожидаемая ценность будет использоваться для прогноза прибыли от нового клиента в табл. П2.

Мероприятия по заботе о клиентах могут изменить долю удерживаемых клиентов и их удовлетворенность. Если улучшение обслуживания увеличивает удержание клиентов, то прибыль растет. Если удержание снижается, уменьшается и прибыль. С помощью модели табл. П2 определи-

Таблица П2. Пример ожидаемой прибыли, получаемой от удержания клиентов

Коэффициент удержания клиентов	**50%**	
Ставка дисконтирования чистой приведенной стоимости (NPV)	**25%**	
	Первый год	**Второй год**
Новые клиенты	1000	
Ожидаемое количество клиентов = 1000 × доля удерживаемых клиентов (50%)		500
Средняя прибыль от каждого клиента	1000 долларов	1000 долларов
Всего прибыли	1000 000 долларов	500 000 долларов
Ставка дисконтирования 25%	100%	80%
Прибыль по NPV	1000 000 долларов	400 000 долларов
Ожидаемая полная прибыль от 1000 клиентов	1000 000 долларов	1400 000 долларов
Средняя прибыль за 2 года от каждого из 1000 первоначальных клиентов = ожидаемая прибыль за 2 года, деленная на 1000 = $1,4 млн. долларов/1000		1400 долларов

те точку окупаемости расходов (break-even point) на улучшение обслуживания клиента за счет роста выручки от лояльных клиентов.

Баланс восприимчивости и прибыли: конкретный пример модели ценности клиента

Когда рассматриваются технологии поддержки электронной почты, всегда встает вопрос возврата на инвестиции (ROI). Бизнес-процессы, в рамках которых рассматриваются такие вложения, не являются жестко фиксированными. Можно инвестировать в технологии поддержку бизнес-процесса, обеспечивающего различные степени восприимчивости к сообщениям e-mail от клиентов. В табл. П3 рассматриваются четыре примера такого процесса.

Таблица П3. Примеры обработки лавины из 5000 сообщений e-mail, получаемых компанией ACME в день

	Случай 1	**Случай 2**	**Случай 3**	**Случай 4**
Автоматическая составляющая		100%	95%	90%
Ручная составляющая	100%	5%	10%	
Коэффициент удержания	50%	50%	40%	60%
Эскалация	5% 1–800	8% 1–800	6% 1–800	4% 1–800
Обработка сообщений e-mail	Ручная обработка	Полностью автоматическая	Частично автоматическая	Часть интегрированного клиентского отклика
Время отклика	Получено с задержкой 2–3 дня в среднем	Ответ сразу, но не всех устраивающий	Так же полно, как в случае 1, но задержка 1 день	Более чуткий ответ с элементами личного внимания; задержка 1 день
Процесс обработки клиентских сообщений e-mail		Минимум изучения клиентов до разработки процесса	Больше инвестиций в разработку процесса	Самые крупные инвестиции в разработку процесса
Постоянное изучение				Улучшение схемы разработки процесса
Итог: пожизненная ценность клиента	**–104 доллара**	**–100 доллара**	**–3 доллара**	**32 доллара**

Чистый итог: пожизненная ценность клиента

В табл. П4 подробно показано, как были получены результаты, включая ожидаемую ценность и чистую приведенную стоимость (NPV). Если есть вопросы, обращайтесь к Мей Лин Фанг на *mlf@resourceful.com*.

Таблица П4. Подробная разбивка вывода величины CLV (воспроизводится с разрешения г-жи Мей Лин Фанг)

	Случай 1	**Случай 2**	**Случай 3**	**Случай 4**
Количество сообщений e-mail в день	5000	5000	5000	5000
Срок	2–3 дня	Немедленно	В среднем 1 день	В среднем 1 день
Подтверждение получения	Нет	Да	Да	Да
Процесс обработки клиентских сообщений e-mail	Нет	Самообслуживание	С помощью готовых форм	С помощью готовых форм
Программа e-mail интегрирована с контактным центром	Нет	Нет	Нет	Да
Инвестиции в бизнес-анализ центра откликов	–	200 000 долларов	100 000 долларов	200 000 долларов
Стоимость технологии центра откликов	–	200 000 долларов	100 000 долларов	200 000 долларов
Программа совершенствования взаимоотношений	–	–	–	100 000 долларов
Степень вовлечения сотрудников в работу центра откликов	100%	0%	5%	20%
Число сообщений e-mail, обрабатываемых в день на одного представителя клиентского сервиса	120	–	100	50
Число сообщений e-mail, требующих личного участия представителя	5000	0	250	1000
Требуется представителей	41,7	–	2,5	20,0

Таблица П4 (продолжение)

	Случай 1	Случай 2	Случай 3	Случай 4
Предполагаемые расходы на одного представителя при полной загрузке	50 000 долларов	–	55 000 долларов	60 000 долларов
Затраты на одного представителя в день 200 долларов	200 долларов	–	220 долларов	240 долларов
Затраты на одно сообщение e-mail, обрабатываемое представителем	1,67 долларов	–	2,20 долларов	4,80 долларов
Затраты на людей в день	8 333 долларов	–	550 долларов	4800 долларов
Предполагаемая доля транзакций, с которыми связаны вызовы на бесплатный справочный номер 1–800[1]	5%	8%	6%	4%
Число связанных вызовов на 1–800 в день	250	400	300	200
Предполагаемая стоимость решения вопроса при обработке вызова на 1–800	25 долларов	25 долларов	25 долларов	15 долларов*
Всего расходов в год (250 рабочих дней)				
Необходимые инвестиции в программу обработки сообщений e-mail	–	400 000 долларов	200 000 долларов	500 000 долларов
Затраты на одного представителя для ответов на e-mail	2083333 долларов	–	137 500 долларов	1200 000 долларов

[1] Имеется в виду доля обращений, вслед за которыми последовал звонок клиента на бесплатный номер (1–800-…). Это дорогой для компаний канал взаимодействия, поэтому они заинтересованы в снижении данного показателя (доли обращений, по которым клиент вынужден звонить повторно). – *Примеч. науч. ред.*

Таблица П4 (продолжение)

	Случай 1	**Случай 2**	**Случай 3**	**Случай 4**
Затраты на решение вопросов при обработке вызовов на 1–800-...)	1 562 500 долларов	2500 000 долларов	1875 000 долларов	750 000 долларов
Итого затрат	3645833 долларов	2900 000 долларов	2212 500 долларов	2 450000 долларов
Всего сообщений e-mail в год	1250 000	1250 000	1250 000	1250 000
Потенциальные клиенты и прочие обращения; доля 80%	1000 000	1000 000	1000 000	1000 000
Клиенты; доля 20% *(Предполагаемое число сообщений e-mail в год на клиента: 25)*	250 000	250 000	250 000	250 000
Число клиентов первого года	10 000	10 000	10 000	10 000
Предполагаемая прибыль с клиента в год (исключая приведенные выше расходы) *Выручка за вычетом стоимости проданных товаров и расходов на продажи*	200 долларов	150 долларов	175 долларов	200 долларов
Предполагаемая доля удерживаемых клиентов во второй год	60%	50%	40%	60%
Число клиентов во второй год	6000	5000	4000	6000
Прибыль от клиентов в первый год	2 000 000 долларов	1500 000 долларов	1750 000 долларов	2000 000 долларов
Прибыль от клиентов во второй год	1200000 долларов	750000 долларов	700 000 долларов	1200 000 долларов
NPV прибыли от клиентов во второй год (ставка дисконтирования 25%)	960 000 долларов	600 000 долларов	560 000 долларов	960 000 долларов

Таблица П4 (окончание)

	Случай 1	**Случай 2**	**Случай 3**	**Случай 4**
Всего прибыли от 10 000 клиентов первого года	2960 000 долларов	2100 000 долларов	2 310 000 долларов	2960 000 долларов
За вычетом расходов на обработку e-mail	(3645 833) доллара	(2900 000) долларов	(2 212 500) долларов	(2450 000) долларов
За вычетом NPV стоимости e-mail, обработки 1–800 во второй год, *только для удержанных клиентов (ставка дисконтирования 25%)*	(350 000) долларов	(200 000) долларов	(128 800) долларов	(187 200) долларов
Чистая прибыль от клиентов первого года за два года; *средняя ожидаемая ценность клиента в первый год*	(1035833) доллара	(1000 000) долларов	(31 300) долларов	322 800 долларов
Ценность клиента за два года	(104) доллара	(100) долларов	(3) доллара	32 доллара

Послесловие научного редактора*

CRM по-русски

Практика использования технологий управления клиентскими взаимодействиями в России только складывается: первые единичные внедрения появлялись начиная с 2001 г., однако в массовом порядке бизнесмены стали задумываться о внедрении CRM лишь в 2004–2005 гг.

При этом, наряду с действительно серьезным подходом компаний и консультантов к проектам CRM как к возможности для бизнеса извлечь добавленную стоимость из правильно выстроенных взаимоотношений с клиентами, путем выделения из ряда конкурентов, появился и целый ряд проектов дутых, неудачных, затеянных «потому что все так делают», оканчивающихся «проеденным» бюджетом и неоправданными ожиданиями владельцев бизнеса.

Для того чтобы серьезно разобраться, что в потоке слов является пеной, а что достойно внимания, следует для начала понять, чем подходы к CRM у нас и на Западе похожи, а чем могут отличаться, в чем основные причины неудач, и кто ключевые игроки на нашем рынке.

Особенности развития рынка CRM в России

Рынок CRM в нашей стране еще только формируется, поэтому демонстрирует определенные черты незрелости. Самой важной чертой является, на мой взгляд, высокий процент неудачных CRM-проектов. Неудачных проектов много и на Западе, но в России черты тотального неуспеха сейчас присущи проектам в целых отраслях, потому что формально про большинство проектов трубят как про состоявшиеся, а в кулуарах слышно: «Мы ничего не добились, а вы?» Тем важнее делиться опытом успешных решений (а они есть!).

Если проанализировать неудачи CRM-проектов, то окажется, что причины этих неудач можно разделить на две главнейшие группы. Первая – невнимание к проекту топ-менеджеров компании, в которой он

---

* Кирилл Булгаков, директор компании Sputnik Labs.

внедряется, происходящее из того, что руководители не понимают взаимосвязи целей внедрения проекта с целями бизнеса компании и потому не готовы тратить свое время.

Вторая – сопротивление пользователей (сотрудников тех компаний, в которых внедряется CRM) из-за непонимания того, что может дать правильно запущенная система им лично и компании в целом, и, как следствие, нежелание перемен.

Добавим к этому и боязнь сотрудников среднего звена продемонстрировать свою некомпетентность в ходе работы с внедренной системой. Итак, снова непонимание.

Непонимание преодолевается общением. Этим общением необходимо управлять, рассматривая проект CRM-внедрения как проект управления изменениями.

Отмечу кстати, что общение специалистов, обмен и накопление результатов экспертизы по CRM должны вестись на специализированных форумах, в рамках бизнес-ассоциаций, с проведением регулярных мероприятий, исследований и т. п. Надеюсь, что созданная в 2004 г. Ассоциация CRM России сможет стать сообществом, объединяющим профессионалов CRM-рынка.

Чего у нас нет

У нас нет многих отличных CRM-продуктов, представленных на Западе (согласитесь, что больше половины названий, упомянутых в этой книге, вам незнакомы, а ведь все они не случайно попали в книгу, будучи лидерами).

У нас нет сформированного опыта работы с внешними консультантами по принципу «время и материалы (T&M)», что в большинстве случаев увеличивает риски проектов, поскольку у нас также пока нет достаточно устоявшихся и формализованных практик ведения бизнеса во многих отраслях.

У нас нет и возможности объективно измерять стоимость бизнеса большинства компаний финансовыми инструментами, что не позволяет эффективно «продавать» идею CRM владельцам бизнеса в терминах ROI и роста капитализации.

С другой стороны, у нас не накоплено еще таких пластов отрицательного опыта, которые могли бы похоронить под собой идею CRM в целом, – а значит, есть перспектива.

Что у нас есть

У нас есть серьезная доля откатных ИТ-проектов, что девальвирует саму идею информационных технологий как важнейшего инструмента повышения эффективности бизнеса, что особенно сильно ударяло и продол-

жает ударять по внедрениям ERP-систем. Относительным утешением может служить то, что CRM-системы внедряются среди продавцов, во франт-офисе, где мотивация персонала измеряется другими факторами. Что, к сожалению, не исключает полностью откатных CRM-проектов.

У нас есть ощутимый дефицит CRM-профессионалов и неумение пользоваться лучшим западным опытом – самостоятельно или с помощью приглашенных иностранных консультантов.

У нас есть весьма быстро растущий рынок, и эта позитивная тенденция перекрывает, к счастью, весь имеющийся негатив.

В таблице приведены основные различия в характеристиках проектов внедрения систем CRM на отечественном и западном рынках.

Кто «засветился» – успешные производители

Большинство успешных и наиболее напористых производителей (вендоров) уже имеют в России собственные представительства, партнеров и истории успешных – в разной степени – проектов. Важным признаком того, что рынок находится в стадии формирования, является отсутствие границ между нишами, в которых у того или иного производителя позиция наиболее сильна. Это касается дифференциации как по размеру проектов, так и по отраслевому разделению. Так, есть примеры, когда на Западе система является игроком сугубо рынка SMB, а в России внедряется в крупнейших компаниях (пример – SalesLogix) или становится своеобразным «индустриальным стандартом» для целой отрасли: тот же продукт SalesLogix – стандарт де-факто для корпоративного банкинга у нас в стране, тогда как на Западе внедрения продукта в банках являются

Таблица. Различия в характеристиках внедрений на предприятиях России и Запада

США/Европа	**Россия**
Компания с оборотом менее 200 млн. долларов относится к сектору SMB	Границы между средним и крупным бизнесом размыты, в денежном эквиваленте не рассчитываются
Практика бизнеса в большинстве крупных и средних компаний сложилась	Практика бизнеса зачастую слабо структурирована даже в довольно крупных компаниях
Фондовый рынок – независимый инструмент оценки стоимости бизнеса	Большинство компаний являются частными, акции на рынке не обращаются
Внедрение по принципу T&M в 2/3 проектов	Принцип T&M практически не используется

скорее исключением из правил; в издательских домах России на эту роль претендует Microsoft CRM и т. п.

Siebel

Приход Siebel в Россию был быстрым и успешным. Представительство компании было открыто в четвертом квартале 2004 г., а итоги 2005 г. оказались впечатляющими как по объему проданных лицензий, так и по наличию референтивных клиентов (т. е. клиентов, чьи проекты признаются успешными ими самими, и они с гордостью рассказывают об этом другим).

Немаловажным фактором успеха явились правильно сфокусированная маркетинговая политика (фокус на нескольких ключевых индустриях, таких как крупнейшие банки, страховые компании и мобильные операторы связи) и тщательный отбор партнеров (лидеры российского CRM-рынка, а также крупнейшие ИТ-компании, подтвердившие свою экспертизу в ключевых отраслях). Наконец, настоящей удачей для Siebel стало приглашение на роль главы представительства Павла Черкашина, известного и удачного антрепренера от ИТ с собственным видением развития CRM-рынка.

Стратегия

Siebel продолжает поддерживать репутацию лидера CRM и агрессивно продвигает в России новейшие решения, опережающие решения конкурентов. Так, вслед за вертикализацией приложений (поставкой готовых отраслевых решений, с чего сразу начался бизнес компании в России), они предложили клиентам свои решения Analytics (Аналитика) – мощное и очень красивое приложение – и Loyalty (Лояльность). Решения были востребованы клиентами в первый же год активных продаж. На очереди – предложение на рынке «CRM-конструктора» (проект Fusion) и аналитического функционала «послезавтрашнего дня» – системы, которая идет дальше обычной аналитики, представляющей возможности анализа по некоторым заранее заданным параметрам, и сама выбирает ключевые параметры в массиве данных для анализа (например, выявляя скрытые закономерности в поведении абонентов сотовой сети и т. п.).

Стоит также отметить выдающуюся гибкость компании в ценообразовании по России, переходящую временами в настоящую агрессивность. Вероятно, такая стратегия оправданна при завоевании рынка.

Объявленное слияние Oracle и Siebel пока не внесло заметных изменений в деятельность компании в России: объявлено, что как минимум в течение 2006 г. представительства будут работать, в основном, независимо; на подходе – выпуск версии 8 продукта и хорошие перспективы продаж на быстро растущем отечественном рынке.

Продукт

Наиболее ходовым продуктом в России оказалась вертикаль Siebel для финансовых организаций, внедряемая в банках и страховых компаниях. Архитектура версии 7 и возможность использования веб-клиента для доступа к приложению оказались особенно востребованными в секторе финансовой розницы, где проектам Siebel нет равных по доказанному бизнес-результату. Следует также упомянуть отличные проекты по организации дополнительных и кросс-продаж в банках и страховых компаниях, также выполненные на платформе Siebel, причем немаловажно, что проекты делались по принципу так называемого «ванильного» внедрения, т. е. по большей части использовалась стандартная функциональность системы с минимальными доработками. Это очень важный результат: редко когда удается демонстрировать реальную пользу для бизнеса в короткие сроки (когда руководство еще не утратило интерес к проекту).

Решение Siebel Analytics (Аналитика) – относительно новое, выпущено на рынок в 2004 г., а с 2005 г. внедряется и в России. У него изумительно красивый интерфейс, оставляющий незабываемое впечатление при первом знакомстве. При этом Analytics решает нерядовые задачи, связанные с анализом консолидированных клиентских данных – как из оперативных модулей самого продукта Siebel, так и из смежных систем (Siebel заявляет о примерах интеграции системы с десятками смежных систем в рамках крупных проектов, а в крупнейших проектах их больше сотни!).

Упомянем также отличное решение Loyalty (Лояльность), которое позволяет выстраивать интересные и гибкие программы управления лояльностью клиентов и применяется в розничных сетях, авиакомпаниях, у специализированных ритейлоров (например, мобильных). Приложение позволяет решать основные задачи, обычные для розничных компаний с кучей клиентов-физических лиц: помнить и знать своего клиента, уметь предложить конкретному человеку именно то, что нужно ему, и предложить это своевременно – как для клиента, так и для компании. Так, авиакомпания может предложить специальный тариф на определенное направление не всем пассажирам подряд, а именно тем, кто скорее всего сможет им воспользоваться (например, потому что постоянно пользуется этим направлением), и именно тогда, когда это может быть полезно самой компании (есть прогноз по свободным местам). Разумеется, программа лояльности от Siebel сумеет выполнить все необходимые шаги быстро – это залог успеха кампании.

Культура

В Siebel меня потрясает прежде всего культура – умение «подать себя», связанное с высочайшим качеством презентационного материала, глубиной и исчерпывающим характером презентации поднимаемых вопро-

сов. По компетентности эта компания на голову выше всех конкурентов. Материалов с запасом хватает (как самой Siebel, так и партнерам) на то, чтобы вести изматывающие сделки длиной в год, «подбрасывая в топку» клиенту все новые и новые идеи, оправдывая звание экспертов и визионариев. Отличный показатель: все сотрудники используют собственную систему для повседневной, углубленной работы и могут, таким образом, выступать консультантами «с правом голоса».

Умеет Siebel и «вытрясать» деньги из клиентов и партнеров по уже подписанным соглашениям, применяя накопленные данные, арсенал CRM-эскалаций и пр. Такой вот «звериный оскал CRM». И ведь не подкопаешься.

Наконец, в Siebel действительно можно не только купить лицензии, но и реально разыскать и пригласить к участию в проекте специалиста в вашей отрасли или узкой предметной отрасли. (Немногие вендоры могут похвастаться этой возможностью!) Такой консультант именуется TAM, Technical Account Manager; пугаться слова Technical не следует – в большинстве случаев клиент получает за свои (немалые) деньги универсального бизнес-консультанта.

Перспективы

Перспективы на ближайшее время вполне радужные – истории успеха, активно идущие продажи, гарантия стабильности, как минимум, на год вперед. Остается только надеяться, что после слияния с Oracle направление CRM-продуктов объединенного гиганта сохранит все лучшие практики, добавив к ним гигантские маркетинговые возможности Oracle и лакомый кусок ее клиентской базы – отличный источник дополнительных продаж CRM-продукта действующим клиентам корпорации.

SAP

SAP – выдающийся игрок российского рынка, пользующийся репутацией пунктуальной и педантичной немецкой компании. Все крупнейшие предприятия России (почти без исключений) внедряют SAP R3 в качестве корпоративной ERP-системы. Это естественный резерв для продвижения CRM-решения, интегрированного с базисными блоками SAP.

Первую, весьма сырую версию CRM, компания SAP показывала в России в 2001 г. За это время им удалось разработать значительно более жизнеспособные версии, выпустить «stand alone» – решение, которое можно внедрять без установленной базисной версии SAP. Подготовлены собственные неплохие консультанты по CRM. С некоторых пор SAP вышла за пределы собственной клиентской базы (первые внедрения SAP CRM были именно там) и всерьез замахнулась на вотчины конкурентов, например банки, в которых SAP R3 никогда не имел шансов войти со своей бэк-офисной системой. (Справедливости ради следует сказать, что в банки SAP чаще всего входит со своим хранилищем данных.)

Стратегия

Компания SAP в России изначально с достойным уважения упорством сражалась за крупнейших игроков и преуспела в этом. Благодаря такому подходу, для продукта SAP CRM уже есть база потенциальных клиентов, беда лишь в том, что многие из них просто не готовы к внедрению CRM как методологии, т. к. не ориентированы на клиента.

В настоящее время SAP спустилась на уровень ниже, активно продвигая решения SAP Business One, SAP All in One в верхнем и среднем сегментах среднего рынка, а также все более настойчиво продвигая «stand alone»–версию SAP CRM. Для продвижения на среднем рынке SAP активно привлекает партнеров, причем не конкурирует с ними в части внедрения (что не было редкостью на крупнейших внедрениях).

Продукт

Продукт SAP CRM поставляется как расширение базисной версии SAP и как отдельное приложение (в самой SAP чаще всего используют термин «stand alone»). В расширении базисной версии уместно говорить о наличии вертикальной специфики (потому, что специфика эта реализуется в базисе – SAP всегда славилась высококачественными отраслевыми решениями). Что касается отдельной версии SAP CRM, то здесь также заявлено о движении по созданию вертикальных решений, но мне на сегодня неизвестны примеры таких законченных решений.

Продукт демонстрирует прогресс от версии к версии и, поскольку SAP весьма тщательно и систематически отбирает все наиболее удачные бизнес-идеи и правильные решения, догоняет и превосходит конкурентов по функциональности. Так, их структура представления данных клиентского профиля – наиболее правильная и самая «научнообоснованная».

Культура

Главной особенностью SAP является стремление к накоплению и систематизации знаний, что проявляется в сложной структуре самих приложений от SAP, попытках предусмотреть и глубоко проработать возможные «ветвления бизнес-сценариев» у клиентов и т. д. Это выражается также в подходе к найму, подготовке и обучению собственных специалистов.

Общеизвестно, что устроиться в SAP на работу непросто: придется выдержать целый ряд интервью и конкурсов, затем, будучи принятым на работу, пройти ряд курсов по обучению продукту на пару месяцев кряду и только после этого вас подпустят к клиентскому проекту в минимальной роли.

Проекты SAP достаточно медленны и дороги для заказчика, но тем долговечнее и устойчивее оказывается положительный результат, достигаемый успешным внедрением.

Общее ощущение от общения с SAP – основательность, надежность. Немудрено, что и в CRM-продукте от SAP наиболее сильными оказываются аналитические возможности.

Перспективы

В целом, SAP на отечественном CRM-рынке – серьезный и агрессивный игрок, имеющий все возможности для укрепления позиции. Большие шансы отнять у конкурентов лакомые куски среднего рынка, войти в те отрасли, где продукт не был до сих пор представлен, за счет сильных аналитических инструментов.

Oracle

Oracle – жесткий игрок, не прощающий конкурентам ошибок. Победить Oracle в тендере невозможно. Для этого нужно не просто продемонстрировать уровень знаний и экспертизы на голову выше – надо еще суметь выстроить взаимоотношения с клиентами так, как их умеет выстраивать только Oracle.

Российский офис Oracle весьма силен и должен быть на особом, почетном счету у корпорации именно за счет того, что умеет виртуозно выстраивать взаимоотношения с такими непростыми и весьма разнообразными российскими клиентами.

CRM-решение предлагается на рынке достаточно давно, как по собственной действующей клиентской базе, так и в новых отраслях и сегментах. Было объявлено о запуске нескольких весьма масштабных проектов на платформе Oracle CRM; известных мне успешно завершенных проектов гораздо меньше.

Стратегия

Oracle как крупнейший игрок рынка может позволить себе не скупиться на вложения в маркетинг, выбирая самые привлекательные сегменты рынка и фокусируясь на них.

Клиенты Oracle по СУБД- и ERP-решениям – благодарная база для продажи CRM. Вместе с тем функционально продукт уступал прямым конкурентам – SAP и Siebel.

С приобретением Siebel и выделением всех CRM-продуктов (включая и CRM от PeopleSoft) в отдельную линию бизнеса есть все шансы на блестящее будущее.

Продукт

CRM от Oracle функционально уступает продуктам от Siebel и даже от SAP, но обладает при этом рядом действительных преимуществ, которые вы сможете сполна использовать, если являетесь клиентом корпорации, используя Oracle Applications или, по крайней мере, СУБД Oracle.

Это прежде всего гибкость настроек и способность обрабатывать практически неограниченные объемы данных. Недаром в банки, например, Oracle входит с проектами построения хранилищ данных.

Культура

Культура Oracle противоречива: агрессия по отношению к конкурентам культивируется, по-видимому, на всех уровнях иерархии. Покупки конкурентов в прошлом далеко не всегда шли на пользу «всеобщей гармонии» (подтверждение тому – история с PeopleSoft).

Несомненно, в Oracle умеют правильно выстроить взаимоотношения с теми клиентами, которые им интересны; умеют навязать условия. Для показателей бизнеса это однозначно хорошо; для клиентов, видимо, не всегда.

Перспективы

Искренне надеюсь, что приобретение Siebel позволит Oracle свести воедино все CRM-инициативы и поддержать звание CRM-вендора №1, которое автоматически перешло к Oracle.

SalesLogix

История SalesLogix в России весьма поучительна: программа никогда не продвигалась в России вендором напрямую, более того, продукт менял хозяина, но при этом оставался весьма популярным, а в некоторых отраслях (корпоративный банкинг) стал почти стандартом франт-офисного решения.

Название хозяина продукта – корпорации Sage – в России почти неизвестно, между тем это крупнейший производитель программного обеспечения, владеющий несколькими популярными на Западе бухгалтерскими решениями (AccPac, Line 500 и др.) и двумя CRM-решениями – знаменитым SalesLogix и менее известным Sage CRM.

Уникальность положения SalesLogix основывается прежде всего на том, что этот продукт был раньше всех представлен на отечественном рынке: первые внедрения силами энтузиастов начались еще в 1999 г., а в 2001 г. появились первые серьезные партнеры, представлявшие продукт.

Такая фора позволила SalesLogix закрепиться не только в сегменте среднего рынка (SMB – целевой рынок для SalesLogix во всем мире), но и прочно обосноваться, например, в крупнейших банках и таких компаниях, которые средними ну никак не назовешь (мне, например, довелось участвовать во внедрении SalesLogix в крупнейшей производственной компании-производителе печатного оборудования; проект начинался с нескольких рабочих мест в Москве, а сейчас работает по всему СНГ и всей Центральной и Восточной Европе; сотни рабочих мест).

Надо сказать, что продукт действительно очень хорош.

Стратегия

До настоящего времени стратегия Sage в России оставалась неизменной: продвижение продукта через партнеров. Стратегия оказалась сверхудачной на начальной стадии развития рынка: за счет продукта-пионера и удачного набора партнеров-визионариев Sage при нулевых затратах на продвижение получила изрядную долю рынка и достойную репутацию. Продукт был локализован силами партнеров.

Сейчас, похоже, эта стратегия устарела. Без собственного представительства или активной поддержки партнеров в другой форме есть риск сокращения доли. Очевидно, что вендору, доля CRM-продуктов в доходе которого не превышает 15%, а ниша для продвижения бухгалтерских систем не видна (с учетом первичных затрат на локализацию), достаточно трудно принять решение об активном представительстве. Будем ждать изменений в ближайшем будущем.

При всем этом беспокойство за судьбу продукта я не испытываю: регулярно выпускаются новые версии (на сегодняшний день самая свежая – 6.2), причем удается сохранять главное конкурентное преимущество SalesLogix – самые нужные пользователям функции очень удобны и находятся «на кончиках пальцев».

Продукт

SalesLogix 6.2 – высококачественный, локализованный для России продукт, завоевавший славу лучшего инструмента для работы торговых представителей и управления продажами, получения оперативной отчетности, а также подключения самых главных каналов взаимодействия (электронной почты, Интернета).

Механизм работы пользователя с данными QueryBuilder до сих пор никем не превзойден. Интеграция с Microsoft Exchange Server происходит автоматически и ровно в том объеме, который всегда нужен для работы: двусторонняя синхронизация календаря, сохранение писем в истории – у нужных адресатов, включая сохранение файлов вложений, а также возможность массовой рассылки (mail merge) действительно по одному нажатию и действительно работающей, как часы.

SalesLogix хорошо работает как с Oracle, так и с Microsoft SQL Server.

Вертикальные решения поддерживаются исключительно силами партнеров. В России представлены решения для финансовой отрасли, для промышленной дистрибуции, телекоммуникаций, издательских домов и ряд других.

Культура

В настоящее время SalesLogix принадлежит Sage – крупнейшей корпорации со штаб-квартирой в Соединенном королевстве. Это обуславливает стиль управления – весьма обстоятельный, если не сказать неспешный,

в принятии решений. Если вы – клиент, рассчитывайте исключительно на добрую волю и возможности партнера, не ждите подарков от вендора. Достаточно того, что они вовремя и достойно обновляют систему.

Перспективы

SalesLogix – первый продукт на рынке, и его еще долго будут приобретать как стандарт для компаний, равняющихся по индустриальному образцу.

Если вендор примет четкое решение по своей дальнейшей политике в России, у системы больше шансов упрочить свои позиции; в противном случае есть опасность, что через 3–4 года все возможности перейдут к таким агрессорам, как Microsoft.

Microsoft

Компания Microsoft взялась за рынок бизнес-приложений со всей серьезностью, добавив за рекордно короткое время к известным в России ERP-продуктам Axapta и Navision CRM-продукт с «оригинальным» названием Microsoft CRM.

Действует решительно, в присущем Microsoft стиле («Дружно хлопаем в ладоши и радуемся, потому что мы лучшие»). Расталкивает конкурентов локтями и быстро добивается успеха.

Стратегия

Microsoft продает решения клиентам исключительно через партнеров, оказывая им серьезную маркетинговую поддержку на уровне российского представительства. Вкладывают в маркетинг столько, сколько не может себе позволить ни один другой вендор (по собственным данным Microsoft на мировом уровне – больше чем Siebel, Oracle, SAP и другие вместе взятые). Это приносит свои плоды.

Очевидно поэтому продажи MS CRM в России активно растут.

Microsoft озвучила дальнейшую стратегию трансформации решений от Microsoft Business Solutions с объединением Microsoft Navision, Axapta и CRM под брендом Dynamics и с единообразным интерфейсом, подобным интерфейсу программ Microsoft Office. Продукт Microsoft CRM изначально создан с этим интерфейсом.

Несмотря на возражения скептиков о том, что серьезные аспекты бизнеса (финансовый учет, планирование ресурсов и взаимоотношения с клиентами) нельзя совместить с «веселеньким» и интуитивно понятным любому интерфейсом, Microsoft не без основания собирается подмять значительную часть SMB-рынка (по крайней мере, нижние две трети).

Продукт

Microsoft CRM 3.0 – продукт с отменной архитектурой (.NET, веб-клиент), функционально уже становящийся чем-то большим, чем «масштабируемый контакт-менеджер». Хорошо локализован. Вертикальные решения создаются партнерами (говорить о законченных вертикальных решениях пока рано).

В России в настоящее время мне известны только три успешно завершенных проекта на базе Microsoft CRM, при том что проектов в стадии внедрения – раз в двадцать больше.

Важнейшее преимущество – заложенная «с колыбели» интеграция с MS Office. На практике это действительно означает отсутствие проблем с почтой от Microsoft, прикладными программами типа Word и Excel. Это же определяет и большие проблемы при интеграции с тем же Lotus Notes.

И конечно, Microsoft CRM работает только с Microsoft SQL Server. Плачьте, поклонники Oracle!

Культура

Культура Microsoft напористая, «шебутная». Не ждите от них глубоких бизнес-советов для вашей индустрии, но ждите самого высокого качества технологических решений: здесь Microsoft – законодатель мод.

Нехватку собственной экспертизы с успехом заменяют экспертизой партнеров, причем не стесняются партнерам помогать (выпускать созданные ими отраслевые или нишевые решения в собственные каналы продвижения, напрямую компенсировать финансовые затраты партнеров на улучшения и исправления функциональности решения – этим конкуренты обычно похвастаться не могут).

Немудрено, что все стремятся стать партнерами Microsoft.

Перспективы

Очевидно, перспективы отличные. Microsoft может задавить всех нынешних конкурентов на среднем рынке (имеются в виду западные системы). Несколько неожиданным оказалось ценовое позиционирование решения – для новичка цена, пожалуй, высоковата (на уровне той же SalesLogix), но они могут себе это позволить. Став гегемоном в этой нише, Microsoft сумеет приняться за российских конкурентов и сильно потеснить их.

Другие иностранцы

Бурное развитие отечественного рынка привело к тому, что многие другие производители стали поворачиваться в сторону России, однако на

сегодня далеко не все решились на открытие собственного представительства и активные маркетинговые действия.

Pivotal

Реально действующего представительства в России не имеет, однако здесь находится один из центров оффшорной разработки продукта, что позволяет вендору входить к клиентам «с черного хода». Как правило, начинает общение с клиентом после того, как с ним пообщались вендоры-передовики, провели необходимую работу по его воспитанию. Предлагают сделать ровно то же, зачастую по существенно более низкой цене. Примечательно, что перед многими клиентами им реально удается выполнить эти «спекулятивные» обязательства. Есть работающие проекты в телекоммуникациях.

E.piphany

Представительства в России не имеет, однако при необходимости представители приезжают в Россию, как правило, для участия в крупных тендерах. На сегодняшний день блестящая маркетинговая функциональность E.piphany не внедрена ни в одной российской компании, однако у продукта определенно есть будущее в России.

Onyx

Стремится строить партнерскую сеть в России, однако без открытия представительства, что уменьшает шансы на агрессивный захват своей доли рынка. Хороший продукт, неизвестный потребителям.

Amdox

Самая известная история успеха в России – внедрение в Вымпелкоме. Сильная позиция в области телекоммуникаций, дополненная серьезной активностью российских представителей. Ориентируется на крупнейших игроков российского рынка.

Отечественные разработки

Первые отечественные разработки появились в 2002 г. и с тех пор плодятся, как грибы после дождя. До сих пор нет ничего близкого к западным решениям, но, понятно, все впереди. Пока что удел русских разработчиков – малый бизнес и нижний сегмент среднего рынка, прежде всего за счет агрессивно низкой цены. Наибольшего успеха добились команды, сконцентрировавшиеся исключительно на разработках в автоматизации сферы клиентских взаимоотношений.

Terrasoft

Самый успешный отечественный производитель со штаб-квартирой в Киеве (Украина). Очень правильная маркетинговая политика (Интернет, партнерская сеть) сделала продукт известным и покупаемым, несмотря на очевидные ограничения и огрехи первых версий. Весьма конкурентная цена. Рекомендуется для малых компаний и локальных решений (на уровне подразделений) в среднем бизнесе.

WinPeak

Привлекательный интерфейс, ограниченная функциональность, умеренная известность в России. Нишевой игрок в сегменте малого бизнеса.

SalesExpert

Наверное, первая русская система управления продажами, потерявшая за последнее время динамику роста клиентской базы, по-видимому, потому, что фокусируется на решениях для проектной деятельности (ProjectExpert). Продукт для малого бизнеса и отделов продаж средних компаний.

Все крупнейшие отечественные производители бухгалтерского программного обеспечения и ERP-систем (1С, Галактика, Парус и др.) сегодня включили CRM-модули в свои пакеты приложений. Рекомендовать эти модули можно (при определенных ограничениях) действующим пользователям соответствующих систем, причем с минимальными потребностями собственно в CRM. Здесь уместно еще раз предостеречь: идеология ERP-систем как учетных систем не позволяет гибко реализовать CRM-функциональность как опирающуюся в своем развитии на задач каналы взаимодействия. Будьте начеку, встретив «полнофункциональный CRM-модуль» в составе отечественного пакета ПО.

Провайдеры услуг CRM: кто внедряет

Тех, кто внедряет CRM в России, можно разделить на три основные группы: международные консалтинговые компании (обычно получают генеральный подряд на ведение крупнейших проектов), крупные отечественные интеграторы, сформировавшие собственные CRM-практики, и узкоспециализированные CRM-консультанты, не занимающиеся ничем или почти ничем другим, кроме CRM.

Международные консультанты

Имена всем известны: Accenture, IBM Business Consulting Services, Deloitte & Touch и еще кое-кто. Обычно получают подряд на внедрение (в международных корпорациях – нередко по всему миру), осуществляют общий менеджмент проекта, привлекая на субподряд сторонних кон-

сультантов (из оставшихся двух категорий), в том числе для снижения проектных издержек.

В России есть успешные проекты у IBM; Accenture тоже активно играет на нашем рынке CRM (их поддерживает очень сильная экспертиза других практик по всему миру).

Такие консультанты действительно могут выделить на управление проектом очень сильную команду – успешность проекта в конечном итоге от нее и зависит.

Российские клиенты (кто может себе позволить) любят приглашать таких консультантов на первый этап проекта, чтобы правильно выстроить его цели и структуру, увязать проект с задачами бизнеса. И еще – чтобы оставить в книгах запись о том, что проект делал международный консультант. На последующие этапы берут отечественного игрока.

Крупнейшие российские интеграторы

Большинство крупнейших ИТ-интеграторов и практически все, имеющие собственные ERP-практики, заявили также о создании практики CRM. Далеко не все практики можно считать сегодня успешными, а некоторые уже успели вполне бесславно закрыться. Вы можете выбрать услуги CRM-практики крупного интегратора, если уже имели положительный опыт взаимодействия, например, с практикой ERP в той же компанией: если уровень последней стабильно высок, есть вероятность, что CRM-внедрение также состоится.

Вместе с тем, у большинства крупных игроков CRM-практики проходят стадию становления, а на рынке сегодня правят бал...

Специализированные консультанты

Это настоящие пионеры бизнеса, увлеченные люди, которые совместили в себе качества визионариев (поняли, что CRM – то, чем стоит заниматься) и способности претворять идеи в жизнь. Таких немного, но у них больше всего успешных проектов; они также являются своеобразной «кузницей кадров» для более крупных конкурентов и для клиентов. Как бы ни сложился ваш CRM-проект, обязательно на этапе выбора обратитесь за консультацией в компанию из этого списка: это, по крайней мере, позволит вам лучше во всем разобраться.

Sputnik Labs

Компания Sputnik Labs основана в 2001 г. группой «энтузиастов CRM» и сумела сохранить ядро специалистов по сей день, значительно увеличив масштабы бизнеса.

Имеет в арсенале несколько десятков CRM-проектов, причем впечатляет доля референтивных клиентов (обычно компании не очень-то охотно рекламируют даже успешный свой проект). Отличный показатель.

У компании есть опыт внедрений и готовые вертикальные решения для банков и страховых компаний (максимальный опыт), фармацевтики, телекоммуникаций, ритейла, транспортной индустрии, производства, промышленной дистрибуции, индустрии развлечений, печати и др.

Компания позиционирует себя как CRM-консультанта, умудряясь при этом поддерживать ровные партнерские отношения с Sage (продукт SalesLogix), Siebel и Microsoft.

Arstel

Компания Arstel, созданная группой выходцев из Accenture, набрала опыт и вес на проекте внедрения Amdox Clarify в Вымпелкоме. Проект характеризуют как удачный. Компания приложила значительные усилия к тому, чтобы разорвать ассоциацию с экспертизой исключительно в телекоммуникациях, даже сменила для этого название (прежнее название – Ars Telecom). И действительно, им удалось получить проекты в страховании и в издательском деле, развивать задел у сотовых операторов.

Компания, помимо Amdox, сотрудничает с такими вендорами, как Siebel и Oracle.

Другие

Есть еще целый ряд довольно небольших компаний, которые могут сказать свое слово в CRM-внедрении. У таких компаний обычно есть один-два консультанта – настоящие гуру в области организации продаж, сервиса, других частей франт-офиса, как правило, в определенной отрасли. Основная проблема при взаимодействии с такой компанией состоит в том, что продает идею вам один человек (тот самый гуру), а претворить ее пытается совсем другой. А модель «гений с тысячью помощников» обычно не масштабируема. Резюме: требуйте участия гуру в своем проекте! Тогда результат может быть хорошим.

Упомяну здесь ФБ-Консалт для банковской отрасли (преимущественно корпоративный банкинг), Телеком-Эксперт для отрасли телекоммуникаций (как проводные, так и беспроводные операторы) и Berner & Stafford (решения для издательств).

Перспективы

Сейчас на российском рынке ожидается взрывной рост спроса на решения автоматизации сферы клиентского взаимодействия. Это, конечно, отличный шанс для бизнеса вендоров и консультантов. Очевидно круп-

нейшие вендоры, такие как SAP и Oracle, не упустят свой шанс заработать очки и закрепиться на рынке. Не отстанет от них и фирма Microsoft, которая наверняка заберет себе весь нижний сегмент. В области клиентского консалтинга мы будем наблюдать череду слияний: интеграторы не пожалеют денег на то, чтобы купить бизнес наиболее успешных консультантов; некоторым интеграторам удастся вырастить вполне дееспособные практики самостоятельно. Все это – прогресс для рынка.

Увесистой ложкой дегтя станет появление множества малоценных CRM-предложений, когда заложенная в бюджет компании-клиента «для галочки» сумма на CRM-внедрение будет давать на выходе CRM-проект «для галочки», безо всякого положительного влияния на бизнес. Это основная опасность для идеи CRM, которую могут затаскать существенно быстрее, чем, например, изрядно девальвированную сегодня идею отдачи от ERP-проектов.

Вместе с тем, во многих отраслях, включая финансы и телекоммуникации, вопрос наличия правильно выстроенной CRM-системы станет критическим вопросом выживания бизнеса. Чтобы не оказаться далеко позади ваших конкурентов, задумайтесь о клиентах сегодня.

Алфавитный указатель

A

Account Map, 162
ACD, *см.* Automatic Call Distribution
ACT!, 94
add-ons, расширения, 312
Advisor, контактные центры, 327
affinity, 41
Affinium, 214–220
Alert, 398
Allegis, корпорация, 286
  E-Business Suite, комплекс ПО электронного бизнеса, 287–289
  обзор компании, 286
Amazon.com, 67
  аналитика и персонализация, 248
  пример электронной торговли, 235
Amdocs Clarify, 316, 332–336, 375, 457
  CIC-приложения, 332–336
  обзор, 332–333
Amdox, в России, 505
API, 148
Application Engine, PeopleSoft, 83
Application Service Provider (ASP), провайдер приложений, 124, 290, 411, 422–425, 452–453
  недостатки, 424
  обзор, 422–423
  преимущества, 423
  пример, Surebridge, 452–453
ARPU, с*м.* Average Revenue per User
ASP, *см.* Application Service Provider
Assets, 332
Aurum, интеграция CRM и ERP, 354
Automated Intelligent Call Routing, 323
Automatic Call Distribution (ACD), 319, 321, 326
AV Electronics, пример EMA, 207
Avaya, обзор, 340
Average Revenue per User (ARPU), 438, 447

B

B2B (business-to-business), 25, 190, 279, 298, 348, 408
B2C (business-to-consumer), 25, 190, 238
Baan, интеграция CRM и ERP, 354
Balanced Scorecard, 100, 327
BAPI, *см.* Business Application Programmers Interfaces
BI, *см.* Business Intelligence
Blue Martini, производитель CRM, 408
BPR, *см.* Business Process Reengineering
Braun Consulting, интегратор, 456
BRN, *см.* Business Relationship Network
Business Application Programmers Interfaces (BAPI), 82, 115, 148
Business Information Warehouse (BW), 197
Business Intelligence (BI), 37, 219, 341
Business Process Reengineering (BPR), 36
Business Relationship Network (BRN), 40
BW, *см.* Business Information Warehouse

C

Call Routing, 323
caveat emptor, 81, 416
C-Business, 310
CBM, *см.* Customer Behavior Modeling
CCR, *см.* Customer Contact Representative
CCT, *см.* Customer Contact Technology
CDW, *см.* Customer Data Warehouse
CEO, 121
CFO, 121, 124, 129
ChannelWave
  Market, 283
  Partner, 281
  Sell, 284
  Service, 285
  лучший комплекс, 281
  провайдеры услуг, 458

Chordiant, EMA, 220
CI, *см.* Customer Intelligence
CIC, *см.* Customer Interaction Center
CIO, 57
Clarify, 332, 375
  провайдеры услуг, 457
ClickCommerce, 293
Click-Through Rate (CTR), 210
closed-loop feedback, 201
CLV, *см.* Customer Lifetime Value
Cogent, SMB, 370
Computer Telephone Integration (CTI), 206, 319
coredump, 72
CREE, *см.* Customer Relationship Experience Enhancement
CRM, *см.* Customer Relationship Management
CRM Engine, 66
CRMGuru.com, 61, 264
CRP, *см.* Customer Relationship Planning
CRS, *см.* Customer Relationship Strategy
Crystal Reports 8.0, 159
CSC
  аутсорсинг, 440
  провайдер услуг, 440
CSR, *см.* Customer Service Representative
CTI, *см.* Computer Telephone Integration
CTO (Chief Technology Officer), 180
CTR, *см.* Click-Through Rate
Custom Interaction Cycle, 310
Customer Behavior Modeling (CBM), 254
Customer Contact Representative (CCR), 318, 320
Customer Contact Technology (CCT), 451
Customer Data Warehouse (CDW), 67
Customer Intelligence (CI), 48, 51, 52, 191
Customer Interaction Center (CIC), 66, 316, 447
  главные производители, 330
Customer Life Cycle (CLC), 75
Customer Lifetime Value (CLV), 69, 218
  измерение, 118
Customer Portal, Onyx, 97
Customer Profitability Insight (CPI), 170
Customer Relationship Experience Enhancement (CREE), 45
Customer Relationship Management (CRM), 23–70
  аналитическая, 66, 239
  бизнес-стратегия, 62
  будущее, 479
  госсектор, 304
  и ERP, 97, 346
  и Интернет, 348
  или eCRM, 71
  интеллектуальная, 56
  комплексы, 34
  мобильность, 482
  операционная, 65
  партнеры, 422
  пирамида, 63
  поисковое ядро, 662
  производители, 373
  сложность стратегии, 97
  сотрудничества, 65–66
  сравнение с обычным обслуживанием, 23
  стадии, 40
  тенденция к слиянию, 479
  технология, 36, 49, 63, 65
  факторы эффективности, 33
  частичная, 40
  человеческий фактор как компонент, 45
  электронные закупки, 292
Customer Relationship Planning (CRP), 117
Customer Relationship Strategy (CRS), 48, 52, 53
Customer Service Representative (CSR), 322, 450
Customer Valuator, 218
Customer Value Management (CVM), 446
CVM, *см.* Customer Value Management
C*x*O, 121

D

dashboard, 219
data mart, 66, 207
Data Mining, 191, 242, 247
Data Warehouse, 37, 66, 163
Deloitte Consulting, провайдер услуг, 435
Distributed E-Business System, 292
DMA, 256
dot-com, 72
Dreyfus Corporation, 252
DWL, 223

E

E.piphany
EMA, 225
SMB, 369
в России, 505
персонализация, 227
провайдеры услуг, 457
производитель CRM, 392
EAI, *см.* Enterprise Application Integration
Earnings before interest, depreciation, taxes, and amortization (EBITDA), 362, 438
EBITDA, *см.* Earnings before interest, depreciation, taxes, and amortization
eBrifings, 150
e-Business Engine, Onyx, 91
E-Business Suite, Allegis, 286
ECM, *см.* Enterprise Channel Management
eCRM, 24, 26, 52, 63, 65, 70, 90
или CRM, 71
EDI Manager, PeopleSoft, 83
EIP, *см.* Enterprise Integration Point
EIS, с*м.* Executive Information System
EJB, с*м.* Enterprise JavaBeans
EMA, 51, 186–232
AV Electronics, пример, 207
Chordiant, 220
E.piphany, 225
KANA Corporation, 224
Oracle, 232
PeopleSoft, 228
SAP, 230
SAS, 222
Siebel Systems, 231
Unica, 212
Xchange, 223
дозволенный маркетинг, 188
инструменты бизнес-аналитики, 196
планирование и управление кампаниями, 193
пример AV Electronics, 207
программы лояльности и удержания, 199
типы кампаний, 191
управление партнерами и каналами, 200
электронный маркетинг, 187, 203
Employee Portal, Onyx, 88
Employee Relationship Management (ERM), 383
end-to-end, «сквозная» (платформа), 190, 214
Enterprise Application Integration (EAI), 68, 82, 115, 343, 349
Enterprise Channel Management (ECM), 269, 286, 291
Enterprise Integration Point (EIP), 82, 84, 168
Enterprise JavaBeans (EJB), 83
Enterprise Relationship Management (ERM), 26, 383
Enterprise Resource Optimization (ERO), 344
Enterprise Resource Planning (ERP), 24, 112, 195, 268
XRP, 347
и CRM, 97, 346–347
и Интернет, 348
падение рынка, 344
Enterprise Selling Process (ESP), 162
Enterprise Value Creation (EVC), 104, 431, 460, 461
Enterprise Warehouse (EW), 255
e-partnering, «электронное партнерство», 264
e-procurement, 150, 355
Erlang-C, 319
ERM, *см.* Employee Relationship Management
ERO, *см.* Enterprise Resource Optimization
ERP, с*м.* Enterprise Resource Planning
ESP, *см.* Enterprise Selling Process
e-tail, 233
EVC, *см.* Enterprise Value Creation
EW, с*м.* Enterprise Warehouse
Executive Information System (EIS), 163
Extended Enterprise, 28, 347
Extended ERP, 347
Extensible Markup Language (XML), 68, 350, 481

F

FAQ, 285, 286, 3204
FieldService, PeopleSoft, 331
File Layout Object, PeopleSoft, 83
FirstWave, SMB, 369
Front Line Solutions, 455

G

gadget, 86
Gartner Group, аналитик, 458
Genesys, компания, 336–339
  Genesys Suite 6, 337
  Gplus Adapters, 338
  Multimedia Workforce Management, 326
  контактные центры, 336
  обзор, 336
GLB, 433
Godin (Permission Marketing), 188
G-SPOT, 49

H

HelpDesk, PeopleSoft, 332
High-Yield Marketing, компания, 455
hub (узел партнерства), 291

I

IBM, 267
IBM Global Services, 267
  аутсорсинг, 449
  провайдер услуг, 448
ICE, *см.* Information Content Exchange
ICIM, *см.* Intelligent Customer Interaction Management
ID, 86
Incentive Compensation Siebel, 166
Independent Software Vendor (ISV), 267, 311
Information Content Exchange (ICE), 255, 257
Instant Messenger, 320
Integration Broker
  PeopleSoft, 82
Intelligent Customer Interaction Management (ICIM), 221
Interact Commerce Corporation
  SalesLogix, 173
Interaction Manager, 250
Interactive Voice Recognition (IVR – интерактивное распознавание речи), 150
Interactive Voice Response (IVR – интерактивное голосовое взаимодействие), 186, 319, 324
ISV (Independent Software Vendor), 267, 311
IT, 44
IT Services Marketing Association (ITSMA), 426
IVR (Interactive Voice Recognition), 150
IVR (Interactive Voice Response), 186, 319, 324

J

J.D. Edwards
  SMB, 368
  интеграция CRM и ERP, 355
J2EE, 83
Java Messaging Services (JMS), 83
Java Server Pages (JSP), 83
JMS, *см.* Java Messaging Services
JSP, *см.* Java Server Pages
J-Curve, SMB, 370

K

KANA, корпорация, 341
  EMA, 224
  производитель CRM, 402
Key Performance Indicator (KPI), 98, 254
Knowledge Capital Group, 26
KPI, *см.* Key Performance Indicator
KPMG Consulting, 103, 430
  инструментарий, 104
  проектный комитет, 105
  управляющий комитет, 106

L

Lawson, ПО, 356
LCM, *см.* Life Cycle Management
Life Cycle Management (LCM – управление жизненным циклом партнеров), 275
Live Wire, Inc., интегратор, 456
Logistics Relationship Management (LRM), 479
LRM (Logistics Relationship Management), 479

M

Management By Objectives (MBO), 93
Management Information System (MIS), 411

Manufacturing Resource Planning (MRP), 347
Market, ChannelWave, 283
Market Segmenter/Prifiler, 218
Marketing Development (MDF), 273
Massively Parallel Processing Engine (MPPE), 86
MBO, *см.* Management By Objectives
McKinsey Consulting, 454
MDF, *см.* Marketing Development
META Group, 118
  аналитики, 460
Microsoft
  SMB, 371
  в России, 503
MicroStrategy, 375
middleware (связующее ПО), 68, 349
midmarket (средний рынок), 26, 357
Miller–Heiman, 376
MIS, *см.* Management Information System
Mobile Sales 7.0
  Siebel, 166
MPPE, *см.* Massively Parallel Processing Engine
MRP, *см.* Manufacturing Resource Planning
MySAP, 309

N

Net Perceptions, 255
Net Present Value (NPV – чистая приведенная стоимость), 119, 485
Nortel, 375
NPV, *см.* Net Present Value

O

O^2, *см.* Opportunity Optimization
ODBC, 83
OEM, 310
OEP (Onyx Enterprise Portal), 73
offer engine, 237
OIF, *см.* Open Integration Framework
OLAP, *см.* On-Line Analytical Processing
OLTP, *см.* On-Line Transactional Processing
OnDemand, 290
Online Analytical Processing (OLAP), 239
Online Privacy Alliance (OPA), 255
Online Transactional Processing (OLTP), 239
Onyx
  Customer Portal, 88
  e-Business Engine, 100
  Employee Portal, 88
  Partner Portal, 90, 296
  SMB, 368
  в России, 505
  интернет-архитектура, 876
  культура, 402
  модель, CRM, 39
  обзор, 400–402
  производитель CRM, 400
  система электронного бизнеса, 91
  стратегия, 400
OPA (Online Privacy Alliance), 255
Open Integration Framework (OIF), 82
Open Profiling Standard (OPS), 256, 257
OpenQuery
  PeopleSoft, 83
Opportunity Management, 164
Opportunity Optimization, 110
OPS, *см.* Open Profiling Standard
opt-in/opt-out, маркетинг, 191
Oracle, 172
  EMA, 232
  в России, 500
  и Интернет, 348
  интеграция CRM и ERP, 353
  провайдеры услуг, 474
  производитель CRM, 389
Oracle Customer Management, 3530
Oracle Sales Online
  SFA для небольших предприятий, 182
Order management, 65
out-of-the-box (готовый продукт), 133

P

PAC, *см.* Political Action Commitee
Partner, ChannelWave, 281
Partner Network, 288
Partner Portal, Onyx, 90, 296
Partner Relationship Management (PRM), 27, 37, 63–66, 90, 148, 200, 260–296
  Allegis, 286
  ChannelWave, 281
  ClickCommerce, 293
  Comergent, 292
  ECM, 291

OnDemand, 290
Partnerware, 289
Pivotal PartnerHub, 294
ROI, 279
SFA, 270
Siebel eChannel, 295
архитектура, 276
маркетинг, 274
обзор, 264
перспективные контакты, 274
привлечение и профилирование партнеров, 272
проблемы, 267
продажи, 274
путь к успешному партнерству, 262
разработка программ, 271
управление интеграцией, 278
управление целями, 273
Partnerware
TCX, 289
обзор, 289
PDA, *см.* Personal Digital Assistant
PeopleCode Java
PeopleSoft, 83
PeopleSoft
Application Engine, 83
Applicaton Messaging, 82
Business Interlink, 82
Component interface API, 82
EDI Manager, 83
EMA, 228
FieldService, 331
File Layout Object, 83
HelpDesk, 332
OpenQuery, 83
PeopleCode Java, 830
SFA, 166
Support, 331
Territory Management, 187
бизнес-связи, 82
брокер интеграции, 82
и Интернет, 349
интеграция CRM и ERP, 352
интернет-архитектура и интеграция, 79
компоненты интерфейса API, 82
менеджер EDI, 83
механизм приложения, 83
обмен сообщениями, 82
объект разметки файла, 83
открыть запрос, 83
порталы, 167
провайдеры услуг, 457
управление знаниями, 169
управление интеграцией, 168
управление территорией, 170
Peppers and Rogers Group, 453, 454
Permission Marketing (Godin), 188
Personal Digital Assistant (PDA), 35, 81, 85, 136, 142, 258
Pivotal
SMB, 368
PartnerHub, 294
в России, 505
производитель CRM, 405
PM, *см.* Project Manager
Point Of Sale (POS), 249
Political Action Committee (PAC), 385
POS, *см.* Point of Sale
PR, 53
Pragmatech, ПО, 313
privacy, 55, 205, 255, 454
OPA, 255
PRM, *см.* Partner Relationship Management
Project Manager (PM), 464
prospect mining (поиск перспективных сделок), 149

Q

Q.Marketplace, 266
QBPP, 266
Qwest, 266

R

ramp-up time (время «разгона»), 131
Recorder, контактные центры, 327
Relationship Equity (ценность взаимоотношений), 103
Request For Proposal (RFP), 54, 312, 411, 422
Request for Quote, (RFQ), 408
retail (розничная торговля), 234
Return Material Authorization (RMA), 286, 331. 408
Return On Investment (ROI), 41, 98–99, 329, 361
PRM, 279

SFA, 183
внедрение CRM, 135
контактные центры, 329
«revenue horizon» (перспектива доходности), 120
RFP, *см*. Request for Proposal
RFQ, *см*. Request for Quote
RMA, *см*. Return Material Authorization
roadmap («дорожная карта»), 437
ROI, *см*. Return On Investment
routing, *см*. маршрутизация
RWD Corporation, 110

S

Sage LLC
SalesLogix, 173
Sales 7.0
Siebel, 166
Sales Effectiveness Insight, инструмент в составе PeopleSoft CRM 8.0 Sales, 170
Sales Force Automation (SFA), 37, 50, 138–185
Interact Commerce Corporation, 173
PeopleSoft, 166
PRM, 270
Siebel Sales 7.0, 160
возврат на инвестиции, 183
для небольших предприятий
Oracle Sales Online, 182
Salesforce.com, 181
Salesnet, 178
заказы, 156
затраты на продажи, 141
или управление продажами, 93
квоты, 56
отчетность, 159
повышение доходов, 141
препятствие для успеха, 143
производители, 145
технология, 156
управление
воронкой продаж, 154
информацией о клиентах, 142, 151
контактами, 151, 153
потенциальными сделками, 151
Salesforce.com
SFA для небольших предприятий, 181
SalesLogix (Sage)
Interact Commerce Corporation, 173
Sage LLC, 173
SFA, 173
SMB, 367
в России, 501
провайдеры услуг, 457
производитель CRM, 396
Salesnet
SFA для небольших предприятий, 178
sales order (заказ на продажу), 82
salespeople (торговые представители), 104
Sandbox Playmates, 173
SAP
BW, 197
EMA, 230
в России, 498
вертикализация, 309
и Интернет, 348
интеграция CRM и ERP, 353
производитель CRM, 386–389
SAP CRM 3.0, 387
культура, 388
обзор, 386
перспективы, 389
стратегия, 386
SAS Institute
Dreyfus Corporation, пример успешного внедрения CRM, 252
EMA, 222
аналитика, 236, 251–252
о компании, 251
провайдеры услуг, 458
SCM, *см*. Supply Chain Management
scope creep («ползучее изменение объемов», 472
scorecard (система показателей), 100, 246
scoring (начисление баллов), 240, 242–244
Sell
ChannelWave, 284
SellingPoint, 172
Service
ChannelWave, 285
Service Level Agreement (SLA), 334, 423
Seybold Group, 453
SFA, *см*. Sales Force Automation
SFA для небольших предприятий
Oracle Sales Online, 182
Salesforce.com, 181

Salesnet, 178
shopping experience (профиль закупок), 37
Short Messaging Service (SMS), 221
shortages (прогнозирование нехваток), 163
Siebel 7, 383–384
сравнение с PeopleSoft 8, 85
Siebel Account Management, 165
Siebel Data Warehouse, 163
Siebel eMail Response, 206
Siebel Sales 7.0
SFA, 160
Siebel Systems, 339
EMA, 231
в России, 496
провайдеры услуг, 457
производитель CRM, 382–385
Siebel 7.0, 383
культура, 384
обзор, 382
перспективы, 385
стратегия, 382
«silos», тип приложения, 214
Simple Object Access Protocol (SOAP), 481
SLA, *см.* Service Level Agreement
slice, срезы (данных), 136
«slice and dice», механизм «срезов и разрезов», 239
Small and Medium Business (SMB), 175, 357–372
Cogent, 370–371
E.piphany, 369
FirstWave, 369
J.D. Edwards, 368
J-Curve, 370
Microsoft, 372
Onyx, 368
Pivotal, 368
SalesLogix, 367
Talisma, 369
взаимоотношения с партнерами, 362
Small Office/Home Office (SOHO), 324
Smart CRM, интеллектуальная CRM, 56
Smart Reports, 163
Smart Web, 73, 166
SmartDocs, 314
smartscripts, настраиваемые сценарии, 150
SMB, *см.* Small and Medium Business
SME, *см.* Subject Matter Expert
SMS, *см.* Short Messaging Service
SOAP, *см.* Simple Object Access Protocol
SOHO, *см.* Small Office/Home Office
SOW, *см.* Statement of Work
sphere of expertise (область профессиональных знаний и опыта), 26
spoke-to-spoke, принцип, 65
Stakeholders Board, проектный комитет, 105
Statement of Work (SOW – объем работ), 110, 421, 464
Subject Matter Expert (SME), 449
supplier (поставщик), 25
supply chain (цепочка поставки), 347
Supply Chain Management (SCM – управление цепочкой поставки), 431
Support
PeopleSoft, 331
suppression lists, блокирующие списки (фильтры), 227
Surebridge, компания, 453

T

T&M (Time&Material), *см.* время и материалы
Talisma
SMB, 369
производитель CRM, 408
TAM, *см.* Technical Account Manager
Target Account Selling (TAS), 161
TAS, *см.* Target Account Selling
TCO (общие расходы на содержание), 361
TCX, *см.* Total Channel Experience
Technical Account Manager (TAM), 498
Territory Management
PeopleSoft, 170
thin-client, тонкий клиент, 87
Total Channel Experience (TCX), 289
Partnerware, 289
Total Quality Management (TQM), 36
touch points (точки соприкосновения), 196
TQM, *см.* Total Quality Management
tracking (отслеживание информации), 31
training (обучение), 474
TRUSTe, программа, 256
trustmark, «ярлык доверия», 257

U

UDI, *см.* Universal Dynamic Interconnect
Unica
  EMA, 212
  провайдер услуг, 457
Unisys, 444–448
  аутсорсинг, 444
  провайдер услуг, 444

Universal Dynamic Interconnect (UDI), 214, 217
up-selling (дополнительные продажи), 73, 120
usability, простота использования, 144

V

validation (сверка), 243
Value-Added Reseller (VAR – перепродавцы продукта с добавочной стоимостью), 90, 267, 292, 369
Value Chain Blueprint (VCB – проект цепочки ценности), 105
value proposition (предположение ценности), 98
Value Realization Roadmap (VRR – план реализации ценности), 105
VAR, *см.* Value Added Reseller
vendor (производитель), 25, 291, 373, 413
Virtual Hold Technologies, компания, 321

W

WAN, *см.* Wide Area Network
WAP, 85
Web services, *см.* веб-службы
Web-based (основанный на Интернете), 324
webcast, 199
Web-enabled (использующий Интернет), 324
Wide Area Network (WAN), 158
WML, 85
WMS, *см.* Workforce Management Software
workflow (рабочий процесс), 34, 91, 146, 164, 169, 180, 206, 215, 289, 364, 388, 411, 469, 470
Workforce Management Software (WMS), 325–327
wrapper («обертка»), 125

X

Xchange, компания
  EMA, 223
XML (Extensible Markup Language), 350, 481
XRP (extended ERP), 347

Y, Z

YOUcentric
  интеграция CRM и ERP, 355
zero code on the client (без кода на клиентской стороне), 80

A

автоматизация
  работы торговых представителей, *см.* SFA
  электронного маркетинга, *см.* EMA
автоматическое распределение вызовов, 319
альянс по защите частной жизни, 255
анализ
  доходности клиента, 170
  преимуществ метрики, 126
  рисков, 244
  эффективности продаж, 170
аналитика, 236–255
  Data Mining, 247
  PeopleSoft, 254
  SAS Institute, 251
  встраивание (PeopleSoft), 169
  измерения и отслеживание, 246
  онлайновая обработка данных, 239
  описательная, 239
  определение, 239
  персонализация, 248
  предиктивная, 240
  управление данными, 247
  эффективности, 239
аналитики
  Gartner Group, 458
  META Group, 460
  провайдеры услуг, 458
аналитическая CRM, 65, 66, 239
архив данных о клиентах, 66

архитектура, 366
CRM и порталы, 86
PRM, 276
Smart Web (Siebel), 166
Интернет, 76
сетевая, 97
сравнение PeopleSoft 8 и Siebel 7, 85
архитектура клиент-сервер, сравнение с интернет-архитектурой, 71
Ассоциация CRM России, 494
Ассоциация маркетинга информационных услуг, 426
аутсорсинг, 333
CSC, 440
IBM Global Services, 448
Unisys, 444
провайдеры услуг, 439

Б

баллы, начисление, 242
без кода на клиентской стороне, 80
беспроводные технологии, 142, 258
бизнес, стратегическая согласованность, 127
бизнес-API, 115
бизнес-аналитики, 465
бизнес-процессы, 107
цикл взаимоотношений с клиентами, 64
бизнес-системы информационно-аналитические, 37
бизнес-стратегия, CRM, 62
биллинг, 65
блокирующие списки, 227
«большие игры» (big plays), 449
большой скачок, 129
бренд, 186
бэк-офис, 34, 69

В

веб-службы, 481
вендор, 26
вертикализация
SAP, 309
госсектор, 304, 308
обоснование, 299
преимущества, 300
производители, 300
вертикальная CRM для автопрома, 304
взаимодействие с клиентом, 70, 221
взаимоотношения, 48
логистика, управление, 479
с партнерами, SMB, 362
вице-президент по продажам, 131
внедрение, 461
документация, 475
заказчик, 464
настройка, 471
обучение, 474
партнерство, 422, 464
предложение проекта, 469
развертывание, 475
стартовое совещание, 464
стоимость, 414
стратегия, 115
услуги, 411
внесение изменений, 421
возврат на инвестиции (ROI), 98
PRM, 279
SFA, 183
контактные центры, 329
модель Onyx, 41
воронка продаж, 93, 120, 132–136
время и материалы, схема, 366, 415, 494
выбор ПО, 113
выбывание клиента, 224
выставление счетов, 65

Г

генеральный директор (CEO), 121
глобальное представление клиента, 37
голосовое взаимодействие, 186
госсектор, 304

Д

«дельта», документ META Group, 64
демографические данные, 241
динамическое соединение, 214
дифференциация продукта/услуг, 33
добавочная стоимость, 90
дозволенный маркетинг, 188
документация, 469
внедрение, 475
долгосрочные взаимовыгодные отношения с клиентом, 48
дополнительные продажи, 73, 120
дорога к рентабельности, 183

дорожная карта, 454
доходность, расширение перспективы, 120, 141
друзья по песочнице, 173, 224, 301

Е, Ж

естественные лидеры, 106
жизненный цикл
взаимоотношений с клиентом, 64
клиента
обзор, 69
управление, 117

З

задачи, G-SPOT, 49
заинтересованные лица, 121, 263
заказчик, внедрение, 464
заказы
и квоты, SFA, 156
на продажу, 82
управление обработкой, 65
закон Грэмма-Лича-Блайли, 433
замкнутая обратная связь, управление откликом, 201
запрос
на получение квоты, 408
на предложение, 54, 312, 411
затраты
контактные центры, 329
на продажи, SFA, 141
привлечение клиентов, 139

И

идентификатор пользователя, 86
изменения, управление, 451
измерение
контактные центры, 327
пожизненная ценность клиента, 118
инвестиции (ROI), 41
институционализация, 127
инструменты отчетности, SFA, 159
интеграторы, 115
Braun Consulting, 456
Deloitte Consulting, 435
KPMG Consulting, 430
Live Wire, Inc., 456
в России, 507
провайдеры услуг, 429
интеграция
PRM, 278
интернет-архитектура, 81
точки интеграции, 82
управление, 278
интеграция CRM и ERP, 347
Aurum, 354
Baan, 354
J.D. Edwards, 355
Oracle, 353
PeopleSoft, 352
SAP, 353
YOUcentric, 355
интеграция приложений, 68, 82, 115, 343, 349
интеллектуальная CRM, 56
интеллектуальный скрипт, 150, 340
интеллектуальные документы, 314
интерактивное голосовое взаимодействие, 186, 319
интерактивные продажи, 380
интерактивный сбыт, Siebel, 165
интернет-архитектура, 481
CRM и порталы, 86
Onyx, 87
PeopleSoft 8, 78
сравнение с Siebel 7, 85
сравнение с архитектурой клиент-сервер, 71
SMB, 367
интеграция, 81
перестроить или строить заново, 76
приложения клиент-сервер, 84
интернет-приложения, 29
интерфейсы бизнес-приложений,82
информационная система, 411
руководителя, 163
информационно-аналитические бизнес-системы, 37
информационные технологии (ИТ), 44
информация о клиенте, SFA, 142
исполнение
контроль, план, 129
заказа, 32
ИТ, проектная группа клиента, 466

К

кампании, планирование и управление, 193
каналы
EMA, 200
исполнения, 26
управление, 270
карты отраслевых решений, 310
квадрант магический, 226, 265, 459
квоты и заказы, SFA, 156
клиент, 25, 46, 53
анализ риска, 245
взаимодействие с, 70, 221
долгосрочные взаимовыгодные отношения с, 48
квалификация, 93
обслуживание, 50
планирование взаимоотношений с, 117
поддержка, 316
препятствия для ухода, 120
проектная группа внедрения, 465
самообслуживание, 64
система, обращенная к, 26
тенденции, 62
управление жизненным циклом (CLM), 117
целевые, 161
клиентская информационно-аналитическая система, CI, 48
ключевые показатели эффективности, 98, 254
компенсации, Siebel, 166
компоненты
интерфейса API, PeopleSoft, 82
технологии CRM, 66
конкурентное преимущество 29, 32, 125
консультанты CRM, 454
контактные центры, 341
Genesys, 336
ROI, 329
затраты, 329
измерения, 327
обзор, 316
эволюция, 316
контент, 257
контроль исполнения, 129
концентратор,291
кордамп, 72
корпоративная культура, 109, 213
SAP, 388
корпоративная экосистема, 347
будущее, 478
кросс-продажи, 73

Л

логистика, управление взаимоотношениями, 479
лояльность, 29
и удержание, 199
клиента, компонент EMA, 200
типы, 24

М

магический квадрант, 226, 265, 459
малые и средние предприятия, 175, 357
маркетинг
Opt-In/Opt-Out, 191
PRM, 274
осведомленность клиента, 33
по e-mail, 203, 204
присутствие, 33
цикл взаимоотношений с клиентом, 64
маркетинговая энциклопедия, 295
маркетинговые кампании, типы, 191
маршрутизация вызовов, 31
Automated Intelligent, 323
менеджер EDI, PeopleSoft, 83
менеджер контактов, 95
менеджер проекта (PM), 419, 464
проектная группа клиента, 465
местонахождение, конкурентные преимущества, 32
метод Миллера-Хеймана, 376
метрики, 119
анализ преимуществ, 126
и стратегия CRM, 99
принятие руководством, 127
мобильность
будущее CRM, 482
торговых представителей, 142
мобильные продажи, 142
Siebel, 166
моделирование
и начисление баллов, 242, 243
поведения клиента, 254

модель
Onyx, 39
покупок, 31
сборки под заказ, 344
мониторинг, 327
мультимедийные контактные центры, *см.* контактные центры

Н

навигация с подсказками, 393
наводка, 26
надстройки порталов, 86
накопитель, 66
настраиваемые сценарии, 150
настройка, внедрение, 471
независимые производители ПО, 267, 311
нейронные сети, 242

О

обертка, 125
область деятельности расширенного предприятия, 28
область профессиональных знаний и опыта, 26
обмен внутренним наполнением, 255
обоснование преимуществ, финансовый директор, 125
обоснование целесообразности и стратегия CRM, 99
клиенты, 100
обучение и рост, 100
сбалансированная система показателей, 100
часть стратегии CRM, 98
обратная связь, 201
обслуживание клиента, 50, 65
цикл взаимоотношений с клиентом, 64
обучение, внедрение, 474
кривая обучения, 144
объект перспективных продаж, 55
объективки, 287
объем работ (SOW), 110, 421, 464
операционная CRM, 65
описательная аналитика, 239
оповещение, 398
оптимизация
системы, 477
потенциальных сделок, 110
ресурсов, 344
опыт работы с Интернетом, 74
опытная эксплуатация, 473
организационные изменения, управление, 451
осведомленность клиента, рынок, 33
основные средства, 332
отклик на запрос предложения, 312
открытые стандарты, 480
профилирования, 256
относительная ценность клиента, 34
отслеживание
информации, 31
перспективных контактов, 50
отчетность, функции, SFA, 159
оценка рисков, стратегия, 108

П

парадигма реального времени, 482
партнер
по внедрению, 464
по каналу, 90
партнерская сеть, 288
партнерство
EMA, 200
корпоративные культуры, 263
привлечение и профилирование, 272
проблемы, 267
путь к успеху, 262
разработка программ, 271
управление целями, 273
персонализация, 72, 255
E.piphany, 227
аналитика, 248
обзор, 235
определение, 233
перспектива доходности, расширение, 120
перспективные контакты, 26
PRM, 274
отслеживание, 50
распределение, 64
пирамида CRM, 63
план исполнения, CFO, 129
план реализации ценности, 105
планирование, стратегическое, 103
G-SPOT, 49

и управление кампаниями, 193
производственных ресурсов, 24, 112, 347
взаимоотношений с клиентами, 117
планы отделов, модель Onyx, 40
ПО
Avaya, 340
Genesys, 337
аналитика (SAS Institute), 236, 251
выбор, 113
партнерство, 271
связующее, 68
управление производительностью сотрудников, 325
повышение доходов, SFA, 141
поддержка клиентов, 316
пожизненная ценность клиента, 29, 69, 118
покупки, модель, 31
пользователь как заинтересованная сторона, 134
помощник
персональный электронный (PDA), 35, 142
по продажам, SFA, 148
порталы
Onyx, 88–90
PeopleSoft, 167
определение, 86
поставщик, 25
потенциальные сделки, 142
оптимизация, 110
почтовая корреспонденция
управление, 311
предиктивная аналитика, 240
предложение проекта, внедрение, 469
предположение ценности, 98
предприятие–клиенту (B2C), 25, 50, 73
предприятия сотрудничества, 351
представитель по контактам с клиентами, 318
представление клиента, единое, 190
преимущества, обоснование CFO, 125
препятствия для ухода клиента, 120
принятие руководством, метрики, 127
присутствие на рынке, 33
провайдеры приложений, *см.* ASP
провайдеры услуг, 426
ChannelWare, 458
Clarify, 457
CSC, 440
Deloitte Consulting, 435
E.piphany, 457
IBM Global Services, 448
KPMG Consulting, 430
Oracle CRM, 457
PeopleSoft, 457
SalesLogix, 457
SAS, 458
Siebel, 457
Unica, 457
Unisys, 444
аутсорсинг, 439
аналитики, 458
в России, 506
интеграторы, 429
прогнозирование, 93
и планирование бизнеса, Siebel, 163
нехваток (shortages), 163
продаж, 154
программы инициатив, модель Onyx, 40
программы лояльности, EMA, 199
программы удержания, EMA, 199
продажи
PRM, 274
прогнозирование, 154
сотрудничество, Onyx, 90
управление процессом, 93
цикл взаимоотношений с клиентом, 64
продукт, дифференциация, 33
проектная группа, 421
заказчика, 465
клиента, 466
аналитики, 465
специалист по интеграции, 466
проектный комитет, 105
производитель (vendor), 25, 291, 373, 413
производители CRM, 25, 373, 413
Blue Martini, 408
E.piphany, 392
KANA, 402
Onyx, 400
Oracle, 389
Pivotal, 405
SalesExpert (Россия), 506
SalesLogix (Sage), 396
SAP, 386
Siebel, 382
Talisma, 408

Terrasoft (Россия), 506
WinPeak (Россия), 506
выбор ПО, 114
промежуточное ПО,
интеграция приложений, 349
простота использования (usability), 144
прототип, создание, 469–470
профиль закупок, 37

Р

рабочий процесс, *см.* Workflow
развертывание, внедрение, 475
«разгон» (ramp up), 132
размер, конкурентные преимущества, 32
распознавание речи, 150
распределение перспективных клиентов, 64
расширение
опыта взаимоотношений с клиентами, 45
персонала, 413, 416–418, 456
перспективы доходности, 120
расширения (add-ons), 312
расширенная ERP, 347
расширенное предприятие, 347
расширяемый язык разметки (XML) , 68, 350
реальное время, парадигма, 482
регистратор, контактные центры, 327
регистрация, 327
и мониторинг ПО, 327
реорганизация бизнес-процессов, 36
реферативные клиенты, 496
решения франт-офиса, 67
российские производители CRM, 506
руководитель внедрения, 464
руководство, 463
принятие метрик, 127
рынок SMB, 357

С

самообслуживание клиентов, 64
сбалансированная система показателей, 101
Каплан и Нортон, 100
сбор требований, 467
сборка под заказ, 344, 348
сборка под прогноз, 348
связующее ПО, 68
сделки потенциальные, оптимизация, 110
сервис
соглашения об уровне, 423
сотрудничество, Onyx, 90
цикл взаимоотношений с клиентом, 64
сетевая архитектура, 97
сеть деловых взаимоотношений, 40
синхронизация данных, 156
система показателей, 100, 246
система, обращенная к клиенту, 26
системная оптимизация, 477
системные аналитики,
проектная группа клиента, 465
сложность стратегии CRM, 97
советник, контактные центры, 327
согласен/отказываюсь, 191
соглашения об уровне сервиса, 334, 423
соединение, 214
создание ценности предприятия, *см.* EVC
сообщениями обмен, PeopleSoft, 82
сопровождение, непрерывное, 477
специализация
SAP, 309
*x*RM, 310
вертикализация, 299
госсектор, 304
индустрия приема гостей, 303
производителей, 300
«один размер для всех», 298
почта, 311
финансовые услуги, 301
специализированные консультанты (Россия), 507
специалист по интеграции,
проектная группа клиента, 466
специалисты предметной области, 449
средний рынок, 175, 357
средства параллельной обработки, 86
«срезов и разрезов», механизм, 239
срезы данных (slice), 136
стадии CRM, 40
стандарты, 256, 480
стартовое совещание, внедрение, 464
статус системы, 127
стимулирующие компенсации
Siebel, 166
стоимость добавочная, 90
стратегическая согласованность, 127

стратегическое планирование, 103
Relationship Equity, 103
пример, 103
ценность взаимоотношений, 103
стратегия, 64, 98
CRM, 62, 97, 99
G-SPOT, 49
Onyx, 400
бизнес-процессы, 107
взаимоотношений с клиентами, CRS, 48
внедрение PRM, 278
внедрения, 115
выбор ПО, 113
метрики и обоснование целесообразности, 101
оценка рисков, 108
технология, 112
управление изменениями, 109, 110
схема предприятие–клиенту, 25
схема предприятие–предприятию, 25
сценарии «А что если...», 326
сценарии настраиваемые, 150, 340
счета, выставление, 65, 82

Т

тайна частной жизни, 55, 205, 255, 454
тактика, G-SPOT, 49
телефония компьютерная, 31, 170, 319, 324
термоклин, 463
тестирование, 473
технический консультант, 417
технология, 30
CRM, 36, 49, 64
компоненты, 66
типы, 65
SFA, 156
контактные центры, 318
контактов с клиентами, 451
модель Onyx, 40
поддержка персонализации, 248
стратегическая согласованность, 127
стратегия, 112
тонкий клиент, 87
торговые представители, 93, 142
точка
интеграции, 82
продаж, 172
соприкосновения, 186, 196
транзакции, затраты, 329
трафик, 324

У

удержание и лояльность, 141, 199
удобство использования, 144
узлы партнерства, 269, 291
универсальное динамическое соединение, 214
управление
взаимоотношениями логистики, 479
взаимоотношениями с клиентами, 24, 221, 250, *см.* CRM
взаимоотношениями с партнерами, 37
Siebel, 264
взаимоотношениями с сотрудниками, 383
воронкой продаж, SFA, 154
жизненным циклом клиента (CLM), 117
знаниями
PeopleSoft, 169
Siebel, 165
изменениями, 494
стратегия, 110
интеграцией, PeopleSoft, 168
информацией о клиентах
SFA, 151
Siebel, 165
кампаниями, E.piphany, 227
каналами продаж, 269, 286, 291
EMA, 200
контактами, 93–94
SFA, 151
маркетингом, 274
обработкой заказов, 65
организационными изменениями, 451
партнерами, EMA, 200
перспективными контактами, SFA, 153
постановкой целей, 93
потенциальными сделками, 164
SFA, 151
Siebel, 164
почтовой корреспонденцией, 311
продажами, 93, 274
проектом, 419

управление
производительностью сотрудников, 325
территорией
PeopleSoft, 170
Siebel, 164
целями партнерства, 273
ценностью клиента, 446
цепочкой поставки, 431
управленческий консалтинг, 453
McKinsey, 454
Peppers and Rogers Group, 453
Seybold Group, 453
управляющий комитет, 106
уравнение Эрланга-С, 319, 325
уровень сервиса, соглашения, 423
ускоренные методы, 366
услуги, дифференциация, 33
услуги внедрения, 411

Ф

финансовые услуги, вертикализация, 301
финансовый директор (CFO), 124, 129
фонд развития маркетинга, 273
франт-офис, 34
решения, 67
функции обеспечения, 34
функции отчетности, 91
функциональность ПО, 26

Х

хранение данных, ПО, 37
хранилище данных о клиентах, 67
Siebel, 163

Ц

целевые клиенты, сбыт, 161
целесообразность и стратегия CRM, 99
цели предприятия
G-SPOT, 49
модель Onyx, 39
управление поставкой, 93
ценность
взаимоотношений, 103
клиента, 29, 35, 69
план реализации, 105
предположение, 98
предприятия, создание, 104
центр взаимодействия с клиентами, 66
центр обслуживания клиентов, 316
цепочка поставки, 293, 347
управление (SCM), 431
цепочка спроса, 347
цепочка ценности, 105, 265
цикл взаимодействий с клиентом, 64, 310
цикл продаж, 131

Ч

частная жизнь, OPA, 255
часто задаваемые вопросы, 320
человеческий фактор
как компонент CRM, 45

Э

экосистема, 347, 478
электронная коммерция
сотрудничество, Onyx, 90
цикл взаимоотношений с клиентом, 64
электронная почта, 31, 46
электронная система управления взаимоотношениями с клиентом, 24
электронное партнерство, 264
электронный маркетинг, 187
автоматизация, 37
электронный помощник, 142
эскалация, 31, 89
эффективность, ключевые показатели, 98

Я

ядро-периферия, 65
язык разметки (XML), 68, 350
ярлык доверия, 257

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-079-3, название «CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.