ВИБІР CRM-СИСТЕМИ В КОМПАНІЇ – ШЛЯХ ВІД СТРАТЕГІЇ ДО КОНКРЕТНОГО РІШЕННЯ

Анатолій Лещенко

Відділ впровадження CRM ЗАТ «Інком»,
вул. Смоленська, 31-33, и.Київ, 03005, Україна
Тел.: 38 (044) 538-00-00, E-mail:Anatoly.Leschenko@incom.ua

Анотація

Компанії, які вирішили впроваджувати систему управління відносинами з клієнтами (CRM-система) і здійснюють пошук конкретного рішення, постачальника, інтегратора, повинні усвідомлювати, що тільки в разі узгодженості мети впровадження CRM-системи зі стратегією компанії їм гарантовано успіх у непростому, але досить цікавому й перспективному проекті. Адже ще М. Портер заявляв: «Компанія починається зі стратегії, нею ж і закінчується».

1. Концептуальна модель взаємодії клієнта і компанії

Вибір конкретного програмного продукту, як і прийняття CRM-концепції, має бути обумовлений тим стратегічним курсом, котрий компанія визначила для себе як систему основних параметрів стратегічного корпоративного управління.

Перший і найважливіший крок стратегічного корпоративного управління – формулювання місії й бачення компанії.

Місія допомагає визначити, чим насправді займається компанія, які її масштаби, перспективи й напрями зростання, відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу **на споживачі, а не на товарі**.

Основні запитання щодо стратегії компанії, які має сформулювати її керівник, звучать так: "Якою ми бачимо свою компанію? Що ми збираємося робити й чого хочемо досягти?" Відповіді на них формують стратегічне бачення – думки менеджерів про те, якими видами діяльності організація збирається займатися надалі.

Стратегічне бачення – це внутрішній документ, необхідний керівництву для того, щоб позбутися сумнівів стосовно довгострокових перспектив розвитку компанії. Якщо місія – орієнтація на споживача, то бачення акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють її реалізувати.

Місія й стратегічне бачення являють собою два вектори, спрямовані, відповідно, на клієнта компанії і на внутрішні принципи, завдяки дотриманню яких задовольняються потреби клієнта.

До внутрішніх принципів, які безпосередньо стосуються персоналу компанії, належать і **базові цінності**, які визначають вплив людського фактора на побудову відносин з клієнтами.

Яким же основним принципам має відповідати CRM-система і якими є головні вимоги до неї?

Клієнт, взаємодіючи з компанією, не має ні бажання, ні часу вислуховувати тиради на кшталт: "Цими питаннями завідує відділ по роботі з мережею роздрібного продажу північно-західного регіону, але зараз там нікого немає, зателефонуйте пізніше". Він хоче одразу ж отримати потрібну інформацію, купити необхідний продукт або одержати послугу – за мінімальний час і через максимально зручний канал взаємодії.

Отже, основний постулат: *клієнт взаємодіє з компанією й очікує від неї персоніфікованого підходу незалежно від свого статусу.* Компанія, у свою чергу, повинна мати єдину точку входу для такої взаємодії. Нею є CRM-система, що в цьому випадку виконує функції фронт-офісу: тут відбувається управління маркетинговими впливами, фіксація потенційних клієнтів, угод, продажу продуктів і послуг, післяпродажне обслуговування – замкнуте управління життєвим циклом клієнта в компанії.

2. Рівень каналів взаємодії з клієнтом

Клієнт обирає найзручніший канал взаємодії, зокрема ближчий територіально, який дешевше обходиться і, зрештою, просто подобається. Водночас для клієнта важливо донести або одержати інформацію з питання, що його цікавить, незалежно від того, по якому саме каналу він у цей момент звернувся в компанію. Наприклад, учора клієнт купив страховий поліс у банку, а через тиждень звернувся у контакт-центр страхової компанії для уточнення деталей платежу. Чи, інший випадок, зателефонував у контакт-центр мобільного оператора в Києві (насправді ж центр територіально розташований у Чернігові), щоб замовити передплату на журнал за накопичені бонуси, а наступного дня прийшов у відділення у Вінниці, аби забрати свій приз.

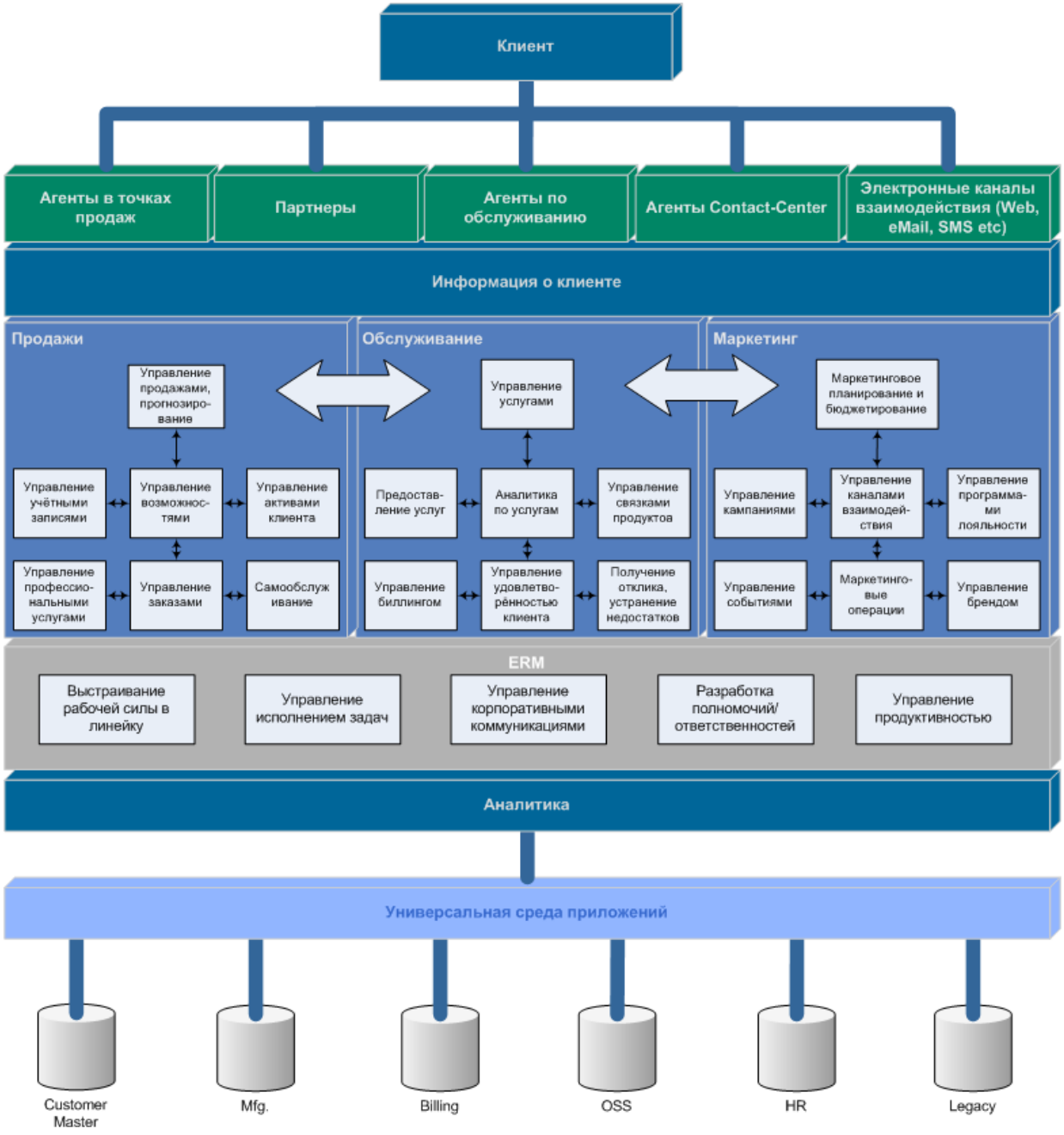

Рис.1. Взаємодія клієнта з компанією через канали комунікацій

Отже, виникає потреба у кількох каналах взаємодії, з якими CRM-система повинна вміти працювати. Водночас усі дані про історію взаємодії з клієнтом необхідно реєструвати в CRM-системі, й вони мають бути доступними для подальшої обробки, аналізу, формування відповідних дій тощо.

Інформація про клієнта, зібрана через різні канали взаємодії, може використовуватися для:

- маркетингових впливів;
- виявлення потреб і генерації пропозицій щодо продуктів або послуг;
- повторних і перехресних продажів;
- оперативного реагування на різноманітні сервісні звернення;
- одержання інформації про лояльність клієнта.

Одночасна робота CRM-системи по різних каналах взаємодії й реакція, в основі якої – аналіз клієнтської історії, створює для клієнта відчуття, що куди б і з якого б питання він не звернувся, коли б це не відбулося – компанія знає про його потреби, проблеми, радощі і готова ці потреби задовольнити, проблеми вирішити, а радість збільшити.

Насправді так і є. Компанія використовує дані, накопичені в CRM-системі, аби запропонувати

клієнтові правильний продукт у правильний час через правильний канал взаємодії. Таким чином, у CRM-системі відбувається поєднання двох стратегічних векторів: місії, спрямованої на задоволення потреб клієнта, й бачення, носіями якого є працівники компанії, які поділяють її базові цінності та сповідують корпоративну культуру.

3. Рівень бізнес-процесів компанії

Факт контакту клієнта з компанією – перший крок у бізнес-процесі, ініційованому клієнтом або компанією. У кожному такому процесі крім клієнта беруть участь і працівники, які виконують певні бізнес-ролі, сукупність функцій, характерних для бізнес-процесу, і об'єднані єдиною метою. CRM-система має підтримувати ці бізнес-процеси з урахуванням відповідних бізнес-ролей.

Традиційно в системах управління відносинами з клієнтами виділяють три ключові бізнес-процеси, які відображають різні етапи життєвого циклу клієнта: маркетинг, продаж та обслуговування. Кожен складається з бізнес-процесів нижчого рівня. Послідовність реалізації в CRM-системі цих трьох бізнес-процесів залежить від цілей, які ставить перед собою компанія, й тих викликів, що їх спричиняють.

Ключовою ідеєю CRM-системи як проекції CRM-стратегії компанії є циклічність і нерозривний зв'язок цих трьох процесів. Наприклад, з банком через web-портал зв'язався клієнт, аби уточнити заборгованість з останнього платежу за кредитним договором. CRM-система на основі закладеної моделі в силу своєчасності погашення кредитної заборгованості відобразить клієнтові на екрані банер із пропозицією – оформити нову співбрендову дисконтну кредитну картку, розроблену разом з мережею ресторанів. Клієнт, пам'ятаючи про майбутній день народження, заповнить відповідну форму й придбає запропонований продукт. Таким чином, процес обслуговування переходить у маркетинг, що у свою чергу закінчується продажем, причому разом з партнером банку.

Кожна компанія, що йде своїм стратегічним шляхом, – унікальна, відповідно, унікальні і її бізнес-процеси. І CRM-система, у свою чергу, має забезпечувати реалізацію бізнес-процесів, характерних для компанії.

Унікальність бізнес-процесів фірми на тлі "середньостатистичної" компанії в галузі зазвичай полягає в окремих параметрах або кроках (цілях, бізнес-ролях, тривалості, точках прийняття рішень тощо). Тож має існувати якийсь "стрижневий" бізнес-процес, кроки якого потрібно реалізувати, адже без цього CRM-система перетвориться на набір програміста "Зроби сам".

Наприклад, у роздрібному бізнесі, для якого характерна висока мобільність виведення продукту на ринок, досить важливо швидко пройти процедуру узгодження його характеристик, вартості, процесу продажу, довідкової інформації, відповідності законодавству тощо. Час виведення продукту – ключовий показник успіху. Оскільки його продаж незалежно від каналу взаємодії з клієнтом вестиметься за допомогою фронт-офісної системи, тобто CRM, було б доцільно, щоб разом із зазначеним узгодженням відбувалося настроювання тих форм, полів, документів, які змушений заповнювати продавець. Таким чином, разом з новим продуктом у CRM-системі буде повністю налаштовано бізнес-процес продажу, а також міститиметься необхідна інформація про продукт.

4. Аналітичні можливості

Для ефективного управління відносинами з клієнтами на основі накопиченої інформації, підтримки в прийнятті рішень і виявлення прихованих залежностей у CRM має бути розвинута аналітична система. Така система є засобом підтримки прийняття рішень у бізнес-процесах компанії, що пов'язані з управлінням відносинами з клієнтами, наприклад:

- сегментування клієнтів;
- відстеження оперативних метрик;
- відстеження ключових показників ефективності щодо процесів, працівників, продуктів.

Для галузевих рішень аналітична система має надавати вже готові математичні моделі, що дозволяють відслідковувати і вчасно реагувати на зміни критичних для галузі показників та параметрів бізнесу. Наприклад, для телекомунікаційної компанії це може бути модель управління відтоком абонентів, для банківської сфери – модель ідентифікації потенційних боржників, для страхового бізнесу – модуль управління потенційно збитковими ризиками.

5. Інтеграція з третіми системами

Інформацію про клієнтів, угоди, транзакції, зафіксовану у фронт-офісній системі через всі інтегровані канали взаємодії, необхідно передавати для фінансового, бухгалтерського, управлінського, податкового обліку в треті системи. Оскільки діяльність компанії спрямована, зрештою, на одержання прибутку, то такий зв'язок між фронт-офісними й бек-офісними системами потрібен для підтримання у ній всіх бізнес-процесів. Таким чином, CRM-система має бути інтегрована в інформаційну інфраструктуру компанії.

Типи інтеграції

- Інтеграція даних. Забезпечує єдине уявлення про всі дані компанії. Наприклад, при управлінні банком, що має багато філій, це означає одержання єдиної версії даних для прийняття рішень. Підходи, які найчастіше використовуються при цьому, – консолідація й федералізація:

- Консолідація являє собою збір даних з декількох первинних систем і їх об'єднання в одному постійному місці зберігання – сховищі даних.
- Федералізація даних – це забезпечення єдиної віртуальної картини одного чи декількох джерел вихідних даних.
- На рівні інтеграції прикладних програм здійснюється об'єднання функцій однієї програми з іншими. Для цього застосовуються інструменти EAI (Enterprise Application Integration, інтеграція корпоративних додатків), які дозволяють об'єднувати різні спеціалізовані рішення в єдину інтегровану корпоративну систему.
- При інтеграції бізнес-процесів використовуються засоби для їх проектування й управління. Перші дозволяють аналізувати, моделювати й відтворювати бізнес-процеси і їхні базові операції. Другі, у свою чергу, реалізують та управляють цими процесами, зпираючись на технології інтеграції прикладних програм.
- Нарешті, інтеграція взаємодії користувачів забезпечує останніх єдиним персоналізованим і безпечним інтерфейсом до бізнес-процесів, прикладних програм і даних.

CRM-система, що враховує безліч типів інтеграції, повинна мати відповідні механізми, які змогли б підтримувати кожен з наведених типів.

Агреговані вимоги до CRM-системи

Таким чином, переходячи від абстрактного рівня "клієнт – компанія" до більш конкретних рівнів взаємодії, бізнес-процесів у компанії, аналітичної підсистеми й рівня інтеграції, одержуємо список загальних вимог до CRM-системи:

1. Підтримка безлічі каналів взаємодії з клієнтами.
2. Підтримка фронт-офісних бізнес-процесів з урахуванням галузевої специфіки компанії.
3. Відлагодженість і гнучкість бізнес-процесів.
4. Стандартні методи інтеграції в існуючі облікові, фінансові й інші інформаційні системи.
5. Розвинені аналітичні можливості.
6. Зручність та ергономічність інтерфейсу, контекстна допомога, сценарії взаємодії з клієнтом.
7. Масштабованість і модульність.

Оскільки наведені вище вимоги до системи передбачають наявність компанії-постачальника з величезним накопиченим досвідом уже реалізованих впроваджень, то було б логічним визначити вимоги до постачальника CRM-системи, дотримання яких є досить ваговим фактором при остаточному виборі рішення:

1. Інформаційна підтримка на етапі продажу.
2. Гнучка ліцензійна політика (моделі ліцензування, знижки, безлімітні ліцензії).
3. Технічна підтримка після продажу програмного забезпечення з можливістю розміщення сервісних звернень.
4. Наявність загальних і спеціалізованих курсів (у тому числі з можливістю проходження їх у режимі он-лайн) з конфігурування системи, з окремих бізнес-процесів і вертикальних рішень.

Вибираючи інтегратора, що здійснюватиме втілення в життя CRM-системи, варто звернути увагу на дотримання ним методології її впровадження. Як перший етап цього процесу необхідно виконати передпроектне обстеження, під час якого сторони, що беруть участь у проекті, досягають єдиного і узгодженого розуміння цілей, меж впровадження, ролей учасників проекту, змін, які мають відбутися.

Для успішної реалізації проекту в інтегратора мають бути:

1. Методологія ведення проектів і впровадження обраного рішення.
2. Сертифіковані з обраного рішення фахівці.
3. Спеціалісти, які розуміють бізнес-процеси компанії, її галузеву специфіку і мають досвід роботи в цій галузі.
4. Процедури управління якістю у проекті.
5. Необхідна для проекту матеріальна база, наприклад виділений сервера(и) для ведення розробки й системного тестування, стенди інтеграції з третіми системами, інструменти для автоматизованого тестування, можливості проведення навчання кінцевих користувачів й адміністраторів системи.
6. Сервісне й гарантійне обслуговування після впровадження системи протягом усього періоду експлуатації.

Допомога у виборі конкретного рішення, постачальника й інтегратора не є завданням цієї статті. За правильної побудови процедури вибору CRM-системи й дотримання стратегії компанії на всіх етапах проекту з досить високим ступенем ймовірності можна стверджувати, що поставлених цілей впровадження й побудови персоніфікованих відносин між клієнтом і компанією буде досягнуто й компанія вийде на новий рівень клієнтоорієнтованості.