

СЕГОДНЯ ОБЩЕЕ ЧИСЛО ПРОВАЛЕННЫХ ПРОЕКТОВ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ (CRM) ВЕЛИКО КАК НИКОГДА. ПРАВЫ ЛИ ТЕ, КТО УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО CRM — ЭТО ДЕНЬГИ, ПУЩЕННЫЕ НА ВЕТЕР?

текст: юлиана петрова

# CRM на постном масле



Артемий Лебедев считает, что концепция CRM - фикция, поэтому желающих ее внедрить не видно

## Клиент нон грата

В КОНЦЕ ИЮНЯ прошлого года американский провайдер услуг широкополосного доступа в интернет Sprint Nextel разослал 1000 своих клиентов необычное письмо: он официально отказал им в дальнейшем обслуживании на том основании, что они злоупотребляют обращениями в службу технической поддержки. Обиженные пожаловались на дискриминацию со стороны Nextel в совет по делам потребителей Нью-Йорка. Ведомство встало на сторону

изгнанников» и обязало компанию выплатить каждому пострадавшему по \$200 — ровно столько, на сколько был бы оштрафован сам клиент в случае досрочного расторжения двухлетнего договора с Nextel.

По всему миру компании любого размера и профиля отбраковывают клиентов, не соответствующих их представлениям о хорошем покупателе: чересчур активных, приобретающих товары или услуги на слишком малые суммы, имеющих не-

стандартные запросы и т. д. Подобный случай увековечен в известном фильме «Красотка», героиню которого грубо выпроваживают из модного дорогого салона, заподозрив ее в финансовой несостоятельности.

Отсев ненужных клиентов некоторые компании делают основой своей коммерческой стратегии, и среди них крупнейшая американская сеть по торговле бытовой техникой Best Buy. Ее руководство сочло, что из 500 млн покупателей, ежегодно посещающих магазины сети, 100 млн человек — гости нежеланные, и решило бороться с ними путем ужесточения дисконтной политики.

Но больше других в позиционных войнах с неинтересными клиентами поднапортели представители финансового сектора. Так, крупнейшая в мире инвестиционная компания Fidelity Investments установила специальную АТС, которая идентифицировала мало значащих для организации розничных клиентов — тех, на чьем балансе было до \$10 ТЫС., — и ставила их в длинную очередь на беседу с инвестиционными консультантами, тогда как ценные клиенты обслуживались быстро и вне очереди. «Надоело ждать? Пользуйтесь нашим веб-сайтом». — отвечали офис-менеджеры Fidelity на упреки «физиков».

«Во всем мире компании плюют на клиентов. Любят лишь тех, кто приходит парадного подъезда с золотой кредитной карточкой. А если зайдет потребитель попроще да без предварительной договоренности, недружелюбный прием ему гарантирован» — такими словами Артемий Лебедев, основатель и владелец «Студии Артемия Лебедева», открыл диспут нате-

му «Клиент—это враг?» на CRM-форуме компании Microsoft. А оппонентом Лебедева в этом словесном поединке был Игорь Манн, соучредитель издательства «Манн, Иванов и Фербер», который под напором риторики Лебедева быстро сдал свои позиции.

## 1. ШАГ

«КОМПАНИЯ, ориентированная на клиентов? Чушь. Даже если ее возглавляет директор, радеющий за потребителя, он сидит на горе аморфных сотрудников, не желающих ничего делать»,—добавляет Артемий Лебедев. И раз ориентированности на клиентов в природе не существует, то и в концепции CRM нет никакого смысла, а проекты по внедрению систем CRM—пустая трата денег.

К мнению владельца студии дизайна, известного своим эксцентричным отношением к собственным заказчикам, стоит прислушаться хотя бы потому, что оно полностью подтверждается статистикой. По данным исследования компании AMR Research, лишь 16% всех CRM-проектов в США и Европе обеспечили ощутимый возврат на инвестиции. Остальные же обернулись чистыми убытками либо никак не сказались на операционных показателях деятельности предприятий.

А в прошлом году аналитики Forrester Research опросили руководителей 260 компаний, ведущих CRM-проекты. Главные вопросы: как благодаря CRM улучшился их маркетинг, каковы методы анализа клиентуры, что произошло с сервисом и непрямыми продажами? Картина оказалась удручающей. Около половины респондентов оценили способность своих компаний разрабатывать и стандартизировать маркетинговые технологии как находящуюся на уровне ниже среднего. Возможности своих организаций по взаимодействию с клиентами 60% опрошенных характеризуют так же или даже еще более скептически. То же самое с анализом данных о клиентах. Архивы предприятий пухнут от собранных сведений о потребителях, начиная с демографических сводок и заканчивая процентами отклика на маркетинговые акции, но бизнесмены по-прежнему испытывают трудности с превращением их в конкретные сценарии клиентского поведения, то есть с поиском ответа на главный вопрос: что же этим клиентам все-таки нужно? В частности, 38% респондентов оценили практику применения

## Консультанты промучились с проектом, и стало очевидно: незачем было тратить \$200 тыс. только ради того, чтобы убедиться в профнепригодности продавцов

аналитических функций своих CRM-систем как плохую или находящуюся на уровне ниже среднего.

Более того, история западного бизнеса изобилует примерами того, как процветающие компании из-за трудностей с освоением CRM теряли доли рынка, недобирали сотни миллионов долларов выручки и несли убытки. Хрестоматийный случай: крупный производитель конфет Hershey затратил на внедрение CRM-системы \$112 млн, но вместо ожидаемого ускорения прохождения заказов от потребителей до складов получил хаос: заявки от ритейлеров терялись, продавцы Hershey саботировали систему, а поставки по уцелевшим заказам опаздывали на месяц. В результате покупатели шоколадных батончиков перекинулись к Mars и Nestle, а Hershey недосчитался \$100 млн выручки, при том что предполагался 6-процентный прирост продаж.

В России крупнейшим провалом такого рода стал проект по запуску системы биллинга Amdocs (это разновидность CRM) в семи межрегиональных «дочках» телекоммуникационного холдинга «Связьинвест». Внедрение Amdocs Clarify совет директоров «Связьинвеста» одобрил в конце 2004 года, причем затраты на софт и его внедрение для всех МРК исчислялись астрономической суммой \$505 млн. По расчетам IBM Consulting, генерального подрядчика проекта, к 2009 году использование системы должно было обеспечить среднегодовой рост доходов МРК более чем на \$180 млн и среднегодовое снижение издержек на \$60 млн. Но вышло иначе. Проект по внедрению Amdocs, на который «Связьинвест» уже потратил почти \$90 млн, фактически заморожен. А консультанты из McKinsey, приглашенные, чтобы найти решение проблемы, изучили ситуацию с внедрением Amdocs во всех «дочках» и рекомендовали списать эту сумму в убытки.

, идёяскм служит двум благородным целям—повышению эффективности сбыта и привлечению но-

вых клиентов. В чем же причина многочисленных неудач?

Дело в том, что руководители компаний попадают на удочку софтверных компаний и консультантов, сулящих, что CRM разом решит насущные проблемы предприятий. А именно: снизит зависимость фирмы от отдельных менеджеров по сбыту, поможет привлечь новых клиентов и обеспечит рост продаж. Такие обещания несбыточны.

Главное заблуждение—рассматривать CRM как гарантию роста продаж. Вот пример из практики московского издательства, выпускающего несколько отраслевых журналов. Руководство издательства было озабочено низкими доходами от рекламы. Оно не пожалело \$200 тыс. на закупку CRM-софта и оплату услуг консультантов—лишь бы решить проблему. Полгода консультанты вместе с предводителем заказчика составляли сводную базу данных по рекламодателям, в которой было ни много ни мало 5 тыс. компаний. Когда стали ее чистить, оказалось, что 95% были «мертвыми душами». Тогда у руководства возник вопрос: чем же так занят отдел продаж в составе 10 человек, если не способен обработать три сотни рекламодателей? Генерального директора посетила гениальная мысль—пристыковать офисную АТС издательства к CRM-системе и проверить, как сотрудники тратят свое рабочее время и по каким телефонным номерам звонят. А также устроить так, чтобы они получали напоминания о том, что в определенный день нужно позвонить конкретному клиенту и выяснить, включил ли он издательство в рекламный бюджет и когда намерен подписать договор. Консультанты и айтишники несколько месяцев промучились с этой задачей, и к моменту завершения их трудов всем стало очевидно: незачем было тратить \$200 тыс., только чтобы убедиться в профнепригодности продавцов. Дешевле было бы их выгнать и нанять других, а над ними поставить начальника отдела продаж, который был бы в курсе текущего положения



Игорь Манн соглашается со своим оппонентом: «Компаний, ориентированных на клиентов, нет — по ираиной мере в России»

дел. Генеральный директор так и поступил, но потраченных денег было уже не вернуть.

Другая утопия — повысить эффективность работы отдела в целом с помощью создания единой базы клиентских данных. Сейлзам объясняют, насколько легче станет их труд, какие удобные «записные книжки» и «планировщики задач» поступят в их распоряжение. И какую роскошную базу контактов со всеми адресами, именами прикрепленных менеджеров, историей отношений, договорными суммами и прочими подробностями они получают. Но тщетно: менеджеры уже пользуются личными записными книжками, таблицами Excel или просто бумажными тетрадками и отлично сознают угрозу «национализации» своих клиентских баз. Поэтому они либо саботируют начинание, либо уходят. Разумеется, прихватив с собой свои базы, а если получится, и создаваемую сводную базу.

Неудивительно, что на CRM-форуме Microsoft, где проходила презентация новой версии пакета CRM Dynamics, первый вопрос из зала звучал так: нашли ли корпорация Microsoft какие-нибудь способы воспрепятствовать отчуждению клиентской базы? Как оказалось, нет: можно лишь обеспечить менеджеру доступ к его части общей клиентской базы.

Наконец, система не способна самостоятельно генерировать новых клиентов. Ведь сначала нужно ввести их имена.

Правда, Microsoft остроумно предлагает источник пополнения портфеля клиентов, подобный разделу «Друзья друзей» на сайте [Odnoklassniki.ru](http://Odnoklassniki.ru). Когда вы находите друзей и включаете их в раздел «Друзья» на своей персональной страничке, у вас автоматически появляется раздел «Друзья друзей», и не исключено, что с некоторыми из них вы тоже наладите общение. Вопрос в том, какой же продавец в здравом уме захочет сделать эту информацию достоянием всего отдела?

Но даже если продавцы не возражают против помещения их баз данных в общую базу, возникает еще одна помеха. Все это требует времени, а упущенное время — это несостоявшиеся продажи и неполученные комиссионные.

## Когда начальник устанет

МНОГИЕ руководители предприятий понимают, что CRM — это настоящий динамит, и стараются обращаться с ним предельно осторожно. Поэтому избирают тактику постепенного внедрения. И начинают с малого, например с создания в компании общей базы клиентских телефонов и адресов. Однако если проект не дал отдачу за первые несколько месяцев, говорят практики, на нем смело можно ставить крест. Инициатива глохнет, потому что руководство переключается на другие задачи, а консультанты, выполнив пилотный проект, уже ушли с предприятия.

Силовая тактика — например, когда директор безжалостно изгоняет всех саботажников — куда более действенна. «80% сотрудников в любой компании, в том числе и в нашей, — дураки и бездельники, заинтересовать их невозможно. Пришлось их заставлять пользоваться системой под угрозой увольнения», — честно признался СФ директор крупного рекламного агентства. Но и эта тактика плоха, считают эксперты. Саботажники на некоторое время подчиняются, но затем все возвращается на круги своя.

По мере ослабления прессинга со стороны начальства менеджеры потихоньку забрасывают CRM-систему и вносят в нее все меньше данных. Вскоре она превращается в архив контактов, в который мало кто заглядывает.

Та же западная статистика показывает, что сами коммерческие директора в конце концов смиряются с нарушениями. По информации исследования Microsoft Business Solutions, в ходе которого были опрошены 100 руководителей предприятий среднего и малого бизнеса, 72% директоров по сбыту терпимо относятся к неэффективному использованию системы персоналом, причем 73% директоров не наказывают своих подчиненных, если те вовсе не работают с ней. Ведь если ключевые менеджеры, приносящие в компанию львиную долю контрактов, забастуют, начальство рано или поздно оставит их в покое. Продажи важнее.

## Хороший способ уволиться

РАЗ CRM НЕ ГАРАНТИРУЕТ роста продаж или прихода новых клиентов, значит, она и правда не нужна. И все же в наших компаниях находятся руководители, говорящие о благотворном влиянии CRM-инициатив на бизнес. Это объясняется тем, что клиентский проект побудил их заняться наведением порядка в бизнес-процессах. То есть разобраться, где именно внутри предприятия теряются заявки, почему бухгалтерия неделями не может выставить счета, на каком этапе визирования застревают договоры и по каким причинам товары отгружаются с опозданием.

На CRM-форуме Microsoft выступили представители трех компаний с позитивным опытом внедрения CRM. И хотя самый старый из этих проектов был лишь восьми месяцев от роду, все менеджеры заявили о том, что уже успели «отбить»

«80% сотрудников в любой компании, в том числе и в нашей, — дураки и бездельники. Пришлось заставлять их пользоваться системой под угрозой увольнения»

свои затраты на систему благодаря оптимизации процедур. «Сначала мы сели и расписали процесс принятия решений по участкам и сферам ответственности. После этого картина прояснилась», — рассказал Илья Дол ГО ПОЛЬСКИЙ, директор по издательским и медиапроектам издательства «Альпина бизнес букс».

Артем Мел И кджан ЯН, коммерческий директор «Таксома» (провайдера услуг сдачи электронной налоговой отчетности в ФНС), говорит, что компания получила экономический эффект в качестве дополнительного бонуса: «Мы не рассчитывали, что система поможет увеличить продажи.

Стали внедрять CRM, чтобы воспрепятствовать оттоку клиентов и повысить качество их технической поддержки. А попутно сумели устранить избыточность во внутренних бизнес-процессах. И уже окупили свои расходы, хотя система пока не запущена в промышленную эксплуатацию».

И все же Артемий Лебедев на вопрос, что будет, если кто-либо из сотрудников «Студии Артемия Лебедева» придет к нему с предложением внедрить CRM, ответил: «Есть более простые способы уволиться из нашей компании». Его мнение: не нужно никакого CRM, надо просто хорошо выполнять свою работу. III

# 3DOOR

-ТІЫІММ. А СОЮІ Ш\С-

## Готов выйти за рамки корпорации?

Приглашаем тренеров  
[www.doortraining.ru](http://www.doortraining.ru)

по вопросам размещения в рубрике classified  
обращайтесь потел.:(499) 943-9125,943-9108

**продаем**  
Банк 4119476

**покупаем**  
Банк 4119476

**УСЛУГИ**  
Учредители/ участники/акционеры для банков 4119476

НАИДИТЁВЕРНОЕ  
НАПРАВЛЕНИЕ



Международный институт менеджмента ЛИНК - эксклюзивный партнер

LINK

Открытого университета Великобритании предлагает программы и курсы:

## MBA

Профессиональная переподготовка  
Отдельные курсы  
(менеджмент, персонал, финансы, маркетинг)

Окончание регистрации 20 марта

Выберите ближайший к Вам учебный центр: [www.ou-link.nj](http://www.ou-link.nj)  
Тел +7 (495)1781 26 36.795 06 85.661 08 72.661 08 73  
E-mail: [marketing@ou-link.nj](mailto:marketing@ou-link.nj), [filial@link.msk.tu](mailto:filial@link.msk.tu), [info@ou-link.ru](mailto:info@ou-link.ru)

Публикация по материалам «демократии» ГИИЭО от 06.2007