

**Клиентская база, или
Как повысить эффективность управления бизнесом**

Журнал «Я-номер один в бизнесе» 2011г.

Автор тренер-консультант Станислав Кочетков

Кто управляет российскими компаниями - мировые экономические тенденции? Или правила игры на внутреннем рынке? Парадоксально, но большинством российских компаний управляют не топ-менеджеры, и даже не владельцы бизнеса – а клиенты. И причиной тому – отсутствие полноценной клиентской базы.

*«Существует лишь одно
правильное определение цели бизнеса: создать выгодного клиента»
Питер Друкер, «Practice of Management» (1954)*

Список клиентов – или нечто большее?

Клиентская база - это как минимум инструмент для развития и поддержания стабильности бизнеса компании. Пожалуй, это один из немногих реально действующих, эффективных инструментов для управления бизнесом. Это отнюдь не просто электронный список, что обычно – и ошибочно! - принято считать за базу клиентов. Полноценная клиентская база содержит большое количество возможностей в помощь менеджеру, а электронный список позволяет видеть только количество клиентов и контактную информацию – это не более чем попытка документировать взаимоотношения с клиентами.

Отсюда проистекает главная проблема российского бизнеса – оказывается, 80% российских компаний не управляют своими клиентами, и даже не делают попыток. Возникает обратный процесс - бизнесом управляют клиенты.

Невероятно? Но это так! Часто клиенты озвучивают менеджерам условия сотрудничества, которые им интересны, и через менеджеров продавливают получение для себя этих условий, скидок, возможностей, формируя правила игры на рынке. Таким образом, получается, что бизнесом компании управляют не ее менеджеры по продажам, не топ-менеджеры, а клиенты. С клиенториентированностью такая ситуация не имеет ни чего общего. Получается, что хвост управляет собакой, а не наоборот.

Диагностировать проблему достаточно легко – стоит только поинтересоваться какой системой учета взаимодействия с клиентами пользуется компания. И все становится ясно, если в качестве клиентской базы предоставляется чисто бухгалтерский продукт - программа, подразумевающая методы фиксации взаимоотношений с точки зрения лишь законодательства и бухгалтерии, и не содержащая модуль управления продажами. Если же есть какой-либо программный продукт, где теоретически можно вести какую-то аналитическую работу по клиентам, то достаточно просмотреть формы наиболее типичных отчетов, которые формируют либо менеджеры, либо управленцы. Как правило, клиентская составляющая в отчетах не фигурирует, что однозначно говорит о том, что клиентской базы у компании нет, а есть лишь электронный список клиентов. И это очень большая проблема. К сожалению, значительная часть российских компаний ориентирована только на валовые показатели. А вот каким категориям клиентов, в какой период жизненного цикла, какой ассортимент был отгружен, с какой доходностью и т. д. – это мало кого интересует. В таких условиях, естественно, разговор о сознательном формировании клиентской базы даже не идет.

Для того чтобы определить есть ли у вас в компании клиентская база, а в случае ее отсутствия попробовать ее правильно сформировать, воспользуйтесь 14-ю этапами аудита.

® модель «Аудит и создание клиентской базы» *.

* - авторская разработка Станислава Кочеткова. Все права защищены.

® Модель «Аудит и создание клиентской базы»		
№	ЭТАПЫ АУДИТА	ПОСЛЕДСТВИЯ
1	Четкое определение целевой аудитории конечных потребителей товаров/услуг компании.	Стратегические/ тактические
2	Анализ соответствия ассортиментного портфеля компании потребностям целевой аудитории (формализованные КФУ и КФП).	
3	Сегментирование рынков сбыта, в соответствии с целевой аудиторией.	
4	Закрепление и распределение сегментов рынков сбыта за продавцами.	
5	Анализ основных операторов сбытовых каналов в сегменте.	
6	Определение целей и задач для выделенных операторов сбытовых каналов с использованием модели «Триада управления будущим».	
7	Создание и формализация профилей для различных категорий операторов сбытовых каналов.	
8	Создание на базе профиля клиента, формы «карточка клиента» с учетом принципов CRM и TBE.	
9	Создание и формализация клиентской политики (описание технологии работы с клиентами).	
10	Создание (и последующее перераспределение) профиля электронной базы данных с учетом: категорий клиентов их места расположения, CLF, целей и задач, принципов CRM и TBEEM.	
11	Селективное привлечение и развитие клиентов в КБ в соответствии с их форматами CLF (наполнение клиентских Блоков).	
12	Анализ вклада различных категорий клиентов для достижения поставленных перед ними целей, с учетом CLF, TBE.	
13	Управление клиентской базой (привлечение, выведение, развитие клиентов в КБ).	
14	Выделение и последующее развитие ключевых клиентов КА и создание КАМ.	

CRM-системы: все главное – внутри!

В любой компании менеджеры иногда меняются, и возникает необходимость передачи дел новым сотрудникам. Вот тут-то и возникает более чем очевидная сложность. Как показывает практика, клиентская база - это во многом коллективный продукт. Ведется какой-то электронный список, складываются какие-то записки, визитки, ежедневники, и когда менеджеры передают друг другу клиентов, клиентскую базу, это выглядит ужасно, несерьезно и несистемно. И насколько все упрощается, если есть распределение и закрепление клиентов, имеется единый программный продукт, где просматривается, сколько клиентов, откуда они, чем занимаются, в каких отраслях работают, какие у них объемы закупок и продаж товаров и услуг и т.д., вплоть до контактов и истории взаимодействия. В этом случае менеджер просто получает право доступа к этой базе и благополучно ее использует, а управленец может вести все аналитические отчеты и смотреть, какие клиенты, в каких категориях, на каком этапе жизненного цикла, с какой маржинальностью и на какой продукции приносят какой доход.

Без этих показателей сложно сказать, как, каким образом, на ком и сколько компания заработала в отчетный период времени.

Итак, все ведет к тому, что для грамотного начала работы над клиентской базой необходимо обзавестись CRM*-системой, программой, которая предусматривает возможность аналитики по определенным позициям, например, позволяет учитывать сегменты рынка, группы, регионы, другие показатели по клиентам. Как правило, системы покупаются простенькие, поскольку особых бюджетов на эти цели у компаний нет. И назвать эти программные продукты CRM-системами достаточно сложно, там нет главных принципов CRM - ни жизненного цикла CLF (Customer Lifecycle), ни модели ИДВО**, которая позволяет сделать идентификацию и дифференциацию клиентов. Возможности такого программного продукта ограничены и, как следствие, проводить аналитику по клиентам достаточно сложно. Но, тем не менее, наличие даже такой программы - это существенный шаг к повышению эффективности управления бизнесом.

Но тут возникает новая проблема – никто не обучает менеджеров эффективно работать с CRM-системами. Более того, руководители часто задают вопрос, как заставить – заставить! – сотрудников работать с этим программным продуктом. Ответ один: заставить менеджеров – невозможно. Единственно верное решение – научить их продавать посредством этого программного продукта и концепции CRM в целом. Вот если они поймут, что по-другому продавать им в компании не разрешат, тогда они будут эффективно использовать эту систему. А у компании начнет накапливаться и создаваться очень важный элемент, который называется TBE

(total business experience), или совокупный бизнес-опыт, которым потом, возможно, компания начнет управлять.

*CRM (Customer Relationship Management) - концепция управления отношениями с клиентами.

**ИДВО – модель управления клиентской базой. Название расшифровывается как: И – идентификация клиентов, Д – дифференциация, В – взаимодействие, О – ориентация. Авторы: Дон Пепперс и Марта Роджерс, известные специалисты в области CRM.

Что нужно знать о клиенте?

Для эффективного управления взаимодействием с клиентами нужны два инструмента. Первый условно называется паспорт региона. Он описывает экономическую, политическую, социальную обстановку в регионе, где находится клиент. Сюда входит информация, полученная в результате анализа внешней среды, также операционной среды – то есть всего, что происходит в рынке. Второй инструмент – карточка клиента, где фиксируется вся основная информация по клиенту. Эту карточку клиента обычно предлагается составлять из четырех элементов: бизнес-информация, контактная информация, аналитическая информация, история работы с клиентом. Во втором и четвертом элементе должен содержаться очень важный информационный блок, где был бы учтен алгоритм взаимодействия с лицами, принимающими решения. В маркетинге и технологии Key Account Management – есть достаточно давно использующийся термин. Он звучит как DMU (или Decision Making Unit) – самостоятельная хозяйственная единица, наделенная правом принятия решений. В России это называется «лицо, принимающее решение». Так вот, самое главное для клиентской базы – это информация о лице или группе лиц, принимающих решения. Кто как принимает решения, у кого какая степень причастности, степень заинтересованности, кто на кого воздействует, почему и как - это все должно быть отражено в карточке клиента и впоследствии будет формировать так называемый TBE (total business experience), что, пожалуй, и есть самое главное, как в аналитике, так и в работе с клиентом.

Профиль клиента

Каждая CRM-система подразумевает анализ взаимодействия компании с клиентами, для чего создаются профили клиентов. Помочь в этом может модель под названием «Триада управления будущим». Эта модель состоит из трех элементов, которые описывают бизнес:

- 1) цели и задачи компании;
- 2) рыночные возможности компании;
- 3) ресурсы, которыми компания обладает.

Триада управления будущим* (с)Кочетков

* - авторская разработка Станислава Кочеткова. Все права защищены.



Каждый из этих трех элементов расписывается, например, цели и задачи компании можно рассматривать в срезе товаров и услуг или сервисного пакета. Затем каждый пункт (каждая цель, каждая задача, каждая рыночная возможность, каждый ресурс) взвешивается с точки зрения коэффициента коммерческой значимости, т. е. определяется, насколько эта рыночная возможность, этот ресурс важны сейчас для компании. Они выстраиваются с точки зрения рейтинга полезности и затем оцениваются по N-балльной системе. Получаются некие усредненные коэффициенты. Точно такая же триада составляется по клиентам – и получается профиль. Например, клиент «Шкуры, рога и копыта» должен помогать компании на столько-то баллов удовлетворять цели и задачи, на столько-то баллов развивать рыночные возможности, на столько-то баллов использовать ресурсы. В результате подбираются категории клиентов, которые могли бы это делать, и находится некий баланс. И таким образом составляется профиль клиента. Причем, безусловно, это можно делать с учетом формата клиента как оператора канала, т. е. клиента оптового, или крупнооптового, мелко- или средне оптового, или розничного и т. д.

® модель «Матрица жизненного цикла клиента в клиентской базе компании».
(с)Кочетков

Клиентская база состоит из 8* клиентских блоков (сегментов) - в соответствии с теорией алгоритма жизненного цикла покупателя.



1 – База мертвых клиентов. Клиенты, которые по каким-либо причинам в настоящее время с компанией не взаимодействуют – либо компания от них отказалась, либо они отказались от компании. Тем не менее, клиенты были приобретены, компания затратила усилия и ресурсы, и было бы неразумно не учитывать этих клиентов и потом не пытаться использовать их в работе. Эта база делится на 2 части:

- клиенты, которые условно пригодны к реанимации и дальнейшему сотрудничеству
- клиенты, которые не пригодны к реанимации

2 – Потенциальная клиентская база. Это раздел в клиентской базе, который через специальные клиентские профили наполняется определенным количеством клиентов. Сами профили создаются под конкретные цели и задачи компании.

3 – Активная клиентская база. В этот блок, через определенные этапы развития, попадают клиенты из потенциальной клиентской базы. Здесь содержатся клиенты, которые готовы к сотрудничеству, дали на это согласие.

4 – Рабочая клиентская база. Здесь находятся клиенты, которые сделали хотя бы один заказ. Это самые опасные и самые дорогие сердцу менеджера клиенты, потому как первый раз они сработали, и сложно сказать, что с ними будет дальше. Но вложения в этих клиентов, безусловно, уже присутствуют.

5 – База постоянных клиентов. Это клиенты, которые сделали минимум по три заказа. Можно сказать, что они уже более или менее постоянно взаимодействуют с компанией.

6 – База проверенных временем партнеров. Это клиенты, которые сделали уже достаточно большое количество заказов.

7 – VIP-партнеры. Попытка выделить из базы проверенных партнеров - партнеров особых.

8 – Ключевые клиенты (Key Account Clients). Это клиенты, которые стратегически важны для развития бизнеса компании. Посредством специальной технологии, которая называется Key Account Management («эффективное управление ключевыми клиентами»), из проверенных временем партнеров или VIP-клиентов создается этот список.

* - авторская разработка Станислава Кочеткова. Все права защищены.

Ключевые и VIP-клиенты – в чем разница?

А разница существенная. Чтобы ее разъяснить, придуман целый управленческий подход, который называется Key Account Management. Если кратко, то ключевые клиенты – это клиенты, которые селективно позволяют компании достигать целей и решать ее задачи, позволяют селективно развивать ее рыночные возможности и стоят компании определенных денег, которые компания готова потратить. При этом они все и всегда остаются доходными для компании, т.е. вложение этих клиентов в бизнес компании пропорционально стоимости этих клиентов для компании. У всех остальных клиентов нет этого баланса вложений в бизнес и стоимости для компании.

Что касается VIP-партнеров, это такая священная корова. VIP-клиент пользуется максимумом ресурсов компании, он может быть совершенно недоходен, неприбылен, но при этом почему-то с этим клиентом работают. Как правило, ВИПою его называет кто-то из руководства компании, и мало кто знает, почему – он важен, и точка. А менеджеры при этом очень часто ставят на этого клиента планы по продажам, что достаточно странно. Совет всем руководителям и топ-менеджерам – регулярно пересматривать вип-составляющую, ведь отсутствие управления этой группой клиентов может привести компанию к печальным итогам.

Базовая концепция жизненного цикла клиента

Это, пожалуй, главная концепция в CRM как технологии развития и управления взаимоотношениями с клиентами. Естественно, все, что нас окружает, можно описать с помощью концепции жизненного цикла – и клиентов, и компании, и рынки, и продукты, и вообще все. Все циклично и имеет начальную и конечную стадию. Очень удобно и интересно использовать эту технологию для клиентов.

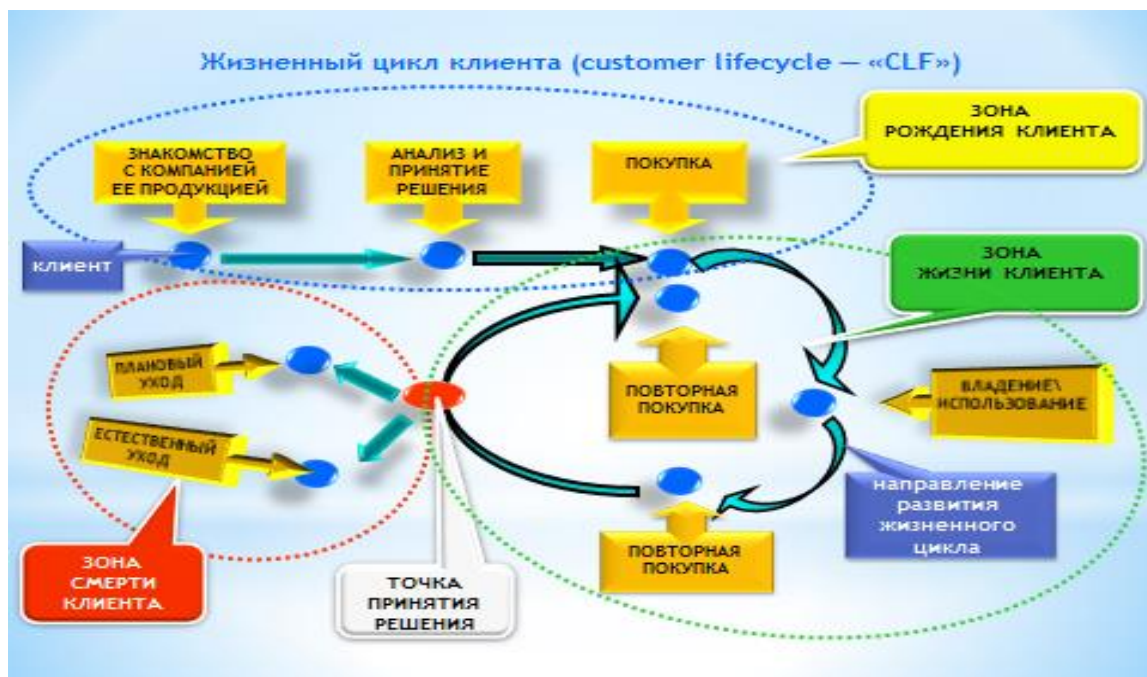
В жизненном цикле есть три так называемые зоны:

- зона рождения;
- зона жизни;
- зона ухода («смерти»).

Зона рождения клиента достаточно затратная. Со стороны компании здесь требуются сплошные вложения, отдача пока достаточно невысокая, и сложно сказать, насколько она будет адекватна вложениям. Здесь, в этой зоне, очень важно пользоваться профилями клиентов: нужно создать

специальные фильтры, посредством которых проходил бы анализ клиентов – привлекать его в зону рождения или нет.

К сожалению, в большинстве российских компаний профилей клиентов нет, и получается, что менеджеры привлекают всех клиентов, которые есть на рынке и в этом сегменте. Профильные они или непрофильные, находятся они на этапе жизненного цикла в стадии готовности к сотрудничеству – никто этого не оценивает. Если менеджер видит потенциальные возможности сотрудничества с компанией, он начинает в нее вложения и пытается превратить в клиента - хотя она является потребителем, и даже еще не покупателем, и уж совершенно точно пока не клиентом. Самое собой, такое взаимодействие эффективным назвать сложно.



3 этапа зоны рождения:

- знакомство потенциального клиента с компанией и ее товарами \ услугами
- анализ принятия решения потенциальным клиентом о возможности сотрудничества
- начало сотрудничества (приобретение товаров и услуг)

Из зоны рождения клиент автоматически переходит в зону жизни. Начинается этап, который можно условно назвать «владение и пользование приобретенным продуктом». Затем, если все прошло гладко и есть желание продолжать сотрудничество, клиент будет совершать повторные покупки, и еще, и еще, и начинает закручиваться своеобразная спираль. На определенном ее витке клиент попадает в ключевую точку - точку принятия решения. Или можно сказать, что это целый этап. В точке принятия решения происходит следующее:

- клиент определяет для себя, будет ли он дальше продолжать сотрудничество с компанией, т.е. пойдет ли он на следующий виток жизненного цикла;
- компания определяет для себя, позволяет ли она клиенту продолжать развитие. Если клиент не выгоден компании и сотрудничество с ним неэффективно, то компания принимает решение работать с ним на других условиях (т.е. меняет его профиль) либо не работать вовсе. Если профиль меняется, клиент идет на очередной виток жизненного цикла уже в другом статусе. Если сотрудничество прерывается, то клиент остается в рынке и, по идее, его место должен занять другой клиент – из следующего блока клиентской базы. Разумеется, менеджер уже должен его к этому подвести, подготовить к началу взаимодействия с компанией.

Если компания не занимается управлением жизненного цикла своих клиентов, может возникнуть такая ситуация. Крупный клиент, с большим оборотом по продажам, живет на определенном этапе своего жизненного цикла, живет долгое время и с каждым новым витком требует у компании все больших и лучших условий – скидок, ценовой и ассортиментной политики, условий поставки. И на

каком-то витке жизненного цикла оказывается, что компания-поставщик уже вложила максимум своих ресурсов в клиента и уже не может предложить более выгодные условия, поскольку это будет уже за гранью рентабельности. В таком случае происходит неизбежное: клиент разрывает отношения с компанией-поставщиком, и она попадает в весьма неприятное положение. Сложно в краткие сроки выстроить тесные отношения с клиентом такого уровня, и компания теряет в объемах часть доли рынка.

Европа уже едет – Россия еще запрягает

Подход к работе с клиентской базой у российских и западных компаний весьма различается. Если у нас в стране маркетингу и, в частности, работе с клиентской базой до сих пор обучают в тренинговом формате, и обучают мало, то в Европе и на Западе эти технологии изучают в академических учебных заведениях, равносильных нашим институтам, академиям и бизнес-школам. И пока в России еще даже не развит КАМ (Key Account Management), на Западе работает уже его следующее воплощение SAM (Strategic Account Management). Все очень по-разному, и это притом, что для анализа любого бизнеса в любой стране существует два очень важных критерия, которые проистекают из основ маркетинга – это продукт (товар, услуга) и клиентская база. В самом деле, было бы странно не изучать и не управлять теми, кто, собственно, и формирует для компании прибыль, для кого и производятся продукты, товары и услуги. Но, к сожалению, в России все еще доминирует подход, основанный на валовых показателях: «бери больше - кидай дальше - отдыхай, пока летит». Пока рынок вакуумный, или формирующийся, спрос достаточно высокий, а предложений, в принципе, не так много, такая схема работает. Хотя есть и обратные примеры, когда рынки насыщены, высоко конкурентны и даже фактически стагнирующие. И компаниям, которые оперируют этими рынками, безусловно, приходится управлять своими клиентами, анализировать клиентские базы. Они уже не могут позволить себе такое баловство, как анализ просто валовых показателей - приходится учитывать и клиента, и категории, и выстраивать управляемую дистрибуцию. Но, как правило, это крупные компании с известными брендами, для которых важно, по какой цене, на каких условиях продукт будет попадать к конечному потребителю, и как будет вся цепочка работать. Остается надеяться, что уровень осознанности российских компаний в смысле управления клиентами изменится в положительную сторону раньше, чем грянет какой-нибудь очередной экономической коллапс.

И степень развитости клиентской базы у них изменится и перейдет с этапов «детство-отрочество» в этапы «зрелость-мудрость», что положительно скажется на качестве ведения бизнеса в России.

Жизненный цикл развития клиентской базы* (с)Кочетков

* - авторская разработка Станислава Кочеткова. Все права защищены.

® «Жизненный цикл развития клиентской базы»					
ЭТАПЫ	СОСТОЯНИЕ	ВОЗМОЖНОСТИ	ИНСТРУМЕНТ УЧЕТА ТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ С КЛИЕНТАМИ	ИНСТРУМЕНТ УЧЕТА КЛИЕНТОВ	ИНСТРУМЕНТ УЧЕТА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ
МЛАДЕНЧЕСТВО	БУМАЖНЫЙ СПИСОК	ВАЛОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	БУХГАЛТЕРСКАЯ ПРОГРАММА	ЕЖЕДНЕВНИК	ЕЖЕДНЕВНИК
ДЕТСТВО	БУМАЖНЫЙ - ЭЛЕКТРОННЫЙ СПИСОК	ВАЛОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	БУХГАЛТЕРСКАЯ ПРОГРАММА	ЕЖЕДНЕВНИК + ЭЛЕКТРОННЫЕ ТАБЛИЦЫ	ЕЖЕДНЕВНИК
ОТРОЧЕСТВО	ЭЛЕКТРОННЫЙ СПИСОК	ВАЛОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ + КЛИЕНТЫ	БУХГАЛТЕРСКАЯ ПРОГРАММА	ЭЛЕКТРОННЫЕ ТАБЛИЦЫ	ЭЛЕКТРОННЫЕ ТАБЛИЦЫ, ЕЖЕДНЕВНИК
ЮНОСТЬ	СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ СПИСОК	КЛИЕНТЫ + VIP-КЛИЕНТЫ	БУХГАЛТЕРСКАЯ ПРОГРАММА + CRM	ЭЛЕКТРОННЫЕ ТАБЛИЦЫ + CRM	CRM + ЕЖЕДНЕВНИК
ЗРЕЛОСТЬ	КЛИЕНТСКАЯ БАЗА	ТВЕ+ КАМ	CRM + Бухгалтерская программа	CRM	CRM
МУДРОСТЬ	КЛИЕНТСКАЯ БАЗА	ТВЕМ+ SAM	CRM + Бухгалтерская программа	CRM	CRM