



Внедрение CRM-системы в «Стандарте»

Андрей ОЛЕКСЕЕНКО

О внедрении CRM-системы в ИД «Стандарт» задумывались давно. Возможно, это случилось сразу же после того, как число редакционных подписчиков перевалило за первую сотню, а менеджеров по подписке стало больше двух. Тогда идея была сформулирована просто: «избавиться от блокнотов». Да, от тех самых «записных книжек», где каждый менеджер вел «свою» базу данных контактов и подписчиков. Издательство же фактически не владело информацией о своих клиентах.

Как мы избавлялись от блокнотов

Выбор CRM-системы и ее внедрение – дела не из легких. Во-первых, издательство не до конца осознавало, что же оно хочет получить (какую функциональность и т.д.). Во-вторых, менеджеры по продажам испытывали определенный страх относительно того, чтобы доверить свои «секретные» записи компьютеру. И, возможно, самое главное заключалось в том, что ни у кого из ра-

ботающих не было опыта внедрения подобного рода систем.

Первоначально определили несколько самых важных задач системы. Информация обо всех переговорах с потенциальными клиентами должна была накапливаться и храниться в одном месте. Ее заносили в систему лишь один раз, менеджеры же по продажам должны были действовать в рамках своих полномочий (одного клиента ведет один менеджер). Под эти задачи была выбрана и внедрена система X («коробочное» ре-



▲
Одним кликом мышки менеджер может ознакомиться со всей историей взаимоотношений с фирмой-подписчиком

шение), которая, по словам разработчиков, поддавалась модернизации и адаптации под нужды клиента.

Количество лицензий из месяца в месяц росло, как и заполняемые поля в базе этой системы. Однако через несколько месяцев эксплуатации программного продукта «Стандарт» столкнулся с первыми проблемами. В частности, внесение изменений в систему оказалось задачей не столь простой, как уверяли разработчики. Приняв заявку, компания около двух недель анализировала возможности внесения изменений в программу, после чего предлагала решение проблемы уже имеющимися инструментами. Когда в процессе анализа и переговоров выяснялось, что таким образом проблема в полной мере не решается, разработчики потратили 1–2 месяца на «создание нового функционала». Под каждую разработку подготавливался пакет документации, включая описание необходимого модуля, смету и т.д. Зачастую разработчики приурочивали ввод нашей «утилитки» к выходу их «очередного релиза», о чем сообщалось в соответствующих пресс-релизах. И не редко после тестирования этого самого функционала становилось ясно, что «это не совсем то, что заказывалось».

В итоге в «Стандарте» после нескольких лет эксплуатации системы X как-то незаметно появилось несколько параллельных программных разработок для решения задач различных подразделений издательства:

- система, описывающая маркетинговую активность продавцов подписки;
- система, управляющая прямыми почтовыми рассылками;
- система, управляющая доставкой журналов подписчикам;
- система, учитывающая размещение рекламы в журналах;
- система бухгалтерского учета 1С;
- система, управляющая правами доступа к сайтам журналов для подписчиков.

Все они в чем-то дублировали друг друга и не были совместимы.

В конце 2003 года был сделан вывод: так дальше жить нельзя. Несмотря на потраченные на внедрение системы X время и усилия нужно было срочно от-

казываться от нее и создавать единую программу управления всеми основными процессами издательства – продажей подписки и рекламы, маркетинговыми программами, доставкой журналов.

В общем, нужно было найти систему, поддерживающую реализацию нашего бизнес-процесса «Управление отношениями с клиентами», к тому времени в достаточной степени описанного и формализованного.

Этапы, предшествовавшие внедрению системы

Основными требованиями к новой системе были гибкость, способность к развитию, изменению с ростом бизнеса издательства. Нам также хотелось, чтобы у фирмы – разработчика системы был опыт сотрудничества именно с медиакомпаниями. Другой важный для нас фактор выбора системы – ее цена, включая не только суммы по каждому клиентскому месту, но и реальную стоимость внедрения.

После изучения рынка мы начали переговоры с харьковской фирмой «Софт-Про» – разработчиком системы «Универсал». Внимание привлекло несколько положительных качеств этого программного обеспечения. В первую очередь, – способность к быстрому развертыванию и гибкой адаптации к специфике подписной деятельности фирмы. Второй положительный момент – это уникальная масштабируемость самой системы.

Стартовым этапом работ было диагностирование автоматизируемых процессов, в первую очередь, – процесса подписки на издания. Как показало исследование, ряд подразделений издательства – отделы прямой почтовой рассылки и подписки – дублировали работу. Рекламную рассылку и телефонные продажи выполняли параллельно, что затрудняло определение менеджера, подписавшего ту или иную фирму. Иногда потенциальный подписчик получал письмо, отосланное менеджером по директ-мейлу, потом ему звонил менеджер по подписке, предлагая то же самое.

Существовали и иные проблемы. Например, поскольку в издательстве действует принцип «с одной фирмой работает только один сотрудник», менеджеры по подписке делили потенциальных подписчиков исходя исключительно

но из личных предпочтений. Это привело к диспропорции в их клиентских листах, когда в руках одних оказывались наиболее платежеспособные фирмы, другие же безуспешно пытались отыскать таковые. Внимание менеджеров было сосредоточено только на наиболее промышленно развитых регионах – Киеве, Днепропетровске и Донецке.

Перед внедрением CRM-системы были устранены выявленные в ходе диагностики проблемы благодаря реформированию отделов прямой почтовой рассылки и продаж. Отделы были объединены, все менеджеры были распределены по пяти территориальным группам (в составе двух продавцов и одного менеджера по директ-маркетинговым рассылкам), каждая из которых получила базу с неким срезом областей, с которыми должна была сотрудничать. Каждая область была «взвешена» по количеству потенциальных подписчиков. Таким образом, каждая группа получила около 20% от общего подписного пирога.

Кроме того, были четко распределены обязанности персонала. Приоритет менеджера по директ-маркетинговым рассылкам – поиск потенциальных клиентов и занесение полной информации о них в базу данных, а в дальнейшем отправление рассылок. Менеджеры по подписке делают телефонные презентации журналов, ведут переговоры и оформляют подписку.

В каждой группе установлены собственные планы продаж и критерии операционной эффективности.

Перед разработчиками системы «Универсал» была поставлена задача: создать модуль, способный реализовывать обновленный бизнес-процесс. Кроме того, необходимо было перенести в модуль «Универсал» все данные из старой системы X и системы почтовых рассылок.

Внедрение «Универсала»

«Одной из нетривиальных проблем была необходимость переноса данных из системы-предшественницы. В силу слабой формализованности правил ввода данных информация в базе-источнике была унормирована. Например, поле данных о клиенте «Город» могло содержать, кроме наименования города, еще и название района и т.п.

Но основной задачей, естественно, было создание широкой пользовательской среды, рассчитанной на совместную работу различных служб. Отсюда возникали строгие требования к регламентации доступа пользователей, организации четкого документооборота, проектирования эффективного и четко продуманного пользовательского интерфейса», – рассказывает **Алексей Карножицкий, директор фирмы «Софт-Про».**

Для внедрения новой системы была создана рабочая группа, состоящая из консультантов компании-разработчика, топ-менеджмента «Стандарта» и собственников ключевых процессов. Ее задача – обеспечение перехода на новую систему продаж и трансформации в новую программную оболочку, интерфейс которой максимально приблизили к старому привычному варианту.

Однако с целью сохранения данных и «защиты от дурака» пришлось ввести ряд ограничений по работе с компьютерной системой. Например, система обеспечивает только ввод данных, не позволяя их уничтожения. Система сама вводит ряд параметров, например, дату и время контакта. Карточка клиента не может быть закрыта без заполнения нескольких обязательных параметров (скажем, без планирования следующего контакта).

Поскольку «Стандарт» издает девять журналов, по каждому из которых ведется продажа подписки и рекламы, непросто было разграничить права

Каждый менеджер по директ-маркетинговым рассылкам обязан внести в базу исчерпывающую информацию о потенциальном подписчике

Имя клиента	Телефон	Электронная почта	Адрес	Город	Область	Статус
Сидорова Мария	0964 123456	maria@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Петренко Анна	0964 789012	anna@ua.com	ул. Мухоморова, 15	Днепропетровск	Днепропетровская	Актив
Сидорова Анна	0964 234567	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 345678	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 456789	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 567890	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 678901	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 789012	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 890123	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 901234	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 012345	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 123456	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 234567	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 345678	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 456789	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 567890	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 678901	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 789012	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 890123	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 901234	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 012345	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 123456	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 234567	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 345678	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 456789	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 567890	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 678901	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 789012	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 890123	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 901234	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив
Сидорова Анна	0964 012345	anna@ua.com	ул. Шевченка, 10	Киев	Киевская	Актив

Анализ деятельности
 Журнал "УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ"
 Интересен: с 1 января 2004 г. по 10 января 2004 г.
 Менеджер: Шетелова Анна

№	Вид	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
10	Анализ деятельности											
11	Анализ деятельности											
12	Анализ деятельности											
13	Анализ деятельности											
14	Анализ деятельности											
15	Анализ деятельности											
16	Анализ деятельности											
17	Анализ деятельности											
18	Анализ деятельности											
19	Анализ деятельности											
20	Анализ деятельности											
21	Анализ деятельности											
22	Анализ деятельности											
23	Анализ деятельности											
24	Анализ деятельности											
25	Анализ деятельности											
26	Анализ деятельности											
27	Анализ деятельности											
28	Анализ деятельности											
29	Анализ деятельности											
30	Анализ деятельности											

▲ Специальные отчеты помогают анализировать количественные и качественные характеристики клиентских баз как отдельных менеджеров, так и территориальных групп и отдела в целом

пользователей в рамках бизнес-процесса. В конце концов, было найдено решение, согласно которому введены понятия «объект» как название журнала и «обязательство» – продажа рекламы или подписки. С одной фирмой по одному журналу в рамках одного обязательства имеет право работать только один менеджер. Тем не менее, каждый, кто работает с той или иной фирмой по любому из обязательств, может одним кликом мышки ознакомиться со всей историей взаимоотношений с фирмой. Например, фирма А – подписчик на журнал «Новый маркетинг», однако она не является подписчиком на журнал «Управление компанией». «Новый маркетинг» выписал маркетинг-директор фирмы А. По вопросам подписки на «Управление компанией» с директором по персоналу этой фирмы работает другой менеджер отдела подписки. Параллельно отдел рекламы издательства может контактировать с менеджером по рекламе фирмы А, пытаясь заинтересовать его в размещении рекламы в одном из спецвыпусков журнала «ТЭК». Все они работают с одной карточкой клиента, но с разными полями.

Аналитические модули, разработанные для получения отчетов о работе отдела подписки, продуцируют оперативные сводки текущих показателей. Система дает возможность определять число контактов по группе, количество внесенных в систему карточек клиентов, контактных лиц, выписанных и оплаченных счетов, созданных и отосланных писем и т.п. Все эти

данные могут быть получены за любой желаемый период времени.

Специальные отчеты помогают анализировать количественные и качественные характеристики клиентских баз как отдельных менеджеров, так и территориальных групп и отдела в целом. Аналогичным образом оценивается эффективность работы отдела.

Поскольку каждый менеджер ведет несколько сотен клиентов, разработаны фильтры, облегчающие его работу с собственной базой. Например, менеджер может получить перечень компаний из его базы данных, с которыми он не общался определенное количество дней, просмотреть хронику работы с ними и спланировать свои дальнейшие действия.

Что еще позволяет система

Кроме процесса управления отношениями с клиентами критичными в работе «Стандарта» являются процессы продажи рекламных площадей и доставки журналов. Каждый из этих процессов достаточно специфичен, но это также без проблем было реализовано в «Универсале».

Каждый менеджер по рекламе проводит мониторинг рекламной активности компаний в общеделовых, развлекательных и специализированных изданиях. По итогам анализа система выдает отчеты, отражающие объемы рекламных инвестиций по изданию, группе изданий, рекламодателю или товарной категории. Таким образом выявляют наиболее активных или перспективных рекламодателей. Такая информация является входящей для последующей работы рекламного отдела – установления контактов с потенциальными рекламодателями и сопровождения рекламных договоров.

Достаточно специфичен и процесс доставки журналов «Стандарта», что также оптимально было учтено в «Универсале». Во-первых, программа учитывает особенности отправки «Капитал-комплекта», включающего «Новый маркетинг» и «Управление компанией». Дело в том, что входящие в комплект журналы выходят в разное время и соответственно этому и отправляются. Система гарантирует точную доставку каждому клиенту всех выписанных журналов.

Кроме того, журналы и сопроводительные документы зачастую отсылаются по разным адресам. И наконец, корпоративные подписчики, Корпоративные подписчики, выписывающие по 5–10 комплектов, требуют доставлять эти комплекты также по разным адресам, например своих филиалов.

ИД «Стандарт» сотрудничает с несколькими десятками курьерских служб по доставке выпускаемых изданий, что тоже учитывает модуль «Доставка» системы «Универсал».

С помощью системы осуществляется контроль доставки акционных подарков. Многие подписчики подписываются на журналы в период акций, предполагающих те или иные подарки, в основном, – книги. «Универсал» также учитывает стоимость подарка в комплекте журналов.

Что «Универсалу» пока не по плечу?

Что ожидает «Стандарт» от «Универсала» в ближайшем будущем? «Софт-Про» сейчас разрабатывает

модуль оценки влияния на уровень доходов агентства тех или иных маркетинговых инициатив, например, участия в выставках. Одно из приоритетных направлений развития системы – разработка модуля «Программа лояльности». По задумке, он должен будет учитывать все бонусы, которыми воспользовались наши подписчики в рамках системы лояльности. Так, например, подписчики журналов «Управление компанией» и «Новый маркетинг» имеют возможность воспользоваться скидкой от 33 до 50% на конференцию BrandsPoint.

Следующий этап работ по внедрению системы предполагает автоматизацию процессов управления отношениями издательства с подписными агентствами, а также управление персоналом и подпиской через сайты журналов.

Все это в планах развития. Пока же мы можем с уверенностью сказать, что с помощью системы «Универсал» создана совершенно прозрачная, понятная и гибкая система управления. ■

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

мяжков

ВЫСОКИЙ ГРАДУС

ОДЕССА 2005

ШТУРМАН

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ СПОНСОР

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

МЕДИА-ПАРТНЕР

ПОДДЕРЖКА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

ТЕЛЕТЕ

Экспресс

МЕДИА-ПОДДЕРЖКА

Содиа Групп

ТРИТОН

Мир рекламных

ТОВАР

КОСМИК

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ СПОНСОР

DRINKS

ИНТЕРНЕТ-ПАРТНЕР

Аналитик

Морка ONLINE

НОВЫЙ

ВЕРОНИКА

ПРИЛИН

Мир плакатов

ВКУС

СЕРВИС

3-5 ФЕВРАЛЯ

2005

ОДЕССА

МОРВОКЗАЛ

IV МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА КРЕПКИХ АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ

ВЫСОКИЙ ГРАДУС

ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ:

- Профессиональный дегустационный конкурс алкогольных напитков "ОДЕССКИЙ ЗАЛИВ"
- Специализированная экспозиция "НАПИТКИ МИРА"
- Парад торговых марок

В РАМКАХ ВЫСТАВКИ ПРОЙДЕТ

II МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

ВИНОДЕЛОВ И ЭНОЛОГОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

ШАБО

ВИНСАВОД ШАБО

УЧРЕДИТЕЛИ:

Министерство аграрной политики Украины
Министерство экономики и по вопросам европейской интеграции Украины
Одесская облгосадминистрация

НАУЧНЫЙ ПАТРОНАТ:

ННЦ "НИИ виноградарства и виноделия им. В. Е. Таирова" Украинской академии аграрных наук
НИИ винограда и вина "МАГАРАЧ" Украинской академии аграрных наук

ОРГАНИЗАТОР:

ЭКСПО

ЮГ

СЕРВИС

тел./факс: +38 (048) 777-60-68, 728-60-68, +38 (0482) 37-65-11

e-mail: info@expodessa.od.ua

www.expodessa.od.ua

ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ: Профессиональный дегустационный конкурс алкогольных напитков "ОДЕССКИЙ ЗАЛИВ", Специализированная экспозиция "НАПИТКИ МИРА", Парад торговых марок