

Рассматриваемая организация:

Brother International Corporation

Анализ прибыли на капитал инвестированный в систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) на примере компании Brother International

the ROI Report

Том 6, выпуск 3, июнь 2002 г.

Компания Brother следует интегрированной CRM-стратегии, направленной на стимулирование лояльности клиентов; планируемая прибыль на инвестированный капитал составляет 129%.

Экономический эффект:

Снижение возвратов

Снижение возвратов на 0,25% позволяет сэкономить более 1,6 миллионов долларов в год

Учет потенциальной ценности клиента (LTV),

а не просто стоимости операции.

Прогноз потребности клиентов

в новых продуктах и обновлении программного обеспечения.

Максимизация опыта клиентов:

увеличение дополнительных продаж и рост доходов.

Сокращение времени обслуживания

конечных пользователей на 40% и дилеров на 50%.

Постоянное повышение качества обслуживания.

Обмен знаниями в рамках компании на основе базы данных решений.

Проведение кампаний, ориентированных на

четко определенные целевые группы,
в течение нескольких часов.

Введение и профиль компании 4

Бизнес-контекст, цель и стимул, стратегия, бизнес-случай 6

Реорганизация бизнеса 8

Работа с приложениями SAP CRM 11

CRM: стратегия, определение сновных показателей эффективности 13

Внедрение 15

Затраты на внедрение 16

Экономический эффект 17

Прибыль на инвестированный капитал (ROI) 19

Перспективы на будущее 19

Уроки на будущее 21

О бюллетене ROI Report 22

The ROI Report издается Hill/Holiday, 200 Clarendon Street, Boston, MA 02116. Copyright 2002. The ROI Report. Перепечатка запрещена. За справками обращайтесь по тел. 1-800-283-1SAP. Просьба ссылаться на материал № 50 056 102.

Группа компаний Peppers & Rogers Group

Мы в компании Peppers and Rogers Group полагаем, что целью инициатив по управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM) является обучение взаимоотношениям с клиентами. В своем стремлении предложить каждому клиенту продукты и услуги, максимально отвечающие его потребностям, специалисты в области CRM опираются на глубокое понимание индивидуальных потребностей клиентов, удерживая их от выстраивания новых взаимоотношений с другой компанией.

Налаживание взаимоотношений такого типа требует от компании проведения серьезных изменений. Какова же цель инвестиций в CRM?

Д-р Марта Роджерс (Martha Rogers) и я всегда рассматривали CRM как единую финансовую концепцию. В основе CRM лежит следующая аксиома: сохранять и развивать отношения с существующим клиентом - более эффективно, чем искать нового клиента.

Компании SAP и Hill Holliday обратились к нам с просьбой проанализировать настоящий отчет о прибыли на инвестированный капитал с тем, чтобы выяснить, какие задачи были успешно решены, а какие цели не достигнуты. К нашей фирме часто обращаются с просьбами о проведении подобных исследований. И мы рады сообщить, что изложенные в отчете методы и процедуры, с помощью которых были раскрыты финансовые преимущества и выведена финансовая формула успеха от внедрения компанией Brothers концепции CRM, полностью соответствуют нашему собственному подходу к строгому анализу получаемой прибыли на инвестированный капитал.

В действительности, мы полагаем, что использованный в данном случае окончательный метод расчета прибыли на инвестированный капитал, скорее всего, носит консервативный характер. Это объясняется тем, что большинство компаний не практикует измерения потенциальной ценности клиента в период жизненного цикла, т.е. они еще не научились измерять суммарный итог предполагаемой прибыли от клиента. Эффективное управление связями с клиентами CRM увеличивает потенциальную ценность клиента в период жизненного цикла. Без измерения потенциальной ценности клиента невозможно оценивать результаты, достигнутые с помощью CRM. Таким образом, мы используем существующую шкалу оценок для оценки эффективности от краткосрочного внедрения CRM. Даже при таком консервативном подходе компания Brother заявляет, что показатель ROI превышает 100%.

После знакомства с CRM-инициативой компании Brother такой результат нас вовсе не удивляет. Компания Brother удовлетворяет такие потребности клиентов, которые выходят за рамки собственно продукта, помогая клиентам в вопросах возможного взаимодействия уже имеющегося оборудования с другими устройствами. Осуществляя разумный подход к сбору и хранению необходимой информации о клиентах, компания претендует на то, чтобы со временем предоставлять более "интеллектуальные" услуги, чем ее конкуренты.

Теперь, когда компания Brother увеличила долю "королей", которых она способна идентифицировать, у нее появилась возможность получать дополнительные выгоды, ранжируя клиентов в соответствии с их потенциалом роста. Это поможет компании Brother выделять таким клиентам больше ресурсов, возможно даже обеспечивать более активную и регулярную поддержку - создавая тем самым предпосылки для того, чтобы клиенты и в дальнейшем в процессе своего роста выбирали компанию Brother.

Компания Brother делает огромный шаг к тому, чтобы стать надежным консультантом для своих клиентов. Многие клиенты готовы платить больше за продукты и услуги, если они могут рассчитывать на то, что компания "готова продолжить разговор с того места, на котором он был прерван в прошлый раз". Поскольку компания Brother постоянно превращает информацию о клиентах в мощные бизнес-стратегии, успех CRM ей гарантирован!

С уважением,



Дон Пепперз (Don Peppers)
Партнер-учредитель, Peppers and Rogers Group

Рассматриваемая организация:

Brother International Corporation

Анализ прибыли на капитал инвестированный в систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) на примере компании Brother International

the ROI Report

ОБЩИЕ ИТОГИ

Том 6, выпуск 3, июнь 2002 г.

Компания Brother следует интегрированной CRM-стратегии, направленной на стимулирование лояльности клиентов; планируемая прибыль на инвестированный капитал составляет 129%.

Компания Brother - это развивающаяся торговая марка, признанная во всем мире за поставки высококачественных продуктов для дома и офиса. С развитием рынка SOHO (малый и домашний офис) и снижением корпоративных затрат, компания Brother упрочила свое положение передового поставщика. В 2001 году американская компания Brother International Corporation (BIC, далее по тексту Brother) получила доход в размере около 1 миллиарда долларов, при этом более 70% дохода было получено подразделением оргтехники, занимающимся продажей принтеров, факсов, многофункциональных устройств (MFD) и электронных маркировочных систем Ptouch. Другая область деятельности компания Brother - бытовая и персональная техника, производственное оборудование и решения. Подразделение оргтехники работает на рынке, для которого характерна крайне жесткая конкуренция и незначительная норма прибыли. Рынок крайне чувствителен к изменениям лояльности клиентов и поэтому особенно нуждается в CRM. Компания Brother продает свои продукты для работы с информацией и документами в основном через розничную сеть, дилеров и дистрибьюторов, но при этом берет на себя полную ответственность за все послепродажные контакты с клиентами. Национальное сервисное подразделение Brother создано для того, чтобы обслуживать клиентов компании и дилеров, а также управлять центром продажи запасных частей, центром возврата продукции и центрами взаимодействия с клиентами.

Сейчас продукты для работы с информацией и документами должны иметь широчайший набор функций, а также взаимодействовать с другими устройствами, например персональными компьютерами. Пользователи, испытывавшие разочарование по поводу того, что их персональные компьютеры не работают с только что вынутыми из коробки устройствами, либо обратятся за помощью, либо вернут приобретенный продукт. Уязвимость подтверждается высокой долей (свыше 12%) возвратов продуктов в отрасли, производящей устройства для работы с информацией и документами.

Введение и профиль компании	4
Бизнес-контекст, цель и стимул, стратегия, бизнес-случай	6
Реорганизация бизнеса	8
Работа с приложениями SAP CRM	11
CRM: стратегия, определение сновных показателей эффективности	13
Внедрение	15
Затраты на внедрение	16
Экономический эффект	17
Прибыль на инвестированный капитал (ROI)	19
Перспективы на будущее	19
Уроки на будущее	21
О бюллетене ROI Report	22

ОБЩИЕ ИТОГИ

- Снижение процента возвратов. Снижение возвратов на 0,25% позволяет сэкономить более 1,6 миллиона долларов в год.
- Возможность увидеть потенциальную ценность клиента, а не просто стоимость одноразовой покупки клиента.
- Определение назревающей потребности клиента в приобретении нового продукта или модернизации программного обеспечения.
- Максимизация опыта клиента при каждом обращении, увеличение дополнительных продаж, рост доходов.
- Сокращение времени обслуживания конечных пользователей на 40%; 1,8 доллара по каждому звонку клиента.
- Сокращение времени обслуживания дилеров на 50%; 3,5 доллара по каждому заказу и до 10 долларов по каждому товарообмену.
- Постоянное повышение качества обслуживания путем распространения знаний, которыми обладают представители сервисного центра, с помощью базы данных решений.
- Снижение затрат на ведение базы данных со стороны бизнес-пользователей и MIS.
- Организация кампаний, ориентированных на четко определенные целевые группы, в течение нескольких часов.
- Отказ от использования нескольких систем; использование единого решения для обеспечения развития бизнеса и бизнес-процессов. Выявление и распространение наиболее эффективных методов работы.

В 1994 г. компания Brother избрала SAP в качестве своей ERP-системы для решения ответственных задач, заменившей все ранее существовавшие системы. В 2000 г. компания Brother обратилась к mySAP.com, выбрав CRM-решение, чтобы продолжить создание полностью интегрированной стратегии. Новым мерилом развития делового успеха могла бы стать "прибыль от взаимоотношений", что требует умения превращать информацию о клиентах в стратегии бизнеса и, следовательно, взаимоотношения с клиентами - в капитал. Сервисный центр Национального сервисного подразделения мог бы стать "ключом" к реализации такой стратегии. А эндшпилем стало бы дальнейшее снижение возвратов и увеличение объема продаж. По прогнозам ROI Report, внутренняя норма прибыли на инвестированные в CRM компанией Brother International Corp. 1,7 млн. долларов, составит примерно 129%.

At your side.™
brother®www.brother.com**Введение и
профиль компании**

Компания Brother - это развивающаяся торговая марка, признанная во всем мире за поставки высококачественных, высокоценных продуктов для дома и офиса.

Американская компания Brother International Corporation (BIC, далее по тексту Brother), представляющая собой предмет данного исследования, основана в 1954 г. и является американской дочерней компанией, полностью принадлежащей компании Brother Industries, Ltd., расположенной в японском городе Нагоя. В свою очередь, у компании Brother есть несколько дочерних компаний, в том числе в Канаде, Мексике, Бразилии, Чили и Аргентине. По итогам 2001 года доход компании Brother составил 1 миллиард долларов, т.е. 37% совокупного дохода Brother Industries, равного 2,7 млрд. долларов. Группа компаний Brother Industries, Ltd. объединяет около 60 дочерних компаний. Поэтому точка зрения высшего руководства компании Brother выражается "четырьмя G": Group (группа), Global (глобальная), Growth (рост) и Green (зеленая).

Компания Brother Industries начала свою деятельность в 1928 г. с производства швейных машин и по-прежнему остается мировым лидером в области производства бытовых и промышленных швейных машин, хотя в сегодняшнем бизнесе компании они составляют относительно небольшую долю. В настоящее время Brother Industries ориентирована на четыре основных направления: устройства для работы с информацией и документами, бытовая техника, производственное оборудование и решения, розничная торговля и сделки с недвижимостью.

Компания BROTHER INTERNATIONAL CORP. USA: краткая информация

Рис. 1

Объем продаж:

1 миллиард долларов в 2001 г.

Штат:

1200 человек в Южной и Северной Америке, из которых более 200 человек занято в Национальном сервисном подразделении.

Штаб-квартира:

Бриджвотер, Нью-Джерси.

Деятельность:

Американские дочерние компании в Канаде, Мексике, Бразилии, Чили и Аргентине. Американский научно-исследовательский центр в Теннесси. Американские распределительные центры в Калифорнии и Теннесси, американские центры взаимодействия с клиентами в Калифорнии и Теннесси.

Подразделения и продукция:

Подразделение оргтехники, производящее принтеры, факсы, многофункциональные устройства (MFD) и электронные маркировочные системы Ptouch; производство и продажа расходных материалов к ним. Подразделение бытовой техники, производящее швейные и вышивальные машины. Подразделение производственного оборудования и решений, производящее промышленные швейные машины и станки в основном для швейной и автомобильной отрасли, для предприятий, работающих в области информационных технологий.

Руководители компании, участвующие в реализации CRM-инициативы:

Терри Койке (Terry Koike), президент
Дин Шульман (Dean Shulman), старший вице-президент
Чарльз Х. Стэдлер (Charles H. Stadler), вице-президент Национального сервисного подразделения
Джой Эпплбаум (Joy Applebaum), директор Национального сервисного подразделения, руководитель CRM-проекта
Деннис Аптон (Dennis Upton), руководитель информационной службы
Тони Серигнизи (Tony Serignese), директор, руководитель CRM-проекта

Более 70% всех доходов приходится на долю подразделения оргтехники, производящего принтеры, факсы, многофункциональные устройства и электронные маркировочные системы Ptouch, что обусловлено наличием у компании Brother глубоких знаний в области печатных технологий. Подразделение оргтехники работает на рынке, характеризующимся крайне жесткой конкуренцией и незначительной нормой прибыли, поэтому сохранение конкурентоспособности на этом рынке в огромной степени зависит от технологических инноваций в электронике. Постоянный объем продаж обеспечивает некоторую стабильность текущих размеров прибыли. Жесточайшая конкуренция обуславливает повышенную чувствительность бизнеса, занимающегося производством техники для работы с информацией и документами, к изменениям лояльности

клиентов - именно поэтому на нее делается упор при управлении взаимоотношениями с клиентами и, конкретно, в данном исследовании.

К бытовой технике относятся вышивальные и швейные машины. Эти два сектора - производство бытовой техники и устройств для работы с информацией и документами - схожи с точки зрения взаимоотношений с клиентами и сервисного обслуживания. Бытовая техника тоже становится все более "умной" и все более зависит от развития информационных технологий.

Направление, связанное с производством машин и разработкой решений, может рассматриваться как "прямой потомок" изначального бизнеса компании Brother - производства швейных машин. Этот сектор состоит из сложных промышленных швейных машин и станков и обслуживает промышленных клиентов, работающих в швейной и автомобильной отрасли, в области информационных технологий и т.д. Следуя общей тенденции в производственных отраслях, это подразделение переориентировалось на разработку решений с упором на характер продукции и производительность клиентов. В последнее время в связи с сокращением жизненного

цикла продукта у клиентов станки превратились из специализированных в универсальные и конфигурируемые, что обеспечивает гибкость производственных модулей и линий.

“

**При реализации CRM
чрезвычайно важен эндшпиль.
Необходимо мыслить
перспективно и задавать
себе вопрос: выиграем ли мы,
выбрав CRM?**

”

Компания Brother продает свою продукцию через различных дилеров, розничные сети, супермаркеты офисной техники и дистрибьюторов.



Терри Койке, президент Brother International Corporation

Бизнес-контекст, цель и движущая сила, стратегия, бизнес-кейс

Национальное сервисное подразделение компании Brother было создано в 1980 г. В его штате более 200 сотрудников, большинство из них - агенты по сервисному обслуживанию клиентов, работающие в центрах взаимодействия с клиентами. Хартию этого подразделения можно выразить в двух словах: удовлетворение клиента. Этот девиз может производить обманчивое впечатление простоты, однако для того, чтобы определить, что такое удовлетворение клиента и взаимоотношения с клиентами, потребовались многие годы, а компания Brother все еще продолжает поиски ответа. Национальное сервисное подразделение состоит из четырех групп: Король (сервисное обслуживание клиентов), Королева (техническая поддержка), Сбыт запчастей и Возвраты. Король является конечным пользователем, он очень требователен и нуждается в постоянном обслуживании. Королева - это дилер/дистрибьютор, который продает конечному пользователю продукцию Brother и которому также требуется поддержка.



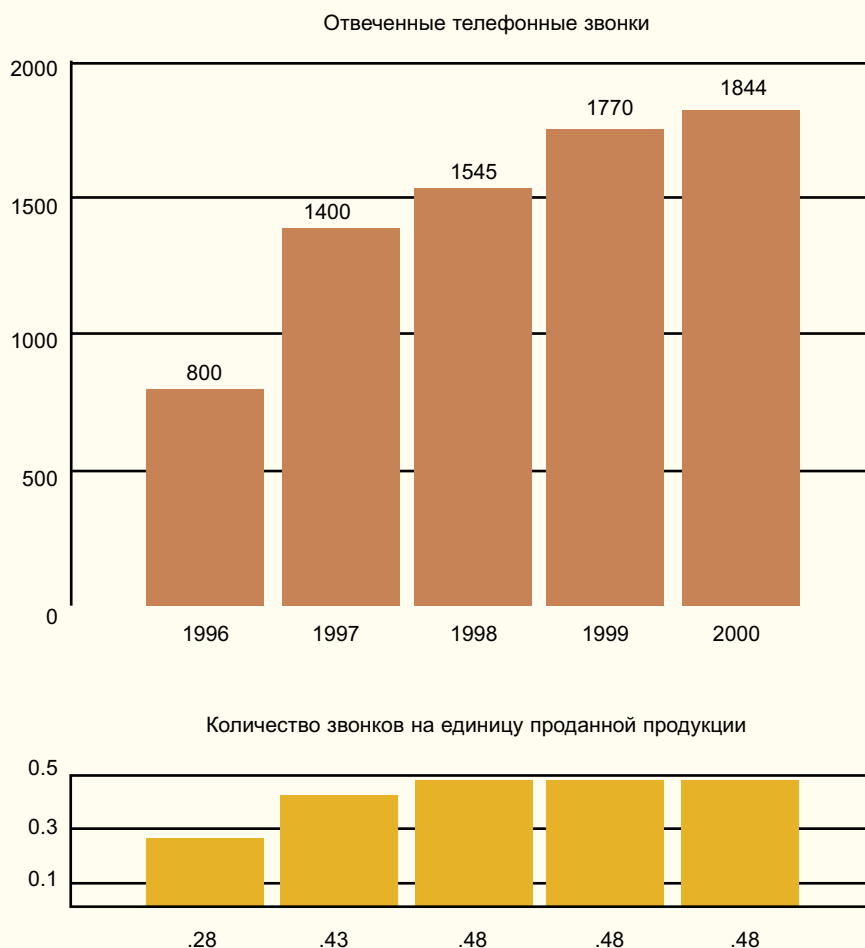
В компании Brother осознали, что пришло время сконцентрировать усилия на сохранении и развитии клиентской базы.



Для того, чтобы Королева успешно продавала продукт конечному пользователю, компания Brother должна

ЗВОНКИ КЛИЕНТОВ

Рис. 2



Количество звонков на единицу проданной продукции стабильно
Источник: Brother International

была постоянно производить ценный продукт с большим набором функций. Компания Brother всегда стремилась предлагать нужные решения нужным клиентам, демонстрируя более широкий, чем у конкурентов набор решений по каждой критичной базовой цене. Компания Brother всегда пользовалась известностью как оптимальный поставщик продуктов для работы с информацией и документами, особенно привлекательный для пользователей в секторе малого и домашнего офиса (SOHO), поскольку для таких клиентов соотношение цена-качество намного важнее,

чем для корпоративных клиентов в лице чиновников, ведающих закупками.

Рынок SOHO оставался нишей вплоть до 1991 года, когда спад и уменьшение размеров компаний стали причиной бума, в результате которого бывшие наемные служащие начали работать на себя. Наличие домашнего офиса или работа консультантом уже не считались чем-то предосудительным. Компания Brother имела отличные позиции в этом сегменте рынка и смогла в дальнейшем стать ценным поставщиком. Старший вице-президент Дин

Шульман объясняет: "В тяжелые времена даже самые богатые Короли стремятся к экономии и улучшению конечного результата, но при этом большинство не желает жертвовать качеством. На таком рынке продукция Brother пользуется особым успехом". Этот сценарий повторился после того, как в 2000 г. лопнул Интернет-пузырь, и укрепился благодаря тому, что бизнес стал все более тяготеть к использованию гибких дистанционных методов работы. И опять компания Brother, исповедующая философию ценности, оказалась в наилучшем положении для проникновения из среднего бизнеса в крупный, корпоративный бизнес.

По мере оживления экономики после 1991 г. в руководстве компании Brother происходило осознание того, что настало время держаться за всех клиентов и развивать взаимоотношения с ними. Нужно было как-то переключиться с оценки стоимости единичной покупки на потенциальную ценность клиента. Все знали, что значительно дешевле сохранить имеющихся клиентов и продать им что-нибудь еще, но не было ясного представления о том, кто эти клиенты, и что предпринять, чтобы они оставались "клиентами Brother". Первым шагом должен был стать сбор всей важной информации о клиентах в одном месте.

В то время сбор необходимой информации и ведение базы данных было очень сложной задачей, требующей больших затрат. В течение нескольких лет в компании Brother следовали традиционному методу "хранения гарантийных формуляров в ящике", который дал лишь незначительный результат. Было очевидно, что

“

В трудные времена клиенты работают на улучшение конечного результата, не принося в жертву качество. Компания Brother преуспевает в таких условиях.

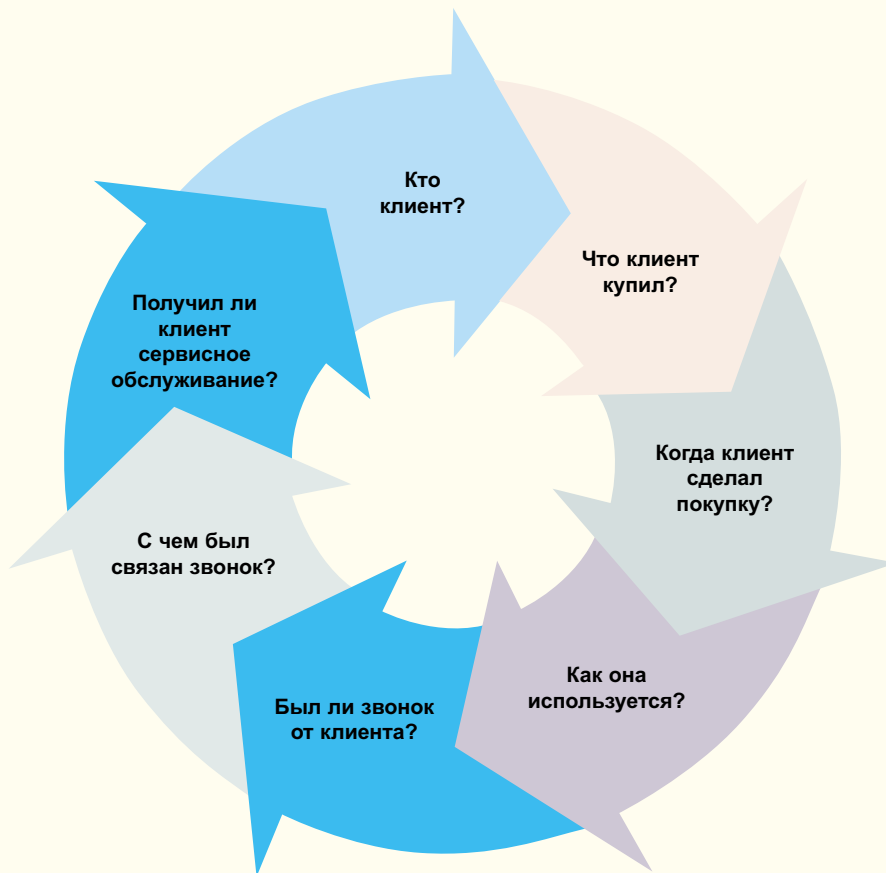
”

информация о клиентах находится в руках у Королевы, т.е. дилеров, поэтому руководство компании избрало стратегию сильной поддержки Королевы. Компания взяла на себя основную нагрузку, лежащую на розничных продавцах и связанную с послепродажным обслуживанием и обращениями клиентов. Это дало достаточно хороший результат, но не замкнуло круг и не ответило на насущный для компании Brother вопрос: кто Король и что он думает?

Помимо вышеперечисленных долгосрочных требований стратегического маркетинга существовали дополнительные факторы, которые подталкивали к тому, чтобы управление взаимоотношениями с клиентами стало насущной потребностью компании Brother в новом тысячелетии. Информационные технологии глубоко проникли в среду технически неподготовленных пользователей, например таких, которые работают на рынке SOHO. Устройства для работы с информацией и документами должны были взаимодействовать с самыми разнообразными персональными компьютерами, операционными системами и прикладными программами. Продукты Brother стали

ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТОВ

Рис. 3



Удовлетворение клиента - это процесс с постоянной обратной связью.
 Источник: Brother International

чрезвычайно взаимозависимыми по отношению к дополнительным продуктам, таким как персональные компьютеры и приложения, и чувствительны к их недостаткам.

Пользователи испытывали чувство неудовлетворенности продуктами, которые не хотели работать с их персональными компьютерами без выполнения объемной настройки конфигурации и усилий с их стороны по устранению неисправностей даже в тех случаях, когда в этом не было вины компании Brother. Помимо сильной загрузки службы ответов по факсу и системы электронной почты, на пять центров взаимодействия с клиентами компании

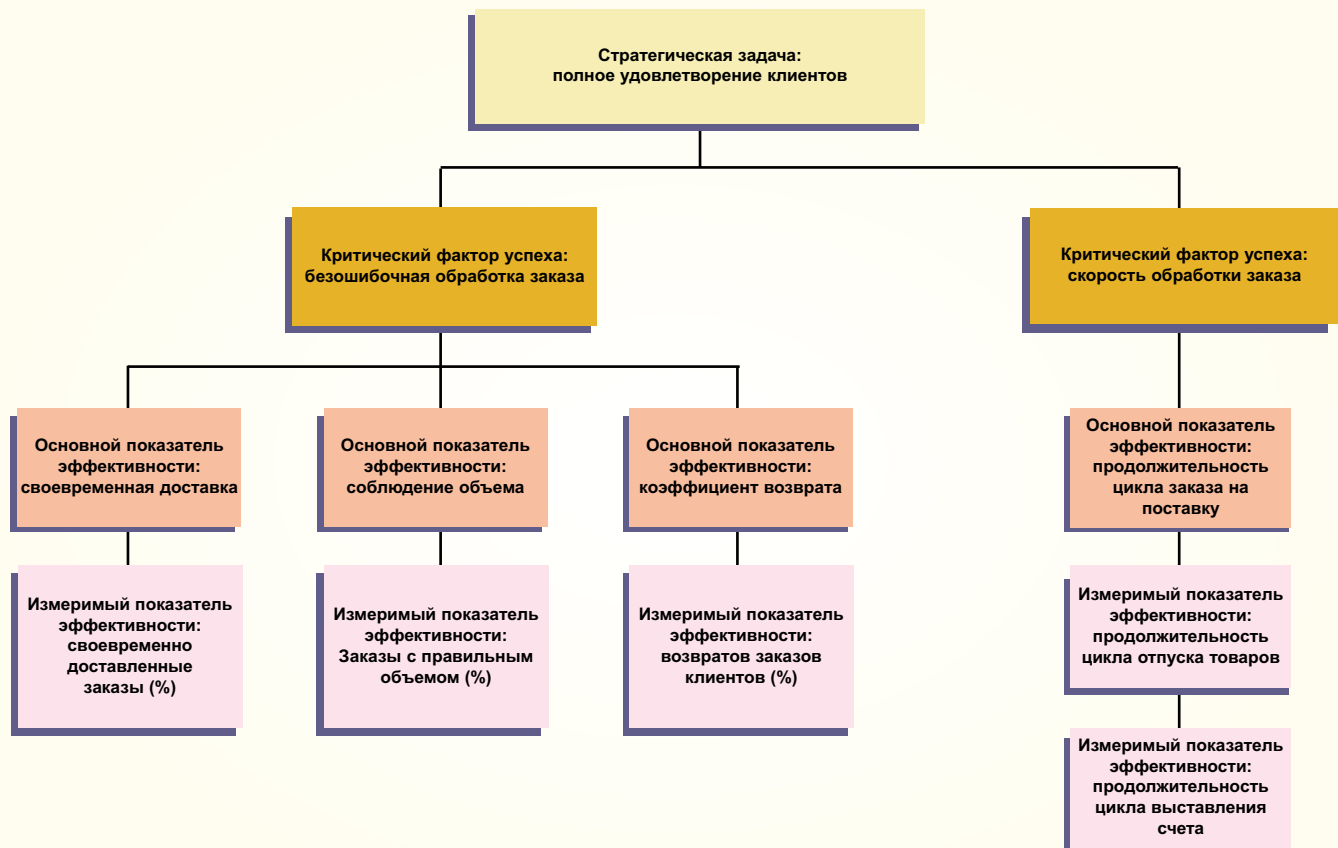
Brother обрушилась лавина телефонных звонков. Ежегодно компания тратила миллионы на сервисное обслуживание клиентов и была не в состоянии справиться со всеми звонками. Чувствительность продукции заявляла о себе весьма болезненным образом - как правило, доля возвратов превышала 12% в сфере устройств для работы с информацией и документами.

Реорганизация бизнеса

Незамедлительно была поставлена задача - предпринять что-либо для снижения возвратов продукции. Еще в 1996 г. в компании Brother установили, что существенно снизить объем возвращаемой продукции можно простым увеличением числа отвеченных звонков, поступающих примерно от 1,8 млн. клиентов. Ответ давался только на 46% от общего количества поступавших звонков, причем для их обработки использовалась простейшая база данных. Прикладная система с подобной базой данных была не в состоянии справиться с растущей клиентской

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ BROTHER

Рис. 4



Источник: Brother International

В СЕРВИСНЫХ ЦЕНТРАХ КОМПАНИИ BROTHER ПОЧТИ НУЛЕВАЯ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ



Джой Этлбаум,
директор Национального сервисного подразделения, руководитель CRM-проекта

Национальному сервисному подразделению Brother удалось достичь, возможно, беспрецедентного успеха в своей области, который сопутствует ему уже несколько лет, начиная с 1989 года. Повсеместно для центров обработки звонков высокая текучесть кадров является нормой. В собственных центрах взаимодействия с клиентами компании Brother текучесть кадров фактически находится на нулевом уровне даже при умеренном росте. Служащие объясняют это тем, что в компании Brother хорошо работает, что здесь действительно заботятся о работниках, о чем свидетельствуют пособия и льготы, комфортная рабочая среда и постоянное повышение квалификации. Кроме того, работа по обслуживанию клиентов остается интересной, поскольку приходится иметь дело с массой разнообразных товаров, что позволяет служащим накапливать опыт и формирует у них определенную гордость за выполняемую работу. Джой Этлбаум, директор Национального сервисного подразделения и руководитель CRM-проекта, объясняет, что в процессе реализации CRM-проекта "мы поняли, как важно дать сотрудникам понять что происходит. Мы устраивали презентации и давали им возможность узнать, что руководство не просто "пытается что-то сделать для них", но что существуют движущие силы бизнеса и что достижение полного удовлетворения клиентов есть наша общая цель. Возможности CRM были продемонстрированы каждой группе сотрудников, что усилило обратную связь, стимулировало покупку участия в капитале компании и позволило интегрировать их идеи".

базой и не могла проследить сервисную историю звонящего, разместить заказы клиентов и предоставить важную информацию о наличии запасов или статусе заказа.



В компании Brother пришли к пониманию того, что основой удовлетворения клиентов могут стать взаимоотношения с клиентами на базе определенных базовых процессов.



В период с 1996 по 2000 гг. число ответвленных телефонных звонков возросло на 131%, что привело к устойчивому снижению стоимости возвращенных товаров более чем наполовину в долларовом исчислении. Кроме того, некоторую информацию и ответы на часто задаваемые вопросы можно было найти в Интернете. Число звонков на единицу проданного товара выросло с 0,28 в 1996 г. до 0,48 в 1998 г. и

стабилизировалось на данных показателях при постоянном увеличении общего числа звонков за этот период времени. Другими словами, почти половина всех проданных единиц оборачивалась, по сути, звонком клиента по поводу сервисного обслуживания (Рис.2).

Было признано, что хотя сокращение возвратов за счет ответа на большее число звонков чрезвычайно важно и что в этом направлении обозначился прогресс, это вовсе не то же самое что достижение удовлетворения клиентов. Руководство компании Brother исходило из предположения, что основой удовлетворения клиентов могут стать взаимоотношения с клиентами на базе определенных базовых процессов.

CRM была определена как система, представленная клиенту в одном лице, независимо от среды контакта, и дающая каждому, кто общается с клиентом, возможность просмотра его истории нажатием одной кнопки. Была дана формулировка полному удовлетворению клиентов как непрерывному информационному процессу, (см. рис. 3), начинающемуся с информации о том, кто купил, что купил и когда купил, включающему мониторинг использования продукта: зарегистрировано ли обращение клиента в компанию Brother и если да, то по какому поводу или с какой проблемой. Только после неоднократного повто-

рения всего цикла сформируется представление о клиенте и станет возможным полное удовлетворение клиента, при этом появится надежда на то, что клиент сохранит лояльность компании Brother.

Ведение всей информации, необходимой для полного удовлетворения клиента, потребовало бы создания хранилища бизнес-информации. Частично его можно было бы заполнить путем преобразования некоторых существующих данных, однако определить окончательные требования к содержанию не представлялось возможным до внедрения хотя бы некоторых CRM-процессов и генерации данных, поэтому сбор информации мог оказаться бесполезным.

Было выявлено пять областей процессов, являющихся критическими для генерации данных и предоставления услуг. К ним относятся: ответ на звонок через CRM, регистрация звонка и извлечение информации о клиенте, доступ к базе данных решений и ее заполнение на постоянной основе, что обеспечивает согласованность ответов, сообщений электронной почты или отправки решений по факсу, и, наконец, максимизация опыта клиентов, что создаст возможность для продажи принадлежностей. Последняя представляла собой особенную возможность, поскольку для продукции Brother существует масса дополнительных устройств

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ BROTHER

Рис. 5

Обслуживание Короля (клиентов)

ЗНАЧЕНИЕ	ТЕКУЩЕЕ	ПЛАНОВОЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Продолжительность цикла обработки заказа	5,3 мин	3,5 мин	40%
Внешняя текучесть кадров	90%	72%	20 % пунктов
Разрешение проблемы после первого звонка	89%	94%	5 % пунктов
Продолжительность звонка по поводу факсов и принтеров	7 мин	6,5 мин	60% звонков на 10%
Отвечено звонящим	64%	74%	10% всех звонящих
Процент продаж дополнительных устройств	-	-	+1% всех звонков
Единообразии ответов	-	-	Качественное
Время обучения	3 дня	2 дня	400 час/год

Обслуживание Королевы (розничных продавцов) - административное

ЗНАЧЕНИЕ	ТЕКУЩЕЕ	ПЛАНОВОЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Продолжительность цикла обмена	20 мин	10 мин	50%
Продолжительность цикла обработки заказа	7 мин	3,5 мин	50%
Время на изучение проблемы	-	-	-20%
Обращения поставщиков за оперативной помощью	0%	75%	75% от общего числа
Исходящие звонки	42 в день	6 в день	85%
Единообразии ответов	-	-	Качественное

Обслуживание Королевы (розничных продавцов) - техническая поддержка

ЗНАЧЕНИЕ	ТЕКУЩЕЕ	ПЛАНОВОЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Время на изучение проблемы	-	-	-20%
Неправильные ссылки	100%	0%	Исключить
Эффективность отправки	-	-	75%
Единообразии ответов	-	-	Качественное

Отдел запчастей

ЗНАЧЕНИЕ	ТЕКУЩЕЕ	ПЛАНОВОЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Продолжительность цикла обработки заказа клиента	-	-	- 1 час
Возвраты	-	-	-10%
Обращения клиентов	-	-	-15%
Средняя продолжительность разговора	3,25 мин	3 мин	8%
Уровень обслуживания (отвеченные звонки)	-	-	+15%

Розничные продажи

ЗНАЧЕНИЕ	ТЕКУЩЕЕ	ПЛАНОВОЕ	ИЗМЕНЕНИЕ
Процент заказов на принадлежности	27%	30%	3% звонков
Ответные звонки	-	-	-50%
Исходящие сообщения и факсы	-	-	-30%
Время реакции канала	29 час	18 час	38%
Время на помощь другим центрам взаимодействия с клиентами	-	-	-75%
Ввод заказа	-	-	50%

КОМПАНИЯ BROTHER ПОЛУЧАЕТ НАГРАДУ ЗА СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ И ВХОДИТ В ЧИСЛО 500 ВЕДУЩИХ ИТ-ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

В 2001 г. Национальное сервисное подразделение Brother International USA было удостоено премии президента Brother Industries за стремление достичь подлинного удовлетворения клиентов и создание долгосрочных взаимоотношений с клиентами, приводящих к росту удельного веса компании в обороте рынка. Компания Brother была одной из первых, кто внедрил столь сложное CRM-решение, а активная стратегия компании была признана потенциальной исходной целью для других компаний, входящих в группу Brother. Принимая награду от имени служащих, вице-президент Национального сервисного подразделения Чарльз Стэдлер сказал: "Сервисное обслуживание может быть трудной работой и часто недооценивается, поэтому я особенно горжусь отличной работой, которую мы проделали". Кроме того, компания Brother была признана журналом Infoweek одним из 500 ведущих ИТ-пользователей.

и расходных материалов, которых нет в наличии у розничных продавцов, поэтому расширение бизнеса в этом направлении очень эффективно и не создает конкуренции розничной торговле.

Осуществление указанных процессов приводит к следующим результатам: сокращению продолжительности звонков и повышению эффективности, что выражается в снижении затрат центра обработки звонков; аккумулярованию информации о клиентах в хранилище бизнес-информации, что выражается в экономии времени, затрачиваемом на повторный ввод основной информации; созданию индивидуальных взаимоотношений с клиентом путем использования собранной информации, а также электронной почты, факса, анализа, демографической и другой дифференцирующей информации. Исходя из жизненного цикла продукта, в среднем составляющего 3 года, можно было бы выявлять тех клиентов, у которых назревает потребность в новом продукте. Говоря словами Дина Шульмана, "появилась бы возможность сохранить лояльность клиента компании Brother навсегда".

Работа с приложениями SAP CRM

В 1994 г. компания Brother избрала SAP в качестве своей ERP-системы, замещающей все ранее существовавшие системы для решения всех ответственных задач. Результатом напряженной работы над проектом, продолжавшейся 25 месяцев и потребовавшей максимальных усилий 10 сотрудников Brother MIS SAP и еще более чем 20 различных внешних консультантов, стал состоявшийся в середине 1997 г. отнюдь не гладкий запуск в эксплуатацию системы

R/3, рассчитанной на 600 пользователей. Несмотря на трудности старта, руководство компании не отказалось от идеи объединить все отделы в единую систему, постоянно расширяя ее новыми функциями, а не создавать в перспективе несовместимые системы. После внедрения 16 пакетов SAP для поддержки бизнеса компания Brother стала приверженцем философии единой интегрированной системы.

В период с 1998 по 2001 годы та же основная команда Brother MIS сумела расширить SAP для покрытия деятельности отдела розничных продаж и зачастей, внедрить новую систему SAP в Мексике, а также обновить версии системы R/3, используемой в дочерних компаниях в США и Канаде. Все эти проекты были осуществлены в установленные сроки и без превышения бюджета. К 2001 г. у команды Brother MIS появилась уверенность, что она может легко взяться за любое расширение системы SAP, включая CRM. В настоящее время эта группа обеспечивает поддержку 900 пользователей SAP, из которых более 300 работают с CRM.

Президент Brother International Corporation Терри Койке вспоминает: "В июне 1997 года мы внедрили систему SAP. Персонал MIS, бизнесмены и я потратили массу времени на протяжении всего периода внедрения, чтобы добиться успеха. Мы всегда стремились к тому, чтобы наши бизнесмены овладели системой и использовали ее для постоянного совершенствования методов ведения бизнеса. В этом смысле мы очень гордимся реализацией CRM как еще одним примером того, как наши бизнесмены, получив в свое распоряжение систему и работая вместе с сотрудниками MIS стараются максимально эффективно эксплуатировать систему".

Компания Brother познакомилась с концепцией CRM в 1998 г., в то время считалось, что приложение SAP CRM не обладало необходимой функциональностью. Безотлагательная потребность в решении заставляла искать другие варианты, однако все они могли только "подкрутить гайки", но перечеркнуть многие преимущества, обеспечиваемые наличием единой интегрированной системы. Кроме того, это приводило к появлению новых рисков, а стоимость внедрения дорожала, поскольку персоналу MIS пришлось бы заново учиться многому из того, что было освоено в процессе внедрения системы SAP. Руководитель информационной службы Деннис Аптон призвал к терпению: "При дисциплинированном подходе дальнейшее развитие может быть более эффективным".

Появление mySAP заставило компанию Brother пересмотреть свои прежние решения в отношении потребностей в CRM в рамках интегрированной стратегии. На этот раз посчитали, что возможностей технологии будет достаточно, поэтому в июне 2000 г. было принято решение приступить к этому амбициозному проекту. Дин Шульман говорит об этом



Дин Шульман, старший вице-президент

так: "Несмотря на проблемы, концептуально mySAP является полностью интегрированным решением, которое помогает вам построить дом с прочным фундаментом из кирпича и цемента, а не картонный домик. Таким прочным фундаментом является система R/3".

Достигнув некоторого, пусть даже потребовавшего больших усилий, прогресса в снижении возвратов товаров без использования интегрированной системы CRM, компания Brother не принимала решения в пользу mySAP и CRM до тех пор, пока руководству не стало абсолютно ясно, что этого требуют интересы бизнеса и какие процессы в связи с этим подлежат

“

mySAP заставило компанию Brother пересмотреть возможность реализации CRM.

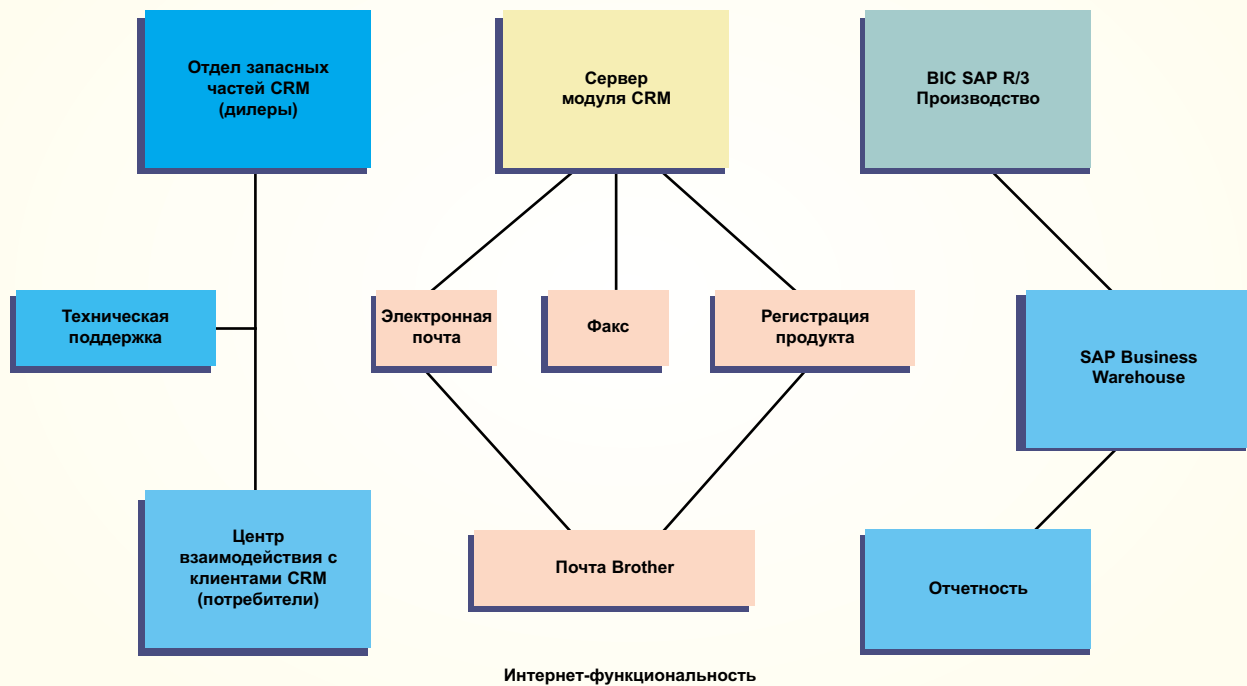
”

реорганизации. Дин Шульман советует: "О CRM бытуют жуткие истории потому, что люди не хотят честно разобраться в

порядке вещей и задать себе некоторые вопросы". Компании стремятся внедрять существующую функциональность вместо того, чтобы подвергнуть сомнению ее ценность. При реализации CRM очень важен эндшпиль. Мы внедряем приложение CRM потому, что оно интегрирует информацию о клиентах? Сбор большего количества одинаковой неиспользуемой информации ничего не дает. Мы делаем это потому, что хотим отвечать на большее количество звонков клиентов? Этого можно достичь, просто увеличив количество телефонных линий. Как мы узнаем, что CRM позволяет лучше удовлетворять потребности клиентов?

Производственная архитектура CRM-BW

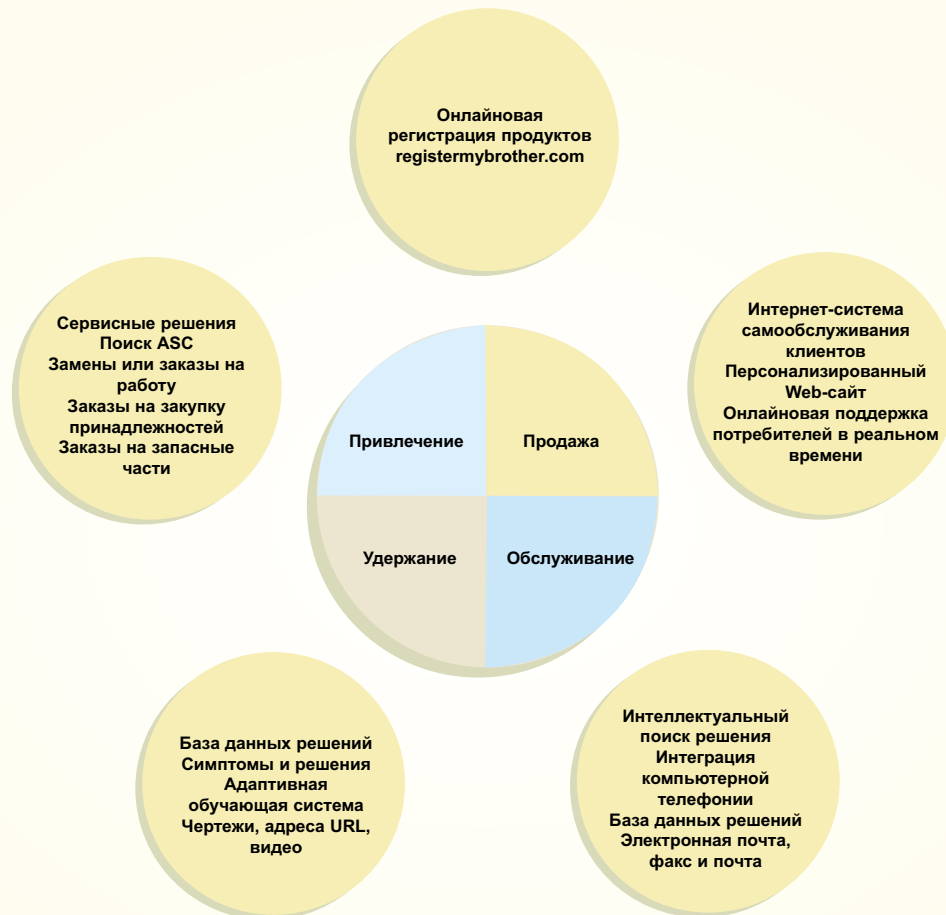
Рис. 6



Источник: Brother International

Модули CRM в компании BROTHER

Рис. 7



Источник: Brother International

CRM: стратегия, определение основных показателей эффективности

Для руководства компании Brother было очевидно, что новым мерилом развития делового успеха станет "прибыль от взаимоотношений", а это потребует умения превращать информацию о клиентах в стратегии

бизнеса и, следовательно, взаимоотношения с клиентами - в капитал. Сервисный центр Национального сервисного подразделения явится "ключом" к реализации такой стратегии. А эндшпилем станет дальнейшее снижение возвратов продукции и увеличение объемов продаж.

Предпосылкой для развития бизнеса и технологий явился отказ от множества систем и использование единого программного решения. В результате появилась возможность добиться более полного удовлетворения клиентов за счет совершенствования

процедур, процессов и качества информации для процессов. Эффективность процессов повышается не только вследствие из рационализации, но также благодаря более совершенной практике деловых отношений. Оценка процессов будет одним из ведущих показателей полного удовлетворения клиентов.

Улучшение процессов приведет к снижению операционных издержек, как по отдельным операциям с клиентами, так и по внутренним операциям в рамках процессов. Во всех отделах Национального сервисного подраз-

ПОМНИ ОСНОВЫ

Рис. 8



Источник: Brother International

деления и подразделениях компании Brother будет существовать единый порядок. Например, один и тот же номер клиента будет использоваться для отслеживания клиента, отслеживания звонков, истории клиента, обмена оборудования, ремонта и отслеживания запасных частей.

Хранилище бизнес-информации будет наиболее полным хранилищем все данных, собранных и созданных в ходе всех процессов. Хранилище бизнес-информации также будет предоставлять мощный инструмент для составления отчетности. Впервые компания Brother может стать предприятием, управляемым клиентами в режиме реального времени, а отношения с клиентами и поставщиками будут реорганизованы в отношения "один на один".

Национальное сервисное подразделение было организовано таким образом, чтобы напрямую обращаться к Королю, Королеве, Отделу запчастей и Отделу розничных продаж с помощью

специальных групп агентов по сервисному обслуживанию клиентов. Королева, т.е. дилеры, имеют две группы поддержки: административную и техническую. Такое разделение на группы дало возможность представителям сервисного центра приобрести дополнительный опыт в каждой конкретной области. Вице-президент Национального сервисного подразделения Чарльз Стэдлер говорит: "Когда мы начинали с Интернета и системы часто задаваемых вопросов, все знания все равно оставались в уме представителей сервисного центра. Поэтому качество обслуживания зависело в основном от конкретного представителя сервисного центра, отвечающего на звонок".

К счастью, общий уровень обслуживания клиентов был высоким, поскольку Национальная группа продаж компании

Brother отличалась невероятно низкой для отрасли текучестью кадров, фактически близкой к нулю. Поэтому через некоторое время все представители сервисного центра приобрели высокую квалификацию. Тем не менее, частый вывод на рынок новых продуктов и моделей приводит к тому, что каждый раз при выпуске нового продукта возникает пробел в знаниях, и в это время, как правило, большому количеству звонящих требуется информация именно об этом продукте, поэтому база данных решений очень важна и должна внедряться как один из первых модулей CRM.



Тони Сериглиз, директор, руководитель проекта MIS CRM

Для каждой сервисной группы были разработаны свои оценки звонков и контрольные цифры (см. рис. 5). Собственные центры взаимодействия с клиентами были размещены в Калифорнии, Нью-Джерси и Теннесси, а сторонние центры взаи-

модействия - в Теннесси и Монреале. Препятствия давали основания считать, что качество работы сторонних центров взаимодействия с клиентами ниже, чем в собственных центрах. Это, в основном, объяснялось тем, что у персонала сторонних центров нет такой мотивации к накоплению глубоких знаний как у сотрудников компании Brother, а также тем фактом, что текучесть кадров в сторонних центрах взаимодействия с клиентами достигала 90% в год. Ценовые преимущества аутсорсинга, если таковые вообще имеются, определялись, главным образом, возможностью сворачивать деятельность сторонних центров взаимодействия с клиентами в периоды низкого спроса, например

“

В компании Brother пришли к пониманию того, что основой удовлетворения клиентов могут стать взаимоотношения с клиентами на базе определенных базовых процессов.

”

вследствие экономического спада или сезонных колебаний. Национальное сервисное подразделение выбрало

оптимальный вариант, обрабатывая постоянный объем звонков в собственных центрах взаимодействия с клиентами и передавая часть звонков сторонним центрам взаимодействия с клиентами. Один из сторонних центров взаимодействия с клиентами к тому же располагается внутри собственного центра взаимодействия с клиентами компании Brother в Теннесси, что дает возможность следовать единой практике управления с пользой для дела.

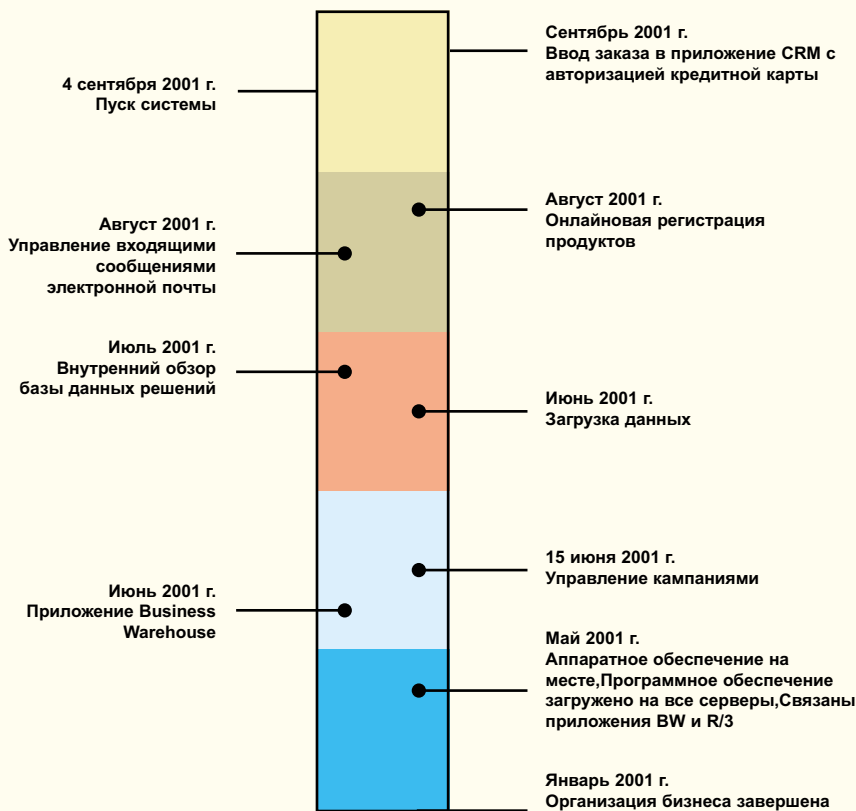
Внедрение

На основании бизнес-требований к обслуживанию Короля, Королевы, Отдела запчастей и Отдела розничных продаж были разработаны блок-схемы и документы для каждого из этих подразделений. Критическим фактором успеха было документирование всего спектра взаимоотношений с клиентами. Была произведена подгонка системы и аппаратного обеспечения, проведено планирование SAP/MIS и текущих ресурсов. Миграция данных из имеющихся систем была одной из первых задач. В системе R/3 содержались основные записи клиентов и основные записи материалов и цен. Данные, содержащие некоторые предшествующие основные записи клиентов и данные об операциях клиентов, а также информацию о регистрации продуктов, были конвертированы из приложения Lotus Notes. Информация для базы данных решений была преобразована из плоских файлов и списков часто задаваемых вопросов.

Для ведения корпоративной отчетности необходимо собирать и хранить в приложениях CRM и Business Warehouse несколько уровней данных. Был разработан специальный фильтр для сбора данных. Были написаны расширения клиентов, включающие программы ABAP, Ztables и выходы в программы пользователей в приложении CRM. Консультанты компании SAP привлекались на условиях частичной занятости в течение шести месяцев. Для сторонних консультантов была установлена следующая продол-

Установленные сроки внедрения

Рис. 9



Были соблюдены все установленные сроки без размыwania объема проекта.

жительность работы: одна неделя в компании Brother и две недели за ее пределами. На начальном этапе проекта на одного консультанта компании SAP приходился один разработчик и один привилегированный пользователь компании. Фиксированное присутствие на месте и использование "метода близнецов" позволило оптимизировать процесс передачи знаний от консультантов компании SAP, одновременно повышая квалификацию сотрудников собственного подразделения MIS компании Brother. Руководство компании настаивало на привлечении к работе над проектом опытных консультантов. Все консультанты компании SAP освободились до начала развертывания системы в июне 2001 г., и, соответственно, компания Brother взяла все руководство проектом на себя. В техническую группу входило несколько опытных специалистов, работавших над предыдущими проектами внедрения системы R/3. Способность персонала MIS с самого начала обеспечивать техническую поддержку программного обеспечения в значительной степени укрепляла уверенность в своих силах и способствовала успеху. Руководитель информационной службы Деннис Аптон вспоминает: "Мы определенно смогли воспользоваться знаниями, полученными в процессе внедрения системы SAP R/3, при расширении системы до CRM".

Успех внедрения в значительной степени зависел от согласия конечных пользователей на перераспределение работ, которое было необходимо для обеспечения соответствия новым процессам и функциям, а также для



Чарльз Х. Стэдлер, вице-президент Национального сервисного подразделения

освоения нового. Состав группы, работающей над проектом, менялся на различных этапах в зависимости от конкретных целей, сотрудникам приходилось выполнять все большее количество повседневных задач, чтобы дать возможность привилегированным пользователям принять участие в разработке системы. Поддержка руководства и постоянный обмен информацией помогли эффективно выполнению работ.

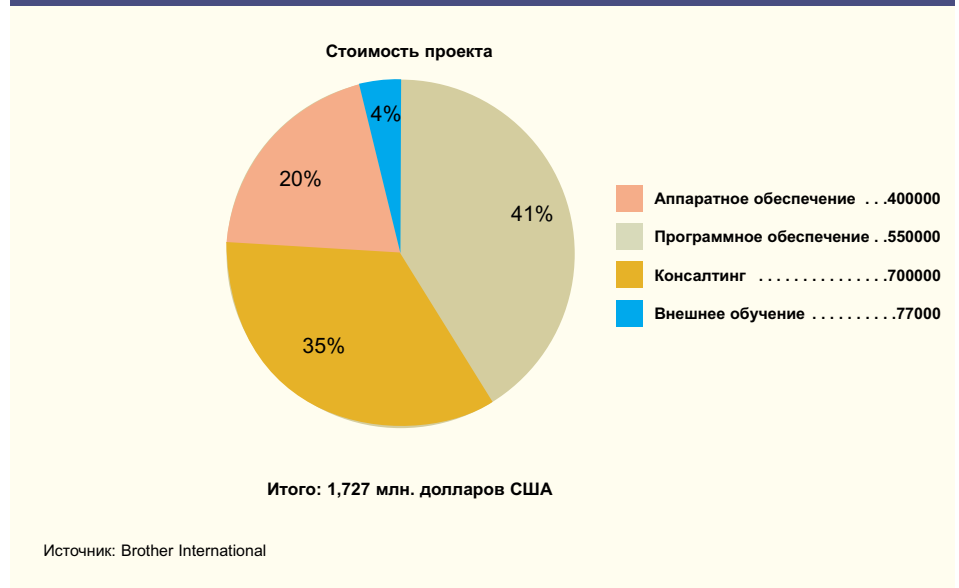
Компании Brother удалось внедрить все запланированные функции CRM в срок и в пределах бюджета. Тони Серигниз, директор MIS и руководитель проекта MIS CRM, поясняет: "Концентрация на исходном объеме проекта явилась критическим фактором успеха".

Затраты на внедрение

В бюджете необходимо было предусмотреть и проконтролировать следующее: стоимость дополнительного аппаратного обеспечения (400000 долларов США), стоимость дополнительного программного обеспечения (550000 долларов США), расходы на сторонних консультантов (700000 долларов США) и расходы на внешнюю подготовку персонала MIS и привилегированных пользователей (770000 долларов США). В итоге это составило немногим более 1,7 миллионов долларов США. У компании Brother уже были лицензии на систему R/3, и она смогла преобразовать их в лицензии на систему mySAP.com, увеличив количество пользователей на 10% и позволив в итоге 950 лицензированным пользователям совершать операции через Интернет. Стоимость поддержки лицензии на программное обеспечение остается на уровне 17% от исходной стоимости лицензии на систему R/3 и составляет 94 тысячи долларов США в год. Тот же коллектив основных специалистов MIS SAP, который внедрял и занимался поддержкой различных модулей системы R/3, будет заниматься поддержкой новой структуры, включая приложение CRM. Это стало возможным благодаря использованию компанией Brother сторонних консультантов в качестве наставников собственной

СТОИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ

Рис. 10



Анализ по этапам кампании

Рис. 11

Планирование/определение контрольных показателей

Маркетинговый анализ

- Анализ потенциала рынка
- Анализ портфеля
- Анализ конкурентов
- Анализ продаж
- Моделирование целевой группы
- Плановые расходы/доходы
- ...

Анализ по этапам кампании

Оценка результатов

- Создание потенциальных клиентов
- Доля откликов
- Затраты - результат
- Эффективность канала-2
- ...

Выполнение

Контроль

- Основные показатели эффективности
- Фактические расходы/доходы
- Предупреждения/пороговые значения-3
- ...



Источник: Brother International

группы разработчиков для быстрого достижения самостоятельности. Аналогично, расходы на обучение удерживались на минимальном уровне за счет инвестиций в подготовку привилегированных пользователей, которые, в свою очередь, завершив свое обучение, будут заниматься подготовкой других пользователей внутри компании. Поэтому итоговые дополнительные текущие расходы связаны в основном с поддержкой программного обеспечения и составляют около 94 тысяч долларов США в год.

Экономический эффект

Ожидается, что компания Brother добьется экономического эффекта от внедрения CRM как в осязаемом финансовом смысле, так и в долгосрочном оперативном и стратегическом

смысле. К сожалению, в отрасли с жесточайшей конкуренцией многие оперативные преимущества быстро теряют силу. Несмотря на потенциально самую высокую прибыль на капитал, создаваемую оперативными преимуществами, их можно рассматривать как цену, которую нужно заплатить за деятельность на конкурентном рынке продуктов для работы с информацией и документами. Что касается стратегических выгод, они во многом зависят от качества работы менеджмента и могут иметь отчасти спекулятивный характер вследствие высокой скорости изменения технологий.

Тем не менее, оперативные изменения - это то, что улучшает финансовые результаты в краткосрочной перспективе. Отправной точкой служит консолидация девяти прежних баз данных в одну интегрированную базу данных. Эффект, получаемый от снижения стоимости ведения базы данных,

как для бизнес-пользователей, так и для персонала MIS, начинает накапливаться немедленно и увеличивается по мере роста клиентской базы. К настоящему времени создано более миллиона клиентских записей и ежедневно добавляется около 6 тысяч новых записей.

Управление кампаниями - это один из самых заметных процессов, появившихся благодаря приложению CRM. Компания Brother была одной из первых компаний в США, связавших приложения CRM и Business Warehouse для управления кампаниями. Старый процесс управления кампаниями требовал объединения нескольких выгруженных файлов и последующей чистки данных для удаления дубликатов и поврежденных записей. Затем проводились проверки целостности данных, чтобы удалить записи, в которых отсутствуют обязательные поля. Наличие множества списков клиентов крайне затрудняло работу, когда требовалось удалить клиентов из списков рассылки. Процесс занимал от нескольких дней до недели по каждой кампании, а сейчас это можно сделать за несколько часов. Новая технология управления кампаниями позволяет создавать четко сфокусированные целевые группы и определять эффективность кампании, обработанной из приложения CRM. Для оценки объема кампании можно использовать



Нам определенно удалось воспользоваться знаниями, полученными в процессе внедрения системы SAP R/3, при расширении системы до CRM.



оперативные сценарии. Целостность данных обеспечивается за счет точек ввода данных CRM, в которых данные проверяются в процессе ввода. Дублирующие записи удаляются при помощи логики поиска в рамках CRM. Генерируются отчеты, содержащие

информацию о количестве продуктов, проданных в ходе конкретной кампании. Упрощенный инструментарий приложения CRM для проведения кампаний позволяет привилегированным пользователям проводить кампании без помощи или вмешательства специалистов MIS. После внедрения было проведено несколько кампаний по стимулированию сбыта, продемонстрировавших увеличение объема продаж.

Со стороны сервисного центра еженедельно регистрируется около 30 тысяч звонков в приложении CRM. Данные о звонках приблизительно за три месяца были перенесены в приложение CRM из прежних систем. Вначале звонки от клиентов, данные о которых имеются в системе, составляли

“

Компания Brother ожидает получить выгоды от внедрения CRM как в осязаемом финансовом смысле, так и в долгосрочном оперативном и стратегическом смысле.

”

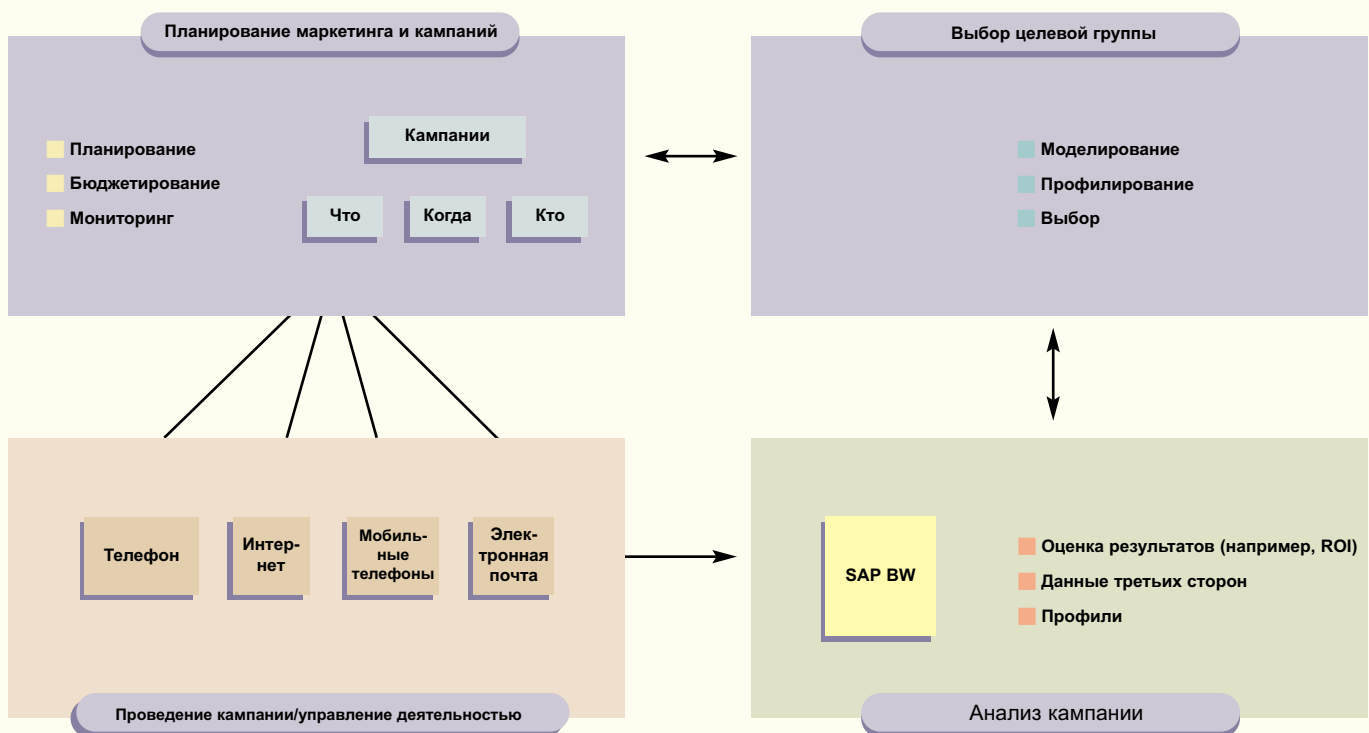
менее 2% всех звонков. Через шесть недель они превысили 20%, поскольку количество клиентских записей в системе увеличилось. Эта оценка сама по себе является индикатором улучшения уровня обслуживания клиентов. К настоящему времени в системе

зарегистрировано около 170 тысяч продуктов и было получено приблизительно 23 тысячи входящих сообщений для обработки в приложении CRM.

В среднем, агенты по сервисному обслуживанию клиентов добились продолжительности разговора с клиентом, которая отмечалась до внедрения системы, менее чем за 3 недели. Ожидается значительное снижение продолжительности цикла обработки заказа при обслуживании Короля (конечные пользователи) на 40%. Это эквивалентно снижению стоимости обработки звонка клиента приблизительно на 1,80 доллара США. Аналогично, ожидается 50%-е снижение продолжительности цикла обработки заказа клиента при обслуживании Королевы (дилеры). Это эквивалентно снижению издержек на 3,50 доллара США на один заказ и до 10 долларов США

Управление кампаниями в CRM

Рис. 12



на звонок в случае обмена товара. Директор Национального сервисного подразделения и руководитель проекта CRM Джой Эпплбаум в ответ на вопрос о прогрессе в этом направлении дает сдержанную оценку: "Мы все еще в пути, вероятно, мы не сможем полностью оценить эффект от внедрения новых процессов и системы в течение ближайших 6 месяцев". Принимая во внимание, что этот период не выйдет за рамки одного года, скорость возврата инвестиций очевидна. Дополнительные преимущества, связанные с центрами взаимодействия, включают возможность получения отчетности о выполненной работе определенных групп обработки звонков, определения уровня квалификации конкретных лиц и необходимости дополнительного обучения для них. Полученную информацию можно также использовать для выявления и распространения наиболее эффективных методов работы.

Даже умеренное сокращение возвратов от внедрения CRM свидетельствует о правильности выбора компании Brother в пользу CRM.

Снижение возвратов на каждые 0,25% приводит к экономии более чем 1,6 млн. долларов США в течение



Деннис Антон, руководитель информационной службы

первого года и каждого последующего года. Компания Brother добилась 7%-ого снижения в течение пяти лет (1996- 2000 гг.) и, очевидно, это не предел.

Прибыль на инвестированный капитал (ROI)

По прогнозам издания the ROI Report, внутренняя ставка доходности инвестиций в CRM компании Brother International Corp. USA, составивших 1,727 млн. долларов США, принесет прибыль на инвестиции в размере 129% даже при самом консервативном сценарии. Анализ чувствительности показывает, что во всех сценариях время достижения безубыточности составляет около 2 лет.

Основные выгоды от внедрения CRM приходятся на снижение возвратов товаров, данный показатель не сложно рассчитать, но он непосредственно влияет на денежные потоки. В данном рассмотрении не учитывались выгоды от

внедрения системы R/3 и других инициатив кроме CRM. Отдача от повышения эффективности операций в расчет не принималась, поскольку она зависит от многих факторов и частично уже учитывается в сокращении количества возвратов. На самом деле, выгоды могли бы быть на порядок выше и иметь даже большее стратегическое значение для бизнеса. Однако уже изначально предполагалось, что общий рост продаж и рост продаж от внедрения CRM будет равен нулю ввиду чрезвычайно высокой конкуренции в этом бизнесе.

“

Клиенты говорят:
"Мне нравится, что у вас есть система для ведения истории своих клиентов".

”

Перспективы на будущее

Планируется внедрение большого количества дополнительных функций CRM сверх уже имеющейся базовой функциональности. По мере их внедрения деятельность будет все теснее концентрироваться на полном, интегрированном использовании приложения CRM, что позволит реализовать изначальное представление о полном удовлетворении клиентов. В долгосрочной перспективе руководство намерено усилить стратегическое влияние CRM. Это станет возможным, когда вся информация, генерируемая в бизнес-процессах, будет объединяться и анализироваться для выявления общих тенденций и рыночных изменений, преимуществами которых сможет воспользоваться компания Brother. CRM станет

ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ

Большинство клиентов настроены положительно, однако встречаются такие, которые настороженно относятся к просьбе сообщать личные сведения, необходимые для создания записи делового партнера в приложении CRM. Они спрашивают: "Зачем вам нужна эта информация? Меня интересуют только цены". Когда представитель сервисного центра объясняет, что это делается для улучшения обслуживания клиентов в будущем, что при повторном звонке им не надо будет повторять эту информацию, большинство клиентов успокаивается. Уже сейчас торговые подразделения сообщают о 50% записей деловых партнеров, необходимость в создании которых отпала. Некоторые клиенты реагируют примерно так: "У вас уже есть вся информация? Это же прекрасно!"... "Мне нравится, что у вас есть система для ведения истории своих клиентов"... "О, вы уже знаете, кто я!"... "У вас есть мой номер телефона?". Доверительные взаимоотношения начинают формироваться с самого первого звонка.

частью стратегических процессов компании более высокого уровня. На ближайшее будущее компания Brother составила подробный график до конца 2002 г.

Во втором квартале 2002 г. планируется следующее: ввод в эксплуатацию инструмента управления каталогом и контентом приложения CRM; разработка B2C и B2B веб-сайтов, использующих каталог продуктов CRM (электронные продажи); внедрение телепродаж и телемаркетинга; улуч-

шение маркетингового планирования и сегментации клиентов; поощрение самообслуживания клиентов посредством доступа через Интернет к базе данных решений; расширение функциональности исходящих сообщений электронной почты для других приложений CRM.

В третьем квартале 2002 г. планируется следующее: внедрение центра взаимодействия; инициация расширенного предложения и предложения по продукту; расширение управления

входящими сообщениями электронной почты для других линий продуктов; интеграция возможности генерации потенциальных клиентов на основе Интернета в монитор заданий CRM.

В четвертом квартале 2002 г. будет полностью внедрена обработка заказов на работу, а функции управления возможностями будут расширены в рамках автоматизации деятельности сотрудников торговли.

Компоненты CRM

Рис. 13



Источник: Brother International

Уроки на будущее

Занимаясь внедрением CRM, компания Brother ставила перед собой четкую цель - полное удовлетворение клиентов. Полученные уроки можно обобщить следующим образом.

1. Короля и Королеву надо знать в лицо.

Даже если вы уверены, что знаете, кто является вашим клиентом, следует непременно проверить, есть ли Королева (например, дилеры) или другие участники игры, которые также будут оценивать удовлетворенность клиента



В долгосрочной перспективе руководство намерено усилить стратегическое влияние CRM.



вашими продуктами. CRM может оказаться тем решением, которое способно устранить недостатки в обслуживании и поддержке, если ваша Королева не в состоянии сделать это.

2. Необходимо иметь представление о границах использования вашего продукта.

Продукты компании Brother для работы с информацией и документами взаимосвязаны с другими IT-продуктами, такими как персональные компьютеры и операционные системы. Поэтому обслуживание клиентов неизбежно связано с системными проблемами, которые не относятся напрямую к продуктам компании Brother. Если при решении проблемы, вызванной операционной системой поставщика, ваша CRM-система окажется неэффективной, то это может привести к потере клиента.

3. Определите ключевые процессы,

в которых будет использоваться приложение CRM, и обеспечьте полное удовлетворение клиента. Без таких процессов приложение CRM само по себе - это всего лишь еще одна база данных, не гарантирующая успеха.

4. Низкая текучесть кадров

и экономическая эффективность в центрах взаимодействия с клиентами может быть достигнута за счет инвестирования в долгосрочную подготовку и в такие средства, как приложение CRM и базы данных решений, которые помогают сервисным агентам обеспечивать высококачественное обслуживание клиентов и в то же время поддерживают их заинтересованность.

5. Контролируйте информационные потоки

через точки связи приложений BW и CRM. Определите потенциальные точки сбоев информационных потоков и разработайте процессы контроля информационных потоков на ежедневной основе. Избегайте дублирования записей и обеспечьте непротиворечивость данных.

6. Избегайте расплывания объема.

Компания Brother сконцентрировалась на первоначально выбранном наборе функциональных возможностей и отказалась от дополнительных предложений, которые могли привести к большим временным затратам при последующем внедрении. Это был наиболее важный фактор, позволивший осуществить проект в срок и в рамках бюджета.

7. Не следует начинать внедрение CRM с центров взаимодействия с клиентами.

Руководство компании Brother приняло решение сначала реализовать возможности хранилища бизнес-информации и управления кампаниями, что дало немедленные выгоды и позволило приобрести опыт, а затем приступить к созданию центров взаимодействия, что потребовало больше времени.

8. Сочетайте аутсорсинг с собственными центрами взаимодействия и обеспечьте достаточную

гибкость, чтобы справиться с колебаниями спроса. Большая доля собственных центров взаимодействия обеспечивает высококачественное обслуживание и возможность постоянного обмена опытом, что приводит к более полному удовлетворению клиентов и снижению расходов на подготовку персонала.

ПРОДУКТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Располагая полной информацией о конечных пользователях, компания Brother может активно планировать и проводить обновление программного обеспечения своих продуктов для работы с информацией и документами, которые должны взаимодействовать с разнообразными персональными компьютерами, операционными системами и прикладными программами. Каждый раз, когда разработчики распространенных операционных систем или офисных приложений выпускают новую версию своих продуктов, компания Brother также должна реагировать обновлением программного обеспечения с целью обеспечения совместимости или же воспользоваться всеми новыми возможностями программного обеспечения. При помощи приложения CRM можно проинформировать отдельных пользователей по электронной почте о новейших драйверах и т.п., применяемых для конкретных продуктов Brother, имеющих у них. Такой активный подход позволяет максимизировать выгоды конечных пользователей и их опыт в работе с продукцией компании Brother и при этом оградить их от потенциального ухудшения программного обеспечения в дальнейшем.

9. Опытная группа разработчиков

- это золотой фонд. Все разработчики компании Brother проработали в компании не менее 5 лет и имели опыт внедрения нескольких бизнес-процессов и системы SAP.

10. Сосредоточьтесь на обучении,

привлекая сторонних консультантов в качестве инструкторов и советников высшего уровня для персонала MIS и привилегированных пользователей, которые в свою очередь будут направлять и обучать других пользователей.

Об издании The ROI Report

Это издание представляет собой периодический отчет о внедрении корпоративных приложений архитектуры клиент/сервер, таких как система R/3 и приложение CRM из системы SAP R/3. Издание The ROI Report предназначено для высшего руководства компаний, входящих в число 1000 крупнейших компаний Fortune1000, по всему миру. Отчет публикуется расположенной в Бостоне компанией-консультантом в области коммуникаций Hill Holliday, которая сочетает серьезный бизнес-анализ и маркетинговый опыт с мощными креативными и интегрированными процессами передачи информации через все СМИ, направленными на создание брэндов, построение взаимоотношений с клиентами и рост объема продаж.

Методология расчета ROI

Издание The ROI Report провело опрос руководителей, менеджеров и пользователей компании Brother International Corporation по поводу внедрения системы SAP R/3 и приложения CRM. Кроме того, были просмотрены внутренние финансовые отчеты, документы по планированию и другие материалы компании Brother. Для получения дополнительной информации и определения ключевых моментов был проведен информационный поиск. В основе расчета ROI лежала модель, оценивающая планируемое воздействие и выгоды. Текущие затраты оборотного капитала были проанализированы и оценены при ожидаемых затратах на хранение запасов и стоимости капитала в компании Brother. Финансовый прогноз на будущие годы основывался на проведенном изданием The ROI Report анализе внутренней корпоративной документации и сравнительных отраслевых анализах. Инвестиционный анализ включал ожидаемую стоимость внешних и внутренних расходов компании Brother на внедрение. Расчет ROI осуществлялся путем определения внутренней ставки доходности (IRR) с использованием стоимости денег при учете дохода будущего периода. Метод IRR был выбран потому, что он считается самым консервативным.

Краткие сведения об авторах.

Али Пирнар (Ali Pirnar) - научный сотрудник лаборатории интеллектуальных технических систем Массачусетского технологического института и руководитель по технологической стратегии групп "Системное проектирование и управление" и "Лидеры для производства". Занимается исследованиями стратегий и инноваций в программной отрасли и имеет опыт в области консалтинга, включая сравнительный анализ, ре-инжиниринг, развитие бизнеса и разработку продуктов в высокотехнологичном секторе, в области телекоммуникаций и финансов, в нефтяной и строительной отраслях, в сфере профессиональных услуг. Г-н Пирнар получил степень магистра в области управления технологиями и степень магистра в области технологии и политики в Слоунской школе менеджмента и технологической школе Массачусетского технологического института.

Линда Плазонья (Linda Plazonja) - консультант и партнер-учредитель The ROI Report. Она работает в области управления изменениями, динамики организации и управления проектами. Г-жа Плазонья получила степень бакалавра искусств в университете штата Коннектикут и степень медико-социального работника в Симмонсовской аспирантуре социальной работы.

Роберт Скаlea (Robert Scalea) - исполнительный вице-президент по маркетингу в компании Hill Holliday и партнер-учредитель издания The ROI Report. Г-н Скаlea окончил Массачусетский технологический институт. Он обучался в аспирантуре в Институте Пастера Парижского университета.

Дополнительная информация

За дополнительной информацией обращайтесь в The ROI Report по телефону 800-283-1SAP. Адрес электронной почты SAPCOM. Ждем ваших замечаний о том, как сделать издание The ROI Report более полезным для вас.

