
КАНАЛЫ РЕАЛИЗАЦИИ CRM-СТРАТЕГИИ ТЕЛЕКОММУКАЦИОННОГО ОПЕРАТОРА СВЯЗИ

Гуртовой Константин Александрович,

аспирант Института менеджмента, маркетинга и финансов;

kgurtovoy@mail.ru

В работе представлен перечень каналов продаж и обслуживания, которые целесообразно использовать телекоммуникационным компаниям для реализации своей CRM-стратегии. Для каждого канала представлено описание, выявлены преимущества и недостатки, даны рекомендации к использованию в зависимости от клиентского сегмента.

Ключевые слова: CRM-стратегия, контактные каналы продаж и обслуживания, дистанционные каналы продаж и обслуживания.

Успешность бизнеса сегодня, как никогда, зависит от правильно выбранной модели организации продаж и обслуживания, в частности, от той стратегии, которую компания определила для себя как базовую. Понятие CRM (Customer Relationship Management)-стратегии сейчас у всех на слуху, многие организации внедряют ее основные положения (более или менее успешно, в зависимости от зрелости и от правильного понимания идей). В литературе и глобальной сети можно найти огромное число определений «что есть CRM-стратегия», большинство из них содержат рациональное зерно и имеют право на существование. Мы не будем сейчас разбирать правильность определений CRM и ту путаницу, которая часто возникает из-за различных трактовок, поскольку это тема отдельной статьи. В данной статье мы бы хотели сделать акцент на каналы реализации той самой CRM-стратегии, т.е. того, посредством чего компания должна реализовывать выбранную клиентоориентированную стратегию.

Еще раз затронув тему определений CRM, скажем, что все они «крутятся» вокруг «выстраивания долгосрочных отношений с клиентом». Но чтобы понять, как именно организация взаимодействует с клиентом, требуется рассмотреть и определить те каналы, через которые происходит это взаимодействие. Именно такие каналы мы определим как каналы реализации CRM-стратегии. Независимо от вида деятельности организации, для взаимодействия со своими клиентами, она использует каналы продаж и / или каналы обслуживания, но в этой статье мы специфицируем тематику и углубимся в телекоммуникационную отрасль.

Обратимся к литературе для определения понятий канала продаж и обслуживания. И каналы продаж, и каналы обслуживания являются маркетинговыми каналами. Котлер определил маркетинговые каналы как «совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в процессе, направленном на то, чтобы сделать товар или услугу доступными для использования или потребления» [2, с. 537]. Очень точно, на наш взгляд, каналы продаж определяет Д. Джоббер. Он описывает их как путь, которые товары проходят в ходе процесса продаж от поставщика до потребителя [1, с. 305]. Для определения канала обслуживания обратимся к маркетинговым материалам компании Siemens. Siemens дает определение каналу обслуживания как средству контакта клиента с компанией для получения сервисов по продуктам и услугам [3]. Обобщая эти два определения, мы можем сказать, что канал продаж и канал обслуживания – это точки контакта поставщика продукта или услуги и его потребителя. И наша задача – идентифицировать такие точки, раскрыть их содержание и произвести анализ.

Рассмотрим контактные каналы, т.е. такие каналы, где происходит личное взаимодействие сотрудников организации и потребителя.

1. Собственная сбытовая сеть. Этот канал представляет собой совокупность офисов, принадлежащие непосредственно организации (включая арендуемые помещения). Офисы такого типа могут реализовывать как отдельно функции продаж, обслуживания или маркетинга (например, только прием платежей, или только подключение услуги), так и предоставлять полный спектр услуг. Через собственную сбытовую сеть может вестись работа как с частными, так и с корпоративными клиентами.

Преимущества канала. Собственная сбытовая сеть до сих пор считается традиционным каналом продаж и обслуживания у многих операторов связи. Значительная доля продаж осуществляется именно через него. Этот канал является наиболее простым и понятным для клиента.

Недостатки канала. При всей своей традиционности, простоте и понятности, операторы связи стараются минимизировать взаимодействие с клиентом через офисы. Основной причиной являются высокие расходы, связанные с содержанием канала (расходы на персонал, накладные расходы) и, как следствие, высокая стоимость транзакции.

2. Продажи через партнеров. Этот канал и по сути, и по функциональности похож на собственные сбытовые сети, с той лишь разницей, что функции продаж, обслуживания и маркетинга находятся в зоне ответственности партнера. Оператор связи фактически передает эти функции на аутсорсинг за определенную плату (это может быть процент со сделки, плата за транзакцию, какие-то фиксированные платежи). Партнерский канал также пригоден для работы как с частными, так и с корпоративными клиентами.

Преимущества канала. В условиях, когда клиент привык пользоваться услугами офисов продаж и обслуживания, а оператор связи хочет

сосредоточить свои усилия на внутренних бизнес-процессах, передача в аутсорсинг указанных выше функций является разумным и экономически обоснованным решением.

Недостатки канала. Передавая функции сбыта и обслуживания, организация принимает на себя риски, связанные с потерей контроля продаж. Если партнер продает продукты и услуги нескольких компаний, то партнер будет мотивирован продавать продукты и услуги того оператора, чья премия выше.

3. Прямые продажи. Под прямыми продажами понимаются продажи продуктов и услуг вне офиса продаж и обслуживания. Прямыми продажами занимаются специально обученные люди, владеющие техниками прямых продаж. Прямые продажи частным клиентам могут осуществляться, например, на улице, или в крупных торговых центрах. При прямых продажах корпоративным клиентам менеджеры по продажам взаимодействуют с клиентами индивидуально. Каждому корпоративному клиенту назначается менеджер, который работает с ним на протяжении всего жизненного цикла.

Преимущества канала. Прямые продажи являются основным каналом продаж и обслуживания для корпоративных клиентов. Канал очень хорошо вписывается в клиентоориентированный подход, так как организована система персональных менеджеров.

Недостатки канала. При насыщении рынка услугами, эффективность менеджеров по продажам падает. Соотношение числа транзакций продаж к транзакциям обслуживания сильно смещается в сторону обслуживания. Постепенно роль менеджера по продажам трансформируется в менеджера по приему заявок на обслуживание.

4. Key account manager (КАМ). На русский язык можно перевести, как менеджер по ключевым клиентам. К ключевым клиентам компании относятся особо крупные клиенты, доля платежей которых значительна для компании в общей структуре доходов. Канал КАМ используется только для корпоративных клиентов, для частных клиентов использовать этот канал не имеет смысла, ввиду низкой доходности по сравнению с корпоративными клиентами. Основное различие между прямыми продажами и КАМ состоит в количестве клиентов на одного менеджера в зависимости от размера клиента.

Преимущества канала. Преимущества данного канала заключается в исключительно индивидуальном подходе в работе с корпоративным клиентом. КАМ-менеджер занимается проработкой индивидуальных решений и подходов к особо важным и крупным клиентам, сопровождением их на протяжении всего жизненного цикла. Такая организация работ положительно сказывается на лояльности крупных клиентов.

Недостатки канала. Из-за своей дороговизны невозможно к каждому корпоративному клиенту прикрепить ключевого менеджера. Резонно выбрать, например, тех клиентов, которые генерируют 80% доходов в

сегменте.

Теперь рассмотрим те каналы реализации CRM, где контакт между организацией и клиентом происходит удаленно. Такие каналы принято называть дистанционными.

1. Входящий колл-центр. Колл-центр также часто называют Центром обработки вызовов. Основное назначение входящего колл-центра – это прием звонков клиентов и решение различных вопросов. Это может быть информационно-справочное обслуживание, разрешение какой-либо проблемной ситуации, либо продажа какой-то услуги, либо сервиса. Этот канал эффективно используется как для частных, так и для корпоративных клиентов. Каждая более-менее крупная телекоммуникационная компания старается использовать все преимущества колл-центра для обслуживания своих клиентов.

Преимущества канала. Колл-центры получили огромную популярность, благодаря низкой стоимостью транзакций по сравнению с контактными каналами продаж и обслуживания. Для клиентов колл-центры удобны тем, что для решения того или иного вопроса им не обязательно лично посещать офис, многие вопросы можно решить удаленно, связавшись с оператором.

Недостатки канала. При неэффективно организованной работе колл-центра существует высокая вероятность того, что сама цель создания входящего колл-центра не будет достигнута. А именно: если не реагировать на заявку клиента оперативно, если не решать те проблемы, с которыми он обратился, то содержание колл-центра окажется бессмысленным и экономически неэффективным, а лояльность клиента вместо того, чтобы расти, упадет.

2. Исходящий колл-центр. Исходящий колл-центр используется, в основном, как инструмент поддержки активных продаж дополнительных продуктов и услуг, а также для получения обратной связи о качестве предоставляемых услуг. Канал целесообразно использовать для взаимодействия с частными и мелкими корпоративными клиентами.

Преимущества канала. Низкая стоимость транзакции канала позволяет увеличить число транзакций продаж в общем объеме транзакций компании.

Недостатки канала. Обладает теми же недостатками, что и входящий колл-центр. Отсутствие квалифицированного персонала по продажам и неэффективные процессы сведут на нет все попытки повышения продаж.

3. Портал. Портал продаж и обслуживания является хорошим инструментом самообслуживания. Функциональность портала может варьироваться, но в идеале он должен предоставлять собой информационный ресурс, где можно в деталях получить требуемую информацию, а также обеспечить набор функциональности для управления личными счетами и услугами. Порталы могут использоваться как частными, так и корпоративными клиентами.

Преимущества канала. Порталы, как и колл-центры, сильно снижают

стоимость транзакций продаж и обслуживания по сравнению с контактными каналами, но в отличие от колл-центра предоставляют возможность самостоятельно решать вопросы обслуживания и продаж, избегая контакта с оператором колл-центра, тем самым разгружая их. В отличие от колл-центра портал всегда работает по схеме 24/7.

Недостатки канала. Аудитория портала достаточно ограничена в силу того, что не все абоненты являются активными интернет пользователями. Кроме того, реализация того или иного функционала в портале требует значительных финансовых вливаний, так как портал предъявляет высокие требования к технической и информационной инфраструктуре компании.

4. Терминалы. Терминалы получили широкое распространение в нашей стране и используются, в основном, для оплаты услуг по лицевому счету. Терминалы разумно использовать для частных и мелких корпоративных клиентов.

Преимущества канала. Широкая сеть терминалов позволяет достаточно быстро и легко пополнить лицевой счет и продолжить пользоваться услугами компании.

Недостатки канала. Первым недостатком является то, что не все частные абоненты могут пользоваться терминалами, поэтому аудитория использования этого канала ограничена. Вторым недостатком является то, что владельцы терминалов берут высокую комиссию за свои услуги.

Для более наглядной картины целесообразности использования того или иного канала в своей операционной деятельности мы предлагаем посмотреть рисунок.



Рис. Использование каналов реализации CRM-стратегии для частных и корпоративных клиентов

Из рисунка можно сделать вывод, что преимущественными каналами продаж для частных клиентов являются собственная сбытовая сеть и партнеры. Но сегодняшняя тенденция такова, что операторы всеми силами пытаются стимулировать перенос дорогостоящих транзакций в дистанционные каналы.

Для продаж корпоративным клиентам преимущественным каналом являются менеджеры по продажам (КАМ и прямые продажи). Одинаково важным каналом обслуживания является входящий колл-центр, который применяется как инструмент взаимодействия с частными и корпоративными клиентами. Выбор каналов продаж и обслуживания, для того или иного сегмента должен определяться на основе стоимости транзакции и структуры клиентского сегмента. Обладая информацией такого рода, можно говорить о планировании сбалансированного портфеля каналов продаж и обслуживания.

Список источников

1. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: учебное пособие для ВУЗов [текст] / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 11е издание [текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер 2005. – 800 с.
3. Siemens IT Solutions and Services. Управление каналами продаж и обслуживания: маркетинговые материалы.

CHANNELS OF CRM STRATEGY REALIZATION FOR TELECOMMUNICATION OPERATOR

Gurtovoy Konstantin Aleksandrovich,

Post-graduate student of Institute of Management, Marketing and Finances; kgurtovoy@mail.ru

The article considers the list of sales and service channels which are reasonable to use for telecommunication operators in order to CRM strategy realization. Each channel consists of detailed description, advantages and disadvantages and given recommendations for using depends on customer segmentation.

Keywords: CRM strategy, contact sales and service channels, remote sales and service channels