

Применение CRM-технологий в печатных СМИ

Михаил Кадыков, генеральный директор КГ «Бизнес Навигатор»
(Россия, Нижний Новгород), www.monitor-crm.ru

Этот материал предназначен прежде всего для руководителей и сотрудников печатных СМИ (газет и журналов), на страницах которых отведено место для рекламы, рекламных агентств и компаний, предоставляющих другие рекламные носители – интернет-порталы, наружную рекламу и др. Все методики и рекомендации, приведенные в статье, основаны на реальном опыте внедрения системы Monitor CRM Press, прежде всего в ИД «ИнтерМедиаГруп», а также в ряде других издательств.

Технологии Customers Relationship Management (CRM), как и программные продукты их реализующие, давно уже не являются экзотикой и успешно внедряются в самых разных отраслях. Ни у кого не вызывает сомнения, что управление лояльностью клиентов и клиент-ориентированное построение бизнеса существенно увеличивает прибыль компании и повышает ее управляемость и гибкость.

Смысл CRM-технологий в том, чтобы привлечь и сохранить клиента с минимальными затратами, управляя именно теми параметрами своего бизнеса, которые наиболее критичны для клиента. Методы управления взаимоотношениями с клиентами в каждой отрасли вытекают из особенностей самого бизнеса. В строительных компаниях одни методы поддержания лояльности, в мебельных – другие, в автомобильных – третьи. У СМИ есть два типа клиентов – рекламодатели и читатели (подписчики и покупатели).

В данной статье я постараюсь учесть мнения всех сторон. Но, прежде всего, речь пойдет о том, как при помощи этих технологий повысить прибыль и рентабельность СМИ. Сначала рассмотрим особеннос-

ти издательского бизнеса и ключевые моменты управления лояльностью, а потом инструменты, с помощью которых всем этим можно управлять.

Особенности бизнеса

В чем же особенности применения CRM-технологий именно при продаже рекламных площадей в СМИ? Чем их применение отличается от использования CRM в сфере других услуг?

Перечислим основные из них:

Наличие дедлайнов – нельзя задержать выход номера из-за того, что не все рекламные площади проданы или что-то еще не согласовано с конкретным рекламодателем. Для периодики задержка выхода просто невозможна. С ежемесячными журналами опоздание тоже крайне нежелательно. Как правило, у всех есть конкурирующие издания. Задержка с выходом на 3–5 дней грозит существенными потерями в продаже тиража, т. к. читатели уже купили журнал конкурента за этот месяц. И реклама в этом номере тоже уже будет иметь меньшую ценность!

Это один из главных факторов, который влияет и на читателей, и на рекламодателей. Отсюда вытекает следующий момент.

Взаимосвязь всех отделов — если в других отраслях CRM может и не затрагивать какие-то подразделения, например, производственные, то бизнес-процесс размещения рекламы касается всех отделов издательства. Это и привлечение рекламодателей, и согласование макета, и размещение рекламных модулей, и контроль выхода в тираже и проч. Процесс сквозной, и действия каждого подразделения зависят от того, как выполнили свою работу остальные. И это все, опять же, в условиях жестких сроков. То есть если взаимосвязь нормально не налажена, то этот самый пресловутый дедлайн будет постоянным спутником каждого выпуска.

Особенности ценообразования и ценовой политики — размещение даже типового рекламного модуля имеет множество нюансов, которые отражаются в прайс-листе. Это не только размер и цветность, но и расположение в номере, принадлежность к рубрике, размещение в определенном окружении (тематические статьи, отсутствие рядом конкурентов) и т. п. А есть еще и спецпредложения — обложки, вкладки, размещение в определенных, например, предпраздничных номерах. Ко всему этому добавляется система официальных и неофициальных скидок, которая обязательно существует во всех издательствах. Во всем этом нетрудно запутаться, особенно, если у издательства несколько газет и журналов. Но стоит менеджеру в этом запутаться и ошибиться, клиент может быть потерян! Это вы для себя одни любимые, а рекламодатель рассматривает сразу несколько площадок. Что касается множества скидок на размещение рекламы, в период кризиса их количество и размеры выросли. И важно не только давать скидки разумно и осознанно, но и анализировать, как они работают. Но если менеджер просто введет вручную: «Общая скидка 50%», никакого анализа сделать нельзя. Правильнее будет, если варианты скидок и наценок будут выбираться из отдельного справочника. Тогда будет понятно, кому, сколько и за что.

Сочетание интересов читателей и рекламодателей — для большинства СМИ размещение рекламы является «неизбежным злом» (если это не специальное рекламное

издание). Экономика периодической печати такова, что только очень дорогие журналы могут похвастаться окупаемостью за счет продажи тиража. Для подавляющего большинства, реклама — основной источник дохода. Но читателям, которые обеспечивают и тираж, и рекламную аудиторию, интересна не реклама, а материалы номера! И «неизбежное зло» не должно мешать восприятию этих материалов. С другой стороны, рекламодатель заинтересован, чтобы его реклама дошла до целевой аудитории наилучшим образом. А номер верстается перед самой отправкой в печать. В режиме «цейтнота» дизайнерам и редакторам не всегда удается соблюсти все интересы. В результате читатели жалуются на «засилье глупой рекламы», а рекламодатели — на отсутствие ожидаемого эффекта.

Сценарий и основные особенности внедрения CRM в СМИ

Жесткая конкуренция на рынке рекламных носителей заставляет многие издательства внедрять CRM-системы. Какие преимущества им дает внедрение CRM? На что следует обязательно обратить внимание при выборе и внедрении CRM-системы?

Первое, что необходимо понимать руководству издательства, которое собирается внедрять CRM, это то, что цель данного проекта не только автоматизация существующих бизнес-процессов и документооборота, но и их существенная модернизация. Второе, что цель CRM-проекта — не облегчение жизни сотрудников и руководства издательства, а повышение управляемости и прибыли компании, увеличение числа клиентов по всем направлениям — рекламодателей, подписчиков, покупателей. Конечно, после внедрения рутинные операции по подготовке первичных документов и оформлению заказов будут автоматизированы. Но вместо этого потребуются собирать и вводить в систему дополнительную информацию по клиентам, анализировать потребности клиентов, рынки, конкурентов и проч.



Интеграция с учетной системой и документооборот

CRM-система издательства обязательно должна быть интегрирована с учетной бухгалтерской программой, с 1С или любой другой. Это дает следующие преимущества:

1. Исключается повторный ввод данных. Информация о рекламодателях, услугах и т. п. заносится только один раз в любую из программ.
2. Упрощается бизнес-процесс оформления заказа. Как правило, менеджер по рекламе принимает и оформляет заявку, далее эта заявка каким-либо образом передается в бухгалтерию, где ее еще раз вводят в компьютер в виде счета на оплату. При большом количестве клиентов и частых изменениях в заявках, этот процесс отнимает довольно много времени. При наличии интеграции, менеджер может сам распечатать счет на основе заявки и отправить его клиенту. В учетную систему счет попадет автоматически. Аналогично, упрощается подготовка закрывающих документов.
3. Получение информации об оплате. В большинстве издательств рабочий день менеджера по рекламе начинается с выяснения, от кого из рекламодателей пришли деньги и за что. Для этого надо позвонить или сходить в бухгалтерию. Интеграция позволяет видеть все поступления сразу в CRM-системе в привязке к конкретному клиенту и проекту. Это, опять же, снимает часть нагрузки и с менеджеров, и с бухгалтерии. Если же вы работаете с рекламодателями по предоплате, такой подход исключает ошибочное размещение неоплаченной рекламы. Бухгалтерия приняла банковскую выписку, оплата попала в CRM-систему, и только после этого модуль пойдет на размещение. Система может быть настроена так, что человеческий фактор будет полностью исключен! Если же оплата должна быть по факту размещения, то таким же образом можно ограничить прием заявок от рекламодателей, имеющих задолженность.

С учетными программами интегрируется большинство CRM-систем. Но на что следует обратить внимание при выборе CRM именно для СМИ?

Структура прайс-листа на размещение рекламы в СМИ несколько отличается от прайс-листов торговых предприятий, на которые рассчитаны большинство учетных бухгалтерских систем. «Многомерная» номенклатура с множеством параметров ни в 1С, ни какой-либо другой подобной программе не предусмотрены. В результате, если заглянуть в «справочник товаров и услуг» любого издательства, можно наблюдать бесконечное число позиций вида: «Размещение рекл. мод. в журнале «...», янв., цв. вне бл.». Сколько сочетаний параметров, столько и строк в справочнике. Это вызвано тем, что клиенты хотят видеть в первичных документах все параметры своего заказа. При внедрении CRM вся эта «мусорная куча» перекочевывает в новую программу. Но в CRM это уже не просто «товары и услуги», а объекты для анализа предпочтений рекламодателей. Анализируя продажи рекламы по различным параметрам, руководство издания может более точно определять ценовую политику, менять число и расположение рекламных полос и проч. На основе бесконечного числа «закодированных» позиций это сделать невозможно.

Поэтому, во-первых, в специализированной CRM-системе должны быть предусмотрены сложные «многомерные» прайс-листы, во-вторых, именно они теперь должны использоваться для подготовки первичных документов.

Справочник товаров и услуг в CRM должен состоять всего из нескольких записей. Например, «Рекламный модуль», «Рекламная статья» и т. п. Все дополнительные параметры (размер, цвет, расположение и т. п.) задаются уже при оформлении заявки. Эти параметры будут отражены во всех документах, передаваемых клиентам. А в учетную систему из CRM будут поступать упрощенные варианты документов. Это облегчит работу бухгалтерии, а всю аналитику по продажам можно будет автоматически получать в CRM-системе.

Как правило, значительные объемы информации хранятся не только в учетной

системе, но и в других форматах (таблицы Excel, документы Word, приложения Access и т. п.). От всего этого многообразия желательно отказаться, тем более что оно затрудняет получение сводной отчетности и приводит к многократному дублированию информации. При внедрении CRM все данные из всех источников загружаются в систему, структурируются, вычищается дублирующая информация. Если есть постоянные внешние источники информации в других форматах, например, данные о рынке рекламы или отчеты подрядчиков, то настраивается их периодическая загрузка.

Интеграция с макетом издания (флэт-план)

Хороший продавец в любой обычной компании всегда знает, что он продает. И характеристики товара, и условия поставки, и наличие на складе и т. д. Для рекламодателя товар — это уже размещенный модуль в напечатанном тираже. Но сотрудник, который ему продал этот товар, в момент продажи не может ничего гарантировать. Поэтому при продаже модульной рекламы клиент после выхода номера часто бывает разочарован. Он представлял, что его реклама хорошо впишется в контекст, но будет заметна. Что рядом не будет рекламы конкурентов, пошлых анекдотов, криминальных сводок и проч. Хороший менеджер по продаже рекламы заинтересован в том же самом. Довольный клиент — это будущие заказы! Но размещает модули, как правило, не менеджер по продажам, а технический сотрудник редакции, руководствуясь формальными данными заявки — «в первой половине номера, на правой странице и/или в рубрике такой-то и т. п.». В результате — потеря лояльности клиентов.

Чтобы этого избежать, в специализированных CRM-системах есть модуль «флэт-план» для сотрудников отделов продаж и размещения рекламы. Фактически, это несколько упрощенный визуальный макет издания, на котором отображаются и редакционные материалы и где можно размещать рекламные модули.

Как это работает. При поступлении заявки от рекламодателя, менеджер заносит в систему все ее формальные параметры.

В соответствии с этими параметрами система автоматически предлагает вариант размещения. Если менеджера (и его клиента!) все устраивает, то место можно сразу забронировать. Если что-то не так, то менеджер может переместить модуль на другое, подходящее по параметрам, место. При этом повышается гибкость работы. Например, все формальные требования клиента соблюдены, но материалы статьи на этой полосе не очень совмещаются с содержанием модуля. В этом случае продавец может предложить клиенту отказаться от какого-то требования, скажем, размещения в первой трети номера, но взамен предложить место, где модуль будет смотреться более выгодно. Если же клиент очень важный и перспективный, то можно предложить редактору несколько изменить расположение материала, например, передвинуть «неудобный» контент на соседнюю полосу.

Кроме этого очевидного повышения лояльности рекламодателей, наличие модуля «флэт-план» в CRM-системе дает следующие дополнительные преимущества:

1. Номер формируется постепенно в течение достаточно длительного времени. Все коллизии разрешаются в рабочем порядке, а не «в последний момент».
2. Исключается борьба между менеджерами за лучшие рекламные места в номере: кто первым нашел клиента, заключил договор и получил деньги, тот и занял для своего клиента лучшие полосы. «Кто первый встал, того и тапки!»
3. Любой сотрудник издательства, наделенный соответствующими полномочиями, может открыть флэт-план, кликнуть мышкой в рекламный модуль или статью, и получить исчерпывающую информацию и о рекламодателе, и о состоянии данной заявки — оплачена она или нет, утвержден ли макет, полностью ли размещение соответствует формальным требованиям и проч. Особенно это удобно для сотрудников редакции и руководства.
4. Сотрудники отдела продажи рекламы наглядно видят, насколько заполнен конкретный номер. И, зная потребности своих рекламодателей, смогут более



рационально использовать свои ресурсы. Если все «самое вкусное» выкупил некий мегабренд на три номера вперед, то нет смысла тратить время на договоры аналогичных клиентов, все равно их рекламу придется потом переносить либо в не очень удобное место, либо в другие выпуски. Лучше обзвонить мелких клиентов и «забить» оставшиеся места.

5. Видя, как формируется рекламный контент номера, редакция сможет оперативно менять тематику и акценты полос. Являясь постоянным читателем ряда газет и журналов, сам не раз замечал не очень хорошие сочетания. Например, на полосе статья о бедных пенсионерах и инвалидах, а на соседней реклама фитнес-центра и платной стоматологии. Такие «ляпы» снижают лояльность и рекламодателей, и читателей.

Автоматизация внутренних бизнес-процессов издательства

В ряде отраслей, например, при оформлении кредитов в банках или в страховом и финансовом бизнесе, необходимо достаточно жестко регламентировать все бизнес-процессы. Это гарантирует безопасность сделки и дисциплинирует персонал, работающий с клиентами. Но, в условиях жестких сроков выпуска номера, излишняя формализация имеет и обратную сторону. Когда за день до подписания номера в печать приходится вносить изменения сразу по многим материалам и согласовывать это со многими клиентами, некоторые операции для ускорения могут идти в последовательности, не предусмотренной регламентами. Например, по каким-то причинам некий рекламный модуль требуется перенести на другую полосу.

Допустим, для этого надо внести изменения в макет самого модуля, согласовать это с клиентом, пересчитать стоимость, выставить новый счет и т. д. Если следовать жестко заданной последовательности, то можно и не успеть, модуль придется переносить в другой номер, что отрицательно скажется на лояльности клиента.

В штатных ситуациях типовые бизнес-процессы будут работать хорошо, но во

внештатных, которых хватает в любой редакции, они постоянно будут давать сбои. Подобная ситуация имела место при внедрении известной западной CRM-системы в редакции одного из бизнес-журналов. Руководство жестко настаивало на соблюдении бизнес-процессов, заложенных в системе. Сотрудники отдела рекламы были вынуждены тратить значительное количество времени и сил на выполнение формальных операций, навязываемых программой, что отрицательно сказывалось на объемах продаж. В результате большая часть сотрудников была вынуждена уйти в другое издательство.

В издательстве для управления работой сотрудников лучше использовать не запретительные программные методы, а настроить систему, обеспечивающую прозрачность и полный контроль за всеми действиями менеджеров. Для каждого сотрудника определен некий список действий, которые он должен выполнить. Например, менеджер отдела рекламы обязан не только вести свой основной бизнес-процесс (поиск клиента — согласование условий — договор — счет — оплата — макет и т. д.), но и выполнять некие дополнительные действия по поддержанию лояльности (информировать об изменении условий, акциях, поздравлять с праздниками и юбилеями и т. п.). Сотрудник вполне может сам решить, когда ему это удобнее делать, но он будет знать, что руководитель в любой момент может проверить исполнение. Аналогично и с основными бизнес-процессами продажи рекламы. Случается, что сотрудник ради общего блага в условиях цейтнота вынужден нарушать установленный регламент. Если ему это жестко запретить, то ряд сделок может просто не состояться. Но все отступления от регламента должны быть под контролем руководства. А в некоторых случаях, например, предоставление значительной скидки или изменение порядка оплаты, в системе должно иметь место формальное подтверждение руководителя.

По нашему опыту, гибкая система контроля и подтверждения для издательства более эффективна, чем жестко настроенные до мелочей регламенты, превращающие людей в роботов, а бизнес-процесс в конвейер,

который из-за любой мелочи может остановиться.

Управленческая отчетность и маркетинговый анализ

В любом издательстве и до внедрения CRM есть маркетинговая и управленческая аналитическая отчетность. Обычно для этой цели используются таблицы Excel и отчеты учетной системы, например, 1С. Но, во-первых, на подготовку таких отчетов тратится достаточно много времени и сил, поэтому они предоставляются руководству только периодически, обычно раз в месяц. Во-вторых, сбор информации о рынках, клиентах, конкурентах и проч. производится, как правило, нерегулярно, а именно в период подготовки этих самых отчетов. В-третьих, жестко заданные формы отчетов не позволяют проводить гибкий анализ при изменяющейся ситуации, а для изменения форматов требуются значительные усилия сотрудников либо привлечение программистов. Тем не менее руководители, привыкшие к своим форматам и регламентам отчетности, часто не понимают, что при внедрении CRM они получают гораздо более гибкий инструмент анализа и контроля, и требуют от внедренцев точного повторения старых форм и бизнес-процессов их подготовки в новой системе.

В современных CRM-системах обязательно присутствует модуль маркетинговой и управленческой аналитики, в котором можно любую имеющуюся информацию по любому запросу представить в любом разрезе. Причем, информацию можно получить в любое время и за любой период. Необходимость в каких-либо таблицах Excel и привлечении программистов 1С полностью отпадает.

Обеспечение дистрибуции тиража

Потребители печатной продукции тоже являются клиентами издательства, поэтому внедрение CRM-системы должно распространяться и на подразделения, которые занимаются дистрибуцией тиража. В CRM-программе отдел дистрибуции ведет карточки контрагентов — подрядчиков, распространителей, торговые точки и проч. При этом в систему заносятся данные о месторасположении точ-

ки, выкладке печатной продукции, объемах продаж, возвратах и другая информация, необходимая для работы и анализа. Как и в случае с продажей рекламы, производится интеграция CRM с учетной системой (1С и др.). Анализируя динамику продажи тиража по точкам продаж в различных разрезах (вид торговой точки, география, наличие конкурирующих изданий и т. п.), а также затраты на привлечение новых дистрибьюторов, издательство сможет повысить эффективность продаж.

Основные преимущества внедрения CRM в издательстве

Подведем итоги, что же дает внедрение CRM-технологий в печатных СМИ:

1. Сокращение издержек на рутинные операции. Автоматизация документооборота.
2. Повышение лояльности рекламодателей за счет более точного исполнения заявки.
3. Контроль выполнения заявки на размещение на всех этапах.
4. Упрощение взаимодействия между подразделениями. Сокращение времени на различные согласования.
5. «Плавное» формирование рекламной части макета издания на общем флэт-плане.
6. Повышение эффективности маркетингового и управленческого анализа при значительном снижении затрат на сбор данных и подготовку отчетности.
7. Оперативное принятие решений на основе постоянного анализа ситуации и гибкая подстройка цен и рекламных предложений под потребности рекламодателей.
8. Гибкое управление дистрибуцией тиража с учетом рыночной ситуации.

В период кризиса рекламные бюджеты компаний сокращаются. Соответственно, уменьшаются и доходы СМИ от рекламы. На сжимающемся рынке выиграет тот, кто сможет удержать своих рекламодателей и перетянуть чужих! Но это возможно только при грамотном использовании CRM-технологий.

