

Формирование клиентуры и управление контактами

РУКОВОДСТВО

Настоящая публикация входит в серию стандартизованных учебных пособий, руководств и инструкций, подготовленных в рамках проекта “Поддержка Национального координационного бюро, Российская Федерация” EuropeAid 120963/C/SV/RU”.

Данный материал опубликован при финансовой поддержке Европейского Союза. Содержание публикации является предметом ответственности подрядчика – консорциума во главе с компанией European Profiles S.A., Греция, и не отражает точку зрения Европейского Союза.

© Европейская Комиссия, 2006

1. ВВЕДЕНИЕ	2
2. МАТРИЦЫ «КЛИЕНТЫ И ИХ ИНТЕРЕСЫ»	3
3. ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ - ОБЗОР	6
Общие положения	6
Установление контактов	6
База данных контактов	8
Первостепенные и второстепенные контакты	8
4. ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ – ПО КАТЕГОРИЯМ	9
Предприятия и деловое сообщество	11
Программы ЕС и других доноров	9
Местные и региональные администрации	10
Высшие учебные заведения (вузы)	10
Гражданское общество/ Неправительственные организации (НПО)	11
СМИ	11
Случайные контакты	12
5. УПРАВЛЕНИЕ КОНТАКТАМИ	13
Первостепенные контакты	13
Точность	13
Уместность информации	13
Обратная связь	13

1. ВВЕДЕНИЕ

Установление контактов и управление ими являются важным видом деятельности Региональных бюро поддержки (РБП). Для успешного выполнения этой деятельности необходимы следующие условия:

- § у РБП имеется хорошо продуманный список контактов – точный, своевременно обновляемый и широко охватывающий целевые группы;
- § перечень лиц в этом списке, а также критерии их внесения в список постоянно уточняются, чтобы максимально соответствовать целям РБП;
- § РБП умело пользуются этим списком для распространения информации о программах ЕС и обеспечения эффективной обратной связи, что способствует дальнейшему развитию услуг.

Как и в случае со многими другими жизненными факторами, наряду с количеством ценится и качество. Настоящее пособие предназначено для изложения некоторых принципов управления контактами, принципов, которые могли бы гарантировать каждому РБП извлечение наибольшей пользы из ресурсов, которые оно может использовать для достижения поставленных целей.

Данное пособие рассматривает различные типы клиентов, с которыми имеют дело РБП. В пособии рассматривается, как искать клиентов и включать их в списки контактов РБП, какие виды услуг приемлемы для каждого клиента, и как пользоваться списками клиентов. Данное пособие следует рассматривать в совокупности с пособием для РБП по связям с общественностью, потому что вопросы управления клиентурой и связей с общественностью тесно взаимосвязаны для всех РБП.

Эффективные системы формирования клиентуры и управления ею могут служить основой для некоторых показателей оценки эффективности и успешности деятельности РБП. Это такие показатели, как:

- § размер списков контактов и график их проверки;
- § информация, рассылаемая клиентам, адаптированная по категориям клиентов и видам информации;
- § списки по типам клиентов;
- § участие клиентов в деятельности РБП, анализируемое по типам клиентов и по видам деятельности.

Такие подходы лежат в самой основе работы РБП.

2. МАТРИЦЫ «КЛИЕНТЫ И ИХ ИНТЕРЕСЫ»

Предмет интереса	Вышестоящие организации		Клиенты					Программы помощи		
	Европейская Комиссия	НКБ	Учебные заведения	Предприятия/деловое сообщество	Местные/региональные органы власти	НПО/Гражд. об-во	Местные СМИ	Донорские орг-ции	Проекты Тасис	Проекты других доноров
Клиенты										
Европейская Комиссия										
НКБ										
Профессиональные объединения / деловое сообщество										
Учебные заведения										
Местные/регион. органы власти										
НПО/ гражд. общество										
Местные СМИ										
Донорские организации										
Проекты Тасис										
Проекты других доноров										
Общественность										
Посетители веб-страницы										

Таблица 1: Матрица «Клиенты и их интересы»

В матрице по вертикали указаны клиенты РБП, а по горизонтали – те организации, информация о которых и от которых быть им интересна. Клиенты, обозначенные светло-зеленым цветом, являются основными и рассматриваются в данном пособии. Зоны, закрашенные светло-голубым цветом, отражают потенциальный интерес клиентов к той или иной тематике.

Можно построить другую, более конкретную матрицу, имеющую отношение к «продукции» Европейского Союза. Она показывает различия между теми организациями, которые могут иметь непосредственный интерес к участию в программах, и теми, чей интерес может быть второстепенным или только для информационных целей, и теми, кого может интересовать только информация. (Естественно, Программы соседства будут интересны только для тех, кто проживает в соответствующих приграничных районах).

Программы								
Клиенты	Программы соседства (только приграничные регионы)	Программа двустороннего партнерства	ППИР – Гражданское общество	Программа подготовки менеджеров	Темпус	ЕИДПЧ	Программа консультирования по вопросам политики	
Профессиональные объединения / деловое сообщество								
вузы								
Органы местной и региональной власти								
НГО/ Гражданское общество								
Местные СМИ								
Донорские организации								
Проекты Тасис								
Проекты других доноров								
Общественность								
Посетители веб-сайта								

Ключевые	
Первостепенный интерес (участие)	
Возможный интерес (информация/участие)	
Пассивный интерес (информация)	

Таблица 2: Матрица «Клиент – «продукция» ЕС»

Обе эти матрицы должны определить стратегию РБП по отношению к клиентам. Целью должна быть гарантия того, что любая информация должны быть ориентирована на соответствующего клиента.

Более того, вторая матрица, в частности, показывает, что для различных клиентов могут быть приемлемы различные уровни информационной поддержки. Возьмем два примера.

Темпус: В программе Темпус могут участвовать в основном только высшие учебные заведения. Поэтому подробная информация о любых изменениях или развитии программы Темпус должна быть адресована соответствующим клиентам из базы данных РБП. Менее подробную информацию, просто для сведения, можно отправлять тем клиентам, которые имеют отношение к высшему образованию на уровне региональных или местных органов власти. Для СМИ и других клиентов можно разослать пресс-релиз с указанием основных изменений. Для «третьих сторон» может быть достаточным указание адреса веб-страницы или ссылки на Информационный бюллетень РБП.

Программа обучения менеджеров: Данная программа имеет очень специфическую целевую группу – деловой сектор. Она не имеет прямого отношения к другим группам клиентов РБП. Поскольку информировать надо только саму целевую группу, со стороны РБП не требуется никаких прямых рассылок, за исключением, где это приемлемо, пресс-релизов, Информационных бюллетеней или указания раздела на веб-странице.

Каждое РБП, конечно же, разрабатывает критерии приоритетности распространения информации, приемлемые для своего региона.

3. ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ - ОБЗОР

Общие положения

Идентификация клиентов для РБП в России представляет собой несколько общих проблем.

В России, в отличие от других стран, найти систематизированную информацию об учреждениях и организациях достаточно непросто. Можно начать с использования телефонных справочников и Интернета.

Более того, у разных РБП различны диапазоны охвата клиентов. Население и зона охвата регионов варьируются от одного миллиона, управляемого одной администрацией, как в случае с Калининградом, до нескольких регионов со значительно большим населением, управляемых несколькими администрациями, как у большинства РБП.

Многие РБП решают эту проблему, хотя бы частично, посредством выявления ключевых контактов в региональных и местных администрациях, выбирая тех, кто может проконсультировать или помочь в создании полезной базы данных контактов. При поиске таких ключевых контактов многое может зависеть от личных связей или знакомств, однако попытки найти адекватных и правильных партнеров окупятся сторицей. Так, при проведении выездных мероприятий РБП должны использовать любую возможность, чтобы завязать новые или обновить старые контакты с нужными людьми.

Величина зоны охвата также отражается на связях с клиентами. Телекоммуникационные возможности и, в частности, связь через Интернет, не на всей территории России работает одинаково. Для регионов, удаленных от РБП, наиболее эффективными средствами связи и распространения информации остаются почта и факс. Однако подчеркнем еще раз, что каждое РБП должно само определять свои стратегии и приоритеты.

Установление контактов

Установление и поддержание нужных контактов является источником жизненной силы для сети РББ. Создание таких контактов должно рассматриваться как часть маркетинговой стратегии РБП. РБП фактически должно «продавать себя» потенциальным клиентам в качестве организации, достойной признания, информация которой может быть полезной для контактных лиц и/или людей или организаций, которых представляют эти контактные лица. Таким образом, всегда следует ориентироваться на «товар», который РБП может предложить контактным лицам. Это относится не только к основным функциям по содействию в доступе к программам ЕС или обучению подготовке заявок и управлению проектным циклом. Имеется в виду также польза для организации – придание ей известности через такие средства, как:

- § указание ссылок на адрес веб-сайта организации на веб-сайте сети РБП;
- § упоминание в информационном бюллетене РБП об участии организации в мероприятиях РБП.

По мере возможности мы также должны договориться с контактной организацией о взаимном указании ссылок на веб-сайты. (Количество гиперссылок на других сайтах, отсылающих посетителей на сайт РБП, повышает рейтинг у поисковых машин).

Формуляр контакта		
Название организации		
Адрес		
Категория организации		
Профессиональное объединение/бизнес	Вуз	Орган власти
Гражд. общество	СМИ	Донорская орг-ция
Проект ЕС	Проект др. доноров	Прочее
Основной телефон		
Веб-сайт (при наличии)		
Дадут ли они нашу ссылку? да нет		
Основной факс		
Основная электронная почта		
Как предпочитает получать информацию		
рассылка по эл.почте ссылка по эл.почте факс почта		
Основные контактные лица и их должности		
Прямой телефон(ы), факс(ы), электронная почта		
Какую информацию посылать (отметить)		
Информационные бюллетени	Пресс-релизы	
Темпус	ППИР	
Программа соседства	ЕИДПЧ	
МТР	Прочее	
Дата:		

Рис. 1: Пример формуляра контакта

На рис. 1 приводится пример формуляра контакта. При желании, каждое РБП может разработать свой вариант. Например, Программы соседства доступны для клиентов не всех РБП.

Большинство рубрик не требуют объяснений. Важной является рубрика «Как предпочитает получать информацию». С точки зрения РБП рассылка информации по электронной почте является экономичным способом. К тому же можно проверить получение информации (что, однако, не гарантирует ее прочтение). Однако, если у адресата плохая связь, то рассылка больших объемов информации будет безуспешной или даже вредной, потому что может заблокировать почтовый ящик адресата, что может вызвать неудовольствие адресата по отношению к РБП. Простой альтернативой является размещение документов в Интернете, а затем рассылка по электронной почте всем соответствующим контактным лицам сообщения о том, где они выложены, и откуда их можно скачать. Однако все равно будут клиенты, которые предпочтут получать информацию по почте или по факсу.

В формуляре должно быть четко обозначено, какую информацию хочет получать каждое контактное лицо.

Заполненный формуляр может быть использован как форма для введения контактов в базу данных.

База данных контактов

Большинство РБП уже вносят первостепенные контакты в базу данных, созданную в формате Excel. Если ее доработать, добавив информацию из формуляра, то база данных может стать первичным инструментом управления контактами и распространения информации, например, для автоматической рассылки по электронной почте уведомлений о новых документах или программах. Ее также можно использовать для создания списков лиц, желающих получать информацию по почте, или для отправки факсов через Интернет. Использование таких баз данных рассматривается ниже в разделе «Управление контактами».

Первостепенные и второстепенные контакты

Поскольку РБП должны постараться создать максимально большой список контактных лиц, очевидно, что значимость контактов будет различна. Первостепенными контактами, естественно, являются лица, ответственные за принятие решений. Это люди, которые принимают решения об участии в программе или мероприятии, или могут организовать участие других, например, в семинарах, или которые уполномочены распространить полученную от РБП информацию другим лицам, для которых данная информация может представлять интерес. Второстепенными контактами могут быть те лица, которые ответственны за сбор информации, но не уполномочены работать с ней дальше. РБП должны стараться развивать первостепенные контакты в каждой из выявленных организаций-клиентов. (Смотрите также ниже раздел «Управление контактами»).

4. ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТУРЫ – ПО КАТЕГОРИЯМ

Программы ЕС и других доноров

Что касается проектов, финансируемых ЕС (проектов Тасис), то, конечно, ценна вся контактная информация. Однако не всегда ее легко получить или выявить, даже при сотрудничестве с самими донорскими организациями. Многие проекты ведут свою деятельность независимо от головных офисов доноров (которые могут находиться в Москве или другом месте), а местные контакты и адреса могут быть неизвестны в головном офисе. Проекты, финансируемые ЕС (проекты Тасис), не обязаны контактировать с соответствующим РБП или регистрироваться там. На самом деле проектам (даже проектам ЕС!) неизвестно, что следует делиться информацией с РБП.

Поэтому, даже когда РБП выявляет проект, работающий в его регионе, может быть необходимым провести некоторую «маркетинговую» деятельность, чтобы наладить сотрудничество. Однако все проекты, финансируемые ЕС, должны демонстрировать деятельность по распространению информации и результатов. И это серьезный аргумент в пользу сотрудничества с РБП в деле предоставления информации и, возможно, взаимного размещения гиперссылок на веб-страницы друг друга. Такая деятельность может рассматриваться как работа по распространению информации и результатов.

Не имеется никакой общедоступной базы данных о программах Tasis/EuropeAid. Отчеты о программах можно найти на сайте Европейской Комиссии: <http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl>. Но они не всегда точны, кроме того, в них нет контактной информации. Хотя у многих программ Tasis/EuropeAid имеются собственные веб-сайты, нет ни одного сайта, представляющего сводные списки этих программ. По этим причинам Национальное координационное бюро остается наиболее надежным собственником информации о программах. Способы объединения этих баз данных будут определены в ближайшем будущем.

Информацию о донорских организациях и их контакты можно найти на следующих веб-сайтах:

<http://www.cafrussia.ru/founds.shtml> - Британский благотворительный фонд, Российское представительство

<http://www.fundersonline.org/> - Каталог сайтов независимых фондов, работающих в Европе. Для поиска в поле «страна» следует ввести «Россия».

<http://www.efc.be/> - Европейский центр фондов

а также на собственных веб-страницах доноров:

<http://www.dfid.gov.uk/countries/europe/russia.asp> - Министерство международного развития Правительства Великобритании (DFID)

<http://www.eurasia.org/> - Фонд «Евразия»

<http://www.usaid.ru/> - Агентство по международному развитию (USAID) (США)

<http://www.sida.se/> - Шведское агентство международного развития.

Основные темы рассылок:

- § Информация о проводимых информационных кампаниях и семинарах
- § Семинары доноров/взаимодействие доноров
- § Информация о новых проектах

Основные формы предоставления информации:

- § Информационные бюллетени
- § Информация о конкретных программах

Органы местной и региональной власти

Опыт работы многих РБП показывает, что сеть в целом владеет существенным опытом в деле установления контактов с местными и региональными администрациями. В органах исполнительной власти субъектов РФ (региональные администрации) за связи с ЕС, как правило, отвечают Вице-губернаторы. Их обязательно следует внести в списки контактов. Однако на деле практическую работу выполняют конкретные сотрудники соответствующих департаментов (их также следует внести в списки). Выявление таких ключевых лиц и установление с ними контактов может быть осложнено в администрациях тех регионов, которые находятся далеко от местоположения РБП.

Принимая во внимание разнообразие программ ЕС, очень действенно для РБП, особенно в более крупных администрациях, иметь несколько контактных лиц в каждой из таких организаций. Учитывая стиль работы российских СМИ, также будет чрезвычайно полезно иметь «на своей стороне» тех сотрудников администраций, которые имеют отношение к связям со СМИ. Очень часто их помощь может быть существенной для распространения пресс-релизов и других новостей, имеющих отношение к деятельности РБП.

Все региональные администрации, а также большинство местных администраций сейчас имеют собственные веб-сайты, на которых дается информация об их деятельности и указывается контактная информация. И тут снова надо активно использовать возможность взаимного указания гиперссылок: сайта РБП на сайтах администраций и сайтов администраций на сайте сети РБП.

Основные темы рассылок:

- § Информация о проводимых информационных кампаниях и мероприятиях
- § Объявления о семинарах
- § Новые возможности участия местных организаций в программах

Основные формы предоставления информации:

- § Пресс-релизы
- § Информационные бюллетени
- § Краткие сообщения о конкретных программах

Высшие учебные заведения (вузы)

Обычно списки вузов можно получить в местной или региональной администрации. В Интернете имеется несколько перечней российских вузов, где даются ссылки на веб-страницы вузов, хотя они не всегда полные, например:

http://kemtipp.kifset.ru/cgi-bin/kemtipp_show?f=7vuzros

В руководящем звене наиболее продвинутых вузов имеются управления международных связей или лица, ответственные за международные связи. Такие отделы или лица являются первостепенными контактами для РБП.

Основные темы рассылок:

- § Информация о проводимых информационных кампаниях и мероприятиях
- § Объявления о семинарах
- § Новые возможности участия вузов и их социальных партнеров в программах

Основные формы предоставления информации:

- § Пресс-релизы
- § Информационные бюллетени
- § Краткие сообщения о возможностях программы Темпус

Гражданское общество/ Неправительственные организации (НПО)

Непросто получить нужную и достоверную контактную информацию о российских организациях гражданского общества и НПО. Некоторые региональные администрации публикуют справочники, но их нельзя считать полными. Очень велико количество официально зарегистрированных НПО, но лишь незначительное их число действительно активны. И еще меньшее количество НПО является теми реальными организациями, которые стремятся к развитию и выполняют свою миссию в сообществе в целом. Только эта последняя категория может представлять серьезный интерес для РБП.

Иногда для успешного выявления приемлемых НПО важно иметь надежное содействие со стороны администраций, внимательно просматривать местные газеты, вести поиск в Интернете, анализировать устную информацию, полученную в сообществе, сотрудничать с ресурсными центрами российских НПО.

Полезную информацию о соответствующих НПО можно найти на сайте Российского виртуального ресурсного центра для некоммерческих организаций: <http://www.trainet.org>.

Основные темы рассылок:

- § Информация о проводимых информационных кампаниях и мероприятиях
- § Объявления о семинарах
- § Новые возможности участия местных организаций в программах

Основные формы предоставления информации:

- § Пресс-релизы
- § Информационные бюллетени
- § Краткие сообщения о конкретных программах

Профессиональные объединения и деловое сообщество

При составлении списков контактов в секторе частного бизнеса сначала следует обратиться в местную Торгово-промышленную палату (ТПП) или в ассоциации работодателей. Все такие организации должны в первую очередь включаться в базу контактов РБП. В таких организациях РБП должны выявить ключевых лиц, чтобы обеспечить сотрудничество в распространении соответствующей информации среди членов этих организаций. Для РБП это будет значительно более эффективным, чем попытки выявления отдельных представителей местного бизнеса и их контактов.

Некоторую информацию об организациях бизнеса можно получить из Интернета. Торгово-промышленная палата Российской Федерации имеет свой веб-сайт: www.tpprf.ru. На сайте имеется карта, на которой показаны территориальные ТПП всех субъектов Российской Федерации. На каждой региональной странице дается полная контактная информация местных ТПП. И практически во всех случаях имеются ссылки на веб-сайт этой ТПП. На многих из собственных веб-сайтов ТПП можно также найти информацию и контакты основных организаций, являющихся членами этих ТПП.

Кроме того, информацию можно найти на сайте сети Российского Агентства поддержки малого и среднего бизнеса: www.siora.ru. На этом сайте имеется информация о более чем 50 региональных членах данной сети, большинство из которых работают в регионах, охватываемых сетью РБП. Их также можно рассматривать в качестве важных членов в списках контактов РБП. Кроме того, многие из Агентств имеют собственные веб-сайты.

Основные темы рассылок:

- § Программа МТР
- § Семинары
- § Информационно-рекламные акции
- § Программа соседства (для соответствующих регионов)

Основные формы предоставления информации:

- § Информационные бюллетени
- § Краткие сообщения о возможностях программы МТР

СМИ

РБП должны постараться определить максимальное количество СМИ в регионе, включая как представителей прессы, так и радио и телевидение. И поддерживать контакты, по меньшей мере, с одним из представителей каждого СМИ, посылая ему все пресс-релизы и информационные бюллетени.

«Случайные» контакты

Ряд контактов появиться в результате общения с посетителями веб-сайта и в результате обращения представителей широкой общественности непосредственно к экспертам РБП. И хотя представители этих групп не относятся к главным целевым группам, такие контакты следует регистрировать. Они представляют собой, по меньшей мере, полезный показатель распространения информации за пределы непосредственной «целевой аудитории».

На основании анализа этих запросов можно будет судить об эффективности информационно-коммуникационной деятельности РБП. Некоторые из этих контактных лиц могут быть заинтересованы, например, в получении регулярной информации по электронной почте. И их следует включать в списки РБП для рассылок по электронной почте.

5. УПРАВЛЕНИЕ КОНТАКТАМИ

Цели управления контактами для сети РБП:

- § Обеспечить наличие надежной и регулярно обновляемой базы данных контактов;
- § Обеспечить получение контактными лицами приемлемой для них информации от РБП;
- § Получать по мере возможности обратную связь от контактных лиц.

Первостепенные контакты

РБП, по мере возможности, должны обеспечить установление первостепенных, работающих контактов в организациях-клиентах. Одним из путей поддержания и регулярного пополнения контактов является составление списка организаций, где РБП пока не выявило такие первостепенные контакты, следует распечатать этот список и повесить на доску объявлений в офисе РБП, вычеркивая организации по мере установления в них таких контактов. Таким образом, персоналу РБП постоянно напоминает об этой важной цели.

Точность

Меняются должности и люди, их занимающие, а также адреса, номера телефонов, адреса электронной почты и страниц в Интернете. РБП должны обеспечить точность своих баз контактов.

В идеале следует ввести поле «дата последнего обновления контакта», и заполнять его при каждом изменении. В течение года любая обновленная информация должна вноситься в базу данных сразу по мере получения.

Тогда станет возможным раз в год составлять список всех контактов, которые не были обновлены в течение прошедшего года, что послужит основой для проверки их достоверности. Информационные приоритеты и предпочтительный способ получения информации также должны обновляться по мере необходимости.

Уместность информации

Важно обеспечить, чтобы контактные лица получали уместную для них информацию. Структура базы контактов РБП должна помочь в обеспечении того, чтобы соответствующие контактные лица получали релевантную для них информацию своевременно и регулярно.

Обратная связь

Получение информации обратной связи от контактных лиц содействует обеспечению точности и уместности информации и, таким образом, дает возможность РБП эффективно обеспечивать информацией своих приоритетных клиентов.

Одна из стратегий – проводить ежегодный опрос первостепенных контактов по электронной почте, уточняя контактную информацию и выявляя их мнение о публикациях и полученных услугах. В анкету можно также включить перечень услуг и видов деятельности РБП и спросить клиентов, заинтересованы ли они в получении более подробной информации о каких-либо из них. В анкету можно также включить контактную информацию, содержащуюся в базе данных РБП, и попросить клиентов внести необходимые коррективы. Результаты такого опроса могут помочь РБП

«отрегулировать» свой подход, получив более ясное представление о требованиях клиентов, а также обеспечить полноту своих списков контактных лиц.