

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ CRM НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Н. А. Годунова**, студентка V курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва»

**А. Т. Шилкина**, канд. экон. наук старший преподаватель кафедры управления качеством ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва»

*Анализируется система взаимоотношений организации с потребителями, раскрывается основное содержание концепции CRM как инструмента совершенствования деятельности организации, с позиции ориентации на клиентов предлагается использование современных информационных технологий в практической деятельности фирм.*

Ключевые слова: управление взаимоотношения с потребителями, концепция CRM, информационные технологии, бизнес-процесс, конкурентоспособность

Основой функционирования любой организации являются клиенты, выступающие главными элементами окружающей среды и определяющие поведение данной компании на рынке. П. Друкер, формулируя задачи науки управления XXI века, утверждал, что существует лишь одно правомерное обоснование цели бизнеса: создание удовлетворенного клиента. Компании, не умеющие найти своего клиента, определить его потребности и построить с ним долгосрочные и доверительные отношения, со временем будут вытеснены теми, кто сумел соответствовать ожиданиям рынка. Именно ориентация на потребителя – объявляется принципом номер один в МС ИСО серии 9000 и составляет основу комплекса принципов управления качеством.

Подавляющее большинство российских организаций стремятся стать более конкурентоспособными за счет совершенствования методов организации и управления производством, повышения качества продукции, разворачивания масштабных рекламных кампаний. Но подобными мероприятиями сложно кого-то удивить в настоящее время. Зарубежные компании еще десятилетия назад осознали необходимость внедрения клиентоориентированной стратегии ведения бизнеса. Без четко структурированной, продуманной системы,

включающей в себя базу данных с наиболее полной и детальной информацией о клиенте и спектре предоставляемых ему услуг, а также инструментов анализа и планирования отношений с этим клиентом, задача удержания (при прочих равных с конкурентами условиях) становится практически невыполнимой.

Традиционные системы управления предприятием по своему концептуальному построению рассматривают клиентов компании как элемент внешнего мира и не интегрируют его в обслуживаемые ей бизнес процессы. Смысл такого устройства систем для управления компанией определялся стратегическим фокусом бизнеса на оптимизацию только внутренней деятельности самого предприятия и в настоящее время безнадежно устарел. Многие подразделения предприятия работают с внешним миром разрозненно, причем зачастую общаясь с одними и теми же контрагентами компании. Отсутствие единого подхода к работе с клиентом сразу же отзывается на эффективности работы на рынке – компания теряет массу возможностей по дополнительной продаже и повышению уровня лояльности клиентов. Между тем, современные маркетинговые исследования говорят о том, что наличие солидной базы лояльных клиентов является основным и едва ли не единственным фактором устойчивости и процветания бизнеса сегодня. Интегрировать клиента внутрь компании, предоставить ему реальное индивидуальное обслуживание, поставить его первым в очереди – задача, которую пытается решить мировое бизнес сообщество. В рамках этой задачи родилась целая стратегия, которая смещает концентрацию усилий бизнеса по наведению порядка внутри компании в сторону обслуживания клиентов – стратегия CRM.

CRM (*Customer Relationship Management* – управление отношениями с клиентами) – корпоративная информационная система, предназначенная для улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о потребителях и истории взаимоотношений с потребителями (покупателями) на всех стадиях их жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность),

организации и совершенствования бизнес-процессов на базе накопленных данных и последующей оценке эффективности бизнес-процессов.

Термином CRM обозначают, как правило, не только информационные системы, содержащие функции управления взаимоотношениями с клиентами, но и саму стратегию ориентации на клиента. CRM – это бизнес-стратегия, при которой центром всей философии бизнеса является клиентоориентированный подход, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке максимально эффективного персонифицированного обслуживания клиентов. CRM-системы позволяют реализовать такую бизнес-стратегию, а также предоставляют всю необходимую для этого инфраструктуру.

Стратегия CRM состоит из:

- стратегических целей, относящихся к клиентам, вкуче с измеримыми индикаторами их достижения и целевыми значениями этих индикаторов;

- собственно стратегий, определяющих отношения с клиентами. Например, такой стратегией может быть конкурентное преимущество за счет ориентации на наиболее крупных клиентов. Естественно, стратегия должна быть описана достаточно детально для того, чтобы ею можно было воспользоваться;

- задач, детализирующих выполнение стратегии. Например, такой задачей может быть разработка системы и сбор данных, которые позволят создать более привлекательные для корпоративных клиентов тарифные планы;

- концепции CRM-системы, описывающей архитектуру и высокоуровневую функциональность информационной системы, реализующей определенные выше задачи, а также порядок ее реализации.

Таким образом, один из главных факторов успеха внедрения CRM-системы – наличие стратегии отношений с клиентами, согласованной с общей стратегией компании.

Для характеристики информационных технологий, поддерживающих CRM-стратегию, приведем основные принципы, лежащие в ее основе:

1. Наличие единого хранилища информации, в которое мгновенно помещаются и из которого мгновенно доступны все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами.

2. Синхронность управления множеством каналов взаимодействия. Очевидно, что независимо от способа связи с клиентом: по e-mail или по телефону, менеджер продаж должен получить исчерпывающую информацию о клиенте.

3. Постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений, например, определение приоритетов клиентов на основе их значимости для компании, выработке индивидуального подхода к клиенту в соответствии с его специфическими потребностями и запросами.

CRM-стратегия поддерживается следующими инструментами:

– операционный CRM – инструменты, предоставляющие оперативный доступ к данным о клиенте в процессе взаимодействия с ним в рамках таких бизнес-процессов как продажи, обслуживания и т.п., а также обеспечивающие сбор этих данных;

– CRM взаимодействия (Collaborative CRM) – инструменты, обеспечивающие возможность взаимодействия компании со своими покупателями. Включают телефонию, электронную почту, чаты, интернет-форумы и т.д.

– аналитический CRM – инструменты, обеспечивающие объединение разрозненных массивов данных и их совместный анализ для выработки наиболее эффективных стратегий маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п. Требуется хорошей интеграции систем, большого объема наработанных статистических данных, хорошего аналитического инструментария.

В настоящее время на Западе все большее значение приобретают именно аналитические CRM-системы. В России их популярность тоже растет, потому что ИТ во многих компаниях уже на достаточно высоком уровне, информации

накоплено много, но ее никто серьезно не анализирует. И все же пока на российском рынке больше распространены оперативные системы.

Отечественная статистика по внедрению CRM-продуктов такова, что около 10% всех попыток развернуть систему управления отношениями с клиентами признаются успешными, тогда как более половины подобных проектов спустя год оказываются провальными. Между тем, профессионалы IT-рынка хорошо знают «особенности» внедрения продуктов этого класса, однако не дают информацию о высоких рисках проекта, уходя от ответственности при появлении малейших признаков провала.

Причины подобного положения вещей разнообразны. В первую очередь, стоит отметить то, что в большинстве своем руководство компании не до конца понимает суть CRM, его основные принципы и те преимущества, которые дает его использование. Частая причина внедрения CRM – это всего лишь дань моде. Такие внедрения практически всегда обречены на провал или, в случае, если система все же внедрена, – на использование только части функциональности решения. Вот лишь некоторые наиболее явные преимущества CRM:

- CRM-система позволяет осуществить быстрый и удобный поиск клиента компании и необходимой информации о нем;

- поскольку вся информация о взаимодействиях с клиентами занесена в базу данных, с системой просто осуществить планирование звонков или встреч с клиентом;

- на основе информации, предоставленной CRM, легко вести учет задолженностей и продаж по каждому клиенту;

- с системой CRM просто вести историю взаимоотношений, индивидуально с каждым клиентом;

- для анализа эффективности бизнеса CRM-система ценна тем, что благодаря ей можно проводить анализ эффективности рекламы компании, причин отказа клиентов от сотрудничества и пр.

Следующая ошибка – это отсутствие четко разработанной CRM-стратегии в компании. Для успешной реализации CRM необходимо, чтобы каждый сотрудник компании четко понимал, поддерживал и следовал этой стратегии в своей повседневной работе.

При внедрении любой новой системы или введении каких-либо новшеств первой реакцией большинства рядовых сотрудников будет неприятие. На наш взгляд, существуют только два пути противодействия такой реакции. Первый – это административное воздействие сверху (штрафы, поощрения, другие санкции руководства). Второй путь – достаточно сложный, он целиком и полностью зависит от корпоративной культуры компании. Он связан с тем, что необходимо так доносить информацию о внедрении системы, чтобы сотрудники «загорелись» идеей, полностью поддержали ее и поняли, что переход на новую систему позволит сделать их работу более эффективной и менее трудоемкой. Если сотрудники поймут, что уровень их отношений с клиентами качественно улучшится, то вы не сможете найти более верных союзников при внедрении системы CRM.

К числу проблем внедрения CRM на российских предприятиях также можно отнести:

- нехватку средств, выделяемых на внедрение: в стремлении продать лицензию поставщик часто занижает стоимость внедрения, которое, как правило, требует не меньше расходов, чем было затрачено на лицензии;
- нестабильность контингента поставщиков: рынок CRM относительно молодой, и сегодня продолжается его формирование;
- отсутствие у организации четкого представления о технологии практического применения CRM-систем и путях решения неизбежно возникающих в связи с ее внедрением проблем, которые появляются из-за сиюминутного желания поставщика системы получить прибыль и «удалиться»;
- сложности интеграции CRM-решений с уже действующим программным обеспечением, из-за которых множество CRM-проектов уже потерпели неудачу или серьезно вышли за рамки бюджета;

– неверный изначальный подход к CRM: это отнюдь не чисто технологическое решение, это идеология ведения бизнеса, в центре которой находится клиент. Серьезное внедрение CRM может потребовать не менее серьезного пересмотра бизнес-практики и даже изменения оргструктуры.

На развитие рынка CRM-систем в России влияет ряд факторов, которые условно можно разделить на четыре основные категории – общесистемные, инфраструктурные, управленческие, прочие.

Изучая предложения поставщиков программного обеспечения CRM, стоит заметить, что подавляющее большинство функций системы CRM уже присутствует или может быть легко добавлено в корпоративную информационную систему, ориентированную в основном на учет хозяйственных операций. Список контрагентов в такой системе имеется, развитая инфраструктура управления доступом к данным, равно как и сами данные о доходах и расходах денежных средств и товарно-материальных ценностей – тоже имеются. Проблемы могут возникнуть в случае необходимости хранить в электронном виде большое количество клиентских документов, и тем более в случае необходимости быстро производить поиск в архиве документов.

Но систем, включающих в себя как учет, так и документооборот, и объединяющий их пользовательский интерфейс CRM-системы, не так много. Доступных малому и среднему бизнесу – практически нет. Возможность использовать одновременно несколько информационных систем, а также возможность программной интеграции CRM с документооборотом и оперативным учетом, необходимо специально рассматривать в каждом конкретном случае. Однако любая насильственная интеграция разработанных разными поставщиками программных систем – предпосылка для сильного снижения надежности всей информационной инфраструктуры компании. Проблема усугубляется при построении распределенных систем, работающих одновременно в разных офисах и обменивающихся данными в автоматическом режиме, ведь чем больше выполняется преобразований данных перед вводом в

очередную информационную систему, тем выше вероятность программной ошибки.

Т а б л и ц а 1

**Факторы, влияющие на развитие рынка CRM-решений в России**  
**Сдерживающие** **Поощряющие**

| <b>Общесистемные</b>  |  |
|---|--|
| <p>Нестабильность бизнеса и экономической ситуации в целом.<br/>                     Ориентация во многих видах бизнеса на краткосрочные «спекулятивные» цели.<br/>                     Высокий уровень монополизации в ряде отраслей.<br/>                     Большая роль личных отношений в сфере продаж, нежелание менеджеров среднего звена делиться своими базами клиентов, сделать их прозрачными для корпорации и других сотрудников.</p>  | <p>Продолжающийся экономический рост, подъем производства и Расширение емкости внутреннего рынка, рост клиентской базы.<br/>                     Объективная потребность компаний в повышении эффективности работы отделов маркетинга, продаж и сервиса в условиях роста конкуренции<br/>                     Облегчение доступа к информации о западном опыте, появление case study и сообщений о первых успешных внедрениях CRM-систем в России.</p>   |
| <b>Инфраструктурные</b>   |  |
| <p>Низкий уровень информационных технологий и Интернет-технологий, отсутствие культуры применения множественных форм контактов с клиентами.<br/>                     Низкий уровень развития телекоммуникаций в целом.</p>  | <p>Рост распространенности информационных технологий и компьютеризации компаний.<br/>                     Высокие темпы роста использования Интернет,<br/>                     Появление крупных альтернативных сетей, на базе которых можно строить внутрикорпоративные сети передачи данных.</p>   |
| <b>Управленческие</b>   |  |
| <p>В большинстве предприятий приоритет отдается текущим задачам при отсутствии долгосрочной бизнес-стратегии.<br/>                     Невысокая эффективность корпоративного управления в целом.<br/>                     Слабая информированность, недоверие к современным концепциям построения бизнеса, показавшим эффективность на Западе, но слабо представленным в РФ.<br/>                     Отсутствие в большинстве фирм внутренних концепций работы с клиентами, доведенных до конкретных бизнес-процессов, форм и регламентов, отсутствие средств и системы контроля.</p> | <p>Рост качества и уровня менеджмента, использование им западных технологий управления.<br/>                     Заинтересованность собственников в долгосрочном развитии своего бизнеса.<br/>                     Переход в завершающую стадию процессов выстраивания организационных структур, их «подгонка» под сложившиеся финансовые потоки, управленческую структуру и взаимоотношения собственности. Этап предполагает повышение эффективности бизнеса и его масштабируемость, что требует новых концепций.<br/>                     Необходимость создания CRM- «надстройки» над уже внедренными ERP-решениями</p> |
| <b>Прочие</b>   |  |
| <p>Дефицит специалистов по реинжинирингу бизнес-процессов в сфере продаж и сервиса.<br/>                     Низкая культура межкорпоративных отношений</p>   | <p>Появление методик, позволяющих оценить эффективность новых технологий и уменьшить непродуктивные затраты при их внедрении и эксплуатации</p>  |



Для работающей компании обычно невозможна, или нерациональна, резкая смена бизнес-процессов, в том числе и переход на новую информационную систему (или вновь затеянная автоматизация большого числа участков повседневной работы). Оптимальным представляется внедрение новых программ поэтапно, начиная с не критичных участков – таких, например, как архив отработанных документов, внедрение нового формата внутренней отчетности о продажах и т.д. Наиболее сложно внедрять системы, отвечающие за каждодневную, постоянно выполняемую деятельность – выписка документов, телефонные продажи. В этом случае возможно активное неприятие внедряемой системы конечными пользователями. И далеко не факт, что в неуспехе внедрения виноваты эти самые пользователи – быть может, наблюдавшийся откровенный саботаж явился сигналом о неверном выборе системы для внедрения?

Если говорить о перспективах развития CRM в отраслях, то существует огромное количество сфер деятельности, где использование CRM-систем дает ощутимый экономический эффект. Помимо банковской, страховой, торговой деятельности, безусловно, это фармацевтика, где наличие постоянных клиентов является основой устойчивого бизнеса; риэлтерский бизнес, хотя в России в этой сфере использование IT технологий явно отстает от мировой практики; туристический, гостиничный и ресторанный бизнес; производство, где очень важными являются отношения с дилерами, как с потребителями продукции. К настоящему времени все компании, заботящиеся о своем будущем успехе и эффективном развитии, вне зависимости от сферы своей деятельности осознали необходимость повышения качества взаимодействия с клиентами, а, следовательно, потребность в CRM-системах будет лишь возрастать.

В заключение следует отметить, что компании пора внедрять CRM-решение в тот момент, когда пришло понимание, что это не очередная система автоматизации, а стратегия работы с рынком, которая предполагает переориентацию всех бизнес-процессов компании на интересы клиента. Процессы управления взаимоотношениями с клиентами неотделимы от других

процессов компании. Если внедрение CRM касается только отдела продаж, то достичь качественных изменений не удастся.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Голубкова Е. Н. Внедрение концепции CRM на предприятии / Е. Н. Голубкова, Д. М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №3.

2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 133

3. Картышев С. В. Управление комплексом маркетинга на предприятии на основе CRM-технологии / С. В. Картышев, И. Н. Кульчитская, Н. М. Поташников // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – №2.

4. Лосев С. В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1–6.

5. Решетько Н. И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия / Н. И. Решетько // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №6.

6. Третьяков И. развитие рынка CRM-систем в России: отраслевая специфика / И. Третьяков // Connect! – 2007. – №10.

7. Шагурина Н. Пришло время CRM в России / Н. Шагурина // Сетевой маркетинг. – 2005. – №10.

8. Школин А. CRM: управление клиентами / А. Школин // Финансы. – 2004. – №39.