

АКТУАЛЬНОСТЬ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ CRM-СИСТЕМ

Николаевская Т. Н.

**Научный руководитель – доцент Разнова Н. В.
Сибирский федеральный университет**

В настоящее время внедрение инноваций очень важно не только для общего роста конкурентоспособности предприятий, но и для формирования эффективных клиентских отношений, обеспечивающих, в свою очередь, доходность компании.

И сегодня большинство руководителей компаний начали понимать, что одна оптимизация производства уже не решает проблему выживания. Особенно это заметно в сфере услуг, где компании зависят не столько от качества самих продуктов или услуг, сколько от совершенства механизмов взаимодействия компании со своими клиентами. В тех сферах, где нарастание конкуренции идёт весьма активно наряду с быстрым обновлением технологий и продукции, включается ещё один внешний фактор – инвестиционный. Для вывода новых товаров и услуг на массовый рынок компаниям уже недостаточно собственных средств. Привлечение же внешних инвестиций обычно сопровождается требованием скорейшего их возврата, что прямо определяет необходимую скорость наращивания доходов и, следовательно, клиентской базы.

В условиях экономики инновационного типа акценты в корпоративной стратегии компаний стали смещаться в направлении повышения эффективности работы с клиентами. Теперь именно поставщики подстраиваются под наиболее удобные для клиента способы общения. А это ведёт к диверсификации каналов работы с потребителем, ведь любое превышение психологически выверенной нормы давления на потребителя лишь через один канал только снижает эффективность взаимодействия с ним. Сегодня потребитель стал фокусом всех усилий производителей, а их удовлетворённость отношениями с поставщиком товаров и услуг – ключевым фактором успеха компании. Борьба за клиента становится все более и более ожесточённой. Вместе с тем, некоторые руководители до сих пор считают, что место инновационных технологий в борьбе за клиента – в разряде деятельности вспомогательных служб. Однако, как показывает опыт, те руководители, которые рассматривают передовые технологии как важный инструмент управления бизнесом, быстрее приходят к успеху. Для компаний, желающих быть успешными, настал момент, когда нельзя далее откладывать приведение в порядок своей клиентской базы. При этом не имеет значения, работает ли компания на корпоративном или розничном рынке. Любому руководителю в текущей ситуации необходимо принимать решения, требующие хорошего знания клиентов.

В сложившейся ситуации особенно актуально сокращение затрат, точное планирование, активная работа с имеющимися клиентами и их удержание. Не имея единой выверенной базы с данными о клиентах, компания теряет существенные средства из-за недостаточно эффективной работы отделов маркетинга, продаж и обслуживания.

Главная роль в развитии компаний в настоящее время отводится именно для менеджеров по продажам. Но просто набрать менеджеров по продажам недостаточно, даже если каждый из них пройдёт обучение – необходимые долговременные отношения клиентов и компании принесут далеко не все. Существует мнение, что наработанная клиентская база принадлежит менеджерам, а не компании, и после ухода менеджера компания теряет важных для себя клиентов. Решение этой проблемы видится во внедрении в менеджмент компании новых инновационных продуктов, таких как CRM-системы (Customer Relationships Management – Управление взаимоотношениями с клиентами). CRM – деловая стратегия привлечения (выбора) и управления клиентами, на-

целенная на оптимизацию их ценности в долгосрочной перспективе. CRM предполагает наличие в организации философии и культуры, ориентированных на клиента, направленных на эффективность работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания. CRM-приложения делают возможным эффективное управление взаимоотношениями с клиентами при условии, что предприятие имеет правильные цели, стратегию и культуру. CRM – это подход к управлению, модель, которая помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании. CRM предоставляет самую современную технологию, объединённую со стратегическим планированием, методами маркетинга, организационными и техническими средствами. Если клиентская база компании широка, то без мощного программного обеспечения и серверов управлять отношениями с клиентами трудно. Но программа CRM – это инструмент, она никак не влияет на лояльность потребителей. С одной стороны, имея хороший инструмент, построить лояльность проще. Однако с другой стороны, просто купив CRM-систему, компания не сможет заслужить лояльность клиентов. Потому необходимо не просто внедрение программы, а детальная подготовка персонала и стимулирование работы именно с данным программным продуктом.

В публикациях по CRM можно найти сообщения о том, что зародились они ещё в древние времена, и практически каждый случай внимательного отношения к клиенту можно считать их проявлением.

Если же обратиться к новому времени, то обычно приводят историю о том, как Томас Сиебель обратился к своему боссу – Ларри Элисону, руководителю всемирно известной компании Oracle, с предложением разработать новую программу. Но, как это нередко бывает, новая идея не нашла отклика. Тем не менее, она не погибла, и через восемь лет упорных трудов компания Siebel вышла на рынок с новой программой, с которой и началась эра CRM.

По мнению экспертов, развитию CRM-концепции в современной России мешает ряд причин, которые можно сгруппировать в 4 основных блока, представленных на рисунке 1:



Рис. 1. Причины возникновения проблем внедрения в практику российских компаний CRM-систем

Отметим, что сегодня многие крупные компании-монополисты не всегда думают о своих потребителях, поскольку уверены: никуда клиент от них не денется, и поэтому на CRM нет нужды тратить. А у мелких фирм зачастую не хватает ресурсов, смелости и чёткости в стратегии, чтобы внедрить CRM и бросить вызов лидерам рынка. Из-за отсутствия необходимого понимания необходимости данной системы у руководства компаний негативное отношение к внедрению CRM также складывается и у под-

чинённых. Кроме того, определённую роль играет и традиционная для России нелюбовь к почти любым стандартам работы. На наш взгляд, даже если повсеместно внедрить в компании психологию «догнать и перегнать», она вряд ли станет панацеей, поскольку не предполагает работу вровень с конкурентами-партнёрами и синхронизацию управления.

Сегодня сплошь и рядом наблюдается ставшее уже почти традиционным непонимание, а то и плохо скрываемая конфронтация между отделом маркетинга и продаж. Продавцы и менеджеры по продажам владеют полной информацией, так как большую часть времени проводят в общении с клиентами, но анализировать и систематизировать свои данные им некогда. А специалисты маркетинговых служб компаний вынуждены постоянно искать информацию где угодно, в том числе и заказывать её сбор внешним агентствам, потому что часто не знают в лицо собственных продавцов, и у них нет общей площадки, где можно получить исчерпывающие данные о клиентах. Отсюда и последствия – разные стратегии в компании. Это ещё один блок проблем внедрения новой системы.

Кроме того, отечественные маркетинговые исследования, в том числе изучение поведения потребителей, часто проводятся на уровне, который за рубежом получил ироничное название «Paper & Pencil» – без использования современных технических и программных возможностей получения и особенно переработки и обобщения информации.

Бизнес-процессы компании средних размеров очень слабо формализованы. На западе компании больше ориентируются на процессы, а в России – на людей. Проекты в западных компаниях минимум в полтора раза дешевле российских, и примерно в два раза короче. А в тех случаях, когда процесс не прописан, на нижнем уровне происходит сбой. Руководство отвлекается на гигантское количество решений мелких текущих вопросов на нижнем уровне, устранение несогласованности в действиях сотрудников. Происходит новый сбой, и опять проблемы с клиентами доходят до руководства. Руководство отвлекается повторно, и всё повторяется. В итоге клиент остается неудовлетворённым, меньше платит компании за услуги или просто уходит к конкурентам.

Но это ещё не все преграды развития CRM-систем. Многие компании, преодолев сомнения и внедрив систему, не получают необходимого результата. Причина этого в том, что руководство компаний не понимает CRM-концепцию. Такие компании можно условно разделить на две группы. *Первая* – это те, которые искали современный инструмент управления, но в проектах не было конкретных целей развития бизнеса. Были расплывчатые пожелания: «удобней работать в системе», но никакого конкретного измерителя не было. И *вторая группа* – компании, которые считали правильным внедрение лучших систем, если есть лишние деньги, но по каким-либо причинам оказались в кризисе и финансирование уменьшили. При этом те проблемы, с которыми они хотели бороться, не исчезли. Эти компании в отсутствии конкретных целей решили, что можно подождать, пока эти проблемы исчезнут сами собой.

Немаловажной проблемой является и сама организация процесса адаптации в компании CRM-системы. Её продвижение должно содержательно учитывать специфику отрасли. Существуют CRM-системы, созданные разными компаниями, такие как SAP, Oracle, Salesforce.com, Microsoft, Amdocs и другие. Каждый из созданных продуктов имеет одну идею, но разные функциональные возможности, в связи с чем в каждом случае требуется свой подход к хранимой информации, а, следовательно, изменение конфигураций CRM-системы, поскольку лишь только при корректной организации работы в CRM-системе можно добиться планируемых весомых результатов.

В настоящее время в России CRM, произведённый Microsoft, используют такие компании, как S7 Airlines, «Альфа Капитал», радиостанции СИТИ-FM и Relax FM (Газ-

пром Медиа), группа компаний «ФНК», «Афиша», Торговый дом «Солнечные продукты», «Синтерра», «Уралмаш-Инжиниринг», завод «Теплоприбор», издательские дома «Статус Кво 97» и «Альпина Бизнес Букс», строительно-инвестиционная корпорация «Девелопмент-Юг», финансовый брокер «ФОСБОРН ХОУМ», банки «КМБ Банк», «Еврофинанс Моснарбанк» и «Возрождение» и многие другие компании из разных отраслей.

Правильно внедрённая и грамотно контролируемая CRM-система в бизнесе данных компаний существенно улучшает работу отделов, которые непосредственно общаются с клиентом (отдел продаж, сайт и интернет-магазины, отдел маркетинга, сервисные отделы, абонентские службы, call-центр), что, в свою очередь, даёт возможность:

- планировать и отслеживать историю взаимодействий с клиентами;
- обеспечивать независимость сведений о клиентах от конкретных менеджеров;
- обнаруживать организации, с которыми не было взаимодействий долгое время, что, в свою очередь, может повысить эффективность работы с клиентской базой;
- проводить сегментацию клиентов (например, по отрасли, статусу и/или региону и т.д.);
- планировать и отслеживать будущие сделки (договоры) и платежи по ним;
- иметь систему напоминаний и оповещений сотрудникам и руководителям (например, об истечении срока выполнения задачи или поступлении нового клиента в работу и т. д.).

Наибольшую пользу CRM-системы приносят компаниям сектора «business-to-business», использующим метод прямых продаж товаров и услуг конечному потребителю. Продукт или услуга здесь – товар, выгода от использования которого потребителю не всегда видна сразу. Или же они (товар или услуга) находятся в высококонкурентном рынке, предоставляющем клиенту многообразие выбора. Примерами таких компаний являются компьютерные, рекламные, консалтинговые фирмы, банки и др. Прямые продажи подразумевают непосредственное продолжительное взаимодействие сотрудников компании-продавца с клиентом. И успех взаимодействия часто зависит от того, насколько качественно менеджер подготовился к встрече с клиентом. Именно качество работы с клиентом, обеспечиваемое полнотой информации о нём, становится важнейшим конкурентным преимуществом компании. Особенно в случаях, когда бизнес компании построен на сделках с длительным циклом их осуществления. Возможность отследить историю работы с клиентом, спрогнозировать его реакцию на предпринимаемые действия и т. д. – всё это резко увеличивает шансы компании на успешное завершение сделки.

Таким образом, отмеченные преимущества внедрения CRM-системы в бизнес компаний и систему их отношений клиентов, с учётом всех проблемных аспектов адаптации данной концепции (CRM-система) в деятельности её структурных подразделений, несомненно, позволит принимать грамотные управленческие решения в отношении работы с клиентами, а также выстроить оптимальные стратегии развития компании на перспективных для неё рынках товаров и услуг.