

ношений. Застой в 1970-80 годы привел не просто к поражению, а к краху сложившейся социалистической системы.

Нет необходимости возвращаться к прошлому опыту. Но и тащить, один к одному, опыт Запада в Россию, что сейчас повсеместно происходит в целях встроиться в мирохозяйственные связи, на наш взгляд, неправильно, более того – вредно для нашей экономики, народа и страны в целом. Он будет отторгнут в силу общинной, а не частнокапиталистической сущности нашей жизни, нашего населения. Положительные моменты кластерного метода могут рассматриваться только как частные подходы к решению общих экономических проблем государства.

За переход от частного к общему решению национальных проблем уже

выступают ведущие буржуазные экономисты. Их советам по государственному регулированию экономики следуют правительства многих развитых стран. Для России в современных условиях более актуален переход от отраслевых, наряду с кластерными моделями, к функциональным способам регулирования инновационного развития экономики. Тем более что этот опыт прошел уже многолетнюю проверку в Москве, правительство которой осуществило ряд целевых программ по совершенствованию промышленной деятельности. Формирование кластерных систем в Вологодской области рассматривается в п. 5.14 «Программы промышленной деятельности в Вологодской области на 2007–2010 годы» как одно из основных мероприятий.

УДК 658.011.46

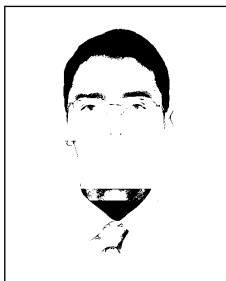
С. П. Юрченко

CRM – ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья рассказывает об одном из инструментов повышения эффективности работы предприятия - CRM-системах. Применение этого ныне популярного продукта позволяет устранить разрыв между текущей и потенциальной эффективностью работы предприятия по привлечению и удержанию клиентов, объединить стратегическое планирование, методы маркетинга, организационные и технические средства, что предоставит возможность построить такие внутренние и внешние отношения, которые увеличивают производительность и прибыли предприятия.

Необходимость появления CRM-систем как таковых возникла непосредственно из требований рынка (постоянно возрастающая конкуренция,

упорная борьба за каждого клиента, растущие запросы заказчиков к качеству товаров и оказываемых услуг). Сбор и хранение всей необходимой информации, способной удержать старых и привлечь новых клиентов, повысить скорость работы подразделений, их реакцию на постоянно меняющиеся требования рынка, стало необходимым для каждой компании, стремящейся держаться на одном уровне с конкурентами. Все необходимые для



ЮРЧЕНКО
Сергей Павлович – аспирант
ВНКЦ ЦЭМИ РАН

этого методы и инструменты реализованы в рамках концепции CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами).

Существует множество определенных CRM, при обобщении которых получим следующее.

CRM – это подход к управлению или модель, которая помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании, предполагает наличие в организации философии и культуры, ориентированных на клиента, направленных на эффективность работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания. Данный подход позволяет устранить разрыв между текущей и потенциальной эффективностью работы компании по привлечению и удержанию клиентов, объединить стратегическое планирование, методы маркетинга, организационные и технические средства, что предоставит возможность построить такие внутренние и внешние отношения, которые увеличивают производительность и прибыли компании.

Сама по себе концепция получила широкое распространение в банковском секторе начиная со второй половины XX века, когда возникла потребность в персональном и качественном обслуживании клиентов. В других отраслях данное решение не было востребовано. Во время развития супермаркетов, появления массовых продуктов, массовых покупателей, обилия качественной и привлекательной продукции о персонализации не вспоминали. Однако после того как компании поняли, что в условиях насыщенного рынка очень трудно находить новых клиентов, а значит, надо бережнее относиться к старым (для этого необходимо оперативно рассы-

лать им информацию, собирать запросы, добиться того, чтобы клиенты косвенно могли управлять производством), они пересмотрели концепцию работы с клиентами и появилась выросшая из маркетинга лояльности концепция CRM.

Развитие информационных технологий стало толчком к массовому созданию программных средств, автоматизирующих и систематизирующих широкий спектр управленческих механизмов и подходов. В начале 1990-х гг. очередь дошла и до реализации концепции CRM. Широкое развитие программного обеспечения данной направленности не осталось незамеченным. В 1993 г. Gartner Group вводит аббревиатуру CRM.

В рамках новой концепции были интегрированы уже существующие компоненты:

- различные системы сбора информации о клиентах, частично включающие зачатки SFA (Sales Force Automation) – Автоматизация деятельности торговых представителей;

- ряд маркетинговых баз данных, обеспечивающих анализ на уровне продукта (его продаж), но слабо интегрированных с источниками другой информации;

- системы доставки информации до клиента (прямая почтовая рассылка и т.д.);

- базовые аналитические инструменты, используемые для анализа поведения покупателя при дискретной покупке.

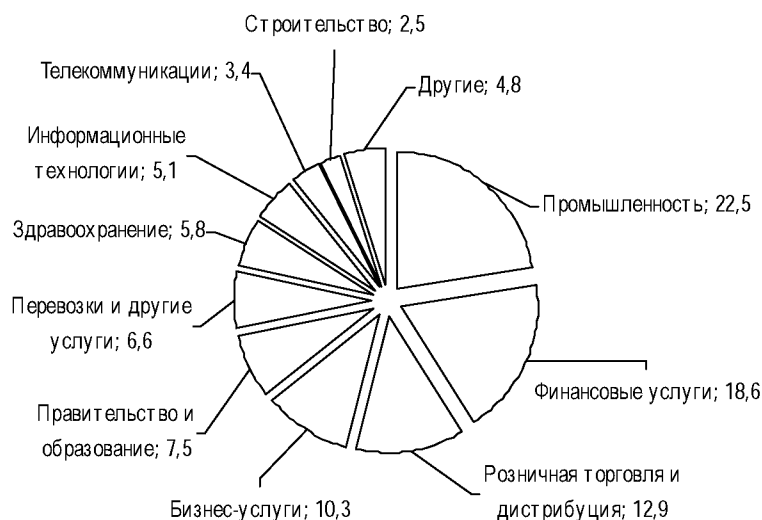
Полученный в результате продукт позволяет координировать не только действия различных подразделений организаций, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, обслуживание и поддержка), но и работу различных каналов взаимодействия

с клиентом: личное взаимодействие, телефон, Интернет. Кроме того, данное программное обеспечение предоставило каждому из перечисленных подразделений доступ к полной информации о клиенте, необходимой для наилучшего удовлетворения его потребностей.

По данным компании Vain & Co¹, CRM-системам отводится все более важная роль в качестве глобальных средств управления. По результатам

опроса, в США около 75% предприятий разного уровня применяют CRM решения в своей повседневной деятельности. Данный продукт вышел на второе место после систем стратегического планирования среди 25 наиболее популярных инструментов и технологий управления. Распределение расходов на CRM-системы по вертикальным рынкам в США представлено на *рисунке 1*.

Рис. 1. Распределение расходов на CRM-системы по вертикальным рынкам в США, 2005 год (в %)



Самый высокий уровень распространения решений CRM в США демонстрируют промышленность (применяют в работе 22,5% предприятий), финансовый сектор (18,6%) и торговля (12,9%). В этих отраслях отказ от использования CRM ведет к неконкурентоспособности предприятия.

В России рынок программных средств данного типа еще далек от насыщения, за исключением столиц, поскольку в регионах существует не так уж много предприятий, применя-

ющих CRM. По данным российских экспертов, можно ожидать повышения темпов роста рынка за счет предприятий среднего и малого бизнеса².

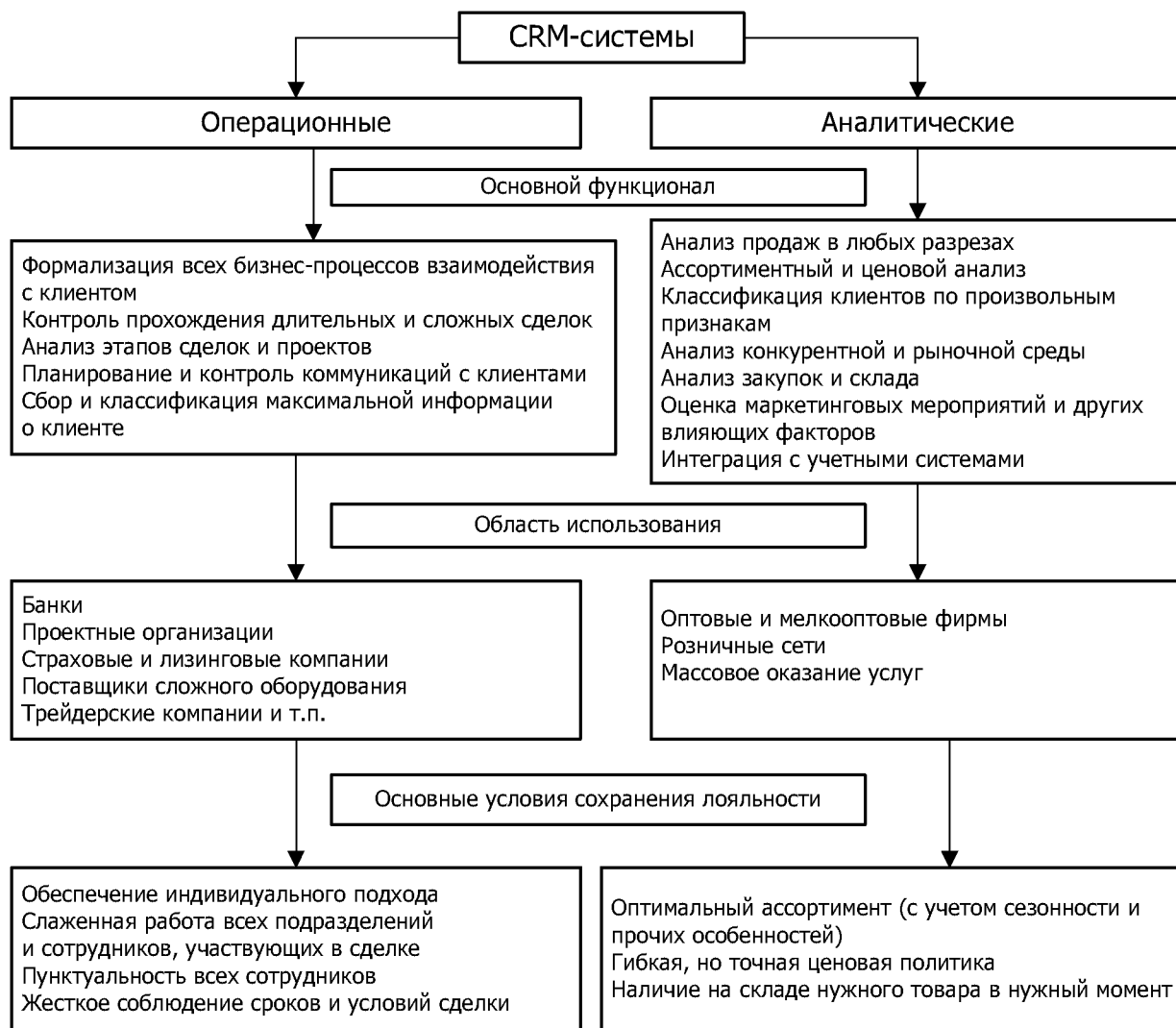
Все системы CRM в зависимости от их типа можно разделить на три группы: операционные, аналитические и комбинированные (*рис. 2*).

Операционные CRM-системы исторически появились раньше других, и многие разработчики и консультанты (особенно российские) пытаются преподнести их как некий стандарт для всех CRM-приложений. Данный

¹ Прюитт Э. Системы CRM укрепляют позиции в рейтинге средств управления // ИТ-директор. – 2005. – №10. – С. 8.

² Серета С. На буксире у малышей // С-NEWS. – 2005. – №12. – С. 64-69.

Рис. 2. Классификация CRM-систем



тип программ наиболее эффективен при использовании в бизнесе, предполагающем наличие длительных проектов со многими этапами, в которых участвуют несколько сотрудников или даже отделов. Количество сделок в единицу времени у таких компаний невелико, но каждая из них занимает достаточно много времени. Каждый клиент и каждый проект требуют глубоко индивидуального подхода. К тому же при таком типе бизнеса большинство клиентов можно отнести к категории VIP. Следовательно, очень важна постпродажная работа с клиентом: поздравления с праздниками, личные

контакты, выявление интереса к следующему проекту и пр. Все это обеспечивают CRM-системы этого классического типа. Стоит заметить, что они могут работать вполне автономно. Интеграция с другим программным обеспечением не очень критична. Так как сделок немного, информация по ним вполне может быть занесена вручную. Аналитические возможности таких систем, как правило, довольно ограниченные. При редких крупных сделках в них просто нет большой потребности. В основном присутствуют аналитика по этапам сделок, выборки по клиентам и оценка работы сотрудников.

Аналитические CRM-системы появились на рынке сравнительно недавно, и многие эксперты – приверженцы «классического» подхода склонны считать, что это вовсе и не CRM-программы. Но CRM-система – это не фиксированный набор определенных кем-то функций, а инструмент, позволяющий управлять удовлетворенностью клиентов всеми возможными способами. С этой позиции системы, рассмотренные в этом разделе, вполне удовлетворяют концепции CRM. Пользователями таких систем являются компании, у которых количество сделок в единицу времени достаточно велико, но при этом каждая сделка довольно короткая. Чаще всего при этом имеется большой ассортимент и значительное число клиентов. При массовых продажах работа идет в основном не с отдельными клиентами (хотя иногда и это важно), а с сегментами рынка. Клиент удовлетворен, если именно в этой фирме он всегда может купить нужный ему товар на приемлемых для него условиях.

Естественно, количество сделок и документов может исчисляться десятками в день, а при наличии филиалов или нескольких торговых точек и сотнями. При этом просто необходима качественная интеграция с учетной системой, чтобы все необходимые данные о продажах поступали в CRM-систему автоматически. Кроме того, для управления удовлетворенностью клиентов необходимо иметь данные не только о продажах, но и о закупках и о состоянии склада.

Основным модулем в системах такого типа является мощный аналитический инструмент, который позволяет работать с большим объемом разнородных данных.

Комбинированные CRM-системы – это фактически направление, к кото-

рому в той или иной степени стремятся все производители CRM-систем. Дело в том, что как бы ни был специализирован бизнес, всегда возникают случаи, выходящие за пределы основных бизнес-процессов.

Редкие и длительные сделки при развитии компании могут достичь того количества, при котором потребуются серьезная аналитика. В сегменте массовых продаж есть период первоначальных переговоров с крупным клиентом, сравнимый с длительной многоэтапной сделкой.

Кроме того, есть компании, которым изначально необходим функционал и операционный, и аналитический. Это прежде всего производственные предприятия, у которых присутствуют длительные контракты с покупателями и поставщиками, большой ассортимент и значительное количество клиентов, требующих оптимальных ассортиментных и ценовых решений. Существуют также рынки оборудования, которые требуют согласования условий поставки и дополнительного монтажа/изготовления, но в то же время продажи носят массовый характер. Это поставщики вычислительной и копировальной техники, программного обеспечения, систем кондиционирования и вентиляции, рекламные агентства и издательства, мелкие строительные и ремонтные фирмы и т.п.³

Ключевыми игроками мирового рынка CRM-систем, по исследованиям AMR Research, являются: SAP, Siebel, PeopleSoft, Amdocs, Dendrite и Oracle. Безусловными лидерами здесь выступают компании SAP и Oracle (в декабре 2004 г. и сентябре 2005 г. поглотившие соответственно Siebel и PeopleSoft) – на их долю приходится 30% мирового рынка и 3,5 млрд. долларов дохода.

³ Кадыков М. Что такое CRM? / www.monitor-crm.ru

На российском рынке CRM-системы представлены как зарубежными, так и отечественными производителями. Причем в секторе среднего и малого бизнеса последние занимают далеко не худшие позиции за счет меньшей стоимости лицензий при сравнимой полезной функциональности. Достаточно хорошо внедряются такие системы, как «Marketing Analytic», «Terrasoft», «1С:Предприятие 7.7», «1С:Предприятие 8.0», «1С:Рарус: Уп-

равление продажами», «Sales Expert», «Winpeak», «Монитор CRM».

В таблице 1 приведены программные продукты, пользующиеся наибольшим спросом в России, проведен сравнительный анализ по функциональным возможностям. Отметим, что представленные программные средства постоянно совершенствуются и дорабатываются, поэтому часть функциональных возможностей может быть реализована уже на настоящий момент.

Таблица 1. Сравнительный анализ CRM-систем*

Функционал	Siebel	Microsoft CRM	WinPeak	Монолит CRM Корп.	Sales Expert 2	GoldMine SE 6.5	Terrasoft	1С:Рарус CRM ПРОФ	Монитор CRM 3.0	Quick Sales Expert
Цена (за одну лицензию, в тыс. руб.)	32,4	27,0	9,6	8,9	8,1	8,1	7,5	6,8	4,6	2,7
БД-товар	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
БД-проекты и компании	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Отчеты, аналитика	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Возможность настройки отчетов	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Поддержка русского языка	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Планирование задач	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Разграничение прав доступа	+	н.д.	н.д.	+	+	+	+	+	+	+
Маркетинг	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Моделирование бизнес-процессов	+	+	н.д.	-	+	+	+	+	+	-
Call center	+	н.д.	+	-	н.д.	+	+	+	-	-
Ведение проектов по времени	+	н.д.	+	+	н.д.	+	+	+	+	-
Возможность импорта/экспорта данных	+	н.д.	+	-	н.д.	+	+	+	+	-
Возможность настройки интерфейса	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Интеграция внешнего программного обеспечения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	н.д.
Работа с электронной почтой	+	+	+	н.д.	н.д.	+	+	+	+	н.д.

* Данные на конец 2005 года.

Источник: Материалы сайта «CRM и Call-центры. Независимый CRM-портал» (<http://www.crmonline.ru>)

Существует также ряд разработок ведущих западных компаний, однако стоимость лицензии на одно пользовательское место у них от 50 тыс. руб.

Из всех представленных программных продуктов хотелось бы отметить маркетинговую аналитическую систему «Монитор CRM 3.0», разработанную компанией «Бизнес-Навигатор» (г. Нижний Новгород). По функцио-

нальным возможностям она не уступает западным аналогам, а так как изначально позиционировалась для предприятий среднего и малого бизнеса, обладает приемлемой стоимостью. Помимо разработки программного обеспечения компания занимается оказанием широкого спектра консалтинговых услуг. Весь опыт, накопленный в течение многих лет в области

маркетинга, технологии продаж, воплощен в «Монитор CRM 3.0». Постепенно совершенствуя продукт, разработчики добавляли в него функционал, который требовался клиентам, вследствие чего программа содержит набор инструментов, опробованных на практике и реально востребованных в современном бизнесе. Одним из основных конкурентных преимуществ системы, кроме оптимального соотношения «цена качество», является возможность обмена данными практи-

чески со всеми учетными системами, поэтому нет необходимости в двойном вводе информации. Гибкая и удобная система отчетов позволяет проводить анализ данных в различных разрезах. Удобный ежедневник не даст менеджерам забыть о важных встречах, запланированных контактах с клиентами, позволит более рационально распределять рабочее время.

Что же в конечном счете дает внедрение CRM-систем на предприятии ⁴ (табл. 2)?

Таблица 2. Положительный эффект внедрения систем CRM в подразделениях предприятия

Эффект	Пояснения
Отдел продаж	
Увеличение прибыли	Продавец обладает полной информацией о клиенте и истории продаж. Увеличивается количество сделок и быстрота заключения сделки. Легко сфокусироваться на самых выгодных сделках
Повышение точности прогнозирования продаж	Статистическая информация позволяет оценить вероятность заключения сделки и прогнозировать скорость прохождения клиентов по воронке продаж, что позволяет эффективно управлять денежными потоками предприятия
Увеличение вероятности заключения сделки	Автоматизация цикла продаж и распространение лучшего опыта на всех сотрудников отдела продаж повышает долю успешных сделок; база знаний по стандартным вопросам клиентов и ответам на них, база знаний по слабым и сильным сторонам работы конкурентов позволяет эффективно работать с клиентом даже начинающему продавцу
Снижение издержек	Автоматизация процесса продаж позволяет снизить до минимума рутинные операции, облегчить процессы контроля и управления сотрудниками
Повышение производительности труда сотрудников	Календарное планирование позволяет более эффективно использовать рабочее время
Снижение текучести кадров	Сотрудник может соотнести свои успехи с действиями других сотрудников, получить информацию о бонусах, как прошлых, так и будущих, и понять, как добиться большего путем концентрации усилий на более ценных сделках. Система дает сотруднику уверенность в том, что получаемое им вознаграждение зависит не от личных отношений с руководством, а только от качества его работы
Маркетинг	
Улучшение работы службы маркетинга	Управление маркетингом улучшается за счет использования системы планирования, разработки, управления и реализации маркетинговых кампаний, а также маркетингового анализа
Повышение эффективности рекламных кампаний	Рекламные кампании имеют более точную направленность и сфокусированы на нужной клиентской выборке. Описания клиентов основаны на всей совокупности данных, собранных на предприятии (платежные предпочтения, цикл продаж и частота закупок)
Поддержка клиентов	
Снижение издержек на службу поддержки	Снижение издержек происходит за счет автоматизации рутинных операций, использования базы знаний об обращениях клиентов, автоматизации контроля прохождения заявок. Внедрение системы позволяет снизить время ответа на запрос клиента
Улучшение качества сервиса	Полная информация о клиенте позволяет идентифицировать категорию обращения и определить необходимый ресурс для решения проблемы, не требуется переключаться на других представителей службы поддержки в процессе разговора с клиентом
Повышение удовлетворенности клиента	Обеспечивается лояльность клиента по отношению к предприятию, которое всегда точно и своевременно предоставляет информацию, поддерживает регулярные контакты с ним, всегда вовремя и качественно решает сервисные проблемы, обращается с ним персонализированно, и любой человек на предприятии обладает полной информацией о взаимодействии с ним
Повышение вероятности повторной покупки	Хороший сервис дает клиенту положительный опыт обращения с предприятием, повышая желание сотрудничать и в дальнейшем покупать дополнительные продукты
Обеспечение прибыльности службы поддержки	Обращение клиента в сервисную службу может стать хорошим шансом продать ему дополнительные продукты или услуги. В дальнейшем появляется возможность предложить клиенту новые продукты или услуги

⁴ Что дает внедрение CRM-технологий? / <http://www.crmonline.ru/whatbringcrm.htm>

Подводя итог вышесказанному, отметим, что CRM-бум, вспыхнувший в стране 5 лет назад, продолжается. Вслед за столицами программное обеспечение, вначале через региональные подразделения компаний, а затем из-за появившегося интереса местных «игроков», будет распространяться на периферию. Основными пользователями систем станут предприятия промышленности, розничные и оптовые фирмы, предприятия сферы услуг, компании, занимающиеся бизнесом в области финансов. Со временем будет проявляться больший интерес со стороны государственного сектора (CRM-системы уже успешно работают на службе правительств США и Великобритании). Сегодня на рынке су-

ществует множество разработок программного обеспечения отечественных и зарубежных компаний. Как правило, импортные продукты значительно дороже российских, однако их функциональные возможности различаются незначительно. Любое предприятие, заинтересованное в увеличении прибыли, ориентируясь на повышение лояльности клиентов, может найти программное обеспечение по своему вкусу. Для среднего и малого бизнеса оптимальным вариантом CRM-системы считаем аналитическую систему «Монитор CRM 3.0», наиболее сбалансированную по показателю «цена – качество», обладающую всеми необходимыми функциональными возможностями, имеющую мощный аналитический блок.