

7.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM-КОНЦЕПЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Курилов К.Ю., к.э.н., доцент кафедры
«Финансы и кредит»;

Курилова А.А., д.э.н., доцент, профессор, кафедра
«Финансы и кредит»

Тольяттинский государственный университет

Произошедшие в последнее время в экономике изменения – увеличение конкуренции, рост ассортимента предлагаемых на рынке товаров и услуг, увеличение расходов на хранение и транспортировку товаров – привели к тому, что современные организации стали применять инновационные способы удержания конкурентного преимущества и увеличения прибыли. Поэтому многие организации на рынке стараются различными способами привлекать новых покупателей и удерживать имеющихся. Проблема заключается в том, что в последнее время увеличилось количество клиентских потребностей, потребителям необходим сервис, предоставляющий возможности для персонализации, а также товары и услуги, которые адаптированы под их потребности. Возможность решения этой проблемы дает внедрение стратегии customer relationship management (управление взаимоотношениями с клиентами).

Изменения, которые происходят в экономике в последнее время, – увеличение конкуренции, рост ассортимента предлагаемых на рынке товаров и услуг, увеличение расходов на хранение и транспортировку товаров – привели к тому, что современные организации стали применять инновационные способы удержания конкурентного преимущества и увеличения прибыли. Многие организации, присутствующие на рынке, стараются различными способами привлекать новых покупателей и удерживать имеющихся. Проблема заключается в том, что в последнее время увеличилось количество клиентских потребностей, потребителям необходим сервис, предоставляющий возможности для персонализации, а также товары и услуги, которые адаптированы под их потребности [5, с. 230].

Решение этой проблемы, т.е. создание долгосрочных отношений с покупателями, определение их насущных потребностей и предоставление им, необходимого спектра услуг, включая сервис, нашло отражение в новой концепции управления customer relationship management (**CRM**, управление взаимоотношениями с клиентами) – бизнес-стратегии. Данная концепция используется многими компаниями для управления отношениями с клиентами.

Чем вызвана необходимость использования данной концепции? Как показывает практика деятельности ведущих компаний, необходимость использования данной концепции вызвана рядом факторов.

Во-первых, в современной рыночной экономике привлечение нового клиента обходится на порядок дороже, чем удержание существующего. При этом обычно среднестатистический клиент, разочарованный в каком либо товаре (бренде), распространяет отрица-

тельную информацию о товаре (бренде) среди знакомых. Тем самым происходит снижение количества не только постоянных, но и потенциальных клиентов. Следовательно, умение удержать клиента становится одним из важных факторов выживания и успешной деятельности любой компании [1, с. 55].

Во-вторых, для осуществления эффективных продаж компании приходится иметь дело с все большим количеством потенциальных покупателей продукции. Например, при организации продаж промышленной продукции дилеру в среднем необходимо около десятка контактов с новыми потенциальными покупателями.

Еще одним фактором, который определяет необходимость использования **CRM**, является важность существующего клиента для деятельности компании. Например, заключить сделку с уже существующим покупателем обычно проще и дешевле в среднем в 5-10 раз, чем добиться такой же сделки с новым клиентом. При этом статистика показывает, что рост доли постоянных клиентов на 5% дает рост объемов продаж продукции или услуг в среднем на 25%. Также фактические данные о продажах и затратах на рекламу говорят о том, что эффективность традиционно применяемых стимуляторов спроса на реализуемую продукцию, к которым относятся реклама и прямая почтовая рассылка, значительно ниже, чем 10-15 лет назад.

Современные исследования также показывают, что влияние таких мероприятий носит спонтанный характер, достигая как возможных потенциальных покупателей, так и тех людей, который никогда не будут клиентами организации, которая осуществляла подобное воздействие. Например, характерный процент положительных откликов на прямую рассылку по электронной почте обычно не превышает 2%.

Поэтому эффективное развитие компании любого размера и сферы деятельности в настоящее время невозможно без организации процесса управления связями с клиентами. Именно поэтому интерес к **CRM** связям в Российской Федерации неуклонно растет. **CRM** – это стратегия ведения бизнеса, ставящая во главу угла взаимодействие с клиентами и направленная на создание долгосрочных отношений с ними. Превращая каждый опыт общения с клиентом в часть непрерывных взаимоотношений с ним, компания повышает его лояльность, а также имеет возможность отслеживать действия, потребности и приобретения покупателей. В концепции **CRM** предусматривается сбалансированное использование индивидуализации отношения к каждому конкретному покупателю и формальный подход.

Как любая концепция, **CRM** сформирована на основе предположений (допущений), которые в силу постоянного изменения концепции и пополнения ее методологическими находками могут меняться. Приведем примеры некоторых предположений (допущений).

Первое – основной мотив поведения покупателя – привычка. Основной этого утверждения является предпосылка, предполагающая, что будущие предпочтения покупателя определяются более ранними покупками, т.е. покупатель, который приобрел продукт **X**, который произвела компания **B**, скорее всего, продолжит его использовать через месяц. Необходимо отметить, что эта зависимость верна лишь частично – по-

веденческая модель, основанная на предпочтениях, имеет тенденцию к изменению с течением времени. Основная причина этого – самые неожиданные факторы: изменение социального или имущественного статуса клиента, изменение предпочтений клиента, связанные с возрастом, и т.д. Следовательно, для успешного взаимодействия с покупателем очень важно разработать прогноз изменения предпочтений покупателя.

Второе – обновленные данные о покупателе всегда достоверны. Данное утверждение предусматривает необходимость обновления и поддержки баз данных, которые содержат актуализированную информацию о покупателях. При принятии правильного решения о методах и путях организации процесса взаимодействия с покупателем успех будет достигнут лишь в том случае, если оценивание покупателя будет проводиться на основании объективной и актуальной информации. В процессе сбора данных о покупателях должна достигаться уверенность в объективности данных, которая должна быть основана на желании самой организации (и ее персонала) заниматься сопровождением записей в базе данных.

Любые изменения, интересные с точки зрения оценивания предпочтений и выработки критериев оценки клиентов, например, семейное положение, продвижение по службе, социальный статус, должны отражаться в базах данных компании.

Третье – клиенты ждут индивидуального, избирательного подхода со стороны производителей товаров работ (услуг). Как показывает практика, данное утверждение не всегда осуществимо в практической деятельности. Наиболее яркий пример дочернее общество компании Volkswagen – Skoda. Это пример представляет яркую иллюстрацию того, как производство продукции и услуг не угоняется за рекламой и ее продвижением. Заявки дилерских предприятий на первоначальном этапе в Чехии иногда не выполнялись месяцами. С другой стороны, существует пример компании «Тойота», которая при помощи концепции «бережливое производство» сформировало систему поставки запасных частей в США таким образом, что срок ожидания нужной запасной части для ремонта автомобиля не превышает трех дней [2, с. 53].

Концепция **CRM** включает в себя следующие инструменты, относящиеся к контактам с покупателями:

- блок управления территориальными продажами продукции;
- блок поддержки покупателей;
- блок управления продажами и маркетингом, а также управление контактами и деятельностью.

Объединение указанных инструментов осуществляется по трем основным направлениям (блокам): клиент, взаимоотношения, управление (рис. 1).

При этом клиент понимается как единственный источник, который приносит компании прибыль и обеспечивает ее дальнейшее развитие. При этом понятие «клиент» не используются буквально смысле. Под ним подразумеваются как физические и юридические лица – покупатели, так и поставщик товара и любой партнер по бизнесу, отношения с которым компания хотела бы учитывать в своей работе.

Под взаимоотношениями понимают систему отношений между компанией и ее клиентами. Обычно эту систему рассматривают как направленную в две стороны систему коммуникации и взаимодействия. Отношения могут строиться на долгосрочной и краткосрочной основах, а также иметь нерегулярный и продолжительный характер и основываться на предпочтениях выбора и личных отношениях. Достаточно часто в случае очень позитивного отношения покупателей к организации и ее продукции и услугам, предпочтения потребителей в выборе товара и услуги может носить ситуационный характер.

Например, покупательская модель поведения при покупке железнодорожного билета зависит от цели приобретения билета (служебная командировка или поездка в отпуск). Концепция **CRM** должна направлять взаимоотношения покупателей на путь взаимной выгоды и доходности. Проведение оценки клиентских взаимоотношений - это процесс, одновременно являющийся и контрольным инструментом для измерения этих взаимоотношений.

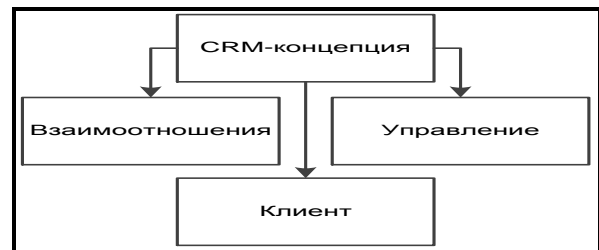


Рис. 1. Основные блоки концепции CRM

Блок «управление» подразумевает под собой воздействие **CRM**-концепции на корпоративную культуру и бизнес-процессы компании. Полученная информация о клиенте вносится в базу знаний организации, которая в свою очередь оказывает эффективное положительное воздействие на всю компанию. Процесс функционирования **CRM**-концепции в организации можно выразить блок-схемой, которая приведена на рис. 2.

Практическая реализация **CRM**-концепции в компании может быть осуществлена «ручным» методом, т.е. хранение и запись данных о клиентах на бумажном носителе и их последующая обработка исполнителем или «автоматизированным» при помощи вычислительной техники и использования программного обеспечения способом [3, с. 149].

«Ручной» вариант возможен, когда обороты компании малы, а количество постоянных и потенциальных клиентов – не более десяти. Однако в случае, если количество активных покупателей организации колеблется около десятков или сотен, а количество потенциальных покупателей составляет сотни или тысячи, то всеобщая реализация **CRM** концепции приведет к резкому увеличению объемов информации, с которыми работать без использования специализированных баз данных и техники станет невозможно. В этом случае компании необходима надежная информационная система, которая будет предоставлять постоянный доступ к информации каждому сотруднику о каждом контакте клиента с компанией. Данное программное обеспечение должно позволять компании выстраивать взаимовыгодные отношения с покупа-

телями путем объединения данных о процессах продаж и поддержки клиентов в единую базу.

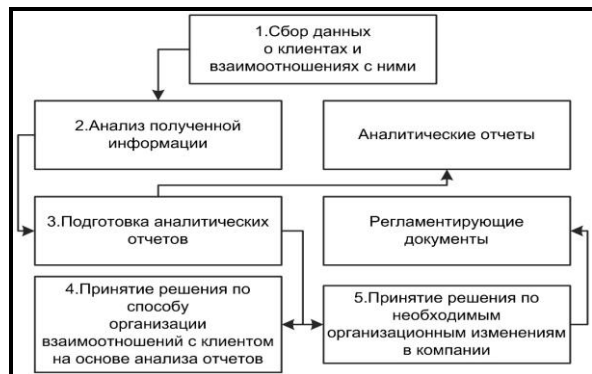


Рис. 2. Функционирование CRM-концепции в организации

Обычно при выборе автоматизированного варианта внедрения CRM-концепции большинство компаний используют внешние ресурсы и приобретают программное обеспечение на стороне. Однако если для большинства крупных компаний это объективная необходимость, то большинство мелких и средних компаний могут успешно использовать для внедрения CRM-концепции силы своих ИТ-специалистов и подручные средства автоматизации пакета Microsoft Office, такие как Microsoft Excel, Microsoft Access и др. Это позволит сократить первоначальные расходы на внедрение CRM-концепции до оптимального уровня, а в случае роста организации гибко перестроить систему на использование более серьезного программного обеспечения Microsoft SQL, Oracle и др.

Принципиальная схема построения информационной системы при автоматизированном варианте внедрения CRM-концепции приведена на рис. 3.

Одна из главных проблем при внедрении автоматизированного варианта CRM-концепции заключается в поддержании безопасности и целостности данных о покупателях. Организация, которая стремится к более эффективному взаимодействию с покупателем, должна собрать максимум информации о покупателе, должна обеспечить защиту этих данных, ведь отношение покупателя оценивается дорого.

Также существуют нормы гражданского, административного и уголовного права, которые могут быть применены к компании в случае несанкционированного распространения информации о покупателе.

Для предотвращения конфликтных ситуаций и / или минимизации их последствий компания при внедрении и использовании CRM-концепции должна придерживаться правил, которые включают в себя следующее:

- покупатель может отказаться от установления взаимоотношений подобного характера (т.е. предоставления информации, носящий личный характер). При этом необходимо понимать, что его ценность для компании не уменьшается;
- покупатель обязательно уведомляется о целях сбора информации о нем и последующем ее использовании;
- покупатель имеет возможность просматривать информацию о себе и корректировать (при этом не предоставляется доступ к внутренним процедурам компании – система рейтингов, комментарии контактных лиц и т.п.);

- до покупателя должны быть доведены стандарты защиты данных, а также предъявлены сертификаты соответствия стандартам безопасности экспертных организаций.



Рис. 3. Информационная система компании

При внедрении CRM-концепции в хозяйственную деятельность компании необходимо придерживаться следующих общепринятых принципов, которые позволят эффективно внедрить и использовать CRM-концепцию в хозяйственной деятельности компании.

Приведем перечень наиболее важных принципов.

Первое – вовлечение высшего руководства.

Практика показывает, что в тех случаях, когда высшее руководство принимало участие в разработке CRM-стратегий и внедрении их на предприятии, всегда были получены отличные результаты.

Второе – реструктуризация системы премирования сотрудников для продвижения CRM в компании. Если компания начинает использовать новую стратегию, необходимо изменить и подход к стимулированию сотрудников, иначе стратегия CRM останется только словами. При выплате сотрудникам премий в расчет должны приниматься такие факторы, как отзывы покупателей, уровень удовлетворенности покупателей качеством обслуживания.

Третье – концентрация на принципе длительной лояльности покупателя (life time value). Этот принцип является одним из важнейших основ CRM. Он подразумевает под собой длительное прогнозирование и выявление той части покупателей, которые смогут вернуть компании вложенные средства.

Четвертое – постоянное продвижение проектов. Для использования CRM недостаточно только желания компании использовать новую стратегию, обязательно требуется вовлечение покупателей, причем не какого-то процента от общего количества, а именно всех покупателей компании.

Пятое – обучение персонала, техническая поддержка, постоянное улучшение. Нужно помнить, что управление отношениями с покупателями – это постоянный и развивающийся процесс. Поэтому необходимо проводить обучение всех новых сотрудников, поступающих на работу. В тех случаях, когда для привлечения покупателей предполагается использовать CRM-механизмы, необходимо предоставлять им техническую поддержку, постоянно планировать и внедрять улучшения и изменения [4, с. 89].

Как показывает практика, эффект от внедрения **CRM**-концепции в хозяйственную деятельность компании выражается в следующем:

- повышается чувство удовлетворения у покупателя;
- становится обычной ситуация, когда, совершив покупку, покупатель обращается за новой покупкой снова;
- снижаются расходы на сопровождение продаж и дистрибуцию;
- повышается эффективность рекламной компании и специальных акций.

Для объективной стоимостной оценки эффективности внедрения **CRM**-концепции возможно использование концепции ценности покупателя. Основным смыслом концепции заключается в том, что покупатели должны быть оценены в соответствии с приносимым ими доходом в течение определенного периода (периода жизненного цикла их покупательской способности). Для расчетов ценности покупателя обычно используют формулы (1, 2):

$$ПД = Ц \times K \times C \times СД, \tag{1}$$

где **ПД** – «пожизненная» доходность покупателя;
Ц – средняя цена; **К** – количество покупок в год;
С – срок покупательской верности; **СД** – средняя рентабельность операций с покупателями.

Получив среднее значение «пожизненной» доходности покупателя, можно вывести критерий «пожизненной» ценности покупателя, вычтя из полученного значения расходы на привлечение нового покупателя и удержание его в сфере интересов компании с целью совершения повторных покупок:

$$ПЦ = ПД - P, \tag{2}$$

где **ПЦ** – «пожизненная» ценность покупателя;
ПД – «пожизненная» доходность покупателя;
P – расходы, связанные с привлечением покупателя.
 Эффект от внедрения **CRM**-концепции можно определить как разницу между «пожизненной» ценностью покупателя после внедрения **CRM**-концепции и до ее внедрения ($\Delta ПЦ$) см. формулу (2):

$$\Delta ПЦ = ПЦ_2 - ПЦ_1, \tag{3}$$

где **ПЦ₁** – «пожизненная» ценность покупателя до внедрения **CRM**-концепции;
ПЦ₂ – «пожизненная» ценность покупателя после внедрения **CRM**-концепции.

В заключение хотелось бы отметить, что эпоха верности компании своим покупателям в ответ на приверженность покупателя торговой марке явилась приметой нового тысячелетия и стала причиной появления концепции **CRM**. Изменения на локальных и мировых рынках делают необходимым учет все более новых требований и предпочтений покупателей. Поэтому необходимая для разработки продуктов и услуг информация о потребителе, пополняется с каждым днем все более новыми характеристиками. При этом компания в отношении по привлечению и удовлетворению потребностей покупателей должна действовать все быстрее и изобретательнее, чем это было ранее. Компания, которая не сможет гибко подстроиться под существующие условия внешней среды либо уйдет с рынка, либо обречена на прозябание. В этих условиях использование **CRM**-концепции для любой организации становится не роскошью, а реальной необходимостью,

позволяющей компании адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Литература

1. Гринберг П. CRM со скоростью света [Текст] / П. Гринберг. – М. : Бизнес XXI века, 2006. – 530 с.
2. Курилова А.А. Определение стратегических целевых ориентиров предприятий автомобильной промышленности [Текст] / А.А. Курилова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – №20. – С. 52-63.
3. Курилов К.Ю. Финансовый механизм, его содержание и основные компоненты [Текст] / К.Ю. Курилов // Вестн. Волжского ун-та им. В.Н. Татищева. – 2011. – №24. – С. 146-152.
4. Курилов К.Ю. Формирование долгосрочного прогноза развития мировой автомобильной промышленности на основе фундаментальных факторов [Текст] / К.Ю. Курилов // Корпоративные финансы. – 2012. – №2. – С. 80-94.
5. Молино П. Технологии CRM [Текст] / П. Молино. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
6. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента [Текст] / Э. Пейн. – М. : Гревцов Паблишер, 2007 – 384 с.

Ключевые слова

CRM; бизнес-стратегия; длительная лояльность клиента; директ-мэйл; бренд; жизненный цикл.

Курилов Кирилл Юрьевич

Курилова Анастасия Александровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность выбранной темы. Изменения, произошедшие на рынке за последние десятилетия, – усиление конкуренции, увеличение количества товаров и услуг, рост издержек на хранение и транспортировку продукции – заставили современные компании использовать новые способы для удержания конкурентного преимущества и увеличения доходов. Именно поэтому многие компании на рынке стараются всеми способами привлекать новых клиентов и удерживать имеющихся, устанавливая долгосрочные, успешные отношения. Проблема заключается в том, что в последнее время увеличилось количество клиентских потребностей, покупателям требуется более персонализированный сервис, товары и услуга, адаптированные под их потребности.

Решение этой проблемы, т.е. создание долгосрочных отношений с клиентами, учет их потребностей и предоставление им необходимого сервиса нашло отражение в новой концепции управления customer relationship management (**CRM**, управление взаимоотношениями с клиентами), бизнес-стратегии. Данная концепция используется многими компаниями для управления отношениями с клиентами.

К факторам, определяющим использование данной концепции в хозяйственной деятельности предприятия относится следующее.

1. Привлечение клиента обходится на порядок дороже, чем удержание существующего.
2. Для осуществления эффективных продаж компании приходится иметь дело с все большим количеством потенциальных покупателей продукции.
3. Важность существующего клиента для деятельности компании.

Актуальность работы состоит в том, что концепция **CRM** превращает опыт общения с клиентом в часть непрерывных взаимоотношений с ним. Это позволяет обеспечить гармоничное сочетание формального подхода и индивидуального отношения к каждому клиенту.

Степень разработки темы. По результатам оценки существующих подходов к формированию системы управления взаимоотношениями с клиентами были сформулированы предложения для промышленного предприятия автомобильной отрасли.

Научная новизна. К научной новизне следует отнести предложения по внедрению системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Полнота раскрытия проблемы. Проблема внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами рассмотрена с оригинальной точки зрения. Заслуживают внимания предложения авторов по внедрению системы CRM в хозяйственную деятельность российских автомобилестроительных предприятий. Выводы и предложения, изложенные в работе, актуальны.

Результаты теоретико-практической апробации. Сформулированы предложения по внедрению системы CRM в хозяйственную деятельность российских автомобилестроительных предприятий. Предложен алгоритм внедрения системы CRM.

Наличие четких выводов. В работе присутствуют четко мотивированные и обоснованные выводы, полученные на основе передовых подходов к формированию системы CRM в крупных промышленных организациях.

Использование теоретико-методологического и информационного базиса исследования. В качестве теоретико-методологического базиса исследования были использованы работы Молино П., Гринберга П., Пейна Э. и других авторов.

Качество оформления работы. Работа представляет собой целостное завершённое исследование с четкой логикой и обоснования выводов. Полученные результаты подтверждены обоснованными выводами и не противоречат существующей методологии исследования.

Недостатки, имеющиеся в работе. Автору следовало бы провести практическую апробацию внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами в хозяйственную деятельность крупной компании.

Вывод о возможности допуска рукописи к публикации. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к открытой публикации.

Аюпов А.А., д.э.н., профессор кафедры ценных бумаг, биржевого дела и страхования Казанского (Приволжского) федерального университета