

**«CRM по – русски: проблемы внедрения  
и перспективы развития в условиях  
усиления конкуренции»**

**Подготовила аспирантка МЭСИ (08.00.05):**

**Решетько Наталья**

**Научный руководитель: профессор, д.э.н.**

**Кузнецов В.И.**

**профессор, д.**

# Вопросы к обсуждению:



1. CRM как таковой: аргументы «за».
2. Основные проблемы внедрения CRM на российских предприятиях
3. Информационные системы класса CRM в России
  - иностранные вендоры
  - отечественные разработчики
4. Советы экспертов по внедрению и эффективному использованию CRM
5. Перспективы развития CRM в условиях усиления конкуренции

# 1. CRM как таковой: аргументы «за»

## Аббревиатура CRM

расшифровывается как Customer Relationships Management,

**дословно — управление взаимоотношениями с заказчиками, клиентами компании.**

**По своей сути, CRM-система — не что иное, как стратегия управления отношениями с клиентами.**

**Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)- современное направление в сфере автоматизации корпоративного управления, это:**

**совокупность идеологии (в большей степени) и инструментария для управления отношениями с клиентом, позволяющая успешно реализовать общую стратегию развития предприятия.**

**Необходимость разработки и внедрения CRM-систем как таковых возникла непосредственно из требований рынка — постоянно возрастающая конкуренция, жесткая борьба за каждого потенциального клиента, растущие запросы заказчика (в большой степени — и к качеству обслуживания со стороны поставщика услуг) — эти и многие другие факторы привели к созданию клиентоориентированной стратегии ведения бизнеса.**

# Веским аргументом «за» CRM выступает

Статистика, которая уже стала банальной...

## Почему CRM?

- Большинство компаний теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.
- В большинстве финансовых компаний привлечение нового клиента обходится от 7 до 10 раз дороже, чем удержание существующего.
- Увеличение процента удержания прибыльных клиентов на 5% увеличивает прибыль от 25 до 125%.
- Около 50% существующих клиентов не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.
- В среднем организация контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год с потенциальным.



# Главные функциональные преимущества CRM:

1. Внедрение CRM *позволяет избежать ситуации кроссмаркетинга*, при которой работа нескольких менеджеров «пересекается» на одном клиенте, что с большой долей вероятности приводит к его потере.

2. Во-вторых, *клиентская база перестает быть «привязанной» к конкретным менеджерам* и снижается риск потери контактов после их ухода из компании. При этом система создает оптимальную среду работы для менеджеров, которые получают полную информацию о статусе и эффективности работы с каждым клиентом.



### **3. Решения класса CRM *корректирует операционные процессы компаний* по следующим направлениям:**

- **доступ к информации, поступающей из филиалов и других подразделений,**
- **доступ к общей базе, находясь вне офиса;**
- **предоставление клиентам больше дополнительных сервисов, обеспечение их активного участия в процессе формирования предложений.**

4. Механизмы, направленные на оптимизацию бизнес-процессов на всех уровнях работы **конкретной** организации, работающим с предоставляют сотрудникам, непосредственно клиентами, *возможность занесения всей клиентской информации в единый портфель.*

**На основе собранной информации менеджеры  
вырабатывают политику компании  
в отношении каждого клиента и продукта.**

**5. Помимо оптимизации процесса продаж  
и предоставления дополнительных услуг,  
решение класса **CRM** *ориентировано также  
на выявление наиболее прибыльных  
продуктов компании.***

Однако, существует и ряд препятствий по пути реализации CRM –проектов в России, *выступающих аргументами «ПРОТИВ»*

## 2. Основные проблемы внедрения CRM на российских предприятиях

Опыт реализованных проектов показал, что *следующие факторы стали причинами отказа от внедрения CRM-проектов:*

# Препятствия на пути



- *Отсутствие внутреннего спроса*

Непосредственные бизнес-пользователи не заинтересованы в решении задач CRM по тем или иным причинам, отсутствуют бизнес-спонсоры проекта.

- *Финансовые ограничения*

В бюджете нет средств на CRM. Финансовое руководство считает эти расходы неоправданными, предлагаемые решения выходят за рамки финансовых ожиданий

- *Корпоративные ограничения*

Существующие корпоративные стандарты не подразумевают использования CRM или не подходят для существующих задач

- *Боязнь неудачи*

Предыдущие внедрения систем, таких как ERP, привели к неудаче и разочарованию руководства в эффективности ИТ при огромных затратах времени и средств

- *Нежелание принимать ответственность*

Руководители / подчиненные не желают принимать решения, которые могут негативно сказаться на их карьере – из-за этого любые инновационные идеи буксуют



- *К основным препятствиям по реализации CRM – проектов в России следует также добавить следующие общеэкономические проблемы и проблемы научного характера:*
  - Наличие серьезной доли «откатных» CRM – проектов в России, что девальвирует саму идею информационных технологий как инструмента повышения эффективности бизнеса
  - Недостаточность знаний и наработок в этой области
  - Неумение использовать лучший западный опыт
  - Ощутимый дефицит CRM - профессионалов

## *Кроме того, существуют следующие риски:*

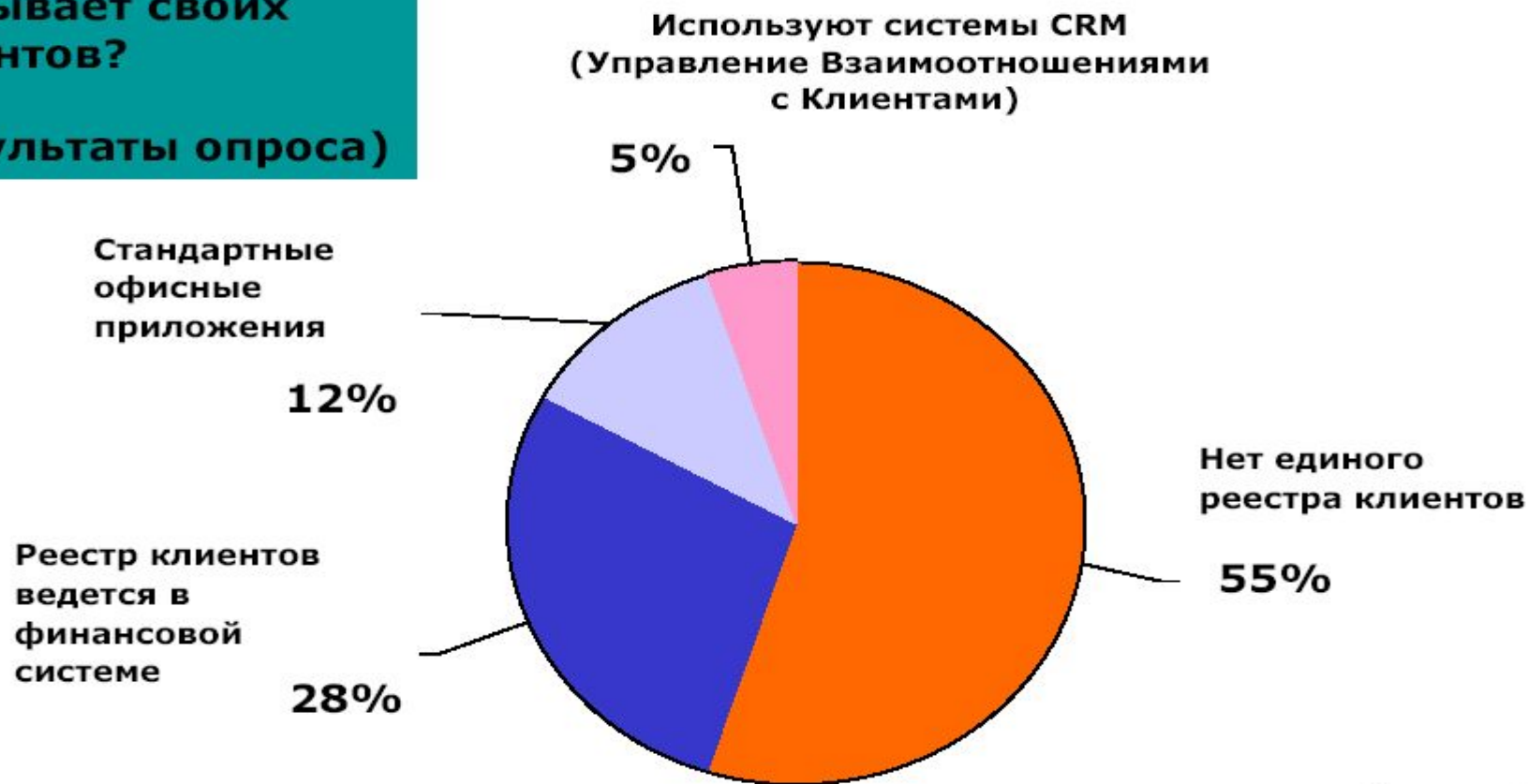
- Финансовый
- Политический
- Экономический
- Неверного выбора пакетов ПО
- Неверного подхода к внедрению
- Форс-мажорные риски и другие неблагоприятные обстоятельства

# И ПОЭТОМУ...

## Управление знаниями о клиентах в России

Как компания  
учитывает своих  
клиентов?

(результаты опроса)



Источник: ITData

# Основными сценариями принятия решения о внедрении CRM в России являются:

## ➤ Кризисный

- Основной фактор – возникновение кризисной ситуации: ушел менеджер и «увел» клиентов, потеря бизнеса из-за низкой квалификации сотрудников, резкий всплеск конкурентной борьбы, низкая собираемость долгов
- Основная потребность – контроль за информацией, систематизация деятельности сотрудников

## ➤ **Развивающий**

- Основной фактор – бурное развитие бизнеса (или потребность в развитии), которое невозможно осуществлять «по старинке»
- Основная потребность – автоматизация рутинных операций, контроль эффективности, сбор и передача знаний

## ➤ **Статусный**

- Основной фактор – необходимость CRM определяется внешними факторами – корпоративный стандарт, который необходимо осуществить, увеличение инвестиционной привлекательности бизнеса за счет консолидации клиентской базы
- Основная потребность – реализация условий, налагаемых внешними факторами (руководством, инвесторами и т.д.)

### 3. Информационные системы класса CRM в России

Информационными системами, обеспечивающими *эффективную ориентацию на рынок*, в настоящий момент являются такие иностранные и отечественные системы класса CRM, которые направлены на создание обширной базы «верных» клиентов, которая в дальнейшем и является долгосрочным конкурентным преимуществом предприятия - заказчика.

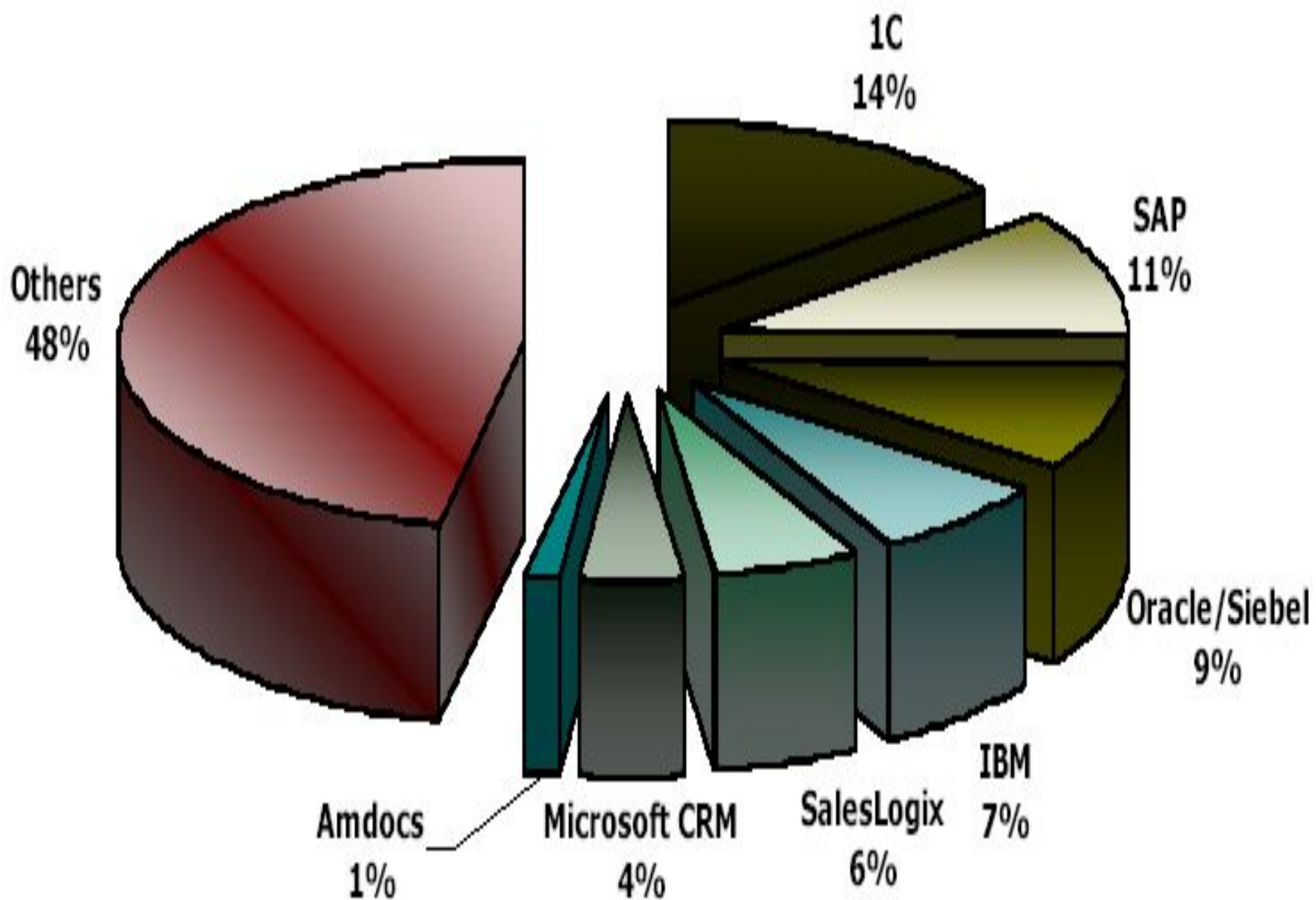
Такие системы появились лишь в середине 90-х годов и находятся в стадии развития, поэтому на российском рынке они представлены гораздо в меньшей степени, чем системы ERP (enterprise resource planning — планирование ресурсов предприятия, **обеспечивающее производственную эффективность предприятия**).

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

- ***Наличие единого хранилища информации***, в которое мгновенно помещаются и из которого мгновенно оказываются доступны все сведения о всех случаях взаимодействия с клиентами.
- ***Синхронизированность 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 нем.
- ***Постоянный анализ собранной информации о клиентах и принятие соответствующих организационных решений***



Среди фирм – разработчиков CRM – систем, присутствующих на отечественном рынке следует отметить:



*Доли вендоров на рынке в 2005.  
Source: J'son & Partners. Industry data*

# Отечественное творчество

Первые отечественные разработки – 2002 г.; претендуют сегодня на рынок SMB/ цены низки. Успеха добились команды, сконцентрировавшиеся исключительно на CRM – разработках

- **Terrasoft**

Правильная маркетинговая политика (Интернет, Партнерская сеть)

Покупаемый продукт, несмотря на ограничения и огрехи первых версий

Рекомендуется для малых компаний и локальных решений (уровень подразделений) в среднем бизнесе

- **WinPeak**

Привлекательный интерфейс, ограниченный функционал, умеренно известен. Нишевой игрок в сегменте малого бизнеса

- **SalesExpert**

Первая наша система управления продажами. Для малого бизнеса и отделов продаж средних компаний

- **Прочие**

Отечественные вендоры ПО бухгалтерии и ERP (1С, Галактика, Парус и др.) включили CRM – модули в свои пакеты. Рекомендованы текущим пользователям этих систем, с минимумом потребностей собственно в CRM.

## 4. Советы экспертов по внедрению и эффективному использованию CRM

Прежде чем принять решение о внедрении CRM – проекта на предприятии, высшее руководство должно предельно четко ответить на следующий ряд вопросов:

- **Зачем** предприятию нужна CRM – система

- **Являются ли бизнес – процессы на предприятии и корпоративный дух сотрудников (по меньшей мере тех, кто так или иначе связан с клиентской работой) в достаточной степени удовлетворительными для внедрения CRM – системы как идеологии и инструментария построения отношений с клиентом**

- ***Кто будет ключевым пользователем новой системы***
- ***Каковы реальные планы и масштабы инвестиций в CRM – проект, сроки внедрения и прогнозируемые сроки окупаемости с учетом мирового, и особенно, российского опыта на рынках ИТ.***

# Баланс интересов

Сколько шапок можно сшить из одной овчинки?



Источник: Siebel eRoadmap

- Любой проект в области ИТ – это компромисс между несколькими противоречивыми интересами, такими как:
  - Функциональность (желание пользователей получить все необходимые им функции)
  - Сроки (необходимость запустить систему как можно скорее)
  - Бюджет проекта (финансовые ограничения)
  - Риски проекта (возможное разочарование результатами или даже потеря инвестиций)
- Управление проектом – умение постоянно балансировать между существующими интересами, чтобы каждый получил заслуженный приоритет
- Умение соблюсти баланс этих интересов – основной навык, необходимый руководителю проекта внедрения CRM для обеспечения своего личного и корпоративного успеха.

# Для соблюдения данного баланса, эксперты советуют проработать следующий перечень вопросов:

- *Какое CRM – решение*, представленное на рынке, наиболее полно отвечает требованиям и возможностям предприятия
- *Какой системный интегратор* будет заниматься ведением проекта. Может, на предприятии есть свой отдел разработки ПО, и ему выгоднее всего разработать CRM – систему непосредственно «под себя»?



- *Кто будет отвечать* за внедрение CRM на предприятии?
- *Как будет проходить интеграция CRM* – решения с ПО предприятия?
- *Как будет формироваться обучение* персонала?

В качестве стратегии по разработке CRM – проекта **можно использовать следующий алгоритм:**

# 1. Выберите цель

+ Позитивное влияние

- Негативное влияние

## Бизнес цели

Увеличить клиентскую базу

Увеличить доходы от текущих клиентов

Снизить отток ценных клиентов

Удалить неприбыльных клиентов

Снизить издержки на обслуживание

## Рычаги

# 2. Выберите наиболее влиятельный рычаг

Удержание клиентов

Кросс-продажи

Удовлетв. клиентов

Эффективность каналов

+

++

+

+

++

+

++

N/A

N/A

N/A

-

-

# 3. Стройте работу вокруг индикаторов эффективности с наибольшей экономической отдачей

## Индикаторы эффективности кросс-продаж

### Количество перекрестных продаж

- Стоимость инфраструктуры
- Стоимость возврата клиента
- Стоимость контакта
- Всего контактов
- Ценность предложений

## Деятельность, требующая увеличения эффективности

- Ориентация на прибыльных клиентов
- Способность доводить контакты до продажи
- Удобство для обратной связи
- Доставка предложений
- Презентация предложений
- Привлекательность предложений

# Как провалить любой CRM – проект?

1. Исключить интересы рядовых сотрудников (продавцы, операторы контакт – центра, сервисные специалисты) из списка приоритетных задач
2. Мечтать, а не планировать
3. Доверять технологиям
4. Верить до конца, что консультанты и специалисты по внедрению способны решить ваши проблемы
5. Относится к проекту как к рутинной технологической задаче

Вы можете в результате получить хорошую систему контроля, отчетности, учета, информации... Но не CRM.

## Помните, что:

- 1. Надо четко понимать чего вы хотите.** Если Вам нужно всего лишь электронную записную книжку - купите ее и не переплачивайте за полнофункциональную CRM-систему.
- 2. Если у вас есть сомнения в хорошем знании рынка CRM-систем,** обратитесь к независимой консалтинговой компании, которая поможет сформулировать критерии выбора системы и провести реальный тендер.

3. Если так получилось, что CRM-систему вы все же купили - не **ограничивайтесь использованием ее только для фиксации адресов клиентов** - шурупы можно использовать как гвозди, но это не лучшее, что с ними можно сделать.
4. Не думайте, что **инсталлировав программу себе на компьютеры, вы ее уже внедрили** - большая часть работы еще впереди.

## **5. Уточняя описание маркетинговых процедур в CRM-системе не впадайте ни в одну из двух крайностей:**

- а) не пытайтесь описать все те запутанные и не всегда эффективные процедуры, которые практикуются в вашей компании в сфере маркетинга, без изменений - их будет полезно оптимизировать по ходу внедрения;
- б) не пытайтесь настраивать CRM-систему по свежему переводу американского или даже российского учебника маркетинга - вы скоро выясните, что они сложно соотносятся с реальностью вообще, а хуже всего - с реальной практикой вашей компании.

**6. Не думайте, что хорошо настроенная CRM-система сможет заменить хорошо организованную маркетинговую кампанию.**  
Система поможет Вам провести кампанию более эффективно, а также извлечь из нее уроки на будущее.

## **5. Перспективы развития CRM в условиях усиления конкуренции**

**Внедрение CRM – системы на предприятии – весьма долгий и очень трудоемкий процесс.**

Большинство компаний даже не представляют, с какими трудностями им придется столкнуться при его реализации.



Однако, устанавливать CRM рано или поздно все равно придется.

Постоянно меняющаяся конъюнктура рынка, выход на него новых фирм-конкурентов, ужесточение методов конкурентной борьбы *ставят перед предприятием*, не обладающим монополией на рынке, вопрос об удержании клиента, сродный в данном случае с *вопросом о выживании фирмы*, как таковой.

*Так, 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, автоматически делая невыполнимыми все стратегические планы предприятия, а в иных случаях ведя его к банкротству.

В условиях лавинообразного роста информации, которую стало возможно хранить и обрабатывать, только крайне неграмотные управленцы могут пройти мимо того, чтобы **осуществить грамотную селекцию клиентов в выбранном секторе рынка для их обслуживания в нужное время и в нужном месте** с целью обеспечения дальнейшего существования и процветания своей компании.

В связи со всем вышесказанным, **CRM**  
– технологии в ближайшем  
будущем будут активно  
развиваться, внедряться и  
совершенствоваться вопреки  
сложившимся трудностям и  
проблемам, постепенно решая и  
преодолевая их.

## **Этот процесс будет сопровождаться**

выходом на рынок новых и развитием существующих отечественных фирм-вендоров, активным внедрением передовых знаний и наработок в этой области, «выращиванием» своих специалистов, активным использованием интернет – порталов и электронной коммерции в данном направлении, а также различных способов страхования и минимизации рисков, разработкой новых подходов, ориентированных на потребности клиентов, направленных на обеспечение гибкости и своевременности архитектуры внедряемого решения.

**Благодарю всех  
присутствующих за**

**внимание!  
Благодарю всех**

**Буду рада выслушать  
все Ваши вопросы!**

**Буду рада выслушать все  
Ваши вопросы!**