

## Роль концепции управления взаимоотношениями с клиентами в определении корпоративной стратегии зарубежных компаний в условиях мирового кризиса

© 2010 М.А. Крючкова

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

E-mail: marina\_msu@mail.ru

В статье рассматривается процесс разработки корпоративных стратегий. Особое внимание уделяется необходимости комплексного подхода к внедрению концепции управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Автор подробно исследует причины неудачных внедрений CRM-систем.

*Ключевые слова:* управление взаимоотношениями с клиентами, концепция CRM, CRM-система, функции CRM, корпоративная стратегия, декомпозиция стратегии, КПЭ (KPI), система сбалансированных показателей (BSC).

Мировой экономический кризис 2008-2009 гг., затронувший как развитые, так и развивающиеся страны, в том числе и Россию, не только вскрыл серьезные макроэкономические проблемы, но и указал на неэффективность большинства реализуемых конкурентных стратегий на уровне компаний. Рыночные стратегии, основанные на стремительной экспансии на новые рынки (за счет получения легкого доступа к дешевым финансовым ресурсам и привлечения новых клиентов), исчерпали свои конкурентные преимущества. Масштабные сокращения издержек, особенно коснувшиеся маркетинговых статей бюджета, еще более усложнили возможности реализации данных стратегий, выявив необходимость поиска новых путей развития, одним из которых выступает использование внутреннего потенциала компании, т.е. построение эффективной системы управления имеющейся клиентской базой.

Концепция управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), активно разрабатываемая научным и бизнес-сообществами с 1990-х гг., изменила фокус необходимых управленческих решений компании с продукта на клиента, тем самым поставив перед бизнесом задачи по максимизации прибыли, приносимой каждым имеющимся клиентом, и формированию лояльности.

В целом выделяют четыре основных конкурентных преимущества, получаемых компаниями, внедрившими CRM-подход<sup>1</sup>:

- 1) увеличение доходов в расчете на потребителя;
- 2) снижение операционных издержек компании в расчете на 1 потребителя;
- 3) приобретение мощного инструмента продвижения компании - личных рекомендаций постоянных клиентов;

4) создание возможностей для установления более высокой ценовой надбавки для постоянных клиентов (в связи с более высокой потребительской ценностью предлагаемого продукта для клиента).

Таким образом, основной задачей CRM-концепции является создание условий для удержания прибыльных клиентов компании посредством предоставления им оптимального набора товаров (услуг, дополнительных сервисов) и стимулирования повторных покупок. Несмотря на это, начало XXI в. ознаменовалось сильной волной критики концепции CRM со стороны компаний, пытающихся внедрить CRM-подход на практике.

Негативные отзывы, в основном, были связаны с необоснованно завышенными ожиданиями, активно поддерживаемыми консалтинговыми компаниями, в отношении результатов внедрения так называемых коробочных CRM-решений - готовых программных продуктов, призванных автоматизировать работу компании с клиентом. Данные "внедрения", как правило, заканчивались установкой на компьютеры сотрудников CRM-программы и настоятельными требованиями руководства по систематическому внесению информации в базу данных. При этом большинство компаний по результатам тестового использования CRM-программ приходило к осознанию необходимости реформирования всего бизнеса путем полной перестройки бизнес-процессов в области продаж, маркетинга, логистики, управления персоналом, а иногда даже производства, но, несмотря на это, принимали решение "оставить все как есть", пользуясь CRM-программой как удобной базой данных и в лучшем случае формируя на ее основе отчеты для руководства.

Результатом данного подхода стало появление в различных, в том числе и специализиро-

ванных источниках, статей и высказываний о том, что “69% проектов CRM почти не оказали влияния на эффективность продаж”, “60% проектов CRM окончатся провалом”<sup>2</sup> и т.п. При этом, согласно опросу агентства T.H.G. Sales Automation, более 42% компаний в мире в той или иной степени используют CRM-системы. По данным компании Gartner, мировой рынок CRM-технологий и сопутствующих услуг в 2008 г. составил около 9 млрд. долл., и даже кризисный 2009 г. по предварительным оценкам обеспечил его прирост на 7% (в 2008 г. составил 10%).

В странах СНГ и России рынок CRM-решений показывает более скромные результаты как в относительном, так и в абсолютном выражении - в 2008 г. рынок составил около 100 млн. долл., прирост в 2009 г. - около 1% (до кризиса рынок ежегодно удваивался)<sup>3</sup>.

Таким образом, несмотря на критику и экономический кризис, концепция управления взаимоотношениями с клиентом востребована бизнесом, так как, по сути, является основным путем вывода компании из зоны “финансовой турбулентности”. В свою очередь, период “ограниченного использования CRM” позволил компаниям накопить значительный массив данных о клиентах, необходимый для разработки стратегии компании, актуальной в существующих рыночных условиях, и значительно сократить расходы при полноценной реализации CRM-подхода на базе уже приобретенных технологий, возможно, с их частичной доработкой.

Остановимся на возможностях CRM-систем подробнее, но предварительно рассмотрим цикл взаимодействия клиента и компании (см. рисунок).

Процесс взаимодействия клиента и компании носит постоянный характер и основывается на накопленном прошлом опыте. С одной стороны, каждый контакт клиента с компанией является проверкой клиентом правильности своего выбора, и при условии, что подтверждение получено, взаимодействие продолжается. С другой стороны, компанией также накапливается опыт сотрудничества с каждым конкретным клиентом (сохраняя историю контактов и анализируя ее), что в свою очередь позволяет ей более рационально принимать решения о целесообразности продолжения отношений с клиентом и о разработке дальнейшего плана действий.

Исходя из рассмотренного процесса взаимодействия, можно назвать две основные задачи CRM-технологии<sup>4</sup>: обеспечение сбора, хранения и обработки информации о клиентах с представлением возможности ее анализа и формирования стратегии поведения компании с конкретным клиентом или их группами (аналитические системы), оперативный доступ сотрудников к собранным данным (оперативные системы). На этом функциональность CRM-систем не ограничивается: автоматизация бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании клиентов (на базе интерактивных средств связи; технологий массовой персонализации или цифровой конфигурации товаров (услуг) из заранее заготовленных модулей) - одна из основных задач CRM-системы.

В целом, для описания функций CRM можно использовать классификацию, предложенную Бартоном Голденбергом (основные функции)<sup>5</sup>:

- функциональность продаж - управление контактами; работа с клиентами, включая все ак-



Рис. Процесс взаимодействия компании и клиента

Источник. Гринберг П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет: пер. с англ. СПб., 2006. С. 53.

тивности, связанные с клиентом; ввод заказов от клиентов; создание коммерческих предложений;

- функциональность управления продажами - анализ “каналов продаж”, прогнозирование, анализ цикла продаж, региональный анализ, запланированная и произвольная отчетность, управление последовательными процессами через все каналы работы с клиентами;

- функциональность поддержки и обслуживания клиентов - регистрация обращений, переадресация обращений, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность, управление решением проблем, информация по заказам, управление гарантийным/контрактным обслуживанием;

- функциональность маркетинга - управление маркетинговыми кампаниями, управление потенциальными сделками, маркетинговая энциклопедия (полная информация о продуктах и услугах компании), интегрированная с Интернетом, конфигуратор продукции, сегментация клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов;

- функциональность для высшего руководства - расширенная и легкая в использовании отчетность;

- функциональность синхронизации данных - синхронизация с мобильными пользователями и многочисленными портативными устройствами, синхронизация внутри компании с другими базами данных и серверами приложений.

Итак, CRM-концепция охватывает значительную часть вопросов и задач, касающихся взаимоотношений компании с существующими клиентами, однако ее нельзя рассматривать в отрыве от общей стратегии развития компании. Речь не обязательно идет об автоматизации всех бизнес-процессов компании, т.е. о внедрении полноценной ERP-системы<sup>6</sup>, а о многофакторном анализе деятельности компании при формировании стратегии.

Рассмотрим этапы работы по подготовке корпоративной стратегии, в том числе и ее составной части - стратегии в области управления взаимоотношениями с клиентами.

#### **1-й этап. Анализ внешнего окружения и внутренней среды компании**

Формирование статистически значимой выборки и определение методики анализа маркетинговой информации является важным аспектом разработки стратегии. Данному вопросу посвящено множество специализированных статей и книг (например, Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дей “Маркетинговые исследования”,<sup>7</sup> Л. Иванов “Исследование рынка собственными силами”<sup>8</sup>,

П. Хейг, Н. Хейг, К.-Э. Морган “Маркетинговые исследования на практике. Основные методы исследования рынка”<sup>9</sup>), поэтому фокусироваться на нем в рамках статьи не стоит. При этом отметим, что база данных о клиентах (чем, к сожалению, закончилось большинство внедрений CRM) является отличным источником информации о профиле существующего клиента компании. Результатом данных исследований должно стать формирование четкого видения ключевых компетенций компании и перечня ее основных проблем.

#### **2-й этап. Определение вектора развития компании в будущем (стратегических целей) и разработка плана их достижения (задачи и тактические цели)**

На данном этапе необходимо принять решение об экономической эффективности перехода компании к клиентоориентированному подходу, т.е. о целесообразности перестройки большинства бизнес-процессов компании, так как меняется суть деятельности компании - не продажа производимых продуктов /услуг любым клиентам, а формирование оптимального предложения товаров/услуг для удовлетворения потребностей конкретного клиента (кастомизация). Для конкретных компаний полная адаптация товаров/услуг под потребности клиента не всегда возможна в силу специфики продукта/услуги или финансовой целесообразности, но вопрос эффективного управления существующей клиентской базой является актуальным в любом виде бизнеса. Необходимо еще раз подчеркнуть, что решение о переходе к клиентоориентированному подходу должно быть следствием единой корпоративной стратегии, так как затрагивает многие бизнес-процессы компании, не только связанные с общением с клиентом. В противном случае результат внедрения будет минимальным, а возможно, и отрицательным.

#### **3-й этап. Декомпозиция корпоративной стратегии (разложение стратегии на элементы)**

Наиболее часто используемые подходы к анализу - декомпозиция стратегии по функциональному и ресурсному признакам (возможны и другие варианты декомпозиции - по жизненному циклу, по физическому процессу, по конечным продуктам, и т.д.).

При функциональной декомпозиции стратегии основным критерием разбиения служит общность функций, выполняемых элементами системы. Данные стратегии призваны регулировать деятельность той или иной функциональной службы с целью обеспечения эффективной реализации единой корпоративной стратегии. Как правило, выделяют следующие функциональные

стратегии: маркетинговую (включая клиентскую), технологическую (в том числе ИТ и НИОКР) и производственную (в зависимости от специфики бизнеса возможно выделение дополнительных стратегий). В классическом понимании CRM-стратегия является составной частью маркетинговой (в области взаимодействия с существующими клиентами) и технологической функциональных стратегий (ИТ-платформа для внедрения CRM-программы).

При декомпозиции по ресурсному признаку выделяются типы ресурсов, потребляемых системой (время, материалы, финансы, кадры, информация). Для всестороннего анализа стратегии целесообразно использовать несколько оснований для декомпозиции, что позволяет оценить возможности реализации стратегии с различных сторон и, что важно, избежать разрыва бизнес-процессов, в которых задействованы несколько функциональных систем и значительное число ресурсов.

Для определения ключевых точек процесса (основных стратегических инициатив) и выявления их взаимосвязей удобно использовать такой инструмент, как стратегическая карта, в основе которой лежит методология системы сбалансированных показателей, предложенная Нортон и Капланом<sup>10</sup> (Balanced Scorecard - BSC). BSC предполагает группировку стратегических инициатив по следующим критериям: финансы (мнение акционеров), клиенты (мнение клиентов), внутренние бизнес-процессы (изменение процедур), обучение и развитие (поддержка способности изменяться и совершенствоваться). Систематизация данных позволяет ответить на вопрос поддержки заявленных стратегических инициатив ключевых целей компании.

Также важным вопросом является необходимая степень детализации стратегии (или степень декомпозиции). Решение об уровне детализации стратегии остается за руководством компании, но, как правило, декомпозиция останавливается при условии, что понятны ресурсы и процессы, обеспечивающие достижение стратегических целей компании, и возможно определить ответственных за выполнение поставленных задач.

Целесообразно рассмотреть схематический пример декомпозиции маркетинговых функциональных стратегий, точнее, существенной ее части - стратегии управления взаимоотношениями с существующими клиентами.

Исходя из оценки рынка и компании финансовой целью, поставленной в рамках корпоративной стратегии, является рост выручки на 10%. Достижение данной цели возможно двумя

путями: привлечение новых клиентов (в сложившихся рыночных условиях возможности привлечения без значительных маркетинговых расходов сильно ограничены - прогноз роста доходов за счет новых клиентов не более 2%) и активизация работы по существующей клиентской базе.

1. Фиксируем целевой показатель по задаче "активизация работы по существующей клиентской базе" - рост доходов компании на 8%.

2. Определяем основные стратегические инициативы, нацеленные на достижение поставленной задачи, и выявляем причинно-следственные связи между ними. Примером стратегических инициатив, направленных на реализацию поставленной задачи, могут служить:

- блок "клиенты" - организация оперативной поддержки клиентов на базе web-сайта компании и подготовка пакетных предложений клиенту;

- блок "внутренние бизнес-процессы" - оптимизация существующего процесса обработки заявки клиента, реорганизация отдела продаж, внедрение CRM-программы;

- блок "обучение и развитие" - программа тренингов для торгового персонала по продуктам и методикам эффективных продаж и т.д.

Данная декомпозиция позволяет отследить основные бизнес-процессы, оказывающие непосредственное влияние на результаты реализации стратегии управления взаимоотношениями с существующими клиентами, в том числе процессы, выходящие за рамки маркетинговой функциональной стратегии (например, реорганизация отдела продаж), и определить необходимость (финансовую и рыночную целесообразность) внедрения CRM-систем для достижения стратегических целей, поставленных перед компанией.

#### **4-й этап. Контроль исполнения стратегий**

Основным инструментом в рамках данного этапа является планирование задач (определение временных рамок при необходимости фиксации промежуточных контрольных точек проекта), закрепление ответственных и формирование ключевых показателей эффективности (КПЭ) каждого сотрудника по каждой стратегической инициативе.

Правильно сформулированная система мотивации персонала, ориентированная на результат, является важным этапом на пути реализации стратегии. Основными условиями формирования работоспособной системы мотивации выступают:

- каскадирование КПЭ (показатели эффективности деятельности руководителя, кроме собственных, включают агрегированные КПЭ подчиненных);



- непротиворечивость КПЭ (достижение сотрудником одних КПЭ не должно автоматически привести к недостижению остальных КПЭ);
- наличие инструментов для реализации своих КПЭ (например, нельзя рядовому продавцу ставить задачу достижения определенного уровня рентабельности бизнеса, так как он может влиять только на доходную составляющую данного показателя, расходы находятся в ведении других подразделений);
- достижимость КПЭ.

Результатом данных действий становится формирование единой корпоративной стратегии, поддержанной необходимыми и “оцифрованными” стратегическими инициативами (в том числе и в области взаимодействия с существующими клиентами) и мотивированными на результат сотрудниками.

Таким образом, с одной стороны, CRM как технология не требует интеграции с другими функциональными стратегиями компании и может рассматриваться как самодостаточная, с другой стороны, максимальный эффект достигается при внедрении CRM-идеологии ведения бизнеса, что возможно только при реализации системного подхода в работе с клиентами. Большинство международных компаний пошли по второму более сложному пути - пути внедрения CRM-идеологии и перестройки всех внутренних бизнес-процессов для фокусировки на клиенте. Яркими примерами данного подхода являются: интернет-магазин “Амазон” (Amazon.com), авиакомпания “Американ Эйрлайнс” (American Airlines) и многие другие. Опыт многих российских компаний, внедривших только CRM-программы, но пока не решившихся на изменение парадигмы развития бизнеса (переход к клиентоориентированному походу), показывает низ-

кую эффективность, поэтому требует более глубокого изучения зарубежного опыта внедрений.

Эффективное управление взаимоотношениями с клиентами, как ключевой элемент единой корпоративной стратегии, позволяет не только повысить лояльность существующих клиентов, но и создать условия для привлечения новых клиентов путем использования наиболее эффективного канала привлечения - личных рекомендаций клиентов, тем самым обеспечив финансовую стабильность компании даже в условиях стагнирующего спроса и сокращения маркетинговых бюджетов.

<sup>1</sup> Reichheld F., Teal T. The Loyalty Effect, Boston, MA, 1996. С. 36.

<sup>2</sup> Базаров Р. Мировой рынок CRM: результаты и прогнозы // СIO (Chief Information Officer). 2009. № (15 июня).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> CRM-технология - набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании на основе единой базы данных.

<sup>5</sup> Функции CRM-систем. URL: www.crmonline.ru.

<sup>6</sup> ERP (Enterprise Resource Planning System) - системы планирования ресурсов компании, обеспечивающие интеграцию всех данных и процессов организации в единую систему.

<sup>7</sup> Аакер Д., Кумар В., Дей Дж. Маркетинговые исследования / пер. с англ. под ред. С. Божук. 7-е изд. СПб., 2004.

<sup>8</sup> Иванов Л.А. Исследование рынка собственными силами. Мастер-класс. СПб., 2006.

<sup>9</sup> Хейг П., Хейг Н., Морган К.-Э. Маркетинговые исследования на практике. Основные методы исследования рынка. Днепропетровск, 2005.

<sup>10</sup> Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.

Поступила в редакцию 09.01.2010 г.