

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УДК 339.9:658:630

С. И. Барановский¹, М. А. Толкачѳв²

¹Белорусский государственный технологический университет

²Частное предприятие «МаксТаргет»

МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Развитие технологий в информационной сфере оказывает огромное влияние не только на нашу жизнь, но и на деятельность предприятий малого и среднего бизнеса. Ввиду увеличения потребностей со стороны клиентов предприятия стремятся предоставлять качественный и своевременный сервис. Все это напрямую связано с бизнес-процессами и процессами предприятий, которые непрерывно совершенствуются и требуют постоянного и своевременного контроля. Одним из наиболее эффективных инструментов контроля и управления бизнес-процессами является CRM-система.

В данной статье дано определение CRM-системы, отражающее ее сущность и актуальность на сегодняшний день. Приведены виды CRM-систем и их отличительные особенности. Представлены и детально описаны преимущества, которые получают предприятия малого и среднего бизнеса при внедрении CRM-систем. Подробно описаны основные этапы механизма внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса. По каждому этапу даны рекомендации и представлены основные цели и задачи, необходимые для решения.

Ключевые слова: CRM-система, механизм внедрения CRM-систем, малый и средний бизнес.

S. I. Baranovskiy¹, M. A. Tolkathov²

¹Belarusian State Technological University

²Private enterprise "MaxTarget"

IMPROVEMENT OF THE RELATIONSHIP IN CORPORATE STRUCTURES OF THE ENTERPRISES REPUBLIC OF BELARUS

The development of technologies in the information sphere has a huge impact not only on our lives, but also on the activities of small and medium-sized businesses. In view of the increased demand from customers, enterprises are striving to provide quality and temporary services. All this is directly related to business processes and enterprise processes, which are continuously being improved and require constant and timely monitoring. One of the most effective tools for monitoring and managing business processes is the CRM-system.

This article defines CRM-systems, reflecting their essence and relevance to date. The types of CRM-systems and their distinctive features are given. Presented and described in detail the benefits that small and medium-sized businesses receive when implementing CRM-systems. The main stages of the mechanism for implementing the CRM-system at small and medium-sized businesses are described in detail. For each stage recommendations are given and the main goals and tasks necessary for the solution are presented.

Key words: CRM-system, mechanism for implementing CRM-systems, small and medium business.

Введение. Совершенствование и оптимизация бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса является необходимой и обязательной мерой для долгосрочного и успешного их развития. Одним из основных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов является их автоматизация и обязательный дальнейший контроль, ко-

торый достигается с помощью использования существующих и постоянно дорабатываемых IT-решений. Одним из таких решения является CRM-система. В данной статье мы предлагаем разработанный нами и уже успешно применяемый на практике механизм внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Основная часть. Для того чтобы говорить о внедрении CRM-системы на предприятии, для начала разберемся, что это такое. На сегодняшний день довольно широко распространено ошибочное мнение, что CRM-система является инструментом управления взаимоотношениями с клиентами и на этом все ее возможности и задачи заканчиваются. Данная точка зрения была актуальной около 15 лет назад, когда CRM-системы только начинали развиваться и использоваться на практике. На сегодняшний день это мощный управленческий инструмент, позволяющий не только контролировать и управлять взаимоотношениями с клиентами, но и осуществлять полноценный управленческий контроль над всем предприятием как в разрезе подразделений, так и в целом. Для начала приведем несколько актуальных и наиболее точных определений CRM-системы на наш взгляд. Интернет-энциклопедия «Википедия» предлагает следующее определение: система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов [1].

Хорошо и довольно подробно раскрыто определение CRM-системы на Интернет-портале компании Terrasoft: «Термин Customer Relationship Management можно перевести на русский язык как “управление взаимоотношениями с клиентами”. Этот буквальный перевод вполне соответствует истине, но не рисует очевидной картины. CRM – это специфический подход к ведению бизнеса, при котором во главу угла деятельности компании ставится клиент. То есть стратегия CRM предполагает создание в компании таких механизмов взаимодействия с клиентами, при которых их потребности обладают наивысшим приоритетом для предприятия. Подобная ориентированность на клиента затрагивает не только общую стратегию бизнеса компании, но и корпоративную культуру, структуру, бизнес-процессы, операции» [2].

На сегодняшний день существует огромное количество CRM-систем, отличающихся между собой целевым значением и функционалом. Их можно разделить на три типа.

1. CRM информационного типа. Данную систему можно сравнить с обычной базой клиентов. Назначение проекта – работа с информацией

по клиентам, совершенным сделкам и продажам, а также со сведениями по ряду других компонентов ведения бизнеса компании. Благодаря систематизации данных по клиентам компания имеет возможность быстро получить сведения по любому заказчику, а также исчерпывающую информацию по сотрудничеству с ним – в том числе всю официальную документацию (от файлов с проектами до договоров, актов и расчетных счетов).

2. CRM аналитического типа. Такая система является более дорогой и сложной, чем информационные решения. Если в предыдущем пункте рассматривалась достаточно простая CRM-система, то в данном случае речь идет об эволюционном развитии информационных программ. В аналитических системах функциональные возможности намного шире, применяются многие дополнительные инструменты для контроля и оптимизации бизнес-процессов. При использовании аналитической CRM-системы появляется возможность анализировать поступающую информацию, составлять отчетность по указанным критериям. Чтобы сформировать аналитические данные, система использует специальные фильтры и шаблоны, а также многочисленные настройки.

3. CRM коллаборативного типа. Наиболее сложный и интересный вид системы, позволяющий не только систематизировать и анализировать информацию, но также и использовать функционал для коррекции бизнес-процессов, оказания определенного влияния на них. Наиболее часто такие системы используются в тех случаях, когда необходимо модернизировать предлагаемую продукцию и услуги, улучшить работу сервиса [3].

Теперь перечислим основные преимущества, которые получают предприятия малого и среднего бизнеса при внедрении CRM-системы для контроля и управления бизнес-процессами.

1. Повышение скорости принятия решений. За счет объединения разрозненных данных о клиентах ускоряется процесс обработки и анализа данных. В результате ответственные за взаимодействие с клиентами могут видеть всю историю контактов, более оперативно отвечать на запросы и принимать по ним решения.

2. Повышение эффективности использования рабочего времени. CRM системы позволяют автоматически отслеживать важные события, связанные с клиентами, и выдавать уведомления. Персоналу нет необходимости искать эту информацию в разрозненных источниках.

3. Повышение отдачи от маркетинговых мероприятий. Так как CRM-системы хранят всю информацию о клиенте и историю взаимодействия, то маркетинговые акции становятся

более клиентоориентированными. У компании появляется возможность организовать маркетинговые мероприятия, направленные на каждого конкретного клиента.

4. Повышение достоверности отчетов. Систематизация информации повышает достоверность отчетов и точность прогнозов по продажам.

5. Определение ценности каждого клиента. Позволяет организации определить и спланировать потребности в ресурсах для работы с тем или иным клиентом. CRM-системы позволяют установить приоритет привлечения ресурсов в зависимости от ценности клиента.

6. Сокращение бумажного документооборота. За счет автоматизации процесса взаимодействия с клиентом все документы могут быть переведены в электронный вид.

7. Сокращение оттока клиентов. За счет применения CRM-системы у персонала появляется доступ ко всем деталям взаимодействия с клиентом. Это улучшает качество и оперативность обслуживания запросов потребителей.

8. Устранение дублирования задач. CRM-системы могут интегрироваться с другими системами управления деятельностью, что устраняет двойную работу по передаче и обработке данных.

9. Упорядочивание процессов. CRM-системы позволяют объединить все процессы взаимодействия с клиентами в единую систему. Входы и выходы процессов становятся доступными для разных процессов, что упрощает управление контрактами, проектами, событиями, продуктами и пр., которые связаны с каждым конкретным клиентом.

10. Повышение культуры управления. Автоматизация процесса снижает зависимость решаемых задач от субъективных действий каждого из сотрудников. CRM-системы задают единые правила работы и взаимодействия с клиентами.

11. Защита и сохранность данных. За счет применения CRM-системы можно организовать централизованное управление доступом к данным о клиентах и обеспечить их сохранность [4].

Анализируя различные источники литературы и электронные ресурсы, мы можем видеть, что по статистике процент неудач и неудовлетворенности внедрения CRM-систем составляет от 60 до 80%. Среди основных причин неудачи внедрения CRM-системы можно выделить следующие:

- неправильный выбор разработчика программного продукта;
- недостаточная сплоченность компании, неспособность заказчиков определить четкие задачи CRM;
- неспособность убедить всех участников процесса в преимуществах данной системы и, таким образом, принять ее в своей организации [5];

– неправильная постановка требований к CRM;

– неправильный подход к вопросу обучения в сфере CRM;

– чрезмерные доработки;

– перекалывание всей ответственности при выборе CRM на IT;

– цена – главный критерий при выборе CRM [6].

Нами был разработан и внедрен на практике следующий механизм внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса, состоящий из 13 пунктов обязательного исполнения.

1. Определение бизнес-процессов и процессов, которыми необходимо управлять в CRM-системе. На данном этапе в компании уже должны быть описаны и составлены карты бизнес-процессов. Основной задачей является выделение бизнес-процессов и процессов, которые в обязательном порядке должны учитываться и контролироваться в CRM-системе. В случае, если в компании нет четкого представления о существующих бизнес-процессах и процессах, то сначала необходимо решить данную задачу.

2. Определение количественных и качественных показателей, которые необходимо отслеживать в CRM-системе. Имея четкое представление о бизнес-процессах и процессах, необходимо разработать систему показателей качества, которые должны будут отслеживаться в CRM-системе. В дальнейшем именно с помощью этих показателей руководители смогут оценивать эффективность деятельности предприятия в целом и в отдельности по каждому сотруднику.

3. Определение клиентского и внутреннего документооборота, который необходимо выгружать/загружать в CRM-систему. Несомненно, в каждом предприятии имеется как внешний, так и внутренний документооборот. Необходимо определиться с набором документов и их видом, которые в дальнейшем будут завязаны на CRM-систему.

4. Определение форматов и типов отчетов, которые необходимо выгружать из CRM-системы. Изначальное понимание количества видов и вариантов отчетов на данном этапе гарантирует для вас на завершающем этапе внедрения получение всех необходимых данных в нужном формате. Кроме этого, если у разработчика CRM-системы изначально будут данные документы, он сможет предусмотреть особенности структуры и взаимосвязей в программе.

5. Определение необходимости и вариантов взаимодействия/синхронизации со сторонними программами. На сегодняшний день довольно трудно встретить предприятие, которое пользуется только одной информационной программой.

Большинство предприятий сталкивается с проблемой дублирования данных в нескольких программах из-за отсутствия синхронизации и взаимодействия между ними, что несомненно влияет на возникновение операционных ошибок со стороны сотрудников, а также на дополнительные временные затраты.

6. Определение принципиальных требований, которыми должна обладать CRM-система. Каждое предприятие имеет свои особенности и специфику работы. Для одного предприятия необходима облачная CRM, для другого – десктопная версия. Кому-то принципиально наличие мобильной версии, а для кого-то обязательная работа только по локальной сети. Изначальное понимание принципиальных особенностей не только позволит вам избежать ошибок при выборе CRM-системы, но и поможет в короткий срок отбросить неподходящие варианты.

7. Составление и согласование технического задания. На данном этапе у вас уже должно иметься четкое представление о том, что должна делать и «уметь» ваша CRM-система, как она должна работать и какие именно бизнес-процессы и процессы контролировать. На данном этапе особое внимание нужно уделить следующему: при написании технического задания необходимо четко обозначить, что техническое задание не пишется под конкретную CRM-систему. Техническое задание пишется под бизнес-процессы, процессы и требования компании.

8. Выбор CRM-системы, соответствующей требованиям пунктов 1–7. При успешном выполнении вышеперечисленных пунктов можно в течение 2–3 недель определиться с продуктом, который необходим вашей компании. Обязательно стоит обратить внимание на то, чтобы в дальнейшем у вас не было проблем с доработкой CRM-системы и ее можно было масштабировать. Все это связано с тем, что рынок меняется, а следовательно, и бизнес-процессы компании также совершенствуются.

9. Верстка и программирование CRM-системы с учетом технического задания. За этот этап полностью отвечает компания-разработчик CRM-системы. Со стороны компании заказчика тут необходим контроль выполнения оговоренных сроков с разработчиком CRM-системы.

10. Запуск CRM-системы на предприятии. На данном этапе компания-разработчик предоставляет доступ к CRM-системе и проводит обучение персонала по работе с программой.

11. Тестовый период. Составление перечня доработок. Как правило, тестового периода в течение одного месяца достаточно, чтобы понять, насколько CRM-система разработана в соответствии с техническим заданием и ожидаемыми результатами. Выявляются небольшие недочеты, а также необходимость внесения определенных правок.

12. Финальное внесение правок от разработчика и полноценная работа компании заказчика. Если на данном этапе вы начали успешно работать и все ваши пожелания реализованы, то можно говорить о том, что внедрение завершено успешно.

13. Сервис и поддержка. В процессе работы с CRM-системой периодически возникает необходимость в небольших доработках или дополнительных консультациях. Отказываясь от поддержки, вы лишаете вашу компанию качественного и своевременного сервиса. В случае возникновения форс-мажорных ситуаций нет никаких гарантий, что ваши вопросы будут оперативно решены. Все это может обернуться финансовыми и другими потерями.

Использование данного механизма не только позволит вашей компании безболезненно провести внедрение CRM-системы, но и принесет новые конкурентные преимущества и выведет ваш бизнес на принципиально новый уровень.

Заключение. Внедрение CRM-системы для управления и контроля бизнес-процессами на предприятии малого и среднего бизнеса является одним из наиболее актуальных вопросов на сегодняшний день. В данной статье даны определения CRM-систем. Приведены виды CRM-систем и их отличительные особенности. Представлены и детально описаны преимущества, которые получают предприятия малого и среднего бизнеса при внедрении CRM-систем. Подробно описаны основные этапы механизма внедрения CRM-системы на предприятиях малого и среднего бизнеса. По каждому этапу даны рекомендации и представлены основные цели и задачи, необходимые для решения.

Литература

1. Система управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_управления_взаимоотношений_с_клиентами (дата обращения: 25.02.2017).
2. Описание и возможности CRM [Электронный ресурс] // Корпоративный портал компании Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/software/CRM/definition> (дата обращения: 18.02.2017).
3. Обзор видов CRM систем [Электронный ресурс] // Корпоративный портал компании TWT Com – IT-продукты для автоматизации ВЭД. URL: <http://twconsult.com/articles/article/id/14> (дата обращения: 10.02.2017).

4. Преимущества CRM системы [Электронный ресурс] // Бизнес-портал по менеджменту качества. URL: http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm (дата обращения: 23.02.2017).

5. CRM. Эффективность внедрения CRM систем [Электронный ресурс] // Бизнес-портал компании AB Solut. URL: <http://ab-solut.net/ru/articles/effectiv/> (дата обращения: 04.03.2017).

6. Энн Олл. 8 типовых ошибок внедрения CRM систем [Электронный ресурс] // Бизнес портал компании «Integros». URL: <http://www.integros.com.ua/presscenter/detail.php?ID=448#.WMcFTTjg9Vi> (дата обращения: 09.03.2017).

References

1. *Sistema upravleniya vzaimootnosheniyami s kliyentami* [Customer relationship management system]. Available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/Sistema_upravleniya_vzaimootnosheniy_s_kliyentami (accessed 25.02.2017).

2. *Opisaniye i vozmozhnosti CRM* [Description and possibilities of CRM]. Available at: <https://www.terra-soft.ua/software/CRM/definition> (accessed 18.02.2017).

3. *Obzor vidov CRM sistem* [Overview of types of CRM systems]. Available at: <http://twitconsult.com/articles/article/id/14> (accessed 10.02.2017).

4. *Preimushchestva CRM sistem* [Advantages of CRM system]. Available at: http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm (accessed 23.02.2017).

5. *CRM. Effektivnost' vnedreniya CRM sistem* [CRM. Efficiency of introduction of CRM systems]. Available at: <http://ab-solut.net/ru/articles/effectiv/> (accessed 04.03.2017).

6. *Ann All. 8 tipovykh oshibok vnedreniya CRM sistem* [8 typical errors in the implementation of CRM systems]. Available at: <http://www.integros.com.ua/presscenter/detail.php?ID=448#.WMcFTTjg9Vi> (accessed 09.03.2017).

Информация об авторах

Барановский Станислав Иванович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и маркетинга. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: baranovski@belstu.by

Толкачёв Максим Александрович – магистр экономических наук, директор. Частное предприятие «МаксТаргет» (220101, г. Минск, ул. Володько, 24А, пом. 116, Республика Беларусь). E-mail: info@maxtarget.by

Information about the authors

Baranovskiy Stanislav Ivanovich – DSc (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Marketing. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: baranovski@belstu.by

Tolkathov Maxim Aleksandrovich – Master of Economics, director. Private enterprise “MaxTarget” (24A, r. 116, Volod’ko str., 220101, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: info@maxtarget.by

Поступила 17.03.2016