

Внедрение CRM-систем в бизнес: проблемы и перспективы

Introducing CRM Systems into Business: Problems and Prospects

А. КОЧНЕВ

Кочнев Александр Александрович, старший бэкэнд-разработчик в компании Your Next Agency (Амстердам, Нидерланды). E-mail: drdispool@gmail.com

Статья посвящена вопросам внедрения в деятельность компании такого типа информационных систем, как CRM. Приводятся общие характеристики CRM-системы, как инструмента цифровизации бизнеса. Подчеркивается наличие широкого спектра функций использования CRM-системы. Описываются ограничения, связанные с получением прогнозируемых эффектов от внедрения, среди которых готовность компании, наличие стратегий внедрения, целесообразность, отраслевая принадлежность, конкретное коробочное решение и др. Охарактеризованы ключевые преимущества и возможности внедрения системы управления взаимоотношениями. Уточнены существующие угрозы, значительно сказывающиеся на процессах и результатах внедрения.

Ключевые слова: CRM-система, управление взаимоотношениями, цифровизация компании, цифровая трансформация бизнеса, проблемы использования информационных систем.

The article is devoted to the implementation of such type of information systems as CRM into the company's activities. The general characteristics of the CRM system as a tool for business digitalization are given. The presence of a wide number of functions for using the CRM system is emphasized. The limitations associated with obtaining predictable effects from implementation are described, including the readiness of the company, the availability of implementation strategies, expediency, industry affiliation, a specific boxed solution, etc. The key advantages and possibilities of implementing a relationship management system are characterized. Existing threats that significantly affect the processes and results of implementation have been clarified.

Key words: CRM-system, relationship management, company digitalization, business digital transformation, problems of using information systems.

Введение

На современном этапе в условиях активного течения процессов цифровой трансформации, вопросы повышения эффективности экономических систем приобретают особую актуальность и значимость. С этой позиции организационная система (уровень предприятия) выступает в качестве одного из элементов глобального механизма цифровизации экономики, требует учета текущих потребностей бизнеса при внедрении инструментов цифровизации и, в конечном счете, при масштабировании определяет состояние цифровизации региональной и национальной экономических систем. Для компании данные процессы сопровождаются достаточно вариативными изменениями, напрямую зависящими от готовности руководства, текущей бизнес-модели и требующихся для цифровизации перестроек. В конечном счете, при комплексном подходе и сопровождении, внедрение информационных технологий и инструментов цифрового развития приводит к расширению числа потенциальных возможностей субъекта предпринимательства.

Актуальность вопросов внедрения CRM-систем в предпринимательскую практику обуславливается тем, что данные системы предоставляют комплексный практико-технологический инструментарий для осуществления широкого спектра бизнес-процессов и решения управленческих задач с упором на цифровую трансформацию традиционной бизнес-модели. CRM-система в данном случае рассматривается как один из способов технологизации и цифровизации отдельных бизнес-процессов, а при должной отладке – повышения эффективности принятия решений, взаимодействия персонала, обращения клиентов (увеличения отклика) и др. [4].

Высокую значимость представляемая тема исследования приобретает и с той позиции, что вопросы внедрения CRM-систем вариативны: могут осуществляться как на основании программирования собственной системы, учитывающей специфические потребности конкретного субъекта предпринимательства, так и на базе использования «коробочного» (готового) решения.

Цель исследования – проанализировать проблемы и перспективы внедрения CRM-систем в деятельность отечественных субъектов предпринимательства.

Для достижения поставленной цели предполагается реализовать систему задач:

1. Раскрыть сущность и функциональные основы CRM-систем.
2. Описать специфические особенности процессов внедрения CRM-систем на примере различных типов компаний (малый и средний бизнес, крупный бизнес, отраслевые особенности).
3. Выявить проблемы, с которыми сталкивается бизнес при внедрении CRM-систем и дальнейшем их использовании.
4. Охарактеризовать перспективы использования CRM-систем в деятельности субъектов предпринимательства, описать ключевые возможности, которые открываются перед компанией в результате внедрения CRM-систем.

Методы

Статья основывается на методах теоретического анализа, синтеза, сравнения, обобщения, сопоставления, абстрагирования, SWOT-анализа, а также дедуктивном и индуктивном методах. В ходе исследования нами проанализированы функциональные основы CRM-систем, специфические особенности, проблемы и перспективы их внедрения в деятельность бизнеса.

Результаты

CRM-система представляет собой один из типов готовых информационно-технологических систем, ориентированных на реализацию управленческих функций и задач компании при взаимодействии с клиентами. Иначе говоря, под CRM-системой в контексте исследования нами понимается специализированное программное обеспечение (или облачное решение), объединяющее в себе функции по управлению некоторыми бизнес-процессами, как правило, связанными с вопросами управления взаимоотношениями [10].

По мнению Т.А. Федоровой и её соавторов, концепция управления взаимоотношениями, лежащая в основе CRM-системы, является способом выстраивания комплексного и эффективного маркетинга отношений между компанией и потребителем. Постоянный рост конкуренции на рынке требует принятия наиболее эффективных решений управления репутационными рисками; избежание последних, по мнению автора возможно за счет интеграции в деятельность таких направлений, как комплексный маркетинг, управление продажами и услугами, в том числе послепродажное сопровождение [8]. В работе Д.С. Зиядинова и А.С. Зиядинова вопросы использования CRM-системы неразрывно связываются с ориентацией не только на программное обеспечение, но и на принципы взаимодействия с клиентом, раскрывающиеся в понятии CRM. Авторы считают, что CRM-системы имеют не только высокие управленческие перспективы, но и создают основу для автоматизации бизнес-процессов, причем вкупе с этим могут быть подвержены процедурам масштабирования [3].

Т.И. Захарова и её соавторы устанавливают следующие характеристики CRM-системы:

- управление взаимоотношениями с клиентом;
- управление продажами и послепродажным обслуживанием;
- комплексный маркетинг;
- управление персоналом, отслеживание эффективности, мотивация;
- организация проектной деятельности компании;
- комплексная коммуникация;
- косвенное воздействие на принятие решений и др.

Исследование авторов показывает, что CRM-система (как программное обеспечение на уровне бизнеса) предоставляет колоссальные возможности и вариации применения [2]. Вместе

с тем, именно данный фактор становится проблемным с точки зрения определения эффективности действия CRM-систем в бизнесе. Мы считаем, что оценить результативность внедрения CRM-системы можно только на примере конкретной компании, а также представленного коробочного решения, накладывающего собственные специфические особенности на управленческие процессы. Несмотря на это, в общем формате результаты внедрения CRM-системы будут напрямую зависеть от нескольких ключевых факторов:

Во-первых, это учет потребности компании во внедрении CRM-системы и принятие тех бизнес-процессов, которые будут изменены под влиянием CRM. Иными словами, без наличия конкретной цели внедрения CRM достаточно сложно оценить показатели эффективности и результативности.

Во-вторых, это конкретный функционал CRM-системы, использующийся в компании. Зачастую, коробочные решения имеют достаточно обширный набор функций и преимуществ, но не каждая из этих функций будет использоваться на постоянной основе, что формирует некоторые противоречия в области издержек на обслуживание и содержание системы.

В-третьих, это степень готовности персонала и руководства к комплексной цифровизации бизнес-процессов, постоянному применению CRM-системы в деятельности субъекта предпринимательства, к переходу на новую бизнес-модель. При неготовности одного из звеньев компании, эффективность использования CRM значительно снизится, поскольку будет нарушена комплексность и целостность применения программного обеспечения.

С.В. Титов подчеркивает, что компания при внедрении CRM-системы должна учитывать, что даже любое коробочное решение требует прохождения целого комплекса процедур донстройки, на которые приходится до 70 % общих расходов от внедрения системы. Автор также подчеркивает, что оставшиеся 30 % включают в себя затраты на приобретение лицензий, подготовку рабочих мест, непосредственное подключение системы [7]. В общей структуре алгоритм внедрения CRM предполагает реализацию целой системы этапов (рис. 1).



Рис. 1. Этапы внедрения CRM-системы в деятельность компании [7]

Обращаясь к рис. 1, подчеркнём, что каждый из этапов внедрения имеет некоторую вариативность с точки зрения особенностей конкретного отраслевого бизнеса. Рынок CRM-систем представлен достаточно большим количеством решений, каждое из которых ориентируется на потребности определенных пользовательских сегментов; так, например, некоторые CRM являются подходящими только для деятельности колл-центров, другие подходят только для торговых предприятий и обслуживания продаж, последние будут позиционироваться как универсальные. В связи с этим, именно выбор конкретной информационной системы будет первичным этапом, предопределяющим общий состав и направленность формирующихся перспектив использования системы в бизнесе [11].

На рис. 2 представлен перечень некоторых возможных отраслевых решений при выборе CRM-систем.



Рис. 2. Отраслевые CRM-системы [6]

Обращаясь к рис. 2, подчеркнем, что выбор универсальной CRM-системы осуществляется в тех случаях, когда для компании неподходящими становятся варианты самостоятельного проектирования и программирования или выбора отраслевых систем. Характерной особенностью универсальных CRM-систем является наличие наиболее востребованных функций, как правило, подходящих для торговых предприятий и прочих компаний, осуществляющих постоянное взаимодействие с клиентом при организации продаж. Как правило, в перечень основополагающих функций CRM-системы включается [9]:

- ведение и управление клиентской базой, содержащей в себе контактные данные, историю взаимодействия и информацию для идентификации;
- универсальная аналитика с возможностью многонаправленной группировки (аналитические инструменты при управлении персоналом, анализ клиентов, частоты обращений, автоматический подсчет показателей бизнеса, учет и др.);
- хранение файлов и вложений, сохранение истории взаимодействия с клиентами;
- управление персоналом, распределение задач, поручений, установление сроков их выполнения, информирование персонала;
- система прайс-листов и отслеживания остатков;
- общая система маркетинговых функций, среди которых возможности автоматической рассылки, рекламы, продвижения товара, поздравления клиентов, информирования и др.;

- электронный документооборот;
- управление проектами, бюджетами, планами, стратегиями, финансами в целом;
- организация продаж;
- интеграция с мессенджерами, электронной почтой и прочими каналами коммуникации, сбора информации.

Подчеркнем, что CRM-система в целом становится эффективным инструментом цифровизации бизнеса и оптимизации работы отдела продаж, позволяет значительно нарастить качество сервисного обслуживания клиентов, стандартизировать операции персонала, эффективно распределять задачи и отслеживать результативность работы отдельного сотрудника, сохранять клиентов и повышать уровень их лояльности [5]. Важно также подчеркнуть, что CRM-система может интегрироваться с другими информационными системами; доступным становится также и внедрение автоматических алгоритмов и ботов, позволяющих еще больше нарастить перспективы использования CRM-системы, развить отдельные функции и увеличить результативность применения [1].

В целях выявления общих проблем и перспектив внедрения CRM-системы, сгруппируем таблицу SWOT-анализа, представленную ниже.

SWOT-анализ внедрения CRM-системы

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • вариативность функционального применения; • относительно низкие затраты при наличии первоначальной готовности компании; • отраслевой характер; • информационная обеспеченность; • комплексность управления; • объемный рынок готовых решений (коробочный формат); • самостоятельная программируемость; • сочетаемость с другими инструментами цифровизации; • большая управляемость скрытых процессов; • потенциал расширения функций; • масштабируемость и интегрируемость некоторых систем. 	<ul style="list-style-type: none"> • требует комплексной подготовки; • дополнительная нагрузка на бизнес; • непредназначенность для отдельных сфер и ситуаций; • сложность охвата всех без исключения бизнес-процессов; • необходимость создания мощностей.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • повышение продаж компании; • улучшение качества сервисного обслуживания; • комплексное сопровождение потребителя (повышение удовлетворенности); • повышение доли успешных сделок; • повышение лояльности; • создание доверительных отношений между компанией и клиентом; • выстраивание отношений «компания – клиент», а не «клиент – сотрудник компании»; • отслеживание эффективности сотрудников и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • неэффективности системы; • нарушение традиционных бизнес-процессов; • неготовность персонала или руководства; • нарушение безопасности (внутреннее или внешнее); • несоблюдение принципов работы; • сбой самой системы; • утеря данных; • прекращение поддержки коробочной версии.

Представленные в таблице 1 данные указывают на достаточно обширное количество сильных сторон и возможностей внедрения и использования CRM-системы в деятельности компании. Вместе с тем, важно учитывать существующие недостатки CRM-систем, связанные с необходимостью комплексной предварительной подготовки, созданием дополнительной нагрузки на бизнес в ходе реорганизации деятельности, невозможности в ряде отраслей

получить те эффекты и преимущества, которые заявляются продавцами систем, сложность полномасштабной цифровизации. Кроме того, внедрение CRM-системы в бизнес создает дополнительные угрозы, которые можно разделить на несколько уровней:

- угрозы безопасности и нарушения работы самой системы;
- угрозы зависимости от поставщика коробочного решения;
- угрозы неэффективности внедрения и неполучения должных результатов, недостижения установленных целей и задач внедрения.

Компании в процессе проектирования процессов внедрения CRM-системы важно учитывать представленные и возможные специфические риски, заранее формировать «отходные» пути, позволяющие снизить зависимость от конкретного решения. В этом вопросе программирование CRM-системы становится действительно эффективным, поскольку позволяет в полной мере учесть требования компании, проработать дополнительные направления безопасности и создать независимую от внешнего обслуживания систему. Однако в таком случае стоимость содержания и подготовки подобной системы значительно возрастает, подобный вариант становится попросту нецелесообразным и не может рассматриваться как решение для типовых задач.

Обсуждение

Результаты исследования показывают, что ключевым вопросом по теме внедрения CRM-системы становится вопрос целесообразности, связанный с обоснованием и комплексной подготовкой планов внедрения системы в деятельность компании, принятия факта неизбежности перестройки внутренних бизнес-процессов и реорганизации стратегии и тактики взаимодействия компании с клиентом. Наряду с этим, при должной отладке, внедрение CRM-системы приносит исключительно широкий ряд положительных возможностей, в конечном счете приводящих к расширению эффективности бизнеса как в целом, так и в рамках отдельных направлений и процессов.

Ограничения исследования строятся на существовании некоторых зависимостей между конкретным продуктом (CRM-система в коробочном варианте) и итоговыми проблемами и перспективами его использования в деятельности бизнеса. Вместе с тем, данное ограничение не оказывает существенного влияния на полученные результаты настоящего исследования. Полученные результаты становятся полезными для компаний, рассматривающих возможности внедрения CRM-системы в собственную деятельность, поскольку раскрывают некоторые риски внедрения. В дальнейшем нами планируется комплексно обобщить имеющиеся недостатки конкретных коробочных решений и сформировать собственные рекомендации по их нивелированию в случае внедрения CRM.

Заключение

Таким образом, по результатам проведенного анализа проблем и перспектив внедрения CRM-системы в деятельность компаний было установлено, что:

1. Ключевые перспективы внедрения CRM-системы связаны с возможностями увеличения продаж, улучшением качества обслуживания, привлечением новых клиентов, управлением их лояльностью и др. Их наличие обуславливается соблюдением условий внедрения системы, среди которых наличие целеполагания и входящих задач, сохранение поэтапной структуры внедрения, принятия эффектов, которые должны быть получены от внедрения системы. Ко всему прочему, бизнес (руководство и сотрудники) должен быть готов использовать систему в деятельности на регулярной основе, перестроить текущую модель бизнес-процессов.

2. Проблемы и угрозы внедрения CRM-системы могут быть рассмотрены через призму неподготовленности компании и непринятия существующих рисков внедрения; последние рассматриваются на уровне самой системы и особенностей цифровизации, угрозах безопасности, неэффективности внедрения или неполучения первоначально запланированных результатов, непринятия системы со стороны персонала, неготовности самой компании.

3. Для увеличения успешности внедрения CRM-системы в деятельность компании необходимо учитывать и соотносить имеющиеся преимущества, устанавливать первоначальный акцент на риски и угрозы, способы управления ими, проектировать возможные отходные пути. Компания должна быть готова в дополнительной финансовой нагрузке, возможным неописанным сложностям, раскрывающимся на уровне конкретной отрасли и выбранного решения.

Литература

1. Авдеева Е.А., Чаплыгина У.А. CRM-система как основа повышения конкурентоспособности организации // Концепт. 2017. № S13. С. 62–66.
2. Захарова Т.И., Иванов А.А., Кокоулина О.П., Халиль И.А., Цимбалюк А.А. Сущность концепции управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) и ее роль в повышении эффективности деятельности в современных организациях // Инновации и инвестиции. 2021. № 6. С. 44–51.
3. Зиядинов Д.С., Зиядинов А.С. CRM-системы // Финансовые рынки и банки. 2022. № 11. С. 96–101.
4. Куликова М.М., Исабекова О.А. Актуальность внедрения CRM-систем // Московский экономический журнал. 2018. № 4. С. 58.
5. Кучумов А.В., Тестина Я.С. CRM-системы: история, сущность, классификация // Экономический вектор. 2022. № 1 (28). С. 41–46.
6. Практика CRM. Все отраслевые CRM [Электронный ресурс]. URL: <https://www.crm-practice.ru/industrial-crm/305/>
7. Титов С.В. Этапы внедрения CRM-системы на предприятии // Транспортное дело России. 2011. № 10. С. 38–40.
8. Федотова Т.А., Чепурова И.Ф., Гладышева А.В., Яковлева Л.А. Система CRM в маркетинге отношений // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2019. № 1. С. 153–158.
9. Юленков С.Е. Обзор современных CRM-систем в России по областям применения и по функциональным возможностям // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 1. № 12. С. 737–739.
10. Customer Relationship Management [Electronic resource]. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1020146/FULLTEXT01.pdf>
11. Matraeva L., Vasiutina E., Korolkova N. CRM Systems for Small Businesses: The Role in the Digital Transformation and New Opportunities During COVID-19 // TEM Journal. Vol. 11. No. 1. Pp. 138–149. DOI: 10.18421/TEM111-16