

УДК 65.011.42

М.И. Максимов, Ф.В. Акулинин

Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва,
email: Maksimov.MI@rea.ru

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Ключевые слова: цифровизация, ESG, устойчивое развитие, управление, отношения с клиентом, CRM система.

Если сегодня вас попросят охарактеризовать рынки сбыта одним словом, то 9 из 10 ответов будут «конкуренция». Рынок товаров и услуг меняется очень быстрыми темпами, и становится все труднее находить способы привлечения новых клиентов и сохранения существующей клиентской базы. Для поддержания прочных партнерских отношений всегда важно учитывать интересы клиента. С этой целью организации тщательно продумывают порядок взаимоотношений с клиентом и используют CRM-системы как один из способов управления взаимоотношениями. Основной целью таких систем является совершенствование и повышение эффективности бизнес-процессов, направленных на привлечение и удержание клиентов. Построение прочных отношений с клиентами – это сложный процесс. Это включает в себя привлечение новых клиентов, удержание их, формирование лояльности и, наконец, становление долгосрочными деловыми партнерами. Этот алгоритм можно увидеть на любом рынке, так как новый клиент не может быть лояльным партнером с самого начала. В процессе решения этих и других связанных с ними задач возник и сформировался особый раздел науки управления: система управления взаимоотношениями с клиентами, сокращенно CRM (Customer Relationship Management). За последние полтора десятилетия особое место в CRM-системе получили цифровые и алгоритмические решения, направленные на работу с большими объемами данных и анализ реакций клиентов в режиме реального времени. Однако CRM-система, как и любой другой продукт, имеет свои преимущества и недостатки. Если говорить о сильных сторонах, то можно отметить, что CRM-система предоставляет полную историю работы с клиентом. Система накапливает и учитывает всю информацию о взаимодействии с партнером и сохраняет ее в личной карточке клиента. Говоря о недостатках, следует отметить, что, прежде всего, такая система имеет высокую стоимость на этапе ее внедрения. Чем больше функций у CRM-системы, тем выше будет ее стоимость для компании. Также необходимо иметь дополнительных специалистов, которые будут настраивать систему, вводить необходимую информацию, заполнять метрики для отслеживания прогресса проекта и т.д. Второй момент, который следует учитывать, заключается в том, что каждая CRM-система требует обучения сотрудников. Из-за обширной функциональности требуется предварительная подготовка, которая может потребовать довольно много ресурсов. Каждый отдел компании должен быть интегрирован в систему, поэтому процесс ее внедрения всегда влечет за собой как временные, так и денежные затраты. Следует отметить, что внедрение CRM-системы повышает эффективность внутренних процессов компании. Благодаря тому, что на рынке существует множество готовых продуктов, каждая компания может выбрать подходящую систему для достижения желаемого результата. Кроме того, некоторые компании, особенно в сфере цифровых и IT-технологий, могут самостоятельно создавать платформы, основанные на подобию готовых CRM-решений. Таким образом, они смогут добавлять необходимые им функции, интегрировать платформу с другими системами и в целом обновлять ее в соответствии с потребностями компании.

М.И. Maksimov, F.V. Akulinin

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Maksimov.MI@rea.ru

DIGITAL SOLUTIONS IN THE IMPLEMENTATION OF A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM

Keywords: digitalization, ESG, sustainable development, management, customer relations, CRM system.

If today you are asked to characterize sales markets in one word, then 9 out of 10 answers will be “competition”. The market for products and services is changing at a very fast pace, and it is becoming increasingly difficult to find ways to attract new customers and retain existing customer base. To maintain strong partnerships, it is always important to keep the interests of the client in mind. To this end, organizations carefully consider the order of relationships with the client and use CRM systems as one of the ways to manage relationships. The main goal of such systems is to improve and increase the efficiency of business processes focused on attracting and retaining customers. Building strong relationships with clients is a complex process. It includes attracting new customers, keeping them, building loyalty, and finally becoming long-term business partners. This algorithm can be seen in any market, as a new client cannot be a loyal partner from the very beginning. In the process of solving these and other related tasks, a special section

of management science arose and formed: a customer relationship management system, abbreviated as CRM (Customer Relationship Management). In the last decade and a half, a special place in the CRM system has received digital and algorithmic solutions aimed at working with large amounts of data and analyzing customer reactions in real time. However, a CRM system, like any other product, has its advantages and disadvantages. If we talk about the strengths, it can be noted that the CRM system provides a complete history of work with the client. The system accumulates and considers all information about the interaction with the partner and stores it in the client's personal card. Speaking about the shortcomings, it should be noted that, first of all, such a system has a high cost at the stage of its implementation. The more functions a CRM system has, the higher its cost for the company will be. It is also necessary to have additional specialists who will set up the system, enter the necessary information, fill in the metrics to track the progress of the project, etc. The second point to consider is that every CRM system requires employee training. Due to the extensive functionality, some preparation is required beforehand, which can require quite a lot of resources. Each department of the company must be integrated into the system, so the process of its implementation always entails both time and money costs. It should be noted that the introduction of a CRM system improves the efficiency of the company's internal processes. Due to the fact that there are many ready-made products on the market, each company can choose the right system to achieve the desired result. In addition, some companies, especially in the field of digital and IT technologies, can independently create platforms based on the similarity of ready-made CRM solutions. Thus, they will be able to add the features they need, integrate the platform with other systems, and generally update it according to the needs of the company.

В настоящее время рынок продуктов и услуг растёт чрезвычайно быстрыми темпами, и становится все труднее находить способы для привлечения новых клиентов и удержания имеющейся клиентской базы. Чтобы сохранить крепкие партнёрские отношения, всегда важно помнить об интересах клиента. С этой целью организации тщательно продумывают порядок взаимоотношений с клиентом и в качестве одного из способов управления отношениями используют CRM системы. Основной целью таких систем является совершенствование и повышение эффективности бизнес-процессов, ориентированных на привлечение и удержание клиентов.

Выстраивание крепких отношений с клиентами – сложный процесс. Он включает в себя привлечение новых клиентов, их дальнейшее удержание, повышение лояльности, и, наконец, превращение в постоянных деловых партнёров. Этот алгоритм можно увидеть на любом рынке, так как новый клиент не может быть лояльным партнёром с самого начала.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что построение прочных отношений с клиентами является ключевым фактором завоевания их лояльности, к чему стремятся практически все компании. CRM система – это технологический инструмент, который помогает организациям сделать коммуникацию с клиентами и ведение проектов проще, систематичнее и позволяет

анализировать собственный опыт для улучшения бизнес-процессов в будущем.

Исследование

CRM система – это информационная система, направленная на автоматизацию бизнес-процессов [1]. С одной стороны, CRM работает на удержание клиента и помогает поддерживать высокий уровень удовлетворённости продуктом или услугой. С другой стороны, такая система трансформирует бизнес-процессы компании с целью оптимизации. При этом она уменьшает затраты ресурсов на поиск и анализ данных, управление процессами и т.д.

Если говорить о видах CRM-систем, то их можно разделить на три категории: операционные, аналитические и коллаборационная.

1. Операционная

Включается в себя все функции и модули системы, регистрирующие информацию и дающие оперативный доступ к ней по конкретному клиенту: в процессе взаимодействия с ним, в рамках обычных бизнес-процессов – продаж, обслуживания и т.п.

2. Аналитическая

Позволяет синхронизировать разрозненные массивы данных и искать статистические закономерности для выработки наиболее эффективной стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п.



Рис. 1. Внутренняя система агентства Конвергент – Kozara

3. Коллаборационная

Совместная CRM даёт возможность клиенту влиять на процессы разработки продукта, производства, доставки и последующего обслуживания. Клиент-это часть рабочего процесса.

Однако CRM-система, как и любой другой продукт, имеет свои преимущества и недостатки. Если говорить о сильных сторонах, то можно отметить, что CRM-система предоставляет полный объем истории работы с клиентом. Система накапливает и учитывает всю информацию о взаимодействии с партнёром и хранит ее в личной карточке клиента.

Следующим преимуществом является то, что CRM-система предоставляет подробную статистику в режиме реального времени. Это даёт возможность отслеживать работу компании по клиентскому проекту, анализировать воронки продаж, распределять и планировать рабочую нагрузку сотрудников [3].

Третье преимущество – это автоматизация рабочего процесса. CRM система отслеживает работу каждого сотрудника на каждом этапе проекта. В результате она может напомнить завершить задачу, связаться с клиентом или перейти к следующему этапу проекта. Кроме того,

CRM система может упростить документооборот, так как она содержит шаблоны договоров и может автоматически заполнять всю необходимую информацию.

С другой стороны, в CRM системе есть некоторые недостатки. Прежде всего, такая система имеет высокую стоимость на этапе ее внедрения. Чем больше функций имеет CRM система, тем выше будет ее стоимость для компании. Также необходимо привлекать дополнительных специалистов, которые настроят систему, введут необходимую информацию, заполнят метрики для отслеживания хода реализации проекта и т.д.

Второй момент, который необходимо учитывать, заключается в том, что каждая CRM система требует обучения сотрудников. Из-за обширной функциональности требуется предварительная подготовка, которая может потребовать довольно большое количество ресурсов. Каждый отдел компании должен быть интегрирован в систему, поэтому процесс ее внедрения всегда влечёт за собой как временные, так и денежные затраты [6,7].

Стоит отметить, что полностью раскрыть потенциал CRM системы и извлечь максимум пользы можно лишь при верной настройке и использовании про-

дукта [5]. Для этого, в начале, нужно определить цель внедрения системы, зафиксировать ожидаемые результаты. Если CRM система будет корректно интегрирована в бизнес процессы, она обязательно окупится компании в будущем.

В настоящее время на рынке можно встретить множество вариантов CRM систем для различных организаций. Однако стоит отметить, что некоторые компании разрабатывают собственные продукты, отвечающие текущим потребностям. Это позволяет им разработать кастомизированный продукт и настроить под особенности процесса внутри компании. Одним из примеров является агентство ООО «Си Эм Джи», или Convergent (Конвергент). Конвергент – бренд независимого цифрового агентства Convergent Media Group. Оно было основано в 2001 году и в настоящее время специализируется на проектах B2B и B2C для крупных брендов. Компания имеет портфель из более чем 150 брендов и реализовала около 17000 успешных проектов.

Одной из уникальных особенностей бизнес-процессов Конвергента является внутренняя система работы с проектами. Это собственная разработка компании для отслеживания часов, затраченных на проекты, создания отчётов по смете (cost sheets), отслеживания прибыли и анализа общей производительности компании с помощью интерактивных графиков. Данная система называется Козара (Kozara). Ее можно назвать операционной и аналитической CRM системой, потому что она показывает информацию о каждом проекте клиента, отображает бюджет и помогает анализировать результаты.

Основной функционал платформы – отслеживание времени, затраченного на работу. Это позволяет чётко понять, сколько времени тратится на выполнение задачи, увидеть, как быстро специалисты справляются с работой, и рассчитать фактическую прибыль проекта. Вторая важная функция этой платформы – создание проектов и отчётов по смете (таблиц затрат). Для этого необходимо указать всю важную информацию о проекте: клиента, бренд, сумму PO (Purchase Order) и специалистов, работающих над проектом. Затем,

после того как клиент подтверждает бюджет, менеджер по работе с клиентами переносит смету проекта в кост шит, вносит планируемые часы и стоимости специалистов. Как правило, это занимает достаточное количество времени, так как оценки проектов бывают объёмными и необходимо верно занести все данные в систему.

После завершения проекта Козара позволяет сравнить запланированные затраты ресурсов и фактические потраченные часы. В результате мы видим реальную внутреннюю прибыль проекта, можем проанализировать положительные и отрицательные аспекты, определить способы повышения эффективности и оптимизации затрат.

Авторами было выявлено несколько возможных рекомендаций по улучшению внутренней платформы Козара.

Первая рекомендация – автоматизация создания отчётов по смете в Козаре. Для этого необходимо выполнить два основных шага.

1. Создание автоматической оценки проекта

Для оценки предлагается создать отдельный блок на внутренней платформе. Прежде всего, важно подключить к ней базу данных каждого сотрудника. Необходимо добавить имя, должность и ставку в час. Затем необходимо установить норму прибыли для проектов, чтобы система автоматически рассчитала количество рабочих часов для клиента на основе стоимости услуг с прибылью.

Например, мы рассматриваем услуги дизайнера. Его ставка в компании в час составляет 1200 рублей, и он потратил на проект 5 часов. Таким образом, внутренняя стоимость выполненных работ составляет 6000 руб. Клиентская ставка для дизайнера немного выше и составляет 1500 рублей. Предположим, что требуемая норма прибыли для компании составляет 50%. Таким образом, общая стоимость для клиента должна составлять 9000 руб. И если мы разделим эту цену на ставку дизайнера, то увидим, что этот специалист потратил на работу для клиента 6 часов.

Этот принцип может быть положен в основу автоматического расчёта прибыли в системе.

2. Подключение созданной оценки к отчётам по смете

Оценки прибыльности должны быть сделаны для каждого проекта, поэтому можно связать эти оценки с отчётами по смете. После этого данные оценки – затраченные рабочие часы – будут перенесены в смету проекта. Таким образом, менеджер не должен тратить время на заполнение ведомости затрат вручную. И после получения РО менеджер может отслеживать фактическую норму прибыли и ресурсы, затраченные на проект.

Вторая рекомендация по улучшению Козары – оптимизация финансовой таблицы. В настоящее время проекты отслеживаются в файле Excel, и вся информация там заполняется вручную делопроизводителем. Стандартная процедура занесения проекта в финансовую таблицу, следующая:

1. Менеджер получает РО для проекта

2. Менеджер пишет электронное письмо делопроизводителю и просит добавить проект в финансовую таблицу. Стоит отметить, что данное письмо повторяет информацию из ранее заполненного отчёта по смете проекта, поэтому можно сказать, что менеджер выполняет двойную работу.

3. После отправки электронного письма делопроизводитель должен добавить этот проект в финансовую таблицу и заполнить все ячейки в файле Excel.

Авторами работы была сформулирована рекомендация по автоматизации этого процесса, чтобы уменьшить количество времени, затрачиваемого на него, а также снизить вероятность ошибок. Это реально сделать, так как вся информация хранится в отчётах по смете и ее можно использовать для автоматического перенесения в финансовую таблицу. Для этого во внутренней системе Конвергент можно создать отдельный раздел, посвящённый хранению финансовой информации. Такая таблица будет автоматически использовать информацию из отчётов по смете после подтверждения проекта. Также есть возможность создать удобные фильтры для ускорения поиска нужного проекта.

Рекомендации по новым дополнительным функциям Козары в первую очередь направлены на автоматизацию процессов и их ускорение. Обновление таблицы затрат поможет сэкономить время менеджеров. Сама оценка стоимости проекта является довольно трудоёмким процессом, особенно для долгосрочных кампаний. Поэтому автоматический перенос всех данных из оценки проекта в отчёт по смете поможет освободить время специалистов на дублирование информации из одного блока платформы в другой.

Если говорить о финансовой таблице, то здесь также представляется возможность сократить время ручного ввода данных. Исходя из анализа практического опыта, вся эта процедура занимает около 45 минут у нескольких специалистов. Для делопроизводителя заполнение таблицы может занять всего 15 минут, но в день приходит сразу несколько новых проектов, и всегда есть вероятность, что аккаунт-менеджер может ошибиться в письме, и требуется дополнительное время для решения вопросов. Более того, существует правило, что проект должен быть добавлен в финансовую таблицу в течение двух часов, и поэтому менеджер вынужден иногда прерывать текущие задачи и переключаться на заполнение финансовой таблицы.

Предлагаем перейти к анализу финансовых затрат на имплементацию предложенных выше рекомендаций. Чтобы рассчитать общую стоимость работ, авторами было предложено объединить все рекомендации и определить финансовые результаты в общем.

Предположим, что Конвергент решает автоматизировать создание таблиц затрат и автоматизировать формирование финансовой таблицы с помощью доработок внутренней платформы Козары. Эти задачи требуют привлечения ряда специалистов. В таблице 1 приведены общие затраты на обновление с учётом ставок в час и нагрузки в часах каждого специалиста (Ставки рассчитываются на основе данных о средней заработной плате на рынке. Ставки сотрудников Конвергент подлежат неразглашению).

Таблица 1

Необходимые ресурсы для внедрения рекомендаций и затраты на них

Должность	Задачи	Ставка в час (руб.)	Нагрузка в часах	Затраты (руб.)
Старший менеджер цифровых продуктов	Общий контроль процесса, делегирование задач, сбор отзывов от сотрудников, оперативное реагирование на ошибки при использовании новых функций	1600	90	144 000
Технический директор	Контроль всех технических задач: разработка, верстка, тестирование, исправление ошибок	1500	175	262 000
Аналитик	Разработка логики функционала, разработка прототипов, настройка аналитики	1300	65	84 500
Разработчик	Разработка бэк-энда платформы: блок оценки, финансовая таблица Интеграция данных из существующих блоков в новые	1300	135	175 500
HTML программист (верстальщик)	Разработка фронт-энда для новых блоков	1300	95	123 500
Тестировщик	Тестирование, выявление ошибок	1000	60	60 000
Итого			620	849 500

Источник: составлено авторами

В результате общие затраты на такие обновления равны 849 500 руб. Теперь возможно рассчитать сроки окупаемости проекта. Формула для расчёта будет следующей:

$$BE = \frac{TC}{FC};$$

где TC – общие затраты на доработку Козары (руб);

FC – постоянные затраты в месяц на ручное заполнение отчётов по смете, ведение финансовой таблицы (руб.).

TC = 849 500 руб.

FC может быть рассчитан путём умножения ставки в час и нагрузки (часов) менеджеров по работе с клиентами и делопроизводителя. Предположим, что у каждого менеджера по работе с клиентами в среднем 6 проектов в месяц. Для этих проектов они должны выполнить следующие шаги:

← Создание оценки – 2,5 часа на каждый проект.

← Заполнение сметы расходов – 1 час на проект.

← Добавление проекта в финансовую таблицу – 15 минут на каждый проект.

Общая нагрузка в месяц на 1 менеджера по работе с клиентами равна $(2.5+1+0.25)*6 = 22,5$ часов в месяц. В настоящий момент компания имеет штат из 15 менеджеров по работе с клиентами, поэтому общая нагрузка = $22,5 * 15 = 337,5$ часов в месяц.

Кроме того, необходимо учесть часы делопроизводителя для добавления проектов в финансовую таблицу. Один проект занимает около 15 минут. Таким образом, общая нагрузка на диспетчеризацию рабочих процессов = $(6*15) * 0.25 = 22,5$ часов/месяц.

Теперь необходимо рассмотреть ставки для менеджеров счетов и рабочих процессов, чтобы найти затраты в месяц. Средние показатели представлены в Таблице 2 ниже.

Таким образом, фиксированные затраты (FC) для задач, описанных выше, являются:

$FC = (337,5*1200) + (22,5*1100) = 405\,000 + 24\,750 = 429\,750$ руб./мес.

Таблица 2

Средние ставки менеджера по работе с клиентами и делопроизводителя

Позиция	Почасовая оплата (руб.)
Менеджер	1200
Делопроизводитель	1100

Источник: составлено авторами

Теперь перейдём к расчёту срока окупаемости проекта:

$$BE = \frac{TC}{FC} = \frac{849500}{429750} = 1,98 \approx 2 \text{ мес}$$

В результате можно отметить, что срок окупаемости внедрения новых функций в соответствии с рекомендациями составляет 2 месяца. Этот расчёт доказывает эффективность проекта, так как срок окупаемости довольно короткий. Однако стоит отметить, что все расчёты были сделаны на основе средних значений и с учётом того, что специалисты посвящают разработке этого проекта весь 8-часовой рабочий день. В реальных условиях такой сценарий кажется маловероятным, поскольку клиентские проекты всегда являются приоритетными. В результате общее количество часов будет распределено на более длительный период.

Выводы

Внедрение CRM системы является одним из приоритетных направлений

развития бизнеса, так как она способна повысить качество обслуживания клиентов, снизить трудозатраты и освободить сотрудников от рутинной работы. Построение прочных отношений с клиентами является ключевым фактором их сохранения и завоевания лояльности. CRM система – это технологичный инструмент, который помогает организациям сделать коммуникацию проще, систематичнее и анализировать собственный опыт для улучшения в будущих случаях. CRM системы помогают автоматизировать взаимодействие с клиентом для своевременной обработки его запросов и постоянного поддержания коммуникации. Это будет большим вкладом в реализацию клиентоориентированной стратегии компании [8].

В заключение стоит отметить, что внедрение CRM системы способствует повышению эффективности внутренних процессов компании. В связи с тем, что на рынке существует множество готовых продуктов, каждая компания может выбрать необходимую систему для достижения необходимого результата [9]. Кроме того, некоторые компании, особенно в области диджитал сферы и IT-технологий, могут самостоятельно создавать платформы, основанные на подобию готовых CRM решений. Таким образом, они смогут добавлять необходимые им функции, интегрировать платформу с другими системами и в целом обновлять ее в соответствии с потребностями компании.

Библиографический список

1. Андерсон Кристин, Кэрл Керр. Менеджмент, ориентированный на потребителя: CRM-технологии как основа новых отношений с клиентом / Пер. с англ. М.: Гранд: Фаир-Пресс, 2003. 287 с.
2. Интернет портал iTeam технологи корпоративного управления. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iteam.ru/> (дата обращения 10.12.2022).
3. Преимущества CRM-систем – все плюсы и минусы CRM. [Электронный ресурс]. URL: <https://crm.ru/blog/preimushchestva-crm-sistem/> (дата обращения: 12.12.2022).
4. CRM (Customer Relationship Management). [Электронный ресурс]. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relation_management.asp (дата обращения: 12.12.2022)
5. Акулинин Ф.В., Сокольникова И.В. Концепция «умные деньги» и инвестирование в инновационные проекты в области цифровых технологий // Транспортное дело России. 2020. № 6. С. 55-60.
6. Maksimov M.I. The best practices of modern administration and management in cases and essays. Study Guide. 2021. V. 1. 144 p.

7. Maksimov M.I. the best practices of modern administration and management in cases and essays. Study Guide. 2022. V. 2.
8. Покутняя Н.Н., Максимов М.И. Современные управленческие технологии продвижения бренда в цифровой среде // Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. М., 2020. С. 146-155.
9. Velikorossov V.V., Genkin E.V., Maksimov M.I., Balakhanova D.K. Management of the future organization (philosophical aspects of development), Seattle, 2022.