

## МЕТОДОЛОГИЯ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Кораблёв О. В., Золотухина Е. Б.**

*Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия (115409, Москва Каширское ш., д. 31), e-mail: ok.work.new@gmail.com, zolotuhina@gaztranzit.ru*

---

В настоящее время предложение услуг или товаров, даже при наличии покупателей, не является гарантией сбыта этих продуктов. Проведение рекламных кампаний, снижение цен и традиционная маркетинговая политика не изменяют эту ситуацию и уже давно не являются залогом успешных продаж. Все это приводит к поиску новых методов увеличения продаж и возвращению к старым способам, таким как личные персонализированные продажи. В работе описывается процесс внедрения CRM-системы для увеличения эффективности взаимодействия с клиентами, и раскрываются все его этапы. Был проведён анализ эффекта от внедрения CRM-системы с учётом затрат на внедрение и получены итоговые показатели функционирования системы. На основе проведённого исследования были выработаны этапы внедрения и сформулированы выводы и рекомендации для руководства предприятия по внедрению.

---

Ключевые слова: CRM (Client Relationship Management), методика внедрения, оптимизация, эффекты внедрения, управление предприятием.

## CRM-SYSTEM IMPLEMENTATION METHODOLOGY IN THE ENTERPRISE

**Korablyov O. V., Zolotukhina E. B.**

*FSBEI "National Research Nuclear University «MEPhI»", (Kashirskoye shosse 31, Moscow, 115409, Russian Federation), e-mail: ok.work.new@gmail.com, zolotuhina@gaztranzit.ru*

---

Today offering goods or services does not guarantee sales of these products, even with many customers. Advertising campaigns, price cuts and traditional marketing policies do not change this situation, and no longer are the key to successful sales. All this leads to a search for new methods to increase sales and return to the old ways, such as personal personalized sales. This paper describes the process of implementing CRM-system for increasing communication with clients and disclosing all its stages. The analysis of the effect of the introduction of and obtained the bottom line of elementary costs. Based on the research abstracts have been developed and formulated the method of implementation of the conclusions and recommendations for management on the methodology.

---

Key words: CRM (Client Relationship Management), method of implementation, optimization, the effects of the implementation, enterprise management.

### Введение

В настоящее время предложение услуг или товаров, даже при наличии покупателей, не является гарантией сбыта этих продуктов. Проведение рекламных кампаний, снижение цен и традиционная маркетинговая политика не изменяют эту ситуацию и уже давно не являются залогом успешных продаж. Все это приводит к поиску новых методов увеличения продаж и возвращению к старым способам, таким как личные персонализированные продажи.

Если раньше предприятия старались произвести как можно больше товаров и продвигали их с помощью рекламы, то сейчас продукт необходимо адаптировать к нуждам потребителей. Реклама позволяет лишь осведомить клиента о наличии продукта и его основных характеристиках, а CRM-система увеличивает эффективность работы с

покупателем. Таким образом, компания, внедрившая в процесс работы данную технологию, может оставить позади всех своих конкурентов.

### Цели и задачи внедрения систем CRM

Основными целями внедрения систем CRM являются:

- увеличение степени удовлетворённости клиентов, используя анализ накопленной информации о клиентах;
- регулирования тарифной политики;
- настройки инструментов маркетинга.

Благодаря применению автоматизированной централизованной обработки данных появляется возможность эффективно и с минимальным участием сотрудников учитывать индивидуальные потребности заказчиков, а за счёт оперативности обработки – осуществлять раннее выявление рисков и потенциальных возможностей.

Главными задачами при внедрении CRM-систем в работу компании являются:

- исследование рынка;
- аргументация необходимости производства новой продукции и вывода её на рынок;
- внедрение результативных способов продвижения товаров и услуг;
- мониторинг показателей работы персонала;
- обучение и повышение уровня профессионализма работников компании, взаимодействующих с партнерами и покупателями;
- повышение заинтересованности работников организации в применении новых инструментов работы для достижения поставленных целей;
- сбор информации о конкурентах, клиентах, партнерах, а также систематизация уже имеющихся данных в единой базе.

### Жизненный цикл CRM-системы

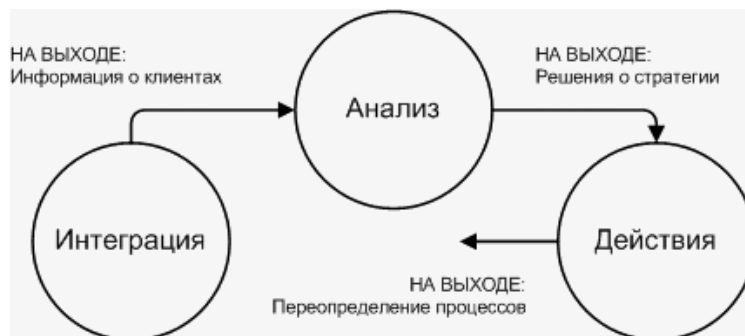


Рисунок 1. Жизненный цикл CRM-системы

Жизненный цикл CRM-системы включает (см. рисунок 1):

**Интеграция** – обеспечение повышения эффективности и производительности. Результатом является база данных с информацией о клиентах.

**Анализ** – обеспечивает углубленное понимание потребностей клиентов и анализ поведения. Результат – стратегические решения.

**Действие** – обеспечивает укрепление отношений клиент – фирма. Результат – усовершенствованный бизнес-процесс.

### **Нормативные ресурсы**

При разработке проекта внедрения CRM-системы следует пользоваться рядом нормативных документов, регламентирующих деятельность как на этапе создания (проектирования) системы, так и на этапах внедрения готового продукта.

Современные системы управления проектами разрабатываются на базе международных стандартов, определяющих набор требований к этим системам. Одним из наиболее распространенных в мире стандартов являются Project Management Body of Knowledge (PMBoK) американского института управления проектами (PMI) и стандарт ISO 10006:1997.

### **Используемые методологии:**

#### **1. Управление проектами по методологии PMI**

Управление проектами в соответствии с руководством PMBoK (Project Management Body Of Knowledge – свод знаний по управлению проектами) американского института ANCI (American Standards Institute). Цели проекта достигаются при поддержании баланса между объемами и содержанием работ, стоимостью, временем и качеством. Большая роль уделена управлением рисками проекта.

#### **2. Управление проектом и подготовка документации в соответствии с ГОСТ 34 и ГОСТ 19**

По требованию заказчика (особенно при работе с государственными органами) мы используем стандарты для подготовки проектной документации, в частности:

- ГОСТ 34: Комплекс стандартов на автоматизированные системы.
- ГОСТ 34.602-89. Техническое задание на создание автоматизированной системы.
- ГОСТ 34.601-90. Автоматизированные системы. Стадии создания.
- ГОСТ 34.201-89. Виды, комплектность и обозначение при создании автоматизированной системы.
- ГОСТ 34.603-92. Виды испытаний автоматизированных систем.
- РД 50-34.698-90. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документа.
- ГОСТ 19: Единая система программной документации (ЕСПД).

### 3. Гибкая методология разработки (Agile)

При автоматизации бизнес-процессов, в случае, если заказчик не настаивает на сильной формализации процесса, мы предпочитаем использовать принципы Agile, в частности SCRUM и XP (Extreme programming).

#### **Функции внедряемой системы**

До внедрения системы информация о клиентах собирается у каждого менеджера отдельно. Она разрознена и не представляет из себя единой информационной базы. Каждое действие каждого менеджера, касающееся отношения с клиентом, продаж и даже документооборота, совершающееся в рамках автоматизированной системы, приводит к консолидации большого объёма информации в одном месте, к которому имеет доступ каждый сотрудник (в рамках своих прав), что, в конечном итоге положительно сказывается на работе предприятия в целом. Совокупность действий автоматизированной системы, направленная на достижение определенной цели, согласно ГОСТ 34.003-90, называется ее *функцией*. Следует заметить, что персонал считается частью системы.

Основными функциями внедряемой CRM-системы можно считать: регистрацию информации;

- хранение и обработка;
- представление и экспорт информации.

Основными функциями внедряемой CRM-системы можно считать следующие:

- идентификация клиента;
- дифференциация клиентов;
- взаимодействие с клиентом;
- персонализация.

#### **Модель процесса внедрения**

Содержание областей знаний является достаточно сходным в различных стандартах. При внедрении CRM-системы будем ориентироваться в основном на рекомендации стандарта РМВОК, дополняя их, при необходимости, сведениями из других стандартов и методик. В соответствии с этим стандартом управление проектами базируется на следующих областях знаний: Управление интеграцией (Project Integration Management), Управление содержанием (Project Scope Management), Управление временем (Project Time Management), Управление стоимостью (Project Cost Management), Управление персоналом (Project HR Management), Управление коммуникациями (Project Communication Management),

Управление качеством (Project Quality Management), Управление рисками (Project Risk Management), Управление снабжением (Project Procurement Management).

Опираясь на ГОСТы, ИСО и РМВОК и учитывая российские особенности, можно выделить следующие основные этапы внедрения эффективной системы взаимодействия с клиентами с использованием CRM систем (см. рисунок 2).

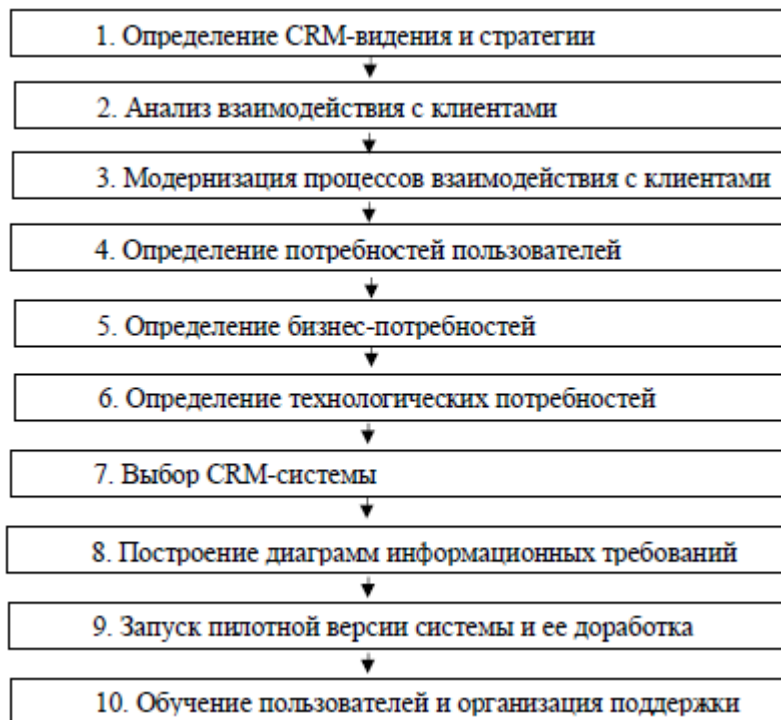


Рисунок 2. Этапы внедрения CRM-системы

**Этап 1. Определение CRM-видения и стратегии:** Разработка целей и задач внедрения. Разработка стратегии внедрения. Определение функционала.

**Этап 2. Анализ взаимодействия с клиентами:** Анализ контактов с клиентами на предмет потребностей, ожиданий и определения моделей взаимодействия.

**Этап 3. Модернизация процессов взаимодействия с клиентами:** Анализ моделей взаимодействия, их модернизация и оптимизация по критериям необходимой численности работников и сокращение времени бизнес-процесса.

**Этап 4. Определение потребностей пользователей:** На данном этапе важно определить, как должна быть организована работа в системе, насколько удобно пользователям реализовывать процессы взаимодействия с клиентами.

**Этап 5. Определение бизнес-потребностей:** Основная цель этапа – определить функционал, необходимый для эффективного функционирования предприятия.

**Этап 6. Определение технологических потребностей:** Определение необходимых технических ресурсов для работы системы.

**Этап 7. Выбор CRM-системы:** Обзор рынка CRM-систем и выбор наиболее системы, удовлетворяющей требованиям, к ней предъявляемым.

**Этап 8. Построение бизнес-процессов взаимодействия с клиентами:** Составляется перечень документов, применяемых в настоящее время при работе с клиентами, и контрольных точек. Далее это документируется в виде схем.

**Этап 9. Запуск пилотной версии системы и ее доработка:** Запуск и апробация первой версии на предприятии. При этом ведётся реальная работа в системе. На данном этапе проводятся консультации с поставщиком продукта, ИТ-специалистами, происходит обмен мнениями.

**Этап 10. Обучение пользователей и организация поддержки:** Обязательным этапом внедрения системы является обучение работы в ней. Это необходимое условия для эффективного функционирования предприятия.

### **Подходы к оценке экономических результатов внедрения CRM**

Для того чтобы оценить эффект от включения системы CRM в работу предприятия, можно применить метод анализа основных показателей до и после реализации проекта. На основе этих измерений организация будет в дальнейшем оценивать результативность отношений с потребителями. Все показатели объединяют по подсистемам программы или по сегментам бизнес-процессов.

Для формализованной оценки результатов необходима нефинансовая информация о работе компании до использования CRM, а их не может быть в распоряжении организации, так как такие данные собираются только с помощью этой программы. Чтобы в полной мере оценить деятельность фирмы, показатели отслеживаются на каждом этапе реорганизации процессов работы и введения элементов системы.

Еще одной проблемой при оценке эффективности CRM является то, что для каждого предприятия эффекты от внедрения проявляются по-разному. Именно поэтому нельзя ориентироваться на результаты другой компании при внедрении программы для управления взаимоотношениями с клиентами.

Возможный эффект от использования CRM можно оценить на этапе создания проекта, основываясь на конкретной модели бизнес-процессов. Она служит образцом для верификации показателей, заложенных при её разработке.

Самыми распространенными критериями результативности внедрения системы CRM считаются эффективность работы с ними и их лояльность. Она составляется на основе следующих элементов:

- количества покупок, совершенных по рекомендации клиентов;
- числа ушедших покупателей за определенный период;
- из индекса;
- процента продаж товара уже имеющимся клиентам;
- общей стоимости лояльного покупателя.

Индекс лояльности потребителя и объем дохода от совершенных продаж являются индикаторами лояльности покупателей.

Индекс лояльности представляет собой часть закупок услуг или товаров от общего количества покупок, совершенных клиентом за определенный промежуток времени. Абсолютная лояльность покупателя означает то, что все необходимые ему товары он покупал только в одной компании.

Эффективность отношений с клиентами образовывается из таких составляющих:

- количество покупок за определенный период;
- время от контакта до заключения сделки;
- число отказов от совершения покупки;
- дебиторская задолженность;
- процент покупок, совершенных новыми клиентами;
- доход от завершенных сделок.

В любом бизнесе существует несколько параметров, которые подвергаются прямому влиянию со стороны CRM-системы. К примеру, в телекоммуникационных компаниях одним из таких параметров являются продолжительность отношений с клиентами, месячный доход от одного абонента, количество людей, отказавшихся от предоставляемых услуг.

Эффект от использования CRM-системы довольно сложно оценить в денежном эквиваленте. Зачастую, на каждом предприятии существуют такие направления деятельности, в которых можно измерить эффективность включения системы, это может быть:

- увеличение работоспособности персонала и снижение трудозатрат;
- повышение числа удержанных покупателей;
- уменьшение количества затрат на проведение продаж и маркетинговых кампаний.

Распространенной методикой для оценки эффективности является подсчет разницы между средствами, затраченными на внедрение системы, и доходами, полученными после реализации проекта.

### **Экономические показатели использования CRM-систем**

Главными экономическими показателями эффекта от реализации проекта являются данные факторы:

- увеличение числа покупателей, обслуживаемых одним менеджером;
- отделение ненужных клиентов, для снижения уровня затрат на оказание услуг или продажи товаров потребителям, некорректно выполнившим условия сделки;
- повышение числа повторных продаж и увеличение дохода от работы с каждым покупателем;
- снижение требований к квалификации сотрудников организации;
- уменьшение потерь покупателей, с которыми персонал компании в силу каких-либо причин забыл связаться;
- снижение уровня потерь из-за отсутствия у клиента возможности связаться с представителем компании. Данный фактор оценивается как стоимость не предоставленных услуг или товаров.

Не следует ожидать автоматического увеличения количества сделок после реализации CRM-проекта. По той причине, что продажи могут увеличиться из-за более быстрой и эффективной работы менеджеров, однако, этого может и не быть. Система не повышает уровень качества обслуживания клиентов, она лишь предоставляет возможность увеличения результативности работы организации [4].

CRM не заменяет такие показатели, как увеличение степени лояльности покупателей, снижения числа отказов, повышение количества повторных покупок. Все это является заслугой менеджеров, а программа только помогает реализовать данные задачи.

Система CRM представляет собой инструмент, позволяющий управлять взаимоотношениями с клиентами, и помогает любой организации работать более эффективно при грамотном подходе, а также четком определении целей и задач.

Основные показатели эффективной реализации проекта по внедрению системы CRM на предприятие.

#### **1. Повышение результативности работы сотрудников организации**

В соответствии с опытом большей части включений программы в работу компании, время, затраченное на выполнение действий или операций, необходимых для работы с покупателем,



при использовании CRM сокращается примерно на 30 %. Данный процент зависит от количества работников и сферы деятельности предприятия. В основном снижение количества времени происходит в связи с автоматизацией стандартных операций и ускорением доступа к базе данных. Помимо этого, система позволяет сократить временные затраты на документооборот и коммуникацию между сотрудниками или подразделениями компании.

## 2. Устранение клиентских потерь

На рынке CRM принято следующее утверждение: «стоимость удержания старого клиента примерно в 5 раз ниже, чем стоимость привлечения нового». Это довольно сложно проверить или подсчитать, но данный постулат уже давно получил популярность и его можно увидеть на множестве ресурсов в сети интернет. Скорее всего, это утверждение основано на определенных расчетах и результатах.

Часто организация, не имеющая экономических проблем, при стабильной ситуации на рынке каждый год теряет примерно 15 % от общего количества клиентов. Этот процент в период кризиса и низкой стабильности рынка увеличивается в два раза. Причины потерь покупателей условно разделяют на три группы:

- маркетинговые потери;
- операционные потери;
- ассортиментные потери.

## 3. Привлечение новых клиентов

Данная стратегия включает следующие элементы:

- атака – полный контроль каждого этапа при завоевании нового сегмента рынка. При этом необходимо в кратчайшие сроки устранять и корректировать допущенные ошибки. Кроме того, требуется оперативное управление всеми ресурсами компании;
- подготовка, включает в себя определение сегмента, на который претендует компания. После этого проводится анализ сегмента и разработка атаки, методов контроля и новых процессов ведения бизнеса.

## 4. Издержки управления персоналом

При традиционной работе предприятия часто проводятся совещания для организации работы сотрудников. Количество денежных средств, которые теряет компания за это время, не поддается подсчету, а при использовании CRM-системы этот фактор устраняется, так как вся необходимая информация доступна каждому сотруднику.

## 5. Потери при увольнении работника

В программе CRM сохраняются все данные, по этой причине, даже при отсутствии сотрудника, можно легко получить всю необходимую информацию.

### **Заключение**

Хотелось бы отметить, что внедрение CRM-системы – не простое мероприятие, требующее хорошей подготовки. Если придерживаться методики, описанной в данной статье, с учётом соблюдения ГОСТ 34 и РМВОК внедрение CRM-системы на любом предприятии будет успешным. Однако не стоит забывать как о конкретных особенностях каждого отдельного предприятия, так и о дальнейших шагах по обучению персонала работе с CRM-системой, её поддержки, обслуживанию.

### **Список литературы**

1. Албитов А. Е., Соломатин Е. О. Всё о CRM: [Customer Relationship Management] [Текст] / А. Е. Албитов // Информация и бизнес. – 2007. – № 2.
2. Албитов А. Е., Соломатин Е. О. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс] / А. Е. Албитов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>.
3. Буч Г., Рамбо Д., Джекобсон А. Язык UML: руководство пользователя. – М.: ДМК, 2000.
4. Картышов С. В., Кульчицкая И. А., Поташников Н. М. Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий [Текст] // С. В. Картышов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 2.
5. Новиков Д. Ю., Иванов Ф. А. Моделирование на UML. Теория, практика, видеокурс (+ 2 DVD-ROM). – Москва: Профессиональная литература, Наука и техника, 2010. – 640 с.
6. Киммел П., UML. Универсальный язык программирования. – СПб.: НТ Пресс, 2008. – 272 с.

### **Рецензенты:**

Гусева Анна Ивановна, доктор технических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента в промышленности НИЯУ МИФИ, Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва.

Путилов Александр Валентинович, доктор технических наук, профессор, декан факультета управления и экономики высоких технологий, Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва.