

ЭКОНОМИКА

Шкляр Татьяна Львовна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики (МЭСИ)»

г. Москва

CRM-СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ В ОКЕАНЕ КРИЗИСА

Аннотация: статья посвящена проблеме использования CRM в кризисное, нестабильное время, приведены конкретные задачи, которые данная технология решает. Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) может облегчить жизнь любой, даже небольшой компании, как в стабильные, так и в сложные времена. Автор считает, что очень многие руководители рассматривают данную программу как дорогостоящую игрушку, не предполагая, насколько она может помочь в конкурентной борьбе, сократить расходы на персонал, а также решить проблемы с человеческим фактором.

Ключевые слова: система управления, взаимоотношения с клиентами, CRM, кризис, клиентская база, менеджмент, антикризисная программа, планирование.

В век неопределенности и хаоса, когда кризис может разгореться в любую минуту важно заранее выработать общие принципы и стратегию антикризисной программы, к которой организация обратится в случае возникновения сложной ситуации. Чаще всего компании пренебрегают антикризисным планированием, в результате чего возникают серьезные проблемы для любой организации, независимо от сферы ее деятельности. Напротив, своевременные мероприятия по антикризисному планированию не только позволяют организации быстро и успешно справиться со сложной ситуацией, но и повышают ее устойчивость,

способствуют совершенствованию всей системы управления, укрепляют репутацию. Одним из инструментов эффективной антикризисной программы в условиях нестабильности являются CRM-системы.

Какие же задачи в период кризиса помогает решать CRM-технология в рамках отдельно взятой компании? Рассмотрим несколько моментов.

1. Во время кризиса сокращается количество денег на рынках и число платежеспособных клиентов. Следовательно, необходимо всеми силами удерживать тех, кто остался. Причем, с меньшими ресурсами, так как они ограничены в обычных условиях, а во времена нестабильности их не хватает катастрофически. Собственно, CRM-технологии всегда и были направлены на удержание клиентов, но в период кризиса выигрывает тот, кто делает это наиболее эффективно. А также получает конкурентное преимущество тот, кто оперативнее и техничнее сработает в удержании своих клиентов. Даже используя CRM-системы чисто технологически (анализ рынка, правильные бизнес-процессы, управление контактами и пр.), можно достичь результатов без привлечения новых идей.

Последовательность действий простая (рис. 1):

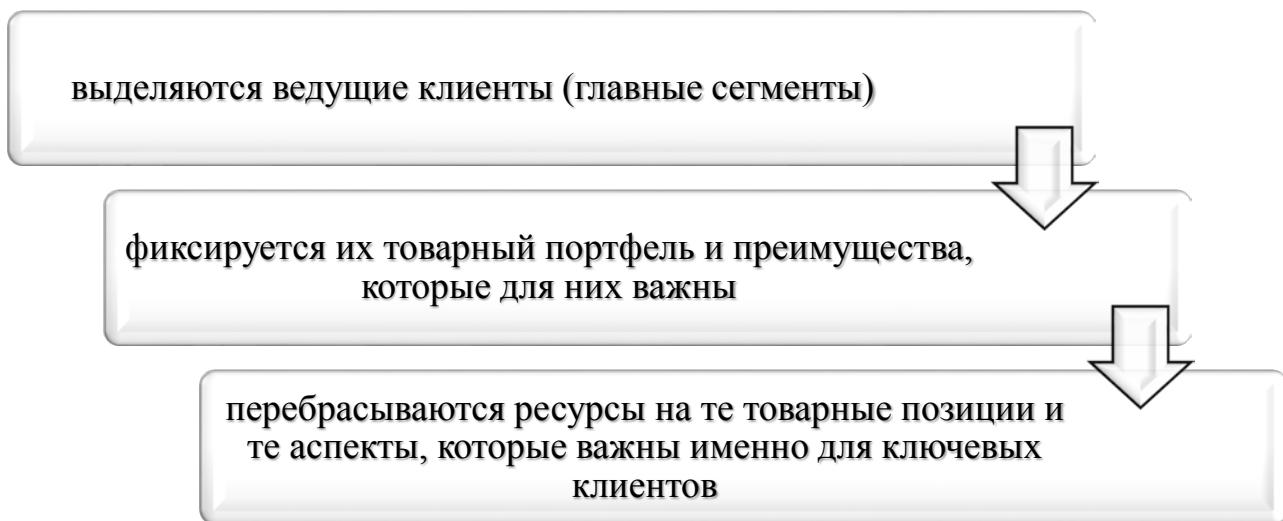


Рис. 1. Примерный план работы с клиентской базой

Аналитическая CRM-система позволяет сделать это довольно быстро и просто. Лидеры продаж, их товарный портфель, «маркетинговые мероприятия», где

они принимали участие – вся эта информация уже есть в компании. Но окончательное решение, безусловно, остается за менеджментом или собственником.

2. Если целями компании является не только выживание во время кризиса, то возможно использовать его себе во благо. CRM-системы позволяют выделить лучших клиентов, и приобрести новых. На рынке, в нестабильные времена, появляются «потерянные» заказчики. Например, потребитель приобретал товары и услуги у одного из сильнейших конкурентов, с которым было трудно бороться в период стабильности (вес бренда, рекламные бюджеты и пр.). Кризис же дает компании шанс. Пока конкуренты пытаются справиться с проблемами и минимизировать потери, организация при помощи CRM-системы может быстро оценить рынок, найти подход к клиентам и перетянуть последних к себе.

Проведение в CRM-системе анализа всех обращений к клиентам, их отказов, приведут к получению важных в кризис конкурентных преимуществ. Потребителя не устраивает цена? Можно смело использовать различные скидки и акции. Может этот покупатель раньше был просто всем доволен у конкурента, а сейчас у него проблемы, которые прошлая фирма для него решить не в силах [2]. Все эти проблемы других компаний, недовольство потребителей товаром и услугами, могут помочь организации расширить клиентскую базу и эффективно использовать.

3. Если смотреть на причины кризиса объективно, то одной из них, именно в России, является не только финансовая составляющая, но и низкая производительность труда, в том числе и офисных сотрудников. Там, где в европейской компании при нормальной автоматизации могли бы справиться 5–6 человек, в российских организациях это количество достигает 10–15. При этом все они получают зарплату и социальный пакет. До кризиса многие компании могли позволить себе такую роскошь, как держать в штате операторов Excel. Согласно аналитическим исследованиям, до 30–40% рабочего времени офисных сотрудников большинства российских компаний уходит на ненужный повторный ввод данных, проблемы с формулами и настройками Excel, подготовку всевозможной отчетности. Получается, что вместо того, чтобы проводить переговоры с нужным

клиентом, которые могут принести неплохую прибыль для компании, сотрудник сидит и расставляет столбцы в нужном порядке, готовя месячный отчет для директора. Стоит отметить, что при этом производительность труда данного работника приравнивается нулю, ведь он не зарабатывает денег. При использовании современных CRM-систем возможно полностью отказаться от подготовки периодических отчетов. Любой руководитель может увидеть всю необходимую информацию в любой момент в рамках единой CRM-системы, контролировать ситуацию по мере необходимости, а не раз в месяц с помощью отчета. Сам процесс работы с клиентом тоже не всегда бывает эффективным. Огромное количество времени и сил уходит на поиск информации о клиенте в разных ежедневниках и файлах, постоянные запросы в бухгалтерию (платил ли клиент в прошлый раз, есть ли какая-либо задолженность и пр.). Любая CRM-система легко избавляет персонал от этих лишних временных затрат. Если обычно в период кризиса сокращается персонал, то важно сделать так, чтобы оставшиеся сотрудники работали наиболее эффективно [4, с. 28].

4. Во время кризиса есть большой плюс для менеджеров по персоналу, так как наступает время замены неэффективных сотрудников на настоящих профессионалов. Если раньше компания не могла позволить себе серьезного специалиста, то это можно сделать именно в условиях нестабильности. Как замечают многие бизнесмены, заигравшиеся и разорившиеся на фондовых рынках финансовые структуры выбрасывают на рынок труда высококвалифицированных аналитиков, маркетологов, продавцов. Но только эти кадры на прежнем месте работы не привыкли решать многочисленные проблемы с программным обеспечением и уже привыкли эффективно работать с CRM-системой.

5. Пока все проходит благополучно, многие компании смело экспериментируют с рекламой. Иногда, не считаясь с затратами, для раскрутки нового продукта или направления организуются массовые и дорогие рекламные кампании. Но в момент наступления кризиса рекламные бюджеты резко сокращаются. Рекламные агентства массово увольняют сотрудников. Отказаться от рекламы на этот период нельзя, так как это не позволит использовать кризис для роста, и для

того, чтобы потеснить растерянных конкурентов. Должно измениться качество самой рекламы, она должна быть максимально эффективная. И в этом может помочь CRM. Во-первых, любая рекламная кампания эффективна только тогда, когда направлена на целевую аудиторию потенциальных потребителей, когда она основана на их ценностях и ожиданиях. А информацию о них можно легко получить, анализируя в CRM-системе данные существующих клиентов – переговоры, практику закупок и пр. Во-вторых, важно не просто запустить рекламную кампанию, но и постоянно отслеживать обратную связь, ее эффективность. Необходимо проводить постоянный мониторинг. При снижении эффективности важно сразу переводить рекламный бюджет на другие носители. Это тоже можно отслеживать в CRM. Безусловно, для этого понадобится соответствующий аналитический модуль в системе.

6. Работу компании в период кризиса можно сравнить с военным положением. Работу сотрудников, выполнение приказов и директив, движение средств, состояние заказов уже недостаточно видеть раз в месяц, когда будут предоставлены отчеты. Все это надо контролировать постоянно. И как уже говорилось, не загружая персонал дополнительной отчетностью. В этом случае CRM – система, установленная у руководителей, становится «пультом управления». Директор все видит, все контролирует, в любой момент может вмешаться и исправить ситуацию.

Подводя итоги можно отметить, что использование CRM-технологий и CRM-систем в период кризиса дает результаты, указанные на рис. 2.

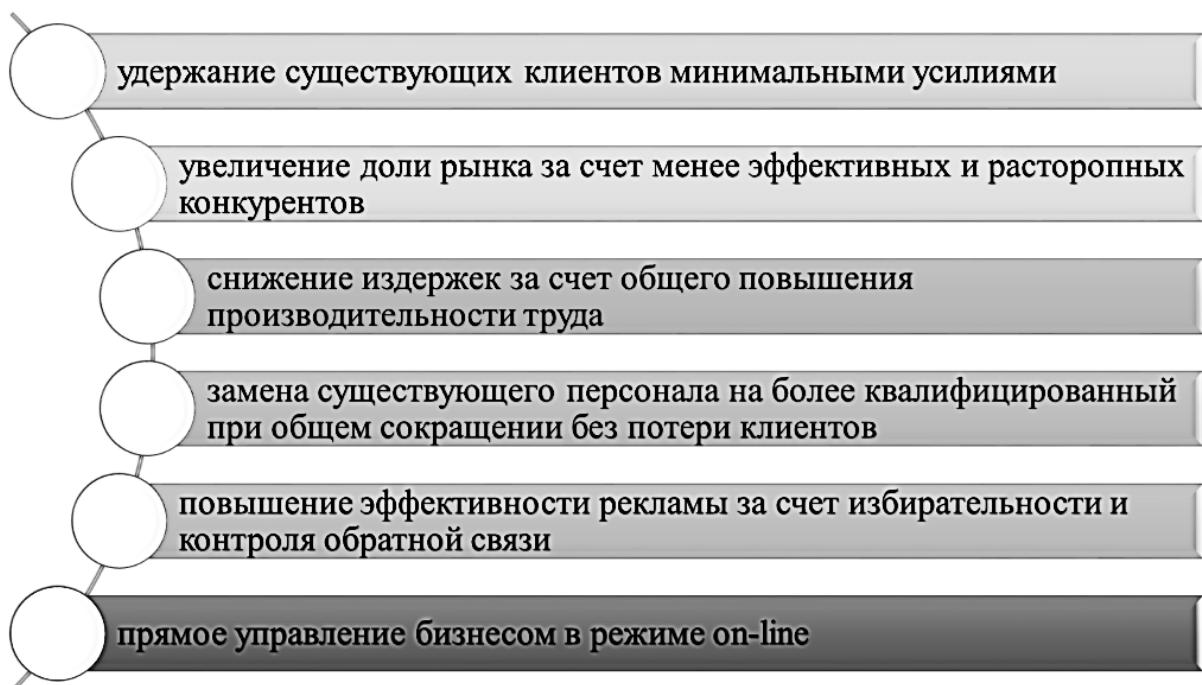


Рис. 2. Положительный эффект от использования CRM-систем в кризис

Для тех, кто уже использует CRM-технологии, разобраться в этом не сложно. Если же организация только задумывается о внедрении CRM-системы, необходимо учитывать некоторые факторы.

Во-первых, до кризиса была возможность более долго и тщательно выбирать CRM-систему, а после ее внедрять: объявляется тендер, долго пишется техническое задание, выбирается подходящий вариант, закладывается в бюджет, а при внедрении происходит реинжиниринг, настройка, разработка уникальной конфигурации и пр. Таким образом, весь процесс занимает больше года, иногда даже 2 или 3. Поэтому при желании внедрить CRM-систему, необходимо тщательно проанализировать, потребуется ли она в тот период времени, когда начнет работать, не ляжет ли тяжким грузом на плечи менеджмента и без того сложные времена и т.п. [1].

Во-вторых, при внедрении любых новых технологий действует общеизвестный «принцип Паретто»: для реализации 80% задач требуется 20% бюджета и времени, на решение остальных 20%, уходит 80% затрат. В период кризиса 80%

будет вполне достаточно для того, чтобы реализовать все шесть пунктов, описанных выше. Поэтому сейчас имеет смысл выбирать готовые решения с минимальными сроками внедрения (не более 1–3 месяцев).

Однако и на слишком простые и дешевые решения тоже рассчитывать не стоит. Опытные бизнесмены и консультанты советуют перед выбором CRM-системы написать на листке бумаги свои главные задачи и проблемы. Если по 80% требований поставщики покажут реализацию, то можно рассматривать данные системы как основные варианты.

Таким образом, в условиях нестабильности CRM-системы позволяют компаниям: удержать существующих клиентов минимальными усилиями; увеличить долю рынка за счет менее эффективных и расторопных конкурентов; снизить издержки за счет общего повышения производительности труда; заменить существующий персонал на более квалифицированный; повысить эффективность рекламы за счет избирательности и контроля обратной связи. При этом нельзя забывать о временных ограничениях, ведь данная система является затратной не только с точки зрения стоимости, но и с точки зрения временных ресурсов.

Список литературы

1. Кадыков М. Методика расчета эффективности внедрения CRM-системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gateway.kg/index.php?newsid=12> (дата обращения: 3.03.2015).
2. От каких компаний в этот кризис уйдут клиенты, или как это предотвратить. Простой бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prostoy.ru/2223.html> (дата обращения: 3.03.2015).
3. Севастьянов В. Пять причин завести CRM-систему и увеличить продажи в кризис + пошаговая инструкция по внедрению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://openstud.ru/blog/for-businessmen/crm-implementation/> (дата обращения: 27.02.2015).
4. Ходырев А. Высокие отношения // Эксперт. – 2010. – №6. – С. 24–30.