опираясь на клиента

эффективность систем управления отношениями с клиентами и других электронных нововведений

Такие электронные нововведения, как системы управления отношениями с клиентами (CRM), не просто сложные и дорогие структуры, которые стараются навязать компаниям – это, скорее, необходимость, вызванная объективными изменениями на рынке. Однако основная причина, по которой предприятия не спешат внедрять эти системы у себя, заключается, вероятнее всего, в том, что далеко не всем из них ясны их превосходства.

Гребнев Е.Т.
д-р экон. наук, профессор Московского государственного университета приборостроения и информатики

Кандрашина Е.А.
д-р экон. наук, профессор Самарского государственного университета экономики

Преимущества от внедрения CRM-систем условно можно разделить на две категории: вычисляемые и скрытые.

Аналитики утверждают, что в*ычисляемые преимущества* учитывают известные закономерности, говорящие, например, о том, что заключение сделки со старым клиентом обходится в пять-десять раз дешевле, чем с новым. Что рост удельного веса постоянных клиентов на 5% оборачивается общим ростом доходов компании в среднем на 25% или что 80% доходов компании обеспечивают 20% ее постоянных клиентов.

Скрытые преимущества выражаются в удовлетворении клиента, получаемом от качественного обслуживания, его желании продолжать сотрудничество с понравившимся поставщиком, скрытой рекламе компании среди знакомых и т.д. Вряд ли можно говорить о пользе CRM вообще в каждом конкретном случае свои преимущества от ее внедрения. При этом необходимо помнить, что никакое

технологическое решение не заставит продаваться товары, которые хуже, чем у конкурентов, и не сделает счастливыми тех клиентов, которые недовольны качеством самих товаров и услуг.

Перечень источников экономии от этих систем выглядит следующим образом:

- не теряется информация о клиентах, поддерживается единый реестр всех клиентов, в котором фиксируется вся история взаимодействия вне зависимости от того, кто и когда с ними общался;
- обеспечивается рост продаж без потери качества;
- систематизируется работа службы маркетинга. Конкретные маркетинговые акции и проекты привязываются к реальным доходам с целью оценки их эффективности;
- не теряются данные о несостоявшихся и ушедших клиентах имеется возможность оценить причины их ухода;
- исключается дублирование работ менеджеров;
- создается инструмент прогнозирования и планирования продаж. Бюджетирование является сейчас одной из наиболее модных тем среди высшего руководства, однако практически всегда оно упирается в невозможность более или менее четко прогнозировать продажи. А CRM часто внедряется для того, чтобы обеспечить входные данные для системы бюджетирования;
- находятся узкие места в клиент-ориентированных бизнес-процессах. Часто проект CRM может окупить себя просто за счет более четкого прохождения каждой потенциальной сделки по этапам реализации (классический пример: процесс выдачи кредита в банке, требующий сбора большого количества информации, оформления соответствующих документов и их прохождения по цепи инстанций. При этом клиент является заинтересованным лицом, но сам не может ускорить этот процесс. За него это может сделать только менеджер по продажам);

вряд ли можно говорить о пользе CRM вообще, в каждом конкретном случае преимущества от ее внедрения свои

- появляется инструмент контроля. Руководители организаций хотят получить эффективный инструмент контроля над работой продавцов, обеспечить автоматическую отчетность и аналитические возможности для выявления скрытых закономерностей.

при оценке эффективности систем управления отношениями с клиентами прежде всего рассчитывается показатель TCO (total cost of ownership)

Вот цифры, полученные по результатам внедрения системы CRM в страховой компании Beneficial Life:
«Используя решения *Oracle CRM*, мы смогли получить единое представление о каждом клиенте во всех подразделениях нашей компании. Мы повысили долю обращений по телефону, разрешаемых при первом звонке, с 30 до 60 процентов, при этом сократив количество задействованного персонала. Система *CRM* помогает агентам операторского центра обеспечивать высокое качество сервиса, при этом тратить меньше времени на каждую транзакцию и получать больше премиальных. В результате текучесть кадров за год снизилась с 18 до 12 процентов, что позволило сократить затраты на обучение новых сотрудников» [1, с. 51].
Дальнейший расчет эффективности системы включает в себя процедуру оценки преимуществ, которая формируется путем расчетов мультифакторных показателей. То есть оценки всей сопутствующей информации (показателей оборота компании; расходов на подготовку персонала; доходов от основной деятельности; налоговых выплат) с учетом продаж, текущей деятельности, людских ресурсов, тренингов, PR, финансовых и маркетинговых показателей и.п.
При оценке эффективности систем управления отношениями с клиентами прежде всего рассчитывается показатель TCO *(total cost of ownership)*. В отечественной практике этот показатель называют *совокупной стоимостью владения продуктом* (ССВ) и он учитывает все людские, процедурные и технологические затраты на внедрение и поддержку проекта. ССВ отражает наиболее полную картину

двух одинаковых компаний, пригодных для «экспериментального» сравнения, не бывает

затратной части проекта системы управления отношениями с клиентами.

Сопоставление рассчитанных оценок в сравнении с периодом, предшествующим внедрению системы за вычетом ССВ, показывает динамику изменений деятельности компании. Позитивным считается прирост эффективности на 3-5% в год после внедрения и запуска системы. Конечно, следует принимать во внимание и факторы, влияющие на конъюнктуру рынка и активность конкурентов.

Так же как и прежде, для расчета эффективности составляется дробь, в знаменателе которой затраты на внедрение (тут и средства на закупку тиражного программного обеспечения, и оплата консультантов, и часть зарплаты собственных сотрудников, выплаченная им за время, потраченное на реорганизацию и обучение), а в числителе – сумма денежных выражений улучшения параметров функционирования фирмы. При этом в задачу экономистов входит поиск способа денежного выражения таких величин, как:

- рост процента удержания клиентов;
- рост процента превращения потенциальных клиентов в реальных (в том числе за счет роста эффективности маркетинговых кампаний);
- сокращение временных затрат на внутрифирменные управленческие процедуры и др.

Известно, что получить точное значение возврата инвестиций от внедрения любых нововведений довольно сложно. По сути, для этого необходимо взять конкретную компанию и точно спрогнозировать ее развитие по двум сценариям: если будет проведено внедрение и если такового не случится. Это весьма нетривиальная задача, к тому же на практике всегда реализуется только один из этих сценариев. Двух же одинаковых компаний, пригодных для «экспериментального» сравнения, к сожалению, не бывает.

Все это так, но в предыдущих подходах для решения этой нетривиальной задачи и преодоления сложности использовалось модели-

рование одного из сценариев с выработкой нормативных коэффициентов эффективности, показывающих влияние и вес данного конкретного управленческого нововведения на конечные результаты деятельности компании.

Оценка эффективности через расчет денежных потоков

Другая методика оценки экономической эффективности внедрения электронных нововведений основана на выделении ключевых показателей эффективности и прогнозировании их изменений во времени по мере внедрения компонентов системы [2].

Данные показатели обычно группируются по бизнес-процессам или подсистемам. Например, при внедрении модуля управления маркетингом прогнозируют динамику таких показателей, как процент отклика потенциальных клиентов, время, затрачиваемое на планирование и проведение кампании, маркетинговые расходы, количество «сгенерированных» кампанией потенциальных сделок и т. д.

При внедрении модуля управления продажами анализируются возможные изменения объема продаж, процента заключенных сделок от общего количества возможностей, длительность цикла продаж и другие показатели. Затем ожидаемые изменения показателей преобразуются в денежную форму и консолидируются.

В конечном итоге на временной шкале выстраивается картина денежных потоков, связанных с затратами на покупку и внедрение системы, с одной стороны, и с ожидаемым положительным эффектом, с другой, на основании чего выводится оценка проекта с точки зрения дисконтированного дохода, нормы возврата инвестиций и срока его окупаемости».

Прогнозируя улучшение тех или иных показателей, полагаются на имеющийся опыт внедрения аналогичных нововведений по всему миру, где такие оценки уже сделаны, а также на мнение индустриальных аналитиков.

при внедрении модуля управления маркетингом прогнозируют динамику таких показателей как процент отклика потенциальных клиентов

прогнозируя улучшение тех или иных показателей, полагаются на имеющийся опыт внедрения аналогичных нововведений по всему миру

Оценка эффективности инновации с учетом стоимости простоя информационной системы

В нынешней ситуации, когда электронными нововведениями охвачены практически все коммерческие банки и страховые компании, оказывается, весьма важно просчитать *стоимость простоя информационной системы* [3]. Для вычисления такой стоимости оперируют следующими показателями:

- стоимостью простоя сотрудников в час;
- потерянной выручкой в час;
- потерянной прибылью в час;
- числом сотрудников в группе, использующей данную систему;
- количеством времени, которое сотрудник теряет при сбое системы;
- годовой выручкой, в получении которой участвует группа, использующая систему;
- долей выручки, безвозвратно теряемой при сбое системы;
- норма прибыли компании;
- ожидаемым количеством часов простоя (обычно берется равным количеству часов, в течение которого система простаивала в прошлом году);
- средней годовой зарплатой сотрудника группы;
- количеством рабочих часов в одном дне;
- количество рабочих дней в году.

При этом сам расчет учитывает лишь непосредственные потери от простоя системы. Во многих случаях при выходе из строя критически важных систем происходят также долговременные потери: потеря клиентов, потеря репутации, выход из строя других систем и т.д.

Продолжение следует

КЭ