

СТРАТЕГИЯ CRM (УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТОМ): ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ, МЕСТО В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

С.В. Терехин

Появление новых концепций управления современным предприятием всегда вызывает множество практических и теоретических вопросов, таких как:

1) возможность применимости данных концепций как для рассматриваемого типа экономической системы в целом, так и для предприятия конкретной отрасли;

2) методологическая «совместимость» рассматриваемой концепции с существующими в теории менеджмента;

3) проблема практической интеграции новых концепций с уже функционирующими;

4) оценка эффективности применения данной концепции.

Одной из новых концепций ведения бизнеса, отвечающей современным требованиям к организации маркетинговой деятельности и формированию информационной системы предприятия является стратегия CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с клиентом. Об актуальности изучения данной концепции говорит хотя бы тот факт, что за последнее время резко возросло количество обучающих программ, семинаров, тренингов, проводимых в России и Беларуси, направленных на популяризацию данной концепции в бизнес-среде и ее внедрение в практику.

Концепция в ее современном виде возникла в начале 90-х гг. прошлого столетия, и с тех пор в научной литературе не стихают споры относительно того, является ли данная концепция принципиально новой идеей в бизнесе либо представляет собой результат развития маркетинговых идей. В общем виде эта концепция представляет собой идею производства товаров и услуг на основе персонализированного подхода к изучению данных о клиенте и истории его взаимоотношений с фирмой с целью 100-процентного удовлетворения потребностей покупателя. Однако эта идея не нова. Еще в 1960 г. Т. Левитт утверждал, что самой значимой маркетинговой идеей, позволяющей фирме выжить

в жестких конкурентных условиях, является идея фокусировки внимания производителя на удовлетворении потребностей покупателя, а не на процессе продажи. В 1974 г. Ричард Багоzzi утверждал, что обмен между покупателем и продавцом имеет место только в том случае, когда обе стороны уверены в том, что получают определенную выгоду от заключаемой сделки. В 1983 г. Леонард Берри обратил внимание на важность службы послепродажного сервиса, а также на механизмы привлечения и удержания клиента.

Некоторые маркетинговые школы обращают внимание на ключевые возможности фирмы, являющиеся необходимыми для поддержания хороших отношений с клиентом. В некотором смысле такие взгляды представляют собой концепцию трех «Си» (company, customer, competitor) [2, с. 156].

В 1993 г. появилась концепция one-to-one marketing [2, с. 156], которая есть не что иное, как персонализированный подход к потребностям каждого клиента, а также концепция mass customization [2, с. 156], ядром которой является процесс приспособления производственного процесса к нуждам потребителей. Вполне естественным результатом применения вышеназванных концепций в практической деятельности оказался стремительный рост на каждом предприятии объема информации о клиентах и сделках. Возникла потребность структурирования имеющихся данных с целью выработки тактических и стратегических решений не только в области взаимодействия с клиентом, но и в сфере планирования ресурсов, ценообразования, организации документооборота и др.

Комплексное решение данного круга проблем представляется возможным только при условии применения информационных технологий (ИТ), позволяющих собирать, хранить и предоставлять данные в удобном для пользователя виде. Разработчики программного обеспечения решили данную проблему в начале 90-х гг. XX в. Именно в то

время и появилась CRM-концепция, представляющая в общем виде механизм взаимодействия покупателя с клиентом, функционирующий на базе программного обеспечения (ПО) и позволяющий обеим сторонам получать выгоду. Этот факт обуславливает новизну концепции CRM, которая состоит в том, что произошел синтез эволюции маркетинговых идей с информационными технологиями. Наиболее часто востребованным бизнесом оказался оперативный тип CRM-систем, дающий быстрый доступ к информации по конкретному клиенту с возможностью ее ранжирования по различным критериям¹ с целью самостоятельного принятия дальнейших управленческих решений. Менее востребованными, вследствие их большей сложности, являются аналитические и коллаборационные CRM-системы, позволяющие получать готовые решения в области стратегического маркетинга, продаж, обслуживания клиентов, а также позволяющие осуществлять доступ клиентов к опытным образцам продукции, возможность подобрать для себя нужный товар и заказать его в режиме on-line. Внедрение подобного класса CRM-систем могут позволить себе не все предприятия, так как стоимость такого новшества может достигать нескольких десятков, а иногда даже сотен тысяч долларов.

В научной литературе можно встретить различные определения, что такое CRM-концепция. Эти дефиниции варьируются от того, что CRM – это особые внедренные на предприятии технологические решения, до того, что CRM – это холистический подход к функционированию организации и управлению взаимоотношениями с клиентом, который (подход) позволяет одновременно создавать стоимость (value) для покупателя и продавца.

Представляется целесообразным рассматривать CRM-концепцию именно с позиции холизма, а не видеть в CRM лишь некое программное обеспечение (ПО), установленное на предприятии. Может возникнуть вопрос, почему именно так? Если видеть в CRM лишь ПО, то получается, что ПО является ядром этой концепции, которое определяет механизм взаимодействия покупателя с продавцом, а также некоторые внутренние процессы в организации. Отчасти это так, но проблема заключается в том, что здесь первично и что вторично. На самом деле, постоянно меняющиеся требования клиента, меняющиеся

условия ведения бизнеса, отражающиеся на внутренней структуре предприятия, должны определить, каким будет ПО и в итоге стратегия CRM, чтобы максимально учесть все многообразие внешних и внутренних процессов организации (так называемая проблема создания фронт- и бэк-офиса). Поэтому принцип холизма, целостности является определяющим, когда мы говорим о том, в чем должна заключаться сущность CRM-концепции.

Попытку свести все аспекты CRM-концепции в одно определение предприняли Рауне и Фроу (2005 г.). Они дали следующее определение: «CRM представляет собой стратегию бизнеса, управления двусторонним процессом создания стоимости, использования технологий по обработке данных, механизм развития долгосрочного сотрудничества с посредниками, группами покупателей, а также интеграцию многочисленных внутрифирменных процессов с внешними» [2, с. 157].

Трактовка Рауне и Фроу обращает на себя внимание некоторым сходством с логистическим подходом к организации хозяйственной деятельности предприятия. В научной литературе CRM не рассматривается как логистическая концепция в отличие от более «старых» по сравнению с CRM концепций – «управление ресурсами предприятия» (ERP), «точно-в-срок» (JIT), «планирование потребностей в материалах» (MRP), «планирование производственных ресурсов» (MRPII). Тем не менее можно выделить предпосылки, позволяющие рассматривать CRM именно как логистическую концепцию. Рассмотрим их.

1) Логистический подход предполагает изучение какого-либо процесса с точки зрения его декомпозиции на мельчайшие составляющие (операции) и установление строгой последовательности их выполнения с целью устранения тех, которые не участвуют в процессе увеличения стоимости. Функционирование CRM-системы в свою очередь можно также представить в виде цепочки последовательно выполняемых операций, таких как поступление в информационную систему заявки на покупку товара или услуги, дальнейшая спецификация заявки (проверка наличия в ней особых требований), одновременное занесение информации о клиенте в единую базу данных и т.д. до момента предоставления товара или услуги покупателю с последующим послепродажным сервисом).

¹ Таковыми критериями могут выступать: объем заключенных сделок с клиентом за всю историю его взаимодействия с предприятием; количество взаимодействий с продавцом (клиент обратился только один раз, несколько раз, постоянно потребляет продукцию предприятия); исполнение договорных обязательств (к примеру, по срокам оплаты) и др.

2) Правила логистики (правила 7 «R») гласят, что нужный товар (услуга) должен быть доставлен в нужное время в нужном месте, надлежащего качества, с наименьшими затратами, нужному покупателю, в нужном объеме. Именно всем семи «R» и должна отвечать CRM-концепция согласно предъявляемым к ней требованиям. В противном случае CRM не достигнет своей конечной цели – повышение степени лояльности клиента.

3) Практически одновременное активное внедрение логистической концепции ERP и CRM-системы в начале 90-х гг. XX в. (в сфере услуг в конце 90-х XX в.). Данная предпосылка непосредственно не указывает на принадлежность CRM-систем к классу логистических, однако научный метод единства исторического и логического позволяет сделать данное предположение.

4) Проблема интеграции систем класса ERP и CRM-систем. Если ERP-системы трактуются как логистические, то интеграция любого приложения, системы с ERP должна осуществляться на одной общей платформе. Следовательно, CRM-система также должна быть по сути логистической.

Последняя проблема заслуживает особого рассмотрения, так как интеграция CRM-систем и ERP представляет собой не только технологическую проблему, но так же проблему определения места CRM в управлении цепочкой поставок (supply chain management).

Технологическая проблема

Данная проблема проявит себя тогда, если предприятие приобретет, к примеру, программный продукт CRM-компания Siebel System, а ERP-система разработана компанией Oracle. Проблема будет заключаться в том, что обмен информацией между данными программными продуктами будет затруднен или вообще невозможен, так как два программных продукта «написаны» на различных компьютерных языках или работают в различных операционных системах. А такой обмен является необходимым для эффективного функционирования микрологистической системы и предприятия в целом. Так, например, поступление заявки клиента через систему CRM на закупку определенного количества товара потребует соответствующего запроса в ERP-систему на наличие на предприятии требуемых ресурсов для удовлетворения текущего спроса. Отсутствие «связи» между системами приведет к тому, что производственная программа будет слабо реагировать на коле-

бания спроса. В итоге работа предприятия будет осуществляться по известной со времен командной экономики формуле – «производство ради производства».

Место CRM в управлении цепочкой поставок

Сначала уточним, что мы понимаем под цепочкой поставок. Разработчики программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов зачастую под управлением цепочкой поставок понимают лишь управление процессами, происходящими внутри предприятия (логистический макропроцесс «производство»), тем самым сужая предметную область. В нашем понимании управление цепочкой поставок включает в себя управление тремя группами таких макропроцессов, как закупки, производство и сбыт [1, с. 515].

В научной литературе, а особенно в периодической печати, можно встретить различные мнения по поводу того, является ли CRM самостоятельным инструментом бизнеса либо это лишь отдельный блок ERP-систем. Эти споры и размышления являются сугубо теоретическими и, следовательно, не столь значимыми для анализа, так как данные концепции призваны решать прежде всего практические вопросы. С практической точки зрения и CRM, и ERP-системы должны решать по сути одну и ту же задачу – эффективная организация бизнес-процессов, заключающаяся в упорядочении всех хозяйственных операций и исключении из их числа тех, которые не связаны с процессом создания стоимости. ERP-система оптимизирует процесс планирования и использования всех ресурсов предприятия. CRM-стратегия позволяет эффективно работать с клиентами. В итоге CRM и ERP как бы дополняют друг друга, являясь тем самым инструментами реализации двух логистических макропроцессов: производство и сбыт². Таким образом, можно определить роль и место стратегии CRM в менеджменте цепочки поставок.

CRM-стратегия призвана обеспечить эффективную работу фронт-офиса предприятия путем удержания существующих клиентов и привлечения новых, одновременно увеличивая торговый оборот компании и повышая степень лояльности клиента. CRM может являться частью ERP-системы, как ее надстройка либо представлять собой отдельную функциональную систему (для предприятий, оказывающих услуги). Споры о том, следует ли считать CRM частью ERP или нет, являются бесосновательными, если не учитывать

² Закупки являются первым логистическим процессом, производство и сбыт, соответственно, вторым и третьим.

специфику тех бизнес-процессов, которые эти системы формализуют. Если речь идет о сфере услуг (особенно банковских, информационных), то говорить о внедрении «тяжелой» ERP-системы не имеет смысла, так как данная сфера значительно отличается от материальной процессом создания стоимости, механизмом ценообразования и др. ERP-система является слишком громоздкой и сложной для внедрения на предприятиях сферы услуг, так как она призвана упорядочить преимущественно материальные потоки организации.

Эффективным решением организации бизнес-процессов предприятий, оказывающих услуги, может явиться внедрение CRM-системы, что объясняется особенностями предмета труда рассматриваемых организаций. Информация для большинства предприятий, оказывающих услуги, является и средством производства, и конечным продуктом. В свою очередь «сырьем» и результатом деятельности CRM-стратегии, реализуемой с помощью соответствующего программного обеспечения, также является информация. Этим можно объяснить успех и преимущественное распространение CRM-систем в развитых странах в банковском и страховом секторе, консалтинге. В секторе услуг (в отличие от материальной сферы) CRM-стратегия может представлять собой полную цепочку создания стоимости. В материальной сфере производства CRM как инструмент создания стоимости реализует себя на завершающей стадии производственного цикла – стадии сбыта.

Сказанное не означает, что CRM-стратегия не может с успехом применяться в сфере материального производства. Однако ее реализация на практике будет иметь

свои особенности. CRM-система не способна определить потребность предприятия в сырье и материальных ресурсах, определить, к примеру, минимально необходимую величину буферных запасов промежуточной продукции. Именно поэтому CRM-стратегия на предприятиях с длинным производственным циклом должна представлять собой надстройку к существующей на предприятии MRP II или ERP-системе, т.е. должна быть интегрирована с ней, что не всегда представляется возможным из-за различных технологических платформ, на которых работают ERP и CRM-приложения, различий в операционных системах, необходимых для функционирования ERP и CRM, о чем уже говорилось. Интеграция данных приложений возможна, если принципы функционирования ERP и CRM будут одинаковы, а это в свою очередь будет возможно в том случае, если CRM, как и ERP-система будет построена на основе аппарата логистики, что и позволит нам в итоге прийти к выводу о логической природе концепции управления взаимоотношениями с клиентом.

Таким образом, концепция CRM, решая конкретные практические задачи, ставит ряд таких теоретических вопросов в сфере логистического менеджмента, как определение и анализ логистических операций, их систематизация и оптимизация, разработка методик по оценке эффективности функционирования данной концепции, взаимосвязь функционирования CRM с механизмом ценообразования на товары и услуги и др. Названные проблемы, безусловно, требуют отдельного подробного изучения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Meidl, Peter, Clorpa, Sunil. Supply chain management (Second Edition), 2004
2. Boulding, William, Staelin, Richard, Ehret, Michael, Johnston, Wesley J. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go // Journal of Marketing, Vol.69, oct.2005
3. www.crmonline.ru – CRM Online. Независимый CRM портал.

РЕЗЮМЕ

В статье рассмотрена проблема определения места современной концепции управления взаимоотношениями с клиентом (CRM) в теории и практике логистического менеджмента. Проведен анализ исторических предпосылок появления рассматриваемой концепции, сделан вывод о том, что CRM не является принципиально новым подходом к ведению бизнеса, а представляет собой синтез классических маркетинговых идей и информационных технологий.

Сделан вывод о том, что, несмотря на отсутствие в научной литературе представления о CRM-системе как логистической, ее функционирование можно анализировать с помощью аппарата логистики. Данный вывод обосновывается сравнительным анализом CRM-концепции с известной логистической концепцией ERP (Планирование ресурсов предприятия). В итоге определена роль CRM-стратегии в системе логистического менеджмента в качестве эффективного инструмента, обеспечивающего функционирование фронт-офиса современного предприятия.

SUMMARY

The issue of defining the place of the modern CRM (Customer Relationship Management) concept in logistic management theory and practice is examined. The historical preconditions of the considered concept origin are analyzed. The conclusion is drawn that CRM is not an essentially new approach to business strategies. It represents synthesis of classical marketing ideas and information technologies.

Another conclusion is although in scientific sources the CRM system is not viewed as a logistic system, its functioning can be analyzed by means of logistic device. This conclusion is grounded by the comparative analysis of the CRM concept with the well-known ERP (Enterprise Resource Planning) logistic one. As a result, the role of CRM-strategy in logistic management is defined as an effective instrument of ensuring the modern enterprise's front-office functioning.

* Статья поступила в редакцию 2 ноября 2006 г.