Глава 1. Теоретические аспекты использования CRM-систем для повышения эффективности бизнеса

1.1 Понятие CRM-системы, ее функции и роль в повышении эффективности деятельности организации

- это клиентоориентированная бизнес-технология, объединяющая в себе множество эффективных инструментов, позволяющих значительно повысить эффективность работы компании. - стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими Клиентами. Результатом применения клиентоориентированной стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли.

Сама аббревиатура CRM (Customers Relationship Management - управление взаимоотношениями с клиентами) стала набирать популярность с середины 90-х годов XX века. Очень коротко предназначение CRM выразил Томас Давенпорт, профессор Бостонского университета и руководитель Института стратегических перемен. Во-первых, с ростом глобальной конкуренции и уменьшением отличий в качестве аналогичных товаров и услуг продавцы стали менять свою стратегию с продуктоориентированной на клиентоориентированную. Во-вторых, развитие компьютерных технологий позволяет накапливать и анализировать информацию о клиентах вне зависимости от количества, что сделало возможным развитие клиентоориентированных технологий в масштабах компаний и корпораций. система является конкретной реализацией концепции CRM в частном программном продукте, например, в продуктах линейки «1С:CRM».

Концепция CRM не является изобретением последнего времени и использовались с давних пор. Простейшие «CRM-системы» прошлого в виде писцовых, амбарных, долговых книг зачастую позволяли не только вспомнить прежнюю историю общения с клиентами, но и проявить по отношению к клиенту больше внимания, дать понять, что прежние взаимоотношения не забыты. Это уже позволяло удерживать постоянных клиентов и привлечь новых за счет «клиентоориентированности» в ведении дел.

Позднее такой подход в первую очередь развивался в сфере услуг и сервиса, особенно в малом бизнесе. CRM даже называют «технологией дешевого роста» из-за доступности и значительного эффекта для бизнеса. Именно клиентоориентированность позволяла предприятиям малого бизнеса выйти из сферы ценовой конкуренции с крупными корпорациями, удержать клиентов и увеличить продажи.

Первая коммерческая компьютерная программа для управления контактами, получившая название «ACT!», была выпущена в 1987 году Пэтом Салливаном. А сам термин CRM впервые был использован Siebel Systems для того, чтобы отразить специфику этого типа корпоративных программных продуктов. На данный момент в мире существует более 1000 решений, которые можно отнести к классу CRM и Contact Management.

Первые проекты внедрения CRM-систем в России были выполнены еще в конце 80-х - начале 90-х годов. В то время внедрения выполнялись в основном в банках и финансовом секторе. Это неудивительно, ведь позволить себе тогда западную CRM-систему и западных консультантов могла далеко не каждая российская компания.

Несмотря на то, что компьютерные CRM-системы существуют на рынке более двадцати лет, вопрос о перечне их функциональных составляющих все еще открыт. Хотя определение CRM эволюционирует, многие специалисты сходятся во мнении, что современное полнофункциональное CRM-решение должно иметь 11 основных компонентов из перечня Бартона Голденберга (Barton Goldenberg, основателя и президента компании ISM Inc.):

управление контактами;

управление продажами;

продажи по телефону;

управление временем;

поддержка и обслуживание клиентов;

управление маркетингом;

отчетность для высшего руководства;

интеграция с другими системами;

синхронизация данных;

управление электронной торговлей;

управление мобильными продажами.

В современном CRM-решении также должны быть реализованы возможности управления бизнес-процессами (BPM) и компьютерная телефония (CTI), уже ставшие его неотъемлемой частью.

Основная цель внедрения CRM - это повышение объема продаж и прибыли. CRM-система позволяет построить систему управления продажами, повысить лояльность клиентов и увеличить объем продаж.

Лояльность, приверженность клиента к компании важная составляющая CRM. Лояльный клиент - это постоянный клиент, ему нравится продукция и сервис, оказываемый в компании. Именно лояльный клиент - приносит постоянный доход компании, поддерживает положительный имидж компании, привлекает новых клиентов.

Лояльность достигается тем, что компания предоставляет клиенту не только качественную продукцию и сервис, но и идет на встречу его личным интересам (персонализация клиента).

СRМ-системы необходимы компаниям, которые хотят построить эффективную систему управления продажами и у которых клиент - единственный источник дохода компании. Новые технологии CRM в работе отдела продаж, маркетинга и сервиса являются залогом благосостояния компании. Также CRM необходимы компаниям, работающим на рынке с высокой конкуренцией, т.к. повышение лояльности клиентов - это дополнительный рычаг в конкурентной борьбе.

Повышение лояльности позволяет увеличить число постоянных клиентов, количество повторных покупок, снизить затраты на привлечение новых клиентов. помогает поддерживать контакты одновременно со многими клиентами, не забывать про них, поэтому такие системы особенно актуальны в компаниях с большим количеством клиентов.

Наконец, CRM-системы будут полезны в организациях, у которых процесс продажи растянут во времени, и включает несколько этапов, например поиск и привлечение клиента, презентация товара, подготовка и согласование параметров сделки, договора, оплата и поставка товара, гарантийное обслуживание и др.

Исходя из вышеперечисленных критериев потенциальных потребителей CRM-Систем, можно выделить следующие виды деятельности потенциальных покупателей:

Компании производители продукции.

Компании оптовой торговли:

Алкоголем и продуктами питания,

Автомобилями,

Бытовой техникой, компьютерами,

Мебелью,

Канцтоварами,

Бытовой и промышленной химией,

и т.д.

Компании сферы услуг:

Банки и финансовые институты,

Страховые компании,

Софтверные компании,

Консалтинговые компании,

Юридическая помощь,

Лечебные и медицинские учреждения,

и т.д.



Рис. 1.1. Охват CRM-системы.

Идеология CRM системы покрывает все участки предприятия, сотрудники которых каким-либо образом контактируют с клиентами.

Качество взаимодействия сотрудника FRONT-OFFICE с клиентом часто зависит от сотрудников BACK-OFFICE, предоставляющих ему информацию. Например: менеджеру продаж необходимо иметь информацию о оплатах, остатке товара, отгрузке товара эту информацию ему должен предоставить сотрудник бухгалтерии.

Основные инструменты, которые включает в себя технология управления отношения с клиентами (CRM):

сбор в единую клиентскую базу всей накопленной о клиентах информации;

сбор истории взаимоотношений с клиентами, партнерами и поставщиками;

обмен информацией между подразделениями и сотрудниками без «информационных провалов»;

автоматизация последовательности работ - бизнес-процессы - и интеграция их в рабочую среду;

получение аналитических отчетов;

прогнозирование продаж;

планирование и анализ эффективности маркетинговых мероприятий;

контроль удовлетворенности клиентов, регистрация и разбор жалоб;

накопление знаний компании и управление ими.

Сбор в единую клиентскую базу всей накопленной о клиентах информации.

Задачи: сохранение клиентской базы и удержание платежеспособных клиентов.

Решение с помощью CRM-системы:

Расширенная информация о клиенте и контактных лицах в карточке клиента позволяет сохранить информацию о клиентах в случае увольнения менеджера по продажам, быстро связаться с клиентом удобным способом и провести анализ базы клиентов по различным аналитическим параметрам.

Сегментация клиентской базы по стабильности закупок и по доле клиентов в общих продажах компании («АВС/XYZ-анализ» клиентов) позволяет в любой момент времени выделить ключевых (VIP) клиентов компании.

Сегментация клиентской базы по региону и виду деятельности позволяет выделить несколько основных сегментов клиентов и, например, персонально каждому из них предложить специальные условия покупки или сервиса с помощью автоматизированной электронной рассылки.

Сбор истории взаимоотношений с клиентами, партнерами и поставщиками.

Задача: сохранение и анализ истории взаимоотношений.

Решение с помощью CRM-системы:

Расширенная информация о контактах с клиентом за период позволяет менеджеру по продажам быстро восстановить в памяти историю общения с клиентом, понять, кто из коллег в данное время работает с этим же клиентом и по каким вопросам.

Информация о планируемых встречах менеджера по продажам позволяет замещающему его сотруднику продолжить контакты с клиентами во время его отсутствия, например по болезни.

Все договоренности и любая другая информация о прошедших и планируемых встречах с клиентами, телефонных звонках, электронных письмах или участии клиента в семинарах компании, фиксируется в системе для последующего анализа.

Контроль исполнение менеджерами по продажам регламента по частоте контактов за период с закрепленными за ними клиентами, в т.ч. по определенным типам контактов.

Обмен информацией между подразделениями и сотрудниками без «информационных провалов».

Задачи: исключить потерю информации при передаче внутри компании и ускорить «информационные потоки» компании.

Решение с помощью CRM-системы:

Передача всей информации внутри компании через CRM-систему гарантирует ее доставку адресату сообщения.

Механизм передачи информации о контакте с клиентом (событии) в CRM-системе позволяет легко проследить «судьбу» переданной информации и принять меры, если переданный контакт или заявку не отработали в положенный по регламенту срок.

Автоматическая передача задачи следующему исполнителю позволяет максимально сократить затраты времени на ожидание передачи выполненной другим сотрудником или подразделением работы следующему исполнителю.

Механизм выдачи и контроля исполнения поручений позволяет руководителю оперативно контролировать все порученные им сотрудникам работы, причем в удобное для руководителя время.

Автоматизация последовательности работ: бизнес-процессы и интеграция их в рабочую среду.

Задачи: поместить «бумажные» бизнес-процессы непосредственно в CRM-систему и сделать их актуальными, интегрировать в рабочую среду компании.

Решение с помощью CRM-системы:

Маршрутная карта бизнес-процесса в CRM-системе подскажет сотруднику правильную последовательность действий и не позволит пропустить важные стадии рабочего процесса. система позволяет закрепить за каждым этапом бизнес-процесса ответственного сотрудника, а также контролера за ходом всего бизнес-процесса.система позволяет в любой момент времени выявить отклонения от стандартных параметров в каждом бизнес-процессе. система позволяет распространить опыт лучших сотрудников компании через внедрение в работу единых для всех сотрудников бизнес-процессов. Регламенты и инструкции, представленные в CRM-системе в виде бизнес-процессов начинают работать немедленно.система позволяет контролировать все выданные поручения в удобное для перегруженного работой руководителя время.

«Управление по инцидентам»: освобождение руководителя от рутинных задач.

Задачи: выявление и контроль проблемных сделок из общего числа текущих сделок компании, анализ причин неудачи, перераспределение ресурсов компании

Решение с помощью CRM-системы:система позволяет в любой момент времени выявить отклонения от стандартных параметров на каждом этапе бизнес-процесса, т.к. в шаблоне бизнес-процесса заданы временные рамки выполнения этапа, необходимые действия, результат этапа, вероятность успеха и ответственный за этап сотрудник. система позволяет не только отслеживать отклонения от типовых параметров бизнес-процесса, но собирать и анализировать данные о причинах «отказов» клиентов (неуспешных закрытиях сделок). система позволяет с помощью «воронки продаж» быстро отследить проблемные этапы сделок в масштабах компании, определить на каком этапе по сделкам произошел сбой, а на каком этапе сделки задержались больше положенного срока.

Управление дебиторской задолженностью: инструменты персональной работы с клиентами.

Задача: уменьшение суммы просроченной дебиторской задолженности с использованием данных о истории взаимоотношений с клиентом

Решение с помощью CRM-системы:система позволяет с минимальными трудозатратами информировать клиентов о наличии просроченной дебиторской задолженности. система позволяет использовать историю взаимоотношений с клиентами для клиентоориентированного сбора долгов система позволяет выбирать удобные для компании и клиента каналы коммуникаций. система позволяет работать с каждым клиентом персонально.

Клиент - единственный источник дохода компаниисистемы позволяют удерживать существующих, легче привлекать новых и эффективней работать со всеми клиентамисистемы нужны большому количеству компаний различных видов деятельности. CRM - это межотраслевое решение

Внедрение CRM позволит - увеличить объем продаж \ прибыли

Эффективная система управления продажами - залог выживания компании в условиях кризиса, благосостояния компании



Рис.1.2. «Здание» CRM

Особенно актуальным становится использование CRM-систем в период кризиса, в период которых главными задачами, стоящими перед компаниями, являются: сохранение клиентской базы, удержание платежеспособных клиентов, управление рабочим временем (таймменеджмент), повышение производительности труда с помощью автоматизированных бизнес-процессов, ускорение информационных потоков внутри компании, оптимизация продуктового портфеля компании, управление отношениями с поставщиками, оптимизация расходов на маркетинг, управление дебиторской задолженностью, сокращение временных затрат руководителя на контроль текущей деятельности компании, автоматизация рутинных операций. В таких условиях CRM-система помогает повысить эффективность труда сотрудников, оптимизировать персонал (перераспределение по отделам), быстро ввести в работу новых сотрудников, преодолеть кризис продаж, выделить перспективных клиентов, отказаться от неплатежеспособных клиентов, объединить продажи разных подразделений компании (перекрестные проyдажи), эффективно работать с партнерами и найти новые направления развития для компании.

Основные причины для внедрения CRM-системы:

Разрозненная клиентская база. Данные о клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах хранятся в разных источниках. Информация труднодоступна, нет возможности совместного анализа данных о клиентах, при увольнении менеджера данные о клиентах просто пропадают, так как никто не знает, где они хранятся и как их получить.

История общения с клиентами разобщена или не регистрируется совсем. Достигнутые в переговорах договоренности забываются и не выполняются, что вызывает негативную реакцию клиентов. Клиентов каждый раз переспрашивают об их номере телефона или e-mail, о том, что они заказывали.

Потеря информации при передаче между подразделениями приводит к сбоям в основных бизнес-процессах компании. «Информационные провалы» между сотрудниками и подразделениями увеличивают количество жалоб и себестоимость продаж.

Регламентированные и утвержденные бизнес-процессы не автоматизированы и не внедрены в «рабочую среду» компании. Они не всегда исполняются, и невозможно оперативно контролировать ход выполнения бизнес-процессов.

Компании необходим инструмент прогнозирования продаж для оперативного управления данным бизнес-процессом.

Нет возможности анализа клиентской базы, построения комплексных отчетов по продажам, закупкам и истории общения с клиентами.

Жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя, нет возможности получить отчетность по типам жалоб за период в разрезе менеджеров компании.

Знания сотрудников компании хранятся только в головах сотрудников, передача знаний происходит от опытного сотрудника к новичку, занимает много времени и в итоге приводит к издержкам компании (снижению продаж и т.д.). Сотрудники много времени тратят на ответы на типовые вопросы клиентов.

Бумажная отчетность составляется вручную. Менеджеры вынуждены тратить несколько часов в неделю для составления отчетов по продажам и бесед с руководителем по вопросам оперативной деятельности.

Рутинные операции, отнимающие большое количество времени. Составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса.

Контроль отнимает время. Руководитель вынужден половину своего рабочего дня тратить на контроль работы сотрудников.

Необоснованно большой штат сотрудников. Штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем растут обороты компании.

Сегодня CRM является бизнес-технологией №2 в ведущих компаниях мира. CRM уступает лишь традиционному лидеру среди самых популярных инструментов и технологий управления - стратегическому планированию. Другие актуальные в мире и в России бизнес-технологии не достают и до первой десятки. Например, «управления цепочками спроса» занимает 11-е место, популярная «Система сбалансированных целевых показателей» (Balanced Scorecard) - 12-е место, а офшоринг и маркировка RFID 16-е и 24-е места соответственно. Таковы выводы опроса «Средства и тенденции управления», проведенного компанией Bain & Co. Цель данного исследования состояла в изучении применения различных методик управления.

Технология CRM впервые упомянута в опросе компания «Bain» в 2002 году. Уже на тот момент с системами этой категории работало 35% респондентов. За прошедшие десять лет популярность CRM выросла более чем в два раза. Согласно этому же исследованию, сегодня CRM-системы используют 65% руководителей. Лишь на 4 % больше руководителей использует в своей работе стратегическое планирование.

Популярность CRM-систем отражают две тенденции: все большее значение, которое разработчики CRM-продуктов придают потребностям своих пользователей, и более четкое понимание того, как создавать и правильно применять CRM.

Существуют различные критерии, которыми руководствуются компании при выборе CRM-системы. Основным критерием является тип CRM-системы, который определяет, подходит ли данная система к специфике организации. Также важной является возможность организации совместной работы CRM-системы и учетной системы компании. Необходимо, чтобы CRM-система соответствовала особенностям отечественной практики ведения бизнеса. Для многих организаций важна возможность доработки CRM-системы под потребности компании, ее дальнейшая модернизация, гибкость. Особо важным является доступность услуг по внедрению и сопровождению CRM в регионе, т.к. при внедрении системы неквалифицированными и некомпетентными лицами, польза от нее часто бывает сомнительна, а иногда и убыточна. Также актуальным и важным критерием выбора CRM-системы является возможность интеграции с телекоммуникациями (телефония, SMS, факс) и web-приложениями. Но часто самым решающим фактором использования CRM-системы или отказу от нее является совокупная стоимость владения системой, которая складывается непосредственно из стоимости лицензий программного продукта и стоимости внедрения и поддержки системы.

Внедрение CRM-системы - это долгий и постепенный путь. Внедрение без поддержки и прямого участия руководителя компании невозможно, т.к. важно подготовить сотрудников, которые часто выступают против перемен, против дополнительной работы и нагрузки; возникает непонимание, зачем вводить информацию о клиентах и как ее использовать. Также к проблемам можно отнести часто встречающуюся слабую компьютерную грамотность сотрудников. Таким образом, совокупность проблем иногда приводит к нежеланию работать в программе, саботажу внедрения. Поэтому важным и самым главным является комплексный метод внедрения системы с привлечением специалистов и консультантов по внедрению CRM-систем.

Этапы внедрения CRM-системы:

Подготовка к внедрению

Решение руководства о внедрении CRM, официально озвучить сотрудникампроекта внутри компании, работа с персоналом

Создание команды внедрения: руководитель и ключевые персоны компании.

Определение целей внедрения

Изучение технологии внедрения

Предпроектное обследование

Обследование существующих процессов по работе с клиентами, особенностей бизнеса компании, уточнение целей внедрения CRM-системы

Отчет о предпроекте содержит: описание организационной структуры компании, схемы основных бизнес-процессов работы с клиентами, детализация целей внедрения, критерии успеха внедрения CRM-системы (по ним будет определена успешность проекта внедрения)

Проектирование

Отчет о предпроекте описывает - что делать, а Техническое задание - как делать

На этом этапе создаются методы решения поставленных на этапе предпроектного обследования задач

В результате создания ТЗ обычно происходит: оптимизация бизнес процессов компании, выработка ключевых показателей деятельности, согласование и утверждение функциональных требований

Техническое задание - это созданная для Вашей компании CRM-система «на бумаге»

Разработка

Реализация задач поставленных на этапе Проектирования:

Кодирование, настройка и тестирование

Создание эксплутационной документации

Настройка типового функционала

Демонстрация функциональности на тестовых примерах

Сдача CRM-системы Заказчику

В результате этапа получаем готовую к работе CRM-систему

Ввод в эксплуатацию и Аудит

Обучение персонала работе с созданной системой. На учебной задаче из жизни клиента, проверка знаний сотрудников

Опытная эксплуатация - начинаем работать, первое время при поддержке консультантов. «Тонкая» настройка системы

Аудит - систематический анализ работы системы и достижения поставленных целей внедрения, рекомендации по корректировке

1.2 Понятие, факторы и показатели эффективности бизнеса

Чтобы дать оценку эффективности бизнеса, то есть установить степень эффективности функционирования данного предприятия, необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Основным принципом эффективности хозяйствования является достижение наибоьших результатов при наименьших затратах. Если детализировать это положение, то можно сказать, что эффективная деятельность предприятия имеет место при минимизации затрат на изготовление единицы продукции в условиях точного соблюдения технологи и производства и обеспечения высокого качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Наиболее обобщающими показателями эффективности являются доходность, прибыльность. Есть частные показатели, характеризующие эффективность отдельных сторон функционирования предприятия.

К этим показателям можно отнести:

эффективность использования производственных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации: основных производственных фондов (здесь показателями служат фондоотдача, фондоемкость); трудовых ресурсов (показатели - рентабельность персонала, производительность труда); материальных ресурсов (показатели - материалоотдача, материалоемкость, прибыль в расчете на один рубль материальных затрат);

эффективность инвестиционной деятельности организации (показатели - срок окупаемости капитальных вложений, прибыль в расчете на один рубль капитальных вложений);

эффективность использования активов организации (показатели - оборачиваемость оборотных активов, прибыль в расчете на один рубль стоимости активов, в том числе оборотных и внеоборотных активов);

эффективность использования капитала (показатели - чистая прибыль на одну акцию, дивиденды на одну акцию, и др.)

Фактически достигнутые частные показатели эффективности сопоставляются с плановыми показателями, с данными за предыдущие отчетные периоды, а также с показателями других организаций.

Для более объективной оценки деятельности бизнеса, необходимо провести анализ состояния финансов предприятия. Между развитием производства и состоянием финансов существует и прямая, и обратная зависимость. Финансовое состояние предприятия - это движение денежных потоков, обслуживающих производство и реализацию его продукции.

Финансовое состояние хозяйствующей единицы находится в прямой зависимости от объемных и динамических показателей движения производства. Рост объема производства улучшает финансовое состояние предприятия, а его сокращение, напротив, ухудшает. Но и финансовое состояние в свою очередь влияет на производство: замедляет его, если ухудшается, и ускоряет, если увеличивается. Чем выше темпы роста производства на предприятии, тем выше выручка от реализации продукции, а, следовательно, и прибыль.

Прибыль и рентабельность - два взаимодополняющих показателя, которые комплексно оценивают финансовое состояние предприятия.

Прибыль - это разница между выручкой от реализации и текущими затратами.

Рентабельность - это отношение прибыли к текущим затратам.

Финансовые трудности предприятия возникают в связи с отсутствием средств, недоступностью кредитов, сокращением сроков их предоставления.



Рис. 1.3. Зависимость между развитием производства и состоянием финансов

Смысл финансового анализа - в оценке и прогнозировании финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности.

Основные задачи финансового анализа:

оценка финансового состояния предприятия;

определение влияния факторов на выявленные отклонения по показателям;

прогнозирование финансового состояния предприятия;

обоснование и подготовка управленческих решений по улучшению финансового состояния предприятия.

Различают внутренний и внешний финансовый анализ. Внутренний финансовый анализ осуществляется работниками предприятия. Внешний финансовый анализ (аудит) определяется интересами сторонних пользователей и проводится по публикуемым данным финансовой отчетности.



Рис. 1.4. Основные блоки анализа финансового состояния предприятия

Типы финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость организации определяется уровнем ее финансовой независимости и уровнем ее платежеспособности. Уровень финансовой независимости определяется соотношением различных статей и разделов актива и пассива бухгалтерского баланса организации.

Анализ структуры пассива баланса позволяет установить причины финансовой неустойчивости организации, приведшие к ее неплатежеспособности. Это может быть как нерациональное использование собственного капитала (источников собственных средств) организации, так и высокая доля заемных источников средств (заемного капитала), привлекаемых для финансирования хозяйственной деятельности организации.

Собственные оборотные средства постоянно находятся в распоряжении организации и формируются за счет собственных ресурсов (главным образом за счет прибыли). Заемные оборотные средства - это кредиты и займы, кредиторская задолженность и прочие пассивы. Эффективная работа организации достигается, если максимальные результаты имеют место при наименьших затратах. Минимизация затрат достигается, прежде всего, оптимизацией структуры источников формирования оборотных активов организации, т.е. наиболее целесообразным сочетанием собственных и заемных пассивов.

Различают четыре типа финансовой устойчивости организации:

абсолютная финансовая устойчивость;

нормальная устойчивость финансового состояния, обеспечивающая платежеспособность организации;

неустойчивое финансовое состояние;

кризисное финансовое состояние.

В основе устойчивости финансового состояния организации лежит соотношение между стоимостью материально-производственных запасов и источниками их формирования (собственными и заемными). Если обеспеченность названных запасов источниками - это сущность финансовой устойчивости, то платежеспособность - это внешнее проявление финансовой устойчивости.

В таблице 1.1 приведена характеристика типов финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 1.1

Типы финансовой устойчивости предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип финансовой устойчивости | Используемые источники покрытия затрат | Краткая характеристика |
| Абсолютная финансовая устойчивость. Имеет место, если величина материально-производственных запасовменьше суммы собственных оборотных средств и банковских кредитов под эти товарно-материальные ценности (с учетом кредитов под товары отгруженные и части кредиторской задолженности, зачтенной банком при кредитовании); | Собственные оборотные средства | Высокая платежеспособность; предприятие не зависит от кредиторов |
| Нормальная финансовая устойчивость. Выражается равенством между величиной материально-производственных запасов и суммой собственных оборотных средств и вышеназванных кредитов | Собственный оборотный капитал плюс долгосрочные кредиты | Нормальная платежеспособность; эффективная производственная деятельность |
| Неустойчивое финансовое положение. Может привести к нарушению платежеспособности организации. Однако в этом случае сохраняется возможность восстановления равновесия между платежными средствами и платежными обязательствами за счет использования в хозяйственном обороте организации источников средств, ослабляющих финансовую напряженность (временно свободных средств резервного капитала, специальных фондов, то есть фондов накопления и потребления, превышения непросроченной кредиторской задолженности над дебиторской, банковских кредитов на временное пополнение оборотных средств). | Собственный оборотный капитал плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы | Нарушение платежеспособности; привлечение заемных средств; возможность улучшения ситуации |
| Кризисное финансовое состояние. При данном состоянии организация находится на грани банкротства. В этом случае величина материально-производственных запасов больше суммы собственных оборотных средств и вышеназванных кредитов банка (включая кредиторскую задолженность, зачтенную банком при кредитовании). | Все возможные источники покрытия затрат | Предприятие неплатежеспособно и находится на грани банкротства |

Одним из важнейших критериев оценки финансового состояния организации является ее платежеспособность. В практике анализа различают долгосрочную и текущую платежеспособность. Под долгосрочной платежеспособностью понимается способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам в долгосрочной перспективе.

Способность организации рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам принято называть текущей платежеспособностью. Иначе говоря, организация считается платежеспособной, когда она в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, используя оборотные активы.

На текущую платежеспособность организации непосредственное влияние оказывает ликвидность ее оборотных активов (возможность преобразовать их в денежную форму или использовать для уменьшения обязательств).

Для оценки кредитоспособности организации-ссудозаемщика вначале следует провести анализ ее финансового состояния. После этого и принятия решения о возможности предоставления организации кредита рассчитывается коэффициент чистой выручки, выражающий долю прибыли и амортизационных отчислений в каждом рубле выручки от реализации продукции, работ, услуг (без налога на добавленную стоимость). Полученное значение этого показателя можно распространить на предполагаемое поступление выручки в будущем. Это позволит определить возможный срок погашения кредитов и займов, так как числитель этого коэффициента, то есть прибыль и амортизация, представляет собой величину потенциального источника погашения кредитов и займов.

Подводя итог, необходимо отметить, что основными показателями, отражающими эффективность деятельности организации, являются доходность, прибыльность, уровень рентабельности.

1.3 Оценка эффективности внедрения CRM-системы

Наиболее распространенными критериями эффективности внедрения CRM-системы являются лояльность клиентов и эффективность взаимоотношений с ними. Индикаторами лояльности клиентов за определенный период времени служат объем выручки и индекс лояльности клиента.

Первый индикатор имеет финансовый показатель, выраженный в денежных знаках, второй - относительный финансовый показатель в процентах. Индекс лояльности - это доля закупок продукции компании (услуг) в общих закупках клиентом аналогичной продукции за определенный период, например за год. Абсолютная лояльность клиента означает, что вся продукция из ассортимента компании, в которой нуждался клиент в прошедшем году, была приобретена только в одной организации.

Эффективность взаимоотношений с клиентами составляют множество показателей, таких как время от первого контакта до сделки, количество сделок за период, дебиторская задолженность, количество отказов от сделки, доля продаж по новым клиентам и прибыльность сделок.

Оценить экономический эффект внедрения CRM-системы в денежном выражении крайне сложно. Как правило, в каждой компании существуют направления деятельности, в которых эффект CRM-системы можно измерить, это:

снижение трудозатрат и рост работоспособности сотрудников;

повышение процента удержания клиентов;

снижение операционных расходов, связанных с маркетинговыми кампаниями и продажами.

Методики оценки экономического эффекта от внедрения CRM-системы

. Расчет ROI (от англ. Return on Investment, окупаемость инвестиций). Данным методом можно оценить срок окупаемости проекта. ROI - это отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций, причем увеличения прибыли, полученного именно за счет внедрения CRM-технологий. Формула расчета ROI выглядит следующим образом:

= (Pcrm - P)/Z X 100%,

где - прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM; - прибыль, полученная без внедрения CRM; - затраты на реализацию проекта.

. Методика, в соответствии с которой затратная часть оценивается в деньгах, а критерием адекватности расходов служат рамки бюджета проекта. Доходная часть оценивается по следующему алгоритму:

До начала внедрения формулируются цели проекта. Каждой цели присваивается весовой коэффициент в зависимости от ее важности для руководства предприятия.

По завершении внедрения результат по каждой цели оценивается в терминах «да/нет» (достигнута/не достигнута).

Успех внедрения определяется количеством достигнутых целей и степенью их достижения.

. Сложные методики расчета эффективности внедрения. В большинстве из них для расчета эффективности используется соотношение суммы улучшения параметров деятельности компании в денежном выражении (числитель) к затратам на внедрение (средства на закупку ПО, оплата труда консультантов, зарплата сотрудников, выплаченная им за время, потраченное на внедрение и обучение) (знаменатель).

При данном подходе самое сложное - найти способ денежного выражения таких величин, как рост процента удержания клиентов, рост процента преобразования потенциальных клиентов в реальных и т. д.

. Методика оценки экономической эффективности внедрения CRM-приложений, разработанная компанией «Oracle». Она основана на выделении ключевых показателей эффективности и прогнозировании их изменения во времени по мере внедрения системы.

Например, при внедрении модуля управления продажами анализируется возможное изменение продаж, процента заключенных сделок от общего количества возможностей, длительность цикла продаж и другие показатели.

Если говорить о сервисных приложениях, то рассматриваются такие показатели, как среднее время решения проблемы, стоимость сервисных ресурсов, удовлетворенность клиентов (рассчитывается по специальной методике).

Затем ожидаемые изменения показателей преобразуются в денежную форму с учетом специфики конкретной компании и консолидируются. В конечном итоге на временной шкале выстраивается картина денежных потоков, связанных с затратами на покупку и внедрение CRM-системы, с одной стороны, и с ожидаемым положительным эффектом - с другой, на основании чего выводится оценка проекта с точки зрения дисконтированного дохода (NPV), нормы возврата инвестиций (ROI) и срока его окупаемости. Эта методика непроста в использовании, но имеет достаточно высокую точность.

Наиболее распространенные источники экономического эффекта от внедрения

Наиболее очевидными источниками экономического эффекта от внедрения CRM-системы являются следующие:

увеличение количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам;

снижение потерь клиентов, с которыми сотрудники компании забыли вовремя связаться (расчет данного показателя производится исходя из стоимости не предоставленных товаров/услуг или из суммы убытков, понесенных Компанией в результате претензий, предъявленных клиентом);

снижение потерь из-за невозможности клиента вовремя связаться с компанией. Оценивается как стоимость непредоставленных товаров/услуг;

возможность отсечения неудобных клиентов с целью снижения потерь от оказания услуг или продажи товаров клиентам, некорректно выполнявшим условия предыдущих контрактов;

увеличение количества вторичных продаж и, следовательно, повышение прибыли, извлекаемой из работы с каждым клиентом; снижение требований к квалификации персонала.

Таким образом, приходится говорить о необходимости использования в том или ином виде CRM-системы в организации. Она помогает компании наладить сбор информации о клиентах, её хранение, постоянное обновление, анализ, а также возможность осуществлять постоянную коммуникацию с клиентами с использованием данной информации и аналитики. Базовый функционал CRM-систем достаточно универсален, однако системы являются достаточно гибкими, имеется возможность их настройки под конкретные нужды того или иного предприятия, дополнения их различными надстройками, интеграции с финансовыми, бухгалтерскими системами.