

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Васильева З.А.
« _____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследования влияния взаимоотношения с клиентами на позиционирование
компании на рынке телекоммуникационных услуг

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.07 Управление развитием бизнеса

Научный руководитель	_____	канд. экон. наук, доцент	Степанова Э.В.
Выпускник	_____		Ларьков В.Н.
Рецензент	_____	канд. экон. наук	Шереметова Т.Г.
Нормоконтролер	_____	доцент кафедры ЭУБП	Лихачева Т.П.

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Васильева З.А.
« _____ » _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Ларькову Владислав Николаевичу

Группа УБ 17-12М

Направление 38.03.04.07

Управление развитием бизнеса

Тема выпускной квалификационной работы Исследование влияния клиентов на позиционирование компании на рынке телекоммуникационных услуг

Утверждена приказом по университету № 16512/с от 15.11.2017 г.

Руководитель ВКР Э.В. Степанова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- официальные сборники Федеральной службы государственной статистики о тенденциях развития отрасли телекоммуникационных услуг России, за период 2016-2018 гг.;

- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности ОАО ЭР-Телеком Холдинг за период 2015-2018 гг.;

- материалы научных и специализированных журналов по экономике и финансам, касающиеся вопросов формирования и оценки эффективности стратегий развития организаций и др.

Перечень разделов ВКР:

1 Взаимоотношения с клиентами, существующие системы управления, зарубежный и отечественный опыт. CRM-системы.

2 Позиционирование и анализ взаимодействия с клиентами компании “ЭР-Телеком Холдинг”. Выбор CRM-системы.

3 Исследование влияния взаимоотношения с клиентами на позиционирование компании.

Перечень иллюстративного материала:

- тема магистерской диссертации;

- актуальность, научная и практическая новизна проблемы исследования;
- характеристика научных подходов к понятию «взаимоотношения с клиентами»;
- анализ практики применения механизма взаимоотношений с клиентами в отраслевых компаниях;
- оценка тенденций и перспектив развития Красноярского края, факторов и условий определяющих конкурентные позиции отраслевых компаний;
- исследование состояния и проблем механизма взаимодействия с клиентами на предприятиях Красноярского края;
- обоснование и выбор направлений совершенствования CRM;
- усовершенствованный механизм взаимодействия с клиентами ОАО "ЭР-Телеком Холдинг";
- модель оценки конкурентоспособности предприятия;
- оценка эффективности влияния предложенных изменений в механизм CRM-системы на конкурентоспособность предприятия;

Руководитель ВКР

Э.В. Степанова

Задание принял к исполнению

В.Н. Ларьков

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация на тему "Исследования влияния взаимоотношения с клиентами на позиционирование компании на рынке телекоммуникационных услуг" содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 125 наименований, заключение. Диссертация проиллюстрирована 20 рисунками, 10 таблицами, общий объем диссертационного исследования 168 листов, в том числе приложения 2 листа.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ, РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ, CRM-СИСТЕМЫ, КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основании изучения литературных источников выполнен анализ систем взаимоотношения с клиентами, существующих систем управления, зарубежный и отечественный опыт работы с CRM-системами. Во второй главе на основании анализа отрасли телекоммуникационных услуг произведено позиционирование и анализ взаимодействия с клиентами компании «ЭР-Телеком Холдинг», произведен выбор CRM-системы. В третьей главе предложен проект автоматизации процесса взаимоотношения с клиентами, определена эффективность от внедрения в организацию механизма построения работы с клиентами, произведено исследование полученных данных

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы для корректировки стратегии компании с целью повышения ее уровня конкурентоспособности.

ABSTRACT

Master's thesis on "Studies of the impact of customer relationships on the company's positioning in the telecommunications services market" contains an introduction, thesis in three chapters, a list of sources used, including 125 titles, a conclusion. The thesis is illustrated with 20 drawings, 10 tables, the total amount of the dissertation research is 168 sheets, including the annex 2 sheets.

COMPETITIVENESS, POSITIONING, COMPANY STRATEGY, TELECOMMUNICATION SERVICES MARKET, CRM-SYSTEMS, STRATEGY ADJUSTMENT, ECONOMIC EFFICIENCY.

The master thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first chapter, based on the study of literary sources, an analysis of customer relationship systems, existing management systems, and foreign and domestic experience with CRM systems is performed. In the second chapter, on the basis of the analysis of the telecommunications services industry, positioning and analysis of interaction with clients of ER-Telecom Holding was carried out, a CRM system was selected. The third chapter proposed a project for automating the process of relationship with clients, determined the effectiveness of introducing a mechanism for building work with clients into an organization, and made a study of the data obtained.

The results obtained in the research process can be used to adjust the company's strategy in order to increase its level of competitiveness.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. Взаимоотношения с клиентами, существующие системы управления, зарубежный и отечественный опыт. CRM-системы.....	10
1.1 Системы управления взаимоотношениями с клиентами	10
1.2 Зарубежный опыт организации маркетинга взаимоотношений с клиентами.....	28
1.3 Опыт организации маркетинга взаимоотношений с клиентами в России	35
2. Позиционирование и анализ взаимодействия с клиентами компании “ЭР-Телеком Холдинг”	39
2.1 Позиционирование компании “ЭР-Телеком Холдинг” на рынке телекоммуникационных услуг г.Красноярска	39
2.2 Методы анализа взаимодействия с клиентами.....	52
2.3 Анализ практики взаимоотношений с клиентами в «ЭР-Телеком Холдинг»	56
2.4 Роль CRM-систем в повышении эффективности деятельности предприятия.	60
3 Исследование влияния взаимоотношения с клиентами на позиционирование компании.	67
3.1 Автоматизация процесса взаимоотношений с клиентами посредством внедрения CRM.	67
3.2 Реализация, экономическая эффективность и оценка стоимости проекта.	71
3.3 Исследование данных по взаимоотношению с клиентами, полученных с помощью CRM. Усиление позиций компании на рынке телекоммуникационных услуг на основе этих данных.	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85

ВВЕДЕНИЕ

Наличие конкурентной среды в условиях рыночной экономики обязывает уделять огромное внимание проблемам управления взаимоотношениями с клиентами. Качество обслуживания клиентов - наиболее значимые факторы успеха каждого предприятия сферы услуг. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что, в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей. В этой связи актуально применение CRM (Customer Relationship Management - управление взаимоотношениями с клиентами), т.е. направленной на построение устойчивого бизнеса концепции и бизнес-стратегии, ядром которой является "клиентоориентированный" подход.

Целью магистерской работы является формирование системы управления взаимоотношениями с клиентами на рынке телекоммуникационных услуг (на примере «ЭР-Телеком Холдинг»).

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

1. Изучены, обобщены и конкретизированы экономическая сущность и основные принципы управления взаимоотношениями с клиентами, значимость, этапы внедрения и результативность.

2. Проведён анализ рынков сбыта и ценовая политика предприятия, проанализированы взаимоотношения с клиентами и уровень выполняемых услуг на ООО «ЭР-Телеком Холдинг»;

3. Разработаны направления управления взаимоотношениями с клиентами на основе использования технологий и инструментов мониторинга, автоматизации управления качеством с помощью CRM-технологий, активизации взаимосвязи качества труда продавцов и качества обслуживания клиентов.

Предметом магистерской работы является управление взаимоотношениями с клиентами. Объект исследования - ООО «ЭР-Телеком Холдинг».

Над проблемой формирования качества обслуживания и управления взаимоотношениями с клиентом работали ученые Барлоу Дж., Беляцкий Н.П., Васин Ю.В., Велесько С.Е., Мёллер К., Лаврентьев Л.Г., Рысев Н.Ю., Фокс Дж., другие исследователи.

Современная концепция CRM рассматривает продажи не как отдельный акт, осуществленный конкретным продавцом с конкретным покупателем, но как непрерывный процесс, в который вовлечен каждый сотрудник, как искусство и науку использования информации о клиенте для приобретения его лояльности и повышения ценности для компании. Целью является формирование персональных взаимоотношений с клиентом, независимо от того, к какой отрасли относится предприятие, какую должность занимает сотрудник компании, в каком отделе он работает, где находится офис.

При этом все процессы взаимодействия с клиентами должны управляться через согласованный набор процедур, построенный на основе единой технологии, позволяющей создать общее впечатление о компании, продукте. Очень часто потребитель имеет разрозненное, фрагментарное мнение о компании, полученное через взаимодействие по разным каналам, таким, как телефон, факс, электронная почта, Интернет и т. д.

1. Взаимоотношения с клиентами, существующие системы управления, зарубежный и отечественный опыт. CRM-системы.

1.1 Системы управления взаимоотношениями с клиентами

Индустриальная революция начала XX в. дала человечеству поток товаров и услуг, доступных широким слоям населения, в первую очередь за счет стандартизации. Единица продукции при массовом производстве стоит значительно дешевле, чем при штучном, и в ее себестоимость легче заложить расходы на исследования и новые разработки, рекламу и продвижение. Основные инновации происходили именно в сфере производства, и новые технологические решения позволяли снизить себестоимость, увеличить функциональность продуктов, за счет чего завоевывался рынок.

В конце XX в. ситуация начала быстро меняться – стал просматриваться "потолок" увеличения эффективности производства: многомиллионные инвестиции в улучшение процессного и организационного управления приносили единицы и доли процентов с точки зрения увеличения эффективности.

Роль продаж и маркетинга в условиях индустриального производства определена четко: обеспечение устойчивого спроса на существующую продукцию или услуги предприятия. Чем больше клиентов готовы приобрести производимый товар или услугу, тем ниже себестоимость производства, тем выше конкурентоспособность компании в целом.

Традиционная теория маркетинга предполагала наличие широкой массы усредненных клиентов. "Стать более конкурентным" означало снизить издержки, оптимизировать процессы производства, снизить складские запасы, повысить качество продукции. Высшим проявлением стратегии развития стали модели производства "точно в срок", системы управления ресурсами предприятий и реинжиниринг бизнес-процессов.

В современных условиях сложно выжить, имея отличия от конкурентов только более эффективную организацию производства (особенно, если ваше производство расположено не в Юго-Восточной Азии).

Компании начали понимать, что одна оптимизация производства не решает проблему выживания. Особенно это заметно в сфере услуг (телекоммуникации, финансы и др.), где компании зависят не столько от качества самих продуктов или услуг (большинство из них способны поддерживать качество на самом высоком уровне), сколько от совершенства механизмов взаимодействия компании со своими клиентами.

В тех сферах, где нарастание конкуренции идет параллельно с быстрым обновлением технологий и продукции, включается еще внешний инвестиционный фактор (для вывода новых товаров и услуг на массовый рынок компаниям уже недостаточно собственных средств). Привлечение же внешних инвестиций обычно сопровождается требованием скорейшего их возврата, что прямо определяет необходимую скорость наращивания доходов и, следовательно, клиентской базы. Акценты в корпоративной стратегии стали смещаться в направлении увеличения эффективности работы с клиентами: приспособление под наиболее удобные для клиента способы общения, что ведет к диверсификации каналов работы с потребителем. Потребитель стал фокусом всех усилий производителей, а их удовлетворенность отношениями с поставщиком – ключевым фактором успеха компании.

Некоторые цифры и факты подтверждают это:

- затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего;
- большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые пять лет;
- удовлетворенный клиент расскажет об удачной покупке в среднем пяти своим знакомым, неудовлетворенный – минимум 10;

- большая часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (если клиент "уходит" до этого срока, то он приносит убытки);
- увеличение на 5% удержания клиентов увеличивает прибыль компании на 50–100%;
- около 50% существующих клиентов компании не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними;
- в среднем компания контактирует с существующим клиентом четыре раза в год и шесть раз в год – с потенциальным.

Новые стратегии качественного обслуживания потребовали "индустриализации" клиентских отношений, т.е. освобождения работников от рутинных операций, их ориентации на процесс взаимодействия с каждым конкретным покупателем, а не с усредненной обезличенной массой. Все меньше клиентов готовы относить себя к общей массе, при этом разброс их требований и ожиданий существенно увеличивается.

Индустриализация клиентских отношений необходима, чтобы продажи и работа с клиентом перешли из разряда "черного ящика", отданного на откуп менеджеру, в разряд прозрачных управляемых механизмов. Она предполагает наличие технологии (бизнес-процессы), инструмента (CRM-система), регламента и отчетности, которые бы гарантировали, что в отношениях с данной категорией клиентов будут поддерживаться заданная частота и эффективность контактов.

На рис. 1 в виде графика отражена эволюция так называемой "большой идеи" на рынке управления предприятиями в последние десятилетия. В каждый момент времени подобная "большая идея", развиваясь от концепции к массовому использованию, становилась частью нормальной практики ведения бизнеса. За каждой технологической концепцией стояли конкретные методы увеличения эффективности и получения дополнительных конкурентных преимуществ для бизнеса.



Рис. 1 Эволюция "большой идеи"

Два значительных всплеска были связаны с концепциями:

- 1) эффективности процессного управления за счет управления ресурсами предприятия (ERP (Enterprise Resource Planning), автоматизация "back-office");
- 2) электронного бизнеса – новой информационной среды, дающей возможность прямого контакта между производителем и покупателем и позволяющей существенно снизить издержки при взаимодействии между предприятиями в рамках логистических цепочек (Supply Chain Management).

В конце 1990-х гг. появилось понятие CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) и CRM-системы, главная задача которых – повышение эффективности бизнес-процессов, сосредоточенных во "front-office", направленных на привлечение и удержание клиентов (в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом).

Стратегия CRM предполагает создание и удержание уникальных конкурентных преимуществ за счет квалифицированного управления взаимоотношениями с клиентами.

Управление взаимоотношениями с клиентами – деловая стратегия привлечения и управления клиентами, нацеленная на оптимизацию их ценности в долгосрочной перспективе. CRM предполагает наличие в организации философии и культуры, ориентированных на клиента, направленных на эффективность работы в области маркетинга, продаж и сервисного обслуживания.

Суть CRM-стратегии составляют три основополагающих тезиса.

1. Объединение всех возможных каналов и точек соприкосновения компании с клиентами на основе их предпочтений с обеспечением одинаково высокого качества обслуживания, что формирует у клиента целостное представление о компании, поддерживаемое рекламными акциями и проводимыми маркетинговыми кампаниями.

2. Объединение всей организационной структуры "фронт- офиса" компании и обеспечение его согласованной работы. Формирование единой команды с общим взглядом на проблемы и задачи клиентов и представлением о месте и роли своего подразделения в общей работе с клиентами.

3. Объединенные в единую базу данные (на всех стадиях жизненного цикла клиента: привлечение, удержание, лояльность) становятся основой управления, организуется единый доступ к информации для всех заинтересованных подразделений и единое хранилище для проведения аналитической работы, построения прогнозов и принятия управленческих решений.

Итак, ядром бизнес-стратегии CRM является "клиентоориентированный" подход. Идеология CRM предусматривает переход от стратегии масс-маркетинга и массовых продаж к индивидуальным (One-to-One) продажам или услугам, настроенным или доработанным так, чтобы они соответствовали персональным требованиям клиентов.

Сегодня к функционалу CRM относятся:

- системы сбора информации о клиентах, частично включающие SFA (Sales Force Automation – автоматизация деятельности торговых представителей);
- маркетинговые базы данных, обеспечивающих анализ на уровне продукта (его продаж), но слабо интегрированные с источниками другой информации;
- системы доставки информации до клиента (прямая почтовая рассылка и т.д.);
- базовые аналитические инструменты, используемые для анализа поведения покупателя при дискретной покупке, но без учета его жизненного цикла.

Например, при проведении маркетинговых кампаний необходимо для эффективности и оптимальности обеспечить обмен информацией между отделами маркетинга и продаж, используя автоматическое распределение списка потенциальных клиентов между торговыми агентами или автоматическое назначение заданий сотрудникам отдела продаж.

Большинство предприятий в своем внутреннем развитии проходят обычно три стадии понимания клиентских отношений (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Эволюция концепции CRM

Предшественником современных CRM-решений можно считать системы по управлению контактной информацией (Contact Management), которые

позволяли менеджерам по продажам и клиентскому обслуживанию (часто в порядке личной инициативы) в более удобном формате отслеживать информацию по каждому клиенту, видеть историю дел, планировать и более эффективно использовать свое рабочее время. Поскольку повышение эффективности работы служит интересам всей компании, то в интересах компании собрать информацию по работе менеджеров по продажам с клиентами: sales-менеджеры вносят информацию по потенциальным продажам, руководство определяет статус каждой сделки и отслеживает ее движение по циклу продаж, что позволяет понять структуру цикла продаж, делать прогнозы, лучше контролировать процесс продаж, снизить процент ошибок из-за "человеческого фактора", определить области низкой эффективности, сделать процессы взаимодействия с клиентами более формальными и контролируемыми, облегчить процесс обучения новых сотрудников и т.д. Так появились системы управления процессами продаж (Sales Force Automation).

Компании ежедневно вынуждены решать множество задач: как снизить удельные издержки, связанные с привлечением и обслуживанием клиентов, добиваясь одновременного повышения качества их обслуживания? Как добиться роста бизнеса, сохраняя при этом управляемость и прозрачность компании? Как оптимизировать основные бизнес-процессы компании, учитывая степень делегирования ответственности и полномочий собственников, менеджеров и исполнителей? Как автоматизировать рутинные операции сотрудников, при этом подчинив их основным целям компании? Сегодня существует одно универсальное средство решения данных задач – реинжиниринг бизнес-процессов и применение информационных технологий. При этом CRM вторглись в сферы деятельности компании, долгое время считавшиеся трудно автоматизируемыми – организацию маркетинга, сервиса, продаж.

Если компания является монополистом на своем рынке, или ее клиенты представляют собой поток случайных покупателей, или она просто не

заинтересована в расширении своего бизнеса, то такая компания не нуждается в CRM. Если компания принадлежит к сектору рынка с высокой конкуренцией, то эффективная работа с клиентами может стать одним из весомых конкурентных преимуществ.

CRM-системы предназначены для организаций, работающих на высококонкурентных рынках, использующих прямые продажи, при которых компания продает товар (услугу) напрямую конечному потребителю, что подразумевает непосредственное продолжительное взаимодействие. Чаще всего это отношения типа "Business-to-Business". Примерами таких компаний являются компьютерные, рекламные, консалтинговые фирмы, банки, предприятия и др.

В случае использования CRM-инструментов компания владеет всей историей взаимоотношений с клиентом, на котором никак не отражаются болезнь или увольнение того или иного сотрудника.

Какие категории работников получают удобный инструмент при внедрении CRM?

Секретарь всегда имеет "под рукой" необходимый архив документов, информацию о контактах, мощный механизм напоминаний.

Менеджер по продажам (Sales-manager), используя информацию о состоянии взаиморасчетов, выполнении заказов, проведенных оплатах по договорам, может спланировать стратегию и тактику работы с конкретными клиентами.

Руководителю CRM помогает проследить четкость и эффективность работы каждого подразделения, оценить общие показатели работы фирмы, в том числе эффективность маркетинговых и рекламных кампаний.

По мнению экспертов, наибольший спрос на CRM-решения наблюдается в следующих отраслях: банки и страховые компании, телекоммуникационные компании, компании розничной торговли.

Все клиенты в CRM-системе могут быть пропущены через ABC-фильтр. К "А"-классу относят очень доходных VIP-клиентов. К классу "В" относятся выгодные клиенты, к "С" – малодоходные или невыгодные. Как показывает статистика (например, банков и мобильных операторов) больше всего клиентов в классе "С". Но терять их нельзя, ведь престиж компании во многом оценивается объемом ее клиентской базы.

Для определения "классности" клиента в крупных компаниях реализуются программно-аппаратные CRM-решения по трехкомпонентной схеме: операционный уровень, аналитический и интерактивный (Customer Interactive Management (СІМ) – управление контактами клиентов). По какому бы каналу ни пришла информация от клиента (по телефону, web, e-mail, обычной почте) СІМ позволяет интегрировать информацию для оператора телефонного центра (Call Center), который ориентирует все ресурсы компании на удовлетворение желания клиента.

Выявив с помощью CRM невыгодных клиентов, компания может начать с ними "борьбу": например, перевести в более лояльное состояние и заставить их покупать товар (для этого необходим системный подход, каждый шаг реализации которого должен иметь метрику в виде ключевых показателей эффективности (KPI)) или создать условия обслуживания, при которых клиенты уйдут сами). Такова еще одна сторона клиентоориентированности.

По функциональным возможностям и области применения программные инструменты для поддержания CRM- технологии можно условно разделить на три основных категории:

- 1) оперативный (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания);

2) аналитический (совместный анализ данных, характеризующих деятельность клиента и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций);

3) коллаборационный (предполагает участие клиента в деятельности фирмы, влияние на процессы разработки продукта, производства, сервисного обслуживания за счет инструментов взаимодействия компании со своими покупателями – телефонию, электронную почту, чаты, интернет-форумы и т.д.).

Операционный CRM исторически появился раньше других и многие считают его стандартом для всех CRM-приложений. Можно сказать, что он наиболее широко представлен на рынке. Основные функциональные возможности операционного CRM:

- формализация всех бизнес-процессов взаимодействия с клиентом;
- контроль прохождения длительных и сложных сделок;
- анализ этапов сделок и проектов;
- планирование и контроль коммуникаций с клиентами;
- сбор и классификация как можно большего объема информации о клиенте.

Данный тип наиболее эффективен при использовании в бизнесе, предполагающем наличие длительных многоэтапных проектов, в которых участвуют несколько сотрудников или отделов (банки; проектные организации; страховые и лизинговые компании; поставщики сложного оборудования; трейдерские компании и т.п.). Использование операционного CRM позволяет: обеспечить индивидуальный подход; слаженную и пунктуальную работу всех участвующих в сделке подразделений и сотрудников. Количество сделок в единицу времени у таких компаний невелико, но каждая занимает много времени. Большинство клиентов такого типа бизнеса можно отнести к категории VIP, с которыми важна постпродажная работа (поздравления с

праздниками, личные контакты, выявление интереса к следующему проекту и пр.). Операционные CRM-приложения могут работать автономно, они часто интегрированы с другим программным обеспечением для обмена данными.

Аналитические возможности таких систем довольно ограничены, в основном, присутствует аналитика по этапам сделок, выборки по клиентам и оценка работы сотрудников.

Классическими представителями таких систем на российском рынке являются отечественные разработки (SalesExpert, WinPeak, "Папус CRM") и зарубежные (GoldMine, Microsoft CRM, Siebel, Sales Logic, Terrasoft).

Пользователями аналитических CRM-систем являются компании с достаточно большим ассортиментом и значительным числом клиентов: оптовые и мелкооптовые фирмы; розничные сети; компании, занимающиеся массовым оказанием услуг. При этом работа идет не с отдельными клиентами, а с сегментами рынка. Основными условиями сохранения лояльности для таких компаний являются: оптимальный ассортимент (с учетом сезонности и прочих особенностей); гибкая, но точная ценовая политика; наличие на складе нужного товара в нужный момент.

Основные функциональные возможности аналитических CRM-систем:

- анализ продаж в любых разрезах;
- ассортиментный и ценовой анализ;
- классификация клиентов по произвольным признакам;
- анализ конкурентной и рыночной среды;
- анализ закупок и склада;
- оценка маркетинговых мероприятий и других влияющих факторов;
- интеграция с учетными системами.

Все необходимые данные о продажах, закупках, о состоянии склада должны поступать в CRM-систему автоматически из учетных систем, а основным модулем является аналитический инструмент, работающий с большим объемом разнородных данных. Результаты аналитического использования CRM могут быть разными:

- анализ времени и затрат на цикл продаж на разных этапах и фазах продаж позволяет проводить оптимизацию сокращения издержек;
- выявление приоритетных клиентов по разным критериям (доход/затраты) позволяет повысить доходность работы каналов сбыта;
- выявление типичных проблем/запросов, выработка типичной реакции на них позволяет минимизировать время реакции работника (а значит, сократить затраты);
- анализ каналов продаж позволяет выявить проблемные отделы и бизнес-процессы, понять, на каких каналах надо сосредоточить усилия, как провести реструктуризацию проблемной области (департамента) и т.д.

Этот тип CRM-систем представлен отечественными ("Монитор CRM", Marketing Analytic, "Триумф-Аналитика") и зарубежными (Data Analyzer, EasyABC Plus, OROS Enterprise) разработками.

Как бы не был специализирован бизнес, всегда возникают случаи, выходящие за пределы основных бизнес-процессов: в сегменте массовых продаж есть период первоначальных переговоров с крупным клиентом, который можно сравнить с длительной многоэтапной сделкой; производственные предприятия, у которых, с одной стороны, присутствуют длительные контракты с покупателями и поставщиками, а с другой, – большой ассортимент и значительное количество клиентов требуют оптимальных ассортиментных и ценовых решений; рынки оборудования, которое, с одной стороны, требует согласования условий поставки и дополнительного монтажа/

изготовления, а с другой, – достаточно массовых продаж; многопрофильные холдинги с сочетанием различных направлений и т.д.

CRM-системы коллаборационного типа немного и частично заполняют эту нишу, предлагая связки из двух интегрированных между собой программ разных производителей (например, объединяют классические программы операционного CRM с системами класса OLAP и Data Mining).

Среди российских производителей классическим примером такой интеграции является связка "Рарус CRM" и "Контур". У такой интеграции есть существенные недостатки: значительные затраты на саму интеграцию; необходимость привлечения IT-специалистов высокой квалификации; интеграция всего комплекса с учетной системой компании; проблема одновременного развития систем, входящих в интеграцию и др.

На рынке присутствуют завершенные комбинированные решения: "Монитор CRM", Marketing Analytic.

Структура и функционал системы определяются ее конечными целями и задачами. Поскольку CRM позволяет автоматизировать работу фронт-офиса, то продукты CRM всех фирм содержат соответствующие модули (продажи, маркетинг, поддержка и сервис), представляя полный цикл работы с клиентом от разработки стратегии и тактики привлечения (маркетинг) до обслуживания уже привлеченных клиентов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурная схема CRM-системы

CRM-системы могут включать более 10 различных функциональных модулей:

- 1) продаж, включающий управление контактами (Contact Management) – все виды контактов и история контактов; работа с клиентами (Account Management), включая все активности; ввод заказов от клиентов; создание коммерческих предложений;
- 2) управления продажами, включающий анализ "трубы продаж" (Pipeline Analysis) – прогнозирование, анализ цикла продаж, региональный анализ, запланированная и произвольная отчетность;
- 3) продаж по телефону (Telemarketing/Telesales), который включает в себя создание и распределение списка потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрацию звонков, прием заказов;
- 4) управления временем, включающий календарь/планирование как индивидуальное, так и для группы;
- 5) поддержки и обслуживания клиентов, включающий регистрацию и переадресацию обращений, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность, управление решением проблем, информацию по заказам, управление гарантийным/контрактным обслуживанием;
- 6) маркетинга, включающий в себя управление маркетинговыми кампаниями, управление потенциальными сделками (Opportunity Management), маркетинговую энциклопедию (полная информация о продуктах и услугах компании), интегрированную с Интернет, конфигуратор продукции, сегментацию клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов;
- 7) для высшего руководства (в том числе отчетность);
- 8) интеграции с бэк-офисом, Интернетом, внешними данными;

9) синхронизации данных с мобильными пользователями и портативными устройствами, синхронизации внутри компании с другими базами данных и серверами приложений;

10) электронной торговли – управление сделками через Интернет;

11) для мобильных продаж (генерация и работа с заказами, передача информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства).

Некоторые CRM-системы имеют встроенную систему управления знаниями.

В качестве трех основных задач CRM-систем можно выделить маркетинг, продажи и обслуживание.

Продажи – это сбор и накопление информации о клиентах, партнерах и контрагентах и ее использование в совместной работе всеми сотрудниками. Возможности модуля:

- автоматизация работы менеджеров продаж;
- прогнозирование продаж;
- контроль исполнительской дисциплины;
- анализ и совершенствование работы менеджеров на основании сохраняемой истории взаимоотношений с клиентами и т.д.

Маркетинг открывает возможности как для отдела маркетинга в разрезе работы с актуальной информацией о клиентах при планировании рекламных кампаний, проведении исследований, так и для руководства. Это инструмент для оценки работы подразделения.

Обслуживание включает в себя процедуры постпродажного сервиса, гарантийного и послегарантийного. Систематизация данных бизнес-процессов

приводит к сокращению затрат и повышению уровня удовлетворенности клиентов, а сохранение информации в единой базе дает дополнительные возможности для продвижения товаров и услуг.

Входной информацией для CRM-системы являются:

- 1) характеристики клиента: история контактов (покупки, запросы на обслуживание, информационные запросы, жалобы и т.д.), его профиль (возраст, доход, наличие детей, профессия, место проживания и т.д.), история покупок (что купил, количество, способ оплаты, наличие задолженности и т.д.);
- 2) данные об организации (структура продаж, параметры текущего состояния бизнеса и т.д.).

Интегрированная CRM-система получает данные из разнообразных точек взаимодействия с клиентами (телемаркетинг – Call Center, прямая почтовая рассылка, Web-маркетинг, непосредственные контакты с клиентами, маркетинг баз данных и т.д.) и консолидирует полученную информацию в центральном репозитории. Впоследствии она может извлекаться и анализироваться различными способами (ранжирование, кластеризация, агрегирование, визуализация и т.д.) и пользователями в рамках предприятия.

С ростом детализации информации и ее ценности с точки зрения анализа, растет ее стоимость, сложность, формализуемость и изменчивость. Например, гео- и демографические характеристики относительно стабильны, но уже изучены, в то время как история персональных транзакций, в том числе финансовых, история контактов, предпочтения, позволяющие построить профиль клиента и предсказать его поведение, добываются с трудом, обычно в интерактивном режиме, требуют времени накопления и находятся в постоянной динамике.

Функционал CRM-системы включает в себя:

- базу данных по продуктам, услугам и ценам компании;

- информацию о состоянии рынка и конкурентах (Knowledge Management);
- систему планирования деятельности (Scheduling and Resource Reservation);
- модули управления контактами (Contact Management);
- управление оперативными взаимодействиями с клиентами (Activity Management);
- управление заключенными сделками (Project Management) и потенциальными сделками (Opportunity Management);
- содержит инструменты для проведения телемаркетинга, генерации отчетности (Reporting);
- обеспечивает автоматическую подготовку коммерческих предложений;
- позволяет проводить анализ и сегментацию целевой аудитории;
- создавать списки потенциальных клиентов и распределять их между торговыми представителями;
- планировать проведение маркетинговых кампаний и исследований и анализировать их результаты.

Эффект от внедрения CRM с точки зрения управления бизнесом проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки.

Работу полноценной CRM-системы можно представить себе в виде куба данных (рис. 1.3), который позволяет описать основные свойства CRM.

1. Органайзер для менеджера, учитывающий клиента, выбранный вид взаимодействия и время (клиент никогда не "потеряется"). Это – оперативный CRM (Operative CRM).
2. Куб данных един и доступен для всех сотрудников, что позволяет вести единую базу данных с разграничением доступа пользователей к информации. Это – коллаборационный CRM (Collaborative CRM).
3. Получение статистики и отчетов по различным срезам куба: зависимость времени и частоты взаимодействия, вида взаимодействия и времени, вида товара и характеристики клиента. Аналитика – это мощный инструмент в удержании клиента, увеличении числа повторных продаж, повышении эффективности работы клиент-менеджеров и грамотном продвижении товара/услуги на рынке. Это – аналитический CRM (Analytic CRM).

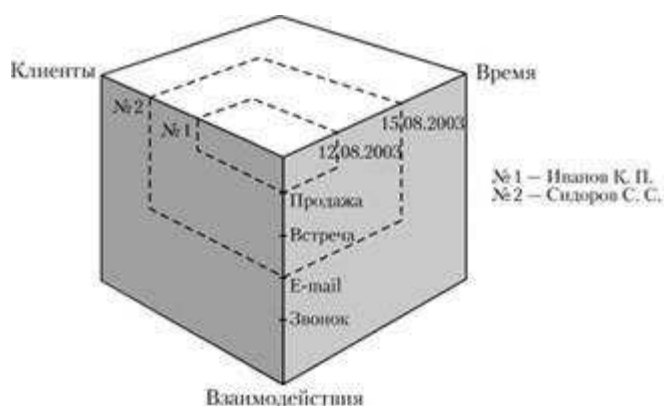


Рис. 1.3. Куб данных в CRM-системах

CRM-стратегия поддерживается вышеперечисленными инструментами, позволяющими автоматизировать и повышать эффективность бизнес-процессов, направленных на взаимодействие с клиентами за счет учета их персональных предпочтений. CRM-системы могут не только обрабатывать данные, но и генерировать новые, что открывает новые возможности для бизнеса.

На современном российском рынке представлено множество программных продуктов CRM отечественного и зарубежного производства,

отличающихся масштабами применения, функциональными возможностями и ценой. Среди организаций, использующих одни и те же продукты CRM, есть страховые компании, агентства недвижимости, справочные службы, средства массовой информации, службы доставки, предприятия торговли.

Зарубежные изделия обычно имеют более развитый функционал. Однако существенным преимуществом программных продуктов, произведенных в России и странах СНГ, является легкость интеграции CRM в уже существующую информационную систему и тем самым получение максимальной отдачи при минимальных затратах, поэтому в малом и среднем бизнесе целесообразно использовать именно такого рода разработки.

Ни CRM, ни клиентоориентированность – не главное. Нужны механизмы реализации работы с клиентом – стандарты продаж, такие, чтобы компания работала с клиентами не по схеме "один-ко-многим", а по схеме "один-к-одному" с фокусом на ожидания клиента.

В стандартизации заложена инновационность, ибо, как говорят японцы, "что не стандартизовано, то невозможно совершенствовать". Привлекательность компании зависит от уровня ее "аттракт-функции", которая состоит из трех частей: сервисной (доступность продукта/услуги), эстетической (дизайн) и этической (отношения). Это значит, что в отдельности ни обучение персонала, ни внедрение CRM, ни правильная продуктовая политика сами по себе не решают задачу повышения привлекательности компании.

1.2 Зарубежный опыт организации маркетинга взаимоотношений с клиентами

Серьезно изучается и мировой опыт внедрения инструментов и методов маркетинга в современные управленческие процессы. Центром внимания зарубежных маркетологов является маркетинг, основанный на CRM-

технологиях (Customer Relationship Marketing/Management переводится как управление отношениями с клиентами), ядром которого является «клиенто-ориентированный» подход. В Европейской маркетинговой практике идет процесс преобразования маркетинга «ручных расчетов» на использование современных информационных систем и программных средств. В последние 20 лет в Японии, Европе и Америке уделяют огромное внимание маркетингу взаимоотношений как системе установления долговременных и устойчивых связей с потребителями и посредниками. Маркетинг взаимоотношений позволяет эффективно разрешать современные противоречия процесса глобализации, связанные с укрупнением компаний, усложнением интеграции, усиливающейся конкурентной борьбой. Важнейшей задачей российских маркетологов является изучение прогрессивных тенденций, происходящих в мировой экономике и преломление их в теорию, и практику маркетинга нашей страны.

Современная развитая индустриальная экономика – это преимущественно экономика крупных и сверхкрупных форм. Процессы концентрации производительных сил, происходившие в XX в., не могли не сказаться на изменении форм, методов и функций управления организациями. Высокая динамика процессов обобществления не только способствовала появлению маркетинга, но и заметно сказалась на изменении его роли как на отдельных предприятиях, так и во всей экономике в целом. В свою очередь это породило новые связи, формы отношений и особые требования к процессам управления.

На рубеже XX – XXI вв. стало очевидным, что в рамках традиционного маркетинга, опирающегося на элементы маркетинга-микс и на краткосрочные отношения, невозможно рационально и эффективно развивать сделки в системе бизнеса и услуг.

Маркетинг расширяет свои функции, и наряду с функциями исследования, планирования, стимулирования, сбыта и распределения, рождается функция взаимодействия с покупателем.

Существенное влияние во второй половине XX в. на формирование новых функций маркетинга оказала также глобализация рынков, породившая с одной стороны новые формы кооперации, а с другой – агрессивную, разрушающую конкуренцию. Последнее вынуждало предприятия переходить от конкурентных отношений продавца с покупателем к более тесному, мирному и компромиссному сотрудничеству.

Объективные причины, породившие маркетинг взаимоотношений, связаны и с процессами стандартизации производства продукции, с развитием отраслей сервисного предпринимательства. Во второй половине XX в. продукция все больше становится стандартизированной, а услуги – унифицированными, что порождает повторяющиеся однообразные маркетинговые решения. В такой ситуации единственным способом удержания потребителя становится формирование личных долгосрочных отношений с клиентами.

В практике маркетинга известно, что завоевание нового клиента обходится фирме в шесть раз дороже, чем организация повторных продаж существующему покупателю. Если же клиент ушел неудовлетворенным, то повторное привлечение внимания фирме будет стоить в 25 раз дороже.

Существенным фактором, повлиявшим на процесс эволюции концепции маркетинга, явилось динамичное развитие электронных технологий.

Освоение последних способствовало возвращению производителя к прямым и непосредственным отношениям с индивидуальными потребителями.

Снижение себестоимости компьютерных систем, возрастание гибкости программного обеспечения и создание высокоэкономичных баз данных позволило маркетологам знать о потребителях и их пристрастиях все или почти все. В 90-х гг. XX-го столетия во многих развитых странах Запада были сформированы огромные электронные базы данных о потребителях.

Благодаря компьютерной базе данных, национальная промышленная компания по производству велосипедов в Японии может доставить покупателю

по заказу велосипед в течение двух недель. Потенциальный выбор для потребителя насчитывает более 11 млн вариантов.

За период с 1990 г. мировая экономика пережила огромные перемены, связанные с новыми возможностями, появившимися у нее вследствие возросших компьютерных мощностей. Новые компьютерные технологии сформировали и продолжают изменять прежние рынки, что относится, прежде всего, к рынку финансовых услуг и к сфере торговли.

Первоначально значимость маркетинга взаимоотношений более заметно проявилась на рынках товаров производственного назначения. В современных условиях в связи с ростом роли посредников и повышением роли информационных технологий, упрощающих отношения в торговле, усиливается влияние маркетинга взаимоотношений на потребительских рынках и в системе услуг. Для товаров длительного пользования огромное значение приобретает послепродажное обслуживание и послепродажные отношения.

Наиболее существенный толчок в своем развитии маркетинг взаимоотношений получил на отраслевых рынках, где отношения между потребителем и покупателем должны устанавливаться как можно на больший срок, и где данные отношения часто вырастали из конкурентных отношений.

Автомобилестроение было лидером в реализации новых форм взаимоотношений, где ситуация менялась очень быстро, оставляя в прошлом стандартные способы общения с покупателями. На долю сторонних поставщиков в автомобилестроении США приходилось до 70 % стоимости конечной продукции. Поэтому переход от жестких конкурентных отношений к дружественному сотрудничеству и долгосрочным отношениям стал постоянной потребностью, продиктованной, прежде всего, экономической целесообразностью.

Огромное влияние на формирование концепции маркетинга взаимоотношений, как новой концепции управления, оказала в XX столетии японская система менеджмента. В частности, японские руководители пришли к очень важным выводам:

Во-первых, они поняли, что качество продукции не только пользуется повышенным спросом, но и сопряжено с меньшими издержками; Во-вторых, качество и низкие издержки во многом определяются системой стратегического партнерства с небольшим числом поставщиков, избираемых на ранних этапах разработки товаров.

Японские системы КАНБАН (KANBAN) или «точное время» продемонстрировали совершенно новую модель взаимодействия (взаимоотношений) с опорой на одного или нескольких производителей, обязующихся поставлять продукцию стопроцентного качества в объемах и количествах необходимых для обеспечения одной восьмичасовой рабочей смены предприятия по крайне жесткому графику. В соответствии с ним грузовики должны приходить на погрузку с точностью до нескольких минут.

Компании США в сфере автомобилестроения, телекоммуникаций, в производстве компьютеров, офисного оборудования и др. начали широко внедрять систему КАНБАН в управлении поставками.

Передовые американские фирмы, такие как GE, IBM, DUPONT, Monsanto, Honeywell перестроили свою структуру в соответствии с фундаментальной концепцией стратегического партнерства.

На развитие современной мировой экономики, форм и систем её управления огромное влияние оказал также и японский институт Кейрецу (Keiretsu). Кейрецу (форма межфирменной кооперации) представляет собой сложную группировку фирм, связанных отношениями собственности и взаимными поставками товаров. Входящие в такую группу фирмы поддерживают взаимовыгодные долгосрочные отношения и могут также владеть определенной долей собственности своих партнеров. Это естественно оказывает заметное влияние на укрепление взаимосвязей: они становятся более устойчивыми и долговременными.

В конце XX столетия впервые начали появляться в теории маркетинга предложения управлять отношениями: «покупатель – потребитель».

Постепенно они становятся важнейшим стратегическим инструментом

решения управленческих проблем и задач.

Примерно в это же время начала зарождаться и новая терминология, обозначившая новое явление: «маркетинг отношений», «маркетинг взаимоотношений», «маркетинг взаимодействия», или «релятивный маркетинг».

На глобальных рынках сегодня сформировались и формируются совершенно новые формы организации управления предприятием. С традиционной точки зрения фирма была отдельной единицей с четкой гранью, отделяющей ее от окружающей среды (от поставщиков, клиентов, потребителей).

В современных новых крупных экономических формах нет четкой грани между фирмами и рынками, между компанией и внешней средой. Появляются компании «не имеющие границ» (например, так самоопределилась американская компания General Electric). Для таких компаний поставщики не чужие, они становятся заинтересованными лицами одного глобального процесса.

Часто партнерские отношения между поставщиком и партнером приобретают форму нового предприятия, объединенного единой стратегической целью, предприятия, нацеленного на усиление конкурентоспособности. Такие стратегические альянсы могут образовываться между:

- производителями и посредниками;
- потенциальными конкурентами с целью кооперации и разработки новых продуктов и рынков;
- поставщиками и потребителями совместных предприятий в целях непрерывного обеспечения производства сырьём и комплектующими.

На основе стратегических альянсов в дальнейшем могут создаваться и формироваться деловые сети-комплексы – многосторонние организационные структуры. Важнейшей задачей сетевых организаций является контроль и развитие стратегического партнерства с потребителями, поставщиками и дистрибьюторами. Маркетинг взаимоотношений в данных оргструктурах

переводит процессы управления с уровня микроэкономики на уровень макроэкономики, где объектами и целями являются уже не товары и фирмы, а индивиды, социальные процессы и организации, связанные в единую систему отношений.

В отличие от традиционных организаций в сетевых организациях маркетинг играет уникальную, особую роль и нацелен на становление:

- стратегических партнерств с поставщиками и технологическими партнерами, без которых фирма не способна реализовать свои цели на рынке;
- долговременных отношений с потребителями.

В связи с этим в сетевых организациях для маркетологов формируется два важнейших и первоочередных направления деятельности: маркетинговые продажи и обеспечение поставок.

Процесс становления маркетинга взаимоотношений может быть изображен следующей схемой (рисунок 1.4).



Рисунок 1 – Процесс развития маркетинга взаимоотношений

Меняется и маркетинговая функция с переходом от сделок (единичных) к деловым сетям. При чисто рыночной форме организации любая деятельность рассматривается как совокупность отдельных рыночных сделок (где цена содержит о продукте всю необходимую информацию). Роль маркетинга здесь сводится к нахождению покупателя. В поле деятельности стратегических альянсов партнер может быть одновременно и потребителем, и конкурентом, и поставщиком. В этом случае предприятия всё в большей степени используют административный, управленческий (бюрократический), и всё в меньшей степени рыночный контроль.

На микроуровне объектами анализа для маркетологов остаются: товары, цены, предприятия, сделки (процессы обмена), а на макроуровне – субъекты, социальные процессы, организации, потребители, превратившиеся в партнеров. В глобальных экономических процессах особое внимание уделяется взаимоотношениям, взаимодействиям, а не простым актам купли-продажи.

В целом, корпоративный уровень маркетингового управления нацелен, прежде всего, на:

- анализ структуры рынка;
- исследования мотиваций и интересов потребителей;
- позиционирование фирмы в цепочке взаимоотношений экономических субъектов.

Маркетинг взаимоотношений способствует распределению ответственности за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия, включая менеджеров управленческого звена. Аппарат управления фирмой становится ответственным за формирование долговременных взаимовыгодных отношений с клиентами.

1.3 Опыт организации маркетинга взаимоотношений с клиентами в России

Маркетинг в России становится все более значимым явлением. Наши ученые уделяют большое внимание маркетинговым исследованиям и оценке конкурентоспособности рынков, фирм и товаров, маркетингу инноваций и новейших технологий, проблемам организаций современных коммуникаций вообще и интегрированных маркетинговых коммуникаций в частности.

Западный опыт становления маркетинга взаимоотношений может найти широкое применение и в России.

За годы реформ в нашей стране произошло разрушение прежней административной системы экономики, и сегодня на рубеже столетий остро

стоят задачи новой индустриализации и формирования новой системы и структуры хозяйственных связей, новых инструментов и методов управления.

К сожалению, внедрение маркетинговой концепции, ориентированной на потребителя, в нашей стране немного запоздало в сравнении с Западом, но постепенно и наши менеджеры-маркетологи осваивают новую культуру и инструмент общения с потребителем. Законодателем мод на рынке автоматизирующих систем в РФ давно является система 1С (система ведения бухгалтерского, финансового и налогового учета). В настоящее время многие предприятия ориентируются на нее и их программы тесно интегрируются с ней. В частности, это – 1С-Парус, CRM: «Взаимоотношения с клиентами», «Min Peak, Win Peak CRM», «Про-Инвест ИТ. Quik Expert/Sales Expert», «Астрософт. Деловое Досье: Клиенты», «Компас», «Бизнес-Навигатор. Монитор 2.5 Professional». Позитивная сторона таких программ – их русификация и предоставление достаточно широкого спектра услуг.

Особенностью внедрения CRM-систем в России является их очень плохая защита от несанкционированного использования. В Интернете существует несколько сайтов, где за символическую плату или вообще бесплатно можно обзавестись последней версией практически любой CRM- системы. Хотя пиратство всегда было проблемой РФ, но уменьшить объем продаж легального продукта можно за счет небольших фирм, которым легче приобретать такую же программу без каких-либо вложений.

Еще одна проблема, которой необходимо уделять внимание, связана со всем классом учетно-управленческих систем. В процессе внедрения программ такого вида на предприятии возникают претензии клиентов к компаниям-поставщикам.

Для разрешения подобных коллизий на Западе давно пользуются услугами независимого аудита, страхования и юристов, российским маркетологам предстоит еще учиться на их опыте.

Много нареканий и претензий возникает в силу непрофессионализма консультантов, по CRM-системам. Сегодня остро возникла необходимость в

независимой экспертизе, так как самостоятельно разрешать разногласия становится все более невозможным. Массовые продажи и внедрение CRM-систем приводят к потере качества получаемых бизнес-процессов и росту недовольства у непосредственных пользователей таких программ, но, несмотря на многие препятствия, рынок CRM-систем и технологий развивается. Многие предприятия преодолевают противоречия роста, успешно повышают уровень обслуживания своих клиентов, добиваясь повышения эффективности работы персонала, улучшения сервиса. С 2000 г. в деятельности российских маркетологов началось активное внедрение и других инструментов и методов маркетинга взаимоотношений. Прежде всего, это касается стадии продвижения и стимулирования продаж, в связи с чем, большое распространение получают организация специальных презентаций товара клиентам, льготные скидки и поставки продукции.

В последние годы начался процесс зарождения клубов-потребителей и клубных отношений, что позволяет не только создавать группы лояльных потребителей, но и формировать устойчивые и долговременные связи. В завершении отметим, что основными причинами, вызвавшими появление такого феномена как маркетинг взаимоотношений, явились:

- глобализация и обобществление производительных сил, заставляющие предпринимателей отходить от разрушительной конкуренции;
- расширение стандартизации производства продукции и развитие сервисного предпринимательства;
- динамичное развитие электронных технологий;
- бурное развитие отраслевых рынков;
- становление системы управления качеством продукции;
- формирование новых моделей взаимодействия в системе поставок продукции: КАНБАН (KANBAN) и Кейрецу (Keiretsu).

В целом, рост внимания к маркетингу взаимоотношений и к CRM-технологиям в России все более становится важнейшей составляющей

инновационного развития организаций, стремящихся к достижению устойчивых конкурентных преимуществ и к интенсивному росту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Системы CRM – это развивающееся на российском рынке и давно принятое на зарубежном направлении, позволяющее максимально сфокусироваться на пожеланиях клиента и удовлетворить их наиболее полно и оперативно, а также определить проблемы, недочеты в работе предприятия, их причины и вовремя их устранить, не позволив неудовлетворенным клиентам перейти к конкурентам.

Чем больше точек контакта с потребителем, тем больше у потребителя возможностей высказаться, а у фирмы – собрать базу данных для анализа своей деятельности и последующей корректировки маркетинговой стратегии.

Этот набор инструментов на текущий день выходит за рамки только управления обслуживанием клиентов, и программные продукты, предлагаемые современными производителями, включают в себя функционал для управления не только маркетингом, но и всеми бизнес-процессами, которые можно детализировать до переписки между подразделениями, а также настроить каждому пользователю системы свой уровень доступа к информации согласно его функциям на фирме.

Весь набор позволяет максимально оперативно решать возникающие проблемы не только за счет автоматизации работы, но и за счет классификации всего массива данных и возможности выгружать из него базы данных и любую информацию согласно текущим целям и задачам с использованием необходимых фильтров.

CRM-система дает возможность контролировать все действия в отношении клиента и позволяет повысить эффективность работы сотрудников, а также получить аналитическую информацию для принятия управленческих решений.

Анализ данных о клиенте (какие продукты он покупает, периодичность покупок, информированность об услугах) позволяет прогнозировать его поведение и разрабатывать маркетинговые программы, направленные на стимулирование лояльности клиентов к фирме и повышение доходности бизнеса.

Профессиональное применение CRM-систем разрешает автоматизировать такие ключевые для большинства телекоммуникационных компаний бизнес-процессы, как маркетинг, продажи и сервисное обслуживание.

Итак, CRM — это: – бизнес-стратегия, которая позволяет организации быть конкурентоспособной на рынке, сосредотачиваясь на потребностях клиентов; – стратегия, в основе которой лежит понимание поступков и потребностей клиентуры и, как следствие, привлечение новых и удержание имеющихся клиентов, а также укрепление их лояльности и удовлетворенности; – стратегия увеличения качества обслуживания, которая способствует повышению доли организации на рынке.

Совершенствование управления взаимоотношениями с клиентами – это важная составляющая в работе каждой компании, так как клиенты являются самым ценным активом для любой компании.

В данной работе рассматриваются CRM-системы как один из перспективных инструментов повышения конкурентоспособности. Использование CRM-систем имеет конкретные цели, результатом достижения которых является получение фирмой конкурентных преимуществ.

В свою очередь характер конкурентных преимуществ зависит от вида системы и ситуации внедрения. Отмечается, что внедрение и использование CRM-систем сопровождается определенными проблемами, способными снизить ожидаемый эффект. Возникновение проблем, их количество и легкость устранения связаны с ситуацией внедрения CRM-системы.

В работе рассмотрены их архитектура, функции, представлена целесообразность использования, проведен анализ типовых CRM систем. ЭР-Телеком является крупнейшей телекоммуникационной компанией на российском рынке. Эффективный менеджмент, который сейчас руководит фирмой стремиться сделать предприятие как можно более ориентированным на клиента. В связи с этим руководство стремиться внедрять в деятельность телекоммуникационной организации самые современные технологии работы с клиентами.

Основные критерии результативности стратегии компании в клиентском секторе связаны с глубиной и качеством взаимоотношений с клиентами. На ближайшие годы ЭР-Телеком планирует сместить акцент с привлечения новых клиентов на построение более эффективной работы с существующими клиентами, планируется повысить интенсивность взаимоотношений с активными клиентами в 2 раза.

ЭР-Телеком уделяет повышенное внимание вопросам внедрения и разработке CRM-систем как в деятельность фирмы, так и для своих клиентов.

Задачи внедрения подобных технологий включены в стратегию развития фирмы. В данной работе предложен проект по совершенствованию информационной системы, который поможет усовершенствовать процесс управления взаимоотношениями с клиентами в компании ЗАО «ЭР-Телеком».

В ходе проектирования были выполнены следующие задачи. Рассмотрены аспекты применения CRM-системы, произведен обзор существующих CRM-систем, который позволил оценить их возможности и выявил их недостатки, а также показал необходимость создания данной системы с учетом плюсов и минусов существующих систем, описана практика взаимоотношений компании с клиентами. Рассмотрена концепция CRM, поддерживаемая на всех уровнях компании стратегия ведения бизнеса, преследующая ориентированные на клиентов цели с помощью ориентированных на клиентов действий. Сформированы основные требования, позволяющие сделать выбор CRM-системы.

Предложен проект по совершенствованию CRM-системы, целью которого является добавление модуля по работе с клиентами. Составлены модели «AS-IS» и «TO-BE». Рассчитанные экономические показатели доказывают целесообразность его использования. На основе экономических показателей сделан вывод о перспективности и прибыльности проекта, следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с клиентами в «ЭР-Телеком» являются эффективными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агаркова, Л.В. Пути улучшения финансовых результатов предприятия / Л.В. Агаркова, И.М. Подколзина // Экономика. Бизнес. Банки. – №2 (11). – 2016. – С. 79 – 84.
2. Агекян, Л. С. Содержание анализа финансового состояния организации и решения, принимаемые на его основе / Л.С. Агекян // Молодой ученый. – 2015. – №4. – С. 329 –331.
- 2.Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. Москва: Дело и сервис, 2015. – 272с.
- 3.Абрютина, М. С. Анализ финансовой устойчивости организации: учеб. пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачев.- М.: Дело и Сервис, 2017.– 506с.
- 4.Акатова, А. С. Увеличение прибыли как важный фактор развития предприятий / А. С. Акатова, Ю. А. Козлова // Молодой ученый. – 2018. – №4. – С. 453 – 456.
- 5.Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. Позднякова В.Я. Москва: ИНФРА-М, 2016. – 617 с.
6. Артюхова, А. В., Литвин, А. А. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия: сущность и необходимость проведения / А.В. Артюхова, А.А. Литвин// Молодой ученый. – 2015. – №11. – С. 744 – 747.
7. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности организации / Т. Б. Бердникова.– М.: Инфра – М, 2016. – 821с.
8. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2018. – 240 с.
- 9.Бочаров, В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В. Бочаров. Москва: Финансы и статистика, 2017. – 531 с.
10. Бланк, И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – Научное издание. Киев: Ника-Центр Эльга, 2018. – 736с.

11. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учебник/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская – М., КНОРУС, 2017. – 544с.
12. Герасименко, О.В., Петривская, А.В. Практические аспекты стабилизации финансового состояния организации в условиях кризиса / О.В. Герасименко, А.В. Петривская // Инновационная наука. 2017. № 1-1. С. 28 – 32.
13. Гинзбург, А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – СПб.: Питер, 2017. – 208с.
14. Грачев, А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью организации / А. В. Грачев. – М.: Финпресс, 2018. – 306с.
15. Герасименко, Г. П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ / Г. П. Герасименко. – М.: Инфра, 2018. – 490с.
16. Грачев, А.В. Оценка платежеспособности предприятия за период / А.В.. Грачев, Москва: Финансовый менеджмент, 2015. – 358с.
17. Гусева, Е.А., Пильникова, И.Ф. Анализ хозяйственной деятельности организации / Е.А. Гусева, И.Ф. Пильникова // Молодежь и наука. 2016. – № 5. – С. 181.
18. Гурнович, Т.Г., Захарова, М.И. Финансовая устойчивость предприятия / Т.Г. Гурнович, М.И. Захарова // Современные научные исследования и разработки. 2017. – № 8 (8). С. 71–73.
19. Даниловских, Т. Е. Анализ финансового состояния организации как основа формулирования перспектив его развития/ Т.Е. Даниловских // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. – 2016 . – № 16. – С. 194 – 200.
20. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 368с.
21. Дронов, Р.И., Резник В.И. Оценка финансового состояния предприятия / Р.И. Дронов, В.И. Резник, Е.М.. Бугина. – Москва: Финансы, 2017. – 487 с.
22. Друцкая, М. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации / М. В. Друцкая, С. Ю. Платова. – М.: РосЗИТЛП, 2013. – 31с.

23. Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности: учебное пособие. Москва: Экономистъ, 2018. – 287 с.
24. Ермасова, И. Б. Управление денежными потоками компании. Москва: БДЦ-пресс, 2017. – 253 с.
25. Ермолович, Л. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учебный комплекс [Текст] / Л. Л. Ермолович. – Минск: ООО Интерпрессервис, 2014. – 623с.
26. Захарова, Ю. Н. Платежеспособность организации, ее анализ и пути укрепления [Текст] / Ю. Н. Захарова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. –2013. –№1. – С.335–338.
27. Ибашева, П.А. Диагностика экономического состояния фирмы / П.А. Ибашева // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2017. – № 32. – С. 125 – 130.
28. Игнатьева, Е. В. Методика анализа хозяйственной деятельности предприятия / Е.В. Игнатьева // Молодой ученый. – 2015. – №5. – С. 272 – 275.
29. Игнатова, О. М. Управление ликвидностью организации в условиях его кризиса [Текст] / О. М. Игнатова// Вестник ИЭАУ. 2015. –№ 5. –С.5– 6.
30. Игонина, А. В. Диагностика финансового состояния предприятия и пути его улучшения / А.В. Игонина // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1266-1271.
31. Ионова, А. Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов [Текст]/ А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 639 с.
32. Исхакова, З. Р., Маймур, Т. Д. Современные подходы к анализу финансово – хозяйственной деятельности организации / З.Р. Исхакова, Т.Д. Маймур // Молодой ученый. – 2016. – №1. – С. 371– 375.
33. Кереева, А. Р. Теоретические и методологические аспекты анализа экономической деятельности торгового предприятия / А.Р. Кереева // Молодой ученый. – 2016. – №2. – С. 50– 512.

34. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2017.– 1104 с.
35. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий / В. В.Ковалев. О. Н. Волкова, – М.: Проспект, 2017. – 353с.
36. Козловский В. А. Производственный менеджмент. Инфра-М, 2017. – 574 с.
37. Ковалева, А. М. Финансы фирмы: учебник [Текст] / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста.– М.: ИНФРА, – 2017. – 358с.
38. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.В.Ушвицкий. Москва: КНОРУС, 2017. – 712 с.
39. Крайнова, К. А., Кулина, Е. А., Сатушкина, В. С. Методика анализа финансовой устойчивости предприятия в условиях кризиса / К.А. Крайнова, Е.А. Кулина, В.С. Сатушкина // Молодой ученый. – 2015. – №11.3. – С. 46– 50.
40. Крейнина М.Н. Финансовый анализ. Москва: Дело и сервис, 2018.–158 с.
41. Кравченко Л. И. Теория анализа хозяйственной деятельности. Минск: «Новое знание», 2018. – 384 с.
42. Крылов, Э. И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации и расходов на оплату труда: учебное пособие [Текст] / Э.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 272с.
43. Курина, Ю. С., Ильина, И. В. Оценка и пути улучшения финансово – хозяйственной деятельности предприятий / Ю.С. Курина, И.В. Ильина // Молодой ученый. – 2016. – №12.5. – С. 46 – 49.
44. Куряева, А.В. Финансовая устойчивость как одна из главных характеристик финансового состояния предприятия / А.В. Куряева // Вектор экономики. 2017. – № 1 (7). – С. 19.
45. Кучерова, Е. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Е. В.Кучерова. – Кемерово: КузГТУ, 2014. – 182с.

46. Лемещенко, П.С. Современная политическая экономия / П.С. Лемещенко. – М.: Книжный дом. – 2017. – 192с.
47. Лемещенко, П.С. Экономика: университетский курс / П.С. Лемещенко. – М.: Книжный дом. 2017. – 704с.
48. Липсиц, И.В. Экономика / И.В. Липсиц. – М.: Омега. – Л. 2017. – 182с.
49. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
50. Любушин, Н.П. Экономический анализ.: Учебник для студентов вузов / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 575 с.
51. Литвинова, Д. А. Анализ финансового состояния предприятия / Д. А. Литвинова, СПб.: Издательство «Эксельсиор», 2017. – 104 с.
52. Михайлова, И. А. Оценка финансового состояния предприятия / И. А. Михайлова, Минск: «Наука и техника», 2018. – 456 с.
53. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий) / Т.Ю. Мазурина, Москва: ИНФРА-М, 2017. – 462 с.
54. Маркарьян, Э.А., Герасименко Г.П. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П., Герасименко, С.Э. Маркарьян Москва: КНОРУС, 2017. – 536 с.
55. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 548с.
56. Маркин, Ю.П. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов / Ю.П. Маркин. – М.: Омега – Л, 2017. – 450 с.
57. Мельник, М.В. Экономический анализ в аудите: Учебное пособие для студентов вузов / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 543 с.
58. Мокий М.С., Азоева О.В., Ивановский В.С. Экономика фирмы: учебник и практикум для бакалавров / М.С., Мокий, О.В., Азоева, В.С. Ивановский.– Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 334 с.

59. Морозова, С. Н. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности организации / С. Н. Морозова, С. А. Кращенко // Актуальные вопросы образования и науки. –2017. –№1. – С. 62–71.

60. Невская, Н. А. Индикативное планирование: опыт и перспективы применения в российской экономике / Н. А. Невская // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 1 (14). – С. 31–34.

61. Осинцева, М. А. Анализ финансовой устойчивости коммерческого организации / М. А. Осинцева. – Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 703 – 706.

62. Платова, С. Ю. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / С. Ю.Платова, М.В. Друцкая – РосЗИТЛП, 2015. – 145с.

63. Островская, Е.А. «Финансовое состояние», «Финансовая устойчивость», «Банкротство» в российских научных журналах / Е.А. Островская, В.Н. Горбунов // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. – № 1. С. 225. – 232.

64. Панков, В.В. Экономический анализ: Учебное пособие / В.В. Панков, Н.А. Казакова. - М.: Магистр, ИНФРА-М, 2016. – 624 с.

65. Паршин, В. Ф. Методические основы оценки конкурентоспособности организации на рынке: ценовой аспект / В. Ф. Паршин // Экономика и управление. – 2016. – № 1. – С. 121 – 127.

66. Плотичина, Т. М. Определение конкурентоспособности организации / Т. М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2015. Т. 16, 1. – С. 205 – 211.

67. Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2017. – 608с.

68. Пястолов, С.М. Экономика: учебник / С.М. Пястолов. –М.: Академия. 2017. – 288с.


69. Романова, Л. Е. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Л. Е.Романова. – М.: ЮРАЙТ, 2017. – 258с.

70. Рябчиков, М. П. Контроль финансово – хозяйственной деятельности на промышленном предприятии / М. П. Рябчиков. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 160с.
71. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. /Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 536 с.
72. Савченко, Т.Б. Анализ показателей финансовой устойчивости предприятия. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 219 с.
73. Савчук, В. П. Управление издержками организации и анализ безубыточности / В. П. Савчук. – СПб.: Питер, 2018 – 242 с.
74. Сазонов, Н. Н. Финансовый анализ в условиях неопределенности / Н. Н.Сазонов. – Мн.: Технология , 2015. – 150 с.
75. Селезнева, Н. Н., Ионова, А. Ф. Финансовый анализ / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – М.: Юнити, 2017. – 549с.
76. Сидоров, В. А. Экономическая теория: учеб. для вузов / В. А.. Сидоров. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – 400 с.
77. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 378 с.
78. Сурков, И.М. Экономический анализ деятельности сельскохозяйственных организаций / И.М. Сурков. - М.: КолосС, 2017. - 240 с.
79. Сергеева, С. С. Факторы роста прибыли организации в современных условиях / С. С. Сергеева // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – №8. – С. 280 – 281.
80. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2017. - 672 с.
81. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2016. - 672 с.
82. Тютюкина, Е. Б. Финансы предприятия. Москва / Е. Б. Тютюкина: Издательско - торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. – 252с.

83. Финансы: учебное пособие / под ред. Ковалевой А. М. Москва: Финансы и статистика, 2017. – 389 с.
84. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. Самсонов. Н.Ф.Москва: Юнити-Финансы, 2017. – 365 с.
85. Хотинская, Г.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.И. Хотинская. – Москва: Издательство «Дело и сервис», 2016. – 240 с.
86. Хотинская, Г.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие/Г.И. Хотинская. – Москва: Издательство «Дело и сервис», 2017.–192 с.
87. Царев, В.В. Оценка стоимости бизнеса. Теория и методология: учебное пособие для студентов по специальности «Финансы и кредит» и «Бухучет» / В.В. Царев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 255 с.
88. Чечевицына, Л. Н. Экономика организации: учеб. пособие / Л.Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов н/Д : Феникс, 2016. – 382 с.
89. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для студентов вузов / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 639 с.
90. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2016. – 384 с.
91. Шандаков, С. В. Экономическая сущность ликвидности и платежеспособности организации / С. В. Шандаков // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. –2015. –№12. – С.206 –210.
92. Шеремет, А.Д. Сайфулин, Р.С Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 536 с.
93. Экономика организации (предприятия): учебник / под ред. Сафонова Н.А.Москва: Магистр,2016. – 687 с.
- 94.Шейнин, Л.Б. Монопольные и другие невыровненные цены: Экономический анализ с примерами из отечественной и зарубежной практики / Л.Б. Шейнин. - М.: ЛИБРОКОМ, 2016. - 224 с.

95. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. - М.: Инфра, 2014. – 415с.
96. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфурин. - М.: Инфра, 2015. – 448с.
97. Юлдашева, Л. Ф. Оценка финансового состояния организации по данным бухгалтерского баланса / Л. Ф. Юлдашева// Международный академический вестник. 2014. – № 4. – 63– 65.
98. Экономика. /Под ред. Р.П. Колосовой. – М.: Норма. – 2017. – 345 с.
99. Экономика. /Под ред. А.И. Гомола. – М.: Академия. – 2016. – - 336 с.
100. Экономика для бакалавров: учебное пособие / Под ред. Л.С. Гребнева. – М.: Логос. – 2018– 240с.

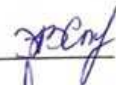
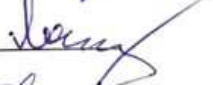


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Васильева З.А.
« 9 » июни 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследования влияния взаимоотношения с клиентами на позиционирование
компании на рынке телекоммуникационных услуг

38.04.02 Менеджмент
38.04.02.07 Управление развитием бизнеса

Научный руководитель		канд. экон. наук, доцент	Степанова Э.В.
Выпускник			Ларьков В.Н.
Рецензент		канд. экон. наук	Шереметова Т.Г.
Нормоконтролер		доцент	Лихачева Т.П.

Красноярск 2019