

М. Н. Лисогор

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ НА ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ (ПАРТНЕРАМИ)

Представлены результаты исследования, цель которого – выявление взаимосвязи между организационной культурой компании и уровнем стратегических взаимоотношений с клиентами (партнерами). Предложены рекомендации по развитию стратегических взаимоотношений с клиентами (партнерами) компании, определена их эффективность.

This article offers the results of a study aimed to explore the connection between a company's organizational culture and the level of strategic relationships with customers (partners). The author gives recommendations on the development of strategic relationships with customers (partners) and determines their effectiveness.

Ключевые слова: организационная культура, CRM, управление взаимоотношениями с клиентами, лояльность клиентов.

Key words: organizational culture, CRM, customer relationship management, customer loyalty.

В современных реалиях рыночной экономики все большее число компаний осознают, что недостаточно иметь новый продукт или услугу, на которую существует спрос. Конкурент с товаром худшего качества зачастую имеет не меньше шансов завоевать внимание потребителя. Наиболее эффективная стратегия в таких условиях – это *стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-стратегия)*. Особую значимость она приобретает в условиях снижения спроса и финансово-экономического кризиса. Непосредственное влияние на стратегию управления взаимоотношениями с клиентами оказывает, по мнению автора статьи, уровень организационной культуры компании.

Существует ряд определений понятия CRM. Более того, в использовании этого термина существует один важный нюанс, который часто приводит к «подмене понятий» в научной литературе и недопониманию между сотрудниками различных подразделений компаний. Дело в том, что он используется как для *корпоративной стратегии*, так и для *класса информационных систем*, которые эту стратегию поддерживают. Несмотря на то что стратегия и информационная система в данном случае весьма взаимосвязаны, на деле они вовсе не являются одним и тем же. Для более наглядной демонстрации этих различий ниже приведены несколько определений понятия CRM.

CRM (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на применении передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами [3, с. 23].

С позиций информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения. Она позволяет автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Эта система дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом, что развивает долгосрочные и взаимовыгодные отношения [5, с. 56]. Таким образом, CRM-система как программное обеспечение является *инструментом* поддержки в реализации CRM-стратегии.

Объектом исследования, проведенного автором данной работы с целью выявления взаимосвязи между организационной культурой компании и уровнем стратегических взаимоотношений с клиентами (партнерами), стал филиал коммерческого банка, находящийся в Калининграде.

В работах ряда исследователей, занимающихся вопросами организационной культуры, большое внимание уделяется изучению взаимосвязи данного явления с такими категориями, как репутация компании, ее имидж и деловая этика ведения бизнеса, которой компания придерживается [4, с. 118–133; 1; 2, с. 80–87]. С точки зрения автора данной работы, еще одним важным фактором, свидетельствующим об уровне организационной культуры, может быть принят показатель степени лояльности клиентов к компании. Взаимосвязь организационной культуры с перечисленными выше факторами внутренней среды организации, относящимися к ее *нематериальным активам*, представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Взаимосвязь организационной культуры с факторами внутренней среды организации (нематериальными активами)

Для оценки уровня лояльности корпоративных клиентов коммерческого банка было принято решение о проведении маркетингового исследования методом опроса. Клиентами банка являются около 1000 юридических лиц. Решением руководства компании для проведения данного маркетингового исследования были выделены 100 крупнейших корпоративных клиентов.

Результаты исследования проиллюстрированы на рисунке 2, который построен на основе допущения, что абсолютный уровень лояльности по конкретному направлению работы банка проявляют лишь клиенты, поставившие оценки 4 и 5. Как видно из рисунка 2, клиенты компании демонстрируют высокую степень лояльности практически по всем критериям, что, в свою очередь, свидетельствует о высоком уровне стратегических взаимоотношений с корпоративными клиентами.

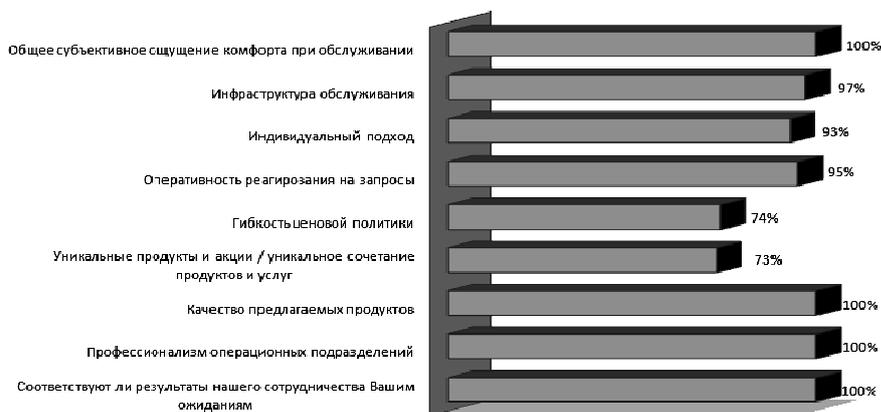


Рис. 2. Показатели лояльности корпоративных клиентов с учетом уровня организационной культуры

Результаты проведенного маркетингового исследования говорят о том, что доля клиентов, которые хотя бы один раз поставили оценку 3 или даже 2, составляет 27% от общего количества опрошенных организаций. Данную группу клиентов можно отнести к числу потенциально «недовольных».

В качестве основной рекомендации, направленной на развитие стратегических взаимоотношений с корпоративными клиентами банка, предлагается внедрить программное CRM-решение.

Процесс внедрения CRM-системы предполагается проводить в три этапа.

Этап 1. Предпроектное обследование: составление ТЭО; анализ бизнес-процессов маркетинга, продаж и обслуживания клиентов банка; разработка концепции будущей CRM-системы;

Этап 2. Непосредственное внедрение CRM-системы и ее интеграция с используемыми в банке программными средствами других разработчиков.

Этап 3. Обучение персонала банка: оформление учебных руководств, проведение сеансов обучения преподавателей и конечных пользователей.

Предположительная длительность проекта внедрения CRM-системы – 11 недель. Календарный график работ по внедрению CRM-системы представлен на рисунке 3.

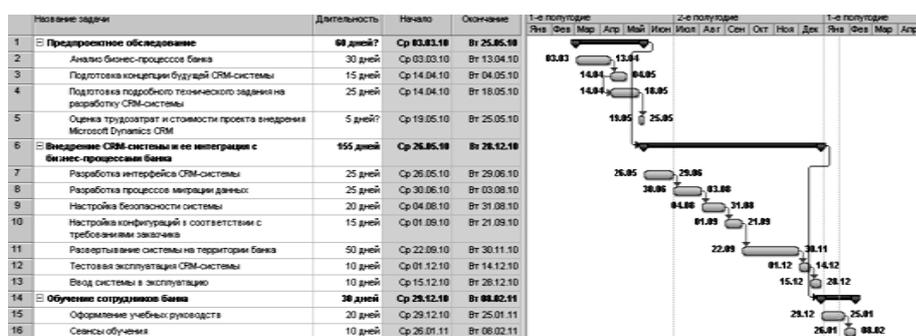


Рис. 3. Календарный график работ по внедрению CRM-системы

Эффективность от внедрения CRM-системы можно проследить по следующим параметрам:

- а) уменьшение трудозатрат;
- б) сокращение времени прохождения заявки клиента;
- в) увеличение индекса лояльности (удовлетворенности) клиента.

Как уже отмечалось, доля потенциально «недовольных» клиентов составляет 27% от общего количества опрошенных организаций. В случае если банк откажется от предложенных мероприятий по укреплению стратегических взаимоотношений с корпоративными клиентами, то компания рискует потерять данных клиентов по причинам недовольства и возможного перехода клиентов в банки-конкуренты.

Приблизительный срок окупаемости проекта — 3 года.

Реализация данного проекта предполагает переход большинства недовольных клиентов в категорию лояльных, что укрепит организационную культуру в компании и повысит уровень стратегических взаимоотношений с корпоративными клиентами (партнерами).

Список литературы

1. Гальцева Н.В. Имидж как отражение организационной культуры предприятия // Экономика и управление. 2007. №2 (28). С. 114–117.
2. Корпоративная культура: учеб.-метод. пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. Омск, 2005.
3. Кудинов А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса. М., 2008.
4. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2009.
5. Черкашин П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента? Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). М., 2004.

Об авторе

Максим Николаевич Лисогор — асп., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, MLisogor@kantiana.ru

About author

Maxim Lisogor, PhD student, I. Kant Baltic Federal University, MLisogor@kantiana.ru