



Обоснование эффективности системы взаимоотношений с клиентами



Ольга ЕФИМОВА
Olga V. EFIMOVA

Дмитрий МУРЕВ
Dmitry I. MUREV



Ефимова Ольга Владимировна – доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Мурев Дмитрий Иовнович – соискатель МИИТ, заместитель генерального директора по развитию Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) – филиала ОАО «РЖД», Москва, Россия.

Justification of Effectiveness of the CRM System

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 95)

В статье демонстрируются подходы к исследованию эффективности современной системы взаимоотношений с клиентами на основе информационных технологий. В том числе рассматриваются прямые и косвенные экономические эффекты и эффекты снижения рисков при выполнении транспортно-логистических услуг. Создание такой системы в холдинге «РЖД» преследует цели повысить конкурентоспособность железнодорожного транспорта, привлечь новых клиентов, увеличить доходы и сократить непроизводительные потери, которые возникают вследствие неудовлетворительного выполнения взятых на себя обязательств по перевозке грузов.

Ключевые слова: железная дорога, холдинг, качество обслуживания, рынок перевозок, клиентоориентированность, логистика, эффективность, система взаимоотношений с клиентами, информационные технологии.

Изменение структуры холдинга «РЖД» с выделением транспортно-логистического блока свидетельствует о необходимости формирования клиентоориентированных отношений с потребителями услуг в сфере грузовых перевозок. Стимулирование удовлетворенности клиентов, продажи транспортно-логистических услуг, коммерческой деятельности бизнес-блока требует эффективной корпоративной информационной системы. Эффективность информации при этом определяется ее наполнением и качеством реализации – «правильностью» ретрансляционных структур и процессов.

1.

При внедрении системы взаимоотношений с клиентами (CRM [Customer Relationship Management – управление отношениями с клиентами – ред.]) могут быть реализованы две концепции организации бизнес-модели: а) использование возможностей информационной поддержки взаимодействия в рамках сложившихся бизнес-отношений; б) построение системы взаимоотношений на основе информационных технологий (трансформация действующей модели взаимоотношений).

В первом случае при сохранении модели взаимоотношений с клиентами эффективность CRM определяется как эффективность автоматизации имеющихся процессов при имеющемся персонале. Если существующее качество бизнес-модели устраивает руководителей холдинга, то такой подход вполне правомочен. Тогда можно говорить о таких эффектах от внедрения, как рост производительности труда персонала, повышение скорости обслуживания, исключение потерь и дублирования информации. Здесь оценивается отдача от затрат на покупку прикладной или разработку собственной CRM-системы и ее внедрение в соответствии с идущими процессами. То есть при внедрении CRM как программного продукта, автоматизации процессов на его основе холдинговые компании получают прямые эффекты снижения затрат и некоторые косвенные эффекты, получаемые благодаря поддержке существующей бизнес-модели.

В комплексном проекте (трансформация действующей модели взаимоотношений) при реализации клиентоориентированной стратегии и создании системы продаж можно получить значительно большее число эффектов: ротация все новых, более лояльных клиентов, кросс-продажи продуктов и услуг, рост удельного веса наиболее прибыльных заказчиков, ускорение выхода на рынок новой продукции, синергические эффекты в ходе поддержки контактов с клиентами.

В теории предлагается выделять три группы эффектов инновационных продуктов и технологий, вполне применимые для оценки эффективности CRM: прямые экономические эффекты, косвенные экономические эффекты и эффекты снижения рисков.

К *прямым экономическим* можно отнести все эффекты, обеспечивающие прямое влияние на доходы и расходы холдинга «РЖД».

Сейчас в холдинге и его транспортно-логистическом бизнес-блоке единая база клиентов отсутствует, поэтому ограничена возможность сегментации по разным показателям, в том числе динамическим. Продвижение продуктов ведется без анализа эффективности взаимодействия в цепочке создания ценности от базовой услуги перевозки к комплексному транспортному обслуживанию. Персонал центра фирменного транспортного обслуживания имеет инструментальные средства взаимодействия с клиентами по формированию перевозочных документов и организации

расчетов за перевозки. В транспортно-логистическом бизнес-блоке только формируется единая среда прогнозирования продаж, консолидации клиентоориентированных управленческих решений с учетом показателей эффективности.

В общем виде прямой эффект при создании информационного пространства взаимодействия с клиентами определяется двумя составляющими – ростом доходов (ΔD) и снижением затрат (ΔP):

$$\Xi = \Delta D + \Delta P. \quad (1)$$

Прямой эффект от создания системы взаимоотношений с клиентами обеспечивается ростом продаж и доходов за счет:

- возможности сегментирования по определяющим показателям и предложения более высокой потребительской ценности, привлечения новых, прибыльных и более лояльных клиентов – $\Delta D_i^{сезм}$;
- кросс-продажи транспортных продуктов и услуг – $\Delta D_i^{кр-пр}$;
- формирования эффективных каналов продаж транспортных услуг, снижения удельных затрат на единицу стоимости функционирования канала – $\Delta D_i^{кан}$;
- повышения качества транспортного обслуживания и развития клиентоориентированной организационной структуры – $\Delta D_i^{кач-мо}$.

Рассмотренные переменные эффективности влияют на повышение доходов в иерархической модели 1-го уровня; прирост доходов по совокупности продуктов $i = 1-n$:

$$\Delta D = \sum_{i=1}^n (\Delta D_i^c \Delta D_i^{сезм} + \Delta D_i^{кр-пр} + \Delta D_i^{кан} + \Delta D_i^{кач-мо}). \quad (2)$$

В свою очередь каждая из переменных эффективности в модели (2) определяется набором параметров, формирующих аддитивную модель 2-го уровня:

$$\Delta D_i^{сезм} = \Delta D_i^{фокус} + \Delta D_i^{прем} + \Delta D_i^{дозов}, \quad (3)$$

где $\Delta D_i^{фокус}$ – дополнительные доходы холдинга за счет отбора более прибыльных клиентов с учетом инфраструктурных ограничений;

$\Delta D_i^{прем}$ – дополнительные доходы за счет предложения премиальных уровней обслуживания с учетом значимости клиента и увеличения жизненного цикла его взаимодействия с холдингом;



$\Delta D_i^{\text{догос}}$ — дополнительные доходы за счет предложения платежеспособным клиентам дополнительных договорных услуг.

Повышение доходов при организации кросс-продаж (передача клиента между субъектами транспортно-логистического бизнес-блока) — $\Delta D_i^{\text{кр-пр}}$ — обеспечивается за счет наращивания ценности базовой услуги, предложения комплексной транспортно-логистической услуги, а в ряде случаев и полной синхронизации с операционной деятельностью производителей.

Повышение доходов за счет эффективных каналов продаж $\Delta D_i^{\text{кан}}$ оценивается двухпараметрической моделью 2-го уровня:

$$\Delta D_i^{\text{кан}} = \Delta D_i^{\text{см-к}} + \Delta D_i^{\text{м-к}}, \quad (4)$$

где $\Delta D_i^{\text{см-к}}$ — прирост доходов за счет выбора оптимального канала по стоимостному критерию удельной ценности канала на единицу затрат на продвижение транспортного продукта;

$\Delta D_i^{\text{м-к}}$ — прирост доходов холдинга за счет повышения мотивации участников канала из корпоративных источников;

$\Delta D_i^{\text{кач-то}}$ — прирост доходов холдинга при повышении качества транспортного обслуживания.

Основываясь на исследованиях отечественных ученых [1–3], а также наших собственных, мы считаем целесообразным оценивать качество транспортного обслуживания относительными значениями следующих показателей:

- скорость или срок доставки грузов;
- сохранность перевозимых грузов;
- полнота удовлетворения спроса на перевозки;
- регулярность или ритмичность доставки грузов;
- комплексность транспортного обслуживания;
- транспортная обеспеченность территории;
- транспортная доступность пользователей;
- безопасность перевозок;
- экологичность транспорта.

2.

В работах Ю. И. Соколова и И. М. Лаврова [3, 4] анализ данных, полученных в ходе реализации проекта «Индекс качества», по-

казывает, что на железных дорогах уровень качества транспортного обслуживания, хотя и имеет тенденцию к росту, но все-таки пока недостаточно высок. На изменение спроса влияет общий комплексный показатель качества транспортного обслуживания грузовладельцев, полученный с помощью значений частных показателей.

В ходе проведенного исследования в расчетах использованы значения пяти основных показателей качества (срочность доставки грузов, сохранность перевозимых грузов, полнота удовлетворения спроса на перевозки, ритмичность перевозок и комплексность перевозок), наиболее полно отражающих интересы грузовладельцев.

Прогноз изменения уровня спроса, по мнению Ю. И. Соколова и И. М. Лаврова, зависит от общего комплексного показателя качества транспортного обслуживания грузовладельцев (P) и может быть определен по формуле

$$Q = a \cdot P + b, \quad (5)$$

где $a = 0,52605199142 \pm 0,602585189964$; $b = 97,2271435139 \pm 26,9050621971$.

Для выполнения расчетов по прогнозу зависимости уровня роста доходов от повышения качества транспортного обслуживания за основу приняты исходные показатели качества по 2014 году на основе анкетирования грузоотправителей, проводимого газетой «Гудок» и журналом «РЖД-партнер». На перспективу при внедрении системы взаимоотношений с клиентами принято предположение, что один из показателей — «срочность доставки грузов» — в результате внедрения системы будет расти на 2% ежегодно до 2020 года, а с 2021-го — на 1%; показатель «сохранность» с 2017 до 2020 года будет расти на 1%, а в последующие годы на 0,5%; остальные показатели в тот же период вырастут на 2,5%, а с 2021-го — на 1,5%. Это обеспечит к 2025 году рост индекса удовлетворенности до 74,4%. Результаты расчетов приведены в таблице 1.

Эффекты категории сокращения расходов в модели (1) обеспечиваются за счет:

- автоматизации бизнес-процессов продаж транспортных услуг — $\Delta P_i^{\beta-n}$;
- автоматизации обработки контактов, запросов и заявок клиентов — $\Delta P_i^{\text{обп}}$;
- создания портальной системы самообслуживания клиентов — $\Delta P_i^{\text{нсс}}$;

Прирост доходов холдинга за счет роста удовлетворенности клиентов

Показатели качества	Значимость	Индекс удовлетворенности	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рост показателей (кроме показателей «сохранность» и «срочность доставки»)				1,025	1,025	1,025	1,025	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015
Рост показателя «сохранность»				1,01	1,01	1,01	1,01	1,005	1,005	1,005	1,005	1,005
Рост показателя «срочность доставки»				1,02	1,02	1,02	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01
Срочность доставки	0,2	0,46	0,49	0,500	0,510	0,520	0,530	0,536	0,541	0,546	0,552	0,557
Сохранность	0,17	0,84	0,88	0,889	0,898	0,907	0,916	0,920	0,925	0,930	0,934	0,939
Полнота удовлетворения спроса	0,23	0,73	0,75	0,769	0,788	0,808	0,828	0,840	0,853	0,866	0,879	0,892
Фактическая ритмичность	0,29	0,53	0,55	0,564	0,578	0,592	0,607	0,616	0,625	0,635	0,644	0,654
Комплексность	0,11	0,58	0,6	0,615	0,630	0,646	0,662	0,672	0,682	0,693	0,703	0,713
Общий показатель		0,6202	0,645	0,659	0,673	0,687	0,701	0,709	0,718	0,727	0,735	0,744
Доходные поступления за счет роста удовлетворенности				1093	1135	1177	1218	726	746	767	787	808

• автоматизации процесса контроля исполнения заявок на перевозки и транспортно-логистические услуги — $\Delta P_i^{комт}$;

• устранения издержек дублирования информации о клиентах — $\Delta P_i^{дубл}$.

Аддитивная модель сокращения расходов как составляющей прямого эффекта создания системы взаимоотношений с клиентами по совокупности продуктов $i = 1-n$:

$$\Delta P = \sum_{i=1}^n (\Delta P_i^{\beta-n} + \Delta P_i^{обр} + \Delta P_i^{нсс} + \Delta P_i^{комт} + \Delta P_i^{дубл}). \quad (6)$$

3.

К косвенным экономическим эффектам внедрения системы взаимоотношений с клиентами предлагается отнести общекорпоративные эффекты холдинга, которые не поддаются прямому расчету, но являются важными для корпорации и ее главного акционера — государства, а также работников ОАО «РЖД».

К таковым в периметре приведенного определения относятся эффекты конкурентных преимуществ на транспортном рынке, включая сокращение времени вывода на рынок эффективных комплексных транспортно-логистических услуг, в наибольшей степени добавляющих как ценность для клиента, так и доходы для холдинговых структур.

Серьезным преимуществом системы взаимоотношений с клиентами является воз-

можность сохранения прозрачности коммуникаций с клиентами, а также повышение лояльности, мотивированности и производительности труда работников.

Все эти параметры косвенного эффекта отражаются на потенциале инвестиционных заимствований на финансовых рынках и, в конечном счете, на стоимости компании — интегрального показателя косвенных эффектов системы взаимоотношений с клиентами.

Важной частью оценки действенности системы взаимоотношений с клиентами являются *эффекты снижения рисков* — предотвращения влияния негативных факторов на развитие холдинга. Так, например, к факторам риска, нуждающимся во внимании и противодействии, относятся:

- потери наиболее доходных (прибыльных) клиентов;
- ухудшение отношений с партнерами транспортно-логистического бизнес-блока;
- риски, связанные с персоналом;
- снижение удовлетворенности клиентов.

Соответственно эффектами противодействия подобным рискам становятся результаты (показатели), прямо противоположные по содержанию факторам риска, любым негативным влияниям и тенденциям развития холдинга.

Рассмотрим в качестве примера ситуацию с изменением объема перевозок черных металлов — одного из высокодоходных грузов железнодорожного транспорта, ко-



**Расчет потерь объемов погрузки черных металлов
на железнодорожном транспорте, млн тонн**

	Год				
	2010	2011	2012	2013	2014
Фактическая погрузка черных металлов (отчет ОАО «РЖД»)	72,70	73,50	73,40	70,10	71,80
Выпуск основных видов продукции черной металлургии в РФ (отчет Минэкономразвития)	172,40	176,10	182,70	176,70	182,90
Коэффициент роста выпуска основных видов продукции черной металлургии		1,02	1,04	0,97	1,04
Возможная погрузка черных металлов с учетом коэффициента роста выпуска основных видов продукции черной металлургии		74,26	77,04	74,51	77,13
Потери объемов погрузки черных металлов		0,76	3,64	4,41	5,33

торый снижается при росте объема производства. Если бы объем перевозок в 2010–2014 годы рос пропорционально темпам наращивания производства, то объемы погрузки черных металлов с учетом коэффициента роста тоже бы выросли. Потери мы считаем разницу между возможным объемом перевозок с учетом коэффициента роста производства и фактическим. Результаты расчета для отчетного периода приведены в таблице 2.

Если в результате внедрения системы взаимоотношений с клиентами снизить риск потери объемов высокодоходных грузов, то можно «вернуть» в течение 2017–2025 годов 5,33 млн тонн черных металлов, «ушедших» с рынка перевозок железнодорожного транспорта, что составляет существенную долю потенциальных доходов холдинга.

Для качественной и тонкой оценки прямого эффекта по калькам иерархической модели прироста доходов необходимо сопоставить их с затратами на создание и содержание системы взаимоотношений с клиентами. Но это пока нереально.

ВЫВОДЫ

Внедряемая система управления взаимоотношениями с клиентами должна в ближайшем будущем обеспечить повышение эффективности всего управления транспортно-логистическим бизнес-блоком ОАО «РЖД» за счет своевременного и оперативного снабжения корпоративного центра обязательной для новых условий информацией, а также качественного обслуживания грузоотправителей за счет поддержки полного цикла взаимодействия с ними, грамотного и компетентного управления маркетингом

и продажами транспортно-логистических услуг.

Формирование полноценного информационного пространства для системы взаимоотношений с клиентами позволит, как следует ожидать, транспортно-логистическому бизнес-блоку холдинга наладить эффективное и контролируемое коммерческое взаимодействие с потенциальными и существующими клиентами. Однако при этом должна еще и действовать равнозначная клиентоориентированной стратегии модель оценки эффективности столь многофакторной деятельности. Попытки такого моделирования, к которым принадлежит и наше исследование, нуждаются в продолжении, поскольку востребованная под новые задачи методология только формируется.

ЛИТЕРАТУРА

1. Терёшина Н. П. Экономическое регулирование и конкурентоспособность перевозок. — М.: МПС РФ, 1994. — 132 с.
2. Хусаинов Ф. И. Железные дороги и рынок: сборник статей. — М.: Наука, 2015. — 582 с.
3. Соколов Ю. И. Экономика качества транспортного обслуживания грузовладельцев: монография. — М.: УМЦ по образованию на железнодорожном транспорте, 2011. — 184 с.
4. Лавров И. М. Экономическая оценка качества транспортного обслуживания грузовладельцев в условиях множественности участников перевозочного процесса / Дис... канд. экон. наук. — М., 2015. — 167 с.
5. Мачерет Д. А. Методологические проблемы исследований на железнодорожном транспорте // Экономика железных дорог. — 2015. — № 3. — С. 12–26.
6. Субъекты и методы оценки качества транспортного обслуживания в условиях конкуренции на рынке грузовых перевозок // Вектор транспорта. — Вып. 2. — 2014. — С. 44–52.
7. Соколов Ю. И. Клиенты сами оценивают качество обслуживания // Мир транспорта. — 2015. — № 4. — С. 100–109.
8. Багинова В. В., Фёдоров Л. С., Лёвин С. Б. Логистический бизнес: гармония затрат и результатов // Мир транспорта. — 2014. — № 5. — С. 112–115. ●

Координаты авторов: **Ефимова О. В.** – ovefimova@mail.ru, **Мурев Д. И.** – MurevDI@cfto.rzd.ru.

Статья поступила в редакцию 24.08.2015, принята к публикации 30.11.2015.