Реферат

По дисциплине: "МАРКЕТИНГ УСЛУГ"

На тему:

"ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ:

ЧТО МЕШАЕТ СДЕЛАТЬ УСПЕШНЕЕ CRM В РОССИИ"

г. Москва - 2009 г.

## Введение

Российский рынок CRM-систем растет и развивается, в целом следуя общемировым тенденциям, однако при этом обладает своей, во многом негативной спецификой. Авторы рассматривают типичные проблемы, возникающие при внедрении CRM, и их причины, а также предлагают пути решения этих проблем. Немаловажная роль при этом отводится таким направлениям деятельности, как краудсорсинг, взаимоотношения с поставщиками и в особенности внутренний маркетинг.

Мировой рынок CRM, по данным исследовательской компании Gartner, несмотря на кризис, вырос в 2008 г. на 12,5% и достиг уровня $9,15 млрд. Если рассматривать количественные показатели, то на российском рынке CRM наблюдается подобная ситуация: по оценке ComNews Research, в 2007 г. его объем составлял около $115 млн, а в 2008 г. - уже $130 млн.

Некоторое время назад считалось, что российский рынок CRM-систем во многом похож на западный, но пятилетней давности. Однако за последние несколько лет произошли кардинальные изменения: сегодня отставание как по ассортименту и качеству предлагаемых решений, так и по их сопровождению почти незаметно. Вдвое увеличилось количество поставщиков: на рынок пришли западные вендоры с готовыми решениями, у российских компаний появились собственные разработки. Игроки рынка ожидают, что в 2010 г. его объем еще несколько вырастет, следуя общемировым тенденциям, поскольку многие предприятия будут вкладывать средства в технологии. Заметим, что все вышесказанное касается характеристик товарного предложения, если же говорить о спросе, то тут до сих пор наблюдается вполне определенная, не очень радующая специфика.

В продуктовой структуре данного рынка наибольшая доля приходится на сегмент продаж собственно CRM-решений (в 2008 г. он составил 42,8% при годовом росте 14,7%). Очевидно, что за последние годы CRM-рынок стал более развитым: если несколько лет назад покупалось только программное обеспечение, то сейчас рост обусловлен прежде всего потреблением услуг по внедрению CRM-стратегии. Сегменты программного обеспечения для автоматизации маркетинга, а также для обслуживания и поддержки клиентов выросли в 2008 г. на 10,4% и 11,2% соответственно, составив 20,6% и 36,6% от объема рынка CRM.

Наконец, скажем о самом главном. Как показал опрос, проведенный компанией Accenture среди топ-менеджеров 500 крупнейших компаний мира, на сегодняшний день в числе приоритетных задач первое место занимает именно управление взаимоотношениями с клиентами. К сожалению, в России до сих пор далеко не каждый менеджер высшего звена (и тем более среднего) четко представляет, что подразумевает это понятие.

## Концепция CRM: теория и практика

Многие топ-менеджеры российских компаний воспринимают CRM-системы как "игрушку" или даже как излишне "навороченные" бухгалтерские программы и при работе с клиентами по-прежнему используют Excel, даже в совокупности со специализированным программным обеспечением. Они будут весьма удивлены, если попытаться им доказать, что суть CRM-системы не в информационной базе, заложенной в компьютер, а в новой методологии работы с клиентами, в соответствии с которой должны действовать все сотрудники предприятия. Программное обеспечение, в свою очередь, помогает справиться с все возрастающими потоками информации, организовать и структурировать их, быстрее и полнее использовать.

Безусловно, CRM как коробочное решение - всего лишь программа. Эффекта от ее использования можно достичь только в том случае, если планомерно и целенаправленно проводить изменения в менеджменте, в самой системе управления фирмой. При этом руководству следует быть готовым к сопротивлению персонала, прежде всего в связи с тем, что становится возможным постоянный мониторинг работы конкретного сотрудника со стороны любого начальника, а часто даже и коллеги. Кроме того, у немолодых сотрудников и у тех, кто по складу характера является консерватором, вызывает неприятие необходимость постоянно обращаться к компьютеру, использовать непривычную технологию.

Рассмотрев в общих чертах теорию, обратимся к практике внедрения CRM. Когда абонент компании "Билайн" получает от своего мобильного оператора поздравление с днем рождения, едва ли он чувствует радость благодаря персонифицированному контакту, т.к. понимает, что точно такие же поздравления ежедневно приходят десяткам и сотням других клиентов компании. Обращение по имени и отчеству в данном случае сути дела не меняет, такая обезличенная акция не имеет никакого отношения к CRM-концепции. Когда же при заказе номера в не самом фешенебельном отеле сети "Мариотт" где-нибудь в Торонто служащий, узнав паспортные данные клиента и занеся их в компьютер, сразу же, извиняясь, сообщает, что свободных номеров для курящих у них сейчас нет, но есть номер с балконом, где можно курить, - это совсем другое дело. Благодаря таким примерам постепенно становится понятно, почему речь идет именно о менеджменте, хотя тип управления, обозначаемый аббревиатурой CRM, наиболее тесно смыкается с маркетингом, причем в наиболее современных его формах - в использовании индивидуального подхода.

CRM-концепция содержит пять основных классических компонентов.

1. Центрированная на потребителях *база данных*, "корпоративная память" - сведения, которые позволил получить о себе потребитель, включая демографические характеристики, информацию о потребительских предпочтениях в отношении товаров, услуг, способов их приобретения. Здесь же содержится информация о ситуациях, благодаря которым удалось все это выяснить.

2. *Модель анализа и сегментации*, позволяющая с высокой степенью точности получать характеристику профиля потребителя и прогнозировать его поведение. Она представляет собой нечто вроде "мозга" системы. Анализ покупок, транзакций дает компании возможность планировать и проводить исследования по каждому элементу комплекса маркетинга. Тем самым создается аналитическая база для того, чтобы в последующем целенаправленно, без лишних потерь оценивать ассортимент, продвижение, содержание рекламы, проводить эконометрические наблюдения для определения величин скидок, бонусов и т.п., подбирать наиболее действенные способы продаж, создавать и реализовывать стратегию ведения бизнеса в целом.

3. *Модель персонализации*, которая в структуре CRM позволяет каждому клиенту компании формировать наиболее подходящие для него каналы, режимы и содержание поступающих в его адрес сообщений от фирмы, а каждому ее сотруднику - подписываться на наиболее ценную для него и адекватным образом обработанную информацию.

4. *Модель коммуникации*. Ее выбор определяется предыдущими моделями и зависит, в частности, от того, в каких ситуациях наиболее вероятен контакт с потребителем и насколько содержательным он может оказаться. Весьма ценными в данном случае будут сведения о предшествовавших контактах клиента с носителями рекламной информации и о степени их эффективности (насколько такие контакты повлияли на узнавание и запоминание, а также на приобретение товара потребителем).

5. *Модель транзакции*, облегчающая взаимодействие между потребителями, с одной стороны, и сотрудниками и департаментами компании - с другой. Эта модель позволяет, в частности, разрабатывать программы лояльности с использованием пластиковых карт клиентов.

С помощью CRM-системы сотрудник всегда может проверить, работал ли ранее с данным клиентом кто-либо из его коллег, исключив таким образом нежелательное дублирование усилий. Постоянное ведение отчетности упрощает мониторинг работы персонала, дает руководству возможность не только увидеть и количественно оценить активность каждого сотрудника, но и понять, где и почему эта активность не приводит к нужным результатам, и вовремя подсказать, какие изменения необходимо внести. Система позволяет алгоритмизировать и значительно ускорить бизнес-процессы, благодаря ей становится гораздо легче составить индивидуальный план работы для каждого члена коллектива. Более того, зная, что та или иная услуга понравилась определенному клиенту, и владея информацией о нем, можно попробовать предложить ее другим членам группы, в которую он входит, - вполне возможно, что услуга заинтересует и их. Таким способом можно находить новые рынки сбыта.

Суть CRM-парадигмы заключается в том, что с клиентом, воспринимаемым в качестве единственного, уникального и ключевого для бизнеса, компания налаживает, поддерживает и развивает соответствующие исключительные отношения, причем их исключительность зависит не только от того, насколько полная и детальная информация имеется о клиенте. Гораздо важнее, понимают ли сотрудники, что именно тонкость и четкость "настройки" является главной гарантией взаимной выгодности и, как следствие, длительности отношений, которая, в свою очередь, делает их еще более выгодными. Выбор ключевых клиентов проводится на основании правила Парето, XYZ-анализа (анализа предсказуемости поведения клиента как покупателя), измерения CLV (пожизненной ценности клиента), доступности информации.

К настоящему времени история развития отношений между продавцом и потребителем совершила полный виток: начавшись с личного общения конкретного обывателя с конкретным булочником или зеленщиком, она прошла через эпоху массового сбыта и размашистой сегментации рынков и вновь вернулась к персонифицированным контактам. Однако теперь для достижения эффекта "прямого попадания" задействованы серьезная информационная и технологическая базы, используется системный подход ко всем бизнес-процессам и управлению ими.

## О вреде стереотипов

На сегодняшний день у российских топ-менеджеров сложилось несколько стереотипов, которые мешают использованию CRM и, соответственно, развитию компаний. Главный из них, о котором мы уже упоминали, связан с непониманием самой сути подхода, того, что субъектами CRM выступают все участники бизнес-процесса, а его основой является не создание компьютеризированной записной книжки, а общность ощущений производителя с потребителем (посредником, поставщиком), отношение к клиенту как к самому себе, но с учетом его индивидуальности. Как отмечают специалисты, около 90% проектов по внедрению CRM-систем заканчивается в той или иной степени неудачей, а половина из них - полным провалом именно потому, что данные системы не рассматриваются как базовая часть общей бизнес-архитектуры управления и, не побоимся этого слова, как философия бизнеса.

Следующий распространенный стереотип заключается в придании первостепенного значения получению сиюминутной выгоды, зачастую в ущерб долгосрочным партнерским отношениям. Последние возможны в том случае, если все действия при заключении каждой сделки строятся таким образом, чтобы принести пользу всем ее участникам. При правильном подходе взаимоотношения покупателя и продавца имеют постоянный характер, не заканчиваются после совершения первой продажи, а становятся долгосрочными. Объясняется это тем, что именно в процессе подготовки и заключения сделки, а также выполнения обязательств по ней может быть собрана, проанализирована и систематизирована для последующего использования информация о конкретном клиенте, его предпочтениях и т.п.

На практике часто игнорируется принцип постоянной инверсии покупателя и продавца: магазин продает клиенту товар или услугу, а клиент "продает" магазину свои представления о том, какими они должны быть, чтобы удовлетворить его запросы. По сути, это типичный бартер, имеющий к тому же дополнительную эмоциональную составляющую. Когда при сканировании персональной карточки на дисплее у кассира высвечивается имя покупателя, к нему можно обращаться персонально. Если же дополнительно отображается информация о том, что у клиента день рождения, было бы не лишним руководству лично поздравить его и вручить подарок, причем публично, на виду у других посетителей. Не только информация, но и широта и адекватность ее использования становятся важнейшими конкурентными преимуществами в борьбе за клиентов. Однако такой подход для наших компаний, к сожалению, лишь перспектива.

## Все удобства - для клиента

Рассмотрим, что следует сделать, чтобы привлечь и удержать клиента.

1. Необходимо обеспечить клиенту наивысший уровень удобства общения с компанией, чтобы он мог сказать: это действительно мой магазин, мой банк и т.д.

2. Нужно учитывать особенности и личные пристрастия клиента - такой подход бывает ему особенно приятен.

3. Если есть возможность предложить какой-либо товар / услугу в лучшем качестве, или за меньшую стоимость, или хотя бы раньше, чем конкуренты, обязательно нужно это сделать.

4. Желательно избавить клиента хотя бы от части его ежедневных рутинных дел - он будет рад возможности без ущерба для себя передать их на исполнение кому-нибудь другому.

Большинству российских менеджеров всех уровней только предстоит понять, что, хотя CRM-система основывается прежде всего на индивидуальном маркетинге, она относится к сфере менеджмента, поскольку по существу представляет собой систему управления. Следовательно, в нее должны быть вовлечены большинство служб и подразделений компании (отдел маркетинга, производственный отдел, служба клиентской поддержки, территориальные подразделения продаж и т.д.), поставщики и, конечно же, клиенты. Информация о клиенте, получаемая компанией, включается в общий "банк данных", становится весомой частью ее интеллектуального капитала. Обладание такой информацией дает организации новые возможности для развития, обеспечивает появление наиболее устойчивых конкурентных преимуществ. Принципиально новым резервом для развития менеджмента в русле CRM является вовлечение клиентов в совершенствование не только товаров / услуг, а также способов их продвижения и продаж и, более того, управления в целом. Это подразумевает инвестирование клиентами личного времени, знаний, а порой и финансовых средств в развитие компании, расширение с их помощью клиентской базы и т.д. - все то, что сейчас стали называть модным словом "краудсорсинг". Многим производителям пригодилось бы также понимание того, что партнерские отношения можно эффективно выстраивать и с конкурентами, если их производственная база и рынки сбыта находятся в других регионах.

## Золотой ключик - мотивация

Если задаться вопросом о том, что же мешает развитию CRM-концепции в современной России, можно найти целый ряд причин.

1. Крупные фирмы-монополисты не заботятся об интересах своих потребителей и не считают нужным тратить средства на внедрение данной концепции, т.к уверены, что клиенты в любом случае от них не уйдут. Мелкие компании могли бы, вооружившись CRM, бросить вызов лидерам рынка, но для этого у них не хватает ресурсов, продуманной стратегии, а порой и просто смелости.

Рассмотрим в качестве примера, как заключается сделка в крупном дилерском центре по продаже автомобилей. Некий человек решил приобрести новую машину. Он пришел в салон, выбрал автомобиль и спросил у продавца, когда можно его оплатить и забрать. Оказалось, что ни в этот день, ни в ближайшие получить свою покупку он не сможет: после предоплаты нужно ждать целых три месяца, пока автомобиль доставят в салон, и нет никаких гарантий, что машина окажется именно того цвета, который он заказывал. По этой причине ему придется выбрать еще два "дополнительных" цвета, и любой из них будет считаться подходящим.

Тем не менее, человек купил автомобиль на таких условиях. Строго говоря, подобное действо вообще не похоже на продажу, но именно так работают многие компании. Система CRM, видимо, может им пригодиться лишь для того, чтобы не забыть, что, кому и с какой степенью вероятности они обещали, и в том случае, если они в принципе собираются эти обещания выполнять.

2. Маркетинговые исследования, в том числе предназначенные для изучения потребительского поведения, часто проводятся у нас на уровне, который за рубежом получил ироничное название Paper & Pencil - без использования современных технических и программных возможностей получения, переработки и обобщения информации. Часто складывается впечатление, что какая-либо информация о клиентах, за исключением самых крупных, есть на предприятии лишь благодаря бухгалтерии.

3. Многие проблемы обусловлены недостаточной мотивацией российских IT-директоров. Часто являясь весьма креативными людьми, они тем не менее остаются равнодушны к переменам, связанным с внедрением CRM. Программа, установленная и адаптированная к нуждам предприятия сторонними усилиями, остается для них чуждой и не вызывает энтузиазма, а ведь именно их энтузиазм очень нужен для обеспечения текущей работы большинства сотрудников фирмы в русле CRM.

4. Еще более усложняет ситуацию традиционная для России нелюбовь к каким бы то ни было стандартам работы. Следование компании лозунгу "Догнать и перегнать" едва ли исправит положение дел, поскольку не предполагает синхронизацию управления с компаниями-партнерами.

5. Между отделами маркетинга и продаж почти повсеместно наблюдается непонимание, а порой и открытая конфронтация. Продавцы б*о*льшую часть времени проводят "в полях", узнавая при этом массу полезной для фирмы информации, но заниматься ее анализом и систематизацией им некогда. Маркетологи же в поисках нужных сведений часто вынуждены прибегать к услугам сторонних аналитических компаний, поскольку не имеют налаженных связей с продавцами и общей площадки, где можно было бы получить все данные о клиентах. Следствием этого может стать возникновение в компании разных стратегий. Известен такой пример: коммерческий директор был не согласен со стратегией, разработанной отделом маркетинга, и, устав спорить по этому поводу, стал тайно реализовывать свою. В итоге в рекламных материалах компании сообщалось одно, а менеджеры по продажам говорили клиентам совсем другое. Такой разрыв продолжался довольно долго и был замечен руководством только при плановой проверке. За это время объем продаж не вырос и новых клиентов не прибавилось. В данном случае компания просто осталась на прежнем уровне развития, но последствия подобной нестыковки могли оказаться и более серьезными.

6. В компаниях средних размеров бизнеспроцессы формализованы очень слабо. В отличие от западных стран, в России больше ориентируются на людей, чем на процессы. Примечателен тот факт, что реализация любого проекта в западных компаниях стоит как минимум в полтора раза дешевле и занимает в два раза меньше времени, чем в российских. Посмотрим, что происходит в случае, когда процесс не формализован. При возникновении на нижнем уровне сбоя в работе руководству приходится отвлекаться на решение огромного количества мелких текущих вопросов, зачастую вызванных несогласованностью в действиях сотрудников. Происходит новый сбой, и вновь проблемы клиента вынуждено решать руководство. В итоге компания недополучает прибыль, клиент остается неудовлетворен качеством обслуживания и может уйти к конкурентам.

7. Порой в компаниях, даже внедривших у себя CRM-систему, по-прежнему не понимают ее концепцию. Среди такого рода компаний можно выделить как минимум две группы. К первой относятся те фирмы, у которых изначально были лишь расплывчатые пожелания, например, "чтобы стало проще и удобнее работать", но не существовало никаких конкретных критериев эффективности и четкой стратегии развития. Вторую группу составляют те, которые считали, что, если есть лишние деньги, следует использовать их для внедрения самых передовых технологий. Сейчас бюджеты урезаны, компании живут в условиях кризиса, но трудности, которые у них были, никуда не исчезли. Просто, не имея конкретных целей, эти компании отложили решение своих проблем до того времени, когда ситуация изменится в лучшую сторону.

Не подвергается сомнению, что при внедрении и адаптации CRM-системы следует учитывать специфику отрасли, однако и само ее продвижение требует такого же подхода. CRM-стратегия не имеет ни территориальных, ни отраслевых ограничений. Типология бизнес-целей достаточно универсальна: это привлечение новых клиентов, удержание и развитие отношений с уже существующими, минимизация ошибок из-за человеческого фактора, достижение прозрачности процесса продаж и т.д. Вместе с тем ясно, что CRM-система, используемая в страховой компании или крупном банке, будет существенно отличаться по функциональным возможностям и стоимости от CRM-системы, установленной в небольшой компании, оказывающей бизнес-услуги. Таким образом, возникают очень хорошие перспективы для экспансии на до сих пор не освоенные рынки, в том числе с финансированием из государственного и муниципальных бюджетов.

Рассмотрим, например, возможность внедрения CRM в медицине. Для поликлиник и больниц ведение карты клиента (истории болезни) является нормой, однако заполняется такая карта, как и в прежние времена, вручную и существует в единственном экземпляре. Если клиенты хотят обратиться в другое диагностическое или лечебное учреждение, они вынуждены буквально выпрашивать, а порой и выкрадывать этот бесценный экземпляр, чтобы показать его другому врачу. Эту проблему, как и целый ряд других, легко можно решить с помощью CRM-системы. Весьма полезной такая система была бы также для аптек, учреждений, ориентированных на реабилитацию больных и т.д. Разумеется, CRM-системы различных медицинских организаций должны быть объединены между собой или по меньшей мере обеспечивать возможность доступа к данным друг друга.

Еще одно перспективное направление для развития CRM - образование. На Западе через несколько лет после окончания вуза бывшие студенты, желая повысить квалификацию, целенаправленно обращаются в то же самое учебное заведение, потому что знают: там есть полная информация о том, кого и чему уже научили, так что повторять ранее пройденное не будут. У нас на данный момент ситуация обратная: содержание учебной программы и методы подготовки могут повторяться, что отпугивает потенциальных клиентов вузов.

## Расширяй и властвуй, или пожелания разработчикам CRM

## Взаимоотношения с потребителями

CRM по-прежнему нуждается в очеловечивании. Ни в коем случае не надо использовать полностью обезличенное, но такое популярное в начале 1990-х гг. обращение: "Организация предлагает…" Не стоит также кичиться статусом организации. Только в том случае, если она очень известная и этим нелепо пренебрегать, можно представиться так: "Я - Василий Благодатнев из компании "Нам все верят".

Важно всегда помнить: если речь идет об услугах, оказываемых так называемым контактным персоналом, то именно он, являясь исполнителем, "по совместительству" несет ответственность за качество продукции*. "*Очеловечивание" бренда или компании в такой ситуации - данность, которую невозможно избежать, однако ее можно использовать в своих интересах, причем достаточно эффективно, если задействовать CRM.

Чтобы получить формализованное и вместе с тем эмоциональное описание качества услуги, можно использовать модель SERVQUAL, согласно которой необходимо измерить пять величин:

􀁑 *надежность -* оценку клиентом точности и полноты предоставления обещанных услуг;

􀁑 *материальность, осязаемость -* оценку его восприятия помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических атрибутов, имеющих место при оказании услуги;

􀁑 *отзывчивость -* воспринимаемое желание реально помочь клиенту и быстрота оказания ему услуги;

􀁑 *уверенность -* воспринимаемая компетентность и вежливость персонала, формируемое компанией и персоналом доверие;

􀁑 *сопереживание, эмпатия -* оценка контактности сотрудников, их коммуникативности, понимания специфических потребностей клиента и желания приспособиться к ним.

Используя CRM, довольно легко предложить клиенту такого рода анкету, дать возможность ее заполнить, а также обработать полученный материал и подытожить результаты опроса.

## Взаимоотношения с продавцами

В этой сфере уже встречаются весьма интересные предложения. Система SARM (Shop-Assistant’s Relations Management), "техническое задание" на которую сформулировал А. Даллакян, должна предлагать следующие блага и шансы на их получение:

􀁑 деньги - бонусы продавцам за каждую проданную сверх нормы единицу продукции;

􀁑 конкурсы на наибольший объем продаж среди продавцов (в этом случае платить надо только победителю, что весьма экономно, но не дает гарантий, что продавцы точки-дилера не начнут оформлять продажи на одного "передовика" либо отстранять от продаж менее расторопных, что может привести к снижению общего объема реализации);

􀁑 возможность бесплатного обучения по специальным программам, среди которых могут быть: тренинги продаж, курсы иностранных языков, вождения автомобиля, 3D-дизайна и т.д.;

􀁑 посвящение в корпоративную культуру компании-производителя: экскурсии на завод, размещение фотографий лучших продавцов на доске почета производителя, приглашение на корпоративные мероприятия, проводимые производителем, и т.п.

## Взаимоотношения с поставщиками

В данном случае необходимо, чтобы CRM-система допускала рокировку: будучи приобретенной производителем, она должна оставлять для него возможность выступать и в качестве потребителя, в том числе при взаимодействии с CRM-системой поставщика. Это неплохой шанс не только активно взаимодействовать с партнером по цепочке "производство - потребление", но и научиться лучше понимать своих клиентов, оказавшись в их роли. Именно такой цели могут служить системы PRM (Partner Relationship Management - управление отношениями с партнерами), заявленные как корпоративные приложения сравнительно нового класса, но изначально ориентированные довольно узко и прагматично - на совершенствование связей и управления каналами сбыта, а также на повышение их эффективности. Впрочем, понятно, что управление отношениями с продавцами совсем не то же самое, что управление отношениями с поставщиками.

Система PRM не должна заставлять партнеров делать то, что нужно только фирме - инициатору ее внедрения. Цель системы - обеспечить взаимовыгодное и постоянное сотрудничество. Если партнеры хотя бы заподозрят иное, ее судьба окажется плачевной.

Эффективность такого рода систем, особенно ориентированных вверх по вертикали интеграции, требует прежде всего надежного фундамента: качества самой интеграции, выгодности сотрудничества, мотивированности партнеров, наличия общедоступного и одинаково значимого для них массива информационных технологий, соответствующей подготовки персонала. Здесь мы подходим к самой "тонкой", самой сложной проблеме - взаимоотношениям не только с персоналом фирм-партнеров, но и с собственным персоналом.

## Взаимоотношения с персоналом, или Мы, кажется, не с того начали!

Существенным компонентом CRM является так называемый внутренний маркетинг. Его часто определяют как деятельность, оказывающую влияние на персонал с целью повысить престиж компании в глазах сотрудников, пробудить в них инициативу и ответственность, наладить внутрикорпоративные коммуникации и т.д. Однако правильнее будет понимать внутренний маркетинг как отношения, возникающие при оказании услуг внутренним клиентам.

Как и CRM, деятельность в русле внутреннего маркетинга связана с определенным философским выбором фирмы и предполагает построение отношений компании с работниками на тех же основаниях, что и с клиентами. Основная задача внутреннего маркетинга - привлечение и удержание ценных для компании специалистов, но если смотреть шире, то это хорошая возможность сделать нормы поведения в отношениях с клиентами частью "морального кодекса" менеджеров в отношениях с сотрудниками, стоящими ниже в управленческой иерархии.

Для управления персоналом предназначены системы HRM (Human Resource Management - управление человеческими ресурсами) или HCM (Human Capital Management - управление человеческим капиталом), однако их возможности шире, чем у систем автоматизации кадровых операций, поскольку они работают не только с количественными, но и с качественными показателями. Система HRM должна и способна отвечать в целом за внутренний маркетинг.

На практике чаще всего встречается ситуация, когда компания признает необходимость маркетинга для выживания в конкурентной внешней среде, но внутреннему маркетингу не уделяет практически никакого внимания. Между тем наиболее естественным развитием философии маркетинга является такая последовательность реализации его принципов, при которой внутренний маркетинг в своем становлении предшествует внешнему, и в частности маркетингу взаимоотношений с клиентами. Возможно, об этом стоит задуматься при внедрении CRM-системы или, что будет еще полезнее, уже при проектировании ее параметров и алгоритмов.