

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
Факультет бизнеса и менеджмента

Исследование опыта и возможностей внедрения CRM-систем в учреждениях культуры для оптимизации процессов взаимодействия с посетителями

Курсовая работа студента

Бабаджаняна Армена Кароевича

1 курса, магистратура «Бизнес-информатика» образовательной программы
«Электронный бизнес»

Научный руководитель
старший преподаватель, заведующий кафедрой информационных технологий
в сфере культуры

В.В. Определенов

Москва 2018

| | |
|--|----|
| Оглавление | |
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Современные взаимоотношения между культурными учреждениями и их посетителями | 4 |
| 1.1. Особенности взаимоотношений культурных учреждений и их посетителей на примере музеев..... | 4 |
| 1.2. Применение маркетинга взаимоотношений в деятельности культурных учреждений..... | 6 |
| Глава 2. Обзор CRM-системы как технологии | 9 |
| 2.1 Основные характеристики CRM-систем | 9 |
| 2.2 Российский рынок CRM..... | 12 |
| 2.3 Опыт внедрения CRM-систем в зарубежных культурных учреждениях | 14 |
| Глава 3. Анализ возможности внедрения CRM в культурные учреждения ... | 18 |
| 3.1 Качественный анализ сайтов культурных учреждений | 18 |
| 3.2 Количественный анализ открытых данных о культурных учреждениях | 21 |
| Заключение | 30 |
| Список литературы | 31 |
| Приложение 1. Качественный анализ веб-сайтов музеев, театров, библиотек | 34 |
| Приложение 2. Статистика посещаемости музеев и театров по регионам РФ за 2017 г. (на основе открытых данных Министерства культуры РФ)..... | 41 |
| Приложение 3. Скрипт для парсинга сайтов (на примере поиска в html-коде ссылки на страницу в vk.com)..... | 42 |

Введение

По данным агентства Gartner [21], мировой рынок CRM-систем по итогам 2017 г. оценивается в 39,5 миллиардов долларов, показывая стабильный рост из года в год. Рынок CRM в России также растет и в 2017 году составил около 10,4 млрд долларов, показав 5-процентный рост по сравнению с годом ранее. Таким образом, всё больше компаний с каждым годом внедряют CRM-системы в свои бизнес-процессы в целях улучшения коммуникации с клиентами. Данный факт обуславливают актуальность работы, т.к. гибкость в настройке и разработке CRM-систем позволяет внедрять технологию в компании совершенно разных отраслей деятельности, в которых существует взаимодействие с потребителями, партнерами и другими лицами.

Целью данной работы является исследование возможностей внедрения CRM-системы в бизнес-процессы культурных учреждений, в частности, в музеи, театры, библиотеки. Для достижения данной цели необходимо изучить текущее положение дел в сфере взаимоотношения культурных учреждений с их посетителями, понять, какие данные эти учреждения собирают о своих клиентах, какую коммуникацию выстраивают и с какими проблемами сталкиваются. После этого целесообразно определить, что такое CRM-система, какую пользу она приносит компаниям и, в частности, какую способна принести культурным учреждениям. Далее следует проанализировать опыт внедрения CRM-систем в различных учреждениях культуры в мире, а также определить основные каналы взаимодействия учреждений со своими клиентами и возможность повышения их эффективности, благодаря внедрению CRM.

Объектом моей работы являются культурные учреждения и CRM-системы, а предметом – функционал CRM-систем, который способен помочь культурным учреждениям в выстраивании коммуникации со своими клиентами.

Глава 1. Современные взаимоотношения между культурными учреждениями и их посетителями

1.1. Особенности взаимоотношений культурных учреждений и их посетителей на примере музеев

Начиная с середины прошлого века происходит смена парадигмы во взаимоотношениях музеев и их посетителей [3]. Если раньше центральное место в музее занимал экспонат, то, начиная с указанного времени, музеи стали больше ценить и интересоваться своими посетителями. Стали проводиться различные исследования для увеличения знания музеев о своих посетителях. Однако поведение музейных посетителей и их отношение к музею тоже претерпело изменения. С развитием технологий требования, предъявляемые посетителями к музеям, стали несколько строже. Посещая музей, люди ждут некоторой зрелищности и интерактивности. Также зачастую современный посетитель перед походом в музей ищет информацию о нем в Интернет, знакомится с интересными экспонатами, обращает внимание на наличие в музее второстепенных заведений (например, кафе, магазин сувениров и т.п.). Именно поэтому концепция музея тоже изменились - основной целью музеев становится развлечь посетителей, упростить для них восприятие информации.

Стоит сказать, что в определении музея, данном международным советом музеев, также прослеживается важность места посетителя в деятельности культурного учреждения: “музей является некоммерческим, постоянно действующим учреждением на службе общества и его развития и открытым для публики, которое приобретает, хранит, исследует, обменивается информацией и экспонатами в целях изучения, образования и получения удовольствия, вещественных доказательств существования людей и их окружающей среды.” [22]. Несмотря на то, что экзистенциальной целью музеев не является прибыль, согласно Портеру, оказание услуг клиентам, маркетинг и продажи, наряду со сбором экспонатов и организацией выставок, являются одной из основных деятельности музеев. Существует мнение, что музеи и их посетители имеют взаимовыгодные двусторонние отношения. Музей взаимодействует с обществом, демонстрирует ему свои артефакты, а посетители, в свою очередь, должны иметь возможность общаться и делиться своими мыслями с музеем.

Стоит сказать, что такие факторы, как экономический кризис и обострившиеся в связи с ним финансовые проблемы, появление новых социальных групп, учреждений, взаимодействующих с музеев на партнерских или даже конкурентных отношениях, заставляют музеи пересматривать устоявшиеся методы работы, способы коммуникации с посетителями в том числе. Приоритетными направлениями развития музеев становятся большой

фокус внимания на потребностях посетителей, изучение их изменений, поиск новых социальных групп для привлечения, новых форм в экспозиционной деятельности, расширение каналов финансирования, а также направлений своей деятельности.

Появляется такое понятие, как разработка аудитории, обозначающее активный процесс повышения качества обслуживания существующих клиентов и привлечение новых [16]. Ключевыми элементами этого процесса являются действия, предпринимаемые для привлечения аудитории, понимания их потребностей, интересов и создания релевантной среды и опыта. Основой разработки аудитории являются исследования для расширения знаний о своих потребителях, развитие нишевых рынков и увеличение числа постоянных посетителей. Таким образом, целями устойчивой стратегии развития аудитории являются:

- усовершенствование связей с посетителями;
- достижение устойчивой аудитории;
- привлечение новых клиентов, превращение посетителей в постоянных посетителей, а постоянных посетителей в лояльную аудиторию;
- предложение различных опций и опыта;
- создание активной сети со специальными целевыми группами.

На сегодняшний день основными способами исследования аудитории и анализа в музеях являются следующие способы: результаты интервью, опросов, фото- и видеоматериалы поведения посетителей, книги отзывов и даже материальные следы посетителей (потертости на паркете и т.п.). Также учреждения применяют устройства для трекинга местоположения посетителя и его пути внутри музея.

В своем исследовании А. Максимова предлагает 3 подхода к изучению аудитории музея: бихевиористский, когнитивистский и интерпретативистский [4]. Первый подход изучает поведение посетителей музеев: проведенное в музее время, число остановок и перемещений, траекторию передвижения, направленность внимания. В его рамках используют такие методы, как трекинг, наблюдение, эксперимент (например, смена экспонатов местами для проверки факта того, что внимание посетителей приковывает именно экспонат, а не его местоположение). Когнитивистский подход направлен на проблему обучения в музее. Посредством него изучается, какой образовательный эффект произвели экспонаты на посетителей, какие новые для себя смыслы они извлекли после посещения музея. Проверка происходит методом тестирования респондентов до и после посещения музеев. Интерпретативистский подход изучает то, какой смысл посетители музея придают экспонатам, какие культурные ресурсы задействуют для их

интерпретации, как обсуждают увиденное друг с другом и т.п. Применяются такие методы, как качественные интервью и опрос фокус-групп. Также иногда применяется метод микроэтнографии – наблюдение за взаимодействием отдельных социальных групп (семьи, дети и т.п.) с экспонатами.

1.2. Применение маркетинга взаимоотношений в деятельности культурных учреждений

Желание укрепить отношения со своими клиентами и сформировать лояльную клиентскую аудиторию заставляет многие культурные учреждения искать новые методы продвижения, позиционирования, взаимодействия с клиентами. В частности, происходит переход от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений [11]. Данный концепт включает в себя следующие атрибуты:

- Смена акцента во взаимоотношениях с аудиторией: от фокуса транзакций к фокусу отношений с целью долгосрочного удержания.
- Долгосрочные взаимоотношения могут способствовать повышению жизнеспособности культурных учреждений. Жизнеспособность касается долгосрочной самодостаточности, способности адаптироваться, гибкости, готовности к переменам. Для учреждений отрасли культуры жизнеспособность рассматривается не только как экономическая концепция, но также охватывает социальную сплоченность, устойчивость учреждения, культурную жизнь и самобытность.
- Признание того, что качество, обслуживание клиентов и маркетинговая деятельность должны рассматриваться вместе. Маркетинг взаимоотношений создает синергию между этими концептами.

Таким образом, культурным учреждениям при выстраивании взаимоотношений с посетителями необходимо фокусироваться на долгосрочных отношениях, а не на единоразовую продажу билета. Согласно мировой практике маркетинга, стоимость завоевания нового клиента гораздо выше стоимости удержания старого. Также чем дольше длятся взаимоотношения между клиентом и организацией, тем больше прибыли клиент приносит.

Рассмотрим основные отличия между транзакционным маркетингом и маркетингом взаимоотношений [13]:

Таблица 1.1 Сравнение транзакционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений

| Транзакционный маркетинг | Маркетинг взаимоотношений |
|---------------------------------|----------------------------------|
|---------------------------------|----------------------------------|

| | |
|---|---|
| Фокус на единоразовую продажу | Фокус на удержание аудитории |
| Ориентация на характеристики продукта | Ориентация на преимущества продукта |
| Маленький акцент на обслуживание клиентов | Высокий акцент на обслуживании клиентов |
| Умеренный контакт с аудиторией | Широкий контакт с аудиторией |
| Качеством озабочены только производители продукта | Качество – забота для всех |

Рассмотрим основные действия маркетинга взаимоотношений в соответствии с различными ступенями лестницы лояльности:

Таблица 1.2. Ступени лестницы лояльности клиента

| Лестница лояльности | Действия в рамках маркетинга взаимоотношений |
|--------------------------------|---|
| Потенциальный клиент | Информация, интерес, продажа, повышение осведомленности |
| Единоразовый покупатель билета | Выполнение обещаний и удовлетворение ожиданий клиента, развлечение, стимулирование, обслуживание |
| Повторный клиент | Культурное и социальное воздействие, социальный и финансовый обмен |
| Подписчик | Обслуживание клиентов, взаимодействие, общее знание, разделение ценностей, стимулы |
| Жертвователю | Удовлетворение социальных и культурных потребностей, общий риск, доверие, обязательства, развитие, лояльность |

| | |
|-----------|---|
| Сторонник | Мотивация, взаимозависимость, выполнение обещаний |
|-----------|---|

Таким образом, маркетинг взаимоотношений включает себя все виды деятельности, необходимые для выявления, установления, поддержания и улучшения прибыльных отношений с внутренними и внешними клиентами и другими заинтересованными сторонами с тем, чтобы цели всех участвующих сторон были достигнуты путем взаимного обмена и создания, обеспечения и соблюдения обещаний [16]. Стоит отметить тот факт, что культурные учреждения могут использовать его в целях улучшения взаимоотношений не только с посетителями, но и спонсорами, донорами, волонтерами [7].

Развитие информационных технологий привело к развитию CRM-систем, фактически являющихся свежим взглядом на маркетинг взаимоотношений. Данная технология соединяет принципы маркетинга взаимодействий с данными о пользователях, что позволяет сегментировать аудиторию, предлагать клиентам и всем заинтересованным лицам более персонализированное предложение. Подробнее концепцию CRM-систем рассмотрим в следующей главе.

Выводы к главе 1: в настоящий момент наблюдается смена парадигмы взаимоотношений культурных учреждений со своими клиентами. Все больше учреждений практикуют клиенто-ориентированный подход, придавая существенное значение интересам посетителей. Важно понимать, что для более точного удовлетворения потребностей своих клиентов, учреждения должны исследовать и развивать свою аудиторию, накапливать знания о ней.

Глава 2. Обзор CRM-системы как технологии

2.1 Основные характеристики CRM-систем

В литературе приводится широкое разнообразие определений CRM. Некоторые исследователи считают CRM стратегией обслуживания, продаж и маркетинга, другие - комбинацией бизнес-процессов и технологии, нацеленной на понимание клиентов компании с разных точек зрения для конкурентоспособной дифференциации предлагаемых товаров и услуг. В более общем смысле можно определить CRM следующим образом: комбинация маркетинга, бизнес-процессов и технологий для понимания своих клиентов с разных точек зрения [9]. Комплексное знание о клиенте позволяет компаниям идентифицировать его, способствует приобретению новых клиентов и удержанию старых. Повышение удовлетворенности клиента и качества обслуживания напрямую влияет на увеличение дохода компании. Ведь лояльность клиента влечет за собой следующие особенности, ведущие к росту доходов:

- фактор цены играет для клиента все меньшую роль, что позволяет постепенно наращивать стоимость товаров/услуг;
- стоимость удержания старого клиента в разы дешевле привлечения нового;
- лояльным клиентам можно предлагать дополнительные товары и услуги.

Основными инструментами CRM-систем являются [5]:

- Сбор информации о клиентах в единую базу данных, возможность интеграции CRM с сайтом, колл-центром и другими каналами связи с клиентами;
- Сбор истории взаимоотношений с клиентами и партнерами;
- Единый доступ и обмен данными между сотрудниками и подразделениями компании;
- Автоматизация бизнес-процессов, настройка триггеров;
- Ведение и прогнозирование продаж;
- Планирование и анализ проведения маркетинговых кампаний;
- Оценка удовлетворенности клиентов; регистрация жалоб;
- Управление накопленными знаниями компании.

Исходя из возможностей CRM-систем, можно назвать основные преимущества их внедрения [1]:

1. CRM-система позволяет собирать и анализировать в одном месте данные, поведение пользователя, вовремя реагировать на запросы. При

этом данные представлены в удобном и понятном формате, что помогает быстро принимать решения;

2. Повысить эффективность взаимодействия с клиентами - CRM позволяют в одном месте хранить полную информацию об опыте взаимодействия клиентов с компанией. Данный факт позволяет более персонализировано взаимодействовать с клиентами, предлагать им товары/услуги;
3. CRM-системы позволяют избавиться от рутинных задач в компании и автоматизировать бизнес-процессы

В зависимости от уровня обработки информации выделяют 3 основных вида CRM-систем [9]:

1. Стратегические CRM-системы - относятся к управленческим процессам принятия решений, связанных с определением и построением ориентированной на клиента бизнес-стратегии, бизнес-процессы и культуру.
2. Аналитические CRM-системы - относятся к анализу клиентов и показателей, влияющих на стратегию компании (например, выявление наиболее ценных клиентов, самых выгодных каналов продаж и т.п.). Данный вид CRM системы становится полезным как для компании, так и для потребителя, ведь благодаря CRM клиент может получать более персонализированный сервис, а организация рационализировать свои затраты на маркетинг.
3. Операционные CRM-системы - заточены под различные воспроизводимые процессы, предназначенные для реализации коммуникации с клиентом, осуществления продаж, выбора различных каналов продаж. При этом существует возможность автоматизации этих процессов, в частности, автоматизация маркетинга путем выстраивания триггерной коммуникации и маркетинговых кампаний, автоматизация продаж, в частности, управление заинтересованными клиентами, возможностями, предсказанием продаж, и автоматизация обслуживания, такая как обработка звонков, жалоб клиентов и т.п.

Весь процесс внедрения CRM-систем можно представить в виде последовательности следующих этапов [2]:

1) Подготовительный этап

На данном этапе формируется план внедрения, в рамках которого определяются цели и задача проекта, ответственные и исполнители, существующие и требуемые ресурсы, критерии достижения цели и сроки выполнения проекта. Также здесь важно определить состав команды и

оценить возможные риски, чтобы минимизировать опасности невыполнения проекта ввиду каких-либо форс-мажорных обстоятельств.

2) Предварительный аудит системы продаж

Проверка текущего состояния осуществления продаж происходит с целью нахождения проблемных участков в бизнес-процессах, которые могут быть устранены, благодаря внедрению CRM.

3) Проектирование

Целью данного этапа является конечное определение структуры внедряемой системы, по итогам которого необходимо получить техническое задание с описанием требуемого функционала CRM. Данный этап является критически важным, т.к. после утверждения технического задания и передачи его разработчикам становится трудным внесение в него каких-либо доработок или изменений без воздействия на сроки реализации задачи.

4) Разработка продукта

Стоит отметить, что зачастую разработка ведется итерационно, что означает, что система дорабатывается, тестируется частями или готовым модулем. Также на данном этапе происходит представление результатов заказчику и конечное утверждение.

5) Внедрение системы

Данный этап реализуется уже на стороне заказчика. В рамках него система устанавливается на рабочие места сотрудников, тестируется функционал, осуществляется первичное наполнение данных и обучение персонала по работе с системой.

6) Аудит проекта

7) Измерение показателей эффективности и формирование выводов

В качестве ключевых показателей эффективности рекомендуется отслеживать изменения уровня лояльности клиентов (индекс лояльности, работа реферальной программы, покупки по рекомендациям, отток клиентов, стоимость лояльных клиентов) и эффективности взаимоотношений с клиентами (время от первого контакта до сделки, степень удовлетворенности клиента, частота сделок, прибыльность сделок, доля отказов).

8) Экспертное сопровождение и поддержка системы.

Также в процессе внедрения CRM-системы следует придерживаться определенных факторов для максимизации эффективности внедрения.

Согласно статье авторов Rigo, Pedron и др., эти факторы можно разделить на 3 группы: относящиеся к людям, бизнес-процессам и технологиям [14].

Рассмотрим критические факторы успешного внедрения CRM-системы, касающиеся человека:

- Клиенто-ориентированная корпоративная культура;
- Учет требований и пожеланий конечных пользователей системы;
- Непосредственное участие руководства в процессе внедрения;
- Улучшение коммуникации между отделами, вовлеченными в процесс внедрения системы;
- Работа на общую цель
- Качественное обучение сотрудников работе в системе.

Критические факторы успеха, связанные с бизнес-процессами:

- Описание бизнес-процессов компании, правил автоматизации;
- Движение в сторону более персонализированного маркетинга для завоевания доверия и удовлетворенности клиентов;
- Четкое определение потребностей организации и бизнес-целей, которые должны быть достигнуты, благодаря внедрению CRM;
- Формирование клиенто-ориентированного подхода путем интеграции отдела продаж, маркетинга, обслуживания и поддержки клиентов.

Критические факторы успеха, касающиеся технологий:

- Единая информационная база клиентов
- Использование хранилища данных с аналитическими инструментами для построения прогностических моделей ожидания клиента
- Возможности быстрой доработки и настройки системы

Стоит отметить, что согласно проведенным исследованиям, внедрение CRM-системы положительно сказывается на операционной деятельности компаний. В частности, компании демонстрируют повышение операционной эффективности, сбора дебиторской задолженности и предсказуемости доходов [10]. Что касается воздействия CRM на клиентов, то, согласно исследованию, CRM положительно сказывается на удовлетворенности клиентов, что в свою очередь повышает возвращаемость клиентов и их лояльность [11].

2.2 Российский рынок CRM

Российский рынок CRM-систем растет с каждым годом, а в 2017 г. его оценка составила 10,4 млрд рублей [19]. Наиболее популярными решениями являются BPM Online, Microsoft Dynamics CRM, решения на базе 1С, Terrasoft CRM. В

таблице 1 приведен более подробный рейтинг CRM-систем по данным базы TAdviser за период наблюдений с 2005 г. по октябрь 2017 г.

Таблица 2.1 Рейтинг популярности CRM-систем в России

| № | Название продукта | Количество продуктов |
|----|----------------------------|----------------------|
| 1 | Vpm' online | 357 |
| 2 | Microsoft Dynamics CRM | 332 |
| 3 | 1С:CRM | 269 |
| 4 | БИТ:CRM 8 | 160 |
| 5 | Terrasoft CRM | 120 |
| 6 | Клиент-Коммуникатор (КлиК) | 111 |
| 7 | ASoft CRM | 108 |
| 8 | Оптимум АСУМТ | 85 |
| 9 | Oracle Siebel CRM | 79 |
| 10 | FreshOffice CRM | 56 |

Также, по данным TAdviser, большинство CRM внедряется в отрасли торговли, финансов, ИТ, строительства.

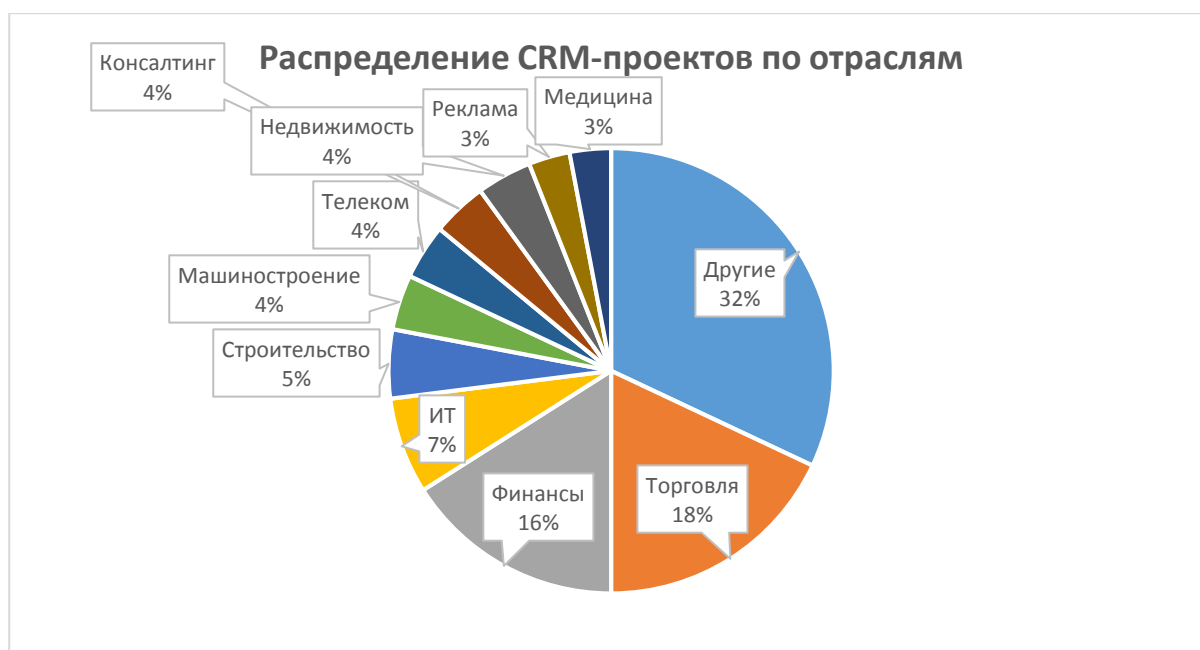


Рисунок 2.1 Отрасли использования CRM 0.1

Согласно TAdviser, основными трендами развития CRM на российском рынке являются [19]:

- Возможность персонализации маркетинга: анализ поведенческих особенностей каждого клиента, индивидуальное создание спроса;
- Возможность интеграции с другими системами (например, аналитическими моделями, финансовыми системами и т.п.;

- Расширение функционала систем: включение в CRM-системы всё больше бизнес-процессов компании;
- Рост популярности облачных систем, позволяющих хранить и обрабатывать данные на виртуальных мощностях;
- Усиление возможностей аналитических инструментов, позволяющих визуализировать данные, предсказывать поведение клиента, выявлять его особенности поведения;
- Оптимизация под мобильные устройства;
- Увеличение эффективности программ лояльности.

Однако эксперты считают, что в течение 5 лет рынок CRM ожидает серьезные изменения. В частности, прогнозируется ассимиляция CRM-систем с другими системами в целях создания единой IT-экосистемы, позволяющей автоматизировать бизнес-процессы компании. Еще одним направлением развития CRM считается совершенствование интеллектуальных систем, способных самостоятельно принимать решения, запускать маркетинговые кампании, подсказывать способы решения проблем менеджерам на основе глубокого анализа поведенческих данных пользователя. Также прогнозируется развитие когнитивных сервисов, способных по различным алгоритмам идентифицировать покупателей при входе в точку продаж или находящиеся рядом с магазином.

2.3 Опыт внедрения CRM-систем в зарубежных культурных учреждениях

В странах Европы и США существует большое количество специализированных CRM-систем для культурных учреждений, некоммерческих организаций. Крупные учреждения используют такие системы, как Tessitura, Blackbaud, Salesforce, позволяющие в одном месте автоматизировать процессы продажи билетов, сбора пожертвований, маркетинга, анализа пользователей и их данных.

Английский искусствоведческий совет в сентябре 2017 г. представил результаты своего исследования на предмет использования культурными учреждениями цифровых технологий [20]. Так, 69% учреждений из 1193 опрошенных применяли в своей деятельности цифровой маркетинг (социальные сети, email-рассылка в том числе), 34% - анализ данных, 30% - CRM-системы. Проанализируем несколько примеров внедрения CRM-систем зарубежными культурными учреждениями и изучим эффект от внедрения.

Музей изобразительных искусств г. Сан-Франциско, один из крупнейших музеев США с ежегодной численностью аудитории более 1,7 миллионов посетителей, внедрил CRM-систему Salesforce [26]. Ключевой целью внедрения системы была возможность дать своим посетителям

персонализированный опыт. По словам директора музея, CRM-система была внедрена в большинство процессов деятельности, начиная от продажи билетов, заканчивая маркетингом и планированием событий. Например, анализируя историю посещений своих посетителей, CRM-система автоматически отправляет письмо на почту с приглашением посетить выставку, которая, вероятно, будет соответствовать интересу того или иного клиента. Также постоянным посетителям магазина при музее часто дается скидка на приобретение товаров. Таким образом, учреждение теперь способно контролировать и развивать опыт каждого посетителя, вне зависимости от его статуса.

У Портлендского художественного музея существовали проблемы с выстраиванием коммуникации и идентификацией своих посетителей [23]. Учреждение не могло предсказать степень лояльности своих посетителей, их желание купить карту лояльности; не знали о том, посещают ли участники программы лояльности мероприятия и т.п. Стоит сказать, что в музее уже использовались различные системы – для работы с донорами и программой лояльности; для продажи билетов и отслеживания посещаемости; у отдела маркетинга, образования, кураторства были свои системы. Однако они никак не были интегрированы друг с другом, что порождало информационную дыру. Также, у музея не было единой базы данных, информация передавалась от отдела к отделу, повышая вероятность того, что данные потерпят некоторые изменения и неточности в разных системах. Музей не мог предложить своим лояльным клиентам различные преимущества, т.к. не имел представления о частоте их посещаемости и т.д. После внедрения CRM-системы организация смогла сократить дублирование работы, особенно касающейся поддержки данных, ведь теперь они хранились в одной центральной базе и всегда были актуальны. У музея появилась возможность в режиме реального времени отслеживать поведение пользователей и их взаимодействие с музеем, более продуманно организовывать мероприятия, предлагать своим клиентам релевантные услуги.

Лондонский театр «Глобус» в 2016 г. осознал необходимость более глубокого понимания того, что мотивирует и воздействует на покупку билетов, вовлечение различных сегментов своей аудитории [25]. Театру была необходима CRM-система, которая позволила бы лучше управлять и анализировать данные о своей аудитории между различными департаментами, а также сегментировать аудиторию для укрепления взаимоотношения с ней. Перед внедрением выбранной театром CRM-системы Tessitura был проведен глубокий анализ бизнес-процессов театра, а также построены «карты клиентов», в которых были отражены основные пути взаимодействия с

различными типами клиентов и обозначены «болевые точки», призванные устранить с помощью CRM и веб-сайта.

Музей современных искусств Нью-Йорка - один из самых популярных в США - начал процесс внедрения CRM-системы еще в 2011 году [24]. При внедрении системы руководство музея ориентировалось на такие функции CRM:

- Решение должно было предоставить возможность для объединения данных из 15 каналов продаж и POS-терминалов
- Система должна была иметь возможность для настройки отчетности
- Хранение данных в облаке
- Доступность мобильной версии

В итоге музей добился следующих результатов:

- Автоматизация Email для новых участников: CRM автоматически отправляет приветственное письмо новому члену программы лояльности
- Автоматизация Email для тех, кому нужно продлить членство: CRM автоматически устанавливает таких клиентов и позволяет продлить участие в программе
- Автоматизированный план членства позволяет музею быть уверенным, что каждый участник программы имеют нужные привилегии в нужное время
- Если кто-то делает покупки онлайн, CRM определяет, является ли пользователь участником программы лояльности, если да, то он может получить спец. Скидку
- Благодаря приложению на Ipad, сотрудники могут ходить по залам музея и предлагать посетителям купить билеты

Также работники минимизировали время на подготовку отчетности, т.к. благодаря CRM, отчеты генерируются и рассылаются в необходимые отделы автоматически. Также музей смог, благодаря CRM, проанализировать деятельность своих розничных магазинов. Например, они изучили основные шаблоны покупок своих посетителей, а также выявили различия между средними ценами покупок в онлайн-магазине и физическом магазине. Стоит сказать, что немаловажным оказалось улучшение коммуникации между различными отделами музея, т.к. работая с одним и тем же инструментом, теперь все осведомлены о деятельности друг друга.

Вывод по главе 2: CRM-системы позволяют организациям выстраивать и автоматизировать взаимоотношения с клиентами, увеличивать знания о клиентах и собирать их в одном месте. В зависимости от целей компании

существуют различные виды CRM-системы, заточенные под определенные процессы. Процесс внедрения CRM в организацию требует тщательной предварительной работы по анализу существующих бизнес-процессов и поиску в них узких мест, требуемых улучшения. Что касается российского рынка CRM, то он находится в своем развитии, однако рискует претерпеть существенные изменения в связи с технологическими прорывами в области анализа данных. В мировой практике культурных учреждений существует опыт внедрения и использования CRM-систем. Причем, CRM используется в широком спектре процессов, связанных с взаимодействием с клиентами.

Глава 3. Анализ возможности внедрения CRM в культурные учреждения

3.1 Качественный анализ сайтов культурных учреждений

В открытых источниках культурные учреждения редко публикуют информацию о наличии CRM и опыте их использования. Поэтому для анализа текущего потенциала внедрения CRM в культурные учреждения и каналов их взаимодействия с посетителями и клиентами были проанализированы веб-сайты 20 культурных учреждений города Москвы (музеев, театров, библиотек). Однако предварительно на портале Государственных закупок был осуществлен поиск заказов на внедрение CRM-системы, заказчиками которых являются культурные учреждения [17]. В результате поиска были найдены только 3 организации, внедряющих CRM-систему:

- «Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина» – судя по проектам технических заданий, музей развивает свою CRM-систему для автоматизации взаимоотношения с клиентами в рамках программы лояльности «Друзья Пушкинского». В частности, в CRM-системе настраиваются функции онлайн-телефонии, формирования отчетов и хранение информации об участниках программы лояльности.
- «Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея» - организация внедряет Microsoft Dynamics CRM 2016 для хранения истории взаимоотношений с клиентами, организациями-партнерами, назначения встреч, визуализации данных, автоматизации бизнес-процессов и т.п.
- «Политехнический музей» - организация внедряет CRM-систему для хранения информации об учениках, посещающих курсы музея. В частности, в CRM существуют такие сущности, как «карточка ученика», хранящая личные данные учеников и их родителей, принадлежность к учебным курсам и статусам переговоров с родителями; «карточка курса» с необходимой информацией о курсе и списке учеников, записанных на него; список всех учеников, курсов, разовых проектов; журнал посещаемости. При этом функционал CRM отличается в зависимости от роли пользователя: администратор имеет право фиксировать перенос занятия, учитель – оставлять комментарии в журнале посещаемости, сотрудники финансовой службы – совершать различные выгрузки.

Анализ сайтов культурных учреждений (см. Приложение 1) выявил основные способы взаимодействия музеев с их посетителями, а значит, бизнес-процессы, которые могли бы быть заложены в основу использования CRM-систем. В зависимости от типа культурного учреждения основными digital-каналами коммуникации с клиентом стали:

- Email-рассылка;
- Официальные страницы в социальных сетях;
- Покупка билетов онлайн (иногда с обязательным условием регистрации личного кабинета);
- Программы лояльности;
- Форум;
- Формы обратной связи;
- Онлайн-запись (актуально для библиотек);
- Помощь и пожертвования.

В частности, практически все проанализированные организации на своих веб-сайтах имели форму подписки на email-рассылку, а также ссылки на официальные профили в различных социальных сетях. С одной стороны, работа с этими каналами может вестись независимо от других: при подписке клиентом на email-рассылку адрес его электронной почты попадает в базу используемого сервиса для рассылки, в котором и настраиваются особенности проведения email-кампаний; ведение социальных сетей и коммуникация в них с пользователями также может вестись обособленно. Однако все больше современных CRM-систем в целях реализации омниканального взаимодействия с клиентом предоставляют возможности интеграции с сервисами email-рассылок, а также социальными сетями. Становится возможным прямо внутри CRM создавать и проводить email-кампании, анализировать их эффективность, настраивать триггерные цепочки. Что касается социальных сетей, то CRM-системы возможно интегрировать с ними и, таким образом, работать с базой клиентов, обратившихся к организации через социальную сеть. Такой формат настройки и взаимодействия позволяет хранить историю коммуникации с клиентом через разные каналы в одном месте, что обогащает знание организации о клиенте и дает возможность для более гибкой и персонализированной работы с ним.

Также по результатам проведенного анализа видно, что большинство музеев и театров реализовали на своих веб-сайтах возможность онлайн-покупки для билетов. Некоторые учреждения разработали свою собственную систему покупки билетов, другие работают через внешние сервисы продажи билетов (такие, как Ticketland, Intickets и др.). Стоит сказать, что клиентская история покупки билетов может являться ценной информацией для музеев, ведь на основе ее анализа они могут персонализированно предлагать пользователям посещение мероприятий, потенциально интересных для них, различные акции, скидки на билеты и т.п. Также накопленные данные могут быть использованы для анализа и прогноза спроса на различные мероприятия

учреждений, а также выявления неочевидных закономерностей между характеристиками мероприятия и характеристиками клиентов, покупающих билеты на них. Более того, среди музеев наблюдается тенденция открытия интернет-магазинов, что является еще одним каналом коммуникации с клиентами, а значит, источником данных о своих клиентах, которую было бы полезно собирать, анализировать и использовать для повышения продаж. Отметим, что сфера электронной коммерции – это новый рынок для культурных учреждений, аудитория которого не обязательно пересекается с привычной аудиторией этих организаций. Это открывают возможности привлечения новых клиентов. При покупке билетов или товаров в интернет-магазине запрашиваются такие данные, как ФИО, номер телефона и email. Этого достаточно для того, чтобы при интеграции сервиса покупки билетов с CRM-системой можно было идентифицировать клиента, если его карточка уже существует в CRM.

Еще одним перспективным направлением применения CRM-систем, в частности для музеев, является программа лояльности. Из списка проанализированных музеев у большинства существует программа лояльности. CRM-система может оказаться очень полезной для поддержки программы лояльности: во-первых, это удобная база данных, в которую будут записываться информацию о владельцах карт лояльности, статусе карты и т.п. Во-вторых, CRM может предоставить гибкие возможности для коммуникации с участниками программы лояльности: например, отправлять email-рассылку в зависимости от статуса лица в программе лояльности, настраивать различные триггеры и т.п. В-третьих, CRM-система позволит проводить работу с участниками программы лояльности, у которых истекает срок участия: главной целью учреждения в такой ситуации является побуждение клиента продлить участие в программе. В CRM-системе становится возможным настроить целую триггерную коммуникацию с такими клиентами, взаимодействовать с ними через различные каналы связи и вовремя начать работу по удержанию клиентов.

Что касается библиотек, то наиболее перспективное направление в использовании CRM-систем – это аккумуляция истории взаимоотношения со своими читателями: хранение данных о своих читателях; информации о литературе, которую они берут для чтения; настройка различных триггеров и оповещений при достижении срока возврата книг; работа с читателями, имеющими долги; накопление информации о заказе читателями книг, которых еще нет в библиотеке и т.п. CRM-система обеспечит упрощение коммуникации библиотеки со своими читателями, работы с обращениями, жалобами, с должниками.

Существует еще несколько направлений деятельности культурных учреждений, в которых CRM-система могла бы упростить протекание бизнес-процессов. Во-первых, это организация мероприятий, на которых необходима предварительная регистрация посетителей. Это могут быть различные встречи с известными людьми, лекции с экспертами, закрытые выставки, просмотр фильмов и т.п. CRM-система упростит сбор данных о зарегистрировавшихся посетителях и ведение коммуникации с ними, настройку оповещений, поможет оценить примерный профиль аудитории. Более того, информация о посетивших данные мероприятия людях автоматически может попасть с карточку посетителя, если он до этого уже имел взаимодействие с учреждением и карточка существует. Это обогащает знание культурных учреждений о своих посетителях, что дает возможности для повышения их лояльности, предложения различных услуг и т.п. Во-вторых, культурные учреждения могут использовать CRM-системы для ведения работы с партнерами/контрагентами/донорами и т.п. Для некоммерческих организаций ведение работы с такими лицами имеет большое значение, т.к. они приносят дополнительный доход.

Таким образом, анализ деятельности культурных учреждений в области взаимоотношения с клиентами показал, что использование CRM способно упростить работу с клиентами и повысить эффективность взаимодействия с ними. Во-первых, CRM позволит объединить в одном месте историю взаимодействия с посетителями по различным каналам коммуникации. Единая база данных и консолидация в ней полной (насколько это возможно) информации о своих клиентах структурирует работу учреждений, сэкономит время сотрудников на поиск информации и работу с ней. Во-вторых, CRM-система позволяет повысить знания о своих клиентах, что впоследствии благоприятно воздействует на их лояльность, увеличит вероятность повторного посещения посетителей. Современные методы анализа данных, в том числе встроенные в CRM, обеспечат более персонализированный подход к клиентам, гибкость в продвижении учреждения, помощь в принятии решений.

3.2 Количественный анализ открытых данных о культурных учреждениях

3.2.1 Анализ количества посетителей театров и музеев

Для выявления степени актуальности и необходимости качественного улучшения взаимодействия с клиентами в культурных учреждениях при помощи внедрения CRM-системы необходимо понять и оценить размеры клиентской аудитории, с которыми они работают. Для этого воспользуемся открытыми данными, предоставляемыми Министерством культуры РФ, в

частности, статистической информацией о музеях и театрах за 2017 г [18]. Всего были проанализированы данные о 2641 музее и 614 театрах. Исходя из полученных результатов анализа, видно, что число посетителей музеев в разы превышает количество посетителей театров, что говорит о большом потенциале в области управления взаимоотношений с посетителями музеев (см. Приложение 2). Также видно, что Москва и Санкт-Петербург являются ключевыми центрами, в которых число посетителей культурных учреждений значительно превышает остальные субъекты РФ. Конечно, существует множество факторов, являющихся причиной такой значительной разницы (большая численность населения, активный поток туристов, большее число учреждений), и есть риск того, что большинство из этой аудитории сложно трансформировать в ранг лояльных и постоянно посещающих. Однако, как минимум, развитие коммерческой деятельности культурных учреждений, а также их нарастающее присутствие в пространстве социальных сетей позволяет взаимодействовать со своей аудиторией вне зависимости от географического местоположения.

Если говорить в целом, то, построив бокс-плот распределения посещаемости музеев, медианное годовое количество посетителей музея составляет 8100 человек (при этом наблюдаются выбросы среди субъектов РФ – Санкт-Петербурга, Москвы, республики Татарстан-популярных туристических зон, в которых данный показатель значительно выше и исчисляется тысячами и миллионами посетителей). При этом около 47% процентов всех посещений – индивидуальные посещения (т.е. не в рамках экскурсионной группы). Медианное количество выставок в музеях составляет 22 выставки в год (также наблюдается «выбросы» - музеи, в которых количество выставок в год превышает сто).

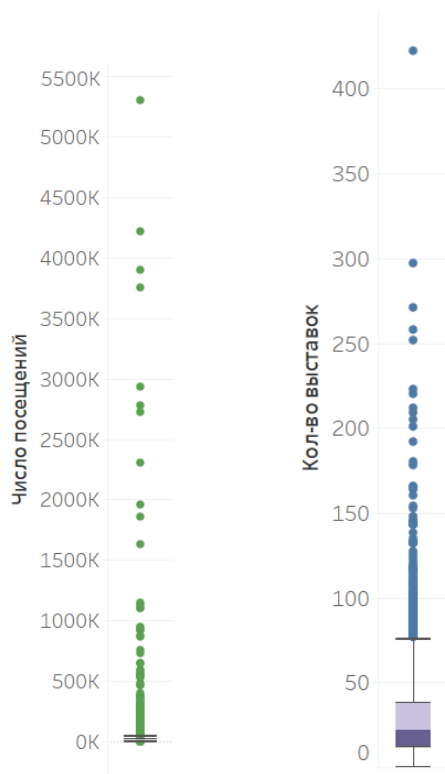


Рисунок 3.1. Распределение количества выставок и числа посетителей в музеях РФ за 2017 г.

Что касается театров, то медианные значения количества посетителей в год и количества проведенных мероприятий значительно превышают соответствующие у музеев: так, медиана количества годовой посещаемости театра равна 43950, а количества мероприятий 266. Однако значительных «выбросов» в распределении посещений, как с музеями, нет.

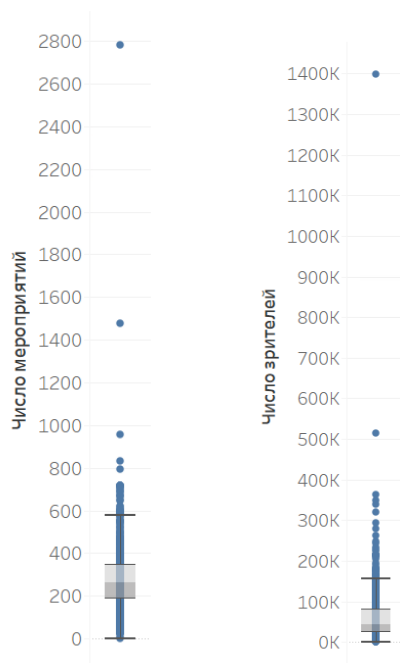


Рисунок 3.2. Распределение числа мероприятий и числа зрителей в театрах РФ за 2017 г.

Стоит сказать, что в абсолютных показателях количество посетителей музеев в разы больше посетителей театров. Полученные различия в абсолютных показателях и распределениях посещаемости и числа выставок/мероприятиях музеев и театров, на мой взгляд, связаны со следующими особенностями:

- Количество музеев в РФ превышает количество театров примерно в 4 раза. В то время, как театры сосредоточены в основном в крупных населенных пунктах, местоположение музеев может сильно варьироваться относительно размера локации.
- Вместимость театров в целом не очень большая, но примерно одинаковая «от театра к театру». Что же касается музеев, то бывают очень крупные и «вместительные» музеи, так и небольшие.

Таким образом, проведённый анализ статистических данных показал, что существует большой потенциал в области управления взаимоотношениями с клиентами в культурных учреждениях. Данный вопрос особенно актуален для крупных учреждений с большим потоком посетителей, ведь работа с ними может повысить лояльность клиентов и впоследствии способствовать созданию целой культурной экосистемы вокруг учреждения.

3.3.2 Количественный анализ наличия различных каналов коммуникации у музеев и театров

После оценки объемов аудитории учреждений становится интересным проанализировать прогресс культурных организаций в развитии взаимоотношений с клиентами. Как было сказано выше, однозначно понять, внедрена ли CRM-система у учреждения и каково состояние управления взаимоотношениями с клиентами на текущий момент из данных открытых источников достаточно не просто. Однако по косвенным признакам мы можем оценить примерное положение дел. В частности, сфокусируемся на наиболее популярных каналах коммуникации с клиентами из проведенного качественного анализа сайтов: присутствие в социальных сетях, наличие электронной почты, возможность покупки билетов онлайн.

Так, из открытых данных Министерства культуры стало известно, что у 11,3% музеев (в абсолютном количестве – у 299) до сих пор отсутствует доступ к интернету, что однозначно препятствует внедрению CRM-систем (стоит сказать, что в среднем это небольшие музеи, однако есть музеи с годовым количеством посетителей, превышающим 20 тыс.).

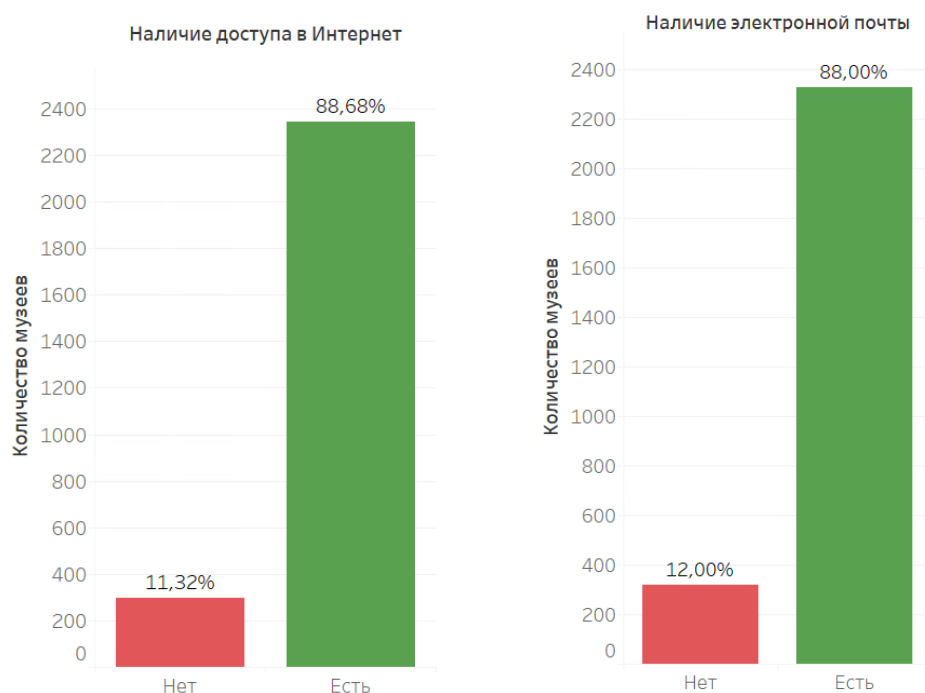


Рисунок 3.3. Наличие доступа в Интернет и электронной почты у музеев РФ

При этом, отсутствие электронной почты наблюдается у 12% музеев, что делает невозможным для них проведение email-рассылок, получение обратной связи от посетителей. Что касается театров, то из 617 рассмотренных театров России у всех есть наличие доступа в Интернет и электронная почта и у 616 есть собственный сайт, что позволяет им беспрепятственно взаимодействовать с посетителями и заинтересованными лицами в виртуальной среде.

Также результаты качественного анализа сайтов показали, что многие культурные учреждения имеют свои официальные страницы в социальных сетях. Причем ссылки на социальные сети указываются на главной странице сайта. Ведение социальных сетей позволяет учреждениям быть ближе к своей аудитории, поддерживать актуальные новости и события, общаться с клиентами и получать обратную связь, анализировать их, а также привлекать новую аудиторию, которая физически никогда не посещала учреждение. Такая стратегия может быть особенно полезна для музеев, которые планируют развивать коммерческую деятельность, в рамках которой потенциальная аудитория клиентов значительно расширяется. Однако открытые данные Министерства культуры не содержали информацию о наличии у музеев и театров страниц в социальных сетях. Поэтому для получения примерной оценки представленности рассматриваемых культурных учреждений в социальных сетях был написан скрипт на языке Python, который производил парсинг заглавных страниц сайтов музеев и театров и проверял html-код на наличие в нем ссылок на социальные сети

(см. Приложение 3). Было проанализировано 411 сайтов театров и 1520 сайтов музеев и результаты показали, что наибольшая представленность наблюдается у театров в социальной сети ВКонтакте. Около 78% процентов театров имеют официальную страничку в данной сети. В Facebook ведут свои странички чуть менее 70% театров, в Instagram – 55%, в Одноклассниках – 22%.



Рисунок 3.4. Представленность театров в социальных сетях

Что касается музеев, то их активность в социальных сетях ниже, чем у театров. Самая популярная сеть – ВКонтакте, в ней представлены около 55% музеев, в Facebook – 43%, в Instagram – 31%, в Одноклассниках – 15%.

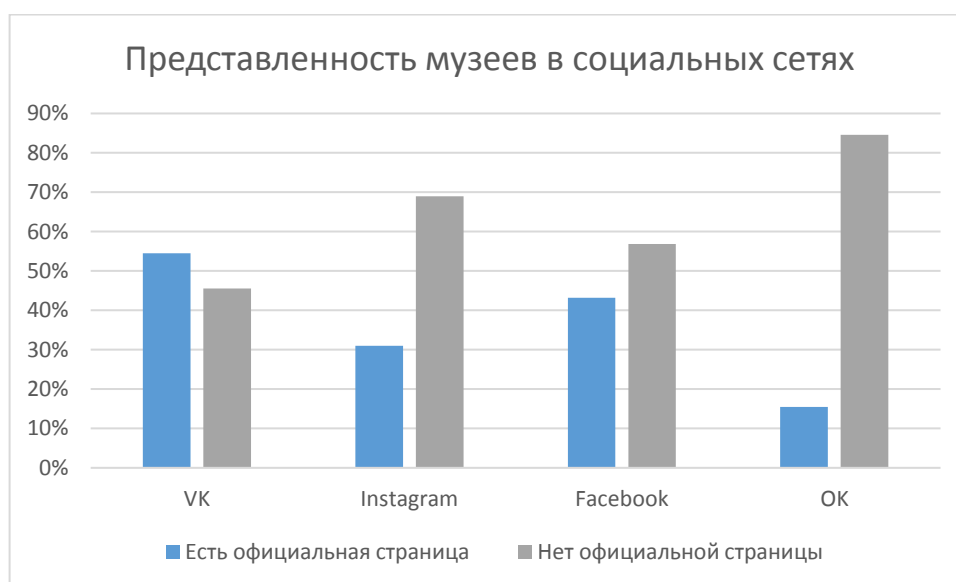


Рисунок 3.5. Представленность музеев в социальных сетях

Также, как говорилось выше, CRM-система может быть полезна культурным учреждениям для хранения истории о купленных посетителями

билетах. Особенно это удобно, когда билеты на мероприятия учреждения можно купить онлайн. При настройке интеграции билетного оператора с CRM-системой учреждения данные о покупках автоматически передаются в CRM. Из проведенного качественного анализа также было замечено, что при покупке билетов на мероприятия учреждения запрашиваются, как минимум, такие данные, как ФИО, номер телефона и электронная почта. В некоторых случаях необходима регистрация личного кабинета для покупки билетов онлайн. Эти идентификаторы позволяют в целом однозначно определить посетителя, поэтому при интеграции сервиса покупки билетов с CRM информация о купленных билетах автоматически занесутся в карточку посетителя, а если карточка не существует (например, в случаях, когда посетитель впервые покупает билеты онлайн либо он ввел другие данные о себе, и система его не распознала), то она автоматически создается. Говоря про возможное дублирование данных, отмечу, что современные CRM-системы умеют находить дубликаты уже в процессе внесения данных в базу CRM-систему. Именно поэтому, как отмечалось выше, по выбранным идентификаторам система поймет, существует ли данный человек в базе или нет. Открытые данные также не предоставляют информацию о наличии у музеев и театров возможности купить билет онлайн. Качественный анализ показал, что у столичных музеев и театров наблюдается тенденция осуществления продаж билетов онлайн. Зачастую технически это реализуется благодаря интеграции с уже существующими сервисами по продаже билетов. Для проверки факта возможности покупки билета онлайн на сайтах музеев и театров я использовал тот же Python-скрипт, что и для проверки наличия социальных сетей. Только теперь в html-коде осуществлялся поиск фразы «Купить билет». То есть, если парсинг заглавной страницы сайта выявит, что данная фраза находится в коде, значит, считаем, что учреждение осуществляет продажу билетов онлайн. Конечно, результаты выполнения скрипта будут далеки от точности, т.к. данный подход не лишен некоторых допущений: на некоторых сайтах кнопка, ведущая на раздел покупки билетов, может называться по-другому, либо быть в формате картинки, а не текстовом - во всех этих случаях данный скрипт даст ложные ситуации. Однако, учитывая, что после проведения качественного анализа сайтов было выявлено, что на большинстве сайтов кнопка, ведущая на раздел покупки билетов, называется «Купить билет(-ы)», на мой взгляд, используемый скрипт даст примерную картину степени внедрения онлайн-покупки билетов в сайты культурных учреждений.

С помощью скрипта было проанализировано 1527 сайтов музеев и 409 сайтов театров. Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что музеи, по сравнению с театрами, значительно отстают в

осуществлении онлайн-продажи билетов. Около трети всех проанализированных сайтов театров дают возможность покупки билета онлайн, в то время, как только 6% музеев имеют данный функционал на сайте.



Рисунок 3.6. Возможность покупки билетов онлайн на сайтах музеев



Рисунок 3.7. Возможность покупки билетов онлайн на сайтах театров

Таким образом, проведённый анализ размеров аудитории театров и музеев, уровня информатизации и технической оснащённости этих культурных учреждений, основных цифровых каналов взаимодействия с клиентами позволяет сделать вывод о том, что в целом организации

нацелены на развитие и расширение своей аудитории посредством использования Интернет, увеличения лояльной клиентской базы. Сравнивая музеи и театры, мы можем однозначно говорить о том, что в среднем театры больше продвинулись в вопросе представленности в Интернет, чем музеи. Однако очевидна тенденция обоих типов учреждений к выстраиванию отношений со своими посетителями посредством виртуальных каналов связи. Именно поэтому особенно крупным учреждениям рекомендуется задуматься о внедрении CRM-систем в целях повышения эффективности клиенто-ориентированного подхода. CRM способна улучшить бизнес-процессы во всех ранее проанализированных аспектах взаимодействия культурных учреждений с посетителями. Одним из наиболее главных преимуществ системы в данном случае является возможность создания единой базы данных о своих клиентах, источниками которой будут различные каналы коммуникации., и возможность автоматизации процессов при взаимодействии с клиентами. В частности, система позволит оптимизировать взаимодействие через электронную почту путем настройки триггерных коммуникаций. Коммуникации можно настроить, например, в зависимости от истории покупки билетов клиента или, скажем, от активности в социальных сетях. Все эти данные становится реальным хранить и обрабатывать в одном месте, что позволяет избежать разрозненности между различными каналами коммуникации и максимально идентифицировать клиента при любом формате взаимодействия с ним. Персонализированный подход к клиенту позволит повысить его лояльность к учреждению. Также проведенный качественный анализ выявил тенденцию некоторых крупных музеев к открытию интернет-магазинов, что может стать еще одним стимулирующим поводом для внедрения CRM.

Вывод по главе 3: проведенные качественный и количественный анализ показали, что существует несколько каналов взаимодействия со своими посетителями, которые могут быть улучшены при помощи внедрения CRM-системы и ее интеграции с сайтом учреждения. Также стало известно, что в плане технической продвинутости и использования цифровых каналов взаимодействия театры опережают музеи. Однако музеи имеют большой потенциал для роста и масштабирования своей деятельности как в оффлайн, так и в онлайн пространстве.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование подтвердило целесообразность внедрения CRM-систем в деятельность культурных учреждений, а также выявило основные бизнес-процессы, в рамках которых система могла бы принести улучшения.

В первой главе были проанализированы современные взаимоотношения между культурными учреждениями и их посетителями, тенденции происходящих изменений. Во второй главе была изучена концепция CRM и состояние рынка на текущий момент, а также прикладное применение CRM-систем в различных культурных учреждениях мира. В третьей главе были проведены качественный и количественный анализы для выявления основных каналов взаимодействия культурных учреждений с посетителями, потенциала внедрения CRM-системы и точек роста. Внедрение системы поможет идентифицировать всё больше клиентов как при онлайн, так и при оффлайн взаимодействии, собирать и увеличивать знания о своих клиентах и использовать персонализированный подход при взаимодействии с ними. Это, в свою очередь, повысит лояльность клиентов, частоту их посещаемости, интерес к новостям учреждения и поспособствует выстраиванию долгосрочных отношений учреждения и посетителей.

Дальнейшие исследования на данную тему могут быть проведены в более прикладном характере на примере конкретной организации. В его рамках могут быть проанализированы бизнес-процессы организации, определены проблемные места, которые могут быть устранены и автоматизированы с помощью внедрения CRM, проведены финансовые расчеты по стоимости внедрения.

Список литературы

1. Авдеева Е.А., Чаплыгина У.А. CRM-система как основа повышения конкурентоспособности организации // Концепт. 2017. № S13.
2. Рязанцев А.А. Как внедрить CRM - систему за 50 дней / Алексей Рязанцев, Омега-Л, 188 с.
3. Гиль А.Ю. Изменения в деятельности музеев с учетом тенденций развития современного общества // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 364.
4. Максимова А.С. Концептуальные и методологические вопросы изучения посетителей музеев // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 2014. № 39. С. 157–188.
5. Свиридова Е.В. Анализ мирового рынка CRM-систем, перспективы его развития, тренды на российском рынке // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-rynka-crm-sistem-perspektivu-ego-razvitiya-trendy-na-rossiyskom-rynke> (дата обращения: 04.05.2018).
6. Сгибова А.Ю. «Посетитель музея» и проблемы формирования музейной деятельности // Ценности и смыслы. 2014. №3 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/posetitel-muzeya-i-problemy-formirovaniya-muzeynoy-deyatelnosti> (дата обращения: 24.04.2018).
7. Conway T., Whitelock J. Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus? // European Journal of Marketing. 2007. № 1/2 (41). С. 199–222.
8. Dhaka V.P., Nahar P. A Review: Benefits and Critical Factors of Customer Relationship Management // International Journal of Advanced Networking and Applications. 2014. № 1 (6). С. 2191.
9. Haenlein M. How to date your clients in the 21 st century: Challenges in managing customer relationships in today's world // Business Horizons. 2017. № 5 (60). С. 577–586.
10. Haislip J.Z., Richardson V.J. The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance // International Journal of Accounting Information Systems. 2017. (27). С. 16–29.
11. Hassan R.S. [и др.]. Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction // Procedia Economics and Finance. 2015. (23). С. 563–567.

12. Pallud J. How web 2.0 tools impact the museum-visitor relationship // Customer & service systems. 2014. № 1 (1). С. 92.
13. Rentschler R. [и др.]. Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability // International journal of nonprofit and voluntary sector marketing. 2002. № 2 (7). С. 118–130.
14. Rigo G.-E. [и др.]. CRM Adoption in a Higher Education Institution // Journal of Information Systems and Technology Management. 2016. № 1 (13). С. 45–60.
15. Terblanche N. The Performing Arts and Selected Relationship Marketing Strategies // South African Theatre Journal. 2004. № 1 (18). С. 8–30.
16. Watl C. Museums for visitors: Audience development-A crucial role for successful museum management strategies // Intercom. 2006. (2006). С. 1–7.
17. Главная Портал Закупок [Электронный ресурс]. URL: <http://www.zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 15.05.2018).
18. Открытые данные Министерства культуры России. Данные [Электронный ресурс]. URL: <https://opendata.mkrf.ru/opendata/> (дата обращения: 17.05.2018).
19. CRM // TAdviser.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM> (дата обращения: 12.04.2018).
20. Digital Culture: 2017 | Arts Council England [Электронный ресурс]. URL: <https://www.artscouncil.org.uk/digital-culture-2017> (дата обращения: 02.05.2018).
21. Gartner Says CRM Became the Largest Software Market in 2017 and Will Be the Fastest Growing Software Market in 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3871105> (дата обращения: 02.05.2018).
22. Museum Definition- ICOM [Электронный ресурс]. URL: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/> (дата обращения: 17.05.2018).
23. MUSUEM CRM & FUNDRAISING: Altru for Portland Museum of Art [Электронный ресурс]. URL: <https://www.blackbaud.ca/arts-culture/customers/portland-museum-art> (дата обращения: 05.04.2018).
24. The 360-degree view: Why an integrated CRM platform is important in growing a museum's membership program | MWA2015: Museums and the Web Asia 2015 [Электронный ресурс]. URL:

<https://mwa2015.museumsandtheweb.com/paper/the-360-degree-view-why-an-integrated-crm-platform-is-important-in-growing-a-museums-membership-program/> (дата обращения: 12.03.2018).

25. The Importance of Having a CRM Strategy [Электронный ресурс]. URL: <https://uktheatre.org/who-we-are-what-we-do/uk-theatre-blog/importance-of-crm-strategy/> (дата обращения: 21.04.2018).

26. The Modern Museum - Salesforce.org [Электронный ресурс]. URL: <http://www.salesforce.org/modern-museum/> (дата обращения: 23.04.2018)

**Приложение 1. Качественный анализ веб-сайтов музеев, театров, библиотек
Музеи**

| Музей | Веб-сайт | Страницы в социальных сетях | Форма подписки на email-рассылку | Возможность покупки билетов онлайн | Наличие интернет-магазина | Программа лояльности | Возможность пожертвований музею онлайн | Возможность стать партнером музея | Форма обратной связи | Личный кабинет |
|---|---|-----------------------------|----------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|----------------|
| Государственный исторический музей | http://www.shtm.ru/ | Есть | Есть | Есть | Есть | Нет | Нет | Есть | Нет | Нет |
| Государственный музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина | https://pushkinmuseum.art/ | Есть | Да (через сервис Google Формы) | Есть | Нет | Да, оформить можно только оффлайн | Есть | Есть | Есть (через сервис Google Формы) | Нет |
| Московский музей современного искусства | http://www.mmoma.ru/ | Есть | Есть | Есть (через систему продажи билетов Voxxter) | Нет | Да, карту можно купить онлайн | Нет | Есть | Нет | Нет |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|------|------|---|-----|---|-----|------|-----|-----|
| | | | | | | (через систему Vohxter) | | | | |
| Музей современного искусства «Гараж» | garagemca.org | Есть | Есть | Есть (через систему покупки билетов Primeras) | Нет | Да, карту можно купить онлайн. | Нет | Есть | Нет | Нет |
| Еврейский музей и центр толерантности | https://www.jewish-museum.ru/ | Есть | Есть | Есть | Нет | Есть(программа «Друг музея », карту можно приобрести только оффлайн) | Нет | Есть | Нет | Нет |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|------|------|------|------|--|-----|------|------|----------------------------|
| Третьяковская галерея | http://www.tretyakovgallery.ru/ | Есть | Есть | Есть | Есть | Есть (программа «Друг Третьяковки», карта покупается по заявке на почту) | Нет | Есть | Есть | Есть (В интернет-магазине) |
| Политехнический музей | https://polymuseum.ru/ | Есть | Есть | Есть | Нет | Нет | Нет | Есть | Нет | Есть |

Библиотеки

| Библиотека | Веб-сайт | Страницы в социальных сетях | Форма подписки на email-рассылку | Онлайн-запись | Личный кабинет | Форма связи | Бронь/Заказ/Продление книги онлайн |
|------------|----------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|----------------|-------------|------------------------------------|
|------------|----------|-----------------------------|----------------------------------|---------------|----------------|-------------|------------------------------------|

| | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|------|------|------|------|------|------|
| Библиотека им Чехова | http://chehovka.ru/ | Есть | Есть | Есть | Нет | Есть | Есть |
| Библиотека иностранной литературы | https://libfl.ru/ | Есть | Есть | Есть | Нет | Есть | Нет |
| Библиотека-читальня им.И.С.Тургенева | http://turgenev.ru/ | Есть | Нет | Есть | Нет | Нет | Есть |
| Библиотека ЮЗАО | https://cbsuzao.ru/ | Есть | Нет | Нет | Есть | Есть | Нет |
| Российская Государственная Библиотека | https://www.rsl.ru/ | Есть | Нет | Есть | Есть | Нет | Нет |

Театры

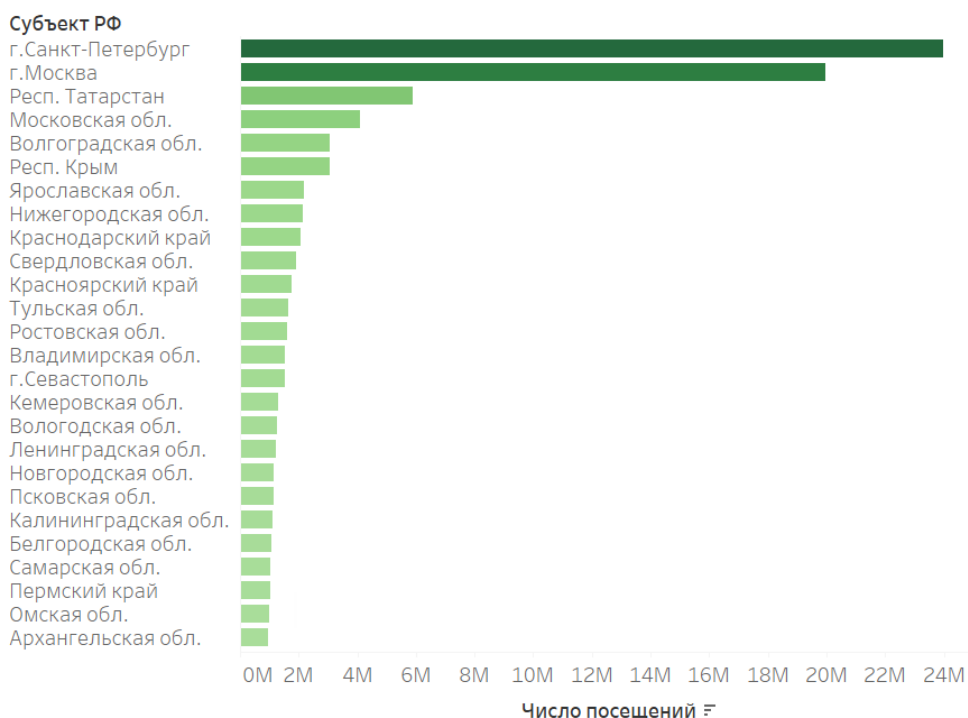
| Театр | Веб-сайт | Страницы в социальных сетях | Форма подписки на email-рассылку | Возможность покупки билетов онлайн | Форум | Личный кабинет |
|------------------------------|---|------------------------------------|--|---|------------------------------|-----------------------|
| Московская оперетта | https://mosopereetta.ru/ | Есть | Есть (разрешение запрашивается при покупке билета) | Есть | Нет | Нет |
| Театр им. Евгения Вахтангова | www.vakhtangov.ru/ | Есть | Нет | Есть (через сервис Ticketland) | Есть, необходима регистрация | Нет |
| Театр Маяковского | | Есть | Есть | Есть (через сервис Ticketland) | Нет | Нет |

| | | | | | | |
|--|---|------|---|--------------------------------|------|--------------------------------------|
| Театр Современник | https://sovremennik.ru/ | Есть | Есть | Есть | Есть | Есть (необходим для покупки билетов) |
| Театр Сатиры | http://www.satire.ru/ | Есть | Нет | Есть (через сервис Ticketland) | Нет | Нет |
| Московский драматический театр имени Пушкина | http://teatrpushkin.ru/ | Есть | Есть (запрашивает согласие при регистрации) | Да, через сервис INTICKETS.RU | Есть | Есть |
| Театр Наций | theatreofnations.ru | Есть | Есть | Есть (необходима регистрация) | Нет | Есть (необходим для покупки билетов) |

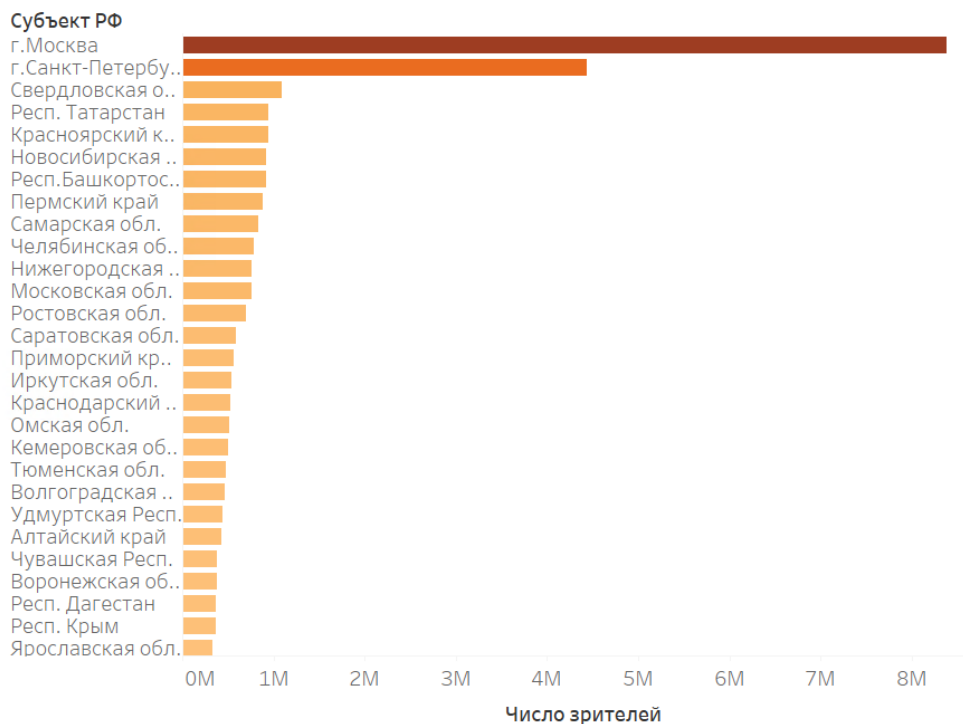
| | | | | | | |
|--------|---|------|--|-------------------------------------|-----|---|
| Ленком | https://lenkom.ru/ | Есть | Есть (запрашивает ся согласие при регистрации) | Есть (необходима регистрация) | Нет | Есть (необходим для покупки билетов) |
|--------|---|------|--|-------------------------------------|-----|---|

Приложение 2. Статистика посещаемости музеев и театров по регионам РФ за 2017 г. (на основе открытых данных Министерства культуры РФ)

Музеи



Театры



Приложение 3. Скрипт для парсинга сайтов (на примере поиска в html-коде ссылки на страницу в vk.com)

```
import json
from urllib.request import Request, urlopen
import re
import urllib

i = 0
a = 0

not_found = []
found = []
b = []

with open('data-17-structure-2.json', encoding='utf-8') as json_data:
    d = json.load(json_data)

for i in d:
    if 'website' in i['data']['general']['contacts']:
        b.append(i['data']['general']['contacts']['website'])
    else:
        continue

le = len(set(b))
print(le)

for i in list(set(b)):

    try:
        req = Request(i, headers={'User-Agent': 'Mozilla/5.0'})
        html_content = urlopen(req).read().decode('utf-8', errors='ignore')
        matches = re.findall('vk.com', html_content)

        if len(matches) == 0:
            not_found.append(i)
        else:
            found.append(i)
    except :
        pass
    a = a + 1
    subs = le - a
    print('left ' + str(subs) + ' ' + str(len(not_found)) + ' ' +
          str(len(found)))

print(len(not_found))
print(len(found))
```