**Слоеное решение для менеджера**

Александр Стофорандов

**Существует взгляд на CRM как на нечто технологическое, синонимичное повсеместной расстановке компьютеров и установке программ-органайзеров. Складывается такое отношение преимущественно вследствие того, что продвижением CRM-систем занимаются производители программного обеспечения. Вероятно, такой подход упрощает восприятие ИТ-инноваций , но в нем таится опасность непонимания того, зачем же компании необходимо очередное недешевое решение.**

CRM не просто программное решение. Это философия общения с клиентом, подход, направленный на повышение уровня взаимопонимания, адекватности реакции на запросы.

Эксперты компаний-разработчиков и независимые консультанты указывают, что необходимым условием успешного внедрения CRM-системы является готовность компании постоянно повышать качество обслуживания клиентов, перестраивая в случае необходимости организационную структуру. Развертывание CRM-решения, как и других автоматизированных систем, требует от бизнеса не только финансовых вливаний, но и гибкости.

**Для кого?**

Сегодня основными потребителями CRM-решений являются предприятия, для которых взаимодействие с клиентами важнее всего. В первую очередь это торговые фирмы, где требуется продолжительное непосредственное общение с клиентами и партнерами. Области деятельности типичного заказчика CRM следующие: связь, банковский и страховой бизнес, ИТ, фармацевтика, пищевая и легкая промышленность, сфера обслуживания, СМИ и реклама. Основными подразделениями, непосредственно использующими CRM, являются службы маркетинга и сбыта, департаменты развития, дирекции по работе с партнерами.

Определяющим моментом в оценке необходимости применения того или иного CRM-решения является плотность конкурентной борьбы. Фирмы борются за привлечение каждого нового клиента и за лояльность уже приобретенного. Методы состязания могут быть самые разнообразные: от ценовых войн, ослабляющих всех игроков, до предоставления исчерпывающего ассортимента товаров и набора сопутствующих услуг, а также повышения качества обслуживания. На последнюю нишу и нацелены CRM-системы.

Заместитель генерального директора компании IBS Александр Соковых предлагает три “лозунга”, объясняющих, кому в первую очередь нужны CRM-системы. “Первый лозунг — CRM нужен тем, кто сильно озабочен возросшей конкуренцией и хочет в этой конкурентной борьбе выжить. Лозунг второй: CRM нужен тем, кто быстро развивается. Если вы быстро развиваетесь, у вас растет размер продаж, растет штат коммерческих и маркетинговых служб и ими становится сложнее управлять. И лозунг третий: CRM нужен тем, кто стремится сократить расходы и себестоимость продукции. Можно, конечно, оптимизировать процесс продаж путем увеличения коммерческих усилий, но это — экстенсивный метод. А можно пойти и другим путем, когда процесс продаж поддерживается автоматизацией, базами знаний — затраты на поддержание при этом сокращаются”.

Для России ситуация высококонкурентных рынков еще не так характерна. Кроме того, даже в тех секторах, где уровень конкуренции требует оптимизации структуры управления, существуют факторы, ограничивающие применение CRM-стратегий сегодня, в частности это низкий уровень восприимчивости компании к информационным технологиям как таковым. “Мы, например, не рассматриваем отрасль туризма или продажи недвижимости как целевые рынки, по крайней мере в ближайшие два года, — рассказывает **Павел Черкашин** , президент компании Sputnik Labs . — Но это не потому, что технологии CRM там не нужны — наоборот, именно в этих отраслях отдача могла бы быть максимальной. Просто усилия, потраченные на разъяснительную работу среди руководителей, которые в большинстве своем очень недоверчиво относятся к ИТ, не принесут того результата, которого можно добиться, работая, скажем, с телекоммуникационными или финансовыми компаниями, для которых ИТ — неотъемлемая часть бизнеса”.

Подобно любым системам автоматизации бизнес-процессов первыми новые решения внедряют наиболее крупные и мощные компании. Однако CRM-решения различаются по масштабам и возможностям, а следовательно, эффективность их использования зависит не столько от размеров бизнеса, сколько от организационной структуры — сложность бизнес-процессов не связана с количеством работающего персонала — и соответствия возможностей CRM-системы задачам, которые ставят перед собой менеджеры. “О целесообразности применения решений CRM в малом и среднем бизнесе, — говорит Борис Воронин, специалист Navision CIS в области CRM/ eSolutions , — можно судить хотя бы по тому, что доля этих применений в странах Запада колеблется по самым скромным оценкам от 60 до 80% общего количества внедрений. Вряд ли стоит ожидать, что в России эти цифры будут намного меньше. Если же исходить из годовых оборотов компаний и среднего количества персонала, имеющего потребность в автоматизации рабочих мест, доля внедренных CRM-решений для малого и среднего бизнеса составит не менее 90%, по крайней мере, в первые годы”.

Более того, для небольшой компании качество и эффективность обслуживания клиентов имеет критическое значение в конкурентной борьбе, потому что по себестоимости, по масштабам бизнеса она, скорее всего, будет всегда на полкорпуса позади. “Сейчас полнообъемные решения CRM еще достаточно дороги, — отмечает Павел Черкашин , — и вложения в них будут неэффективны, если обороты компании невелики. При цене проекта в 20-50 тысяч долларов годовой доход компании должен составлять не менее 2-3 миллионов, чтобы проект гарантированно окупился за 10-12 месяцев”. Однако существуют решения, предлагаемые в рамках модели аутсорсинга ИТ-услуг , — аренда приложений (ASP). Использование таких моделей может стать пробным шаром при решении вопроса о внедрении собственной системы CRM.

**Зачем?**

Эксперты отмечают, что необходимость внедрения системы CRM диктуется переходом компании на определенный уровень ведения бизнеса в высококонкурентной среде, когда вернуть клиента на порядок дороже, чем удержать его. Иногда необходимость изменений доказывается “от противного”: появляются конфликты с клиентами, падают продажи. “Это зависит не только от объективной ситуации, но и от субъективных факторов, — говорит Александр Тарасевич , директор по маркетингу компании „ ЭпикРус ”. — Некоторые руководители считают, что работу с клиентами можно вести „на коленке“, и это иной раз больше связано с уровнем их деловой культуры, чем с отсутствием реальных потребностей у предприятия”.

По словам **Бориса Щербакова**, главы российского представительства Oracle , “понимание необходимости CRM приходит тогда, когда руководство осознает, что оно не в состоянии эффективно управлять процессами привлечения и обслуживания клиентов. Когда клиенты уходят к конкурентам по непонятным причинам. Когда наверху невозможно понять, с какими потенциальными клиентами в данный момент работает отдел продаж и какую выручку можно ожидать до конца квартала. Когда миллионы долларов тратятся на маркетинговые акции, а эффект нулевой. Когда сотрудники отдела продаж не знают, что проводится рекламная акция, и заказчик, имеющий право на скидку, ее не получает. Когда клиент, звонящий в службу поддержки, вынужден три раза объяснять разным людям, кто он такой и какая у него проблема, а потом никто ему не перезванивает”.

Клиентская база (как существующая, так и потенциальная) — бесценный актив компании, который позволяет ей расти и развиваться, и необходимость создания внятных механизмов контроля и управления ею является основной причиной обращения к CRM-стратегии. Рассказывает Александр Александров, консультант по ИТ компании “Современные бизнес-технологии ”: “В моей практике одной из главных причин обращения компаний к CRM была необходимость сохранения клиентской базы и истории работы с клиентами при большой текучести менеджеров по продажам. До внедрения увольнявшийся менеджер уносил с собой карточки клиентов и уводил до 20% „действующих“ покупателей и 80% потенциальных клиентов, с которыми вел предварительные переговоры. После внедрения клиентская база хранится в корпоративном хранилище данных, а следовательно, деятельность менеджера под контролем”.

Однако прежде чем внедрять CRM-систему, руководитель компании должен ответить самому себе на ряд вопросов:

— Каков ожидаемый результат?

— Какие процессы нуждаются в усовершенствовании?

— В чем состоит фактор риска?

— Можно ли автоматизировать рутинные процедуры?

— Какие составляющие процесса взаимоотношений с клиентами должны быть включены в систему?

Ответив на эти вопросы можно более или менее ясно представить себе поле внедрения, определить, какие пункты являются ключевыми при оценке экономической эффективности внедрения тех или иных решений.

**Как оценить?**

Большинство экспертов сходятся во мнении, что получить точные цифры возврата инвестиций от внедрения CRM-решения — задача весьма нетривиальная. Основная сложность здесь в том, что пути воздействия CRM на структуру менеджмента и уровень финансовых потоков неочевидны и трудно формализуемы.

В то же время, по словам Павла Черкашина , “оценивать эффективность внедрения CRM-решений существенно проще, чем систем управления производством. Решения CRM ориентированы на достижение определенных краткосрочных результатов, и не нужно ждать год-два, чтобы измерить отдачу. Цикл продаж в любой организации измеряется обычно неделями или днями и уже через несколько циклов можно проследить динамику эффективности внедряемого решения и скорректировать политику внедрения и бюджеты”.

Алексей Козлов, эксперт по CRM компании “ Росбизнесконсалтинг ”, предлагает оценивать эффективность внедрения системы на основании следующих показателей:

— доля повторных обращений клиентов;

— рост объема и качества работы сотрудников;

— рост оборота компании.

По оценкам Бориса Воронина, главными факторами, которые могут свидетельствовать в пользу успешного внедрения, можно считать:

— создание единой бизнес-структуры в рамках системы взаимоотношений с клиентами;

— наличие системы регистрации контактов и деятельности, связанной с ними, создания отчетов по результатам деятельности;

— наличие инструментария для создания аналитических отчетов и прогнозирования взаимодействия с клиентами;

— возможность определения факторов, влияющих на успех отношений;

— моральная и техническая готовность персонала участвовать в работе CRM-системы;

— технологическая гибкость решения (надежность коммуникаций и модуля, отвечающего за эту задачу, масштабируемость , надежность системы управления данными, возможность интеграции и т. д.).

Возможно, применение данных критериев хорошо отражает действительное положение вещей в условиях западных рынков, где уже сформирована деловая культура. Для отечественных компаний, где отношения с партнерами основаны больше на неформальных договоренностях, различных “серых” схемах мотивации контрагента (таких как “откаты”), адекватность части приведенных выше критериев спорна.

Сопоставляя эффективность решений различных поставщиков следует принимать во внимание целый ряд факторов — функциональные возможности ( а следовательно, затраты на возможные доработки), полную стоимость владения (включая стоимость поддержки, перехода на новые версии, особенно в условиях распределенных организаций), степень интеграции модулей, а также прозрачность их взаимодействия с системой ERP. Последние два фактора особенно важны, так как отсутствие такой интеграции приводит к невозможности получить целостное представление о клиенте в различных подразделениях компании и к разрывам в бизнес-процессах, результатом чего становится низкое качество работы с клиентом и большие накладные расходы. Согласно исследованиям META Group (март 2001), полноценное решение вопросов интеграции разнородных систем может составлять до 60% стоимости всего проекта.

Помимо характеристик самого продукта, при выборе системы CRM следует учитывать и другие факторы — финансовую устойчивость поставщика, его прямое присутствие на российском рынке, а также желание самостоятельно локализовать продукт и обеспечивать качественную поддержку локализованной версии.

По словам Бориса Щербакова, методология оценки экономического эффекта внедрения CRM-систем основана на выделении ключевых показателей эффективности и прогнозировании их динамики по мере внедрения компонентов системы. Показатели обычно объединяются по группам бизнес-процессов или подсистемам CRM.

Например, при внедрении модуля управления маркетингом необходимо сделать прогноз динамики таких показателей, как процент отклика потенциальных клиентов, время планирования кампании, маркетинговые расходы и др. При внедрении модуля управления продажами анализируется возможное изменение объема продаж, доли заключенных сделок, длительность цикла продаж и другие показатели. При внедрении сервисных приложений рассматривается среднее время решения проблемы, стоимость сервисных ресурсов, удовлетворенность клиентов (индекс, рассчитываемый по специальной методике).

Затем ожидаемые изменения показателей преобразуются в денежную форму с учетом индивидуальных показателей предприятия (маркетинговый бюджет, уровень зарплат персонала, средний размер сделки и т. д.) и консолидируются. На временной шкале выстраивается картина денежных потоков, связанных с затратами на покупку и внедрение CRM-системы, с одной стороны, и с ожидаемым положительным эффектом — с другой, на основании чего выводится оценка нормы возврата инвестиций и срока окупаемости проекта.

Закономерный вопрос — откуда берутся прогнозы улучшений тех или иных показателей? Здесь компании-разработчики полагаются на имеющийся опыт внедрений CRM-систем, а также на мнение индустриальных аналитиков ( Gartner Group , META Group и др.). При этом для каждого конкретного предприятия вводятся различные поправки.

Кроме выражаемого в деньгах эффекта от внедрения, существует еще масса положительных моментов, которые влияют на работу компании косвенно. Например, пользу от того, что все подразделения компании имеют доступ к единой БД клиентов, включающей всю историю взаимоотношений с ними, довольно трудно измерить количественно, хотя, безусловно, это улучшает качество работы и способствует повышению привлекательности компании.

Можно указать следующие конкретные эффекты от внедрения CRM-систем:

— увеличение количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам (обычно после внедрения системы один менеджер может работать одновременно с 200-500 клиентами, поддерживая постоянные контакты с каждым из них), ведущее к сокращению затрат на персонал;

— значительное ускорение поиска информации о нужном клиенте;

— значительное ускорение рассылки информации клиентам о новых товарах и услугах;

— снижение потерь клиентов, с которыми менеджер или сотрудники других подразделений компании забыли вовремя связаться;

— разбиение клиентов на целевые группы, позволяющее установить оптимальные методы общения с каждой из них;

— возможность отсечения “плохих” и “холодных” клиентов;

— повышение оперативности подготовки отчетов о проделанной работе;

— анализ эффективности маркетинговых мероприятий, дающий основание для планирования маркетинговых и рекламных акций;

— увеличение количества “вторичных продаж” и, следовательно, повышение прибыли, извлекаемой из работы с каждым клиентом.

Согласно оценкам Александра Александрова, использование решения CRM экономически оправданно в случае наличия не менее 400—600 клиентов и партнерской сети из 10 и более компаний (филиалов).

Немаловажным фактором, влияющим на эффективность функционирования CRM-систем, является тесное взаимодействие поставщика, консультанта и заказчика. Кроме того, должны соблюдаться следующие условия:

— поставленные задачи должны позволять измерять степень их решения;

— руководство компании должно быть настроено позитивно;

— задачи бизнеса должны определять функциональность системы;

— стандартные решения следует использовать где только можно;

— в конфигурирование интерфейса системы необходимо активно вовлекать пользователей;

— пользователей следует обучать;

— внедрять систему нужно поэтапно.

**Какие ошибки?**

Ключевым фактором эффективного внедрения несомненно является “человеческий”. Вообще, внедрение любой информационной системы предполагает изменение организации бизнеса и коррекцию корпоративной культуры. Если компания не готова к переходу на новый уровень ведения бизнеса, никакая система не поможет. “Зачастую система CRM рассматривается персоналом как фактор дополнительной нагрузки, которая никак не компенсируется, — отмечает Борис Щербаков. — К тому же продавцы, особенно в России, не любят делиться информацией по своим клиентам — ведь это в некотором роде их хлеб. Для преодоления этих факторов должна быть использована воля руководства компании, а также хорошо продуманная система мотивации, которая увязывала бы вознаграждение сотрудника с полнотой и достоверностью вводимой информации”.

По оценкам некоторых западных аналитиков, в двух случаях из трех внедрение CRM-систем терпит в той или иной форме неудачу, т. е. его эффективность оказывается ниже расчетной. Другие же (META Group ) указывают, что доля незавершенных проектов составляет не более 25%.

Ошибки внедрения на отечественных предприятиях , по словам Вакиля Галиулина , директора департамента систем управления предприятием компании Sterling Group , “оценить достаточно сложно, так как практически нет информации о внедрениях. Учитывая специфику CRM-систем можно предположить, что в первую очередь [фактором снижения риска является] понимание руководством компании необходимости внедрения, а также желание персонала”. По мнению Игоря Якобсона, главного эксперта компании “Компас”, основная сложность в оценке успешности внедрения системы кроется скорее в завышенных ожиданиях руководства. “Это все из серии, когда вы хотите видеть на своем столе пирог, покупаете для этого плиту, садитесь за стол и удивляетесь, почему нет пирога”.

Неудачи в области внедрения CRM сейчас широко обсуждаются в прессе США и Западной Европы, однако использование этих же аргументов в российском контексте выглядит курьезно. “В одном американском автомобильном холдинге внедрили полнофункциональную систему CRM, — рассказывает Павел Черкашин . — На основе данных о продажах она определила, что плохо продаются автомобили определенного цвета, после чего автоматически создала новую маркетинговую кампанию и рассчитала специальные цены на данные автомобили, чтобы стимулировать их продвижение. За счет маркетинговой кампании продажи этих автомобилей резко возросли, и эта же система направила в отдел производства увеличенный заказ на автомобили данного цвета. В результате руководство предприятия заметило проблему только когда завод уже красил большинство автомобилей в цвета, которые хуже всего продаются”.

Таким образом, основным вопросом, которым следует задаваться при рассмотрении необходимости и перспектив внедрения CRM-систем (как и любых других автоматизированных систем), остается экономическая целесообразность.