

Специалисты в области автоматизации и повышения эффективности бизнеса утверждают, что самыми востребованными среди компьютерных решений в настоящий момент являются CRM-системы. Действительно, ажиотаж, сопровождающий их появление на отечественном рынке ПО для корпоративных потребителей, сродни недавнему буму вокруг систем класса ERP. О CRM-системах и их идеологии написано немало, в том числе и в нашем издании (см. «Connect! Мир связи» № 2, 2002 г.). Мы решили вернуться к этой теме и получить сведения из первых рук. Поэтому по уже устоявшейся традиции участниками нашего круглого стола являются пользователи CRM. Однако интрига данного материала в том, что в качестве потребителей выступают компании (кроме одной), являющиеся либо системными интеграторами, либо производителями подобных решений. Согласитесь, нет мнения более ценного, чем то, которое высказывает эксперт, испытавший на себе и способный адекватно оценить все трудности внедрения и преимущества нового подхода в работе с клиентами. От дальнейших комментариев мы воздержимся, поскольку материал говорит сам за себя.

**В разговоре принимают участие:**

- Арих Антон**, руководитель PR-службы ROBIS
- Афанасьева Елена**, генеральный директор независимой консалтинговой компании «ИСКОН»
- Дорогов Юрий**, руководитель сектора внедрения ПО серии «Деловое досье» компании «АстроСофт»
- Кондратьев Антон**, менеджер по работе с клиентами Фронтстеп СНГ
- Кропотов Александр**, технический директор Департамента программных решений Prime Group
- Лилейна Алена**, вице-президент CRM-дивизиона Columbus IT Partner
- Медарев Андрей**, руководитель отдела по продвижению инновационных технологий корпорации «Парус»
- Павлов Андрей**, кандидат технических наук, генеральный директор ОАО «ФПК «Формула безопасности»
- Самохвалов Роман**, менеджер по развитию бизнеса Oracle СНГ
- Страхов Алексей**, коммерческий директор ЗАО «Телеком Дизайн» (Санкт-Петербург)
- Суворов Андрей**, коммерческий директор компании ComputerAge
- Шальнева Светлана**, заместитель директора управления маркетинга и развития бизнеса отделения системной интеграции компании «ЛАНИТ»
- Щербина Сергей**, директор по маркетингу «Город-Инфо»

Беседу провела Белова Ольга

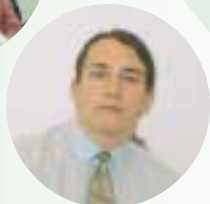




Дорогов  
Юрий



Афанасьева  
Елена



Арих  
Антон

— Существуют различные точки зрения на то, что понимать под CRM-системами. Как вы считаете, что это такое?

**Ю. Дорогов:** CRM (Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами) — это *концепция* новых отношений с клиентами. Главная идея *CRM-философии* — создание одновременно деловых и дружеских отношений между продавцом и покупателем. Мы все помним дни рождения друзей и знаем, что бы они хотели получить в подарок. Так же и продавец, исповедующий CRM-философию, предугадывает пожелания и потребности клиентов, предлагает клиенту для удовлетворения потребностей (иногда даже неосознанных) новые продукты и услуги. Собственно, идея CRM не нова. Продавцы уделяли внимание взаимоотношениям с клиентами, видимо, с того дня, когда появились два торговца одним товаром, то есть с момента возникновения конкуренции. Обострение или даже ужесточение конкуренции заставило компании использовать различные инструменты для систематизации работы с клиентами. Так появились базы данных клиентов в Excel и множество «самописных программ», созданных, как правило, сотрудниками компании для отдела продаж на Access. Вслед за этим в полном соответствии с законом «спрос рождает предложение» на рынке появилось специальное программное обеспечение, инструмент CRM-философии — CRM-системы. Надо подчеркнуть, что сами по себе эти программы не гарантируют успеха на рынке или удержания клиентов. CRM-системы — лишь инструменты, облегчающие выполнение задачи, но не решающие ее.

**А. Суворов:** В любой компании, занимающейся бизнесом, то есть предлагающей товары и услуги, существуют четко очерченный круг задач и вполне ощутимый для бюджета штат сотрудников, которые вовлечены в общение с клиентами для того, чтобы убедить их выбрать именно ваши товары и услуги. Таким образом, CRM — это совокупность взаимосвязанных между собой компонент, обеспечивающих решение всего спектра задач по взаимодействию всех сотрудников компании для удовлетворения запросов клиентов по предоставлению товаров и услуг.

**А. Кропотков:** CRM-система представляет собой инструмент, посредством которого организация контактирует с внешней средой. Поэтому задача таких систем — упорядочить взаимодействие, структурировать полученную информацию и помочь в выработке тактики и стратегии для достижения целей организации. Можно выделить следующие направления, на которых полезно использовать CRM-системы: поддержка процесса продаж товаров или услуг; взаимодействие с ERP-системой в области поддержки процессов поставки и сопровождения продуктов или услуг; сбор и анализ маркетинговой информации об интересах, потребностях и предпочтениях клиентов; планирование и контроль работы службы продаж.

**С. Щербина:** CRM — это не записная книжка и не электронный календарь, не просто база данных, где хранятся сведения о клиенте, а инструмент корпоративного управления в области продаж и маркетинга. CRM — это также интерфейс для клиента при работе с компанией. Правильно описанная и реализованная *концепция* CRM — это возможность для компании найти компромисс между устоявшимися и работающими процедурами и необходимостью их трансформации и совершенствования. CRM-система способна дисциплинировать персонал. Правильно спроектированная система должна обеспечивать более эффективное управление персоналом.

**С. Шальнева:** Думаю, что путаница с понятием «CRM-система» в России происходит из-за желания поставщиков программных решений придать модное звучание своим продуктам для более активного их продвижения на рынок. Понятие комплексной CRM-системы давно сложилось на Западе и подразумевает программное решение, которое автоматизирует бизнес-процессы продаж, маркетинга, обслуживания клиентов и позволяет провести анализ этой деятельности. Естественно, что под такое определение не подходит Call-центр, или система автома-

# ПРОБЛЕМА ВЫБОРА И ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ

КРУГЛЫЙ СТОЛ

**ПРОБЛЕМА  
ВЫБОРА И  
ВНЕДРЕНИЯ  
CRM-  
СИСТЕМЫ**

тизации продаж, или аналитическая система.

**Е. Афанасьева:** Наиболее логично понимать под CRM класс систем, предназначенных для автоматизации всего комплекса маркетинговых коммуникаций: взаимоотношений с клиентами — от первичных переговоров до заключения договора, его реализации и дальнейшего обслуживания, ведения маркетинговых кампаний и анализа их эффективности, внутреннего аудита маркетинга. Многие программные продукты, позиционируемые как CRM-системы, не пройдут столь строгий отбор, но это не основание для размывания критериев.

**А. Арих:** Каких бы толкований ни имела эта аббревиатура, суть CRM, по нашему мнению, всегда состоит в том, чтобы оптимизировать взаимоотношения с клиентами. Неважно, какие методы практикуют компании, рассчитывающие повысить отдачу от группы покупателей, — уве-

личивают ли штат, повышают ли квалификацию сотрудников отдела по работе с клиентами, используют ли градацию партнеров по запросам и т. д. Сущность CRM как *нового подхода к реализации взаимоотношений с клиентами* остается одной и той же: более быстро и продуктивно реагировать на запросы клиентов, сокращать убытки, проводить анализ эффективности работы персонала, более качественно контролировать текущие и предполагаемые сделки, вести детальную и точную историю взаимоотношений с компаниями.

**CRM-СИСТЕМА СПОСОБНА  
ДИСЦИПЛИНИРОВАТЬ  
ПЕРСОНАЛ.**

**Р. Самохвалов:** Вообще-то, само по себе понятие CRM значительно шире, чем просто «система». Даже сам перевод данного термина (управление взаимоотношениями с клиентами) означает, что CRM — это прежде всего процесс, а именно *процесс активного расширения знаний организации о клиентах* с целью использования этих знаний в конкурентной борьбе за счет более полного понимания и удовлетворения потребностей клиентов. Что касается CRM-систем, то их необходимость — скорее следствие такого подхода. По некоторым оценкам, от 50 до 80% информации о клиентах собирается в ходе тех этапов работы с ним, которые не порождают никаких транзак-

ций в бэк-офисной системе (финансовых или материальных). Это может быть предложение клиенту нового продукта в ходе маркетинговой кампании или запланированная продавцом встреча. Однако вся эта информация представляет несомненную ценность, и ее необходимо собирать и анализировать. Таким образом, CRM-система — это интегрированный программный комплекс, охватывающий все фронт-офисные аспекты работы с клиентом, например маркетинг, продажи и послепродажное обслуживание, позволяющий согласовывать и координировать деятельность соответствующих служб и оптимизировать используемые каналы взаимодействия в соответствии с реальной ценностью клиента для компании.

**А. Павлов:** CRM «в большом» — это *стратегия «отличительного» ведения бизнеса*, ставящая в центр всех усилий организации прибыльное привлечение и удержание клиентов на базе информационных технологий. CRM «в малом» — это программное обеспечение, позволяющее автоматизировать различные аспекты взаимодействия с клиентами подразделениям маркетинга, продаж и сервиса на основе автоматических процессов (в том числе и сбытовых) и единого «информационного пространства» организации (консолидации всей информации о каждом клиенте путем обмена данными с другими информационными системами).

**CRM в России**

Вопрос о том, актуальны ли CRM-системы для потребностей российских компаний, может быть сведен к двум другим.

1) Нужны ли они современной российской экономике?

2) Как соотносятся необходимость в CRM-системах и издержки на их внедрение?

15 лет назад, в условиях так называемого рынка продавца, на первый вопрос следовало бы однозначно ответить: «Нет». За исключением части внешнеэкономической деятельности государства.

Более традиционная для современного мира ситуация «рынка покупателя», восторжествовавшая и в нашей стране, поставила вопрос о маркетинговой ориентации управления компаниями. Главный ориентир не количество произведенного продукта, а правильность его проектирования, определения потенциального покупателя, средств взаимодействия с ним.

С возрастанием роли маркетинговой ориентации управления вопрос о полезности систем автоматизации маркетинга исчезает.

Конечно, можно и сегодня всю информацию о маркетинговой деятельности фиксировать на бумаге или в большом текстовом файле, а напоминания о необходимости направить коммерческие предложения или о том, что срок договора закончится через сутки, делать в виде узелков носового платка или развешивать на стенах, но это так же эффективно, как пытаться вести бухгалтерские расчеты с помощью арифмометра.

Кроме того, CRM-системы уже содержат в себе элементы встроенной методологии маркетинга, что частично может компенсировать реальным предприятиям их неполную адаптированность к маркетинговому подходу, нехватку опытных специалистов в этой сфере.

Здесь мы переходим к вопросу о том, как

соотносятся полезность CRM-систем и издержки на их внедрение.

Стоимость CRM-систем нередко ниже стоимости финансово-управленческих и производственных систем того же класса. Затраты на внедрение, как показывает опыт, еще ниже.

CRM-системы — продукт для достаточно широкого круга компаний. Потенциальными потребителями его являются не только крупные и заметные средние предприятия (хотя и этот рынок достаточно велик), но и нижняя часть среднего рынка (low middle market) и даже относительно небольшие компании.

Ответом на реальную потребность стало появление на российском рынке CRM-систем: Clientele, Siebel (Enterprise Edition и Mid Market Edition), Oracle CRM, CRM-модуля SAP, CRM-модуля Navision Axapta и др.

Елена Афанасьева, «ИСКОН»

— *Актуально ли подобное решение для нужд российских компаний?*

**А. Кондратьев:** Решение, безусловно, актуальное, ибо четкая формализация бизнес-процедур необходима даже для самого малого бизнеса. Вопрос заключается лишь в выборе системы, максимально подходящей для каждого конкретного предприятия.

**Ю. Дорогов:** В настоящее время — да. Рынок товаров и услуг в России стал насыщенным, конкуренция идет в основном в качестве обслуживания через учет индивидуальных запросов клиентов.

**А. Суворов:** Как только у компании появляется большее количество клиентов, чем менеджеров, которые с ними работают, актуальность решения становится осязаемой. Когда продажи начинают падать или перестают расти при бурной деятельности трудового коллектива, а расходы начинают сближение с доходами — вот тогда CRM-система на самом деле становится необходимой. Учитывая только наш практический опыт, в России появляется достаточное количество компаний, которые действительно нуждаются, по их словам, в такой системе.

**Р. Самохвалов:** CRM в России и СНГ уже сегодня уверенно набирает обороты. Достаточно проанализировать IT и отраслевую прессу за последний год, чтобы понять, что сейчас происходит лавинообразный рост интереса к таким решениям. Эту тенденцию подтверждает большое количество обращений клиентов в московское представительство Oracle за информацией по данным приложениям, и большинство из них не просто праздный интерес, с некоторыми компаниями мы уже серьезно работаем.

Уникальность российского бизнеса, вера в какой-то особый путь — все это несерьезно. Мы такие же люди, как весь остальной цивилизованный мир, и если мы хотим интегрироваться в мировую экономику и эффективно конкурировать на международных рынках, нам придется внедрять передовые технологии управления, в том числе CRM. Другое дело, что российская экономическая система находится на стадии становления, и реальная конкурентная среда сформировалась пока только в от-

**НАИБОЛЬШИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ CRM ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.**

дельных отраслях. Кроме того, во многих российских компаниях, которые, может, и хотели бы внедрять CRM, решены далеко не все внутренние проблемы, а зачастую элементарные технологии. Однако мы уверены, что все это временные трудности.

**С. Шальнева:** Российские компании ничуть не менее заинтересованы в получении прибыли, чем их западные коллеги. Там, где за счет продумывания и воплощения стратегии, направленной на клиента, можно извлечь дополнительные конкурентные преимущества, востребовано CRM-решение или его элементы. Интерес к CRM наблюдается в тех отраслях, где высока конкуренция, где важно быстро фиксировать изменения рынка и оперативно реагировать на них, где повышение эффективности деятельности продавцов значительно улучшает показатели продаж. Это такие индустрии, как финансы, телекоммуникации, hi-tech, торговый бизнес, дистрибуция, фармацевтика и др.

**А. Страхов:** Сегодня для многих российских компаний все большее значение приобретает не завоевание новых рынков, а удержание уже существующих клиентов. Внедрение CRM-решений может стать одним из путей решения этого вопроса. При возрастающем количестве предложений на рынке большинства отраслей конкуренция происходит на уровне сервиса. В таких условиях CRM-системы становятся эффективной и действенной поддержкой бизнеса посредством компьютерных технологий. Построение персонализированных взаимоотношений с клиентами теоретически возможно и без привлечения дополнительных средств. Однако наибольший эффект от внедрения CRM позволяет получить построение бизнес-процессов на базе соответствующих технологий, например Call Center или Интернет-порталов.

**А. Арих:** Безусловно. Россия становится все ближе к западному вариан-

ту экономического развития. Результаты многих исследований показывают, что большую и надежную часть прибыли приносят именно текущие customer-отношения. Вывод прост: сохранить прежнего клиента значительно разумнее и выгоднее, чем рассчитывать на приобретение, как в известной русской пословице, «новых двух». Ответ на вопрос «Как?», по нашему мнению, и дают CRM-решения.

**А. Лилейна:** Все зависит от отрасли и уровня конкуренции. Для многих российских компаний еще актуальна конкуренция на уровне цены или/и качества продукта, но есть отрасли, где становится актуальной конкуренция на уровне сервиса. Именно для таких компаний и необходимо CRM-решение, с помощью которого компания может выиграть в конкурентной борьбе за клиента, предоставив ему лучшее и быстрое обслуживание, более полный набор услуг, став ближе к клиенту благодаря накопленной о нем информации.

— *Что побудило вас начать работу по внедрению CRM-системы на вашем предприятии?*

**А. Кондратьев:** Во-первых, наша компания предлагает на рынке свое решение. В первую очередь мы внедрились CRM-систему у себя в компании и активно используем ее в своей повседневной работе. Это произошло, потому что возникла необходимость получить инструмент, максимально помогающий работникам коммерческих служб следовать четким, заранее определенным бизнес-процедурам. Внедрение и использование собственного продукта внутри компании дают нам уникальную возможность встать на позицию клиента и существенно улучшить качество наших решений.

**А. Суворов:** Четыре причины: 1) нам действительно нужна была такая система для повышения эффективности работы наших сотрудников с заказчиками; 2) проведенный нашей компанией анализ показал, что такая система востребована на рынке, а значит, может быть одним из направлений нашего бизнеса; 3) наличие опыта и квалифицированной команды по развертыванию системы, включая бизнес-консалтинг;

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ПРОБЛЕМА  
ВЫБОРА И  
ВНЕДРЕНИЯ  
CRM-  
СИСТЕМЫ

4) появление готового локализованного решения, подкрепленного методологией внедрения и опытом мирового использования.

**А. Медарев:** Цель была одна — повысить эффективность работы с клиентами. Их у нас немало — 18300 по всей России и СНГ. С ними взаимодействуют 33 региональных отделения и более 220 сертифицированных дилеров. И, конечно, необходимо, чтобы они обеспечивали одинаково высокие корпоративные стандарты обслуживания. Кроме того, не стоит забывать о том, что экономическое ПО, разрабатываемое корпорацией, требует постоянного сопровождения. Недопустимо, чтобы реакция на запросы клиентов запаздывала на 2—3 дня. Теперь вся история взаимоотношений с клиентом фиксируется в единой базе данных. В нашей компании наиболее важные вопросы клиента решаются в течение 2—3 часов, а VIP-клиентов — в течение получаса.

**А. Арих:** Причин было несколько. Во-первых, в связи с постоянным развитием мы все больше нуждались в IT-продукте, который мог бы решить существовавшие затруднения: избавить от несистематизированного и уже устаревшего подхода к хранению данных, обеспечить точную регистрацию клиентских запросов и контактов, оптимизировать схему построения продуктивного сотрудничества в режиме on-line. Во-вторых, нам стало ясно, что без решения проблем, которые сегодня кажутся многим малозначительными, поступательное развитие в будущем невозможно. Достаточно представить, что число клиентов компании через несколько лет вырастет втрое, и становится ясно, что обойтись средствами, достаточными

для прежнего варианта ведения дел, будет уже невозможно.

**А. Павлов:** Все успешные компании в нашей области систем инженерного жизнеобеспечения зданий и промышленных сооружений росли быстро, обслуживая строительный бум, в основном экстенсивно — наращивая клиентскую базу. За 10 лет наша компания добавила к этому полноту ассортимента и территориальное присутствие в «генерал-губернаторских» городах. Добыть «желтую майку» лидера среди первой пятерки генеральных подрядчиков инженерных систем мы можем за счет отличительности в области качества и CRM-стратегии ведения бизнеса, то есть глубоко личностного подхода к каждому клиенту. Сделать это в полутысячной географически распределенной организации с многомиллионными оборотами и парой тысяч заказчиков можно только на основе «сквозного» применения информационных технологий, используя как «ледокол» изменений CRM-систему, средства управления проектами и исполнительской дисциплины на ее основе.

**А. Лилейна:** Бизнес и успех компании зависят от успешного и тесного взаимодействия с каждым конкретным клиентом. От того, насколько быстрое и качественное обслуживание мы можем предоставить клиентам, насколько персональные предложения мы можем им сделать и насколько многоуровневый сервис можем предложить, зависит успех компании. Чтобы реализовать эти потребности, мы занялись внедрением CRM-решения у себя в офисе. В настоящий момент им охвачены отделы маркетинга, продаж и поддержки.

— *Как быть с «человеческим фактором» при принятии решения о внедрении такой системы?*

**А. Медарев:** Именно с «человеческим фактором» и должна «сопргаться» система, оставаясь самостоятельной и даже самодостаточной, если хотите. Потому что приемы и методы каждого работника всегда при нем. Доведись ему уволиться, уйти в отпуск или заболеть — и заменить это «персональное умение» уже некому. Так было и у нас до внедрения CRM-системы. Теперь же не че-

ловек, а система хранит и выдает всю информацию о клиенте. Она «вводит в курс дела» менеджера любого уровня. Конечно, система полностью не заменит «живую» работу с клиентом. Но она является эффективным инструментом, и при грамотном использовании есть гарантия, что в случае завтрашнего увольнения (или болезни) всего отдела в компании не будет коллапса, а клиенты даже не заметят происшедших перемен.

**А. Кондратьев:** Каждый менеджер имеет свою схему работы. Цель внедрения системы — повысить эффективность работы менеджера, дать ему в руки более мощный инструмент, с помощью которого он сможет в первую очередь повысить отдачу от своего труда. «Человеческий фактор» уходит, как только менеджер начинает понимать, что с помощью этой системы он сможет трудиться производительнее.

**А. Суворов:** Конечно, в планы удачливого менеджера вряд ли входит раздача остальным сотрудникам листов блокнота, в котором записаны контакты и секреты общения с его «золотыми тельцами». Но система внедряется, для того чтобы иметь общую картину работы с клиентами на уровне компании. Поэтому интерес должен исходить прежде всего от руководства компании или руководства отделов продаж. Тем не менее даже лидерам продаж в компании внедрение CRM-системы позволит разгрузить свою «оперативную» память и иметь под рукой аналитическую картину своей работы. Аналитика должна при этом обязательно отражать финансовые показатели.

**А. Кропотов:** Проблемы «человеческого фактора» заключаются не в том, что хороший менеджер имеет собственную схему работы с клиентами, а в том, что он может искусственно делать непрозрачной работу с наиболее перспективными клиентами. В этом случае клиент ориентируется на менеджера, а не на организацию. Нередки случаи, когда менеджеры по продажам, переходя в другую организацию, переводят и часть клиентской базы. Причины такой проблемы лежат в сфере трудовых отношений, системы мотивации и т. д. CRM не предназначена для тотального контроля за менеджерами, но в некотором смысле способна вы-

полнять контролирующие функции. С этой точки зрения внедрение CRM может натолкнуться на скрытое противодействие наиболее успешных менеджеров по продажам. Следует понимать, что система поддержки работы с клиентами — это инструмент, который может использоваться как эффективно, так и неэффективно. Соответственно внедрение CRM на предприятии должно включать в себя и комплекс организационных мероприятий.

**С. Щербина:** Любая инновация влечет за собой определенное сопротивление со стороны сотрудников (так называемый эффект организационной инерции). Способы преодоления подобного сопротивления всегда были в центре внимания управленцев и консультантов и описаны в литературе. Разработаны определенные технологии, ключевыми элементами которых является осознанная заинтересованность высшего руководства компании, формальные и неформальные методы стимулирования сотрудников в переходный период, готовность реализовать программу изменений, обратная связь и пр. С технологической точки зрения современные CRM-системы могут быть подстроены не только под бизнес-схемы компании в целом, но и в определенных пределах, не противоречащих общекорпоративным, под методы и приемы работы отдельных сотрудников.

**С. Шальнева:** Чтобы CRM-система стала приносить пользу, безус-

ловно, она должна быть полностью воспринята пользователями — менеджерами, продавцами, операторами сервисного центра и т. д. Обычно работа с клиентом соответствует неким корпоративным правилам, общим для всех менеджеров (например, все мы слышим одно и то же вежливое приветствие от оператора на телефоне), хотя действительно каждый менеджер может использовать свои собственные приемы, но в рамках корпоративного стандарта. Кстати, правила ведения учета клиентов чаще всего определяются руководством компании, а их выполнение является прямой обязанностью менеджеров. Задача специалистов по внедрению CRM-системы — соблюдение баланса между жестким выполнением корпоративных правил и предоставлением менеджерам удобных инструментов реализации их собственных приемов в работе с клиентом. Естественно, сама CRM-система для этого должна быть гибко настраиваемой и адаптируемой — дружелюбной для пользователей.

**А. Арих:** Прежде чем принять решение о внедрении, мы учли все нюансы. Конечно, одним из основных вариантов был сбой и ухудшение налаженной цепочки поставок. Серьезным препятствием, кроме того, оказались невозможность обеспечить оперативный отклик на все клиентские обращения и временное снижение прибыльности производства. Однако решение было найде-

но. Благодаря особенностям системы нам удалось сократить как временные, так и материальные затраты. Аналогия со стандартными офисными приложениями, а также интеграция с Microsoft Excel и Microsoft Word дали нам возможность не планировать курсов и образовательных семинаров. Трудно поверить, но лучшим вариантом научиться правильно и продуктивно использовать систему оказалась практика. Разумеется, мы постоянно обращались за консультацией к представителям компании-интегратора. Для более регламентированного выполнения операции был выделен сотрудник, отвечавший за решение самых важных технических вопросов. Через некоторое время мы пришли к тому, что не система развивала нас, а мы — систему. Исходя из этого можно утверждать, что очень большое значение имеет выбор решения.

Нам кажется, что на успех мероприятия также серьезно повлияли продуманность и глубокий анализ как существующей ситуации, так и точно определенных результатов: мы хорошо знали, что имеем и чего хотим.

**А. Павлов:** На начальном этапе внедрения, действительно, приходилось часто сталкиваться с недовольством менеджеров, которое *по форме* сводится к непривычности «несвоих» средств учета и анализа работы с клиентами («перемены любят только мокрые дети»), а *по сути* часто кроется в нежелании отчуждения

#### Оценка эффективности внедрения от Oracle

В целом, формально получить точное значение возврата инвестиций (ROI) от внедрения CRM-системы, да и вообще любых корпоративных приложений, довольно сложно. По сути, для этого необходимо взять конкретную компанию и дать точный прогноз ее развития по двум сценариям — если будет проведено внедрение и если такового не случится. Это весьма нетривиальная задача, к тому же на практике всегда реализуется только один из названных сценариев. Двух одинаковых компаний, пригодных для «экспериментального» сравнения, к сожалению, не бывает. Тем не менее у Oracle существуют методика оценки экономической эффективности внедрения CRM-приложений. Она основана на выделении ключевых показателей эффективности и прогнозировании их изменения во времени по мере внедрения компонентов системы. Данные показатели обычно группируются по бизнес-процессам или подсистемам CRM. Например, при внедрении модуля управ-

ления маркетингом мы прогнозируем динамику таких показателей, как процент отклика потенциальных клиентов, время, затрачиваемое на планирование и проведение кампании, маркетинговые расходы, количество «сгенерированных» компанией потенциальных сделок и т. д. При внедрении модуля управления продажами анализируются возможное изменение объема продаж, процента заключенных сделок от общего количества возможностей, длительность цикла продаж и другие показатели. Если говорить о сервисных приложениях, то мы рассматриваем среднее время решения проблемы, стоимость сервисных ресурсов, удовлетворенность клиентов (индекс, рассчитываемый по специальной методике). При внедрении операторского центра ключевыми являются показатели средней длительности звонка, процент продуктивных звонков, загрузка агентов и т. п. Затем ожидаемые изменения показателей преобразуются в денежную форму с

учетом специфики конкретного предприятия (маркетинговый бюджет, уровень зарплат персонала, средний размер сделки и т. д.) и консолидируются. В конечном итоге на временной шкале вырисовывается картина денежных потоков, связанных с затратами на покупку, внедрение CRM-системы, с одной стороны, и с ожидаемым положительным эффектом — с другой, на основании чего выводится оценка проекта с точки зрения дисконтированного дохода (NPV), нормы возврата инвестиций (ROI) и срока его окупаемости.

Закономерный вопрос — откуда берутся прогнозы улучшений тех или иных показателей? Здесь мы полагаемся на имеющийся опыт внедрений Oracle CRM по всему миру, где такие оценки уже сделаны, а также на мнение промышленных аналитиков (Gartner Group, META Group и др.) — естественно, с поправкой на специфику конкретной компании, с которой мы работаем.

Роман Самохвалов, Oracle СНГ

КРУГЛЫЙ СТОЛ

**ПРОБЛЕМА  
ВЫБОРА И  
ВНЕДРЕНИЯ  
CRM-  
СИСТЕМЫ**

клиентских данных, которые они считают личными активами («гарантией» неприкосновенности). Неотъемлемой частью серьезного проекта внедрения являются тщательное изучение инструментов менеджеров и интеграция в CRM всего полезного. Основной проблемой всегда является первичное восприятие CRM не как помощника в работе (которой система является «генетически»), а как инструмента контроля (что, к сожалению, «провоцируется» запросами менеджмента). Не очень успешные продавцы противятся еще и «прозрачности» сбытового процесса (равно как и самому факту появления сбытовых регламентов), оправдывая это тем, что считают продажи «творчеством». Я же, как и большинство квалифицированных продавцов, считаю, что продажи — это 90% профессионализма, 9% творчества и 1% везения. Именно «прозрачность» сбытового процесса позволяет руководителю вовремя поправить своего подчиненного и подсказать ему, как избежать ошибок и добиться успеха в сделке.

**А. Лилейна:** Да, каждый хороший менеджер имеет собственную схему работы, но только совместный подход (объединяющий все лучшее, что было накоплено в компании и за ее пределами) и структурированные процедуры взаимодействия с клиентами обеспечивают качество, оперативность и независимость от «человеческого фактора».

— *С какими трудностями вы столкнулись при выполнении работ по внедрению CRM-системы?*

**А. Суворов:** Не скажу, что трудности носили специфический характер. Наоборот, поскольку мотивация заказчиков при внедрении CRM-сис-

темы достаточно серьезная, то «историческая» проблема убеждения в необходимости такой системы не является критичной. Высвобождающаяся от «прений сторон» энергия уходит на более четкую работу единой команды. В качестве практического вопроса, который всегда требует проработки и является трудоемким, хотелось бы отметить проблемы интеграции CRM-системы с другими компонентами информационной инфраструктуры заказчиков.

**С. Щербина:** Одна из наиболее острых проблем — недостаточность поддержки проекта со стороны руководителей компании как на высшем, так и на среднем уровне. Это ведет к сложностям во время проектирования системы и на этапах ее внедрения и эксплуатации. Выход — объяснение выгоды использования CRM для каждого подразделения компании, каждого сотрудника.

**С. Шальнева:** Главные трудности работ по внедрению лежат в сфере организационных задач; например, представления руководителей разных подразделений о том, как должна выглядеть система, могут сильно отличаться, и разрешение этих разногласий часто занимает существенную долю времени в проекте. Поэтому перед началом проекта очень важно сформулировать цели внедрения системы и ключевые требования к ней.

**А. Страх:** Программные продукты CRM, биллинга и других производств крупных компаний зачастую не обладают средствами интеграции друг с другом, что обусловлено отсутствием достаточно функциональных стандартизированных интерфейсов. Как следствие, работы по интеграции должны производиться либо самим заказчиком, либо с привлечением компаний-производителей, либо с помощью компаний-интеграторов. По оценкам META Group, затраты на интеграцию CRM-системы составляют в среднем 60% стоимости проекта. И даже если результат в той или иной степени достигнут, обновление версии любого из компонентов неизбежно потребует перенастройки интерфейсов со всеми остальными. Когда таких составляющих много, это превращается в непрерывный процесс внесения исправлений.

**А. Арих:** Преимущественно с тем, что включение в общий бизнес-инструментарий нового элемента ненадолго изменило привычную стратегию действий. Несмотря на это, мы уверены в том, что нам удалось избежать значительно большего числа осложнений: длительного обучения персонала, многомесячного привыкания к работе с системой, утомительного ожидания очевидных результатов. Благодаря передовым технологиям, примененным в выбранном нами решении, мы сумели значительно сократить адаптационный период и значительно снизить возможные при внедрении любой серьезной системы потери.

**А. Павлов:** Помимо перечисленных нами выше, в общем-то, понятных, человеческих проблем имеет место и другое: отношение к «закрытости» информации — внутренней и внешней. Внутри организации пришлось бороться с «эгоизмом» подразделений, например: «они нам должны дать все данные, а мы им только те, что считаем возможным».

**НЕ ВАЖНО, КТО ТЫ ...  
ВАЖНО «БЕЖАТЬ»  
К КЛИЕНТУ КАЖДЫЙ ДЕНЬ.**

Другая «реакционная» позиция (не продающих подразделений) сводилась к «как бы чего не вышло» — сейчас данные не консолидированы и «враги» их никак (правда, и организация тоже) не узнают. Обе проблемы удалось преодолеть обсуждением именно выгод от изменений, ориентированных на клиента, которые в итоге и перевесили опасения (кстати, весьма надуманные и в целом не оправдавшиеся).

Не важно, кто ты — «догоняющий» или «убегающий» конкурент, важно «бежать» к клиенту каждый день.

**А. Лилейна:** Кроме описанных выше проблем мы столкнулись с разрозненной информацией о клиентах, которая хранилась у каждого менеджера отдельно. Для внедрения CRM-системы необходимо было собрать и консолидировать всю информацию о клиентах. В результате сейчас взаимодействие с клиентом не зависит от конкретного менеджера, любой сотрудник может войти в

систему и получить полную информацию о прошлых и запланированных действиях с клиентом, его предпочтениях и т. п.

**А. Медарев:** Были проблемы с самим описанием всех бизнес-процессов, связанных с обслуживанием и сопровождением клиента. Начали с того, что описывали и записывали на бумажках те данные, что были необходимы для наполнения системы. Некоторым вообще не нравилась эта «бумажная» работа. Зато энтузиасты сидели и после работы заносили необходимые данные в систему. Были и чисто технические проблемы, например, при создании единых баз данных. Но все это уже в прошлом. Система работает нормально, мы довольны.

— *Требуется ли для успешного внедрения CRM-системы формализация бизнес-процессов предприятия, как при внедрении системы класса ERP?*

**А. Суворов:** Формализация необходима. Однако процесс формализации может проходить и без участия IT-компании. Последняя для успешного внедрения обязательно должна провести анализ решаемых задач и существующих систем, чтобы определить архитектуру общего решения и рекомендовать оптимальную модель внедрения. CRM-система — это универсальный инструмент. Для того чтобы внедрение было успешным, инструменту нужны опытный постановщик и грамотный настройщик. В каждом конкретном проекте эти роли могут выполнять разные стороны.

**А. Кропотов:** В отличие от системы класса ERP CRM-системы не требуют столь жесткой регламентации бизнес-процессов. Точнее формализация бизнес-процессов в рамках CRM возможна, но не обязательна. Ее уровень определяется задачами, которые предполагается решить с помощью CRM-системы. С точки зрения сбора, хранения и предоставления информации о клиенте, его предпочтениях, истории контактов и т. д. формализация не столь необходима. Более важна возможность оперативного просмотра данных в удобном для восприятия виде. Анализ состоявшихся контактов с клиентом, а также произведенных транзакций (размещенных заказов, оказанных

услуг) требует скорее удобного и производительного инструмента анализа данных и выявления закономерностей, нежели средств организации рабочего процесса.

**С. Щербина:** Такая процедура необходима не только для внедрения CRM- или ERP-системы, но и для функционирования организации, вообще не оснащенной компьютерной техникой (если, конечно, таковые существуют). Если бизнес-процессы, организационная структура и пр. не формализованы хотя бы частично, то ими вряд ли возможно управлять.

**А. Медарев:** Формализация неизбежна в любом случае. Есть три пути внедрения CRM-решений: 1) взять чей-то шаблон (например, аналогичного предприятия) и работать по нему; 2) описать процессы «как есть» и «наложить» на них CRM-решения, используя готовое ПО; 3) получить консультации бизнес-аналитиков и описать процессы в системе, учитывая свой опыт «как есть», стремясь к тому, «как надо». Каждая компания выбирает собственный, оптимальный для себя путь.

**А. Арих:** Это зависит от класса системы. В большинстве случаев CRM-решения в той или иной степени похожи на ERP: вместо того чтобы настраивать систему на работу по выбранной и привычной схеме, приходится, наоборот, ориентироваться на нее. В таком случае, как вы понимаете, не только неизбежен простой, но и возможен крах предприятия. Зачастую приходится буквально рушить то, что накоплено годами. А создавать все заново — очень сложный, трудоемкий и экономически разорительный процесс.

Именно поэтому нам показалось важным найти среди спектра предлагаемых различными компаниями систем именно ту, которая представляла бы более современный класс управленческих решений. Сегодня уже можно утверждать, что на рынке есть продукты, позволяющие не только настраивать бизнес-логику, но и адаптировать приоритетные задачи системы к изменениям в бизнес-процессах компании. С учетом задач каждого из проектов по внедрению CRM-решения это и является наиболее важным — не навязыв-

#### Советы по внедрению CRM-системы

Внедрение CRM-решения сопряжено с работами по интеграции различных систем. При самостоятельном проведении работ по интеграции оператор неизбежно столкнется с отсутствием у него специалистов знаний новых продуктов, что значительно увеличивает (в 3—4 раза) затраты времени. Кроме того, возникает потребность в создании собственного штата инженеров-разработчиков и необходимой инфраструктуры с ее дальнейшим финансовым поддержанием. В этом случае следует также учитывать и потребность построения тест-зоны, привлечения дополнительного оборудования и программного обеспечения для проведения отладочных работ, внесения корректировок и доработок.

Работа с западным производителем сопряжена со значительными финансовыми затратами. Высокая стоимость процесса внедрения обусловлена приездами зарубежных специалистов компании-поставщика, стоимостью неизбежной локализации системы в силу почасовой оплаты работы зарубежных программистов поставщика. Ощутимыми для оператора станут не только начальная стоимость интеграции систем, но и затраты, необходимые на поддержание их работоспособности. Дополнительных финансовых ресурсов потребует и процесс развития новых услуг с вовлечением специалистов производителя. Из-за географической удаленности технических центров производитель не имеет возможности оперативно реагировать на запросы оператора. Следует учитывать и нередко встречающийся низкий приоритет этих запросов для производителя.

Привлечение к работе российской компании-интегратора позволяет привести показатель соотношения цена/качество/сроки к приемлемой для оператора величине. Наличие наработок и опыта плюс близкое к заказчику географическое расположение позволяют сократить инвестиции на проведение и дальнейшее сопровождение работ по интеграции, а также написанию прикладных программных продуктов по развитию функциональности системы и предоставлению на базе внедренной системы новых услуг. Следует отметить, что ПО имеет открытые программные интерфейсы, что позволяет клиенту выполнять часть работ самостоятельно и практически не зависеть от компании-интегратора.

*Алексей Страхов, «Телеком Дизайн»*

вать новую, незнакомую схему продвижения бизнеса, а адаптироваться к существующей и применить в ее максимально полной оптимизации весь арсенал средств IT-решения.

**Р. Самохвалов:** Обязательно. Фронт-офисные бизнес-процессы в этом смысле ничем не отличаются от бэк-офисных, и если их должным образом не формализовать, то придется автоматизировать хаос, а это ничем хорошим никогда не заканчивалось.



КРУГЛЫЙ СТОЛ

**ПРОБЛЕМА  
ВЫБОРА И  
ВНЕДРЕНИЯ  
CRM-  
СИСТЕМЫ**

Впрочем, в CRM есть одна особенность. Дело в том, что фронт-офисные бизнес-процессы жестко не регулируются, нет никаких ограничений и требований со стороны фискальных и других государственных органов. Более того, многие потенциальные клиенты, покупая CRM-систему, хотят приобрести еще и реализованный в ней передовой опыт западных компаний в области продаж, маркетинга или сервиса. Все это делает возможным внедрение более-менее стандартной функциональности CRM с существенно меньшими временными и финансовыми затратами.

**А. Павлов:** Формализация процессов продаж является необходимым условием, иначе CRM будет не «технобазисом» бизнеса, а еще одной базой данных и инвестирование средств не будет оправдано. Глубина формализации бизнес-процессов зависит и от специфики бизнеса предприятия. Однако в любом случае «правила поведения» в отделе продаж должны усовершенствоваться.

**А. Лилейна:** Внедрение CRM — это процесс реализации не просто системы, а новой концепции взаимоотношений с клиентами, в которой на первое место ставятся клиенты и их потребности. Следовательно, для этого нужно пересмотреть и при необходимости формализовать бизнес-процессы взаимодействия с ними. Только после того как каждый сотрудник компании до конца осознает суть концепции и свое место в ней, можно приступать к внедрению автоматизированной системы CRM.

— Можете ли вы оценить эффективность внедрения CRM-системы (возрастание числа клиентов, степени лояльности, оборота компании)?

**А. Кондратьев:** Сокращение цикла продаж, увеличение количества клиентов на одного менеджера, упрощение работы с партнерами и как результат — повышение оборотов.

**А. Суворов:** Общая оценка эффективности внедрения CRM-системы не дает объективной картины эффективности данного решения в том или ином проекте. В зависимости от состояния бизнеса в компании и стратегического плана развития, который может быть направлен на проникновение на рынок или оптимизацию внутренних операций, CRM-система может приносить разную прямую и косвенную выгоду в цифрах для конкретного заказчика. За полгода использования CRM-системы оборот нашей компании увеличился на 20%. При этом все сотрудники, от руководителей до менеджеров, получили простой и наглядный инструмент для определения эффективности своей деятельности и ценности каждого заказчика, с которым мы работаем.

**С. Щербина:** Мы выполняем такую оценку для наших клиентов на этапе обследования и проектирования системы. На начальных этапах основные выгоды отмечаются в сфере повышения производительности труда персонала и качества обслуживания клиентов в результате быстрого доступа к информации о клиенте, продукте и пр. На последующих этапах достигается оптимизация управленческих про-

цессов за счет единой системы отчетности, планирования рабочего времени, повышения лояльности клиентов, оперативности реагирования, точности предложения, анализа накопленной информации. «Самообслуживание» клиентов, т. е. самостоятельный доступ к системе, также повышает их лояльность. Очень хорошие результаты дают решения, направленные на повышение качества.

**С. Шальнева:** Для чего вообще компании внедряют CRM-систему да и любую информационную систему? В конечном итоге — для увеличения прибыли, а уж за счет чего это будет достигнуто, продумывается при выработке CRM-стратегии и формулируется в виде целей и задач проекта. Российская специфика такова, что чаще всего эффект достигается в результате тривиального упорядочивания взаимодействия с клиентами и принятия единых стандартов при учете информации. Ликвидация потерь клиентов за счет ведения единой базы контактов для финансовых организаций может дать очень весомые результаты. Вообще, автоматизация простых, но трудоемких задач (от формирования счетов и предложений-спецификаций до проведения маркетинговых рассылок выборки из клиентской базы) может значительно повысить эффективность работы менеджеров. Хотя бы за счет того, что они могут «отрабаты-

**Как не надо внедрять CRM-систему**

Правильная организация внедрения и использования системы автоматизации вообще и CRM-системы в частности — отдельная достаточно глобальная тема.

В качестве первого приближения можно было бы порекомендовать несколько основополагающих правил.

1. Необходимо четко понимать, чего вы хотите. Если вам нужна всего лишь электронная записная книжка — купите ее и не переплачивайте за полнофункциональную CRM-систему.

2. Если у вас есть сомнения в хорошем знании рынка CRM-систем, обратитесь к независимой консалтинговой компании, которая поможет сформулировать критерии выбора системы и провести реальный тендер.

3. Если вы все же купили CRM-систему — не ограничивайтесь ее употреблением только для фиксации адресов клиентов. Шурпы можно использовать как гвозди, но это не лучшее, что с ними можно сделать.

4. Не думайте, что установив программу себе на компьютеры, вы ее уже

внедрили, — большая часть работы еще впереди.

5. Уточняя описание маркетинговых процедур в CRM-системе, не впадайте ни в одну из двух крайностей: а) не стремитесь описать все те запутанные и не всегда эффективные процедуры, которые практикуются в вашей компании в сфере маркетинга, без изменений — их полезно оптимизировать по ходу внедрения; б) не пытайтесь настраивать CRM-систему по свежему переводу американского или даже российского учебника маркетинга — вскоре вы выясните, что они сложно соотносятся с реальностью вообще, а хуже всего — с реальной практикой вашей компании.

6. Не надейтесь, что хорошо настроенная CRM-система сможет заменить хорошо организованную маркетинговую кампанию. Система поможет вам провести ее более эффективно, а также извлечь из нее уроки на будущее.

Елена Афанасьева, «ИСКОН»

вать» больше клиентов или в освободившееся время переключаться на креативные и продуктивные задачи.

**А. Павлов:** Наши расчеты по методу «пирамид доходности» показывают, что CRM-подход уже по итогам тестовой фазы оправдывает вложенные усилия:

- на 68% повысился удельный оборот главной клиентской группы и на 71% — удельная валовая маржа;
- растет доходность за счет «перетока» оборота и маржи (в долевым отношении) из малых и средних групп в крупные и VIP;
- менеджеры больше времени уделяют крупным клиентам, что повышает результативность ведения сделок на 12% и снижает количество рекламаций.

Вследствии краткости периода оценки, мы пока не располагаем всей полнотой количественных данных для сопоставления (многие параметры «бизнес-навигатора» подразделений раньше просто невозможно было измерить), но на основе экспертных оценок можно с уверенностью утверждать, что: возросла скорость реакции на запросы клиентов; существенно упростилось управление продажами и внедрением; составление отчетов по доходам менеджера (и сводных данных по подразделению) в формате «план—факт—прогноз» из «пятничного кошмара» превратилось в необременительное и даже увлекательное занятие; и, наконец, узнав о появившихся возможностях, к нам стали приходить новые перспективные сотрудники и возвращаться лучшие из ушедших.

**А. Медарев:** Для каждой отдельно взятой компании результаты будут «индивидуальными». Приведу цифры по нашей компании за первый год эксплуатации CRM:

- на 20—25% повысилась эффективность маркетинговых каналов;
- на 15—20% увеличился объем продаж;
- доля лояльных клиентов возросла до 84%.

— *Какие вы могли бы дать рекомендации и предостережения тем, кто планирует заняться внедрением CRM-системы на своем предприятии?*

**А. Кондратьев:** Самая распространенная ошибка — попытка внедрить CRM без реализации соответствующих организационных изменений. НЕ ДЕЛАЙТЕ ЭТОГО!!!

**А. Суворов:** Совет дня. Статистика свидетельствует, что CRM-системы нужны 80% заказчиков. Не верьте статистике, доверяйте только состоянию своего бизнеса. Если, прочитав этот материал, вы узнали себя, то, возможно, в ближайшем будущем вы начнете анализ существующих CRM-систем. Еще один совет — выбирайте простую, масштабируемую систему, которую вам могут внедрить за небольшой срок. Опирайтесь на проверенные решения и компании, способные обеспечить поддержку в течение всего жизненного цикла системы.

**С. Щербина:** Не ждать чудес, четко планировать процесс и действовать поэтапно, особое внимание уделять проектированию системы и выбору технологической платформы.

**С. Шальнева:** Рекомендации очень просты: нужно следовать классическому принципу «Зачем? Что? Как?», то есть сначала определить, зачем нужна CRM-система предприятию, потом сформулировать те задачи, которая она должна решать, и уже после этого выбирать саму систему (или системы) и ее поставщика. Естественно, что процесс этот может быть итерационным, цели и задачи могут уточняться, но сама схема меняться не должна.

При выборе программного продукта и его поставщика нужно учитывать множество факторов, которые могут стать теми подводными камнями, о которые разбиваются CRM-инициативы. При рассмотрении предложений поставщиков кроме изучения его квалификации необходимо ответить себе на целый ряд вопросов, например: потребует ли система перестройки процессов по работе с клиентами или она может быть адаптирована под устоявшиеся правила; можно ли модифицировать систему своими силами и

что (кто) для этого нужно; какова реальная цена рабочего места с учетом стоимости пользовательских лицензий модулей, серверных лицензий, использования определенной базы данных и версии Windows или Web и т. п.; насколько интегрированы модули системы между собой (одинаковы ли у них интерфейсы, требуют ли они выхода/входа из приложения).

**А. Арих:** Прежде всего, необходимо глубоко исследовать структуру организационного построения и бизнес-процессов компании. Точное знание иерархии отделов, распределения обязанностей, ответственности и управленческих полномочий чрезвычайно важно. Без точного отражения этих особенностей правильное и эффективное функционирование CRM-системы невозможно. Одним из серьезных преимуществ решений такого типа является и повышение производительности труда всего штата компании. Точная регистрация всех полученных и выполненных заданий, статистика пребывания в системе, точное отражение этапов и результатов работы могут оказаться крайне важными для руководителей, стремящихся повысить эффективность труда персонала компании.

Однако не стоит надеяться, что, во-первых, сама система и ее интеграция уже гарантируют компании успех, во-вторых, эффект от установки проявит себя незамедлительно. Интеграция CRM-системы не более чем средство, которое при верном использовании может улучшить результаты деятельности сотрудников. Но это не собственно улучшение, предложенное в форме продук-



**КонСи**  
CRM &  
КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА

E-mail: rnov@konsi.nnov.ru  
Телефон/факс: (8312) 44-13-33  
<http://www.konsi.nnov.ru>

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ПРОБЛЕМА  
ВЫБОРА И  
ВНЕДРЕНИЯ  
CRM-  
СИСТЕМЫ

манного и сложного IT-решения. При верном и исчерпывающе полном использовании система позволяет получить эффект от применения примерно через полгода-год. Необходимо лишь следить за соблюдением правил работы с установленным решением и не торопиться получить результаты: через некоторое время они проявятся сами.

**Р. Самохвалов:** Существует несколько сложностей и опасностей на пути внедрения CRM.

**1. Отсутствие «внутреннего спонсора»** — человека внутри компании, который заинтересован во внедрении системы и при этом имеет достаточно власти, чтобы двигать дело вперед. Ведь у любого крупного проекта всегда есть сторонники и противники, и без такого человека внедрение, как правило, не бывает успешным.

**2. Стабильность поставщика.** Рынок CRM относительно молодой, и сегодня продолжается его формирование — более крупные игроки поглощают мелких, многие компании разоряются или уходят в ниши. Яркий пример — Clarify. Это была небольшая, но довольно успешная компания с неплохим продуктом, потом она была куплена Nortel за 2 млрд долларов, затем, когда у Nortel возникли финансовые проблемы, Clarify был продан израильскому поставщику биллинговых систем компании Amdocs за 200 млн. Amdocs недавно объявил, что будет поддерживать только клиентов Clarify из сектора телекоммуникаций. Что делать банку, купившему и внедрившему Clarify CRM?

По прогнозу Gartner Group, через 3 года 80% существующих CRM-вендоров прекратят свое существование. Если внедрение CRM — это

всерьез и надолго, то при выборе поставщика необходимо принимать во внимание его, в том числе долгосрочную, устойчивость как компании.

**3. Интеграция.** Очень много CRM-проектов потерпели неудачу или серьезно вышли за рамки бюджета из-за недостаточного учета сложности интеграции с бэк-офисом, с биллинговыми системами, с унаследованными приложениями. Один из последних примеров — компания Nike, которая внедряла ERP от SAP, CRM от Siebel и SCM от i2 Technologies. Проект был закрыт именно из-за колоссальных трудностей, связанных с интеграцией решений от различных поставщиков. И это несмотря на бюджет в 400 млн (!!!) долларов.

**4. Недостаточный бюджет на внедрение.** Часто возникает ситуация, что в стремлении продать лицензии любой ценой поставщик значительно занижает стоимость внедрения, доводя ее до абсурда (вроде 5—10 тыс. долларов за систему высокого класса). Чудес не бывает, и, как правило, на внедрение стоит закладывать не меньше средств, чем было потрачено на лицензии, а если проект включает серьезные доработки или интеграцию с другими системами — то зачастую в несколько раз больше. Для получения более-менее точных оценок обязательно проводится предпроектное обследование. Если этого не сделать и изначально заложить мизерную сумму на консалтинг, поверив обещаниям продавцов, — проект обречен (или как минимум нужно будет скрепя сердце выделить дополнительный бюджет — продукт-то уже куплен...). На российском рынке CRM известны компании, которые действуют именно таким образом.

**5. Нежелание сотрудников использовать систему.** Весь российский бизнес построен на личных связях, и далеко не каждый продавец готов делиться информацией, которая его кормит. Но здесь никуда не деться — информация о клиентах должна быть таким же активом компании, как и все остальные. Как правило, данная проблема решается сочетанием административных мер с продуманной политикой мотивации, когда комиссия продавцов зависит в

том числе от полноты и достоверности информации о клиентах, которую они вводят в систему.

Можно продолжить перечисление, но это займет много времени и места. Пожалуй, самое главное не рассматривать CRM как чисто технологическое решение. Это другая идеология ведения бизнеса, в центре которой клиент. Серьезное внедрение CRM может потребовать не менее серьезного пересмотра бизнес-практики и даже изменения организационной структуры. Поэтому главный совет — лучше довериться профессионалам в области управленческого и IT-консалтинга.

**А. Павлов:** Во-первых, необходимо правильно выбрать поставщика системы (создать своего, как в нашем случае), который должен не просто исполнять заказ на внедрение, а гарантированно добиваться результата, то есть усиливать возможности менеджеров заказчика за счет глубокого знания предмета продаж. Опасность кроется в слабом понимании «внедренцами-неофитами» (как правило, вышедшими из IT-компаний или общего консалтинга) прикладной сферы клиентских отношений, главным образом среды продаж и связанных с ней процессов.

Во-вторых, мы на своем опыте убедились в том, что решение задачи по ориентации на клиента требует специализированного промышленного CRM-инструмента, а не собственной разработки.

И, наконец, простой совет: не превращайте CRM-систему в «министерство правды», то есть инструмент всеобъемлющего контроля, формализуя все и вся, отягощая систему всевозможными «запретами» и «проверками».

Экономический результат (реализация ТЭО в формате «инвестиции-выгоды») посредством предоставления дополнительных преимуществ вашим клиентам обеспечит только комбинация построения технобазиса (установка и пусконаладка программно-аппаратного обеспечения), развития способностей (пользователей в ее эксплуатации) и клиентских процессов (продаж для достижения конкурентного преимущества для клиентов заказчика). ◀

Беседу провела Ольга Белова