

# CRM-решения – направление роста



*Михаил Зуев*

В современном мире, отличающемся разнообразием предложений, продать свой продукт или услугу один раз может каждая компания. Но привлекать покупателя многократно, из раза в раз увеличивая его лояльность, может только тот, кто стремится узнать своего клиента и умеет выстраивать долгосрочные отношения.

**Р**ост отечественной экономики характеризуется высокими темпами развития секторов, ориентированных и на внутреннее потребление, и сферу услуг. Следствием привлекательности этих секторов является повышение конкуренции. Акцент развития бизнеса смещается из области привлечения как можно большего числа новых клиентов в область развития отношений с существующими. Мы наблюдаем увеличение усилий по работе с каждым клиентом, который рассматривается не как «один из», а как уникальный партнер.

Рост инвестиций в управление отношений с клиентами (customer relationship management, CRM) ежегодно измеряется десятками процентов (по данным Ассоциации CRM – <http://acrm.ru/press/crm4katalizator>), и все больше компаний внедряют подходы и технологии, направленные на повышение эффективности от работы с каждым клиентом.

Как правило, первичным мотивом управления клиентскими отношениями является стремление собрать в едином хранилище разрозненные данные о клиентах и упорядочить взаимодействие с ними. Поэтому компании начинают с автоматизации существующих процессов собственными силами. В большинстве случаев полученный результат удовлетворяет потребности компании на некоторое время. Однако по мере роста бизнеса компания приходит к пониманию необходимости разработки корпоративной технологии CRM.

Укрупненно такая технология решает две взаимосвязанные задачи: построение системы CRM-процессов и автоматизированную поддержку этих процессов средствами информационной CRM-системы. На этом этапе происходит привлечение поставщиков CRM-решений.

## Кому интересны CRM-решения?

На рынке CRM-решений присутствуют два основных вида – решения для крупного и среднего бизнеса соответственно. Причем доля второго постоянно возрастает, что требует от поставщиков, с одной стороны, большей гибкости и создания отраслевых решений, с другой.

По результатам анализа обращений потенциальных клиентов в компанию Softline Solution в настоящий момент наибольший интерес к CRM-системам проявляют:

- банки;
- дистрибуторские компании;
- агентства недвижимости.

В последнее время также отмечена активность компаний, оказывающих профессиональные услуги – страхование, реализацию сложных проектов, управление активами на фондовом рынке.

При этом все заказчики информационных систем ориентированы на долгосрочное сотрудничество с компанией-поставщиком для получения уникального продукта, удовлетворяющего специфические требования бизнеса, не ограничиваясь развертыванием коробочного продукта и его настройкой. Именно поэтому можно говорить не о внедрении CRM-систем, а о разработке CRM-решений.

## Чего хочет заказчик?

По мере продвижения работ по проекту внедрения у заказчика появляются новые требования и желание включить в сферу охвата CRM-решения процессы, напрямую не связанные с клиентским взаимодействием, например, управление складскими запасами. Однако необходимо четко понимать, что CRM-система (ориентированная на клиента) не является ERP-системой (ориентированной на внутренние процессы).

Типовыми функциями, реализуемыми CRM-решением, являются:

- создание единой клиентской базы;
- ведение истории взаимоотношений с клиентами и партнерами;
- автоматизация ключевых бизнес-процессов – маркетинговая деятельность, продажа, послепродажное обслуживание и др., включая внутренние процессы, например, управление поручениями сотрудников;
- отчетность и аналитика по ключевым показателям компании, например, построение «воронки продаж», оценка эффективности работы сотрудников;
- интеграция с прикладными системами, сайтами, call-центрами.

Появление новых требований – естественное явление в ходе проекта внедрения, однако постоянное и неупорядоченное изменение параметров проекта приводит к существенному превышению бюджета и длительности проекта. По нашим оценкам, для успешного завершения проекта допустимый объем требований, дополнительных к первоначально согласованным, не должен превышать 20% от первоначального.

Понятно желание компании получить от внедрения немедленный эффект. Поэтому большинство заказчиков планирует завершить проект в один этап к строго определенному сроку. Но практика показывает, что по мере продвижения проекта множителю количество конфликтов между запланированными и вновь появившимися требованиями, в результате решения которых проект затягивается и существенно удорожается.

Поэтому оптимальным вариантом осуществления проекта является разбиение проекта на отдельные этапы, такие, что каждый последующий использует результаты предыдущих. При этом обязательно проведение этапа анализа с целью детального определения текущего положения дел и требований к изменениям. Последующие этапы должны заканчиваться четко определенным результатом, сопоставляемым с общей целью проекта и результатами других этапов.

Лучшей практикой является запуск пилотного проекта, в результате которого будет реализована только одна часть задач, например, управление клиентской базой и продуктовым каталогом.

Далее необходимо запланировать период адаптации к решению, в течение которого сотрудники осваивают новые процессы и саму систему, высказывают замечания по их корректировке.

После того как система стала привычным инструментом повседневной деятельности, можно переходить к следующему этапу развития решения, например, интеграции с сайтом.

Подобный подход позволит избежать от большого количества настроек и компонентов, которые реализованы, но не используются, и уменьшить сопротивление нововведениям.

В ходе тендеров заказчики оценивают предлагаемую технологию внедрения, зрелость проектного управления и прозрачность процессов. Особое внимание уделяется наличию типовых решений и комплексов проектной и технологической документации.

## Контроль проекта – залог успеха

Следует понимать, что успех проекта во многом зависит от заказчика решения. Поэтому очень важно с первых встреч убедиться в том, что все заинтересованные стороны понимают цели проекта и говорят на «одном языке», используя однозначно понимаемые термины.

Лучшим решением заказчика будет выделение группы экспертов из числа своих сотрудников во главе с руководителем проекта, обладающих четко определенными полномочиями и посвящающих проекту большую часть своего времени.

Для обеспечения прозрачности и управляемости проекта следует изначально руководствоваться принципом жесткого соответствия фактических результатов плановым показателям. То есть до начала проекта определить и зафиксировать документально решаемые цели и ключевые параметры и в дальнейшем в ходе проекта четко придерживаться их, последовательно уточняя и проверяя соответствие получаемым результатам.

Важным аспектом управления проектом является также разработка устава – документа, инициирующего проект и определяющего процедуры взаимодействия заказчика и исполнителя, например, периодическую отчетность.

## Больше чем CRM

Тенденцией последних двух лет является желание заказчиков интегрировать CRM-решение с различными информационными системами. К их числу относятся автоматизированные банковские системы (АБС), система 1С, порталы Microsoft Sharepoint. Несмотря на то что перечень информационных систем, с которыми проводится интеграция, ограничивается набором наиболее распространенных систем, инте-

рационное программное приложение в каждом случае уникально.

Нельзя, например, говорить об универсальном решении по интеграции CRM-системы с другой системой, поскольку в каждой компании свои бизнес-процессы и состав передаваемой информации уникален.

Но в то же время можно говорить, что можно интегрировать CRM-систему с бухгалтерской системой путем передачи пакетов данных по событию или таймеру.

В этом аспекте ключевой характеристикой CRM-решения является способность генерировать файлы универсального формата, в качестве которого в мире де-факто принят формат xml.

С ростом электронной коммерции растет интерес к интеграции CRM-системы с веб-сайтом, который представляет собой виртуальный фронт-офис компании. Поэтому возможность бесперебойно передавать и обрабатывать регистрационную информацию, заказы, отклики на маркетинговые активности зачастую является ключевой в успехе CRM-проекта.

Большие перспективы открываются перед компаниями – поставщиками решений по интеграции с call-центрами.

Важным аспектом при выборе CRM-системы является возможность гибкой настройки доступа к различным категориям данных по критериям: пользовательским ролям, подразделениям, подчиненности, географическому признаку и др.

## Что дальше?

Развитие рынка CRM-решений в среднесрочной перспективе будет характеризоваться следующими тенденциями:

- увеличение общего количества внедрений CRM-решений;
- увеличение доли CRM-решений для малых предприятий;
- массовый вывод на рынок отраслевых решений;
- расширение базового функционала систем, например, в части взаимодействия с офисным ПО;
- модульность решений для бизнеса, позволяющих удовлетворять требования бизнеса путем сборки решения из нескольких функциональных модулей;

■ интеграция CRM-систем в IT-среды компаний в качестве ключевого элемента;

■ повышение степени вовлеченности клиентов в процессы, автоматизируемые CRM-решениями.

Одним из перспективных направлений развития рынка CRM-консалтинга является создание hosted-решений. В этом случае CRM-система физически реализуется на программно-аппаратной основе поставщика решения, размещенной удаленно на специализированных хостинговых площадках. Таким образом, компания-пользователь передает основную часть обслуживания системы на аутсорсинг, сокращая издержки на оборудование, связь и персонал. Данное направление хорошо зарекомендовало себя в США и ЕС, став оптимальным решением для небольших компаний.

После завершения процесса внедрения CRM-решения компания обладает выстроенными унифицированными процессами, знает своего клиента «в лицо», может анализировать данные по операционной деятельности и показатели работы сотрудников и подразделений в различных разрезах.

Синергетический эффект внедрения проявляется в виде выявления и ликвидации узких мест бизнес-процессов, оптимизации работы персонала, кросс-продажах.

В этой связи можно говорить, что внедрение CRM-решения положительно влияет на всю структуру процессов компании, например способствует реализации принципов менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001:2001, в частности: ориентация на потребителя; системный подход к менеджменту, принятие решений, основанных на фактах. Поэтому побочным эффектом может выступать подготовленность к внедрению системы менеджмента качества.

Успешное внедрение CRM-решения переводит компанию на качественно новый уровень и существенно повышает ее конкурентоспособность за счет создания единого информационного пространства и повышения устойчивости процессов работы с клиентами. 