

CRM-СИСТЕМА как кнут и пряник НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ



> С развитием информационных технологий методика ведения бизнес-процессов постоянно изменяется. Казавшиеся какие-то 15 лет назад диковиной персональные компьютеры покупаются уже для дошкольников, а уж об их использовании для бизнеса не приходится и говорить. Люди разучиваются писать от руки – ведь есть принтер, они больше не заучивают правила русского языка – есть Ворд, бухгалтеры вовсю используют 1С и СБИС. Десятки и сотни маленьких и больших помощников окружают нас практически во всех информационных сферах. Естественно, что появился такой бизнес-инструмент, как система управления организацией, основанная на едином информационном пространстве. | **Евгений Барышников**

Что такое CRM

CRM-система (сокр. от англ. Customer Relationship Management System) – компьютерная программа, позволяющая автоматизировать бизнес-процессы, оптимизировать деятельность и для этого объединить большинство или все подразделения организации в единый информационный узел, связующим центром которого является информация о клиентах. Любимая мною Википедия говорит следующее о CRM-системах:

CRM — модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, продаж и постпродажного обслуживания клиентов. Поддержка этих бизнес-целей включает сбор, хранение и анализ информации о потребителях, поставщиках, партнерах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей, управление качеством, обучение и повышение квалификации сотрудников компании, найм и развитие персонала, управление мотивацией персонала.

Можно выделить основные принципы построения любой CRM-системы:

1. Наличие единого хранилища информации, откуда в любой момент времени доступны все сведения о предыдущем и планируемом взаимодействии с клиентами.

2. Клиентские модули программы действуют по методике соответствия полномочий – то есть, в идеальном варианте, каждый сотрудник компании видит в программе только ту часть информации, которая доступна ему по должностным полномочиям.

3. Постоянный анализ собранной информации о клиентах и подготовка данных для принятия соответствующих организационных решений — например, сегментация клиентов на основе их значимости для компании.

Если пытаться объяснить совсем простыми словами, получается приблизительно так: на сервере вашей компании находится некоторая «директория», в которой имеется база данных по всем существующим у вас клиентам – телефоны, фамилии, договора, первичные документы, файлы и прочее. Вся эта информация строго структурирована, защищена и появляется у вас на экране по первому клику мышки. Но только в том случае, если у вас есть должностные полномочия на просмотр и изменение информации. Также из этой «директории» можно производить почтовую рассылку, формирование и печать первичных документов, договоров, мгновенно получать разнородную аналитику по всем происходящим в компании бизнес-процессам и многое другое. «Директория» каждый день напоминает сотрудникам о задачах, стоящих перед ними, а руководство компании сообщает о просроченных встре-

ТАК РАБОТАЕТ КОМПЛЕКСНАЯ CRM-СИСТЕМА



чах и неслучайных звонках. В идеале доступ к данной «директории» можно получить из любой части света, имея логин и пароль на вход. Сложно? Нет. Удобно? Да.

Кому нужно ее внедрять? Или не нужно...

В настоящее время в условиях продолжительного экономического кризиса практически каждая компания, действующая в секторе реальной экономики, испытывает потребность в максимальной эффективности ведения бизнеса. Сложное положение в области продаж при острой нехватке финансов практически на всех рынках сбыта предъявляет новые требования к работе отделов продаж и других служб.

Проработав некоторое время в области управления организацией, я заметил, что ряд проблем в области реализации продукции исходит из отдела продаж, а именно:

1. Проблема «звездных продавцов», ставящая опытных менеджеров в особые условия, когда они исподволь диктуют руководству свои условия, и, зачастую, уходят вместе с базой на более выгодные условия к конкуренту. Итог – потеря клиентов.
2. Проблема распределения клиентской базы, когда более опытные менеджеры держат 80% клиентской базы, а входящие клиенты и «холодная база» не распределяются равномерно по всему отделу. Итог – недополучение прибыли.
3. Проблема хранения клиентских баз – зачастую данные по клиентам хранятся у каждого менеджера отдельно (даже

> Руководителю довольно сложно добиться максимальной отдачи от всех сотрудников и своевременно получать исчерпывающую информацию о состоянии дел, не имея специфических инструментов

иногда в блокноте, а не на сервере), и свести их в единую базу не представляется возможным. Случается, что менеджеры пытаются «отработать» одного и того же клиента, наперебой досаждая ему звонками и встречами. Итог – пересечение интересов исполнителей в процессе работы и, соответственно, конфликты в коллективе, а также потери потенциальных клиентов с уходом (отпуском) сотрудников.

4. Проблема собственно занятости менеджеров – зачастую можно заметить, что половину рабочего времени сотрудники организации находятся в «Одноклассниках» и прочих «социальных сетях», либо занимаются своими делами. Традиционные дисциплинарные методики (привязка зарплаты к прибыли и

прямые дисциплинарные меры) срабатывают не всегда. Итог – снижение показателей.

5. Проблема получения свежей актуальной информации руководителем – в большинстве организаций получение информации собственником (директором) связано с ее подготовкой и структуризацией, которую обычно проводят либо сами менеджеры, либо руководитель отдела продаж. Итог – на скопированной бумаге информация выглядит замечательно, но в реальности заявленная картина событий является весьма искаженной.

6. Проблема взаимодействия отдела продаж с производством, отделом снабжения, отделом маркетинга, call-центром, бухгалтерией и др. Итог – замедление бизнес-процессов.

Из-за этих проблем зачастую страдают клиенты компании, но в основном проблемы сказываются на объемах продаж и репутации бизнеса. Основные проблемы бизнеса по-русски, не считая коррупции, – волокита и необязательность, зачастую возникающие из-за потерь информации и несвязанности производственных цепочек. К сожалению, внутренние возможности организации зачастую не позволяют ей нормально функционировать без принудительного внешнего структурирования. Иными словами – руководителю довольно сложно добиться максимальной отдачи от всех сотрудников и своевременно получать исчерпывающую информацию о состоянии дел, не имея специфических инструментов.

CRM-система – инструмент эффективного управления

Таким инструментом и является система CRM – инструмент, управляющий эффективностью бизнеса. Вопреки сформировавшемуся мнению, система CRM предназначена в первую очередь для руководителей и собственников организаций. Именно они нуждаются в своеобразном электронном «кнуте», позволяющем быстро и эффективно управлять коллективом, ставя управленческие задачи и контролируя их выполнение в режиме реального времени. Для этого совершенно необязательно находиться в рабочем кабинете: даже находясь на отдыхе, можно открыть ноутбук, безопасно соединиться со служебным сервером по интернету и получить ис-

черпывающую информацию о производственных процессах: посмотреть многомерную аналитику отгрузки (см. рис. ниже) или выстроить воронку продаж.



Рисунок: так выглядит многомерный анализ структуры клиентской базы

Или, к примеру, можно, придя на работу, взглянуть мельком на панель контроллинга – туда, где удобными для быстрого просмотра индикаторами отображаются основные производственные показатели.

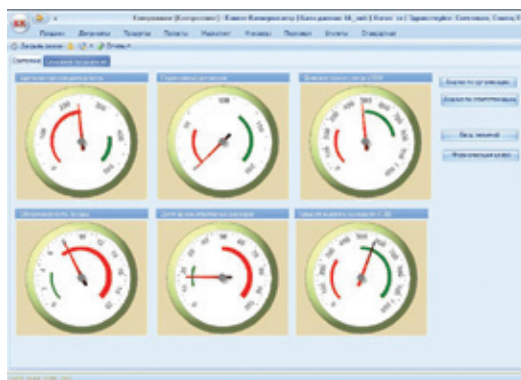


Рисунок: так выглядит панель контроллинга.

Потом, на планерке, можно одним-двумя кликами мышки перейти к конкретным данным и показателям.

Соответственно, руководитель видит также и просроченные/невыполненные задачи коллектива, и, соответственно, принимает корректирующие решения. Например, в одной из ярославских компаний, внедривших несколько лет назад систему CRM, произошел подобный случай. Руководитель, увидев в панели контроля просроченную задачу менеджера (исполнитель физически не успел отработать второстепенного, на его взгляд, клиента), указал на ее невыполнение и потребовал своевременного решения. В итоге «мелким» клиентом оказался директор крупного предприятия, желавший проверить возможного контрагента на скорость и качество выполнения заказа. Результат – серьезный контракт и хорошая прибыль для организации, внедрившей CRM-систему. Фактически CRM-система в данном случае окупилась одной сделкой.

CRM-система – помощник в работе

А что же такое CRM-система для менеджера? Во-первых, это удобная систематизация клиентской базы, в которой отражаются все контакты, звонки, договора и документы, связанные с клиентами. Все данные надежно защищены: можно настроить систему так, чтобы видеть всех клиентов, а право на их изменение – иметь только на «своих».

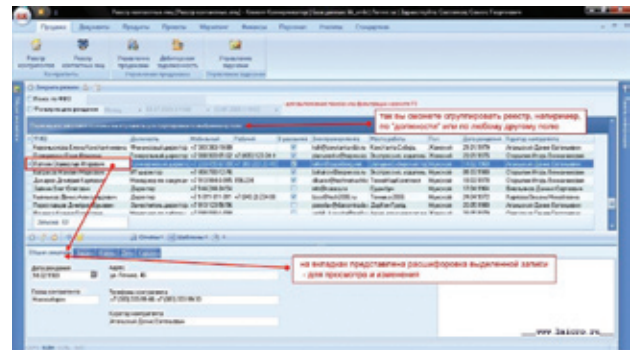


Рисунок: структура клиентской базы

Во-вторых, это удобный органайзер, куда заносятся все задачи по собственным клиентам с системой многоуровневого оповещения. Соответственно, руководитель тоже может выставить менеджерам задания и контролировать их исполнение (в том числе и дистанционно). И важно отметить, что система сама может подставлять в плановые сроки задач принятый в компании регламент работ.

В-третьих, решение автоматизирует и до 80% снижает трудозатраты на все рутинные операции – сама формирует уже заполненный из карточки клиента договор и счета, формирует все отчеты, контролирует уникальность при заведении новых клиентов и многое другое – автоматизирует все то, что составляет т.н. «текучку», мешающую менеджеру заниматься собственно работой с клиентом

В-четвертых...О достоинствах CRM можно говорить очень долго. Естественно, есть у нее и недостатки:

- > Коллективу придется пройти обучение работе с системой. Даже у самого дружелюбного интерфейса могут оказаться свои сложности и особенности.

- > Сотрудникам придется привыкнуть к тому, что вся их деятельность по работе с клиентами будет открытой и станет прозрачной для руководителя. Это, кстати, основная сложность при внедрении CRM – сотрудники организации тем или иным способом пытаются саботировать неудобное якобы нововведение, при котором хочешь-не хочешь, а придется работать серьезно и планомерно (так, кстати, и произошло с автором данной статьи, когда я, будучи руководителем среднего звена, пытался внедрить CRM у себя в организации. Отдел продаж во главе с его руководителем молча саботировал внедрение, ссылаясь на собственную занятость и «сложности» при внесении данных в систему. Руководитель организации отстранился от процесса ввиду собственной занятости, а моих полномочий для си-

лового решения проблемы банально не хватило. Результат – когда начался кризис и основные менеджеры, приносящие 80% прибыли, побежали к конкурентам – их клиентская база «убежала» вместе с ними). Причем о каком-либо неправомерном разделе и захвате клиентов следует забыть. В случае же ухода менеджера в другую компанию все его контакты со всеми клиентами останутся в фирме – система хранит все занесенные в нее данные и следит за внесением изменений. Скопировать же даже собственные данные практически невозможно – если у вас, разумеется, нет на это прав. Точно так же нельзя унести всю базу целиком: она, как правило, защищена специальными технологиями.

> Необходимость введения в штат (либо назначения собственного сотрудника) администратора CRM-системы (в части случаев администрирование по гарантии возлагается на продавца)

Виды систем и клиентов

Какими же бывают системы и какую из них предпочесть? Этот вопрос задает каждый руководитель, желающий оптимизировать производственную деятельность у себя в организации. На рынке существует множество производителей – от родных отечественных (даже в Ярославле существует как минимум 3 производителя CRM-систем, одну из них использует мэрия) до дилеров зарубежных разработчиков.

Попробую условно классифицировать данные системы по нескольким признакам (соответственно стоимости за 1 рабочее место). При этом отмечу, что очень часто на рынке встречаются решения, цена которых совершенно не соответствует функциональному содержанию – особенно если сравнивать с аналогичными решениями. Поэтому пределы стоимости приведены ориентировочно, а классификация сделана по основному признаку – возможностей настройки ре-

шения – и, следовательно, гибкости его использования для автоматизации управления (см. таблицу).

Разумеется, данная таблица не может охватить разнообразия видов и категорий сложности систем CRM – у каждого производителя есть своя изюминка. Одни напирают на сетевую доступность, другие – на усиленную защиту баз данных, третьи – на легкость подстройки под конкретного клиента, четвертые... и так до бесконечности. Причем практически каждая компания выводит на рынок целую линейку решений – от наипростейшего до сверхсложного и суперфункционального.

Кто же является основным потребителем CRM-систем в России? Судя по полученным ответам, диапазон заказчиков очень широк. Условно рынок клиентов CRM-систем можно разделить на три части: небольшие компании (до 50 человек в штате, предпочитают «коробочные» решения), крупные организации (которым, как правило, требуется комплексное решение с CRM-модулем) и предприятия среднего бизнеса. При этом именно последние сегодня являются ключевыми клиентами. Что касается отраслей, наиболее активны компании, работающие на рынке с высокой конкуренцией или на быстрорастущих рынках: телекоммуникации, издательский и рекламный бизнес, инвестиционный и страховой бизнес, автомобильный бизнес, финансовые учреждения.

>Повышается эффективность командной работы за счет единого информационного пространства и управляемого делегирования доступа к различным срезам информации (финансы, контакты, события, документы, методы работы и пр.)

По степени кастомизации (настройке под вашу специфику)	По охвату деятельности организации	По сложности внедрения	По сложности обслуживания системы	Удаленный доступ	Ценовой диапазон
Не подстраиваются (коробочное решение)	Как правило, это система для отдела продаж (либо предприятия малого бизнеса)	Обучение сотрудников	Практически не требует	Нет	Недорогие (1000 – 3000 руб/место)
Частичная подстройка либо отраслевые коробочные решения с возможностью подстройки	Отдел продаж, отдел маркетинга, отдел снабжения сопряжение с бухгалтерией (предприятие среднего бизнеса)	Обучение сотрудников, кастомизация (производится как правило, продавцом)	Обслуживается удаленной техподдержкой производителя	Да	Средний уровень цен (3000 – 12000 руб/место)
Полная подстройка под клиента	Обслуживает практически все отделы и службы (крупные организации)	Обучение сотрудников, внедрение под все нужды клиента (производится специальной службой производителя).	Требует выделенного администратора системы	Да	Высокая стоимость (свыше 12000 руб/место)

Сегодня заказчики более ответственно подходят к выбору решения. Все чаще организовываются тендеры, формируются внутренние проектные команды для выбора таких решений, а многие клиенты даже готовы четко формулировать цели, которые ставят перед CRM-проектом. Однако в целом серьезных расценок эффективности использования CRM-систем руководство заказчиков практически не проводит, полагаясь в основном на тенденции рынка и свою интуицию.

Типичные ошибки внедрения

Занимаясь внедрением CRM в Ярославской области, я столкнулся со следующими довольно интересными типами организаций, неудачно внедряющих/внедривших данные системы:

1. Покупка сравнительно дорогой CRM-системы при экономии средств на сопровождающие консалтинговые услуги и особенно – на кастомизацию. Результат – не работающая надлежащим образом система.

2. Покупка и внедрение в организации среднего бизнеса могучей САП (система автоматизации производства), требующей для нормального бесперебойного функционирования поддержки нескольких (!) администраторов. Результат – перерасход и постоянная потеря средств на поддержание системы в рабочем состоянии.

3. Невозможность внедрения системы ввиду сопротивления сотрудников при нехватке политической воли руководства. Результат был рассмотрен чуть выше. Единственное, что могу добавить – с подобной ситуацией я столкнулся еще несколько раз. Отмечу, что некастомизированное решение на порядок повышает сопротивление пользователей.

4. Использование в работе демоверсии (практически все производители предлагают бесплатную однопользовательскую демоверсию для ознакомления) и установка ее всем менеджерам отдела продаж. Результат – мы имеем несколько несоединенных друг с другом электронных блокнотов, что мало помогает работе.

5. Скачивание взломанной версии CRM. По замечательной отечественной любви к «халыве» в данном случае можно в какой-то момент получить системный сбой, который или уничтожит все ваши данные, либо (что еще хуже) сбросит их человеку, который выложил в сеть данную программу. На месте руководителя организации, поступившей подоб-

ным образом, я бы очень сильно подумал перед внедрением взломанной CRM, особенно встроенной в интернет-браузер. Ведь никому не приходит в голову внедрять у себя пиратскую копию бухгалтерской программы. Результат работы может быть достаточно неоднозначным – и в том и в другом случае вы доверяете коммерческую информацию неизвестным лицам с неизвестными намерениями.

Что мы получаем при внедрении CRM?

Плюсы:

> В разы (!) сокращается время на получение актуальной и точной информации о текущем состоянии бизнеса. Руководителю становятся доступны опережающие данные, что позволяет своевременно принимать адекватные и обоснованные решения.

> До 80% сокращаются временные затраты на рутинные операции: формирование документов, передачу данных в другие подразделения, планирование рабочего времени и т.д., что делает удобной работу даже рядовых сотрудников.

> В среднем в два раза повышается производительность каждого менеджера по работе с клиентами за счет возможности уделять время общению с клиентами, а не тратить его на оформление документов и поиск вспомогательной информации.

> Повышается достоверность управленческой отчетности, а ее формат переходит на качественно новый уровень, потому что сбор и анализ данных неотрывно связан с процессом ежедневной работы различных подразделений. Дополнительных ресурсов на интерпретацию и консолидацию информации больше не нужно.

> Существенно повышается эффективность командной работы за счет единого инфокоммуникационного пространства и управляемого делегирования доступа к различным срезам информации (финансы, контакты, события, документы, методы работы и пр.)

> Достигается синергический эффект работы нескольких предприятий с общей клиентской базой в одной информационной системе, что позволяет централизованно управлять перекрестными продажами, распределенными бюджетом, разделяемыми человеческими ресурсами и т.д.

> Высокое быстродействие (использо-

вание эффективной архитектуры и интерфейсов позволяют работать с большими объемами данных).

Минусы:

> Дополнительная нагрузка на сотрудников в процессе внедрения системы

> Дополнительное обучение сотрудников работе с системой

> Содержание администратора системы (либо заключение договора администрирования с производителем/продавцом CRM)

Да, и вот еще напоследок:

Решив выбрать CRM-систему, для начала откажитесь от иллюзии, что успех вашего бизнеса зависит от выбора бизнес-приложения. CRM-система – это следствие. Начинать нужно не с этого, а со стратегии развития компании. В некоторых ситуациях современного рынка такие системы входят в число критических условий собственно выживания и развития бизнеса. Сами по себе CRM-системы не могут принести выгоды. Выгода в модели продаж, реализованной с ее помощью. Информационная система CRM – это один из приборов на капитанском мостике вашего бизнеса.

CRM не сделает экономического чуда в вашей организации – она лишь выведет ее работу на должный уровень, достигнуть которого без систематизации невозможно.

Р.С. Выражаю благодарность руководству компании ВМiсго и лично М. Яковлеву за помощь в работе над материалом. ☺



МОСТ
МАРКЕТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ

Маркетинговая компания «МОСТ»

- Установка, внедрение и сопровождение систем управления организацией (CRM) для предприятий малого и среднего бизнеса. Отраслевые решения.
- Создание и продвижение веб-сайтов и интернет-магазинов.
- Услуги маркетингового и рекламного аутсорсинга.
- Проведение маркетинговых исследований.
- Бизнес-планирование.

Тел: (4852) 745-268, 333-444, 336-826
www.mkmost.ru
25@bk.ru