

Так же, как несколько лет назад с ERP-системами, каждый поставщик утверждает, что его продукты являются “самыми-самыми” и “полностью отвечают...”. Однако то, что часто называют CRM, таковым не является.



№5-6, Декабрь 2001

## Вы уверены, что вам продают CRM?

Игорь Тарасов, сотрудник Frontstep СНГ.

*Обсуждаются некоторые функции, которые CRM-системы действительно должны выполнять. Кратко описываются преимущества Internet-ориентированных системы - eCRM. Формулируются ключевые вопросы, которые надо задать себе при выборе конкретной системы.*

**ВОЛНА МЕДИА-ПОПУЛЯРНОСТИ CRM** докатилась, наконец, и до России. Каждый месяц мы слышим о появлении на рынке отечественного или выходе на наш рынок зарубежного CRM-приложения. Компьютерные журналы начали печатать большие обзорные статьи и сравнительные таблицы различных поставщиков подобных приложений. Так же, как несколько лет назад с ERP-системами, каждый поставщик утверждает, что его продукты являются “самыми-самыми” и “полностью отвечают...”. Российские разработчики заявляют, что впервые создали полноценный CRM отечественной разработки. Некоторые поставщики ERP-систем утверждают, что модули их систем, связанные с приемом заказов и бухгалтерией клиентов, полностью удовлетворяют требованиям, предъявляемым к CRM-системам. Последнее утверждение сразу вызывает вполне естественный вопрос, почему мировые лидеры рынка программных приложений для управления предприятиями пошли другим путем. Например, SAP в новой версии своей системы mySAP выделила отдельный модуль CRM с соответственным развитием функциональности, а некоторые другие крупные поставщики ERP-решений заключили партнерское соглашение с ведущим поставщиком CRM-приложений фирмой Siebel.

Одна из ведущих исследовательских фирм в области IT Gartner Group утверждает, что доля незавершенных CRM-проектов достигла 65% и продолжает возрастать (CRM: What's Right for Customers Is the Correct Approach 9July 2001 Strategy & Tactics/Trends & Direction Gartner Group). При этом сегмент CRM-приложений остается наиболее динамично развивающимся в индустрии программного обеспечения для автоматизации бизнеса. Разочарование в CRM-системах возникает по нескольким причинам, среди которых можно отметить как неформализованность бизнес-процессов в коммерческих подразделениях, так и неудачный выбор приложений, неспособных предоставить требуемую функциональность. Этот последний момент и хотелось бы осветить более подробно. Для правильного выбора системы надо, прежде всего, четко представлять себе зачем вы её хотите внедрить.

## Почему появились и зачем нужны CRM-системы.

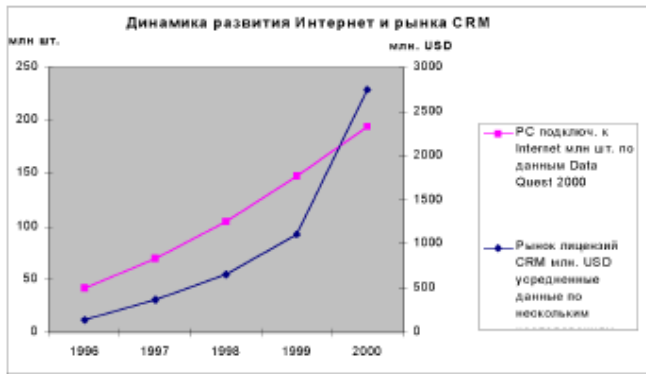
Простейший ответ на этот вопрос, как и подход, звучит примерно так: “Для того, чтобы автоматизировать деятельность коммерческих служб. И, кстати, раз уж это компьютерная автоматизация, пусть начальник АСУ (директор информационной службы) этим и займется”. Это один из наиболее верных способов потратить свои деньги впустую. Автоматизация этих процессов не цель, а следствие внедрения CRM. Целью является повышение отдачи от коммерческих служб путем реорганизации и упорядочения бизнес-процессов.

Другой упрощенный и фактически доминирующий в России подход состоит в том, что CRM направлено на сбор ВСЕЙ доступной информации о клиенте. В этом месте на соответствующих презентациях, как правило, раздаются голоса защитников конфиденциальности личной и деловой информации. Конечно, CRM можно использовать и таким образом, купив, например, у коррумпированного чиновника базу данных такого сорта. Тут есть проблемы, но в этой статье мы говорим об ином. Да и CRM-системы в возможных нарушениях прав личности “виноваты” не более, чем кухонные ножи в разбойных нападениях. К тому же накопление детальной персональной информации о клиентах - это лишь одна, при этом не основная, из функций присущих полноценной CRM-системе.

Чтобы определить, зачем все же фирмы устанавливают подобные системы, стоит обратить внимание на зарубежный опыт. Ведь чуть более пяти лет назад они появились именно там. Здесь возникает интересный вопрос, касающийся CRM. Персональные продажи существуют уже очень давно, по крайней мере, больше века, персональные компьютеры появились более двух десятилетий назад, а CRM системы появились совсем недавно. Некоторые поставщики даже утверждают, что концепция CRM - всего лишь маркетинговый ход, и данный вид программ под другим названием существует уже давно. На мой взгляд, подобные утверждения являются доказательством недопонимания сути этой концепции.

Основным толчком, стимулировавшим появление этого типа приложений, стало развитие сети Интернет. Не случайно, что продажи CRM приложений демонстрировали 40-50 % ежегодный рост в 1995-2000 годах, что хорошо соответствует показателям роста Интернет бизнеса, (см диаграмму) который значительно удешевил процесс коммуникации между участниками рынка, сделав его более изощренным и личностным. Это способствовало повышению конкуренции, ведь теперь конкурент стал находиться не на расстоянии телефонного звонка, а иногда одного щелчка мышки. В то же время Интернет ускорил процесс коммуникации с клиентом, позволив и заставив общаться с клиентом напрямую сотрудников из различных отделов фирмы. Появление подобных горизонтальных связей между различными отделами клиента и поставщика значительно сократило сроки обработки запросов, одновременно, создав предпосылки для потерь информации и снижения уровня обслуживания.

Так же, как несколько лет назад с ERP-системами, каждый поставщик утверждает, что его продукты являются “самыми-самыми” и “полностью отвечают...”. Однако то, что часто называют CRM, таковым не является.



Ответом на эти изменения рынка и стало появление CRM. Соответственно основной задачей внедрения этой системы в компании должно быть, по утверждению одного из ведущих разработчиков, “Presenting one face to a customer”, что приблизительно можно перевести как “единая позиция во взаимоотношениях с клиентами”. Ключевой функцией, таким образом, является не сбор массива данных о клиенте, как это уже отмечалось, а **своевременное предоставление информации, стекающейся из различных подразделений, нуждающемуся в ней сотруднику**. Исходя из всего этого, при выборе подобных систем следует обратить внимание на совершенно определенные характеристики.

#### Функциональность CRM.

По классическим требованиям CRM система должна содержать три модуля: маркетинг, продажи и обслуживание. Фактически эти модули полностью автоматизируют весь цикл взаимодействия с клиентом. Многие поставщики хорошо знакомых систем автоматизации продаж называют себя поставщиками CRM приложений, оптимизированных под определенные функции. Некоторые поставщики ERP систем также называют свои модули продаж CRM-системами. Тот же подход часто встречается в обзорах, претендующих на всеобъемлемость, особенно часто это бывает в российской прессе. (См. например «Грудью на CRM» Business Online # 7 2001 ...).

Выбор подобной системы с ограниченной функциональностью приведет к тому, что информацию в разные модули системы придется вводить в ручную и это может привести к разрыву единого информационного поля.

**На настоящий момент более 500 компаний утверждают, что поставляют CRM системы, но только 200 из них поставляют действительно CRM.**

*Gartner Group*

*The Top 10 CRM Trends for 2001 – Plus One.*

Итак, полноценная CRM-система прежде всего должна как минимум явным образом содержать все упомянутые модули. Кратко охарактеризуем их.

■ **Модуль маркетинга (Marketing Automation, MA).** должен давать возможность не только отслеживать маркетинговый источник появления клиента, но и содержать функции управления и организации маркетинговых мероприятий. Мероприятия должны подразумевать не только разовые акции, но и многошаговые маркетинговые компании. При этом модуль маркетинга должен предоставлять возможность не только спланировать и передать задачу на выполнение конкретным исполнителям, но и автоматизировать выполнение соответствующих действий этих исполнителей, таких как печать приглашений, рассылка писем и т.д. Этот модуль так же должен поддерживать ведение библиотеки маркетинговых материалов, используемых как в электронной форме, так и в виде систематизированного каталога печатной и сувенирной продукции.

■ **Модуль автоматизации продаж (Sales Force Automation, SFA).** Уточните формулировку: “Этот модуль должен поддерживать управление процессом ведения отдельных сделок в соответствии с процедурами, описанными в CRM-системе. Важно обратить внимание на гибкость настройки и возможность выбора процедур под особенности продаж конкретному клиенту. В этом модуле, как правило, есть возможность технической организации деятельности продавца, когда задачи группируются не по отдельным проводимым сделкам, а по необходимости выполнения за период (за день, несколько дней, период и т.п.). Хорошо когда эта функциональность привязана к групповым средствам организации групповой работы, таким как Microsoft Outlook и/или Lotus Office. Многие CRM-системы предоставляют также возможность ввода заказа в офисную финансово-учетную (back end) систему.

■ **Модуль обслуживания (Customer Service, CS).** Этот модуль организует всю деятельность с клиентами после того, как они таковыми становятся

- отслеживаются обращения клиентов по гарантийному и послегарантийному обслуживанию;
- поддерживается база знаний по сбоям в работе оборудования или продукции, обращениям клиентов и способам их разрешения;
- производится управление возвратами дефектной продукции и материалов.

Так же желательно, чтобы были предусмотрены возможности:

- маршрутизации обращений при отсутствии сотрудников отдела обслуживания;
- учета затраченного времени на разрешение обращения клиента;
- поддержки каталога поставщиков и различных типов планов обслуживания клиентов.

Так же, как несколько лет назад с ERP-системами, каждый поставщик утверждает, что его продукты являются “самыми-самыми” и “полностью отвечают...”. Однако то, что часто называют CRM, таковым не является.

- **Компании в США в среднем теряют половину своих клиентов каждые пять лет**
- **45% клиентов уходят вследствие неудовлетворенности обслуживанием**
- **Снижение уровня нареканий клиентов с 10% до 5% может удвоить прибыль!**

Harvard Business Review,  
The Customer Driven Company.

То есть в модуле реализован и учет по обращениям клиентов и количеству затраченных на обслуживание часов. Модуль обслуживания поддерживает повторные продажи - то, ради чего и внедряется вся CRM-система. Неоднократно доказывалось, что сохраненный клиент приносит больший доход, чем новый, ведь при повторных продажах компания экономит на затратах, связанных с привлечением нового клиента и - при хорошем обслуживании - появляется возможность обращаться к постоянному клиенту при новых продажах.

#### Расширенные возможности.

Помимо этих трех основных модулей лидирующие поставщики CRM предлагают ряд других возможностей. Наиболее часто встречаются расширенные функции отчетности, использующие инструменты OLAP (On-Line Analytical Processing), что позволяет анализировать данные, содержащиеся в CRM-системе, в реальном времени по различным категориям и разрезам данных. Благодаря этому у руководства появляется возможность объективно анализировать деятельность сотрудников коммерческого отдела, достоверно прогнозировать поступление денежных средств, быстро выявлять новые рыночные тенденции и многое, многое другое. В последнее время большие CRM-системы стали включать в себя модуль маршрутизации обращений и обработки телефонных звонков (Call Center). Хотя "кол-центры" успешно применялись и в до-Интернетовской экономике, именно активный переход на Интернет-протокол TCP/IP для передачи цифрового телефонного сигнала сулит новые возможности полной интеграции и повышения отдачи от кол-центров. Другое горячее направление развития CRM - интеграция с финансово-учетными системами и другими точками приема заказов (например, с приемом заказов через Интернет-сайты). Хорошие CRM-системы обеспечивают поддержку всего канала распространения продукции. Дистрибуторы получают доступ к маркетинговым материалам, технологической информации, получают возможность координировать деятельность по проведению общих маркетинговых компаний.

Наиболее просто организовать подобное взаимодействие через Интернет. Здесь логично перейти к следующей характеристике систем - их архитектуре.

#### Архитектура.

Большинство CRM приложений используют клиент-серверную архитектуру, более современные системы имеют многоуровневую Интернет-архитектуру, такие системы иногда называют eCRM. В них доступ пользователей к системе происходит через Интернет-браузер. Отличительной чертой этой архитектуры является возможность доступа КО ВСЕЙ функциональности CRM-системы через Интернет. Логично, чтобы Интернет, давший толчок развитию CRM, использовался в качестве основной среды для обмена информацией в этих системах. Подобные системы имеют ряд неоспоримых преимуществ перед традиционной клиент-серверной архитектурой.

Во-первых, это низкая общая стоимость владения (ТСО – Total Cost of Ownership), обусловленная тем, что процессы и процедуры устанавливаются в одном месте, то есть отсутствует трудоемкая работа по настройке каждой машины пользователей.

Во-вторых, появляется возможность безболезненно масштабировать не только компьютерную систему, но и всю структуру коммерческих служб при сохранении общей базы данных. Например, открывает фирма сбытовой филиал в другом городе, единственное, что надо сделать в eCRM-системе – это обеспечить сотрудникам выход в Интернет, при чем можно даже по медленному телефонному соединению, хватит 14-28 Кбит/с. Или, предположим, вдруг в филиале, в другом городе, все продавцы ушли работать к конкуренту; вы можете быть уверены, что при этом база и истории их контактов останутся у вас.

В-третьих, появляется возможность поддерживать и координировать работу региональных партнеров предоставляя им доступ к данным об общих маркетинговых компаниях и обеспечивая поддержку на отдельных продажах когда это необходимо. Правда, последний аспект работы требует четкого разграничения прав доступа к информации, что приводит нас к другой характеристике системы.

#### Гибкость и настраиваемость.

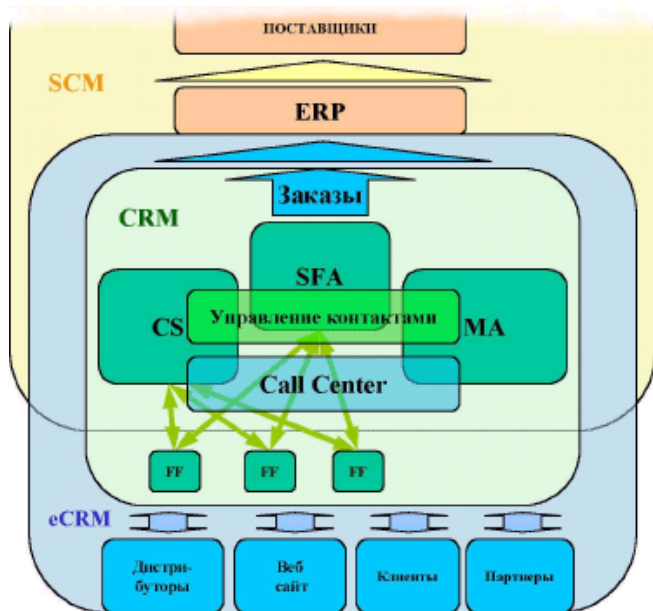
Процессы маркетинга, продаж, поддержки и обслуживания, а также и организационные структуры коммерческих служб сильно отличаются в различных отраслях и даже в разных компаниях, представляющих одну отрасль. Следует четко определить, насколько легко система адаптируется к процессам продажи различным категориям клиентов, насколько правильно может быть отражена организационная структура и насколько четко разграничиваются права доступа различным группам сотрудников и внешним агентам. Обратной стороной этой характеристики является простота установки. При всей комплексности корпоративных бизнес-процессов следует хорошенько подумать, прежде чем купить CRM-систему, требующую перед началом эксплуатации сконфигурировать пять-десять сотен экранов.

Другой немаловажный аспект – поддержка работы так называемых мобильных служащих, работающих вне

Так же, как несколько лет назад с ERP-системами, каждый поставщик утверждает, что его продукты являются “самыми-самыми” и “полностью отвечают...”. Однако то, что часто называют CRM, таковым не является.

офиса, которая должна включать не только управление задачами и контактами, но и предоставление доступа к базе данных и всем функциям CRM. Возможны два варианта организации работы: использование на локальном устройстве той же СУБД, что и на основном сервере, или непрерывный доступ по радиоканалу напрямую или через Интернет. Ставшие популярными в последнее время КПК (карманные персональные компьютеры), предоставляют только вторую возможность, поскольку пока не поддерживают серьезных СУБД. Хотя сдвиги в этом направлении происходят: Microsoft выпустил версию SQL сервера для портативной Windows CE - но, наиболее оправданным вариантом пока остается использование локальной копии базы данных на ноутбуке с последующей синхронизацией баз данных.

**В итоге, можно составить схему, иллюстрирующую структуру полноценной CRM-системы (см. рис.).**



### Настало ли время для Вашей фирмы и как выбрать консультантов по внедрению?

В заключении несколько важных моментов, на которые нужно обратить внимание при решении вопроса о необходимости покупки CRM-приложения и выборе фирмы для установки и внедрения CRM-системы.

#### Как определить, что время покупки CRM системы пришло.

Есть несколько ярких индикаторов необходимости системы:

- ваш существующий клиент покупает новый вид продукции у другой фирмы только потому, что не был вовремя проинформирован о наличии этого типа товара или услуг у вас.
- ваши клиенты жалуются, что вы заваливаете их ненужной рекламой (апофеозом этого являются массовые рассылки, так называемого ”спама”).

Подобные ситуации показывают, что вы не можете определить КОГДА, ЧТО и КОМУ предлагать – те самые вопросы, на которые легко ответить с помощью CRM.

#### Какую систему выбрать?

Хотелось бы надеяться, что после прочтения этой статьи Вас не постигнет разочарование в уже установленной системе с ограниченной функциональностью. Не стоит верить обещаниям поставщиков, что они все необходимое допишут, исправят и т.п. Локальные исправления системы могут надолго отсечь Вас от простой установки стандартных обновлений системы, выполняемых производителем.

#### У кого заказать проект внедрения?

CRM системы практически полностью закрывают автоматизацию бизнес-процессов консультационно-внедренческих фирм. Посмотрите, все ли модули системы (маркетинг, продажи, сбыт) и насколько полно использует фирма предлагающая вам внедрить CRM систему. Если возникает отрицательный ответ, подумайте, может ли фирма, неспособная внедрить приложение у себя, внедрить его у вас?

#### Наконец, стоит ли вообще связываться с внедрением CRM?

Подумайте, что произойдет, когда ваши конкуренты, ориентированные на ваших клиентов успешно внедрят у себя CRM систему? Хотя альтернатива существует всегда – измениться или умереть, как это случилось с динозаврами

Список обозначений на схеме и терминов упомянутых в статье:

- CRM** – Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами;
- eCRM** – Интернет ориентированный CRM;
- ERP** – Enterprise Resources Planning – планирование ресурсов предприятия;
- SCM** – Supply Chain Management – управление цепочкой поставки;
- CS** – Customer Service – модуль автоматизации обслуживания;
- SFA** – Sales Force Automation –модуль автоматизации продаж;
- MA** – Marketing Automation – модуль автоматизации маркетинга;
- OLAP** – On Line Application Processing – приложение для систематизации и отображения данных;
- Call Center** – центр маршрутизации и обработки телефонных звонков;
- FF** – Field Force– сотрудники, работающие вне офиса.