

# Как определить потребность в CRM до ее покупки

Оцениваем необходимость внедрения системы



**Андрей Веселов,**  
генеральный директор,  
Externet, Москва



Когда продвинутый руководитель компании малого и среднего бизнеса ставит вопрос о необходимости повысить эффективность труда, он предлагает внедрить CRM, чем подвергает подчиненных в ужас. А зря. Ведь CRM, если отбросить сложные определения, это всего лишь штука, которая увеличивает продажи на 20% с вероятностью от 0 до 80%.

Давайте сразу покончим с сомнениями. CRM (customer relationship management). Почему так велик страх перед этой аббревиатурой? Потому что существует путаница между понятиями «концепция CRM» и «компьютерная CRM-система». Первого бояться глупо, потому что это не что иное, как организация взаимоотношений с клиентами, которая в хорошем или плохом виде имеется во всех видах бизнеса. Бояться второго есть смысл, если программа внедряется в компании, как марсиане на Земле, насильно и без интеграции с существующими бизнес-процессами.

Тогда война неизбежна? Нет. Если есть возможность ее предотвратить.

## Что имеем

Часто ли вам приходилось встречать компании, у которых все в порядке? Стейкхолдеры регулярно, планомерно и без революций осуществляют свои желания: владельцы повышают прибыль, руководители измеряют процессы обслуживания и экономят время на аналитике, менеджеры оптимизируют рутинную работу. Но так бывает редко. Точнее, никогда.



**Веселов Андрей** — основатель ГК Externet, консалтинговой компании B2B basis, эксперт по корпоративным продажам.

**Externet** — группа компаний, разработчик технологичной IP-телефонии. Оператор глобальной голосовой сети Externet, к которой подключено более 600 юридических лиц из 100 городов РФ. Оборот не раскрывается. Официальный сайт — [www.externet.ru](http://www.externet.ru)



При выборе бесплатного «переходника» для CRM-системы проверьте, позволяет ли он осуществлять следующие задачи:

- организация электронного обмена информацией между подразделениями и сотрудниками;
- хранение и использование накопленных знаний;
- использование аналитических инструментов прогнозирования в бизнесе в области планирования, маркетинга, управления качеством.

Средний российский бизнес без проблем не обходится (см. таблицу). Большинство их не просто мешают компании развиваться, а вообще ставят под вопрос ее дальнейшее существование. Низкая прозрачность бизнеса, отсутствие возможности анализировать входящие данные для корректирования маркетинговой политики, делать допродажи существующим клиентам, контролировать жалобы — не ошибусь, утверждая, что это трудности очень многих компаний. Да и как ожидать иного, если, по данным опросов, около 90% компаний при составлении внутренних аналитических отчетов используют только простейшую Excel, а более половины сотрудников работу с клиентами планируют вообще без помощи компьютера — они просто делают записи в ежедневниках и блокнотах. Неудивительно, что многие российские компании до сих пор забывают даже вовремя перезвонить и выставить счет потребителю.

### Ускоряемся

Счеты были прогрессом в торговле в свое время. Калькулятор — в свое. Но мир не стоит на месте, те методы и инструменты продаж, которые работали раньше, не обязательно станут хорошо работать в будущем. Внедрение информационных систем на предприятиях уже не обеспечивает конкурентных преимуществ и требуется исключительно для того, чтобы не отстать от конкурентов (более подробно читайте об этом в книге Николаса Карра «Блеск и нищета информационных технологий»). Если вы хотите хотя бы удержать текущую долю рынка и остаться на месте, требуется бежать все быстрее и быстрее. Да, в точности как у Льюиса Кэрролла в «Зазеркалье»! А если хотите ускориться, обогнать кого-то, готовьтесь к тому, чтобы затрачивать на ускорение минимум усилий.

В эпоху глобализации качество и себестоимость товаров у производителей

и продавцов постепенно уравнивается, уникальное торговое предложение быстро копируется, а значимость и влияние брендов слабеют. И единственное, в чем остается возможность переиграть конкурентов, это стиль и качество обслуживания. **Условия просты: хотите оставаться в бизнесе — думайте о клиентах. Думайте о том, как вы их обслуживаете, и попытайтесь сделать это лучше. А значит, неизбежно думайте о системе взаимоотношений с клиентами. То есть о концепции CRM.**

### «Бархатная революция»

Планомерное внедрение в компании бизнес-процедур, способствующих реализации клиентоориентированной стратегии, это медленный процесс, сродни росту и взрослению человека: сначала он начинает ползать, потом ходить, а лишь затем прыгать через три ступеньки. Так же и с системой ИТ-решений: ее «взросление», в том числе решение о необходимости внедрить CRM-систему, должно взреть внутри предприятия, и начинать нужно с ведения учета бухгалтерской информации. Там, где вся автоматизация сводится к применению MS Word, MS Excel и т.п., одномоментно ввести CRM невозможно.

### Операционные CRM

Если необходимо создать единую клиентскую базу и регистрировать в ней контакты с заказчиками и на текущем этапе нет необходимости автоматизировать бизнес-процессы, анализировать и прогнозировать продажи или управлять маркетинговыми компаниями, то можно выбрать операционный класс программного обеспечения. Это позволит автоматизировать базовые операции компании в области взаимоотношений с клиентами за короткий срок и с минимальным бюджетом.

Основой для аккумуляции клиентской информации на переходном этапе может стать любая программа. Систематизация и учет даже самых простых операций позволяют значительно и практически без затрат повысить

эффективность работы отделов продаж (по сравнению с ежедневником и Excel — уже прогресс). Задача на этом этапе — добиться регулярности и как можно большей полноты фиксации данных.

### Когда полезно внедрение CRM-системы

Проблема	Как проявляется в компании
<b>Проблемы с клиентской базой</b>	
Разрозненная клиентская база	Данные о клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах хранятся в разных источниках. Информация труднодоступна, нет возможности совместного анализа данных о клиентах. При увольнении менеджера данные о его клиентах пропадают, так как никто не знает, где они хранятся.
История общения с клиентами не регистрируется	Достигнутые в переговорах договоренности забываются и не выполняются, что вызывает негативную реакцию клиентов. Их каждый раз переспрашивают о номере телефона или e-mail, о том, что они заказывали. Жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя. Нет возможности получить отчетность по типам жалоб за период в разрезе менеджеров компании.
<b>Сбои внутренних бизнес-процессов</b>	
Потеря информации при передаче внутри компании	Информационные провалы между сотрудниками и подразделениями увеличивают количество жалоб и себестоимость продаж. Нет допродаж на этапе сервисного обслуживания.
Сложно контролировать работу компании в целом и отдельных подразделений	Невозможно оценить качество работы сотрудников, справедливо оплачивать их труд. Реализация утвержденных проектов буксует, сложно отследить причины этого. Руководитель вынужден половину рабочего дня тратить на контроль работы сотрудников.
Много рутинной работы	Сотрудники теряют много времени, отвечая на типовые вопросы клиентов, составление отчетов по продажам и беседы с руководителем по вопросам оперативной деятельности. Составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса.
Низкий КПД сотрудников	Штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем обороты компании.
<b>Анализ ключевых показателей бизнеса</b>	
Нет данных для анализа	Нет возможности анализировать клиентскую базу, строить комплексные отчеты по продажам, закупкам и истории общения с клиентами. Информация не собирается.
Нет прогнозирования	Продажи непрогнозируемы, нет возможности для активного управления бизнес-процессом продаж.
Знания сотрудников не аккумулируются, а хранятся только в их головах	Передача знаний от опытного сотрудника новичку занимает много времени и в итоге приводит к увеличению издержек компании, снижает продажи.

Источник: «1С-Рарус»

## МНЕНИЕ

## Три опасности при внедрении

**Андрей Чудновский**, заместитель  
финансового директора, ФОРС, Москва

Внедрение CRM привносит в компанию системность. Вы поймете, что путь пройден успешно, когда однажды заметите, что работать стало намного проще и что по-другому уже невозможно.

Я сам руководил проектом по внутренней автоматизации в нашей компании и хотел бы обратить внимание на опасности, которые могут вас подстергать.

Первое. Не переоценивайте возможности системы. Успешный проект всегда результат кропотливой работы коллектива единомышленников. Начните с разработки оптимальных для вас внутренних административных регламентов бизнес-процессов, убедитесь в том, что наведен порядок в умах.

Второе. CRM сама по себе бесполезна без ясного представления руководства о векторе развития компании, в том числе стратегии продаж. Должен быть разработан комплекс мероприятий по ее реализации и неуклонному следованию в оперативной деятельности всех служб и подразделений.

Третье. Многие проекты не доводятся до конца либо функционал уже внедренной системы используется крайне ограниченно из-за недостаточной твердости намерений топ-менеджмента. А в результате саботаж персонала приводит к невозможности внедрить программу в полной мере.



**Андрей Чудновский** родился в 1980 году, окончил Финансовый университет в Москве. Работал в Пенсионном фонде РФ, МГТУ Банка России. В ФОРС с 2006 года.

**ФОРС** создан в 1991 году. Входит в число ведущих российских системных интеграторов, разработчиков ПО и ИТ-консультантов, Oracle — Platinum Partner. Региональные подразделения в Санкт-Петербурге, Вятке и Баку, собственная партнерская сеть объединяет свыше 300 компаний. Выручка по 2009 году — свыше 2 млрд руб. Штат — более 300 сотрудников. Официальный сайт — [www.fors.ru](http://www.fors.ru)

## Прогрессируем

Многие компании, столкнувшись с дефицитом функционала и мобильности стандартных компьютерных программ и приложений на этапе роста, переходят на бесплатные или дешевые типовые версии систем организации контактов и процессов. Примеров тому много: Business Notes, «Мегаплан», «Бизнес пак», Galloper CRM, «облачные» решения Google. У этих программ есть особенности, достоинства и недостатки. Так, «Мегаплан» больше подходит для организации дистанционной работы проектных команд, Galloper CRM — для небольших отделов продаж (4–20 человек), «Бизнес пак» ближе по функционалу к «1С».

Этот этап обязателен и очень полезен. И чем активнее сотрудники будут осваивать эти «переходники», тем проще им потом будет перестроиться на полноценную, качественную CRM-систему. А впрочем, если типовое решение окажется удачным, CRM-аналоги будут удовлетворять потребности бизнеса очень долго. По крайней мере пока возможности программ не будут естественным образом полностью использованы либо в связи с ростом числа их пользователей — продавцов компании, либо из-за исчерпания аналитического потенциала программы — возможности оценивать бизнес-показатели.

## Аналитическая CRM

Не всегда наличие концепции CRM предполагает установку CRM-системы. Но чаще всего это явления взаимозависимые, потому что в современной компании, обслуживающей интересы сотен, тысяч, сотен тысяч клиентов и включающей десятки и сотни сотрудников и разные подразделения, сложно построить коммуникации без использования современных ИТ-достижений.

Если необходимы расширенный сбор и анализ накопленных данных, автоматизированные бизнес-процессы и управ-

ление маркетинговой деятельностью, возможность расширять функционал системы при необходимости, лучше выбрать аналитическую CRM-систему.

### Матрица. Перегрузка

Если бизнес-процессы сбалансированы, не имеют глубоких проблем и приведены в соответствие с ИТ-решениями, возможен переход на следующую ступень. Как показывает практика, это может дать дополнительно 10–20% к росту продаж в год.

Что умеют более или менее продвинутые CRM-системы? Интегрироваться с телекоммуникациями, веб-приложениями, другими программными продуктами: вести персонализированные рассылки по электронной почте и SMS, факсу и почте, позволяют проводить массовые маркетинговые мероприятия с клиентами.

Так, например, интеграция SMS-технологий в «IC:CRM» позволяет проводить массовые персонализированные рассылки для определенных сегментов клиентской базы, в том числе автоматически инициировать такие рассылки при наступлении какого-либо события.

CRM-система позволяет организовать удаленные рабочие места сотрудникам. Например, торговым представителям компании, а также руководителям компании, работающим вне офиса.

### Особенности малых

В 2008 год в компаниях численностью более 250 человек CRM было внедрено в 30–50% случаев, а в малых и средних — всего в 10–20%. Но с тех пор, как появилось много простейших CRM-систем, степень их проникновения в сегмент малого и среднего бизнеса резко выросла.

Внедрение CRM-системы в малых и средних и в крупных компаниях различается. Для большинства крупных

компаний требуется настройка workflow (бизнес-процессов), и внедрение происходит в три этапа — настройка бумажного документооборота, настройка CRM-системы без workflow («бумажная» CRM), настройка сценариев бизнес-процессов и ограничений (CRM с поддержкой workflow).

В малом и среднем бизнесе все проще. Не требуется жестко регламентировать сценарии обслуживания покупателей — ограничения чаще мешают, чем помогают развитию бизнеса. Рынок стремительно изменяется, реагировать нужно быстро, и времени на перенастройку программного обеспечения совсем нет. Главная задача в малом и среднем бизнесе — начать измерять тот самый мифический хаос и по результатам измерений опережающих показателей принимать управленческие решения.

Поэтому независимо от стратегии продаж и подхода к управлению продажами можно начать с внедрения бесплатных или условно бесплатных CRM-систем.

С 2008 года мы продали несколько сотен CRM-систем абсолютно без всякого внедрения. Многие наши заказчики даже не перенастраивали этапы продаж под свой бизнес: скачали готовую систему и адаптировали шаблонные регламенты.

### Бесплатно протестировать

Многие производители выпускают однопользовательские версии CRM-систем бесплатно. Установив такую систему каждому менеджеру и контролируя его работу хотя бы раз в неделю, вы уже получите хороший эффект. Главное — не забывайте о концепции: отношениями с клиентами нужно уметь управлять, CRM-система — это всего лишь инструмент, а не панацея от всех бед, и консультанты вам тут не помогут, работать придется самим. ⚡



Для «примерки» CRM используйте бесплатные пробные версии программ или тестовые версии, образцы которых вы найдете на [www.1crm.ru](http://www.1crm.ru).