



УДК 339.138

Что может дать предприятию внедрение CRM-системы

И.Г. Якобсон,

канд. техн. наук, главный эксперт компании «КОМПАС»,

Санкт-Петербург

E-mail: gal-gri@yandex.ru

Основной целью внедрения на предприятии клиент-ориентированного подхода вообще и CRM-систем, в частности, является получение конкурентных преимуществ за счет повышения качества обслуживания клиентов.

Ключевые слова: CRM-системы, внедрение, оценка эффективности проекта.

The basic goal of implementation at the enterprise of client-oriented approach in a whole and CRM-systems in particular is receiving of competitive advantages due to increase of the quality of clients' service.

Key words: CRM-systems, implementation, estimation of effectiveness of the project.

Перед руководством любой компании неизбежно встает вопрос: как оценить успешность реализации проекта? Достигли ли мы основной цели внедрения? А если достигли, то адекватна ли заплаченная цена? Чтобы ответить на этот вопрос, желательно оценить эффективность проекта. Как это сделать? Об этом мы и поговорим в данной статье.

Конечно, идеальным вариантом оценки является расчет ROI (Return on Investment – возврат на вложенную сумму), позволяющий четко понять, а стоила ли игр свеч, нужно ли было вообще заниматься внедрением CRM-технологий. Аналогичным методом можно оценить срок окупаемости проекта. Но есть здесь одна закладка! ROI – это отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций, причем уве-

личения прибыли, полученного именно за счет внедрения CRM-технологий. Внешне простая формула выглядит как:

$$(P_{\text{см}} - P) / Z \times 100\%,$$

где: $P_{\text{см}}$ – прибыль, полученная предприятием при внедрении CRM;

P – прибыль, полученная без внедрения CRM;

Z – затраты на реализацию проекта).

Почему, на наш взгляд, такая оценка очень и очень проблематична? Попробуем объяснить.

Уже при определении затратной части, стоящей в знаменателе формулы, возникает множество сложностей. Дело в том, что деньгами, заплаченными за лицензии на программное обеспечение (ПО), дополнительное оборудование и

услуги сторонних консультантов, затраты отнюдь не исчерпываются. К ним, как минимум, надо добавить зарплату ваших собственных сотрудников, занятых в процессе внедрения, те деньги, которые они получают во время обучения принципам использования ПО. Причем для получения более-менее точных результатов надо четко учитывать рабочее время, затраченное именно на проект внедрения, – ведь, как правило, сотрудники предприятия совмещают «фьючерсные» работы с выполнением своих основных обязанностей.

Но главная трудность даже не в этом, а в том, что после формального завершения проекта затраты на его реализацию не прекращаются. Это могут быть расходы на абонентное обслуживание программного обеспечения, оплата адаптации (кор-



ректировки) системы для того чтобы поддерживать ее соответствие изменяющимся бизнес-процессам (во второй статье цикла я уже называл CRM-систему кровеносной системой, вживленной в плоть фирмы). К таким затратам относятся и зарплата персонала, обслуживающего технику, зарплата системного администратора и администратора СУБД. В общем и целом, все это называется затратами на поддержку CRM-системы.

Несмотря на все перечисленные трудности, для расчета затратной части существует представляющая мне наиболее адекватной методика определения ТСО (Total Cost of Ownership – совокупная стоимость владения). Она достаточно формализована, ею вполне можно пользоваться.

С определением доходной части дело обстоит гораздо хуже. Для того чтобы совершенно четко определить, какой прирост возник за счет внедрения CRM-технологий, надо, как следует из вышеприведенной формулы, вести одновременно два одинаковых бизнеса: в автоматизированном и неавтоматизированном варианте. В реальной жизни это практически невозможно осуществить. Некоторой альтернативой является экспертная оценка того, что было бы, если бы мы не внедрили CRM. Но, как вы понимаете, точность таких расчетов не слишком-то велика.

В связи со всем вышесказанным стараются найти некоторый компромисс. Так, например, в последнее время продвигается методика, в соответствии с которой затратная часть оценивается в деньгах, причем критерий адекватности расходов один – превышение бюджета проекта. Оценка доходной части делается по следующему алгоритму, который называется «Оценка по целям»:

1. До начала внедрения экспертным образом формулируются конкретные цели проекта. Каждой цели присваивается свой весовой коэффициент в зависимости от ее

важности для руководства предприятия.

2. По завершении внедрения результат по каждой цели оценивается в терминах «да/нет» (достигнута/не достигнута).

3. Успех внедрения определяется процентом достигнутых целей по формуле:

$$\frac{(\sum_{i=1}^n P_i \times D_i)}{(\sum_{i=1}^n P_i)} \times 100\%$$

где: n – количество целей;

P_i – весовой коэффициент i -той цели;

D_i – достижение цели (1 – достигнута, 0 – не достигнута).

Такой метод представляет весьма остроумным выходом из создавшегося положения. Но есть и более совершенные, хотя и более сложные, варианты. Наибольшим спросом на сегодняшний день пользуется Система сбалансированных показателей (Balanced Score Cards), разработанная в 1992 году Капланом и Нортон. Однако сами авторы говорят о том, что составление перечня показателей – это искусство. Состав перечня сильно отличается от компании к компании. Впрочем, то же самое касается и составления перечня це-

кономические». Дело в том, что в последнее время большинство специалистов (в том числе уже упомянутые Каплан и Нортон) сходятся в том, что невозможно выразить полный эффект от внедрения программного обеспечения напрямую в деньгах. Существуют дополнительные факторы, которые в конечном итоге положительно сказываются на доходности бизнеса, но «как и почему» определить практически невозможно.

Второе: все нижеизложенное не есть взгляд теоретика-экономиста. Это взгляд практика от автоматизации, попытка обобщения того, с чем сталкивалась компания «КОМПАС» почти за 20 лет своего существования в множестве вполне успешных внедрений.

1. Прямое увеличение удельного объема реализации товаров и услуг в расчете на одного сотрудника

Хотя выше уже говорилось, что определить значения подобных показателей очень и очень трудно, но они все же имеют право на существование, и поэтому их нельзя не упомянуть. С целью определения, что бы

Внедрение CRM-системы разгрузило маркетологов одного из предприятий от рутины, и они смогли тем же штатом, что и раньше, обеспечить анализ деловой прессы, чего прежде просто не делали

лей реализации проекта для метода «Оценка по целям». Поэтому единственное, чем можно помочь читателю, – это описать некоторые экономические и внеэкономические показатели, которые, во-первых, представляются интересными в смысле оценки эффекта от внедрения программного обеспечения, а во-вторых, более-менее общими для большинства предприятий.

Два предварительных замечания.

Первое: в предыдущем абзаце очень важно слово «внеэ-

было, если бы мы не внедрили CRM, можно, например, взять среднестатистические показатели роста оборотов в вашем секторе рынка и считать, что весь дополнительный прирост возник за счет внедрения информационных технологий. Хотя в общем случае и это предположение некорректно: ведь, как правило, в параллель с реализацией информационного проекта принимаются и другие меры по совершенствованию бизнеса. Вычленив долю, приходящуюся



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

на CRM, поможет, как я уже говорил, только экспертиза.

Анализ уже завершенных успешных CRM-проектов дает большой разброс. В литературе встречаются цифры, которые варьируются в пределах от 10 до 30%. Внедрение в компании «КОМПАС» CRM-системы собственной разработки привело, по нашим оценкам, к увеличению удельного объема реализации примерно на 20%.

В качестве критерия оценки можно брать и валовый рост доходов компании, но удельный объем представляется мне, в общем случае, гораздо более адекватным показателем, т.к. позволяет нивелировать эффект от экстенсивного развития предприятия.

2. Повышение качества обслуживания клиентов

В классической теории клиент-ориентированного подхода говорится, что именно этот фактор является основной причиной повышения объема продаж. Но, тем не менее, мне кажется, его следует выделить, ибо повышение лояльности клиента, являющееся прямым

следствием повышения качества обслуживания, — это сама по себе долговременная ценность, улучшающая имидж компании и позволяющая при прочих равных условиях поднять цены на производимую продукцию и услуги. Кроме того, высокое качество обслуживания дает возможность не только повысить доход предприятия, но и снизить затраты, ибо, как давно известно, качество обслуживания и процент удержания старых клиентов связаны напря-

мую. А увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50–100%.

Для того чтобы оценить повышение качества обслуживания, необходимо вести постоянный мониторинг отзывов клиентов. Полноценное внедрение CRM-системы сильно облегчает решение этой трудоемкой задачи.

3. Повышение качества выпускаемой продукции

Этот эффект характерен для коллаборативного CRM, когда клиенты компании получают возможность напрямую влиять на процесс выполнения индивидуального заказа или на потребительские свойства находящейся в разработке новой продукции предприятия. Растет удовлетворенность клиента за счет повышения соответствия продукции его ожиданиям.

Сходный эффект (хотя и не такой яркий, пожалуй) может получить и торговая компания, оптимизируя на основании откликов покупателей состав закупок.

4. Повышение эффективности маркетинговых кампаний

Пожалуй, без внедрения ПО вообще невозможно выявить влияние конкретной маркетинговой кампании на принятие клиентом решения о приобретении тех или иных товаров и/или услуг, выяснить предпочтения различных групп потребителей. Точнее, в принципе это возможно, но за счет проведения дорогостоящих социологических исследований, требующих аутсорсинга. А ведь без всех этих данных весьма затруднительно планировать эффективную маркетинговую

кампанию. Существует реальная опасность «промахнуться мимо цели».

Внедрение подавляющего большинства CRM-комплексов позволяет заносить в базу данных необходимую информацию об источниках рекламы, которая практически без дополнительных временных затрат извлекается в процессе общения с клиентом. При описании контактов эта информация на основе системы кодификаторов легко связывается с теми или иными маркетинговыми компаниями, после чего создание аналитических отчетов становится делом техники. Кроме того, существуют методики, которые позволяют достаточно точно учесть степень влияния того или иного маркетингового мероприятия при множественном воздействии, а в наше время клиент, как правило, принимает решение о сотрудничестве с компанией отнюдь не по одному рекламному контакту.

5. Снижение товарных запасов

Постоянный мониторинг товарных предпочтений по группам потребителей, анализ сезонной динамики спроса, которые проводятся на основании достоверной информации, хранящейся в базе данных CRM-системы, позволяет оптимизировать состав товарных запасов, избежать накопления неликвидов и, за счет этого, сократить расходы на обслуживание складских помещений, а также повысить оборачиваемость капитала.

Кроме того, такой анализ позволяет точнее определить некоторые стратегические направления развития предприятия. Например, выпуск какой продукции стоит резко увеличить, а какой прекратить вообще.

6. Снижение дебиторской задолженности

Не секрет, что оборачиваемость капитала в крупных компаниях значительно снижается

Просто читать газеты и рыться в Интернете на предмет поиска сообщений о получении предприятиями крупных заказов — очень хороший способ первичного выявления потенциальных клиентов для фирм самого разного рода деятельности

следствием повышения качества обслуживания, — это сама по себе долговременная ценность, улучшающая имидж компании и позволяющая при прочих равных условиях поднять цены на производимую продукцию и услуги. Кроме того, высокое качество обслуживания дает возможность не только повысить доход предприятия, но и снизить затраты, ибо, как давно известно, качество обслуживания и процент удержания старых клиентов связаны напря-



из-за несвоевременного погашения задолженности клиентами, и зачастую в этой несвоевременности виноваты только менеджеры компании, забывающие вовремя выставить счет или напомнить о подошедшем сроке платежа. Поэтому внедрение CRM-системы, которая включает подсистему учета взаиморасчетов с клиентами, позволяет резко снизить количество таких случаев. Особенно, если данная подсистема снабжена «бульдильниками», автоматически сообщающими менеджеру при старте пакета или вообще при включении компьютера о подошедших сроках выставления актов, счетов или погашения задолженностей за счет сравнения соответствующих полей в базе данных с системной датой.

7. Снижение трудозатрат на создание документов и, как следствие, увеличение производительности труда управляющего персонала

Одним из важнейших эффектов от внедрения не только CRM-систем, но и любых информационных технологий, является снижение трудоемкости рутинных операций. Таких операций – великое множество. Но, по-моему, лучше всего выигрыш виден при анализе совокупного количества времени, затрачиваемого на предприятии на подготовку исходных документов. Здесь очень важно слово «совокупного». Дело в том, что зачастую выигрыш при подготовке того или иного документа, например, договора, акта или счета, не слишком велик. Заполнение стандартных бумажных бланков дает сравнимый эффект.

Однако, если CRM-система позволяет быстро и четко подготовить акт на основе договора, счет на основе акта, приходный кассовый ордер на основе счета, то общий эффект снижения трудозатрат будет очень и очень значителен.

Поэтому бессмысленно оценивать повышение производительности труда каждого отдельного оператора системы. Надо оценивать снижение трудозатрат в целом по предприятию.

На основании всего сказанного могу заметить, что сравнение функционала, предназначенного для подготовки документов по образцу, является важнейшим критерием при выборе того или иного программного обеспечения в процессе тендера.

Главную ценность менеджера по продажам составляет информация о контактах с клиентами, которых он ведет лично. В случае увольнения он зачастую с этой информацией переходит к конкурентам, после чего в компании не остается следов от контактов, за которые данный менеджер исправно получал зарплату. Вместе с клиентами уходят и доходы, и рушится часть бизнеса

8. Повышение степени достоверности документов

Все та же система подготовки документов по образцу позволяет избежать множества ошибок, которые неизбежно появляются (человеку свойственно ошибаться), когда каждый следующий документ готовится с нуля.

С одной стороны, это также ведет к повышению производительности труда управляющего персонала. С другой – к повышению качества обслуживания клиента за счет уменьшения числа конфликтов, возникающих, например, при неправильном выставлении счетов. Такое снижение числа конфликтов является, на мой взгляд, самостоятельной ценностью.

Кроме системы образцов, на минимизацию числа ошибок положительно влияет использование справочников и кодификаторов для занесения повторяющейся информации.

9. Повышение скорости выдачи выходных документов

Почему мы выделяем этот фактор в отдельное направление?

Да потому что считаю эту разновидность документов наиболее важной! Поясню на примере из жизни.

Все знают (или уж во всяком случае догадываются), каким выгодным бизнесом сейчас является оптовая торговля медикаментами. Но по той же причине – это еще и очень высококонкурентный бизнес. Одна из ведущих петербургских фирм в этой области несколько лет назад приняла решение о замене собственного ПО

(кстати, прекрасно работавшего в качестве учетной системы) на более функционально наполненный комплекс. В тендере участвовали известнейшая западная система и популярная в то время российская, в которой процесс выдачи документов был оптимизирован очень качественно. Было принято решение внедрять западную систему. Причина – богатые аналитические возможности и развитая поддержка принятия решений на основе самых современных западных методов ведения бизнеса. Внедрили. Сразу же выяснилось, что транспортные документы в ней выписываются крайне медленно. У столов менеджеров по продажам стали образовываться очереди из экспедиторов заказчиков, у которых простаивал транспорт. Им это, естественно, не нравилось, и они начали уходить к конкурентам. Прямо из очереди! В результате в какой-то момент фирма оказалась на грани банкротства. Анализировать и вести стало просто нечего! Кстати, заметим, что в российской системе процесс выдачи документов был оптимизирован очень качественно.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Чуть дальше мы еще остановимся на аналитических возможностях. Приведенный пример очень убедительно показывает, что в погоне за более продвинутыми технологиями не стоит забывать и о простых вещах. Он также говорит о необходимости более взвешенной оценки и тщательности критериев выбора.

10. Прямое сокращение штатов и фонда оплаты труда

Сейчас является дурным тоном говорить об этом направ-

Во-первых, такая ситуация повышает конкурентоспособность предприятия, которое таким образом побеждает в соревновании за более квалифицированные кадры. А это очень важно! Впрочем, об этом еще пойдет речь ниже. Да и для потребителей предприятие с высокооплачиваемыми сотрудниками выглядит привлекательнее. ореол успешности штата – тоже позитив!

Во-вторых, порой представляется возможность заодно навесить на не слишком

мацией он зачастую переходит к конкурентам, после чего в компании не остается следов от контактов, за которые данный менеджер исправно получал зарплату. Вместе с клиентами уходят и доходы, и рушится часть бизнеса.

Когда же все контакты (данных о клиентах) находятся в базе, причем в базе, надежно защищенной от несанкционированного удаления информации, вероятность такого ухода гораздо меньше. Информация о клиентах остается, и ею может тут же воспользоваться вновь подключенный к данному клиентскому сегменту сотрудник. Руководство при таком подходе менее кадровозависимо, а бизнес более защищен.

Да и сама текучка уменьшается: при такой организации взаимоотношений с клиентами ценность менеджера для конкурентов резко падает.

Когда все контакты (данных о клиентах) находятся в базе данных, причем в базе, надежно защищенной от несанкционированного удаления информации, вероятность потери клиентов гораздо меньше. Информация о клиентах остается, и ею может тут же воспользоваться вновь подключенный к данному клиентскому сегменту сотрудник. Руководство при таком подходе менее кадровозависимо, а бизнес более защищен

лении оценки эффективности от внедрения CRM-систем, хотя это наиболее легко формализуемый критерий. Не принято же это хотя бы потому, что публичное объявление о готовящемся сокращении штатов зачастую влечет за собой саботаж со стороны персонала, после чего уже приходится говорить о провале внедрения, а значит, и никакого сокращения не будет.

Тем не менее, надо заметить, что на практике неоднократно удавалось добиться такого эффекта: количество клиентов, обслуживаемых одним менеджером, в результате автоматизации повышалось.

11. Виртуальное сокращение фонда оплаты труда

Бывает и так, что кадровые сокращения вроде бы не дают прямого денежного эффекта, т.к. зарплата меньшего количества сотрудников практически равна сумме зарплат большего количества старых. Но и тут имеется определенный эффект.

занятого сотрудника дополнительные функции, которые раньше просто не выполнялись, хотя надо бы. К примеру, внедрение CRM-системы разгрузило маркетологов одного из предприятий от рутины, и они смогли тем же штатом, что и раньше, обеспечить анализ деловой прессы (просто читать газеты и рыться в Интернете на предмет поиска сообщений о получении предприятиями крупных заказов), чего прежде просто не делали. А вы ведь понимаете, что это очень хороший способ первичного выявления потенциальных клиентов для фирм самого разного рода деятельности.

12. Снижение влияния кадровой «текучки» на производственные показатели

Хорошо известно, что главную ценность менеджера по продажам составляет информация о контактах с клиентами, которых он ведет лично. С этой инфор-

13. Снижение сроков стажировки новых сотрудников

Не секрет, что каким бы опытным ни был вновь пришедший в компанию сотрудник, ему требуется значительное время на адаптацию к организации бизнес-процессов на новом рабочем месте – ведь они в значительной степени носят индивидуальный характер («так сложилось», «это наше ноу-хау» и т.д., и т.п.). Современная CRM-система позволяет автоматизировать типовые сценарии общения с клиентами, заложить стандартные маршруты документооборота, легко найти ответы на вопросы по эксплуатации оборудования, которые пользователи регулярно задают сотрудникам отдела обслуживания. CRM-система сама ведет новичка, подсказывает ему, какие дальнейшие действия он должен предпринять, где можно получить необходимую информацию.

В результате период освоения каждого нового сотрудника в компании резко сокращается.



14. Оружие для победы в кадровых войнах

В наше время выигранная война за кадры является одним из важнейших факторов успеха в конкурентной борьбе. Все знают, что даже в условиях массовой безработицы очень трудно найти хороших сотрудников за приемлемую цену.

Выше уже говорилось о виртуальном снижении фонда оплаты труда (ФОТ), которое позволяет выиграть кадровую войну без увеличения затрат. Здесь же добавим в общую копилку еще три фактора:

- а) повышение качества труда за счет сокращения рутинных операций;
- б) престижность работы с применением компьютера;
- в) experience (новый уровень опыта) персонала – способ привлечения квалифицированных кадров по более низкой стоимости.

Два первых достаточно очевидны, и многие, наверно, сталкивались уже с тем, что даже молодые секретарши, услышав, что их труд здесь не будет автоматизирован, могут отказаться прийти (перейти) на такую работу при прочих равных или даже более выгодных условиях.

Чуть подробнее остановлюсь на третьем. Мне он хорошо знаком на примере программистов. Приходилось сталкиваться со случаями перехода на другую работу с более низкой оплатой при условии, что там надо будет вести разработку ПО на более современных и перспективных платформах. Тут играет роль и интерес, и то, что уходящие рассчитывают в дальнейшем получить ощутимую прибавку на спросе к более перспективным технологиям.

В чуть меньшей мере этот самый experience, который приобретает сотрудник в работе с CRM-пакетом, влияет и на работников всех прочих специальностей, когда они принимают решение о переходе.

15. Улучшение производственной атмосферы на предприятии

Приведем конкретный пример. Как-то мне довелось проводить семинар по CRM-технологиям в одной фирме, занимающейся оптовой торговлей мебелью. Внимательно выслушав всю информацию о принципах внедрения таких систем, самый опытный менеджер задал мне вопрос: «А как такое ПО совмещается с сугубо сдельным принципом оплаты, когда каждый менеджер получает только с тех продаж, которые он сделал лично?»

Я вынужден был признать, что поскольку в основе CRM-технологий лежит принцип коллективного накопления и использования информации, то такая система оплаты совмещается с внедрением крайне неохотно, несмотря на все меры по разграничению доступа к данным. Весь смысл в том, чтобы сосед мог легко и просто подхватить клиента у отсутствующего по каким-то причинам (болезнь, отпуск, занятость другими проектами) коллеги. В результате руководители предприятий вынуждены искать более изощренные способы повышения мотивации персонала.

Зато их хлопоты прекрасно окупаются, когда сотрудники начинают активнее общаться между собой, перестают закрывать друг от друга локтями свои записи. Вообще, современные принципы управления персоналом гораздо больший приоритет отдают улучшению производственной атмосферы и коллективной мотивации, чем жесткой сдельной оплате труда. Получается, внедрение CRM-систем стимулирует переход руководства компании к более современным методам управления.

16. Повышение качества анализа ситуации на предприятии

По-моему, очевидно, что большой объем хранимой в базе данных информации за значительный промежуток времени

увеличивает точность анализа и качество аналитических отчетов, а значит, способствует принятию правильных управленческих решений. Причем время на принятие правильного решения резко уменьшается.

17. Получение принципиально новых аналитических возможностей

Этот фактор тесно связан с предыдущим. Кроме объема информации, на появление таких возможностей влияет наличие связей, осуществляемых на основе различных кодификаторов, и применение таких технологий, как OLAP или Data Mining, которые невозможно использовать в случае неавтоматизированного учета.

18. Полнота охвата бизнес-процессов системой автоматизации

Это направление оценки не является самостоятельным (только косвенным), зато позволяет приблизительно оценить эффект от минимизации трудозатрат на рутинные операции, эффект от реального и/или виртуального сокращения ФОТ, а также потенциал вашей компании в борьбе за квалифицированные кадры. Ведь очевидно, что чем полнее охват всех бизнес-процессов единой информационной системой, тем выше все перечисленные показатели.

Заключение

В статье мы привели перечень основных направлений оценки эффективности проектов по внедрению CRM-технологий. Надеемся, что в сочетании с размышлениями на эту тему других авторов этот список поможет читателям составить, а затем хотя бы частично формализовать расчет своей собственной системы показателей, а также принять правильное решение о выборе CRM-системы для своего предприятия.