



УДК 339.138

Как внедрить CRM-систему на предприятии?

И.Г. Якобсон,

канд. тех. наук, главный эксперт компании «КОМПАС», г. Санкт-Петербург.

E-mail: gal-gri@yandex.ru

Не секрет, что в настоящее время на рынке имеется множество готовых (иначе говоря, тиражных) CRM-систем. Выбор такой системы, который в оптимальном варианте надо осуществлять на основе тендера, – сам по себе очень интересный момент. Однако, что происходит после покупки системы?

Ключевые слова: CRM-системы, внедрение, эффективность.

В момент, когда предприятие, завершив тендер, приобретает тиражный вариант CRM-системы, оно оказывается лишь на полпути к заветной цели. Чтобы приобретенное программное обеспечение можно было использовать, его нужно внедрить, а это вовсе не такой легкий и простой процесс, как считают многие руководители. Очень часто приходится сталкиваться с тем, что директор обращается к своим подчиненным со словами: «Я вам купил программу, она установлена на компьютеры, а никакого эффекта я что-то не вижу?» Впрочем такой подход даже радует, если сравнивать с ситуацией 15-летней давности. Тогда можно было услышать даже: «Я же вам компьютеры уже купил, почему ничего не изменилось?» Т.е. компьютерная грамотность руководящего звена за эти годы выросла чрезвычайно! О

том, что компьютер без программ – кусок железа, оно уже знает.

Справедливости ради стоит сказать, что подобные слова редко можно услышать от топ-менеджеров крупных промышленных предприятий, которые еще в

американском предприятии являлся крупным проектом на 1 – 1,5 календарных года, а уж о количестве затраченных человеко-лет и говорить не будем.

Слово «проект» является очень удачным для понимания си-

Предприятие, приобрета тиражный вариант CRM-системы, оказывается лишь на полпути к заветной цели. Чтобы приобретенное программное обеспечение можно было использовать, его нужно внедрить, а это вовсе не такой легкий и простой процесс, как считают многие руководители

советскую эпоху хлебнули АСУ на больших ЭВМ. Их понимание проблемы гораздо ближе к подходу западных руководителей, имеющих богатый опыт автоматизации управления предприятием. В результате даже замена корпоративной информационной системы на ее же новую версию на солидном

титуции, поэтому в дальнейшем так и будем говорить «проект внедрения программного обеспечения».

В любой уважающей себя консалтинговой фирме (а почти все разработчики делового программного обеспечения в России тоже имеют консалтинговые подразделения) разработана своя методика внедре-



ния CRM-систем, типовые учебные курсы, шаблоны предпроектных обследований. Но поскольку ситуации у всех Заказчиков разные, то методики эти должны быть достаточно гибкими, позволяющими осуществить выбор наиболее подходящего ва-

рианта в каждом конкретном случае. Одна из таких методик используется в компании «КОМПАС».

Очень часто приходится сталкиваться с тем, что директор обращается к своим подчиненным со словами: «Я вам купил программу, она установлена на компьютеры, а никакого эффекта я что-то не вижу!»

рианта в каждом конкретном случае. Одна из таких методик используется в компании «КОМПАС».

В общем виде перечень этапов проекта по внедрению программного обеспечения выглядит следующим образом:

1. Предпроектное обследование.
2. Обучение.
3. Настройка программного обеспечения.
4. Опытно-промышленная эксплуатация.
5. Промышленная эксплуатация.
6. Поддержка программного обеспечения.

Два последних этапа не относятся собственно к внедрению, к этому времени проект считается завершенным, но т.к. и эти работы в подавляющем числе случаев совершаются в тесном сотрудничестве с консалтерами, то нельзя их здесь не упомянуть.

Последовательность этапов достаточно условна, часть работ разных этапов может осуществляться параллельно.

Можно выделить три разновидности обследования:

- Экспресс-обследование (ЭО), которое проводится с целью разработки общих рекомендаций по схеме автоматизации (рекомендации по составу и функциональному наполнению автоматизированных рабочих мест) или на предмет автоматизации одного конкретного бизнес-процесса.

- Обследование бизнес-процессов (ОБП), целью которого является выявление и описание всех бизнес-процессов предприятия, с возможными рекомендациями по их оптимизации и реинжинирингу.

- Обследование с целью создания технического задания (ТЗ) на доработку программного обеспечения (ОТЗД), в процессе которого проводится сбор детальной информации и постановка задачи для написания ТЗ на доработку КИС в соответствии с требованиями Заказчика.

Этап обследования в том или ином виде просто необходим. Более того, качество выполнения предпроектного обследования является решающим фактором успешного внедрения системы. В реальной

Даже замена корпоративной информационной системы на ее же новую версию на солидном американском предприятии является крупным проектом на 1 – 1,5 календарных года

жизни, к сожалению, часто бывает, что Заказчик отказывается от него, желая сэкономить деньги. Самообман! В этом случае, как правило, в скрытой форме обследование все равно проводится на этапе настройки ПО. Например, один из важнейших вопросов – доработка отчетов. Если не было предпроектного обследования, то техническое задание на доработку отчетов составляется в процессе и за счет часов, отведенных на настройку. Это, в свою очередь, означает одно из двух: либо настройка становится дороже примерно на ту же сумму, что была сэкономлена на обследовании, либо качество выполнения этапа падает. Чудес не бывает!

Почему так происходит? Дело в том, что, как правило, тиражная CRM-система предназначена для

работы на предприятиях самого разного размера и вида деятельности. Бизнес-процессы, связанные с отраслевой спецификой, в ней не учтены. Когда проводится первое внедрение в некоей отрасли «А», то за счет доработок и настроек на свет появляется так называемое отраслевое решение данной системы (в западных материалах это принято называть «шаблон»). Как Вы понимаете, второе, третье и т.д. предприятие отрасли «А» уже получает эти доработки готовенькими, таким образом, для них стоимость проекта резко снижается.

Тем не менее, помимо отраслевой, существует еще и индивидуальная специфика каждой компании. Она возникает за счет особенностей исторического развития, в процессе которого складываются индивидуальные формы бизнес – процессов, традиционные отчетные формы, без которых управляющий персонал уже не мыслит своей работы. В случае внедрения CRM-систем по нашей статистике этой спецификой больше, чем в каком-либо ином раз-

деле управления предприятием – чтобы победить конкурентов, надо вводить свои ноу-хау в «обработку» клиентов, а система должна их корректно автоматизировать.

Впрочем, и здесь существует возможность сэкономить на настройках, в том случае, если консалтинговая фирма или разработчик ПО уже работали не просто на предприятиях Вашей отрасли, а на предприятиях с близкими путями исторического развития. Например, в компании, которая появилась на свет путем «почкования» от Вашей или, наоборот, является ее «матерью». Тем не менее, даже в этом случае на крупном промышленном предприятии какие-нибудь адаптации и/или настройки понадобятся в 99% случаев.



Помимо таких очевидных бизнес-процессов, как процедура общения с клиентами, важными моментами обследования при внедрении CRM-системы являются анализ алгоритмов взаимодействия всех службы предприятия, разработка перечня статусов действующих и потенциальных клиентов, выявление их существенных характеристик.

Идеальным вариантом проектного обследования является ОБП. В этом случае бизнес-консультанты помогут совместить внедрение нового ПО с совершенствованием основных бизнес-процессов, дадут рекомендации, как на основе новейших достижений науки изменить структуру управления предприятием, в том числе предложат новые способы мотивации персонала и системы оплаты и организации труда. Мне представляется логичным совместить два этих важных момента, каждый из которых в отдельности существенно влияет на жизнь фирмы. Два раза ломать – труднее, чем один.

Только в случае проведения ОБП мы получим материал, который ляжет в основу описания маршрутов общения потенциальными и действующими клиентами, ежели, разумеется, во внедряемой CRM-системе поддерживается аппарат маршрутизации. Именно во время ОБП выявляются оптимальные интервалы между контактами, которые позволяют настроить систему напоминания на нужное время... И т.д. и пр.

По окончании обследования перед непосредственным началом внедрения необходимо создать рабочую группу (РГ) для проведения работ на всех остальных этапах. РГ должна иметь полномочия по принятию решений, а также право оценки деятельности сотрудников предприятия – Заказчика, участвующих во внедрении. Важнейшим условием успешного внедрения является наличие у Заказчика грамотного и энергичного ответственного (руководителя РГ) за внедрение ПО. Фигурально вы-

ражаясь, я бы сказал, что руководитель РГ на время жизни проекта должен стать тираном, который может командовать всеми автоматизируемыми службами. Стало общим местом утверждение, что внедрение всего нового всегда саботируется большим количеством сотрудников. Причем саботаж этот зачастую не имеет никакого злого умысла (так называемый бессознательный саботаж). Все мы консерваторы, всем нам нелегко менять привычки и рвать устоявшиеся производственные связи. Впрочем, бывает и сознательный саботаж, когда сотрудники боятся грядущих сокращений. В связи с вышеизложенным, ответственный за внедрение должен иметь в арсенале не только обязательный пряник в виде поощрений за хорошую работу, но

выполнения проекта этому инструменту обучаются сотрудники ИТ-департамента Заказчика, системные администраторы. Закончив этот курс, они смогут не только готовить новые отчетные и экранные формы, но и изменять структуру базы данных, и разрабатывать новые алгоритмы.

Наличие мощного настроенного инструмента привело к тому, что некоторые Заказчики ПО, желая сэкономить денежные средства за счет использования собственных сил, приобретают у консалтеров только обследование и обучение настроенному инструменту. Все остальные этапы внедрения, включая обучение расчетчиков, они выполняют силами своего ИТ-департамента. Примером данного подхода может служить, напри-

Почти все ведущие современные тиражные системы снабжены встроенными языками программирования, «визардами» и т.п., т.е. инструментом, который позволяет без помощи разработчика кардинально перестраивать систему, адаптировать ее под нужды предприятия

и кнут, вплоть до права увольнения нерадивых работников.

Как правило, этап обучения распадается на два подэтапа:

- Обучение настроенному инструменту.
- Обучение конечных пользователей непосредственной эксплуатации системы.

Если со вторым подэтапом все ясно: будущие непосредственные операторы по заранее разработанной учебной программе учатся нажимать нужные кнопки в нужный момент, – то про первый следует рассказать чуть подробнее.

Почти все ведущие современные тиражные системы снабжены встроенными языками программирования, «визардами» и т.п., т.е. инструментом, который позволяет без помощи разработчика кардинально перестраивать систему, адаптировать ее под нужды предприятия. Во время

мер, такой крупный клиент «КОМПАСА», как «ПСКОВЭНЕРГО».

Встречаются, правда, и совершенно противоположные случаи, когда и в процессе промышленной эксплуатации даже незначительные изменения заказываются у разработчика или его дилера. Все зависит от ситуации с денежными и трудовыми ресурсами на предприятии – Заказчике. Но даже если заранее известно, что будет выбрана тактика тотального аутсорсинга, обучение настроенному инструменту проводить следует! Наличие в штате специалистов, способных самостоятельно адаптировать ПО, дает предприятию чувство независимости и уверенности в завтрашнем дне. А это дорогого стоит! Вдруг что случится с фирмой-разработчиком? А на эксплуатацию CRM-системы уже завязана вся деятельность маркетинговых и сбытовых служб предприятия.

Обучение может проводиться в самых разнообразных вариантах. Помимо типовых курсов обучения,



по желанию Заказчика составляют и специализированные программы. Занятия могут проходить как на территории консалтинговой фирмы, что, как правило, дешевле, так и на территории Заказчика. Последнее более выгодно в том смысле, что позволяет избежать длительного отрыва сотрудников от работы.

малейшая возможность, большую часть этих работ следует возлагать на будущих операторов системы. И вовсе не только для того, чтобы сэкономить деньги Заказчика. Главное – процесс занесения является существенной частью обучения операторов, своего рода практическими занятиями. А консультант,

Поставка новых версий может осуществляться, в зависимости от пожелания Заказчика, по разным схемам. Чаще всего по истечении гарантийного срока заключается договор на абонентное обслуживание, стоимость которого, как правило, исчисляется процентом к стоимости всех приобретенных лицензий на тиражное ПО. Существуют, конечно, и другие варианты: например, сумма абонента рассчитывается как процент от стоимости всего внедренческого проекта, включая поставку лицензий. Помимо новых версий в стоимость абонентного обслуживания чаще всего включаются и ответы на вопросы по горячей линии, а в некоторых случаях и некоторое число выездов к Заказчику.

Иногда Заказчик предпочитает не тратить деньги на абонемент. Тогда все необходимые ему новые версии он приобретает по мере надобности и каждый раз оплачивает их стоимость (естественно, со скидкой).

Помимо новинок, появляющихся по инициативе Разработчика, могут понадобиться и адаптации, связанные с изменением бизнес-процессов на автоматизируемом предприятии. Если они не выполняются силами ИТ-департамента Заказчика с помощью упомянутого выше настроенного инструмента, то заказываются у консалтеров с заключением отдельного договора или дополнительного соглашения к договору за отдельные же деньги.

Заключение

В статье показано, что каждый из этапов проекта внедрения программного обеспечения может быть организован различными способами. Выбрать правильный именно в Вашем случае вариант можно, только тщательно проанализировав сложившуюся на предприятии ситуацию. И помочь вам в этом должны квалифицированные специалисты в области разработки и «обслуживания» программного обеспечения.

Наличие мощного настроенного инструмента привело к тому, что некоторые Заказчики ПО, желая сэкономить денежные средства за счет использования собственных сил, приобретают у консалтеров только обследование и обучение настроенному инструменту. Все остальные этапы внедрения, включая обучение расчетчиков, они выполняют силами своего ИТ-департамента

Кроме того, привычная обстановка, в которой, кстати, обучающиеся будут впоследствии использовать приобретенные знания и навыки, зачастую создает более благоприятный психологический фон.

На этапе настройки выполняются, в первую очередь, все работы, определенные в ТЗ, которое является итогом обследования. Но помимо этого, проводится еще множество других работ, связанных, например, с первоначальным заполнением всех системных справочников, да и вообще всего массива исходных данных. Я имею в виду и перечень поставщиков/потребителей, и номенклатурный перечень, и справочник статусов, и шаблоны маркетинговых кампаний, и многое-многое другое...

Если у вас идет не первичное внедрение CRM-системы, а замена старой на более современную, большую часть исходных данных можно импортировать из имеющейся базы. В результате, существенной частью этапа настройки является создание утилит перекачки и их использование.

В зависимости от сроков внедрения, выделенных на него сил и средств, а также качества старой базы данных, объем работ по занесению первоначальной информации распределяется между представителями Заказчика и Исполнителя по-разному. Тем не менее, если есть

как ВУЗовский преподаватель, осуществляет контроль и указывает на совершенные ошибки.

В заключение подытожим работы, выполняющиеся на этапе настройки:

- Установка системы;
- Импорт данных из старых программ;
- Разработка и согласование всех справочников и классификаторов системы, как по структуре, так и по составу вносимой информации;
- Настройка системы на специфические бизнес – процессы заказчика;
- Тестирование результатов настройки сотрудниками РФ.

На этапе опытно-промышленной эксплуатации внедрение полностью охватывает все автоматизируемые бизнес – процессы и определяется график перевода системы в промышленную эксплуатацию.

Этапом опытно-промышленной эксплуатации завершается собственно проект по внедрению новой системы. Дальше уже начинается плановая поставка Исполнителем новых версий, поддерживающих дополнительный функционал для управления взаимоотношениями с клиентами.