



УДК 339.138

Откуда берутся неуспешные проекты?

И.Г. Якобсон,

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

E-mail: gal-gri@yandex.ru

Как добиться того, чтобы запуск CRM-системы на предприятии принес ощутимые результаты.

Ключевые слова: CRM-системы, проекты, внедрение, эффективность.

How to achieve that launch of CRM-systems at the enterprise brought tangible results.

Key words: CRM-systems, projects, implementation, effectiveness.

Для того чтобы запуск CRM-системы на вашем предприятии принес ощутимые результаты, мало закупить лицензии на программное обеспечение (ПО). Нужно правильно внедрить его использование в повседневную деятельность, а это вовсе не такой легкий и простой процесс, как считают многие руководители.

Успешное внедрение CRM-системы (а не секрет, что многие проекты по внедрению CRM – по некоторым данным до 65% – заканчиваются провалом) обеспечивается в первую очередь четкой реализацией корректной методики, пример которой описан мной в статье «Как внедрить CRM-систему на предприятии?» (журнал «Директор по маркетингу и сбыту», № 10, 2010). Но в любом случае во время внедрения приходится преодолевать множество проблем, имеющих организационные, финансовые и психологические аспекты. В большинстве своем это абсолютно те же неприятности, которые возникают в процессе внедрения любого делового ПО: систем ав-

томатизации проектирования, ПО для автоматизации документооборота, учетных или ERP-систем. Но имеется и некоторая CRM-специфика.

Данная статья посвящена описанию основных проблем, с которыми нашей компании приходи-

в приобретение CRM-системы, не попали бы в те пресловутые 65% пользователей, а, напротив, уменьшили бы это зловещее число. Моей целью ни в коем случае не является запугать их и отвлечь от внедрения ПО, ведь оно реально способно помочь преодо-

CRM – это кровеносная система предприятия, которая должна полностью соответствовать постоянно меняющимся бизнес-процессам, а значит, надо планировать с запасом расходы не только на первичные адаптации, но и на последующее сопровождение

лось сталкиваться во время внедрения CRM-системы «КОМПАС: Маркетинг и менеджмент» и другого ПО с торговой маркой «КОМПАС», а также некоторым проблемам, с которыми имели дело наши коллеги. Почему? Да потому, что мне хотелось бы, чтобы те из читателей, которые решат, что внедрение CRM-технологии может повысить конкурентоспособность их родных предприятий, и втянутся

в кризис. Просто я хочу, чтобы пользователи четко представляли, что может послужить причиной провала. Ведь предупрежден – значит вооружен!

Невнятные цели приобретения CRM-системы

Это самая очевидная и очень часто встречающаяся причина



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

провала проекта. Порой она может выглядеть самым банальным образом: импульсивный руководитель предприятия прочитал какую-нибудь журнальную статью, не вникнув в суть того, о чем там говорится. Но ему понравились общие фразы. Еще чаще бывает, что

система приобретает для повышения инвестиционной привлекательности компании и/или уровня ее капитализации. Вроде бы цель очень даже четкая, и чаще всего ее удается добиться (как правило, для этого закупаются самые «раскрученные», в ос-

У многих руководителей отсутствует правильное представление о необходимых финансовых затратах и календарных сроках реализации проекта. Зачастую они совершенно не учитывают того, что для корректного использования системы персонал должен пройти период адаптации, что полный эффект от внедрения CRM-технологий достигается только после накопления критической массы информации в базе данных и т.п.

поступила информация о внедрении той или иной CRM-системы у конкурента или на успешном «распиаренном» предприятии другой отрасли, и идея тут же дала ростки в мозгу директора, а через месяц-другой ростки завяли и проектом вообще перестали заниматься.

Бытует мнение, что это мы в России такие отсталые, а вот у них на западе все «по науке». Это ошибка! Мои американские коллеги, занимающиеся внедрением делового ПО, говорили мне, что одна из самых часто встречающихся причин принятия решения о приобретении системы – это беседа с товарищем по гольф-клубу или студенческой ассоциации. Модная бизнес-пресса также играет на Западе заметную роль.

Иногда смутные цели приобретения системы связаны не с руководителями, а с ИТ-специалистами, которых вендоры или консультанты «уговорили» продвинуть закупку лицензий. К сожалению, «откат черным налом» – это наша суровая реальность. Впрочем, могут иметь место и другие, не менее корыстные, но не связанные с деньгами мотивы. Например, повышение личного статуса в структуре предприятия.

По-моему, к этому же разряду можно отнести и те случаи, когда

новом западные, программы). Но такое вложение средств не повышает эффективности бизнеса (внедрение проходит только на бумаге), а мы здесь говорим об успешности или провале проекта только в этом смысле.

Бороться с проблемой под названием «невнятные цели приобретения» можно, на мой взгляд, только одним образом. А именно, повышением общего уровня образования в области CRM-

Директор требует полноценного результата сразу после начала проекта, а не получив его, сворачивает работы. Проект завален, деньги потрачены зря

технологий. Собственно говоря, это и является основной целью, которую преследует публикация данного цикла статей. CRM-грамотный (если так можно выразиться) директор не так легко загорится идеей, не подходящей для его компании. Его труднее будет обвести вокруг пальца корыстному айтишнику. Да и осознание того, что можно совместить инвестиционную привлекательность и реальное повышение эффективности работы предприятия, должно повысить процент успешных проектов.

Некорректные ожидания от внедренной CRM-системы

Данная проблема сродни предыдущей и в основном вызвана все той же неграмотностью. У многих руководителей отсутствует правильное представление о необходимых финансовых затратах и календарных сроках реализации проекта. Зачастую они совершенно не учитывают того, что для корректного использования системы персонал должен пройти период адаптации, что полный эффект от внедрения CRM-технологий достигается только после накопления критической массы информации в базе данных и т.п.

В результате получается, что директор требует полноценного результата сразу после начала проекта, а не получив его, сворачивает работы. Проект завален, деньги потрачены зря.

Для того чтобы справиться с этой проблемой, необходимо еще до начала проекта четко определить критерии, сроки и методы оценки его эффективности. Для определения критериев можно, в частности, использовать перечень, приведенный в статье «Что может дать предпри-

ятию внедрение CRM-системы?» (журнал «Директор по маркетингу и сбыту», № 9, 2010).

Несоответствие ПО и задач, стоящих перед предприятием

Иными словами, из всего множества CRM-систем, имеющих на российском рынке, была выбрана именно та, которая не подходит данному конкретному предприятию. Почему такое может произойти? Только из-за поверхностного подхода к



сложной проблеме выбора системы.

Независимо от того, проводится ли формально тендер по выбору ПО, необходимо тщательно составить ту часть тендерной документации, в которой сформулированы требования к системе, дан перечень и описание автоматизируемых бизнес-процессов, разработана система оценки ПО по каждому из критериев.

Для описания бизнес-процессов лучше всего провести предварительное обследование силами сотрудников предприятия или сторонних бизнес-консультантов. Частично (но только частично!) это позволит сэкономить средства на окончательное обследование, которое осуществляется уже в процессе внедрения.

Не стоит ограничивать свой кругозор несколькими программными продуктами. Рассмотрите

также, что на такой выбор было затрачено много времени и сил. Но игра стоит свеч! Не жалеете средств на организацию тендера, чтобы потом не пустить на ветер значительно большие деньги.

Способов разрешения таких конфликтов ровно два: отказ от внедрения CRM-системы или реинжиниринг бизнес-процессов с целью приведения их в соответствие с клиентоориентированным

Из всего множества CRM-систем, имеющихся на российском рынке, была выбрана именно та, которая не подходит данному конкретному предприятию. Почему такое может произойти?

И еще одна рекомендация. Не отдавайте тендер на аутсорсинг консалтинговой компании, занимающейся внедрением ПО. Большинство из них заявляет, что поддерживает широкий спектр программных продуктов, и формально так оно и есть (договоры с разработчиками подписаны). Но на самом деле даже самые круп-

ным подходом. В подавляющем большинстве случаев (но не во всех) я бы посоветовал второй способ. Хотя бы потому, что такой подход более современен и может дать вашему предприятию конкурентные преимущества в рыночной борьбе.

Отсутствие плана внедрения

Непременным приложением к договору на внедрение системы должен стать четкий календарный план, учитывающий все разновидности работ, необходимых для реализации проекта.

Но этого мало. Даже если все работы по внедрению выполняются сторонними консультантами, выполнение плана должен контролировать ответственный представитель заказчика. Это должен быть сотрудник, обладающий высоким статусом (топ-менеджер). Ему должны быть делегированы буквально диктаторские полномочия: в одной руке кнут (вплоть до увольнения нерадивых сотрудников), в другой – пряник (например, премии за участие в проекте). Только при наличии такого ответственного можно справиться с некоторыми психологическими проблемами, которые будут описаны ниже.

Кстати, я бы не советовал заказывать все работы по внедрению у сторонних консультантов. Например, первичный ввод исходных данных (скажем, перенос

Бороться с проблемой под названием «невнятные цели приобретения» можно только одним образом – повышением общего уровня образования в области CRM-технологий

решение должно быть как можно более полным. Естественно, что оценить все множество систем с максимальной степенью подробности просто невозможно. С этим противоречием поможет справиться многоэтапный выбор. На каждом этапе количество критериев оценки увеличивается и отсеивается определенный процент «аутсайдеров». Примером отличной многоэтапной организации тендера (правда, по выбору системы управления персоналом) может послужить один из наших клиентов, швейное объединение «Первомайская заря». Всего они рассматривали более 20 систем, но в финал вышли только пять. Зато уж эти пяти финалистов изучали досконально и даже реализовывали сложный тестовый пример, подготовленный сотрудниками ИТ-департамента. Есте-

ственные из них ориентируются на одну-две основные системы и из-за этого невольно (а бывает и сознательно) ограничивают кругозор заказчика.

Несоответствие существующих бизнес-процессов клиентоориентированным технологиям

В предыдущей статье цикла («Как внедрить CRM-систему на предприятии?», журнал «Директор по маркетингу и сбыту», № 10, 2010) уже приводился пример одного такого несоответствия, а именно то, что не всякие принципы сдельной оплаты труда менеджеров совместимы с принципом коллективного накопления информации. Возможны и другие варианты конфликтов.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

клиентской базы) лучше поручить сотрудникам своего предприятия. Таким образом, убиваются сразу два зайца: информация появляется в базе, а сотрудники проходят не только теоретический, но и практический курс обучения.

ряемого программного продукта тот функционал, те виды отчетности, о которых ранее даже и не мечталось. Это, естественно, требует дополнительного финансирования, а бюджет проекта уже сверстан. Мораль: возможность

то в новой системе организации труда, желательно подготовить программу трудоустройства, если это, конечно, возможно.

Но даже если вы никаких сокращений не планируете, все равно бывают случаи массовой паники. Поэтому следует постоянно вести пропаганду среди сотрудников, внушая, что все останутся на местах, при этом повысится качество труда и даже (за счет роста доходов компании) возрастет зарплата. Очень полезны психологические тренинги.

Не жалейте средств на организацию тендера, чтобы потом не пустить на ветер значительно большие деньги

В случае такого разделения обязанностей уже следует говорить о формировании рабочей группы со стороны заказчика во главе с вышеупомянутым ответственным. Причем обязательным условием является включение в эту рабочую группу представителей всех подразделений, которые в конечном итоге будут эксплуатировать систему, а не только сотрудников ИТ-департамента.

Помимо всего перечисленного, должны быть заранее определены схемы разрешения конфликтных ситуаций (между исполнителем и заказчиком, между работниками различных подразделений, между членами рабочей группы) и способы вовлечения сотрудников заказчика в работы по внедрению CRM-системы.

«Рост аппетита» по мере развития проекта

Эта проблема носит в первую очередь финансовый характер, хотя источник ее лежит в общечеловеческой психологии. Все мы очень быстро привыкаем к хорошему и тут же хотим большего. Поэтому зачастую та прекрасная функциональность ПО, которая была продемонстрирована на стадии подготовки договора и полностью удовлетворяла всем сформулированным в тендерной документации требованиям, еще в процессе внедрения начинает восприниматься заказчиком как пройденный этап. Появляется желание реализовать на базе внед-

роста аппетита следует учитывать в бюджете проекта и заранее создавать резерв средств.

Кроме того, не устану повторять, что CRM – это кровеносная система предприятия, которая должна полностью соответствовать постоянно меняющимся бизнес-процессам, а значит, надо планировать с запасом расходы не только на первичные адаптации, но и на последующее сопровождение. Нужно отдавать себе отчет, что стоимость лицензий, как правило, меньше (и даже много меньше), чем стоимость настроек. Не учитывая этой тенденции, вы порой, сэкономив, на самом деле потеряете деньги.

Страх перед сокращением штатов

Этот страх – одна из основных причин возможного саботажа проекта. Даже если вы планируете после завершения внедрения значительно сэкономить на фон-

Рост нагрузки в процессе внедрения

Даже если внедрение целиком выполняется силами сторонних консультантов и/или освобожденных сотрудников, нагрузка на будущих операторов системы растет хотя бы за счет обучения, которое они, как правило, проходят без отрыва от производства. Если же они привлекаются к работам, как это было рекомендовано выше, то нагрузка растет вдвойне. Какое-то время им приходится трудиться и по старой, и по новой технологии одновременно. Это также может стать причиной саботажа внедрения. В большинстве случаев работник предпочтет добросовестно выполнять старые функциональные обязанности в ущерб дополнительным. С его точки зрения дополнительным.

Как преодолеть эту проблему? Только самыми банальными способами: премирование за до-

полнительный труд в сочетании с пропагандой и агитацией. И в этих целях также очень полезно бывает обратиться к психологам.

Не отдавайте тендер на аутсорсинг консалтинговой компании, занимающейся внедрением ПО. Большинство из них заявляет, что поддерживает широкий спектр программных продуктов, но на самом деле даже самые крупные из них ориентируются на одну-две основных системы и из-за этого невольно (а бывает, и сознательно) ограничивают кругозор заказчика



Консервативное мышление

Еще одна психологическая проблема, возникающая в процессе внедрения, связана с тем, что большинство из нас консерваторы, которые боятся нового и цепляются за привычное старое. Не знаю, как вы, но я лично крайне редко обновляю программное обеспечение на своем домашнем компьютере. Зачем менять то, что давно работает?

К этой же категории проблем можно отнести и низкий уровень компьютерной грамотности, и страх перед вычислительной техникой. Но с такими явлениями, слава богу, приходится сталкиваться все реже.

Рецепты? Все те же. Материальное стимулирование, обучение, психологические тренинги.

«Это должно быть»

С данной проблемой сталкивались, наверно, все те, кто когда-

Такие разногласия часто тормозят реализацию проекта. Противопоставить им можно только подготовленную заранее схему разрешения конфликтов, о ко-

CRM, но плохо используется аналитический функционал.

К этой же группе проблем относится низкий уровень коммуникативного менеджмента –

Непременным приложением к договору на внедрение системы должен стать четкий календарный план, учитывающий все разновидности работ, необходимых для реализации проекта

торой говорилось выше, а также своевременное информирование всех сотрудников о рамках проекта.

Низкий уровень корпоративной культуры работы с ПО и документацией

Эта проблема особенно актуальна при использовании CRM-систем, основанных в силу самой своей природы на коллективном накоплении информации. Ме-

должен существовать регламент общения сотрудников различных подразделений между собой.

Единственный выход – стандартизация всех бизнес-процедур и постоянный (а не только в процессе внедрения ПО) контроль за выполнением регламента в комплексе со штрафами и поощрениями. Как правило, после окончания внедрения и расформирования рабочей группы соответствующие права делегируются начальнику ИТ-департамента.

Большую помощь в контроле за соблюдением стандартов оказывает применение системы автоматической маршрутизации бизнес-процессов. Разумеется, если таковые возможности предоставляются внедряемой CRM-системой.

Мизерное использование функционала

Эта проблема частично вытекает из предыдущей. Иногда приходится сталкиваться с ситуацией: система формально внедрена, но ее возможности используются процентов на 20 от силы. Ну и соответственно: эффект от внедрения имеется, но он гораздо меньше, чем мог бы быть при полноценной эксплуатации ПО.

Помимо недостаточной корпоративной культуры, упомянутой выше, причиной может стать и низкий уровень обучения. Причем порой уровень низок не потому, что преподаватели плохи или студенты нерадивы. Я уже упоминал о том, что характерной осо-

Даже если все работы по внедрению выполняются сторонними консультантами, выполнение плана должен контролировать ответственный представитель заказчика.

Это должен быть сотрудник, обладающий высоким статусом (топ-менеджер). Ему должны быть делегированы буквально диктаторские полномочия: в одной руке кнут (вплоть до увольнения нерадивых сотрудников), в другой – пряник (например, премии за участие в проекте)

нибудь внедрял любое программное обеспечение. Не существует стандартов на то, что должно быть реализовано в том или ином программном продукте. И регулярно, как бы четко функционал системы ни был прописан в договоре, возникают конфликты из-за того, что и как должно быть реализовано. Причем разные представители заказчика (ни один из которых не участвовал в процессе выбора и подписания системы и не имеет влияния на финансовую политику компании) имеют порой противоположные взгляды на этот вопрос.

недженеры имеют тенденцию заполнять только те поля записи, которые интересуют лично их, а остальными данными пренебрегают (по нашему опыту, например, очень неаккуратно фиксируются источники рекламы). Порой нарушается систематика кодификаторов – и это несмотря на жесткий автоматический контроль информации по справочникам (обходят!).

В терминах одной из систем классификации CRM это, как правило, означает, что приличная функционирует операционная



бенностью CRM-систем является необходимость накопления критической массы информации для того, чтобы многие аналитические функции работали с нужной достоверностью. Обучение закончилось, зачеты сданы «на отлично», но время прошло и без практики все забылось. Вывод: стоит раз-

чество компьютеров, а точнее, нежелание руководства докупать необходимую технику.

Мне известен случай, когда CRM-система внедрялась в компании, занимавшейся организацией выставок. При этом для ввода данных 16 менеджерам было выделено всего три компьютера.

Нельзя заказывать все работы по внедрению у сторонних консультантов

бить обучение на несколько этапов и завершающий отложить на то время, когда минимально необходимый объем информации будет уже накоплен.

Отсутствие интеграции с другим деловым ПО

Максимальный эффект от внедрения CRM-систем возникает при использовании в связке с учетными или ERP-системами – слишком много у них пересекающейся информации, а значит, отсутствие информационных связей неизбежно приведет к двойному вводу данных.

Интеграция ПО различных поставщиков требует значительных дополнительных затрат. Тем не менее, считаю, что не следует пренебрегать этими работами – они окупятся.

Затраты будут значительно меньше, если выбранная заказчиком CRM-система является частью ERP-комплекса. Но, во-первых, не всегда такой выбор целесообразен по разным причинам, а во-вторых, расходы пусть маленькие, но будут. А посему считаю необходимым заранее предусмотреть в бюджете соответствующую статью.

Ресурсная обеспеченность предприятия

Как оказывается, даже в наше время большой проблемой может стать недостаточное коли-

чество начальства был прост: все равно каждый из менеджеров не будет колотить по клавишам восемь часов в день – так пусть делают «машинное время».

Это рассуждение ошибочно. Каждый сотрудник, вовлеченный в бизнес-процессы, требующие общения с клиентами, должен иметь доступ к базе данных (БД) в любой момент. Ведь никто не знает, когда раздастся звонок! А если доступа к компьютеру в момент контакта нет, то сначала менеджер запишет какие-то данные на бумагу (тот же двойной ввод), а потом перенесет (а ведь может и забыть!) их в БД с неизбежной потерей информации.

Кроме того, борьба за доступ к клавиатуре ухудшает производственную атмосферу. А ведь правильное внедрение CRM может, как я упоминал в предыдущей статье, напротив, ее улучшить.

есть хотя бы два компьютера, они обязательно соединены в сеть. Но зато следует упомянуть о необходимости постоянного отслеживания соответствия производительности сети и сервера количеству пользователей и интенсивности ввода и использования информации. Особенно хочу посоветовать: не экономьте на серверах – себе дороже!

Для внедрения коллаборативной CRM необходимы выделенные линии для доступа в Интернет, а также желательна поддержка собственного web-сервера. Ну и так далее... Короче, ресурсы должны соответствовать внедряемой системе.

Заключение

Наверняка приведенный в статье перечень не исчерпывает всех проблем, которые, возникая в процессе внедрения, могут превратить первоначально казавшийся столь успешным проект в «историю провала». Но чаще всего нам приходилось сталкиваться именно с этими. Советы по их преодолению также не претендуют на исключительность и носят сугубо рекомендательный характер. Управление проектом по внедрению CRM-системы – процесс творческий. Тем не менее, надеюсь, что я, написав эту статью, и вы, приняв к сведению это произведение в жанре «антиутопия», внесем свой

Все мы очень быстро привыкаем к хорошему и тут же хотим большего. Появляется желание реализовать на базе внедряемого программного продукта тот функционал, те виды отчетности, о которых ранее даже и не мечталось. Это, естественно, требует дополнительного финансирования, а бюджет проекта уже сверстан

Это один из позитивных эффектов от внедрения ПО.

Еще лет 15 назад я непременно сделал бы акцент на необходимости наличия локальной сети. Теперь это ни к чему – там, где

совместный вклад в процесс распространения CRM-технологий, и через несколько лет независимые эксперты смогут сказать: «Провальные внедрения CRM-систем? Да что вы – 10% от силы!»