

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМ

Скидан Е.Ю.

Анализируя проблемы внедрения CRM технологий необходимо помнить о том, что CRM – не только и не столько технология, а, в первую очередь, бизнес-стратегия. Вся политика компании в области взаимоотношений с клиентами, все бизнес процессы и внутренние регламенты работы должны поддерживать эту бизнес-стратегию.

С помощью CRM- системы возможно решать бизнес-проблемы, поэтому проект по внедрению CRM- системы всегда должен контролироваться бизнес-заказчиком, то есть руководством компании. Это единственный способ гарантировать соответствие результатов проекта нашим задачам.

Необходима готовность к «бунту» пользователей. Он может происходить по двум причинам. Первая - неудобный и нелогичный интерфейс системы, на освоение которого у пользователя уходит слишком много времени. Вторая - стремление руководства наладить «односторонний» поток информации, то есть заставить менеджеров вводить информацию, но ничего не дать им взамен. Вследствие чего, конечные пользователи воспринимают систему, как посягательство на личную свободу и только. Для решения первой проблемы используется стратегия «от простого к сложному», когда первоначальный интерфейс, с которым начинают работать пользователи, максимально облегчен и содержит минимальный набор окон и функций, необходимых для запуска системы.

Вторая проблема решается предоставлением самому менеджеру всей необходимой ему информации: по обращениям гостей в сервисную службу и ходе решения проблем, по оплате счетов, по срокам оказания услуги и т.д..

Наибольшую опасность для успешности проекта представляет попытка решить сразу все проблемы с помощью одной системы. Всегда следует

ставить перед собой реальные, выполнимые цели и двигаться к решению всего комплекса задач поэтапно.

CRM- проект не должен рассматриваться как технологический. В начале проекта должны быть четко поставлены бизнес-задачи, которые должно решить внедрение, а также должны быть четко определены критерии оценки эффективности проекта. Для внедрения необходимо приглашать внешнюю команду специалистов, но участие членов компании обязательно. Только руководство компании может направить проект в необходимое русло, и только постоянное участие в работе проектной группы руководства может гарантировать, что ход проекта соответствует поставленным целям.

Компании, которые внедрили CRM-технологии, отметили ряд положительных результатов.

1. Основные результаты использования CRM – рост объема продаж: увеличение количества клиентов, покупающих регулярно; повышение эффективности работы сотрудников; возможность анализировать критичные для бизнеса данные в области продаж, маркетинга и сервиса; сокращение времени реакции на рыночные изменения.

2. Использование CRM дает лучший результат на тех рынках, где снижение цены, улучшение товара для удержания клиентов, приводит лишь к ответному снижению цен конкурентами, размывая прибыль и увеличивая издержки компаний. О лояльности клиентов нечего и говорить – они просто переключаются на предложение с более низкой ценой.

3. Монополистам внедрение CRM позволит предвосхищать запросы клиентов, предлагать более удобные для себя сроки и условия размещения заказов. Внедрение CRM в компании-монополисте позволит клиентам взаимодействовать не только по необходимости, но и с удовольствием.

4. Использовать CRM нужно для того, чтобы совершенствовать отношения с клиентами, и, таким образом, приобрести решающее преимущество в конкурентных условиях – лояльных условиях.

Проблемы, возникающие при внедрении CRM-систем, будут возникать как со стороны пользователей, так и со стороны самой программы (неотлаженной в силу времени), но все их можно разрешить при грамотном подходе руководителей. В любом случае, плюсов от введения данной системы гораздо больше и они покрывают все существующие недостатки.

Неточная постановка задачи и недостаточная проработка CRM концепции, неадекватное планирование сроков и бюджета проекта, саботаж и отсутствие мотивации сотрудников и многие другие трудности могут поджидать на пути внедрения системы управления взаимоотношения с клиентами.

Утешительным моментом является то, что, по данным Gartner, в области обслуживания клиентов порядка 80% CRM-проектов являются успешными, в сфере электронной коммерции этот показатель достигает 95%, а среди проектов для маркетинга — 60—70%. Достаточно низки показатели успешности для автоматизации продаж (менее 30%), но в Gartner связывают такие результаты исследования с психологическим факторов

Как и в любом другом проекте, в CRM очень важно понимать, зачем вы это делаете. Поэтому нужно поставить перед собой конкретные цели. Не имея этих целей, начинать проект только ради проекта не имеет смысла, а самое главное – все может рухнуть на этапе внедрения, когда в процессе будет выясняться, а давайте еще вот это сделаем, а потом еще вот это. Из-за чего сроки вырастут в геометрической прогрессии, а вместе с ними и затраты. В результате может оказаться, что бюджет на проект уже закончился, а в эксплуатацию систему ввести нельзя, потому что сделано всего понемногу, большая часть нужна только кому-то одному и вовсе не является обязательной для жизнедеятельности фирмы. Стоит учесть и тот аспект, что неверная постановка задачи приводит к тому, что заказчик и консалтинговая компания будут по-разному понимать задачу и при сдаче проекта клиент получит не то, что ожидал. Избежать этого можно, если четко сформулировать критерии успешного завершения проекта еще до его начала

Самое серьезное ограничение, с которым приходится часто сталкиваться – попытка внедрить CRM систему без того, чтобы сначала полностью проработать концепцию взаимоотношений с клиентами. До начала выбора CRM-системы заказчик должен четко проработать все методики работы с клиентами, партнерами, агентами, поставщиками и только потом приступать к выбору системы и собственно автоматизации этих процессов, отметил он.

На этом этапе основными ошибками являются опять же отсутствие четко поставленных целей и задач проекта и их приоритезации, ключевых показателей эффективности и их целевых значений. «Следствием этого является то, что заказчик получает вовсе не тот результат, на который рассчитывал, а эффективность использования CRM резко снижается»

Часто заказчики пребывают в глубоком заблуждении, полагая, что консультанты сделают за них всю работу по проекту. Такой подход может привести к плачевному результату. Обязательно должна быть создана инициативная группа сотрудников заказчика. Туда должны входить люди, готовые к изменениям и знающие внутренние процессы в фирме.

На стадии проектирования системы необходимо соблюдать баланс между тем, насколько система будет удобна в использовании и тем, насколько она позволяет контролировать работу сотрудников. Поэтому внедрение системы лучше осуществлять поэтапно и процессы усложнять постепенно. Несоблюдение этого правила грозит тем, что систему будет тяжело эксплуатировать в работе. В CRM проекте «главное не потерять основу». «CRM сейчас, как и мобильные телефоны, начинает вбирать в себя все больше и больше функций. Когда мы ставим цели при покупке телефона, очень важно не забыть, что нам нужен не только планировщик задач, фотоаппарат, интернет, тачскрин, голосовое управление, но неплохо бы еще и слышать собеседника, с которым будешь разговаривать по телефону!», - сетует эксперт.

Базовые методологии внедрения CRM систем давно проработаны, причем ценой чужих, некогда совершенных ошибок, поэтому крайне не

рекомендуется пренебрегать общепринятой последовательностью этапов проекта. Особое внимание рекомендуется уделять выбору платформы, от которого может серьезно зависеть успех проекта в целом.

Кадровые проблемы – одно из ограничений проектов внедрения CRM, которое может привести к полному неукспеху проекта. Здесь играет роль не только то, что сотрудники компании лучше знают внутреннюю «кухню», как уже было сказано выше, но и то, что внедрение системы потребует от сотрудников изменения подходов в своей работе, а от компании, возможно, некоторых организационных изменений.

Если эти вопросы не будут проработаны до автоматизации, если заказчик выделяет ресурсы на проект по остаточному принципу, а сотрудники заказчика полностью заняты операционной деятельностью, велика вероятность того, что внедренная система не принесет ожидаемой отдачи и не будет востребована. Во внедрении системы обязательно должны принимать участие руководители компании-заказчика, которые могут оперативно принимать решения, а самое главное, мотивировать персонал на работу в новой системе.

Отсутствие выделенной проектной команды со стороны заказчика влечёт за собой целый комплекс рисков, поскольку приводит к «размыванию» ответственности за проработку постановочной части, а также за приёмку работ. Это также приводит к затягиванию сроков проекта, Основная ошибка многих CRM проектов это неготовность бизнеса к внедрению. Причиной неудачи может стать отсутствие у руководства четкого понимания целей внедрения. Таких проблем не будет, если все сотрудники, начиная от руководства и заканчивая менеджерами, которым предстоит работать с новой системой, осознают необходимость внедрения комплексной CRM-системы или ее отдельных компонентов, и поймут, зачем им CRM. Кроме того, нужна внутренняя зрелость компании и упорядоченность бизнес-процессов.

Для минимизации данного риска подготовительную работу по адаптации пользователей целесообразно начинать уже на втором этапе внедрения или раньше. Она должна обязательно включать в себя работу по изменению системы мотивации сотрудников компании, вовлечение пользователей в процесс внедрения новой системы. Очень важно слушать пользователей и учитывать их потребности, разъяснять, какие преимущества именно они, а не руководство компании, получат от внедрения CRM-системы.