Реферат

По дисциплине: "МАРКЕТИНГ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ"

На тему:

"СЛОЖНО ЛИ РЕАЛИЗОВАТЬ CRM-ПРОЕКТ?

О ВЗАИМОСВЯЗИ ХАРАКТЕРА CRM-ПРОЕКТА И ЕГО КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ"

г. Москва - 2009 г.

Часто спрашивают: "Согласно западной статистике значительное число CRM-проектов за рубежом заканчиваются неудачей. Какова ситуация в России? Что в наибольшей степени угрожает успеху CRM-проекта?"

Ответить на эти вопросы односложно непросто. Для начала необходимо уточнить, что понятия "проект внедрения CRM-системы" и "CRM-проект" не тождественны. Второе понятие я считаю более широким: CRM-проект - это комплекс изменений, направленных на совершенствование бизнес-процессов, предполагающих взаимодействие с клиентами предприятия. Внедрение CRM-системы является составной частью CRM-проекта.

Свод знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge, PMBOK) дает следующее определение понятия "проект": "Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги". Существуют три ключевых характеристики проекта: бюджет, время и качество. Соответственно, неудачным считается проект, цели которого не были достигнуты, сроки не соблюдены, а бюджет превышен.

Применительно к CRM-проектам такое определение кажется несколько формальным. Достижение целей проекта, получение выгод в результате продаж, маркетинга или клиентского сервиса представляются существенно более важными, чем некоторое превышение бюджета или несоблюдение сроков, поэтому в дальнейшем мы сосредоточим внимание на проблемах, не позволяющих достигнуть целей CRM-проекта. Цели внедрения CRM-системы можно считать подцелями CRM-проекта.

Рассматривая ситуацию с позиции консультанта, я могу с уверенностью сказать, что только часть инициируемых CRM-проектов имеет четко определенные цели, когда заказчик знает, чего хочет, еще до начала реализации проекта. С точки зрения характера предполагаемых изменений и с учетом целей CRM-проекты можно классифицировать следующим образом:

*технические проекты*, не предполагающие существенных изменений в бизнес-процессах предприятия;

*эволюционные проекты*, предусматривающие изменения в отдельных бизнес-процессах, связанных с клиентами;

*революционные проекты*, в рамках которых происходит существенное изменение бизнес-процессов, связанных с клиентами.

Рассмотрим перечисленные типы проектов более подробно.

## Технические проекты

Для технических проектов характерно наличие в компании сформировавшегося алгоритма работы с клиентами, для автоматизации данного процесса, как правило, используют "CRM-подобное" программное обеспечение (технологически устаревшая CRM-система, несколько отдельных приложений или Excel-файлов). Заказчики технических проектов часто формулируют свои цели следующим образом:

1) новая система должна предоставить дополнительные аналитические возможности;

2) новая система должна заменить две системы (и более), обслуживающие бизнес-процесс в настоящий момент;

3) новая система должна быть более производительной.

Приведу типичный пример технического CRMпроекта, где в качестве заказчика выступила телекоммуникационная компания, желающая улучшить работу контакт-центра. Для того чтобы ответить на вопросы абонента, касающиеся порядка начислений за услуги, их оплаты, решить ту или иную проблему, возникшую в ходе предоставления услуги, довести до его сведения информацию о специальных предложениях, оператор использовал несколько программ.

Существующая схема работы ограничивала производительность контакт-центра, на обучение операторов уходило много времени, а возможности программного обеспечения по расширению функций были исчерпаны. В качестве замены была выбрана система Microsoft Dynamics CRM. Некоторые бизнес-процессы, например обработка подключений к телекоммуникационным услугам, были полностью автоматизированы в рамках данной системы. Часть информации, необходимой для работы операторов контакт-центра, стала доступной за счет интеграции систем.

Так, в целях получения сведений о подключениях и оплатах была осуществлена интеграция CRM-системы с системой биллинга. Реализация проекта позволила сократить время, необходимое операторам для получения информации, и расширить перечень услуг компании.

Являются ли значительными риски технических CRM-проектов? Большинство подобных проектов успешно реализуется, т.е. новая система оказывается более гибкой, универсальной, производительной и т.д. Технические проекты не требуют значительных усилий со стороны руководства компании, которому необходимо лишь регулярно контролировать данный процесс. Они могут быть успешно реализованы под руководством IT-директора.

Наиболее существенным риском технического проекта является ошибка при выборе CRM-системы, поскольку это может сделать бессмысленными сами преобразования. Возможности внедряемой CRM-системы должны превосходить используемое программное обеспечение по критически важным параметрам: функциональности, характеристикам технологической платформы, производительности.

Другими значимыми рисками, которые могут повлиять на сроки и стоимость проекта, являются недостаточная квалификация консультантов и сопротивление сотрудников компании-заказчика. Данные риски, как правило, не влияют существенно на результаты внедрения системы, но могут привести к увеличению сроков и стоимости проекта.

Результаты реализации технических CRM-проектов вполне осязаемы и могут быть оценены с помощью показателей окупаемости инвестиций (ROI), на которые можно опираться при выборе системы.

## Эволюционные проекты

Эволюционные CRM-проекты, как правило, инициируют руководители среднего звена, которые не удовлетворены существующей организацией бизнес-процессов. Компания расширяется, сотрудников становится больше, а уровень организации бизнес-процессов и их автоматизации перестает соответствовать новым масштабам. Ключевая особенность эволюционных проектов - необходимость реинжиниринга отдельных бизнес-процессов, в ходе которых происходит взаимодействие с клиентами. Большинство эволюционных CRM-проектов предусматривает улучшение контроля за процессом продаж: существующий процесс продаж необходимо оптимизировать с учетом возможностей системы, а в процедуры контроля следует внедрить дополнительные элементы.

С организационной точки зрения эволюционные проекты редко выходят за границы подразделения.

Перечислим типичные цели эволюционных проектов:

новая система должна объективно отражать ситуацию по продажам и способствовать накоплению статистических данных, характеризующих действия продавцов и степень выполнения поставленных перед ними задач;

она должна обеспечить формализацию и автоматизацию процесса продаж;

новая система должна исключить двойной ввод данных в информационные системы и длительную передачу документов от одного сотрудника к другому.

В качестве примера приведу эволюционный проект, реализованный издательством деловой литературы. Увеличение числа сотрудников и объема операций привело к снижению актуальности и качества информации, касающейся привлечения спонсорского финансирования и реализации проектов издательства. Сложившаяся ситуация не устраивала руководство компании.

Анализ бизнес-процессов подтвердил необходимость их реинжиниринга. В ходе шестичасового "мозгового штурма", проведенного вместе с заказчиком, были оптимизированы и формализованы типовые процессы привлечения спонсоров и реализации проектов, определены их контрольные точки. Внедрение Microsoft Dynamics CRM позволило оперативно предоставлять руководству информацию, необходимую для осуществления контроля, действия сотрудников стали более согласованными.

Косвенным, незапланированным результатом CRM-проекта стало повышение качества обслуживания "среднего" клиента: раньше внимание персонала было сконцентрировано на удовлетворении запросов ключевых заказчиков.

Важнейшим элементом эволюционного проекта является взаимодействие руководителя автоматизируемого подразделения (например, директора по продажам) и сотрудников компании-консультанта. Результат проекта зависит от качества работы обеих сторон. Неспособность или нежелание консультантов выйти за пределы задачи автоматизации процессов может стать причиной провала проекта. В свою очередь, руководитель функционального подразделения, формально подходя к данному процессу и не принимая активного участия в реинжиниринге, сводит к минимуму вероятность успешной реализации проекта.

Не стоит забывать, что отношение подчиненных к своей работе во многом определяется отношением к ней руководителя. Отсутствие эффективного взаимодействия между заказчиком и консультантом способно привести к созданию "мертворожденного" продукта - программного обеспечения, которое не будет использовано или эксплуатация которого не принесет желаемых результатов.

Ход реализации эволюционного проекта должен контролировать руководитель бизнес-подразделения, а не IT-отдела. Наиболее значительными рисками в данном случае являются низкая квалификация консультанта, непонимание сути бизнес-задачи и недостаточное участие в CRM-проекте руководителя автоматизируемого подразделения.

При развертывании CRM-решения в рамках эволюционного проекта следует помнить о возможном сопротивлении рядовых сотрудников нововведениям, ведь они сталкиваются с необходимостью осваивать новое программное обеспечение и адаптироваться к новым принципам работы.

Планирование результатов эволюционного проекта на количественном уровне бывает затруднительным. Скорее, можно говорить о прогнозировании улучшения качественных характеристик процессов маркетинга и продаж. При этом на практике трудно однозначно отделить достижения, обусловленные изменением структуры процесса, от улучшений, связанных с его автоматизацией.

## Революционные проекты

Слово "революционный" предполагает, что компания целенаправленно проводит организационные изменения, например связанные с внедрением клиентоориентированного подхода. Революционность выражается в кардинальном изменении характеристик компании и ее бизнес-процессов. В данном случае ключевым лицом является один из руководителей компании, инициатор изменений, для которого проект внедрения CRM-системы - очередной шаг на пути преобразования компании. К категории революционных можно отнести проекты, реализуемые на стадии создания бизнеса.

Процесс претворения в жизнь революционной CRM-инициативы можно описать на примере работы профессионального спортивного клуба со своими болельщиками.

Характерной особенностью российского профессионального спорта является высокая степень зависимости клубов от титульного спонсора и ориентация преимущественно на спортивный результат (в отличие от европейских клубов с их ориентацией на коммерческую эффективность затрат). Ситуация, когда клуб показывает высокие спортивные результаты и при этом неинтересен болельщикам, обусловлена крайне низким уровнем клиентоориентированности российских спортивных клубов.

Работа с болельщиками - деятельность, которой клуб занимается по остаточному принципу. Организационные изменения, связанные с ориентацией на болельщиков, являются революционными для спортивного клуба.

Итак, перед спортивным клубом стояла следующая задача: повысить посещаемость зрителями домашних матчей, увеличить объем продаж билетов и абонементов, а также спортивных товаров и атрибутики клуба через фирменные магазины и Интернет. Решение этой задачи предполагает реализацию программы изменений, суть которых заключается в выстраивании такой структуры клуба и его процессов, которая позволит повысить качество предлагаемых болельщикам продуктов, т.е. самого спортивного зрелища, сопутствующих услуг и товаров.

Одним из компонентов программы изменений являлось внедрение CRM-системы для управления взаимоотношениями с болельщиками. Она автоматизирует процессы, которые клуб в настоящий момент либо не использует, либо использует эпизодически, бессистемно.

CRM-инициатива предусматривала выстраивание замкнутого маркетингового контура работы с болельщиками, состоящего из следующих элементов:

идентификация болельщиков;

сбор и анализ данных о потребительском поведении болельщиков;

сегментирование на основе демографических и поведенческих критериев;

прямые маркетинговые акции, направленные на интересующие клуб сегменты;

анализ влияния маркетинговых акций клуба на транзакции болельщиков (приобретение билетов, атрибутики и т.п.).

Первые результаты CRM-проекта позволяют рассчитывать на существенный рост посещаемости и увеличение самоокупаемости клуба.

Основные риски революционных проектов заключаются в том, что систему внедряют *в условиях высокой неопределенности*. Инициатор изменений не всегда достаточно ясно представляет, как это будет работать, но знает, что он хочет получить в итоге, поэтому реализация проекта может быть достаточно длительной и дорогой, т.к по ходу выстраивания бизнес-процессов, возможно, потребуется вносить изменения в саму систему.

Степень гибкости, способность изменяться являются важными критериями выбора системы. Эффект от внедрения CRM-системы может быть грандиозным, но отделить его от успеха программы изменений невозможно.

Следует отметить, что реализация революционных проектов требует высочайшей квалификации консультантов. В рамках подобных проектов целесообразно привлекать бизнес-консультанта, отвечающего за выстраивание бизнес-процессов, и консультанта по информационным технологиям, отвечающего за их автоматизацию.

## Проекты, цели которых не определены

Достаточно часто внедрение CRM-системы воспринимается как универсальный способ решения проблем, связанных с маркетингом, продажами и обслуживанием клиентов. Такое восприятие усиливают агрессивные маркетинговые компании производителей программного обеспечения, обещания менеджеров по продажам многих консалтинговых компаний и общий бум в отношении CRM-решений.

Зачастую первичная CRM-инициатива в ходе подготовки к реализации проекта обрастает дополнительными целями и ожиданиями. Неопределенность целей представляет собой значительную угрозу для успеха проекта и должна быть максимально быстро устранена. Руководители проекта (со стороны компании-заказчика и компании-консультанта) должны провести анализ целей, чтобы на самом раннем этапе определить приоритет каждой из них, а также масштаб изменений, необходимых для их достижения.

Ситуация, когда цели CRM-проекта четко не определены, является на удивление частой.

Пример телекоммуникационной компании, приведенный в начале статьи, начинался именно с того, что цели CRM-проекта были сформулированы очень широко и неконкретно. После подписания договора, на этапе подготовки проекта и анализа требований, нам удалось идентифицировать первоначальные цели CRM-инициативы, четко определить границы проекта и возможности его расширения.

Реализация проекта внедрения Microsoft Dynamics CRM без предварительного уточнения его целей могла закончиться неудачей. В ситуации неопределенности стороны по-разному представляют, что должно получиться в итоге. В этом случае успех проекта маловероятен.

Таким образом, стандартного набора рисков не существует. При инициализации проекта следует учитывать основные характеристики и условия организационных изменений:

масштаб - глубину необходимых изменений и организационный охват проекта;

сроки реализации проекта;

наличие у руководителей проекта достаточной власти и готовность сотрудников компании к изменениям;

наличие достаточных ресурсов (финансовых и человеческих);

наличие необходимых навыков и компетенций у участников проектной группы как со стороны заказчика, так и со стороны консультанта;

отношение к проекту рядовых сотрудников, среднего менеджмента, общую ситуацию в компании;

сохранение сильных сторон организации, прогнозирование возможных негативных эффектов изменений.

Учет перечисленных выше характеристик позволит определить комбинацию рисков для вашей CRM-инициативы и успешно реализовать проект внедрения CRM-системы.

## Список использованной литературы

1. Снайдер М., Стегер Дж. Microsoft Dynamics CRM 4.0. - М.: Эком, 2009. - 624 с.

2. Обзор методологии Microsoft Dynamics Sure Step. http://www.microsoft.com/Rus/dynamics/howtointegrate/methodology. mspx.

3. Обзор системы Microsoft Dynamics CRM 4.0. - http://www.microsoft.com/Rus/dynamics/CRM/overview. mspx.

4. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Готовы ли Вы к войне за клиента? - М.: Лаборатория базовых знаний, 2007. - 384 с. (Серия "Архитектор информационных систем").

5. Close W. S. at al. (2001). *CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners*. - http://www.gartner.com/resources/98800/98877/ crm\_at\_work\_eight\_characteri\_98877. pdf.