

А.А.Попырев (6 курс, каф. СМ), А.Р.Бриль, к.э.н., доц.

РАБОТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ CRM-СИСТЕМ КАК ОСНОВНОЙ ФАКТОР ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Основной целью при выборе данной темы была попытка акцентировать внимание на моменте непосредственного внедрения CRM-систем (от англ. Customer Relationships Management – управление взаимоотношениями с клиентами), поскольку в большинстве случаев системы данного рода имеют сложную структуру и, как следствие этого, – высокую стоимость перевода компании на эффективную работу по взаимоотношениям с клиентом.

Развитие отрасли программного обеспечения для бизнеса в течение последнего десятилетия в значительной степени повлияло на политику многих компаний. В настоящий момент, когда достижение конкурентных преимуществ в большинстве случаев затруднено открытостью информации о компаниях и тех технологиях, которые она использует, привлечение дополнительных инструментов для получения даже минимального отрыва от конкурентов рассматривается менеджментом как приоритетное направление в развитии. Именно такие решения руководства позволяют объяснить стремительное развитие комплексных информационных систем (КИС), внедрение которых на мировом рынке к 2008 году вырастет до \$11,4 млрд. (по последним прогнозам исследовательской компании IDC).

CRM-системы, как и другие КИС, следует рассматривать только как инструмент для достижения поставленных задач, тогда как процедуру внедрения – целым комплексом мероприятий, которые способны, в конечном счете, привести к реорганизации предприятия. Этот факт подтверждается основными моментами при внедрении системы:

- изменение политики предприятия;
- необходимость четкого знания поставленных перед компанией целей;
- структурированный подход в работе предприятия;
- иерархичность между элементами системы.

Таким образом, процесс внедрения – это тонкий механизм перевода предприятия на более высокий качественный уровень. Поэтому стоимость внедрения нередко составляет более 70% от полного комплекса работ, включающего стоимость непосредственно КИС.

Учитывая все сложности и уникальность при внедрении CRM-систем для каждого предприятия, остановимся на рассмотрении идентичного для большинства случаев метода. Основным моментом для данного вопроса остается принятие решения о целесообразности использования систем данного рода. Однако исследование данного вопроса носит отдельный и не менее сложный характер, поэтому предположим положительный ответ и далее останавливаться на этом моменте не станем.

Итак, каким же образом осуществляется процесс внедрения информационной системы? Наиболее трудным и дорогим в этом, наверное, является подготовка информации для упорядочивания всех процессов на предприятии. На данном этапе нередко привлекаются консалтинговые фирмы, по полученным результатам и рекомендациям которых и следует производить дальнейшую интеграцию (или же отказ от нее). По полученным данным становятся понятны и возможные перспективы от успешного внедрения системы, следовательно, и цели на среднесрочную перспективу.

По завершению данного этапа (назовем его «Подготовка базы для внедрения»), следует составить структуру бизнес-процессов, по которым осуществляется работа предприятия в целом. Этот шаг позволит понять степень необходимой автоматизации и составить дальнейшую программу для внедрения системы. Именно этот этап («Составление структуры бизнес-процессов») позволяет дать ответ на вопрос о необходимости использования CRM-

системы, поскольку становятся очевидными все преимущества, а, следовательно, и возможности сокращения издержек, связанных, как правило, с транзакционной деятельностью предприятия. Наличие целого ряда достоинств CRM-систем позволяет оптимизировать большинство процессов, связанных с взаимоотношениями с клиентами, впрочем, именно благодаря которым и осуществляется интеграция.

Следующим вопросом в цепочке внедрения системы является перенос полученных данных в систему, планируемую для использования («Кодирование»). Данный этап является завершающим в процессе подготовки Системы для непосредственного использования на предприятии. Основным моментом при реализации данного этапа является предыдущая база данных, сформированная в процессе деятельности предприятия (или же перенос документов из архива). Здесь реализуется неоспоримо важный момент – подготовка данных для дальнейшего статистического исследования и использования их в составлении прогнозов на будущее.

По завершению непосредственно практической работы с внедрением CRM-систем, следует этап так называемого информационного момента, на котором следует обратить внимание на подготовку персонала компании («Обучение»). Как и все этапы в данном механизме, этот носит обязательный характер, поскольку игнорирование его, например, для снижения затрат, приведет в дальнейшем к увеличению транзакционных издержек и, как следствие, уменьшению эффективности работы предприятия в целом. Исходя из этого, большинство компаний, занимающихся разработкой и внедрением КИС, уже включает в конечную стоимость обучение персонала и, тем самым, стараются избежать дальнейших претензий со стороны заказчика от неэффективной работы системы. Этот этап включает и составление должностных инструкций.

Завершающим этапом в процедуре внедрения системы является выявление шероховатостей и прохождение обязательного теста всего комплекса в целом («Тест»). На данном этапе, как правило, реализуются дополнительные требования к работе системы и непосредственный ввод в эксплуатацию всего комплекса.

Таким образом, весь процесс перевода компании на новую схему работы с целью увеличения конкурентного статуса носит сложный и многокритериальный характер, требующий высокого уровня специалистов. Учитывая тот факт, что рынок профессиональных CRM-решений состоит, в основном, из известного и достаточно узкого круга компаний-разработчиков, становится очевидным весь потенциал для компаний, готовых реализовывать программы по внедрению этих систем. Но наличие только высококлассных специалистов позволит выйти кампаниям подобного рода на приемлемый уровень конкурентных преимуществ.

Вопрос о привлечении к внедрению систем тех или иных компаний и специалистов носит характер основополагающего для руководства, поскольку если стоимость внедрения для компаний мелкого и среднего бизнеса лежит в пределах десятков тысяч долларов, то для больших предприятий эта цифра исчисляется уже сотнями. Известно, что доля не оправдавших ожиданий CRM-проектов составляет от 45% (по данным Gartner Group) до 60% (по данным Merrill Lynch).

В заключении стоит отметить, что настоящая ситуация на рынке международной конкуренции такова, что экономические барьеры между странами становятся все более и более расплывчатыми и носят все более условный характер, поэтому исследование и использование опыта успешных проектов из мировой практики является обязательным для российских компаний.