

04 февраля 2020

Трудности автоматизации: 5 сложностей при внедрении CRM

По данным Института проблем предпринимательства, 14% российских компаний, или примерно каждая 7-я, используют CRM-систему. Несмотря на то, что рынок CRM растёт (по данным Gartner, в 2018 году на 15,6% относительно 2017-го), и накоплен солидный опыт внедрения, бизнес по-прежнему сталкивается со сложностями автоматизации. Внедрение CRM затягивается или не всегда проходит гладко, а после завершения проекта компания получает систему, которая используется лишь на четверть от своих возможностей. У этого есть конкретные причины: от проблем технического характера до влияния человеческого фактора. Максим Потапов, руководитель проектов департамента CRM ГК «КОРУС Консалтинг», рассказывает, с какими сложностями чаще всего сталкиваются даже лидеры рынков и как их преодолевают.

Сотрудникам неудобно работать

Неудобство работы в CRM – одна из наиболее распространённых проблем, о которой говорят сотрудники. У этого может быть несколько причин. Например, отсутствие у руководителей понимания, какой результат они хотят получить от использования системы, по какому алгоритму должны работать менеджеры и каким регламентам следовать. Причины могут быть и



технического характера – о них немного подробнее.

Любая система используется сотрудниками настолько, насколько она удобна в решении конкретных задач. Распространённый пример – менеджеры по продажам забывают фиксировать договорённости по результатам общения с клиентами. Находясь на встречах или в дороге, они просто не успевают открыть ноутбук и внести нужные записи. Поэтому к CRM они уже обращаются после встреч, перенося в нее детали, которые «на бегу» зафиксировали у себя в блокнотах или заметках на телефоне.

Некоторые бизнес-процессы имеют технические особенности, и это тоже накладывает отпечаток на работу специалистов. К примеру, менеджеры используют две системы для формирования коммерческого предложения: ERP и CRM. В первой – производятся расчеты параметров доставки, во второй – формируется документ для отправки контрагентам. В этом случае сотрудникам приходится «переключаться» между системами, каждый раз завершая процесс оформления сделки в двух ИТ-решениях. Ещё один пример – заполнение карточки клиента вручную. К такой информации относятся реквизиты компаний, адреса, контакты и пр. Это демотивирует. Одно дело – объяснить ситуацию и договориться с 10 сотрудниками, другое – несколькими сотнями. У них возникает вполне закономерный вопрос: зачем внедряли современную систему, если всё равно приходится вручную вносить информацию или использовать два ИТ-решения?

Решение

С одним из наших заказчиков, крупной DIY-сетью, мы нашли интересное решение – внедрили голосовой набор текста в мобильном приложении. После завершения встречи менеджеры надиктовывают итоги и важные моменты, тратя на это считанные минуты.

Мобильные приложения удобны еще и тем, что у сотрудника появляется возможность прикладывать фото или отсканированные документы к карточке клиента и даже закрывать сделки в пути.

В случаях, когда сотрудники вынуждены дополнительно использовать другую систему, без серьезной управленческой работы не обойтись. Что предпринял DIY-ритейлер, который столкнулся с этой проблемой? На моменте знакомства сотрудников с CRM руководители акцентировали внимание на преимуществах автоматизированной работы, а именно на сокращении трудозатрат, удобной коммуникации с клиентом, обработке заказов в едином окне и пр. Ведь всю рутинную работу по сбору, заполнению документов и формированию готового для отправки предложения делает система – без ошибок и за считанные минуты.

От ручной работы легко отказаться благодаря интеграции CRM с различными источниками данных, от различных сервисов (DaData, СПАРК и пр.) до популярных социальных сетей и мессенджеров. Так, информация о клиенте автоматически подгружается в систему в соответствующие поля. Это не только сокращает трудозатраты менеджеров, но и улучшает качество сервиса – имея полную информацию о сделках, сотруднику легко ответить на любой вопрос.

Нехватка данных

Для организации маркетинговых кампаний и подготовки индивидуальных коммерческих предложений в CRM требуется масса дополнительных параметров. К ним относятся прайс-листы, продуктовый каталог, данные о клиентах: от базовых характеристик до истории взаимодействия. К примеру, одному крупному дистрибутору канцтоваров понадобилась информация о площади и расположении торговых точек, выкладке товаров и представленности конкурентов. Но у компании были только скудные данные из ERP-системы, в которой менеджеры фиксировали лишь адреса торговых точек – большего для доставки не требовалось. Откуда брать новые специфические данные о тысячах магазинах, где представлена продукция дистрибутора?

Решение

Сбор дополнительной информации требует больших ресурсов. Это не только занимает много времени, но и стоит достаточно дорого. Дистрибутор канцтоваров совместил этот процесс с другой важной для компании процедурой: запустил торговый аудит магазинов. Сотрудники приезжали на места и не только проверяли, как выложен товар или какие цены у конкурентов, но и параллельно фиксировали и заносили в CRM-систему новые данные о торговых точках.

Местная специфика ИТ-ландшафта

Представим ситуацию. Крупная компания автоматизирует работу регионального подразделения, и на моменте ввода системы в эксплуатацию выявляет ряд проблем: ошибки, медленная или некорректная работа и т.д.

С подобным столкнулся один из известных федеральных логистических операторов – в CRM не смог работать целый контакт-центр. Когда начали разбираться, поняли, что не соблюдены требования к организации рабочих мест из-за локальных особенностей администрирования. Это стало причиной конфликтов в работе системы.

Решение

Невозможно легко и быстро внедрить систему в региональном подразделении, выполняя работы из головного офиса. Даже если ИТ-служба уверяет, что оборудование везде функционирует одинаково, необходимо выделить ресурсы для проверки готовности рабочих мест к использованию системы. Местные операторы связи, устаревшее оборудование и ПО, администрирование локальных сетей и даже установленные антивирусные программы – это все может сказаться на результате проекта. Поэтому стоит удостовериться в работоспособности системы заранее, а лучше – осуществлять внедрение на местах. Даже если «всё одинаково», очень часто возникают нюансы, которые могут повлиять на работу целого подразделения, блокируя работу CRM.

Перемены в привычных бизнес-процессах

Наличие CRM-системы не означает «автоматическую» клиентоориентированность. Это инструмент, помогающий воплотить новую парадигму работы и управления, в которой центральное место занимают сервис, интересы и потребности клиентов. Важным становится даже то, как быстро закрываются заявки, принимаются звонки и отправляются заказы. Новые стандарты работы с клиентами, появляющиеся с внедрением CRM, редко соответствуют регламентам, которые уже устоялись в компании. В результате у специалистов возникает внутренний конфликт: «Почему мы должны этим заниматься, если в должностных инструкциях такого нет?»

К примеру, одна из крупных российских страховых компаний определила сотрудникам контакт-центра четкий срок для ответов на обращения клиентов и зафиксировал его в KPI. Однако в этом процессе было задействовано несколько подразделений, которых не ограничили во времени. Из-за этого стали возникать ситуации, когда менеджер контакт-центра получал ответ от коллег в последний момент. Все это привело к недовольствам, сотрудники стали игнорировать работу в системе.

Решение

Практика показывает, что в таких случаях необходимо подстраховываться локальными нормативными актами, приказами и инструкциями, которые бы помогали сотрудникам. Ведь за вводом любого регламента стоит конкретное изменение в бизнесе: увеличение штата, перераспределение ресурсов и прочее. Чтобы приспособиться к изменениям, требуется время – а пока новые процессы не стали привычными, лучше, если они будут подкреплены официальными документами, на которые всегда можно сослаться при

возникновении спорных ситуаций.

Кадры решают многое

Разработка системы в крупных компаниях может длиться несколько лет, и за это время могут уйти ключевые сотрудники или даже целые команды со стороны заказчика. В своей практике нередко сталкивались с подобным: проект стартовал в одном составе, а заканчивался – в новом. Иногда за это время у клиента сменялись несколько руководителей.

Для CRM-системы топ-менеджер – это ключевой двигатель процессов. И порой смена ответственного лица несёт для проекта сильные изменения. К примеру, между уходом одного топ-менеджера и приходом нового руководителя может пройти несколько месяцев. На начальных этапах проекта это не сильно критично, но на финале чревато большими рисками, вплоть до переноса сроков сдачи системы в эксплуатацию.

Решение

Крупные компании мыслят не людьми, а процессами. Если есть внутренние инструкции, регламенты, чётко описанные схемы работы и роли сотрудников, компания будет более спокойно себя чувствовать даже в случае ухода ключевой фигуры. Один из наших клиентов, крупный игрок на рынке страхования, сменил несколько руководителей, которые были вовлечены в проект. И для того, чтобы благополучно завершить внедрение системы, внутри компании были созданы соответствующие регламенты, которые «закрывали пробелы» в бизнес-процессах. Управление проектом стало



прозрачным: все его участники действовали в соответствии с прописанными задачами, сроками и полномочиями.

CRM может ошибочно восприниматься сотрудниками как что-то, что создаёт неудобства и выдергивает из привычного комфортного состояния. Трудности с освоением системы иногда наталкивают на мысль, что CRM – это деньги, пущенные на ветер. Однако корректно внедрённая и настроенная система, которая постоянно поддерживается профессиональной командой, способна не только улучшить маркетинг и взаимоотношения с клиентами, но и окупить расходы на внедрение в пятикратном размере. По расчётам IBM, рентабельность инвестиций в CRM составляет примерно 5 долларов на каждый вложенный доллар. Главное – предупредить проблемы, а в случае их возникновения – не забрасывать решение.

Источник: vc.ru