

МЕТОДЫ ВЫБОРА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

***Аннотация.** В исследовании рассмотрены методы выбора информационных систем (на примере систем класса CRM - Customer Relationship Management). Изучены ключевые направления технологического развития CRM-технологий и предложены критерии выбора программных комплексов этого класса. Исследованы типичные проблемы и ошибки процесса выбора CRM-систем, а также теоретико-методологические подходы к оценке экономической эффективности их внедрения.*

***Ключевые слова:** информационная система, системы управления взаимоотношениями с клиентами, методы выбора информационных систем, критерии выбора CRM-систем, экономическая эффективность информационных систем.*

***Abstract.** The author considers information systems' selection methods by the example of Customer Relationship Management systems (CRM-systems). Key trends of technological development CRM-technologies are generalized in the paper and the specific criteria relating to CRM systems selection are described. The author researches common problems and mistakes of CRM-systems' selection process as well as theoretical and methodological approaches to the evaluation of their economic efficiency.*

***Keywords:** information system, Customer Relationship Management systems, information systems' selection methods, CRM systems' selection criteria, economic efficiency of information systems.*

Введение и постановка задачи

В условиях динамичного рынка информационные системы (ИС) стали неотъемлемой частью работы предприятий и ежедневно оказывают помощь в выработке эффективных решений по управлению бизнесом.

Основной результат от функционирования развитой ИС на предприятии заключается во внедрении стратегии развития бизнеса и комплекса мероприятий, основанных на применении новых управленческих и информационных технологий, с помощью которых управленческий персонал

получает и использует подробную, достоверную, актуальную информацию, а также знания о внутренней и внешней среде компании. В конце концов, внедрение ИС способствует получению дополнительных конкурентных преимуществ на рынке и увеличению прибыли. Однако ИС становится источником конкурентных преимуществ только при условии, если она адекватна потребностям компании и способна развиваться вместе с ростом бизнеса. Поэтому вопросы грамотного и взвешенного выбора ИС и прогнозирования её экономической эффективности становятся решающими. Однако рассчитать эффективность инвестиций в автоматизацию управления бизнесом довольно сложно. Это связано с тем, что большинство преимуществ, получаемых бизнесом от ИС, невозможно выразить в денежном эквиваленте и оценка эффективности ИС должна быть результатом, полученным на основании пяти составляющих: стоимость, время, качество, гибкость, удобство пользователей.

Поэтому целью исследований автора является обобщение критериев выбора управленческого программного обеспечения и исследование теоретико-методологических подходов к оценке экономической эффективности внедрения ИС. Исследование будет проводиться на примере систем для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM - Customer Relationship Management), как одного из самых популярных классов ИС для бизнеса не только в Украине, но и в мире. Когда оптимизация бизнес-процессов по таким направлениям, как производство, цепочки поставок, внутренние процессы учета и планирования завершается, компании пытаются достичь конкурентного преимущества в сфере взаимодействия с клиентами. В целом можно ожидать массовой популярности CRM-технологий в Украине после того, как большинство компаний пройдут этапы, связанные с оптимизацией производственных процессов и внутренних бизнес-процессов компании. Тогда проблемы взвешенного и обоснованного выбора CRM-систем и оценки отдачи от их внедрения будут становиться для бизнеса всё более актуальными, тем более, что на рынке программного обеспечения существует большое количество предложений CRM-решений.

Направления технологического развития CRM-систем

Главная цель CRM-систем – повышение эффективности клиент-ориентированных бизнес-процессов, сосредоточенных в front-офисе предприятия и направленных на привлечение, удержание клиентов, повышение

их лояльности по отношению к предприятию. Назначение CRM-системы заключается в информационной поддержке бизнес-стратегии предприятия, ориентированной на повышение лояльности клиентов и создание базы данных постоянных клиентов. Инструментом для достижения этой цели сегодня являются четыре вида CRM-технологий: операционные, аналитические, коллаборационные, мобильные [2 - 3]. Рассмотрим назначение этих технологий подробнее.

1) Операционные CRM-технологии должны направлять бизнес-процессы и операции предприятия на нужды, пожелания и предпочтения клиента. Задачей операционных CRM-технологий является автоматизация бизнес-процессов управления контактами и взаимодействием с клиентами путем интеграции всех точек контактов и каналов взаимодействия и управления клиентской базой предприятия. С их помощью автоматизируют бизнес-процессы [2]:

управления маркетинговыми мероприятиями, направленными на поиск, привлечение клиента и работу с потенциальными клиентами. Это бизнес-процессы клиент-ориентированного маркетинга, в том числе интернет-маркетинга;

управления контактами по всем каналам взаимодействия, в том числе обслуживание клиентов в Call-центре или Contact-центре. Это бизнес-процессы сбора информации о контакте, маршрутизации звонков и обращений клиентов внутри предприятия, их учет и обработка. Цель данных бизнес-процессов – превратить первичные обращения клиентов в договора о сотрудничестве;

управления продажами (реальные продажи, заказы, договора, счета, накладные, оплата, прайс-листы, перекрестные продажи, интернет-продажи). Эти бизнес-процессы реализуются на основе технологий их интеграции с бизнес-приложениями back-офиса и middle-офиса для обмена информацией (например, с ERP-системой);

управления сервисным и послепродажным обслуживанием. Это бизнес-процессы сбора рекламаций, заявок на обслуживание, гарантий.

В основе операционных технологий лежит единая база данных клиентов.

Операционные CRM-технологии осуществляют поддержку всех уровней взаимодействия с клиентом через все возможные каналы связи: телефон, факс, почта, электронная почта, sms, call-центр, contact-центр, личные контакты, web-взаимодействие, в том числе ввод информации в базу данных самим клиентом.

В результате в базе данных накапливается и сохраняется полная история взаимоотношений с клиентом на всех этапах его жизненного цикла:

привлечение, продажа, выполнение заказов, послепродажное обслуживание.

2) Аналитические CRM-технологии должны предоставлять механизмы управления бизнес-решениями, ориентированными на клиента, обеспечивать объединение разрозненных массивов данных и их совместный анализ для выработки наиболее эффективных стратегий маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Главная цель аналитических технологий – проникнуть в суть потребностей клиентов, найти полезные закономерности и осуществить прогноз на следующий период.

Аналитические CRM-технологии предназначены для автоматизации бизнес-процессов [2]:

анализа клиентской базы с целью получения критически важной информации для принятия бизнес-решения о клиенте: определение приоритетов, значимости клиента, выработка персонализированного подхода к клиенту;

разработки стратегии удержания клиентов и повышения их лояльности, стимулирования повторных продаж;

анализа положительных отзывов на маркетинговые мероприятия, акции и кампании;

прогнозирования спроса – какие продукты, услуги, цены вызовут наибольший интерес у клиентов в будущем.

Основой реализации аналитических CRM-технологий является хранилище данных, в котором информация о клиентах и контактах агрегирована и структурирована. С помощью аналитических инструментов реализуется возможность представить агрегированную информацию в новом разрезе и сравнить показатели с их значениями за прошлые периоды. К числу аналитических инструментов, применяемых для обработки клиентской базы данных, относятся OLAP-технологии, Data Mining, технологии бизнес-отчетности. Они позволяют выявить существенные факторы, влияющие на структуру и объём спроса. Причём, чаще всего для этих целей используется специализированное программное обеспечение сторонних фирм.

Результатом применения аналитических CRM-технологий является [2]:

сегментация клиентской базы в соответствии с широким набором параметров с учетом специфических потребностей каждого сегмента;

стратегия работы с каждым клиентом отдельно;

профиль клиента;

сложившиеся модели поведения клиентов;

вероятностная оценка положительного отклика клиента на маркетинговую кампанию;

прогноз склонности клиента к тому, чтобы покинуть компанию-продавца; степень заинтересованности покупателя в новом продукте.

3) Коллаборационные CRM-технологии – это технологии, направленные на автоматизацию бизнес-процессов взаимодействия, совместной работы, сотрудничества. Основная задача таких технологий – выявить наиболее перспективных для предприятия клиентов и наилучшим образом удовлетворить их пожелания и требования. Для этого, например, клиентам предоставляют прямой доступ в базу знаний о неисправностях и поломках с рекомендациями о методах и приемах их устранения. Или предоставляют возможность занесения в базу данных отзывов о качестве обслуживания или информации о новом заказе. Кроме того, клиент получает прямой доступ к информации о состоянии выполнения заказа.

Коллаборационные CRM-технологии включают два аспекта:

привлечение клиента к личному участию в деятельности предприятия и учет его влияния на дизайн продукта, на процессы производства и доставки и на качество обслуживания клиентов;

доступность информации о полной истории взаимоотношений с клиентами для всех заинтересованных сотрудников и подразделений предприятия.

Инструментами для реализации коллаборационных CRM-технологий являются: корпоративные сайты, contact-центры, web-конференции, web-форумы, e-mail. Данные инструменты обеспечивают беспрепятственную связь клиентов и предприятия удобным для них способом.

Поскольку современные коллаборационные CRM-модули строятся на интернет-технологиях, то можно сказать, что речь идет о eCRM-системе, которая связана с приложениями, поддерживающими работу с клиентами через Интернет: например, принимает заказы от клиентов на web-сайте, отслеживает доставку через Интернет, рассылает рекламные материалы по электронной почте, управляет соглашениями через Интернет. Главное преимущество таких технологий – интеграция информации из различных источников. При этом клиенты получают возможность сформировать представление о предприятии, а предприятие – о клиенте.

Возможность персонального общения с обратной связью, обеспеченной интернет-технологиями, делает каждого клиента активным поставщиком информации о своих потребностях. При этом предприятие получает

возможность персонализировать предлагаемую продукцию и снизить коммерческий риск практически до нуля. Таким образом, интернет-среда постепенно осуществляет интеграцию в единое информационное пространство не только бизнеса предприятия, но и его клиентов.

Создание eCRM можно рассматривать как новый подход к ведению бизнеса, отличный от подходов, реализованных другими приложениями для управления взаимоотношениями с клиентами. Это объясняется тем, что CRM на базе интернет-технологий даёт предприятию полную информацию о клиентах за счёт увеличения числа возможных способов взаимодействия с клиентами: web-форумы, web-конференции, web-опросы, web-анкетирования, чаты, web-сайт. Интернет-технологии ускоряют процесс коммуникаций с клиентом, обеспечивая общение сотрудников разных отделов с ним напрямую. Система eCRM должна быть тесно интегрирована с web-сайтом предприятия, отслеживать все действия клиента на сайте и собирать информацию о нем для последующего сопоставления и анализа, а затем на основе проведенного анализа прогнозировать реакцию посетителей web-сайта. Поэтому большое значение придается аналитическому приложению eCRM, которое предусматривает наличие различных критериев и процедур для анализа информации о посетителях и для оценки эффективности сайта. На основе анализа глубины просмотра сайта, среднего количества новых и повторных посещений и других параметров можно добиться оптимальной работы сайта и повышения лояльности посетителей.

Система eCRM имеет многоуровневую интернет-архитектуру, обеспечивающую неоспоримые преимущества перед CRM-системами, использующими традиционную клиент-серверную архитектуру [2]. Во-первых, низкая общая стоимость владения системой, обусловлена тем, что процессы и процедуры устанавливаются и реализуются в одной точке, то есть отпадает необходимость трудоемкой работы по настройке каждого компьютера пользователей. Во-вторых, появляется возможность безболезненно масштабировать не только информационную систему, но и всю структуру коммерческих служб при сохранении общей базы данных. Например, если предприятие открывает офис продаж в другом городе, то единственное, что нужно сделать в рамках eCRM-системы, – это обеспечить сотрудникам нового офиса выход в Интернет. В-третьих, появляется возможность поддерживать и координировать работу партнеров, предоставляя им доступ к информации об общих процессах (маркетинговых кампаниях, продажах и т.п.).

Таким образом, результатом применения коллаборационных CRM-технологий являются: скоординированные действия различных подразделений предприятия при взаимодействиях с клиентами, а также построение партнерских отношений предприятия с клиентом, а это, в свою очередь, даёт возможность отсеивать «случайные контакты» и строить отношения с покупателем на постоянной основе.

4) Мобильные CRM-технологии (mCRM) – это новый тип информационных технологий, которые обеспечивают связь мобильного пользователя с CRM-системой на базе использования мобильных устройств: смартфонов, планшетов и т.п. Модули mCRM предназначены для сопровождения, контроля и поддержки мобильных пользователей и обеспечения для них такой же функциональности, как и для стационарных пользователей. С помощью мобильных CRM-технологий реализуются мобильные заказы, мобильные продажи, мобильный маркетинг [2 - 3]. Результатом их использования является активизация бизнеса предприятия, поскольку, чем активнее клиент взаимодействует с предприятием, тем большую прибыль он приносит. Таким образом, внедрение модуля mCRM не только обеспечивает предприятию практически постоянную связь с клиентами и сотрудниками, работающими вне офиса, но и увеличивает средний объем продаж на одного клиента.

Критерии выбора ИС для бизнеса

Популярность и быстрая окупаемость CRM-систем привела к тому, что на рынке программного обеспечения сегодня наблюдается высокий уровень конкуренции среди поставщиков всех четырех рассмотренных видов CRM-технологий. В связи с чем проблема выбора CRM-модулей становится всё более и более актуальной.

Наиболее часто практики используют следующие критерии выбора современных ИС для бизнеса [3 - 5].

1) Открытость. Открытыми считают информационные системы, обладающие такими свойствами:

расширяемость / масштабируемость, т.е. возможность добавления новых функций в ИС или изменения некоторых существующих функций, при этом остальные функциональные части ИС должны оставаться неизменными;

мобильность / переносимость, т.е. возможность переноса программ и данных при модернизации или замене аппаратных платформ ИС и возможность работы после этого пользователей без их переподготовки;

способность к взаимодействию с другими ИС;

соответствие стандартам – ИС для предприятий проектируются и разрабатываются на основе общепринятых международных стандартов;

дружественность к пользователю – дружественные интерфейсы должны обеспечивать возможность работать с системой пользователю, не имеющему специальной компьютерной подготовки.

2) Гибкость и адаптивность. Гибкость системы включает большое число параметров, которые необходимо оценивать отдельно. Это и время реакции производителя и поставщика программного обеспечения на изменения в законодательстве, и способы изменения бизнес-логики системы. Гибкой считается система, которую без дополнительного программирования можно быстро адаптировать к новым условиям. Адаптивной считается система, которую можно настраивать в соответствии с требованиями заказчика и особенности его предметной области.

3) Распределенность – возможность работы с системой удаленных подразделений и филиалов предприятия.

4) Интегрированность – данные должны храниться и обрабатываться в едином информационном пространстве; это обеспечивает их полноту, непротиворечивость, достоверность и возможность многократного использования.

5) Наличие успешных внедрений данной системы на предприятиях аналогичной отрасли.

6) Функционал системы (большой выбор модулей).

7) Система управления базой данных (СУБД), лежащая в основе ИС.

8) Имидж фирмы-производителя, в том числе – будет ли производитель развивать и поддерживать эту систему в будущем.

10) Совокупная стоимость владения системой.

Рассмотренные критерии являются универсальными для большинства бизнес-приложений. Однако, для каждого класса ИС, помимо общеупотребимых, необходимо учитывать и ряд специфических критериев, применимых только к данному классу систем. При этом, чаще всего дискуссии пользователей и разработчиков программного обеспечения для бизнеса ведутся вокруг проблемы выбора ERP-систем (Enterprise Resource Planning). По мнению

автора, большинство критериев выбора ERP пригодны и для оценки и сравнения CRM-систем. К таким критериям относятся [4 - 5]:

функциональная полнота;

функциональная и лингвистическая локализация;

защита информации и надежность системы;

возможность работы в распределенном режиме;

наличие стандартизированных инструментальных средств адаптации и сопровождения;

интеграция с ранее внедренными системами и другими программными продуктами, которые используются на предприятии;

возможность агрегирования информации на уровне как предприятия, так и отдельных функциональных задач;

наличие специальных средств анализа состояния элементов системы в процессе ее эксплуатации;

стоимость программного обеспечения;

стоимость работ по адаптации и внедрению системы;

средние сроки адаптации и внедрения системы;

уровень профессиональной квалификации специалистов фирмы-разработчика (или интегратора) и наличие у них опыта внедрения подобных систем;

деловая репутация фирмы-разработчика и ее опыт работы;

возможность работы с несколькими наиболее широко распространенными операционными системами и СУБД.

Среди специфических критериев, касающихся выбора именно CRM-систем, наиболее важными, по мнению автора, являются следующие.

1) Соответствие требованиям бизнеса. Прежде, чем принимать решение о внедрении CRM-системы, необходимо точно определить, какие задачи она будет решать в условиях конкретного предприятия, ведь CRM-системы призваны решать различные классы задач и в каждом конкретном случае необходимо четкое понимание цели проводимой автоматизации.

2) Наличие развитых аналитических инструментов, которые позволят не только анализировать поведение потребителей и их требования, но и прогнозировать их ожидания и будущие предпочтения.

3) Пользовательский интерфейс должен быть максимально простым и удобным для работы. Понятно, что этот критерий применяется для большинства классов автоматизированных систем, однако именно для CRM-систем он является критически важным. Ведь, если CRM-система будет

усложнять процесс взаимодействия с клиентами и потребует большое количество действий для доступа к клиентским данным, то такая система останется невостребованной. Это приведет к тому, что не будет реализован ключевой принцип CRM-стратегии – накопление и хранение подробных данных о каждом контакте с клиентом.

4) Возможность гибкой настройки системы:

на бизнес-процессы. Процессы работы с клиентами значительно различаются в разных компаниях, поэтому важно, чтобы CRM-система позволяла гибко менять настройки в зависимости от хода выполнения процесса;

на условия конкретной отрасли. В каждой отрасли и сфере деятельности есть своя специфика работы с клиентами, следовательно, эта специфика должна учитываться в CRM-модуле. Конечно, разработчики программного обеспечения предлагают множество отраслевых версий CRM-систем (например, банковские CRM, CRM для туристической отрасли, для страхового бизнеса и т.п.), однако даже отраслевая версия должна гибко настраиваться;

на потребности пользователей. Для эффективной работы необходимо, чтобы в системе была предусмотрена возможность простых и быстрых изменений пользовательских функций в соответствии с текущими бизнес-задачами.

5) Резерв функциональности, который обеспечит возможность для изменения и развития подходов к управлению взаимоотношениями с клиентами в течение ближайших 5 - 10 лет.

Требования к функциональности CRM-систем

Наиболее сложным для оценки является критерий функциональной полноты.

Для среднего предприятия (или группы предприятий) с целью оценки функциональной полноты той или иной системы возможно использовать от ста до нескольких тысяч критериев [3]. При этом критерии целесообразно объединять в группы, что позволяет в дальнейшем выделить этапы внедрения ИС и оценить эффект на каждом из этапов.

Функциональность CRM-системы должна отвечать следующим требованиям [2 - 3].

1) Обеспечение предоставления полной и детальной информации о клиентах и их заказах как персоналу предприятия, так и самим клиентам:

доступ к информации о товарах и сопутствующей им информации;
предоставление исторической информации об истории взаимоотношений с клиентами;

управление заказами для проверки их статуса, внесения изменений и проверки документов, дающих право на сервисное обслуживание;

доступ клиентов к информации о запасах товаров для выполнения заказов и к полной информации о ходе выполнения заказов.

2) Предоставление персоналу предприятия эффективных механизмов работы со всеми каналами сбыта и взаимодействия с клиентами:

управление контактами с потенциальными клиентами;

развитый персонифицированный подход к сбыту продукции;

управление продажами по всем каналам сбыта;

учет и анализ факторов, которые позволят предприятию быстро реагировать на рыночные изменения;

реализация возможности дополнительных продаж и коммерческих предложений.

3) Обеспечение координации действий различных подразделений и служб предприятия, взаимодействующих с клиентами и координации работы с клиентами через различные каналы взаимодействия.

При этом каждая взаимодействие должно происходить в контексте всей истории взаимодействий предприятия с клиентом, т.е. должен быть обеспечен доступ всем подразделениям к полной информации о клиенте.

Для полноценной поддержки процессов взаимодействия с клиентами используются три категории инструментов (табл. 1), которые представляют собой программное обеспечение, предназначенное для автоматизации соответствующих функций [2]:

CSS (Customer Service Support) – обслуживание и поддержка клиента. Инструменты данной группы предназначены для предоставления клиентам различных услуг, продукции, послепродажного сервисного обслуживания;

SFA (Sales Force Automation) – автоматизация продаж. Эта категория инструментов предназначена для автоматизации процессов заключения договорных отношений с клиентами, для осуществления первичных и вторичных продаж продукции;

EMA (Enterprise Marketing Automation) – автоматизация маркетинга. Эти инструменты позволяют планировать и проводить маркетинговые кампании и акции для целевых групп клиентов, анализировать их результаты, проводить маркетинговый анализ спроса на отдельные виды продукции.

Таблица 1

Функциональность CRM-систем

Модули CRM	Функции
SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей	управление взаимодействиями с клиентами; автоматическое формирование коммерческих предложений; генерация клиентских баз; генерация прайс-листов; анализ прибылей и убытков от продаж; прогнозирование и анализ цикла продаж.
MA (Marketing Automation) – автоматизация маркетинга	средства анализа целевой аудитории; формирование списков потенциальных клиентов и их распределение между торговыми агентами; средства планирования и проведения маркетинговой кампании, анализа ее результатов для каждой целевой группы, продукта, региона и т.д.; инструменты для проведения телемаркетинга; управления потенциальными сделками; накопление данных о продуктах компании, ценах, состоянии рынка, о конкурентах; средства бюджетирования и прогнозирования результатов маркетинговых исследований и кампаний; средства прогнозирования поведения определенных групп клиентов.
CSA, CSS (Customer Service Automation, Customer Service Support) – автоматизация службы поддержки и обслуживания клиентов	база данных контактов с клиентом; мониторинг прохождения заказов (объединяет функции контроля процессов обработки запросов и заказов, формирует отчетность о результатах обслуживания); средства контроля выездных сервисных служб (сбор данных о качестве и скорости обслуживания, и т.п.); база знаний о типичных проблемах клиентов и способах их устранения (с целью снижения себестоимости сервиса); сервисные соглашения (автоматическое отслеживание окончания сроков контрактов на обслуживание, предоставление информации об условиях обслуживания); средства управления запросами клиентов.

На практике указанные в табл. 1 модули выглядят как набор приложений, работающих с единой базой данных и интегрированные в корпоративное информационное пространство компании. Интегрированная система CRM поддерживает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами. С этой точки зрения назначение CRM – исключить ситуацию, когда отделы маркетинга, продаж и сервиса действуют независимо друг от друга, причем их видение заказчика часто не совпадает, а действия не согласованы.

Методы оценки экономической эффективности CRM-систем

Исследования в области автоматизации бизнеса, проведенные различными консалтинговыми компаниями показали, что экономическая эффективность от внедрения правильно выбранной CRM-системы может достигать 90%, а иногда и 300% [3]. Поэтому возникает закономерный вопрос: что является источниками экономического эффекта от внедрения CRM-систем и какими методами оценить эффективность внедрения?

Оценка экономической эффективности проекта является ключевой при принятии решений о целесообразности вложения в него инвестиций. Однако, несмотря на это, оценка эффективности вложений в информационные технологии зачастую происходит либо на уровне интуиции, либо вообще не проводится. Это, во-первых, вызвано желанием сэкономить время и деньги на проведении экономического обоснования, а, во-вторых, объясняется недоверием к результатам таких расчетов. Обе эти причины объясняются отсутствием понятных и надежных методик оценки экономической эффективности ИТ-проектов.

Одним из самых сложных с точки зрения оценки эффективности, классов информационных систем являются CRM-системы. Поскольку, в отличие от, например, систем планирования ресурсов предприятия (ERP), где факторы экономического эффекта в основном подлежат численной оценке, в CRM системах наиболее часто используемым критерием эффективности считают повышение лояльности клиента. При этом в определении, как самого термина «лояльность», так и в способах его оценки мнения различных экспертов во многом отличаются. Итак, рассмотрим общеизвестные методы и модели оценки отдачи от внедрения информационных систем и возможности их применения для CRM-систем.

Эффективность внедрения ИС чаще всего оценивается с применением коэффициента отдачи от инвестиций (ROI – Return on Investment). При этом в общем случае учитываются такие показатели [1; 4]:

- общая стоимость проекта, включая программное обеспечение, аппаратные средства, стоимость внешнего обслуживания и затрат на зарплату;

- продолжительность периода внедрения, а также время, которое потребуется, чтобы окупить внедрение;

- период возврата инвестиций;

- общая сумма расходов предприятия на внедрение информационной системы, в которую входят стоимость программного обеспечения, аппаратных средств, услуг, зарплаты, расходов после внедрения.

Расчитать эффективность инвестиций в автоматизацию достаточно сложно. Для этого, во-первых, необходимо составить бюджет проекта автоматизации. На первом этапе обычно невозможно составить детальный бюджет, но, как минимум, в бюджете необходимо выделить средства на внедрение программного обеспечения и на его эксплуатацию.

Следует отметить, что крайне важно знать общую стоимость системы, а не просто цену программного обеспечения. Поэтому используют понятие совокупной стоимости владения системой (ТСО – Total Cost of Ownership). ТСО включает не только стоимость лицензий для заданного числа рабочих мест, а и стоимость запуска системы в эксплуатацию и поддержания её в рабочем состоянии, затраты на приобретение технических средств, обучение персонала и т.п. [1]. Расходы на поддержку и обслуживание ИС после внедрения называют скрытыми издержками. По статистике скрытые расходы составляют 200 - 500% от начальной стоимости проекта [1].

Статистический метод определяет экономический эффект на основе среднеотраслевых положительных результатов от внедрения ИС на предприятиях аналогичной отрасли. Так, например, ориентиром по внедрению CRM-систем могут быть такие эффекты [3]:

- сокращение цикла продаж в среднем на 10-15%;

- повышение процента выигранных сделок на 5-10%;

- повышение показателя удержания прибыльных клиентов на 5%;

- сокращение времени на выполнение рутинных операций на 25-30%;

- повышение средней доходности сделок на 15-20%;

- повышение точности прогнозирования продаж до 99%;

- снижение затрат на продажи, маркетинг и послепродажное обслуживание и поддержку клиентов на 10-15%;

увеличение процента перекрестных продаж, в том числе через отдел поддержки клиентов на 5-10%;

повышение эффективности маркетинговых кампаний на 5-7%.

Сложности в определении экономического эффекта возникают из-за того, что каждая компания уникальна и имеет свою миссию, стратегические задачи и ключевые показатели эффективности. Именно поэтому невозможно составить единый для всех список источников экономического эффекта. Для каждой компании эти показатели будут разными и степень их влияния на общую эффективность будет неодинаковой. В общем случае для выявления и определения величины источников экономического эффекта, необходимо проводить подробный анализ как деятельности самой компании, так и особенностей рынка в целом. Отметим наиболее общие источники экономического эффекта от внедрения CRM, подлежащие численной оценке [3].

1) Увеличение количества клиентов, обслуживаемых одним менеджером по продажам. Обычно после внедрения системы один менеджер может работать одновременно с 200-500 клиентами, что позволит сократить расходы на персонал.

2) Сокращение расходов на персонал можно достичь также за счет использования более дешевой рабочей силы, поскольку использование развитой CRM-системы позволяет снизить требования к квалификации персонала.

3) До внедрения CRM-систем компании часто теряют клиентов из-за того, что сотрудники забывают с ними вовремя связаться. Внедрение CRM-технологий позволяет снизить показатель потерь клиентов, а значит и сумму убытков компании.

4) Возможность выявления и отсеечения так называемых «холодных» клиентов, а следовательно уменьшение затрат на работу с ними.

5) Увеличение количества повторных обращений клиентов и, следовательно, количества вторичных продаж. Количество повторных обращений напрямую зависит от правильности выводов, сделанных менеджерами на основе аналитических данных, полученных от CRM.

Кроме того, существует значительное количество источников экономического эффекта, которые невозможно оценить численно с достаточной точностью. Поэтому такие источники обычно исключаются из рассмотрения, чтобы не завышать показатель экономического эффекта.

Понятно, что такие расчеты носят ориентировочный характер, поэтому при оценке крупных и дорогих систем статистический метод может использоваться только на начальном этапе.

Как правило, компании не используют только один метод оценки экономического эффекта от ИТ-проекта. Опыт показывает, что в различных ситуациях ближе к истине оказываются результаты, полученные вследствие комбинации различных методов. Часто компании используют сразу четыре метода – два финансовых и два нефинансовых [1]. Именно на основании такой оценки экономической эффективности можно принять оптимальное решение, запускать ИТ-проект или нет, а также определиться, какой из ИТ-проектов более выгоден. Однако стоимость процедуры оценивания в таком случае значительно повышается.

Все методы определения экономической эффективности CRM-систем имеют определенные недостатки, поэтому использование одного из методов может как не дать результата вообще, так и привести к ошибочным управленческим решениям. Таким образом, очевидна необходимость использования комплекса методов. Однако исследования авторов показали, что оценка обычно осуществляется универсальными методиками, определенным образом адаптированными к CRM-систем. Несмотря на то, что универсальные методики выбора бизнес-приложений легко адаптируются для выбора программного модуля управления взаимоотношениями с клиентами, по мнению автора, функциональность CRM-модулей обуславливает необходимость разработки и использования специализированных моделей оценки их эффективности с учетом предложенных в этой работе специфических критериев и требований к CRM-системе.

Заключение

Таким образом, можно сделать выводы, что внедрение CRM-системы позволяет предприятию выйти на принципиально новый уровень организации работы с клиентами, приобрести новый статус, так как в процессе внедрения пересматриваются и оптимизируются существующие бизнес-процессы, выявляются слабые места и повышается уровень квалификации персонала предприятия, который общается и работает с клиентами. Построение CRM-системы на базе современных CRM-технологий позволяет достичь в управлении взаимоотношениями с клиентами этапа знания и понимание предприятием своих клиентов.

Между тем, очевидно, что количество CRM-систем будет постоянно расти, а значит, проблема аргументированного, взвешенного выбора будет становиться все более актуальной. Уже сегодня на рынке программного

обеспечения предлагается широкий выбор ИС для управления базой данных клиентов, в том числе облачных CRM-решений; предлагаются системы как для крупных корпоративных клиентов, так и малого и среднего бизнеса, который также проявляет активность в вопросах автоматизации. Этот факт, а также отсутствие надежных методик сравнительного анализа ИС обуславливают сложность процесса выбора управленческих ИС в целом, и CRM-систем в частности.

В процессе выбора ИС чаще всего используют следующие критерии: открытость, гибкость и адаптивность, распределенность, интегрированность, наличие успешных внедрений на предприятиях той же отрасли, большой выбор функциональных модулей, СУБД, которая лежит в основе ИС, имидж фирмы-разработчика, совокупная стоимость владения системой. Типичными финансовыми показателями, которыми оперирует руководитель организации, принимая решение о внедрении новой ИС, является показатель возврата от инвестиций, совокупная стоимость владения системой, скрытые расходы.

Одним из ключевых этапов в процессе выбора является этап экономического обоснования эффективности инвестиций в автоматизацию. Рассчитать эффективность инвестиций в автоматизацию достаточно трудно, следовательно, на первом этапе обычно составляют лишь ориентировочный бюджет проекта автоматизации. Как и в любом проекте, внедрение CRM-системы должно давать бизнесу конкурентное преимущество, которое оценивается в денежном эквиваленте. Для оценки отдачи от внедрения CRM-систем, по мнению автора, целесообразно использовать рассмотренные в данной работе специфические для CRM показатели экономического эффекта от внедрения. Кроме того, методики и модели оценки эффективности CRM-систем должны учитывать предложенные в исследовании специфические требования к CRM-систем.

Литература

1. Галкин Г. Методы определения экономического эффекта от ИТ-проекта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15720>
2. Информационный портал CRM [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.crm.com.ua
3. Центр выбора технологий и поставщиков TADVISER [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.tadviser.ru>.

4. Ядыков С. Эффективность информационных систем: докопаться до истины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vetriks.ru/info/49-info-3-1.html>

5. Stair Ralph M., Reynolds George W. Principles of informations systems: a managerial approach. – Seventh edition. – USA: Thomson Course Technnology, 2006. – 758 p.