

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ B2B КОМПАНИИ,  
ПРОИЗВОДЯЩЕЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ПРОДУКТ**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Информационный менеджмент,  
**БЕССОНОВОЙ Екатерины Борисовны**



---

Научный руководитель:  
Доцент кафедры информационных технологий  
в менеджменте

**СТРАХОВИЧ Эльвира Витаутасовна**



---

Санкт-Петербург

2023

**Заявление о самостоятельном выполнении  
выпускной квалификационной работы**

Я, Бессонова Екатерина Борисовна, студентка 4 курса направления 38.03.02 – Менеджмент (профиль подготовки – Информационный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Внедрение CRM-системы в международной B2B компании, производящей высокотехнологичный продукт», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки. Мне известно, что согласно п.12.4.14 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в курсовой работе студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

Бессонова Е.Б.

13.05.2023



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Глоссарий .....	5
Введение .....	6
ГЛАВА 1. CRM-СИСТЕМА: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В B2B КОМПАНИЯХ .....	8
1.1. Определение CRM-системы .....	8
1.2. История и тренды в развитии CRM-систем .....	11
1.2.1. CRM-системы в мире .....	11
1.2.2. CRM-системы в России .....	15
1.3. Классификация CRM-систем .....	20
1.4. CRM-системы в B2B компаниях .....	23
1.5. Этапы внедрения CRM-системы .....	25
Выводы .....	26
ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И ЕЁ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	28
2.1. О компании и отрасли её функционирования .....	28
2.1.1. Организационная структура компании .....	29
2.1.2. Характеристика отрасли .....	29
2.1.3. Описание продукта .....	30
2.2. Описание бизнес-процессов компании .....	32
2.3. Задачи компании и обоснование необходимости внедрения CRM-системы .....	40
2.4. Список требований компании к CRM-системе и проекту её внедрения .....	43
2.4.1. Классификация требований .....	44
2.4.2. Методы сбора требований .....	45
2.4.3. Критерии качества требований .....	46
2.4.4. Список требований .....	47
Выводы .....	53

ГЛАВА 3. ВЫБОР CRM-СИСТЕМЫ.....	54
3.1. Описание методики выбора CRM-системы.....	54
3.2. Анализ рынка CRM-систем в России .....	55
3.3. Сравнение представленных на рынке предложений .....	58
3.4. Обзор возможностей выбранной CRM-системы.....	60
Выводы .....	62
ГЛАВА 4. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ.....	64
4.1. Цели, задачи и жизненный цикл проекта.....	64
4.2. Риски проекта .....	66
4.3. Иерархическая структура работ и календарный график работ.....	68
4.4. Метрики проекта .....	71
4.5. Треннинги для персонала .....	73
Выводы .....	74
ГЛАВА 5. РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ .....	75
5.1. Анализ успешности проекта и влияния CRM-системы на компанию .....	75
5.2. Рекомендации B2B компаниям при внедрении CRM-систем.....	86
Выводы .....	91
Заключение.....	92
Список использованной литературы .....	94
Приложения .....	97
Приложение 1. Полный список CRM-систем, использованный для определения подходящего решения для компании «А».....	97
Приложение 2. Карта соответствия требованиям.....	98
Приложение 3. Календарный график реализации проекта внедрения CRM-системы в компании «А» .....	99

## ГЛОССАРИЙ

**B2B (business to business) компания** – компания, чья бизнес-модель заключается в создании продуктов и услуг для других предприятий и организаций.

**CRM-система (программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами)** – это инструмент, призванный помочь организации построить лучшие взаимоотношения с клиентами, предоставляя полную картину всех взаимодействий с клиентами, отслеживая продажи, а также способствуя сотрудничеству между отделами.

**Customer Relationship Management (CRM, управление отношениями с клиентами)** – это формирование культуры, ориентированной на клиента, посредством которой создается стратегия для приобретения, повышения прибыльности и удержания клиентов, что обеспечивается ИТ-приложением, для достижения взаимной выгоды как для организации, так и для клиентов.

**ERP-система** – тип программного обеспечения, которое организации используют для управления повседневной деловой деятельностью, такой как бухгалтерский учет, закупки, управление проектами, управление рисками и соответствие нормативным требованиям, а также операции в цепочке поставок.

**Единый источник истины** – это практика агрегирования данных из многих систем в организации в одном месте. Это не система, инструмент или стратегия, а скорее состояние данных компании, когда все они могут быть найдены через единую точку отсчёта.

**ИТ** – информационные технологии.

**Кастомизация** – это изменение продукта или услуги в соответствии с предпочтениями или требованиями человека или компании.

**Лид** – потенциальный контакт, частное лицо или организация, которые выражают интерес к товарам или услугам компании с целью их приобретения.

**ПО** – программное обеспечение.

## ВВЕДЕНИЕ

В текущей непростой бизнес-среде управление взаимоотношениями с клиентами имеет решающее значение для достижения устойчивого роста и прибыльности бизнеса. Это особенно актуально для B2B компаний, где отношения с каждым клиентом играют жизненно важную роль в обеспечении успеха бизнеса. Использование системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) является одним из наиболее эффективных способов управления взаимодействием и отношениями с клиентами.

Учитывая все преимущества таких систем, процесс внедрения всё же может быть сложным и трудоёмким, особенно для международных B2B компаний, производящих высокотехнологичный продукт. Такие компании часто имеют сложные бизнес-операции, многочисленные продуктовые линии и разнородную клиентскую базу, что может затруднить внедрение CRM-системы, так как подобным компаниям необходимо выбрать систему, отвечающую их специфическим потребностям, корректно её внедрить и интегрировать с существующими бизнес-процессами и приложениями.

Так, в данной работе рассматривается конкретный кейс внедрения CRM-системы в одной из таких компаний. В ходе работы решается **управленческая проблема** формулируемая, как *«поддержка процесса продаж в компании «А»<sup>1</sup> путем повышения эффективности управления информацией, связанной с данным процессом»*. **Актуальность** данной темы заключается в необходимости реализации внедрения CRM-системы в компании «А», а также в представлении практического понимания сложностей и преимуществ этого процесса и изучении влияния CRM-системы на бизнес-процессы компании, результативность сотрудников и отношения с клиентами.

**Объектом** данной работы является международная B2B компания «А», производящая высокотехнологичный продукт, а **предметом** – внедрение CRM-системы в данной компании. **Цель** работы – описать процесс внедрения CRM-системы в международной B2B компании «А», производящей высокотехнологичный продукт, а также предоставить рекомендации для внедрения CRM-систем в подобных компаниях, основываясь на изученном кейсе. К достижению данной цели ведёт решение следующих **задач**:

- Провести обзор существующей литературы по CRM-системам, их преимуществам и недостаткам, а также их влиянию на бизнес-процессы и отношения с клиентами;

---

<sup>1</sup> Компания предпочла не раскрывать своё название из соображений безопасности.

- Проанализировать бизнес-процессы продвижения и продаж компании «А» и выявить недостатки во взаимодействии с клиентами;
- Произвести выбор CRM-системы, соответствующей требованиям и потребностям стейкхолдеров компании;
- Реализовать и описать процесс внедрения CRM-системы, включая описание проблем и преимуществ, связанных с этим процессом;
- Изучить влияние CRM-системы на общие бизнес-операции компании, результативность сотрудников и взаимоотношения с клиентами;
- Дать рекомендации по эффективному внедрению CRM-систем в компаниях, подобных компании «А».

В данной работе использован смешанный **инструментарий**, включающий обзор литературы и анализ конкретного кейса компании «А». Обзор литературы обеспечит теоретическую основу, а анализ кейса позволит получить практическое представление о процессе внедрения CRM-системы в международной B2B-компании, производящей высокотехнологичный продукт. Данные собраны в ходе интервью, опросов и воркшопов с ключевыми заинтересованными сторонами в компании и проанализированы с использованием методов качественного и количественного анализа данных.

**Предполагаемым результатом** выпускной квалификационной работы является внедрение CRM-системы, подходящей для компании «А», а также описание данного кейса с предоставлением рекомендаций на основе полученного опыта для похожих проектов внедрения CRM-систем. Таким образом, исследование позволит получить ценную информацию о проблемах и преимуществах, связанных с процессом внедрения системы, а также о её влиянии на деятельность компании.

Работа состоит из пяти основных глав. *В первой главе* дано введение в тему и определение CRM-системы, её история и тренды развития, классификация систем и их роль в B2B бизнесе. *Во второй главе* представлено описание компании, её деятельности, продукта, а также цели и задач, решением которых является внедрение CRM-системы. *В третьей главе* произведён выбор системы для внедрения в компании «А». *В четвертой главе* описан сам проект внедрения выбранной CRM-системы. Наконец, *в пятой главе* представлен анализ результатов внедрения, влияния внедрённой системы на бизнес-процессы и деятельность компании, а также рекомендации по эффективному внедрению CRM-систем в международных B2B компаниях, производящих высокотехнологичный продукт.

# ГЛАВА 1. CRM-СИСТЕМА: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В В2В КОМПАНИЯХ

## 1.1. Определение CRM-системы

На сегодняшний день в литературе нет единого мнения о том, что такое CRM. В литературе, посвященной управлению взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) в области менеджмента, продаж и информационных систем, было множество попыток дать определение данному термину. Однако, все они показывают различное его понимание разными людьми. Подобные разногласия могут быть связаны с различными академическими сферами, в которых специализируются исследователи и ученые, и междисциплинарной природой CRM, которая представляет собой сочетание дисциплин менеджмента, продаж и информационных технологий. Всё же часто CRM понимают как бизнес-философию, бизнес-стратегию или прикладное программное обеспечение.

При рассмотрении CRM как бизнес-философии, в которой ведущую роль играет клиент, многие транслируют идею, заключающуюся в том, чтобы связать две сущности: предприятие и клиента, – чьи отношения приносят взаимную финансовую и деловую выгоду обоим. Райалс и Нокс считают, что CRM – это ориентация на взаимоотношения, удержание клиентов и превосходную потребительскую ценность, создаваемую посредством управления процессами<sup>2</sup>. Забл и др. поддерживают данную мысль и дополняют её идеей о том, что наиболее эффективным способом достижения лояльности является активное стремление построить и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами<sup>3</sup>. Хуанг и Ванг же видят CRM как способ управления предприятием, ориентированный на клиентов, который выявляет их ценность и удовлетворяет их требования для реализации взаимодействия между менеджментом предприятия и клиентами<sup>4</sup>.

CRM как бизнес-стратегия основана на оптимизации долгосрочных выгод компании путём управления отношениями с клиентами. Она требует внедрения клиентоориентированной бизнес-культуры, обеспечивающей эффективные процессы маркетинга, продаж и обслуживания. Целью данного подхода является развитие прочных

---

<sup>2</sup> Ryals L., Knox S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management // *European Management Journal*. - 2001. - №19. - С. 534.

<sup>3</sup> Zablah A. R., Bellenger D. N., Johnston W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon // *Industrial Marketing Management*. - 2004b. - №33. - С. 475-489.

<sup>4</sup> Huang Y., Wang J. Services-Oriented CRM System and Enabling Technologies for Insurance Enterprises // *IEEE Xplore*. - 2009. - URL: <https://doi.org/10.1109/wkdd.2009.60> (дата обращения: 05.05.2023).



отношений с клиентом, что может напрямую увеличить прибыль и производительность компании. Искомые отношения возникают в результате использования технологических решений, методов стратегического планирования и любых других инструментов и методов маркетинга и организационного совершенствования. Так, Парватияр и Шет утверждают, что CRM – это комплексная стратегия и процесс приобретения, удержания и партнерства с избирательными клиентами с целью создания превосходной ценности для компании и клиента. Он включает в себя интеграцию маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и функций цепочки поставок организации для достижения большей эффективности и результативности в обеспечении потребительской ценности.<sup>5</sup>

CRM бизнес-стратегия улучшает функционирование компании с точки зрения поддержания и развития отношений с клиентами. Принятая стратегия CRM направлена на поддержку маркетинговой деятельности, процесса продаж и других процессов, связанных с обслуживанием клиентов, направляя большинство сил на удовлетворение их нужд и уделяя особое внимание долгосрочным отношениям.

По мнению исследователей в области информационных систем, CRM расширяет определение и понятие продаж. CRM определяет каждого клиента путем непрерывного сбора и анализа имеющейся информации о его интересе, покупках и общей лояльности. Согласно работе Каракостаса, Кардараса и Папатаналисиу CRM является стратегическим подходом для систематического сбора, анализа, передачи и преобразования релевантных данных о клиентах в полезные знания, на основе которых принимаются стратегические решения<sup>6</sup>. В то же время, Боуз и Кэмпбелл в своих работах делают больший акцент на информационные технологии и утверждают, что CRM означает использование технологий таких, как хранилище данных, веб-сайт, интранет/экстранет, система телефонной поддержки клиентов, продаж, маркетинга и производства<sup>7</sup>, для вовлечения клиентов в содержательный диалог, создавая возможность адаптировать свои продукты и услуги для привлечения, развития и удержания клиентов<sup>8</sup>.

Многие исследователи предложили определения для CRM балансирующие вышеупомянутые точки зрения. Например, Хуанг и др. в своей работе рассматривают CRM как

---

<sup>5</sup> Parvatiyar A., Sheth J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline // Journal of Economic & Social Research. - 2001. - №3. - С. 1.

<sup>6</sup> Karakostas B., Kardaras D., Papathanassiou E. The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation // Information & Management. - 2005. - №42. - С. 853-863.

<sup>7</sup> Bose R. Customer relationship management: key components for IT success // Industrial Management & Data Systems. - 2002. - №102. - С. 89.

<sup>8</sup> Campbell A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically // Industrial Marketing Management. - 2003. - №32. - С. 375.

управленческую стратегию, которая помогает организациям собирать, анализировать и управлять информацией о клиентах с помощью инструментов и методов информационных технологий с целью удовлетворения потребностей клиентов и установления долгосрочных и взаимовыгодных отношений<sup>9</sup>. Лун и др. считают, что CRM – это философия, политика и стратегия координации, опосредованная набором информационных технологий и фокусирующаяся на создании связи с клиентами, помогая фирмам получать глубокие знания о потребностях, желаниях и моделях поведения своих клиентов<sup>10</sup>.

Так, становится яснее, что существует некий консенсус относительно природы и сферы применения CRM, а также относительно значения термина. CRM относится ко всем аспектам управления, удовлетворяющим индивидуальные потребности клиентов, а также улучшающим их жизненный цикл в компании. CRM также находит свое определение в сфере информационных технологий, охватывая методы, программное обеспечение и другие возможности технологий, которые позволяют компании упорядоченно организовывать свои отношения с потребителями. Таким образом, наиболее лаконичное, но в то же время всеобъемлющее определение можно дать следующим образом:

*«CRM – это формирование культуры, ориентированной на клиента, посредством которой создается стратегия для приобретения, повышения прибыльности и удержания клиентов, что обеспечивается ИТ-приложением, для достижения взаимной выгоды как для организации, так и для клиентов.»* – данное определение было разработано Рабабахом, докторами Модом и Ибрагимом путём проведения контекстного анализа существующей литературы по теме.<sup>11</sup>

Предложенное определение утверждает, что для успешной реализации CRM необходимо: 1) сформировать культуру ориентированную на клиента, 2) разработать стратегию, которая определяет цели использования CRM в конкретной организации и составить планы их достижения, и 3) приобрести надлежащую технологию для обеспечения и достижения целей стратегии.

---

<sup>9</sup> Hung S. Y., Hung W. H., Tsai C. A., Jiang S. C. Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives // Decision Support Systems. - 2010. - №48. - С. 592-603.

<sup>10</sup> Lun Z., Jinlin L., Yingying W. Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank // IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics. - 2008.

<sup>11</sup> Rababah K., Dr. Mohd H., Dr. Ibrahim H. A Unified Definition of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation // Academic Research International. - 2011. - №1. - С. 220-228.

В данной же работе основной акцент сделан на *техническую часть реализации CRM*. Таким образом, описывается *процесс внедрения непосредственно CRM-системы как технологического средства поддержки бизнес-процессов компании*. Именно поэтому далее в работе термины «CRM» и «CRM-система» будут использоваться как взаимозаменяемые.

## **1.2. История и тренды в развитии CRM-систем**

Термин CRM появился в 1980-х годах, но процесс управления данными о клиентах начался задолго до этого. На заре данный процесс представлял собой просто заполнение анкет клиентов на бумаге. Однако благодаря огромному деловому и технологическому прогрессу он был усовершенствован с помощью программного обеспечения, что сделало его важнейшим инструментом для команд любого размера.

### **1.2.1. CRM-системы в мире**

История CRM началась с одной из самых ранних форм хранения контактной информации клиентов – Rolodex (Rolling Index, Рис. 1). Вращающаяся картотека, изобретенная датским инженером Хильдауром Нейлсеном в 1956 году, представляет собой коллекцию индексных и визитных карточек, которые можно вращать и перелистывать. В 1950-х годах многие компании использовали Rolodex для добавления, обновления и хранения информации о своих клиентах.<sup>12</sup>



Источник: Rolodex 66704 Open Rotary Card File Holds 500 2-1/4 X 4 Cards Black // Сайт Amazon.com. – Amazon.com, Inc., 1994 - . - URL: <https://www.amazon.com/Rolodex-66704-Rotary-Holds-Cards/dp/B00ID20RVO> (дата обращения 05.05.2023).

**Рис. 1** Пример вращающейся картотеки Rolodex

<sup>12</sup> История CRM-решений // 1С:Академия ERP URL: <https://its.1c.ru/db/pub1cerpcrm/content/29/hdoc> (дата обращения: 05.05.2023).

Позднее, в 1960-х годах, для предприятий стали доступны мейнфреймы, надежные компьютерные системы, используемые для хранения и обработки данных. Дальновидные, и достаточно большие, компании перешли от ручного Rolodex к использованию мэйнфреймов для оцифровки информации о клиентах, такой как имена, адреса и контактные данные.

В начале 1980-х годов предприятия нашли способ использовать собранную ими информацию о клиентах с помощью маркетинга баз данных. Маркетинг баз данных – это процесс обращения к клиентам из своей базы данных и предложения им товаров или услуг. Обычно это делалось с помощью прямой почтовой рассылки, когда клиентам рассылались брошюры и каталоги продукции с целью убедить их совершить покупку.

Во второй половине десятилетия компании начали применять более активный подход к продажам, проводя исходящие звонки. В это время компьютеры также стали более доступными для предприятий, что позволило вести учет и управлять информацией о клиентах в цифровом формате.

В 1987 году компания Conductor Software создала первую платформу для управления контактами. Её назвали АСТ! (Activity Control Technology), так как программное обеспечение изначально было создано для производственной промышленности, чтобы отслеживать данные о клиентах и потенциальных покупателях в единой базе данных. Затем платформу переименовали в «Automated Contact Tracking», и с тех пор ей пользовались для управления контактами.

Спустя годы после появления маркетинга баз данных и первого программного обеспечения для управления контактами продолжали разрабатываться новые технологии для лучшего управления растущими данными о клиентах. Это проложило путь к автоматизации продаж, пионером которой стал бизнесмен и технолог Том Сибел.

В 1993 году Сибел основал компанию Siebel Systems, которая первоначально предлагала средства автоматизации продаж, а затем расширила свою деятельность, разработав приложения для автоматизации маркетинга и обслуживания клиентов, которые обеспечили легкий доступ к консолидированным данным о продажах, маркетинге и обслуживании клиентов, что повышало удовлетворенность клиентов пользователей программного обеспечения (ПО)<sup>13</sup>. В то время Siebel Systems стала лидером рынка и самым популярным поставщиком систем автоматизации продаж.

---

<sup>13</sup> Bronwyn F. Tom Siebel of Siebel Systems: High Tech the Old-Fashioned Way // Harvard Business Review. - 2001. - URL: <https://hbr.org/2001/03/tom-siebel-of-siebel-systems-high-tech-the-old-fashioned-way> (дата обращения: 05.05.2023).

В 1995 году термин CRM как ПО был официально введен в обиход. Хотя и ведутся споры о том, кто именно его придумал, высказывается множество предположений о том, что это были основатель Siebel Systems Том Сибел, педагог и известный эксперт по маркетингу Джагдиша Н. Сета и Gartner Group.<sup>14</sup>

В 1999 году появилась возможность удалённого мобильного доступа к CRM-системе, когда компания Siebel Systems выпустила систему Siebel Sales Handheld, которая и предоставляла такую возможность. Устройство, работающее под управлением операционной системы Windows CE, позволяло пользователям обмениваться и синхронизировать информацию о клиентах через Siebel Sales Enterprise. Это позволило сотрудникам отдела продаж оставаться в курсе всех взаимодействий с клиентами. Oracle, SAP и PeopleSoft последовали этому примеру и также выпустили свои собственные мобильные версии систем.

Salesforce, популярное CRM-решение, также появилось в 1999 году. Она была разработана для предоставления программного обеспечения по новой модели под названием «Программное обеспечение как услуга» (SaaS) в то время, когда интернет стал широко использоваться. Продукт Salesforce не вызвал большого ажиотажа, когда только был запущен; большинство конкурентов считали облачные сервисы причудой и не лучшим средством для CRM. Первоначальное внимание Salesforce было направлено на малый и средний бизнес, чтобы устранить дорогостоящие затраты на начальное и техническое обслуживание, а также длительное внедрение системы, и к тому времени, когда конкуренты всерьёз обратили внимание на миграцию клиентов в облако, Salesforce стала крупнейшим в мире поставщиком CRM.

Внедрение программного обеспечения на базе интернета компанией Salesforce имело большой успех и доминировало в начале 2000-х. Это считалось прорывом, поскольку позволило пользователям получить доступ к данным о продажах и клиентах через любое подключенное к интернету устройство. SaaS технологии также требуют небольших первоначальных инвестиций и достаточно просты в интеграции данных. Более того, CRM на базе SaaS обеспечивают наиболее хорошее техническое обслуживание, резервное копирование и безопасность, так как для поставщика системы это наивысший приоритет.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Oracle Siebel CRM // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Oracle\\_Siebel\\_CRM](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Oracle_Siebel_CRM) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>15</sup> Salesforce // TAdviser URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Salesforce> (дата обращения: 05.05.2023).

В 2004 году Клинт Орам, Джон Робертс и Джейкоб Тейлор создали бесплатную CRM-систему с открытым исходным кодом под названием Sugar Open Source. Используя свой прошлый опыт работы в IBM и Hewlett-Packard, они создали и разместили программное обеспечение на SourceForge, хранилище бесплатного программного обеспечения. Всё это в конечном итоге привело их к созданию SugarCRM, сделав версию Sugar Open Source 1.0 общедоступной. Открытый исходный код системы позволил пользователям настраивать платформу под конкретные нужды и легко управлять организационными структурами.<sup>16</sup>

Конец 2000-х годов также называют «эпохой хэштегов». Предприятия начали использовать каналы социальных сетей, такие как Facebook и Twitter, как способ управления взаимоотношениями с клиентами. Компании начали использовать социальные сети в своей CRM-стратегии, переходя от транзакционного к интерактивному управлению взаимоотношениями с клиентами. Ближе к концу десятилетия были основаны некоторые из известных нам сегодня поставщиков услуг CRM, такие как Insightly (2009), Pipedrive (2010) и Freshsales (2010).

Insightly известна своими качественными инструментами управления проектами и автоматизации продаж<sup>17</sup>, а Pipedrive выделяется своими превосходными функциями управления конвейером<sup>18</sup>. Freshsales предлагает такие передовые функции, как скоринг лидов на основе искусственного интеллекта, телефонию, электронную почту и отслеживание активности продаж. Кроме того, Freshsales предлагает интеграцию с популярными бизнес-инструментами, такими как Zapier, Slack и Google Apps<sup>19</sup>.

Предыдущее десятилетие ознаменовалось резким развитием технологий и того, как предприятия их используют. В 2010-х годах CRM-системы и технологии в целом действительно стали мобильными благодаря росту числа смартфонов, планшетов и других умных девайсов. Индустрия перешла от использования традиционных настольных компьютеров или ноутбуков для доступа в интернет к многоканальному мобильному подключению.

---

<sup>16</sup> Historical Summary vs. Activity Stream vs. Audit Log // SugarCRM Support URL: [https://support.sugarcrm.com/Knowledge\\_Base/User\\_Interface/Historical\\_Summary\\_vs.\\_Activity\\_Stream\\_vs.\\_Change\\_Log/](https://support.sugarcrm.com/Knowledge_Base/User_Interface/Historical_Summary_vs._Activity_Stream_vs._Change_Log/) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>17</sup> Insightly.com : сайт. - Insightly CRM. - URL: <https://www.insightly.com/> (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>18</sup> Pipedrive.com : сайт. – Pipedrive CRM. - URL: <https://www.pipedrive.com/> (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>19</sup> Freshsales.com : сайт. – Freshsales CRM. - URL: <https://www.freshworks.com/crm/sales/> (дата обращения: 05.05.2023).

С этими изменениями появился приток новых типов CRM-систем со своими уникальными торговыми предложениями. Помимо простого предложения универсальных вариантов CRM-систем, сегодня поставщики специализируются на удовлетворении определенных потребностей бизнеса или обслуживании конкретных отраслей.

Неизбежны ещё более сложные усовершенствования в различных функциональных возможностях CRM, таких как аналитика, отчетность и сбор данных при обработке информации о клиентах. Ожидается, что CRM будут продолжать адаптироваться к более эффективной работе по принципу «все в одном», что еще больше снизит потребность в интеграции с внешними системами.

Некоторые из наиболее продвинутых и дальновидных поставщиков CRM начали интегрировать искусственный интеллект в свое программное обеспечение. Машинное обучение обрабатывает огромные объемы данных для квалификации потенциальных клиентов, автоматизации трудоемких процессов и предоставления пользователям наиболее полного представления о каждом из них.<sup>20</sup>

Благодаря вышеописанным достижениям в области CRM, вполне естественно, что она интегрируется в общую стратегию предприятий по работе с клиентами. Более того, она может точно предсказать, как клиенты будут взаимодействовать с их брендом, основываясь на их прошлом опыте. Предприятия могут видеть, как ведут себя клиенты, начиная с этапа осведомленности и заканчивая этапами оценки и покупки. Это в конечном итоге позволяет им персонализировать и адаптировать свои предложения на более детальном уровне.

### **1.2.2. CRM-системы в России**

До начала 21-го века российские представители бизнеса и ИТ-отрасли не обладали должным пониманием о CRM-системах, в то время как на западе эти системы уже были востребованы. Становление рынка CRM-систем в России началось с 2000-х годов, когда крупные финансовые организации, включая банки, начали автоматизировать свои процессы, в том числе внедряя CRM-системы.

В 1999 году на одном из Московских форумов было предсказано активное внедрение CRM-систем в России в начале двадцать первого века. Однако, это произошло только в крупных организациях, таких как телеком, банки и страховые компании, которые не могут обойтись без коммуникации с клиентами. В этот период российские CRM-системы были

---

<sup>20</sup> The History of CRM From the 1950s to Today // Fit Small Business URL: <https://fitsmallbusiness.com/history-of-crm/> (дата обращения: 05.05.2023).

только в разработке, и их место заняли западные системы, которые быстро завоевали российский рынок, заняв крупных клиентов. Некоторые CRM-системы, которые на западе использовались только в малых и средних компаниях, были успешно внедрены в России в крупные компании. SalesLogix CRM от Sage Software стала наиболее ярким примером, когда в 1999 году она была внедрена сотрудником Comstar Telecommunications в свою компанию, затем она же была внедрена и в другие крупные российские организации, такие как ОАО «Альфа-Банк», банк «Северная Казна», Внешторгбанк и др. Microsoft также вошел на рынок CRM-систем в России, выпустив Microsoft CRM.<sup>21</sup>

В 2000-х годах стали появляться отечественные аналоги, однако они не могли сравниться с иностранными системами. И хотя отечественные компании-разработчики CRM-систем не проявляли большой результативности, отечественные компании-интеграторы, которые занимались внедрением западных CRM-систем в российских компаниях (например, АТ Consulting, Техносерв Консалтинг, ФБ Консалт), имели более благоприятную ситуацию и хорошие результаты. Поэтому первые отечественные системы начиная с 2002 года изначально ориентировались на малый и средний бизнес, так как были довольно несовершенными и слабо конкурировали с западными решениями.

В 2004 году на российский рынок поступила еще одна западная CRM-система Siebel, которая благодаря грамотной маркетинговой стратегии быстро завоевала долю рынка. В то же время, отечественные разработчики ПО для бухгалтерии и ERP-систем (1С, Галактика, Парус) добавили модуль CRM в свои системы, что позволило им за короткий срок занять часть рынка CRM-систем.

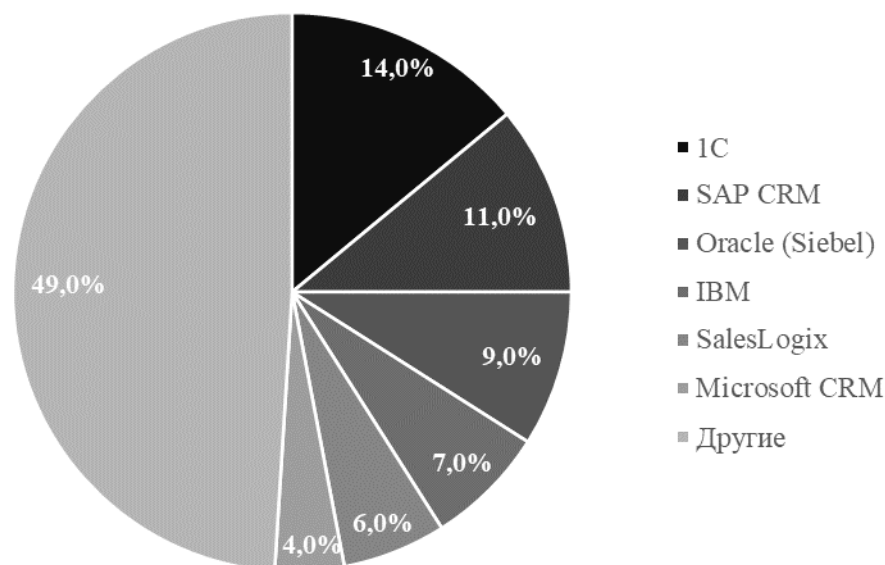
В 2006 году, выкупив Siebel, Oracle выпустила собственную систему Oracle CRM, а в добавление на рынок России вышла SAP со своей CRM-системой, которая тоже завоевала довольно много крупных компаний<sup>22</sup>. По исследованию, проведенному в 2005 году компанией J'son&Partners, российский рынок CRM-систем был поделен в основном между импортными поставщиками систем (Рис. 2)<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> InforCRM (SalesLogix) // TAdviser URL:  
[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:InforCRM\\_\(SalesLogix\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:InforCRM_(SalesLogix)) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>22</sup> SAP CRM // TAdviser URL:  
[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_CRM\\_\(SAP\\_Customer\\_Relationship\\_Management\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_CRM_(SAP_Customer_Relationship_Management)) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>23</sup> Российский рынок CRM-систем: становление и развитие // eLIBRARY URL:  
<https://elibrary.ru/item.asp?id=37638128> (дата обращения: 05.05.2023).





Составлено автором по: CRM в России: история развития // Сайт TAdviser.ru – TAdviser, 2005 - 2023. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_в\\_России:\\_история\\_развития](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_в_России:_история_развития) (дата обращения 05.05.2023).

**Рис. 2** Разделение рынка CRM-систем между поставщиками, 2006 г.

Компания «1С» заняла достаточно большую долю российского рынка CRM-систем к 2006 году благодаря своим недорогим автоматизированным системам, таким как 1С:Бухгалтерия и 1С:Предприятие, к которым были добавлены дополнительные модули CRM. Однако, западные компании в совокупности всё ещё занимали *большую* часть рынка.

В период с 2005 по 2010 год, отечественные CRM-системы укрепили свои позиции, расширили функционал своих систем, сделали их более интерактивными, а также доступными по цене. В результате, появились новые отечественные CRM-системы, такие как «Монолит: CRM», которые были внедрены в крупных компаниях, включая «Балтику». Однако, количество импортных систем на рынке всё же увеличивалось.

Мировой финансовый кризис 2008 года затронул многие отрасли экономики, включая сферу информационных технологий и рынок CRM-систем в России. Всё же отечественные CRM-системы были уже достаточно развиты, чтобы выстоять в условиях кризиса, и к концу 2009 года рынок начал оправляться. В период с 2010 по 2014 годы российский рынок систем управления взаимоотношениями с клиентами продемонстрировал высокие темпы роста в сравнении с мировым рынком. По данным Gartner, российский рынок CRM-систем вырос на 30% в 2011 году, тогда как мировой рынок вырос только на 13,5%. Однако на тот момент доля

российского рынка составляла всего 1% от мирового.<sup>24</sup> В этот период на рынке появилось множество новых вендоров и системных интеграторов, а также отечественные CRM-системы улучшали свой функционал и начали акцентировать внимание на аналитических функциях и возможностях интеграции с другими информационными системами. В результате, многие российские компании начали разрабатывать большие проекты в сфере CRM и создавать мобильные приложения для этой цели.

Однако в конце 2014 года экономическая и политическая ситуация в России начала влиять на рынок CRM-систем. Девальвация рубля и снижение цен на нефть и газ привели к резкому повышению цен на импортные CRM-системы и услуги их сопровождения. Компании стали экономить на IT-решениях, в том числе на покупке и внедрении CRM-систем. Кроме того, сократилось количество крупных проектов в этой сфере. Несмотря на это, рынок CRM-систем в России начал вновь расти уже через несколько месяцев. По данным TAdviser, российский рынок CRM вырос на 10% в 2014 и 2015 годах<sup>25</sup>.

С этого времени в России начал набирать обороты тренд импортозамещения, который сказался и на рынке CRM-систем. По ряду причин спрос на зарубежные CRM-системы снизился, что привело к повышению позиций отечественных разработок. Сегодня с лёгкостью можно найти предложения отечественных CRM-систем, например, Битрикс24, Мегаплан, Простой бизнес, LPTracker и PrimeGate (подробнее о российском рынке CRM-систем см. 3.2 Анализ рынка CRM-систем в России).

На конец 2016 года, по оценкам TAdviser, объем российского рынка CRM-систем составил 10,4 млрд. рублей, что является увеличением объема отечественного рынка на 5% по сравнению с предыдущим годом<sup>26</sup>. В период с 2016 по 2017 год российский рынок CRM продолжал увеличиваться, но маленькие и средние компании выбирали отечественные разработки, в то время как крупные компании предпочитали западные системы. Хотя у российских разработчиков уже были готовые крупные проекты, они все еще не могли конкурировать с зарубежными аналогами.

В это время как отечественные, так и зарубежные разработчики старались увеличить функционал своих систем и сделать процесс интеграции с другими приложениями и системами более гибким. Мобильность и частичная облачность систем стали важными трендами.

---

<sup>24</sup> Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2011 // Gartner URL: <https://www.gartner.com/en/documents/2029516> (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>25</sup> CRM (рынок России) // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(рынок_России)) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>26</sup> Там же.

Компании-заказчики CRM-систем начали стараться уделять индивидуальное внимание каждому клиенту, что привело к созданию нового тренда на российском рынке CRM – персонализации маркетингового опыта.<sup>27</sup>

В период развития российского рынка CRM было разработано несколько тысяч проектов в этой области, появились десятки вендоров и сотни системных интеграторов. Так, развитие продолжалось до начала пандемии, когда данный рынок, как и многие остальные почувствовал значительный спад. Однако, он достаточно быстро оправился и в 2021 году уже показал значительный рост.

В первые два месяца 2022 года как российские, так и зарубежные компании-поставщики демонстрировали органический рост и развивали функционал своих решений. Однако с потрясениями февраля 2022 года, рынок CRM-систем в России, также изменился. Наибольшие проблемы возникли у крупных российских компаний, пользующиеся CRM-системами по модели SaaS. У таких компаний возникли трудности с оплатой и доступом к сервисам поддержки, но это не было нерешаемой проблемой, так как по большинству западных CRM-систем накоплена глубокая экспертиза у российских интеграторов.<sup>28</sup> Они имеют достаточно опыта и возможностей, чтобы поддержать системы ушедших вендоров. Более того, не все международные вендоры ушли из России одномоментно, некоторые, например, компания SAP, продержалась на нашем рынке еще несколько месяцев и даже после ухода этот поставщик не запрещает пользоваться ПО своим уже бывшим клиентам.

Однако, для компаний-клиентов глобальных поставщиков, помимо рисков миграции, существует еще и опасность неожиданной приостановки процессов, потери накопленных данных и историй взаимоотношений с клиентами. Надо понимать, что CRM-системы во многих крупных компаниях к началу событий конца февраля 2022 года уже требовали модернизации, поскольку внедрялись давно, ситуативно дорабатывались и всё равно не покрывали все необходимые бизнесу процессы взаимодействия с клиентами, то есть перестали соответствовать современным требованиям бизнеса. Именно поэтому сегодня несмотря на неопределённость, спрос на рынке сохраняется даже с учётом того, что некоторые компании отложили внедрение и модернизацию на некоторое время.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> CRM в России: история развития // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_в\\_России:\\_история\\_развития](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_в_России:_история_развития) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>28</sup> CRM (рынок России) // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(рынок_России)) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>29</sup> Там же.

### 1.3. Классификация CRM-систем

С ростом популярности CRM-систем на рынке появилось несколько различных типов и классификаций CRM-систем (Рис. 3).



Источник: составлено автором.

**Рис. 3** Классификация CRM-систем

По типу хранения данных CRM-системы могут быть развернуты на базе клиента или в облаке компании провайдера программного обеспечения. Системы, развертываемые на базе клиента, называются «коробочными», так как они устанавливаются и работают на собственных серверах и оборудовании компании, а компания сама несет ответственность за поддержку и обновление программного обеспечения. Этот тип CRM-систем обеспечивает полный контроль над данными и программным обеспечением, а также возможность настраивать систему в соответствии со своими специфическими потребностями. Коробочные CRM-системы обычно требуют больших первоначальных инвестиций, поскольку компании должны приобрести аппаратное и программное обеспечение, а также оплатить расходы на установку и обслуживание.

Облачные CRM-системы, также известные как системы, предоставляющиеся по модели программного обеспечения как услуга (SaaS), размещаются на удаленных серверах и доступны через интернет. Программное обеспечение предоставляется как услуга, и предприятие платит ежемесячную абонентскую плату за доступ к программному обеспечению. Поставщик облачной CRM-системы сам отвечает за обслуживание и обновление, что снижает нагрузку на

ИТ-отдел предприятия. Облачные CRM-системы позволяют предприятиям гибко масштабировать CRM-решение по мере необходимости и избежать больших первоначальных инвестиций, которые требуются при приобретении коробочных версий. Кроме того, доступ к облачным CRM-системам возможен из любого места, где есть подключение к интернету, что обеспечивает *большую* гибкость для удаленных и мобильных сотрудников.

Существует четыре вида CRM-систем по функциональности: операционная, аналитическая, коллаборационная и комбинированная. *Операционные* CRM-системы предназначены для автоматизации и оптимизации бизнес-процессов, связанных с взаимодействием с клиентами. Они включают в себя три основных компонента: автоматизация продаж, автоматизация маркетинга и автоматизация обслуживания. Автоматизация продаж включает в себя управление лидами, отслеживание взаимодействия с клиентами и управление учетными записями клиентов. Автоматизация маркетинга включает управление маркетинговыми кампаниями, отслеживание ответов клиентов и анализ данных о клиентах. Автоматизация обслуживания включает в себя управление запросами на обслуживание клиентов, отслеживание жалоб клиентов и управление заявками на поддержку клиентов. Отличный пример таких систем – 1С:CRM.

*Аналитические* CRM-системы предназначены для анализа данных о клиентах с целью улучшения бизнес-решений. Они включают в себя инструменты сбора и анализа данных, которые помогают компаниям понять поведение и предпочтения клиентов. Аналитическая CRM состоит из трёх основных компонентов: сегментации клиентов, профилирования клиентов и прогнозного моделирования. Сегментация клиентов подразумевает разделение клиентов на группы в зависимости от их характеристик и поведения. Профилирование клиентов предполагает сбор данных о клиентах для понимания их предпочтений и поведения. Предиктивное моделирование предполагает использование статистического анализа для прогнозирования будущего поведения клиентов. Самые популярные системы, используемые как аналитические CRM: SAP Business Object, SAS и многие другие.

*Коллаборационные* CRM-системы предназначены для улучшения связи и сотрудничества между предприятиями и клиентами. Она включает в себя инструменты, которые помогают компаниям взаимодействовать с клиентами по различным каналам, таким как электронная почта, чат, социальные сети и телефон. Коллаборационные CRM включают в себя три основных модуля: управление коммуникациями, управление сотрудниками и управление взаимоотношениями. Управление коммуникациями предполагает управление

взаимодействием с клиентами через различные каналы связи. Управление сотрудниками подразумевает управление взаимодействием между различными отделами компании для обеспечения удовлетворения потребностей клиентов. Управление взаимоотношениями реализовано для управления общими отношениями с клиентами, включая управление программами лояльности клиентов и анализ отзывов клиентов. Таких решений на рынке не очень много, как правило, они интегрируются с другими более многофункциональными решениями, однако отличным примером является Sage CRM.<sup>30</sup>

*Комбинированные CRM-системы* – это системы, которые объединяют в себе все вышеперечисленные виды. Они объединяют различные функции, такие как автоматизация продаж, автоматизация маркетинга, обслуживание клиентов и аналитика. Такие системы поддерживают проведение анкетирования для выявления изменений качества продукта или системы обслуживания, а также помогают клиентам отслеживать статус товара на веб-страницах и получать информацию по SMS о событиях, связанных с заказом или личным счётом, дают клиенту возможность самостоятельно выбрать и заказать в режиме реального времени продукты и услуги, а также другие интерактивные возможности. Комбинированные CRM обеспечивают простое взаимодействие между производителем и заказчиком, партнёром и поставщиком. Комбинированная CRM включает в себя множество каналов связи, которые собирают информацию через центр обработки вызовов (телефон, факс), электронную почту, интернет (онлайн чат, форум, группа новостей), конференции (видеоконференция, голосовые сообщения, видеосообщения) и прямое взаимодействие с пользователем. Главная цель – улучшить качество связи с клиентом, что на самом деле означает больше способов системы сбора информации о пользователе.<sup>31</sup>

Комбинированные CRM-системы также предлагают централизованную базу данных, в которой хранится информация о клиентах, их взаимодействиях и истории, что позволяет компаниям лучше понять своих клиентов и создать персонализированный опыт. Наличие единого источника истины позволяет предприятиям избежать разделения данных и снизить риск ошибок в данных. Также такие системы предоставляют компаниям возможности комплексной аналитики и отчетности, позволяя отслеживать поведение клиентов, выявлять тенденции и оценивать эффективность стратегий управления взаимоотношениями с

---

<sup>30</sup> CRM-система: примеры и виды, какие бывают CRM, классификация // Битрикс24 URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/crm-sistema-primery-i-vidy-kakie-byvayut-crm-klassifikatsiya/> (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>31</sup> Кучумов А.В., Тестина Я.С. CRM-системы: история, сущность, классификация // ЭВ. - 2022. - №28. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistemy-istoriya-suschnost-klassifikatsiya> (дата обращения: 05.05.2023).

клиентами. Такой подход, основанный на данных, может помочь компаниям принимать обоснованные решения и оптимизировать свои процессы для повышения удовлетворенности и удержания клиентов. Таких примеров на рынке довольно много: Пачка, АМО CRM, Мегаплан, Битрикс24 и многие другие.

CRM-системы также могут отличаться по своей специализации. Как правило, выделяют два вида: отраслевые и универсальные. *Отраслевые CRM-системы* предназначены для предприятий, работающих в определенной отрасли, например, в здравоохранении, финансах или розничной торговле. Эти системы разрабатываются с учетом специфических потребностей и требований данной отрасли и часто включают в себя специфические для данной отрасли функции и возможности. Например, CRM-система для здравоохранения может включать отслеживание пациентов, ведение медицинской документации и соответствие специфичным требованиям, а CRM-система для розничной торговли может включать управление запасами, обработку заказов и интеграцию с торговыми точками. Отраслевые CRM-системы идеально подходят для предприятий, которым требуются специализированные функции для эффективной работы в своей отрасли.

*Универсальные CRM-системы* предназначены для удовлетворения потребностей предприятий различных отраслей. Эти системы обычно включают основные функции, такие как автоматизация продаж, автоматизация маркетинга и обслуживание клиентов, которые могут быть настроены в соответствии с конкретными потребностями бизнеса. Универсальные CRM-системы подходят для предприятий, которым не требуются отраслевые функциональные возможности, или для предприятий, работающих в нескольких отраслях.

#### **1.4. CRM-системы в B2B компаниях**

В сегодняшней динамичной и конкурентной бизнес-среде CRM-системы стали необходимым инструментом для B2B компаний, которые полагаются на долгосрочные отношения с клиентами и поставщиками для обеспечения прибыли и поддержания роста. Одной из основных причин, по которой B2B компаниям необходимы CRM-системы, является повышение уровня удержания и лояльности клиентов. Обеспечивая единое представление данных о клиентах, CRM-системы позволяют компаниям персонализировать взаимодействие с клиентами и выявлять возможности для кросс- и дополнительных продаж. Это может привести к повышению удовлетворенности и лояльности клиентов, что крайне важно для компаний B2B, где пожизненная стоимость клиента может быть значительной.

CRM-системы также предоставляют B2B компаниям инструменты для улучшения взаимодействия между различными отделами. Обмениваясь данными о клиентах между отделами, компании могут гарантировать, что все имеют доступ к одной и той же информации, что позволяет им работать вместе более эффективно и результативно. Это может привести к ускорению времени реагирования, например, для отправки коммерческого предложения или выставления счетов, принятию более эффективных решений и, в конечном итоге, к повышению удовлетворенности клиентов.

Еще одним преимуществом CRM-систем для B2B компаний является возможность автоматизировать процессы. Автоматизация может помочь таким компаниям сэкономить время и сократить расходы, а также повысить точность и эффективность принятия решений. Это позволяет компаниям сосредоточиться на более стратегических задачах, таких как разработка новых продуктов или услуг, а не тратить время на ручной ввод данных и административные задачи.

CRM-системы также помогают B2B компаниям анализировать данные о клиентах и получать представление об их поведении и предпочтениях. Это позволяет компаниям принимать более обоснованные решения, например, какие продукты или услуги предлагать или как улучшить качество обслуживания клиентов. Используя аналитику данных, компании могут также выявлять закономерности и тенденции в поведении клиентов, что может помочь им прогнозировать их будущие потребности и предпочтения.

Вышеописанные преимущества систем может повысить уровень удержания клиентов на 27%, а компании, которые используют CRM-системы в полной мере, могут увеличить продажи на 29%, согласно исследованиям Salesforce<sup>32</sup>.

Однако, несмотря на многочисленные преимущества CRM-систем, B2B компании часто сталкиваются с проблемами при вводе CRM-системы в эксплуатацию. Одной из самых больших проблем является выбор системы, соответствующей их конкретным потребностям. При таком количестве CRM-систем, представленных на рынке, бывает трудно определить, какая из них обеспечит наилучшую функциональность, кастомизируемость и масштабируемость для бизнеса.

Еще одной проблемой является интеграция CRM-системы с существующими технологиями и процессами. Это может быть сложным процессом, особенно для B2B

---

<sup>32</sup> CRM Implementation Steps to Achieve Meaningful Results // ascendix URL: <https://ascendix.com/blog/crm-implementation-steps/> (дата обращения: 05.05.2023).



компаний, которые могут иметь множество систем и приложений. Обеспечение надлежащей интеграции CRM-системы с другими технологиями и процессами имеет решающее значение для реализации её полного потенциала и предотвращения дублирования данных.

В целом, CRM-системы являются важным инструментом для B2B компаний, которые стремятся эффективно управлять отношениями с клиентами, улучшить взаимодействие между различными отделами и автоматизировать процессы продаж и маркетинга. Несмотря на трудности, связанные с выбором и внедрением CRM-системы, ее преимущества могут привести к увеличению лояльности и удержания клиентов, повышению эффективности и, в конечном счете, к увеличению доходов компании.

### **1.5. Этапы внедрения CRM-системы**

Внедрение CRM-системы – важный шаг для любого предприятия, стремящегося улучшить взаимодействие с клиентами и оптимизировать процесс продаж. Процесс внедрения обычно включает несколько этапов, начиная с определения целей бизнеса и выбора подходящей системы и заканчивая развертыванием системы и обучением пользователей. Каждый этап имеет решающее значение для успеха внедрения, и на каждом из них требуется тщательное планирование и исполнение, чтобы система отвечала потребностям компании и обеспечивала желаемые преимущества для бизнеса.

Процесс внедрения CRM-системы включают следующие этапы:

*Сбор требований.* На этом этапе компания определяет свои бизнес-цели и задачи и собирает требования к CRM-системе. Это включает в себя определение процессов, которые должна поддерживать система, а также необходимых характеристик и функциональных возможностей.

*Выбор системы.* После определения требований компания может приступить к оценке различных CRM-систем, чтобы определить, какая из них лучше всего отвечает потребностям. В процессе выбора следует учитывать такие факторы, как стоимость, функциональность и безопасность, простота использования и поддержка поставщика.

*Конфигурация и кастомизация.* После того как CRM-система выбрана, компания может приступить к ее настройке в соответствии со своими специфичными требованиями. Это может включать в себя настройку полей и сущностей, создание рабочих процессов и интеграцию системы с другими приложениями, используемыми компанией.

*Тестирование системы.* Прежде чем CRM-система будет полностью развернута, она должна пройти тщательное тестирование, чтобы убедиться, что она функционирует правильно и соответствует требованиям компании.

*Миграция данных.* Перед началом использования (эксплуатации) CRM-системы, компания должна перенести в неё существующие данные о клиентах. Это может быть сложный процесс, требующий тщательного планирования и выполнения для обеспечения точности и полноты данных.

*Развертывание.* После завершения тестирования и миграции данных, CRM-система может быть открыта для пользователей по всей компании. Это может включать в себя поэтапное развертывание системы, или пилотирование, начиная с небольшой группы пользователей и постепенно распространяясь на всю компанию. Или же систему можно развернуть покомпонентно, предоставляя пользователям пользоваться только частью функционала и далее постепенно его наращивать.

*Обучение пользователей.* После настройки CRM-системы и переноса данных компания может начать обучение пользователей эффективному использованию системы. Это может включать в себя создание учебных материалов, проведение тренингов и обеспечение постоянной поддержки пользователей.

*Текущее обслуживание и поддержка.* После развертывания CRM-система требует постоянного обслуживания и поддержки, чтобы обеспечить ее соответствие потребностям компании. Это может включать в себя регулярное обновление и модернизацию, поддержку пользователей и мониторинг производительности системы.

В целом, внедрение CRM-системы в B2B компании требует тщательного планирования, исполнения и постоянной поддержки для обеспечения соответствия конкретным требованиям компании и получения желаемых бизнес-преимуществ. В последующих главах будет описан реальный пример внедрения CRM-системы в B2B компании, производящей высокотехнологичный продукт.

## **Выводы**

В данной главе представлен обширный обзор литературы в области CRM-систем. Глава начинается с определения того, что такое CRM-система, и обсуждения её истории и эволюции

в мире и в России. Затем были рассмотрены различные виды CRM-систем, включая классификацию по методу развертывания, функциональности и специализации.

В обзоре литературы рассматриваются преимущества CRM-систем для B2B компаний, включая повышение удовлетворенности и уровня удержания клиентов, увеличение продаж, а также частичная автоматизация процесса продаж и улучшение взаимодействия между сотрудниками и отделами компании. Внимание также уделяется краткому описанию последовательных этапов внедрения CRM-системы, включая сбор требований; выбор системы с учётом таких факторов, как стоимость, функциональность и безопасность, простота использования и поддержка поставщика; конфигурацию и кастомизацию; тестирование; миграцию данных; обучение пользователей; текущее обслуживание и поддержку после внедрения.

Таким образом, данная глава даёт понимание того, что же такое CRM-система, подчеркивает её важность для B2B компаний и даёт ценное представление о процессе её внедрения и эффективного использования.

## ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И ЕЁ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1. О компании и отрасли её функционирования

В целом, компаний «А» представляет собой группу компаний, состоящую из шести организаций: головной компании АО «А», четырёх обществ с ограниченной ответственностью (ООО) в России и двух филиалов в США и Италии. Численность сотрудников – 1,5 тыс. Компания ведёт деятельность полного цикла, разрабатывая и производя высокотехнологичное оборудование. Продуктовый портфель состоит из электромеханических приводов, радиационно-стойких телесистем, технологического и грузоподъемного оборудования для атомных электростанций, автоматизированных систем управления технологическим процессом и оборудования неразрушающего контроля. Компания предлагает индивидуальное и малосерийное производство, что включает разработку концепции, 3D-моделирование, проектирование систем, дизайн, разработку электрических схем и разработку ПО. Компания также предоставляет услуги по внутритрубной диагностике, диагностике и ремонту ядерных и нефтегазовых объектов с использованием многофункциональных машин и манипуляторов.

Описываемый проект внедрения CRM-системы производился в одном из дивизионов головной компании группы компаний, АО «А», который ведёт свою деятельность в машиностроительной отрасли. Поэтому ниже представлена информация, которая относится непосредственно к АО «А».

Касательно финансовых показателей, до 2019 года выручка компании стабильно росла на ежегодной основе (выручка 2019 года – 3 млрд. руб.), однако в 2020 году она снизилась 150 млн. руб., ввиду глобальных логистических сложностей. Чистая прибыль компании демонстрировала тенденцию к снижению до 2019 года, однако в 2020 году она значительно выросла и достигла 254 млн. руб. Это связано со значительными затратами на строительство итальянского завода, которое было завершено в 2020 году, и представительства, открытого в Китае в 2019 году, работа которого, а значит и затраты, были приостановлены в 2020 году. В 2021 году чистая прибыль компании вновь сократилась до 150 млн. рублей. Рентабельность бизнеса компании показывает возрастающий тренд, а остальные финансовые коэффициенты соответствуют средним показателям по отрасли.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Kontragent.pro : сайт. – Контрагент.Про. - URL: <https://kontragent.pro/> (дата обращения: 05.05.2023).

### 2.1.1. Организационная структура компании

Компания «А» имеет мультидивизиональную организационную структуру (Рис. 4), поскольку каждое подразделение разрабатывает свой конкретный продукт практически независимо от разработок других компаний. Большинство функциональных подразделений, таких как маркетинг, продажи и НИОКР, повторяются в каждом подразделении, в то время как подразделения, связанные с управлением персоналом и производством, уникальны. Производственный департамент способен производить широкий ассортимент продукции, поскольку компания имеет современное, настраиваемое оборудование, которое может быть использовано для производства различных продуктов и их компонентов.

Помимо бизнес-подразделений, занимающихся разработкой, производством и продажами, существует управляющая компания, которая анализирует деятельность компании, ведёт бухгалтерский учет, подбирает персонал и занимается стратегическим планированием.



Источник: составлено автором.

**Рис. 4** Организационная структура верхнего уровня АО «А»

Проект по внедрению CRM-системы проводился в дивизионе серийной приводной техники. Данный дивизион занимается разработкой, производством и сбытом электромеханических приводов (актуаторов). Учитывая то, что непосредственное производство актуаторов реализовано в производственном дивизионе АО «А», структура дивизиона серийной приводной техники достаточно простая и состоит из нескольких отделов: группа анализа рынка, группа первичного продвижения, направление серийных продаж, департамент разработки. Данные отделы в коллаборации с производственным дивизионом и управляющей компанией обеспечивают выполнение всех необходимых задач.

### 2.1.2. Характеристика отрасли

Дивизион серийной приводной техники оперирует в рамках машиностроительной отрасли, так как именно там производимый им продукт наиболее актуален. Данный сектор

экономики в России всегда была одним из достаточно важных, вносящим свой вклад в экономику страны. Россия имеет долгую историю машиностроения, восходящую к советской эпохе, когда страна была крупным производителем военной техники.

В последние годы отрасль претерпела значительные изменения, с упором на увеличение внутреннего производства и сокращение импорта. С началом 2022 года и развитием геополитического кризиса, большинство указанных выше производителей ушли с российского рынка. Из-за этого, а также из-за нарушения ряда цепочек поставок, производство упало на примерно 60%<sup>34</sup>.

Несмотря на значительный вклад отрасли в экономику, российский рынок сталкивается с рядом проблем, включая старение отечественных машин и недостаток инвестиций в инфраструктуру. Эти проблемы побудили правительство ввести новую политику, направленную на модернизацию отрасли и стимулирование производства. Российское правительство проводит ряд мер и инициатив по поддержке промышленности, включая налоговые льготы и инвестиционные стимулы.

Перманентное улучшение качества машин и оборудования, повышение эффективности работы завода и ускорение производственных циклов являются наиболее важными задачами для компаний этого сектора. Успешная реализация указанных задач невозможна без передовых технологий и оснастки для повышения производительности конвейеров.<sup>35</sup> Так, руководители дивизиона серийной приводной техники разработали стратегию конкуренции с мировыми лидерами в области инновационных решений, уделяя большое внимание качеству продукции и инновациям, скорости производства и доставки. Компания предлагает не только изготовление продукции на заказ, но и поддержку при вводе продукта в эксплуатацию и гарантийное обслуживание.

### **2.1.3. Описание продукта**

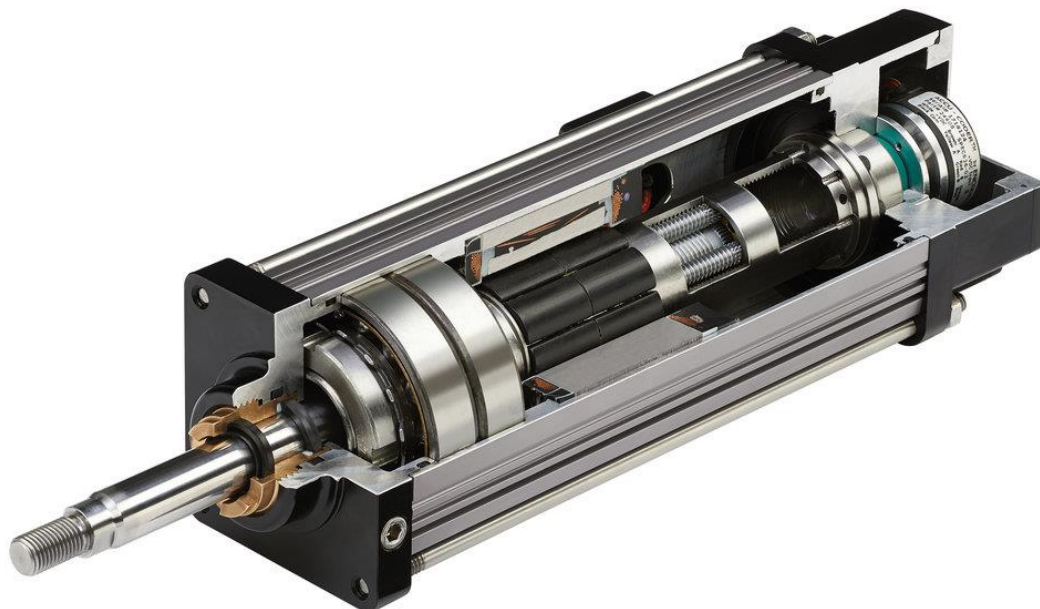
Актуаторы — электромеханические приводы — это устройства, преобразующие электрическую энергию в механическое движение. В таких приводах используется электродвигатель для создания линейного или вращательного движения. В отличие от гидравлических или пневматических приводов, электромеханические приводы не требуют источника энергии жидкости, что делает их более надежными и экологичными.

---

<sup>34</sup> Производство автомобилей в РФ упало на 60% // Вести.Ру URL: <https://www.vesti.ru/article/3223518> (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>35</sup> Машиностроение // Проектория URL: <https://proektoria.online/catalog/industries/mashinostroenie> (дата обращения: 05.05.2023).

Электромеханические приводы можно разделить на несколько типов, включая винтовые, линейные и ротационные приводы. Компания «А» производит электромеханические приводы на базе роliko-винтовой передачи (Рис. 5). Они используют резьбовой стержень для преобразования вращательного движения в линейное.



Источник: Electromechanical Actuators in the Automotive Industry // Сайт Industry EMEA. – Induportals Media Publishing, 2023. – URL: <https://www.industryemea.com/news/7949-electromechanical-actuators-in-the-automotive-industry> (дата обращения 05.05.2023).

*Рис. 5 Электромеханический привод на базе роliko-винтовой передачи*

Одним из ключевых преимуществ электромеханических приводов является их точность и аккуратность. Они обеспечивают стабильность и повторяемость характеристик, что делает их идеальными для приложений, требующих точного управления. Они также отличаются высокой эффективностью, обеспечивая высокое усилие на выходе при минимальном потреблении энергии. Чаще всего такие приводы можно найти в производственных роботах, например, произведённых такими компаниями как ABB, KUKA, Fanuc и Motoman.

Важно понимать, что актуаторы выходят из строя чаще, чем производственные роботы. Соответственно, компаниям, пользующимся такими роботами необходимо следить за состоянием актуаторов и вовремя их заменять. Таким образом, основные клиенты данного направления деятельности компании «А» являются производители производственных роботов и их пользователи, из которых можно выделить следующие компании: Centerline, Magna, Nissan, Audi, Volkswagen, BMW и Tesla. Китай выражает наибольший спрос, но руководство

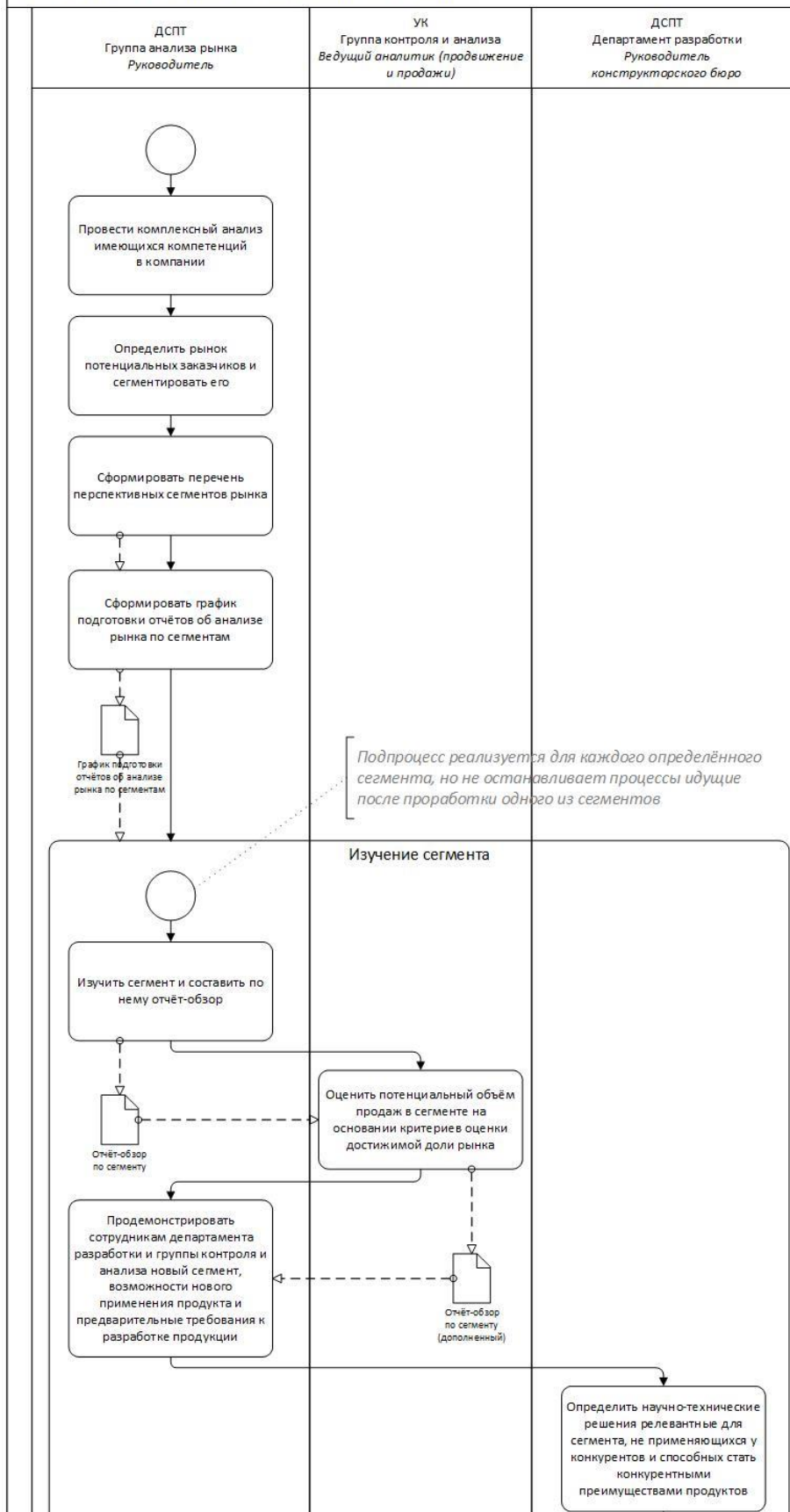
компания также активно работает на европейском, северо- и латиноамериканском рынках. Говоря о конкретных компаниях-конкурентах, среди их множества можно выделить следующие, рассматриваемые компанией как особенно важные: Tolomatic, ARO, Yaskawa.

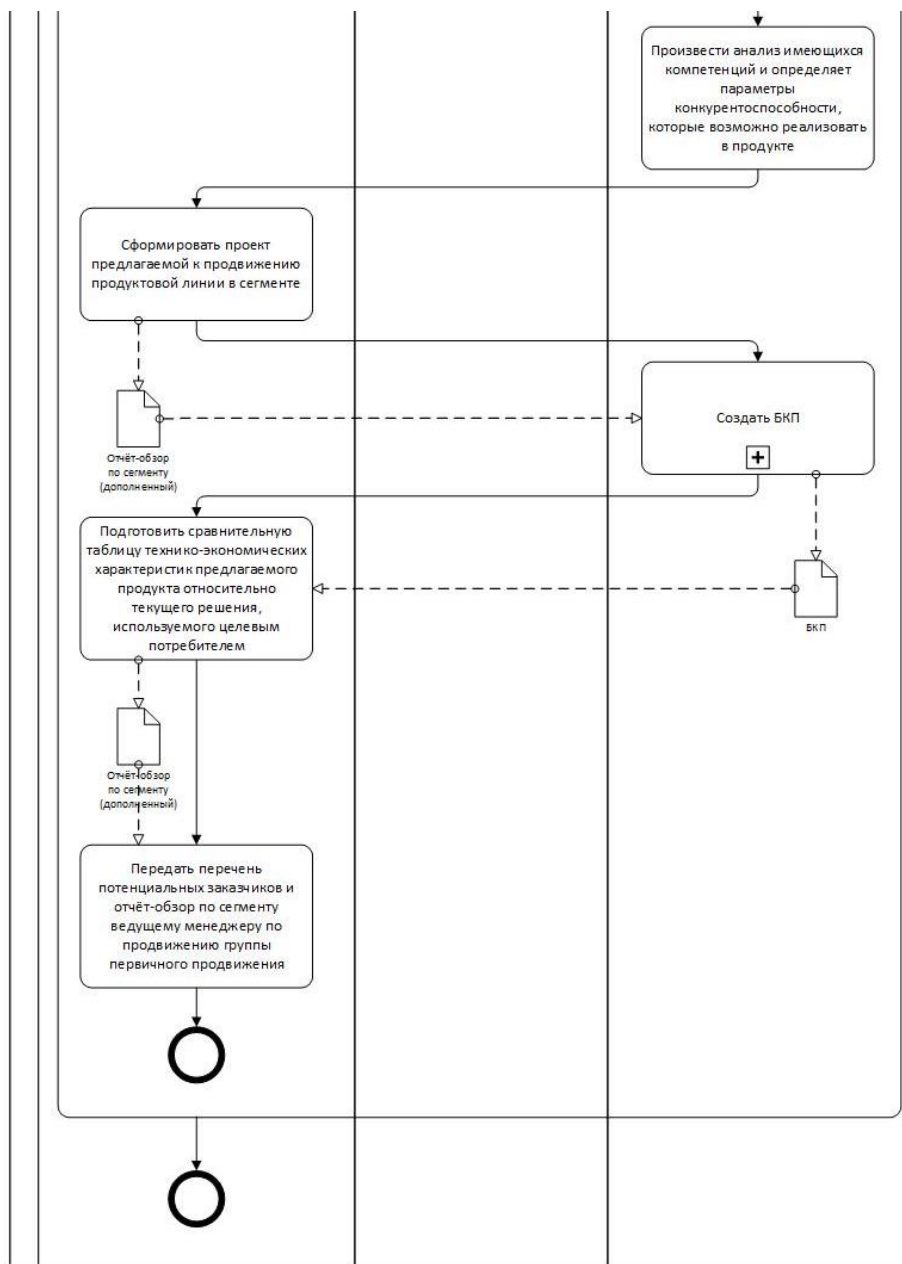
## **2.2. Описание бизнес-процессов компании**

Поскольку продукт компании достаточно сложный, процесс его продажи также усложнён такими задачами как проектирование, кастомизация и валидация. Процесс продажи начинается с анализа рынка потенциальных заказчиков и подготовки к продвижению за долго до первого контакта. Группа анализа рынка определяет рынок потенциальных заказчиков, а затем сегментирует его по определённому критерию для более простой и поэтапной проработки. Далее анализируется каждый сегмент и для него формируется базовое концептуальное предложение (БКП), то есть формируется такое предложение, с которым сотрудники группы первичного продвижения будут выходить на первый контакт с потенциальными заказчиками сегмента. По итогам проработки каждого из сегментов формируются отчёты-обзоры по сегментам, и далее они передаются в группу первичного продвижения. Данный процесс подробно изображён на Рис. 6.



## Анализ рынка и подготовка к продвижению





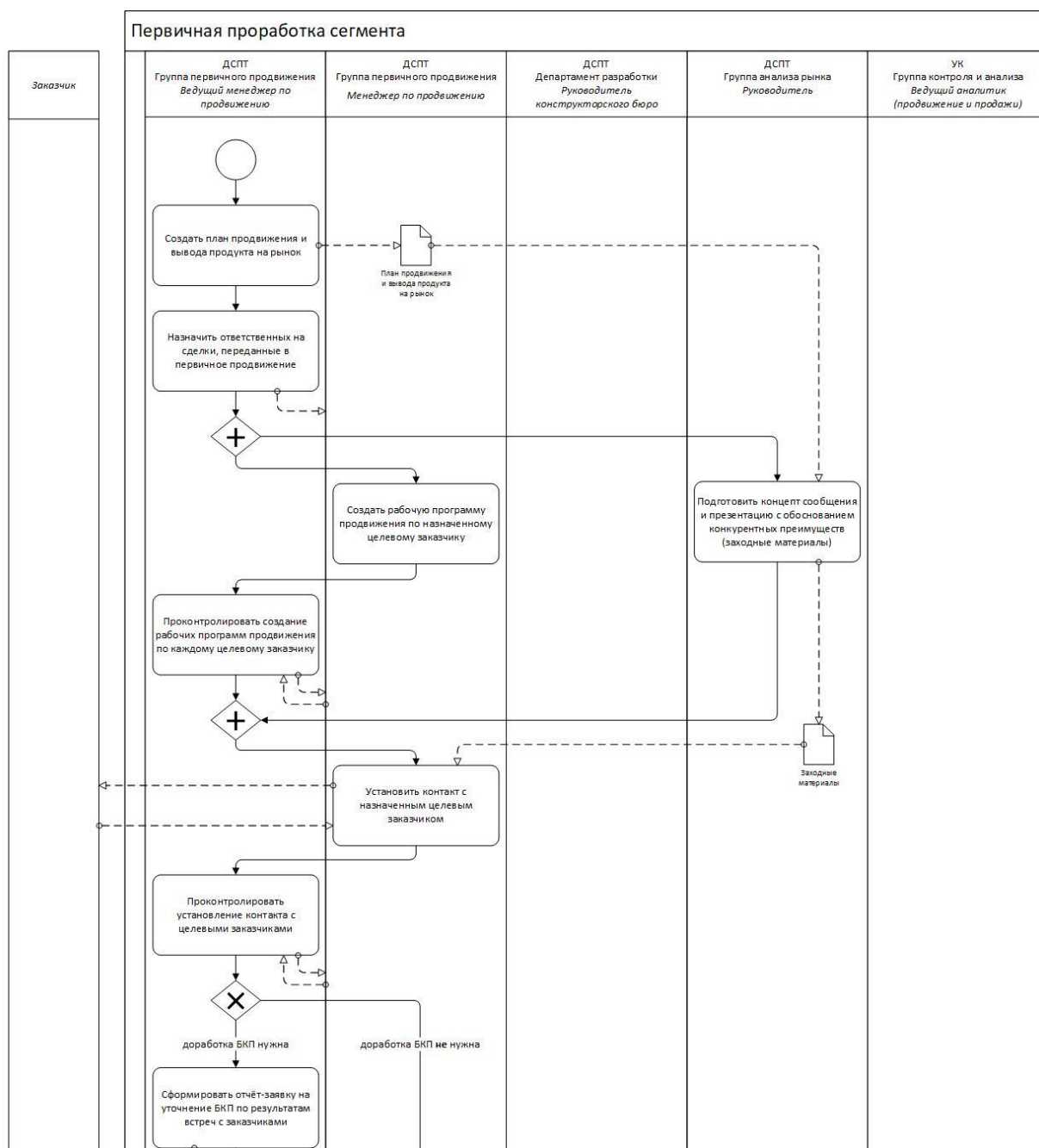
Источник: составлено автором.

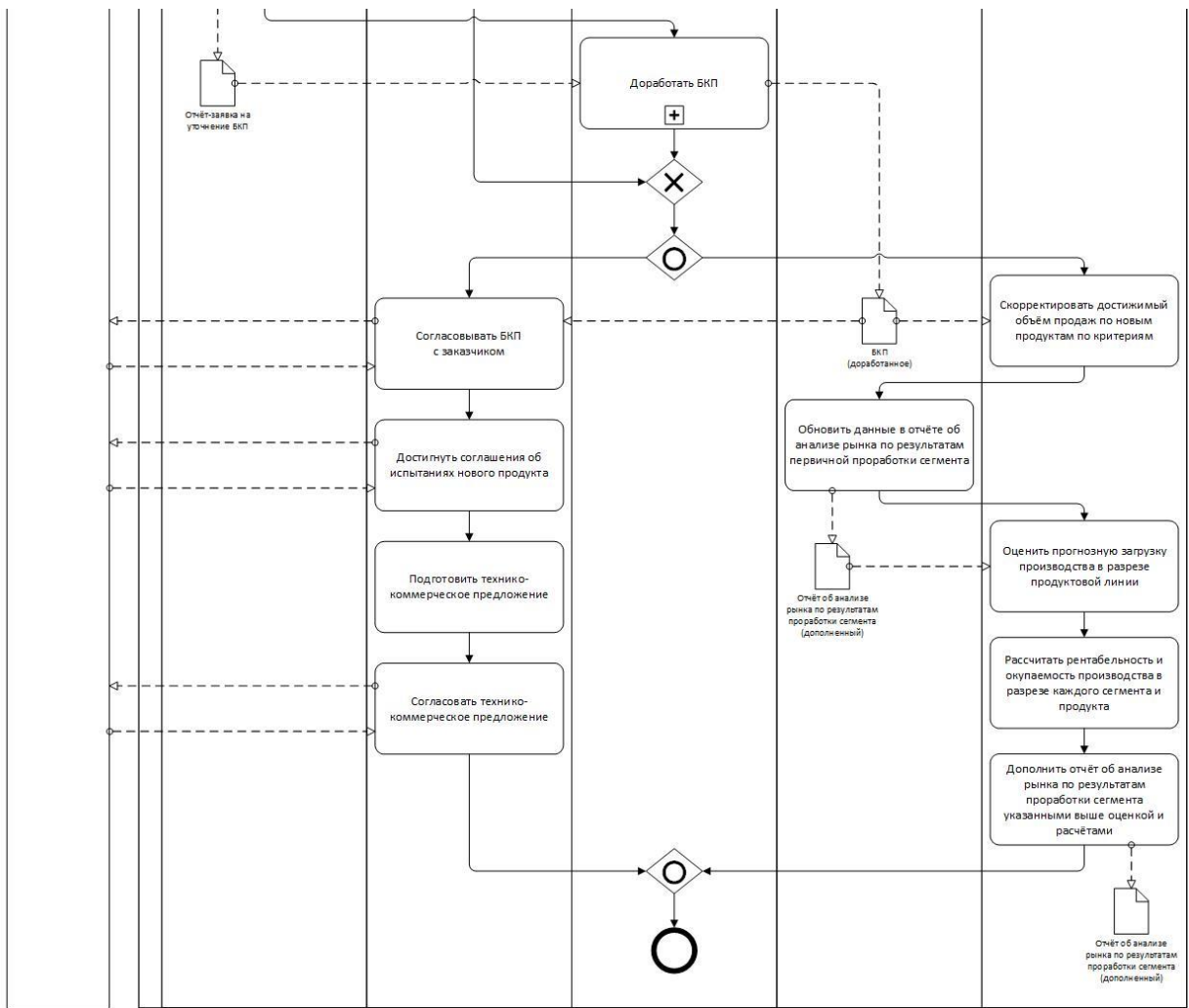
**Рис. 6** Описание бизнес-процесса «Анализ рынка и подготовка к продвижению» дивизиона серийной приводной техники компании «А»<sup>36</sup>

После передачи отчёта-обзора по сегменту в группу первичного продвижения, ведущий менеджер по продвижению внимательно его изучает и распределяет потенциальных заказчиков между менеджерами по продвижению. Менеджеры, в свою очередь, создают

<sup>36</sup> Важно упомянуть, что указанные в дорожках диаграммы роли указывают на людей, ответственных за реализацию задач в их дорожках. Однако, это не означает, что указанные задачи эти люди выполняют самостоятельно.

рабочие программы продвижения (план продвижения конкретному потенциальному заказчику), а группа анализа рынка готовит презентацию с описанием первичного предложения (БКП). Получая презентацию, менеджеры по продвижению выходят на первый контакт с потенциальными заказчиками, получают подтверждение их заинтересованности и начинают процесс согласования конструкции актуатора и проведения испытаний на площадке заказчика. Финальной точкой данного процесса является согласованная конструкция актуатора для проведения испытаний и согласие заказчика на проведение испытаний. Процесс первичной проработки сегмента подробно изображён на Рис. 7.



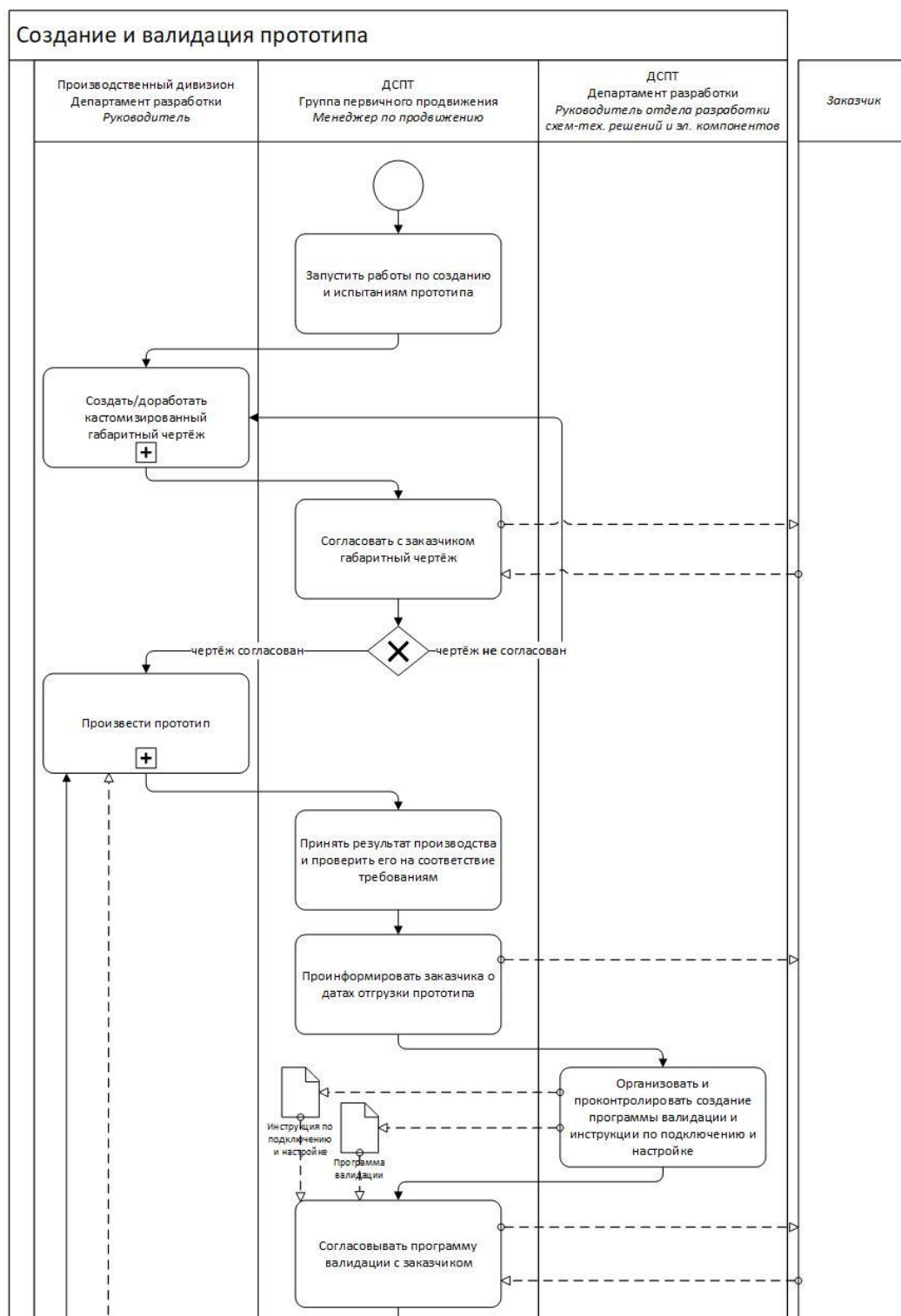


Источник: составлено автором.

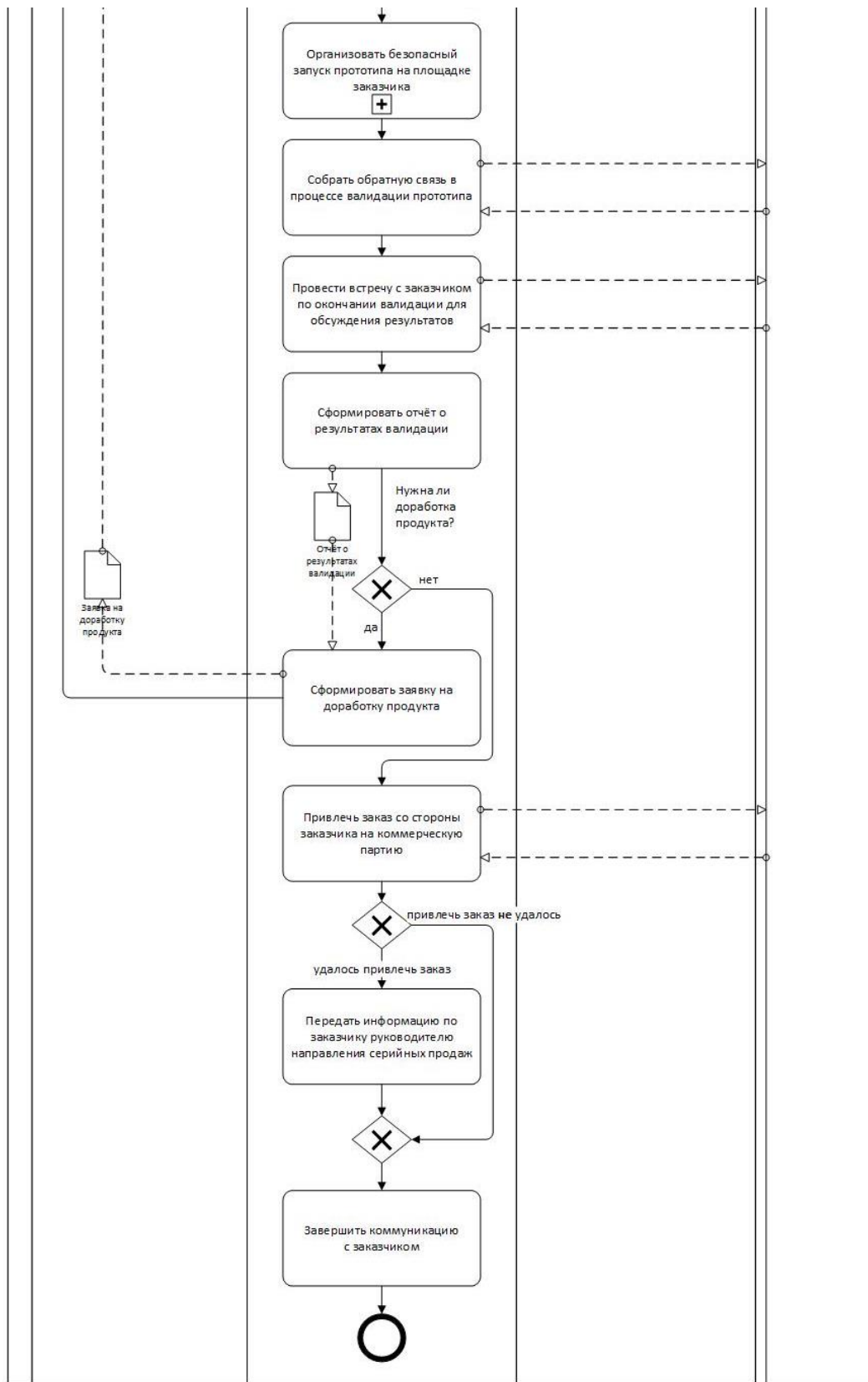
**Рис. 7** Описание бизнес-процесса «Первичная проработка сегмента» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

Следующий процесс включает в себя создание и валидацию прототипа, то есть первого образца актуатора, согласованного в ходе предыдущего процесса. На данном этапе производится прототип и вставляется в робот на площадке заказчика для проведения испытаний. Обычно испытания длятся от 3-х недель до нескольких месяцев. В ходе данных испытаний менеджер по продвижению собирает обратную связь, отвечает на вопросы заказчика и решает непредвиденные задачи. Финальной точкой данного процесса в случае проведения успешных испытаний является привлечение заказа на коммерческую партию. В

случае если заказ привлечь не удалось, сделка закрывается как неуспешная<sup>37</sup>. Данный процесс подробно изображён на Рис. 8.



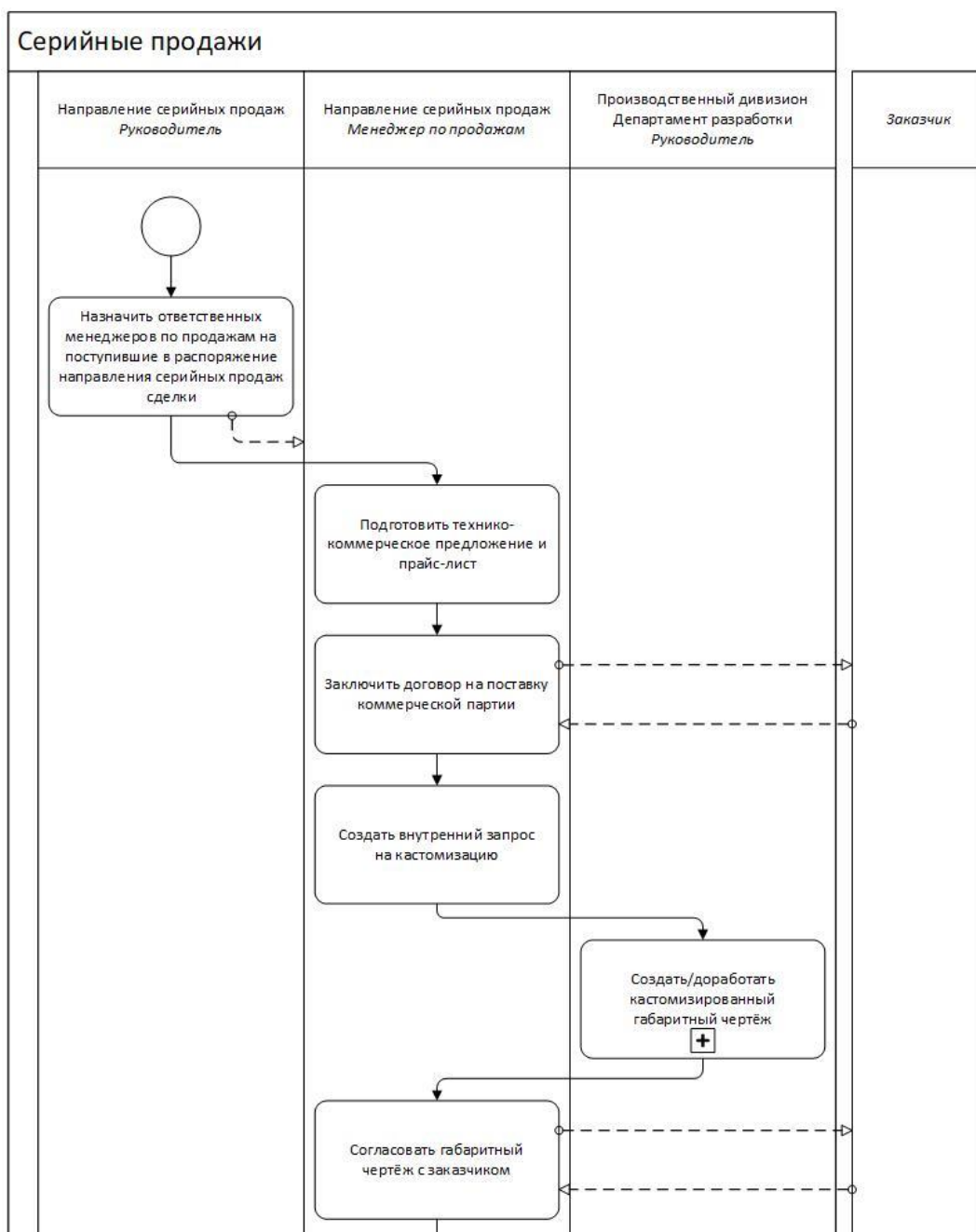
<sup>37</sup> Стоит отметить, что заказчик может на любом этапе отказаться от сотрудничества. В этом случае сделка также закрывается и помечается как неуспешная. На диаграммах этот момент не отражён в виду соображений наглядности.

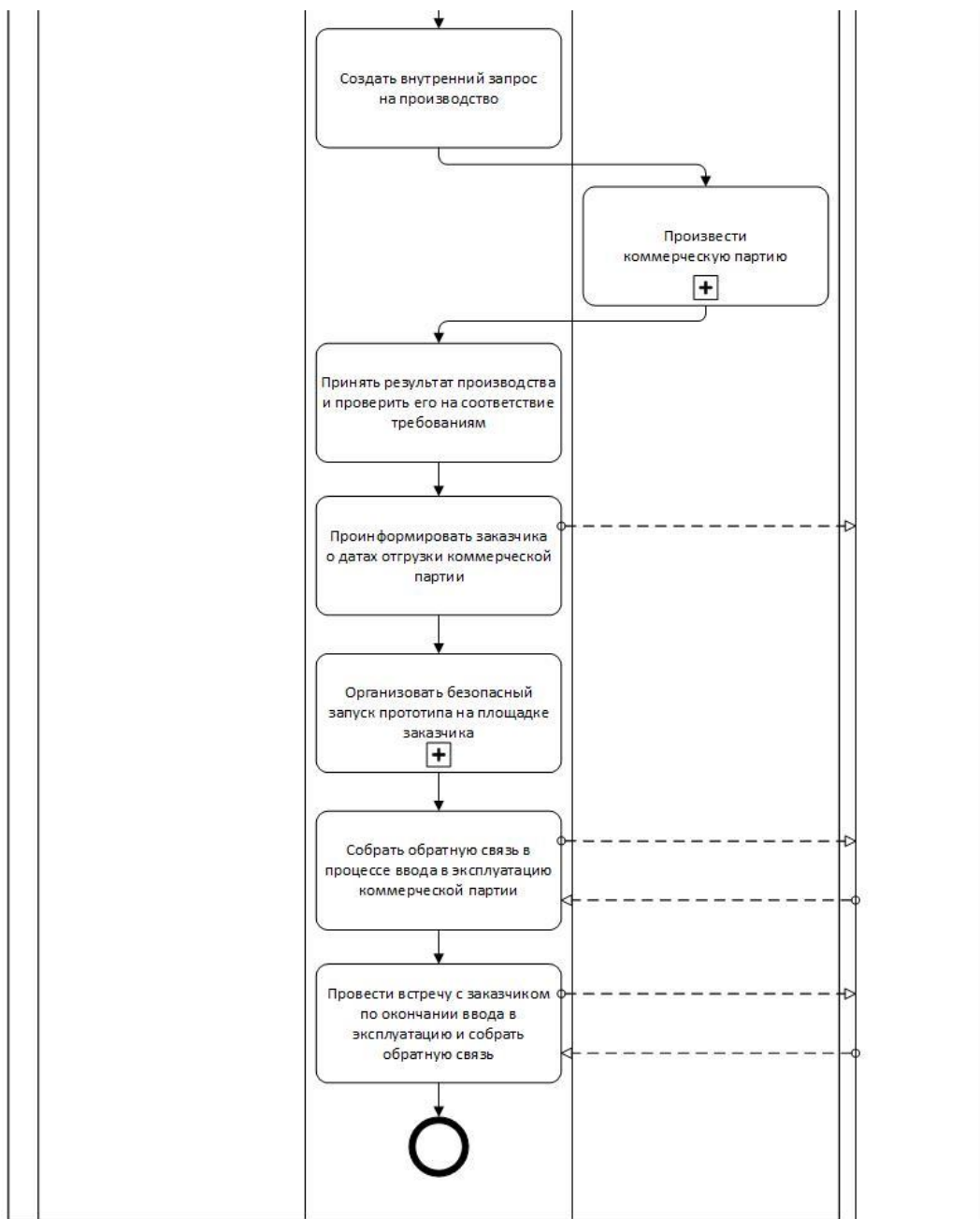


Источник: составлено автором.

**Рис. 8** Описание бизнес-процесса «Создание и валидация прототипа» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

В случае успешного привлечения заказа на коммерческую партию ведущий менеджер по продвижению передаёт данный заказ и всю информацию по заказчику в направление серийных продаж, где менеджеры по продажам организуют производство коммерческой партии, её доставку и установку на роботы заказчика. Менеджеры по продажам также собирают обратную связь и реализуют дополнительные продажи заказчикам через определённое время. Заказчики, разместившие заказ на коммерческую партию, также могут обращаться к своим менеджерам по продажам в случае возникновения любых вопросов. Данный процесс подробно изображён на Рис. 9.





Источник: составлено автором.

**Рис. 9** Описание бизнес-процесса «Серийные продажи» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

### 2.3. Задачи компании и обоснование необходимости внедрения CRM-системы

Процесс продажи хотя бы одной коммерческой партии изделий компании «А» является длительным и сложным и включает в себя сбор, хранение и обработку большого объема информации, а также взаимодействие с клиентами на разных платформах и создание отчетов о результатах продвижения и продаж. Цель компании заключается в *поддержке процесса*



*продажи путем повышения эффективности управления информацией, связанной с данным процессом.* Внедрение CRM-системы является одним из ключевых факторов достижения этой цели, так как она позволит решить поставленные компанией и описанные ниже задачи.

*Задача 1: создать инструмент для сопровождения менеджеров по процессам продвижения и продажи.*

Из описания процессов продвижения и продаж видно, что они сложны для быстрого запоминания менеджерами. Сотрудникам требуется достаточно долгое время для того, чтобы начать вести плавную коммуникацию с заказчиком от момента первого контакта до заключения договора и поставки коммерческой партии. Однако, учитывая то, что в продажах текучесть кадров достаточно высока, необходимо сократить время, которое тратится менеджерами на обучение, сформировать чёткий путь, по которому менеджеры будут вести клиента, а также важно предоставлять им подсказки и напоминания во время их работы.

*Задача 2: создать инструмент, интегрирующий потоки коммуникации с заказчиками в единую платформу из множества каналов связи.*

Заказчики компании «А» часто ведут коммуникацию с партнёрами в различных каналах коммуникации таких, как мессенджеры, электронная почта, социальные сети, звонки и др. Количество таких каналов может быть очень большим, и забыть проверить какой-либо из них достаточно просто. Это, в конечном итоге, может привести к потере клиентов и снижению выручки. Для того, чтобы такого не произошло, необходимо объединить все каналы коммуникации в один так, чтобы вся переписка и информация о звонках и встречах были под рукой.

*Задача 3: создать инструмент для сохранения информации о потенциальных и существующих заказчиках, попытках продвижения и сделках.*

Без централизованного хранилища информации каждый менеджер по продвижению и продажам хранит информацию у себя на компьютере, записной книжке или на каком-либо другом носителе. При таком раскладе есть высокая вероятность потерять значительную часть информации о клиентах и сделках. Также при увольнении менеджера, часть клиентов может потеряться или ещё хуже перейти к конкуренту вместе с менеджером. Для того, чтобы этого не произошло, необходимо организовать место хранения всей необходимой информации с доступом у ограниченного круга лиц.

*Задача 4: создать общую информационную среду с единым источником истины.*

Единый источник истины – всегда очень важный аспект командной работы. Это обеспечивает сокращение разногласий, а также держит всех членов команды в курсе о состоянии текущих сделок. Например, если один из менеджеров отошёл на перерыв, а в этот момент позвонил заказчик, с которым он работает, то его коллега сможет принять звонок и проконсультировать клиента по всем интересующим его вопросам, так как вся необходимая информация находится в системе.

Без такого источника достаточно сложно поддерживать информированность всех участников команды на длительном промежутке времени. Менеджмент компании это отлично понимает и ставит перед собой задачу создания такого источника.

*Задача 5: создать инструмент для отслеживания результатов деятельности менеджеров по продвижению и продажам.*

Анализ результатов деятельности менеджеров по продвижению и продажам часто осложнён тем, что их действия нигде не фиксируются. Соответственно, единственный отслеживаемый результат может быть измерен в количестве привлечённых клиентов и заработанных денег. Однако, это не показывает всей картины происходящего, так как человек может быть прекрасным продажником, но не знать специфические факты о продукте из-за чего могут страдать его показатели. Если не отслеживать результаты его деятельности в течение всего процесса продвижения или продаж, то есть риск потерять много клиентов, а также хорошего менеджера. Предотвратить это поможет перманентный мониторинг результатов работы менеджеров на заранее определённых промежутках.

*Задача 6: автоматизировать процесс создания отчётности по результатам продвижения и продаж.*

Процесс составления отчётности очень важен. Однако, он только косвенно приносит ценность компании, поэтому автоматизация создания рутинных отчётов – одна из приоритетных задач. Это позволит освободить время менеджеров на работу над сделками, а также обеспечит менеджмент компании надёжными данными о том, как идут дела.

Таким образом, перед компанией стоят задачи по управлению информацией, сопровождающей процессы продвижения и продаж. Все вышеописанные задачи можно в той или иной степени решить путём внедрения CRM-системы. Однако, учитывая особенности

ведения бизнеса и реализации процессов, компании «А» требуется система, удовлетворяющая её специфичные требования, описанные в следующем параграфе.

#### **2.4. Список требований компании к CRM-системе и проекту её внедрения**

Корректно выбрать и настроить CRM-систему критично для успешного ведения процессов компании. Для этого на этапе выбора системы необходимо составить исчерпывающий список требований к ней, на основании которого будет произведен выбор и настройка. Согласно Business Analysis Body of Knowledge (BABOK), существует несколько этапов сбора требований: планирование, сбор, документирование, проверка, распространение и управление требованиями<sup>38</sup>.

На этапе *планирования сбора требований* необходимо определить заинтересованные стороны, на которых повлияет проект, и понять их потребности. Также необходимо определить наиболее эффективный способ сбора их требований, например, с помощью интервью, опросов или семинаров. Этот шаг включает в себя определение масштаба процесса сбора требований, определение ролей и обязанностей заинтересованных сторон, а также установление сроков проведения мероприятий по сбору требований.

Этап *сбора требований* включает в себя проведение фактических мероприятий по сбору требований таких, как интервью, воркшопы, опросы, наблюдения и анализ документов. Для сбора требований можно использовать один или несколько методов в зависимости от предпочтений заинтересованных сторон и сложности проекта. Цель состоит в том, чтобы собрать как можно больше информации о требованиях, потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон.

После сбора требований необходимо удостовериться в их качестве (подробнее см. 2.4.3 Критерии качества требований) и аккуратно *задокументировать*. Это включает категоризацию по типам, например, функциональным или нефункциональным, и выявление любых зависимостей между ними. Также есть возможность создать диаграммы или модели для визуального представления требований. Документация должна быть полной и подробной, чтобы гарантировать, что команда разработчиков и тестировщиков понимает потребности и требования заинтересованных сторон.

На этапе *проверки требований* необходимо подтвердить собранные и задокументированные требования с заинтересованными сторонами, чтобы убедиться, что они

---

<sup>38</sup> Business Analysis Body of Knowledge // International Institute of Business Analysis. - 3 изд. - Toronto: ИВА, 2015.

были точно зафиксированы и поняты. Для получения обратной связи от заинтересованных сторон можно использовать такие методы, как опрос с просьбой указать, с чем они не согласны, или небольшой разговор-обзор. Этот шаг необходим для того, чтобы убедиться, что разрабатываемое решение отвечает потребностям заинтересованных сторон.

Требования должны быть *доведены (распространены)* до сведения всех заинтересованных сторон, включая команду разработчиков, руководство и пользователей. Этот шаг включает в себя представление требований в ясной и понятной форме, используя понятные читателям язык и терминологию. Для эффективной передачи требований можно использовать такие методы, как презентации, отчеты или наглядные пособия.

На протяжении всего проекта необходимо *управлять требованиями* и следить за тем, чтобы они оставались актуальными и полезными. Это включает в себя отслеживание изменений, выявление потенциальных проблем и внесение обновлений по мере необходимости. Для этого можно использовать такие инструменты, как матрицы трассировки требований, чтобы убедиться, что каждое требование связано с бизнес-потребностью, а любые изменения отслеживаются и доводятся до сведения всех заинтересованных сторон.

Данный подход учитывает все важнейшие моменты при работе с требованиями, а поэтому используется в описываемом проекте. Далее описаны методы и процесс сбора требований, а также приведены их финальные формулировки.

#### **2.4.1. Классификация требований**

Классификация требований – это процесс распределения требований по категориям на основе их характеристик, таких как цель, функциональность или приоритет. Классифицируя требования, можно лучше понять их взаимосвязи и зависимости, что помогает более эффективно управлять ими на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Существует несколько различных типов классификации требований, включая функциональные и нефункциональные требования, бизнес и технические требования, требования заинтересованных сторон, приоритетные требования, функциональная декомпозиция. В виду того, что перед компанией не стоит задачи самостоятельно разработать систему, логичным будет разделить собранные требования только на функциональные и нефункциональные.

Функциональные требования определяют, что должна делать система для удовлетворения потребностей бизнеса или пользователей. Они описывают характеристики и

функциональные возможности, которые должна предоставлять система для достижения желаемых результатов. Функциональные требования обычно являются конкретными, измеримыми и проверяемыми. Как и все остальные требования, они должны быть написаны таким образом, чтобы их было легко понять как команде разработчиков, так и заинтересованным сторонам, также они должны быть тестируемыми, чтобы убедиться, что они правильно реализованы.

Нефункциональные требования описывают, насколько хорошо система должна выполнять свои функции. Они определяют атрибуты качества системы, такие как производительность, надежность, удобство использования и безопасность. Нefункциональные требования обычно труднее измерить и протестировать, чем функциональные. Они часто являются качественными, а не количественными, и могут быть субъективными или трудно поддающимися точному определению. Однако они важны для обеспечения соответствия системы желаемым стандартам качества и положительного пользовательского опыта.

Также стоит отметить, что собранные требования делятся на категории основных и дополнительных требований. Несоответствие основным требованиям делает систему не подходящей для использования в данном конкретном случае. В то же время, соответствие дополнительным требованиям добавляет плюс к выбору конкретной системы.

#### **2.4.2. Методы сбора требований**

Согласно ВАВОК существует несколько наиболее часто используемых методов, которые используются для сбора и документирования требований. Они включают в себя проведение интервью, воркшопов, фокус-группы, наблюдение, анализ документов, опросы, прототипирование, брейншторм, описание примеров использования (use cases). Для реализации сбора требований по описываемому проекту из приведённого списка использовались методы, описанные ниже.

*Анализ документов.* Анализ документов включает в себя изучение существующей документации, такой как бизнес-планы, руководства пользователя и технические спецификации, с целью выявления требований. В данном случае анализ документации проводился для понимания и документации процессов продвижения и продаж, выявления возможных точек улучшения и дизайна воронок продаж в системе.

*Наблюдение.* Наблюдение включает в себя наблюдение и документирование того, как потенциальные пользователи организуют свою работу в текущей ситуации. Наблюдение

проводилось лично для выявления болевых точек, неэффективности и областей для улучшения.

*Интервью.* Интервью – беседа один на один с заинтересованными сторонами, экспертами предметной области и потенциальными пользователями системы. Интервью проводятся для сбора подробной информации о требованиях к системе и потребностях заинтересованных сторон. Интервью проводились в личном порядке с руководителями и менеджерами отделов продвижения и продаж, а также с техническими специалистами, отвечающими за другие информационные системы, с целью выявления технических требований для интеграции систем. В процессе задавались открытые и уточняющие вопросы.

*Прототипирование.* Прототипирование включает в себя создание предварительной версии системы или ее частей, чтобы помочь заинтересованным сторонам визуализировать и уточнить требования. Прототипирование проводилось для выявления проблем с удобством использования, сбора отзывов и изучения альтернативных вариантов настройки системы.

*Воркшопы.* Воркшопы – это совещания, в которых принимают участие заинтересованные стороны, эксперты в предметной области и потенциальные пользователи. Они проводятся для генерирования идей, мозгового штурма и подтверждения требований. В данном конкретном случае воркшопы проводились в виде структурированных групповых обсуждений для подтверждения и обновления требований в ходе демонстрации прототипа и результатов итераций при настройке системы.

### **2.4.3. Критерии качества требований**

В ходе сбора и документации требований к системе были определены релевантные критерии качества требований для обеспечения адекватной имплементации проекта и внедрения системы. В данном проекте были использованы следующие критерии качества:

*Ясность.* Требование должно быть четким и однозначным, без возможности двусмысленной интерпретации. Его должны легко понимать все заинтересованные стороны, включая разработчиков, тестировщиков и конечных пользователей.

*Полнота.* Требование должно быть полным и охватывать все аспекты системы или процесса. В нем не должно быть пробелов или недостающей информации, которые могут привести к путанице или ошибкам.

*Согласованность.* Требование не должно противоречить другим требованиям, а также должно согласовываться с общими целями и задачами проекта. Несогласованность может привести к путанице и конфликтам, разрешение которых может быть дорогостоящим.

*Выполнимость.* Требование должно быть выполнимым и реалистичным, учитывая имеющиеся ресурсы, технологии и время. Оно не должно быть слишком сложным или слишком трудным для реализации и не должно требовать неоправданных затрат ресурсов или времени.

*Тестируемость.* Требование должно быть проверяемым, то есть его можно подтвердить или проверить с помощью тестирования. Оно должно иметь измеримый результат или итог, который можно подтвердить с помощью тестирования.

*Трассируемость.* Требование должно быть трассируемым, то есть его можно отследить до его происхождения и проследить на протяжении всего проекта. Это позволяет заинтересованным сторонам понять, почему было создано требование и как оно вписывается в общий проект.

*Приоритет.* Требование должно иметь четкий приоритет или важность, что указывает на его уровень критичности для успеха проекта. Это помогает заинтересованным сторонам направить свои усилия и ресурсы в первую очередь на самые важные требования при настройке и кастомизации системы.

Таким образом, каждое задокументированное требование было проверено на соответствие вышеуказанным критериям качества. Требования непрошедшие проверку были уточнены и исправлены или удалены из списка ввиду неактуальности.

#### **2.4.4. Список требований**

В Таблица 1 представлен список собранных и задокументированных требований к системе. Слева в таблице можно увидеть классификацию требований на функциональные (Ф) и нефункциональные (Н), которые в свою очередь разделены на основные (О) и дополнительные (Д). Код требований шифрует классификацию требований и отражает присвоенный им идентификационный номер. Например, ОФТ1 — значит «основное функциональное требование № 1». Справа от требований в таблице представлена визуализация того, на какие задачи данные требования влияют в случае их выполнения или невыполнения.

В требованиях под клиентом понимается организация (юридическое лицо), которая и рассматривается как заказчик компании «А». Контакты физических лиц в качестве сотрудников организации-заказчика также хотелось бы видеть в системе. Однако, это только дополнительное требование, так как подобный функционал можно настроить самостоятельно при наличии возможности кастомизации полей в карточках.

Таблица 1

Матрица трассировки требований с их классификацией

	Код	Требование	Бизнес-требования						
			Задача 1	Задача 2	Задача 3	Задача 4	Задача 5	Задача 6	
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ	ОСНОВНЫЕ	ОФТ1	Должна быть возможность интеграции системы с уже внедрёнными системами компании по API (Siemens PLM, 1С Предприятие)	X	X	X	X	X	X
		ОФТ2	Должна быть возможность создания и настройки минимум трёх воронок продаж	X		X	X	X	
		ОФТ3	Количество этапов каждой из воронок продаж должно быть настраиваемым	X		X	X	X	
		ОФТ4	Должна быть возможность автоматического назначения задач при выполнении условия	X			X	X	
		ОФТ5	Должна быть возможность автоматического показа напоминаний при выполнении условия	X			X		
		ОФТ6	Должна быть возможность создания кастомизированных полей в карточках клиента, контактов и сделки	X		X	X		
		ОФТ7	Должна быть возможность установить обязательное заполнение поля в карточках клиентов, контактов и сделок	X		X	X		
		ОФТ8	Должна быть возможность привязки канала коммуникации к карточке клиента		X				
		ОФТ9	Должна быть возможность подключения телефонии		X				
		ОФТ10	Должна быть возможность отправки писем из системы		X				
		ОФТ11	Должна быть возможность привязать несколько сделок к одному клиенту			X			
		ОФТ12	Должна быть возможность передачи сделок между менеджерами				X		
		ОФТ13	Должна быть возможность ручной постановки задач исполнителю				X		



**Таблица 1** Матрица трассировки требований с их классификацией (продолжение)

		Код	Требование	Бизнес-требования					
				Задача 1	Задача 2	Задача 3	Задача 4	Задача 5	Задача 6
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ	ОСНОВНЫЕ	ОФТ14	Должна быть возможность создания отчётов по воронке продаж по дивизиону в целом, по группе первичного продвижения, по направлению серийных продаж и по каждому из менеджеров в отдельности				X	X	X
		ОФТ15	Должна быть возможность экспорта данных из системы				X	X	X
	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ	ДФТ1	Должна быть возможность установить обязательное заполнение поля в карточках клиентов, контактов и сделок при выполнении условия	X		X	X		
		ДФТ2	Должна быть возможность привязки нескольких контактов физических лиц к клиенту			X			
		ДФТ3	Должна быть возможность сохранения шаблонов писем в системе		X				
		ДФТ4	Должна быть возможность записи звонков		X	X			
		ДФТ5	Должна быть возможность настройки отправки автоматических уведомлений/писем клиентам	X	X				
		ДФТ6	Должна быть реализована возможность переписки между сотрудниками, работающими в системе				X		
		ДФТ7	Должна быть возможность создания кастомизированных отчётов по дивизиону в целом, по группе первичного продвижения, по направлению серийных продаж и по каждому из менеджеров в отдельности				X	X	X
	НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ	ОСНОВНЫЕ	ОНТ1	Система должна поддерживать русский и английский языки	X	X	X	X	X
ОНТ2			Система должна быть отечественного происхождения	X	X	X	X	X	X
ОНТ3			Система должна предоставляться по технологии ПО как услуга (SaaS)	X	X	X	X	X	X

**Таблица 1** Матрица трассировки требований с их классификацией (продолжение)

	Код	Требование	Бизнес-требования						
			Задача 1	Задача 2	Задача 3	Задача 4	Задача 5	Задача 6	
НЕФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ	ОСНОВНЫЕ	ОНТ4	Переписка с конкретным клиентом из всех текстовых каналов связи должна отражаться в одном месте		X	X			
		ОНТ5	Информация о коммуникации с помощью звонков должна отражаться в карточке сделки		X	X			
		ОНТ6	В системе должно быть реализовано место для хранения необходимой информации о клиенте (карточка клиента)			X	X		
		ОНТ7	В системе должно быть реализовано место для хранения необходимой информации о сделках			X	X		
		ОНТ8	Должна быть возможность создания учётных записей для нескольких сотрудников				X		
		ОНТ9	Должна быть возможность настройки доступа к различным разделам системы для конкретных лиц, групп лиц и отделов				X		
		ОНТ10	Должна быть возможность настройки доступа на чтение, добавление, редактирование				X		
		ОНТ11	Должны быть реализованы роли сотрудников (как минимум менеджер и руководитель)				X	X	
		ОНТ12	В системе должна прослеживаться структура подотчётности сотрудников					X	
	ОНТ13	Должна быть возможность отслеживания выполнения задач менеджеров руководителями					X		
	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ	ДНТ1	В системе должно быть реализовано место для хранения необходимой информации о контактах физических лиц			X			
		ДНТ2	Должна быть реализована карточка сотрудника с его фото, должностью и контактной информацией				X		
		ДНТ3	Должны быть реализованы роли исполнителя, постановщика и наблюдателя				X		
ДНТ4		В системе должен быть инструмент работы с расписанием сотрудников				X			

Из всего списка требований выделяется небольшая их группа, которая влияет на все шесть поставленных задач (ОФТ1, ОНТ1, ОНТ2, ОНТ3). Во-первых, система должна быть российского происхождения, чтобы сократить риски, которые могут реализоваться по причине текущей геополитической нестабильности. Во-вторых, в виду того, что компания ведёт международную деятельность, интерфейс системы должен поддерживать два языка: русский и английский. В-третьих, для сокращения расходов компания решила внедрять систему, расположенную в облаке (SaaS). Наконец, система должна иметь возможность интеграции с другими системами, которые уже установлены в компании. К ним относятся Siemens PLM, 1С Предприятие, а также самописная система компании «А».

Для компании также необходимо наличие возможности создавать множество учётных записей для сотрудников дивизиона (ОНТ8). Желательно, чтобы каждая учётная запись была представлена в системе карточкой сотрудника (ДНТ2) для того, чтобы другие сотрудники могли быстро найти необходимые данные о коллегах. Каждая учётная запись должна иметь собственную роль (минимум менеджер и руководитель; ОНТ11). Роли должны составлять структуру подотчётности или возможность её самостоятельной реализации в системе (ОНТ12) для осуществления контроля выполнения задач и результатов деятельности. Также в системе должна быть реализована возможность ставить ограничение на доступ для конкретных лиц или групп лиц (ОНТ9). Данное ограничение может быть как полным, так и с возможностью чтения, добавления или изменения данных (ОНТ10). Более того, желательно, чтобы в системе была возможность переписки между сотрудниками (ДФТ6).

Обеспечение результативной деятельности в случае рассматриваемой компании возможна только с помощью настройки воронок продаж, их должно быть минимум три в виду сложности процессов продвижения и продаж компании (ОФТ2). Количество этапов в каждой из воронок должно быть настраиваемым (ОФТ3). Для более лёгкой ориентации по воронке продаж необходима возможность автоматического назначения заранее прописанных стандартных для процесса задач (ОФТ4) и отправки напоминаний (ОФТ5) для менеджеров.

Следующая категория требований – это требования к сущностям системы. Исходя из бизнес-процессов компании есть необходимость в таких сущность, как клиент (организация, как описано выше; ОНТ6), контакт (физ. лицо; необязательная сущность при условии наличия кастомизируемых полей в сущности клиента; ДНТ1). Данные сущности должны иметь возможность относиться друг к другу по какому-либо признаку (ДФТ2). Например, контакт может быть «привязан» к клиенту и играть там роль сотрудника. Также необходима сущность

сделки (ОНТ7), так как именно с этой сущностью менеджеры по продвижению и продажам будут работать большее количество своего рабочего времени. Сущность сделки также должна иметь возможность привязки к клиенту (ОФТ11), так как компании необходимо производить «поклиентный» анализ деятельности в виду большого размера заказов. У менеджеров также должна быть возможность стать ответственными за определённые сделки и передать ответственность за них (ОФТ12). Все указанные выше сущности должны иметь возможность создания кастомизированных полей для заполнения (ОФТ6). Эти поля могут быть различных форматов и должны иметь возможность флага на обязательное заполнение без условия (ОФТ7) и при наличии какого-либо условия (ДФТ1).

Одна из наиболее важных частей системы – это задачи. В системе помимо постановки задач автоматически при условии, должна быть возможность создавать задачи вручную и назначать их на какого-либо сотрудника в том числе себя (ОФТ13). Отслеживание выполнения данных задач должно быть возможно для руководителей групп, отделов и т.п. (ОНТ13). Желательно, чтобы в задачах были роли исполнителя или ответственного за выполнение задачи, постановщика и наблюдателя (ДНТ3). Также желательна реализация возможности работы с расписанием сотрудников (ДНТ4) так, чтобы их коллеги видели, кто находится на рабочем месте и можно ли к ним обратиться или назначить им встречу.

Коммуникация – неотъемлемая часть продаж. Поэтому для компании «А» важно, чтобы данный процесс не был усложнён технически. Компания хочет подключить к системе телефонию (ОФТ9) для звонков клиентам непосредственно через систему и так, чтобы информация о них сохранялась в карточке сделки (ОНТ5). Также крайне желательна запись звонков (ДФТ4), чтобы менеджеры всегда имели возможность переслушать свой разговор с клиентом и вспомнить обсуждения и договорённости. Кроме того, компания хочет подключить к системе почтовые ящики менеджеров (ОФТ10) так, чтобы им не приходилось переходить между приложениями для отправки писем. В данном случае желателен функционал шаблонов писем (ДФТ3) и настройки отправки автоматических уведомлений заказчикам (ДФТ5). Сегодня уже трудно найти человека, кто не общается в мессенджерах и социальных сетях. Переписка стала неотъемлемой частью и процесса продаж. Однако в интернете немислимое множество мессенджеров и социальных сетей, которые нужно постоянно проверять, чтобы не потерять клиентов. Поэтому компания «А» хотела бы интегрировать такие текстовые каналы коммуникации в единый чат в CRM-системе (ОНТ4). Таким образом, необходима возможность привязки канала коммуникации к клиенту (ОФТ8).

Мало работать, нужно ещё и анализировать проделанную работу. Так, компании необходима возможность создания отчётов по воронкам продаж в системе (ОФТ14), а также возможность выгрузки данных (ОФТ15) для их анализа в стороннем приложении. Крайне желательна возможность составления кастомизированных отчётов и дашбордов непосредственно в рамках системы (ДФТ7).

Таким образом, получился достаточно длинный и подробный список требований, который отвечает запросам всех заинтересованных лиц дивизиона. Далее данный список будет использован для оценки предлагаемых на рынке CRM-систем для выбора той единственной, которая максимально подойдёт компании.

## **Выводы**

В данной главе рассматривается кейс B2B компании «А», работающей в производственной сфере, с акцентом на бизнес-процессы продвижения и продаж, а также цели и задачи компании по внедрению CRM-системы. Компания производит промышленное оборудование и имеет широкий круг клиентов в различных отраслях.

Глава начинается с подробного описания компании, включая ее размер, организационную структуру и продукт. Также дается обзор специфики её деятельности и машиностроительной отрасли, в которой она оперирует. Далее в главе описываются бизнес-процессы продвижения и продаж компании, которые включают в себя анализ рынка, продвижение базовой версии продукта, кастомизацию под конкретного заказчика и возможной реализации коммерческой партии продукта.

Для поддержания своего процесса продаж компания определила цель и несколько задач, которые решаются вводом в эксплуатацию CRM-системы. Далее в главе приводится список требований к CRM-системе, который включает такие возможности, как управление циклом продаж, упрощённое взаимодействие между сотрудниками, отслеживание результатов их деятельности, а также автоматическое формирование отчетности и аналитики продаж. Компания также указывает свои технические требования, включая необходимость интеграции системы с существующим программным обеспечением и базами данных.

В целом, проведённый анализ дает полное представление о компании, ее отрасли и продукте, а также о бизнес-процессах продвижения и продаж. В нем также освещаются цели и задачи компании, а также требования к CRM-системе. Результаты проведённого анализа служат прекрасной основой для выбора и внедрения CRM-системы, рассмотренные в последующих главах.

## ГЛАВА 3. ВЫБОР CRM-СИСТЕМЫ

### 3.1. Описание методики выбора CRM-системы

Первым этапом выбора подходящей CRM-системы для дивизиона серийной приводной техники компании «А» было проведение анализа рынка и определение исчерпывающего списка систем. Данный этап был реализован с помощью анализа наиболее актуальных и надёжных источников о текущем состоянии рынка, а также парсинга сайта <https://crmindex.ru/> (Рис. 10). Во-первых, на странице, индексирующей все доступные в России системы, были настроены фильтры по стране разработчику («Показать только российские»), что соответствует одному из основных требований (подробнее 2.4.4 Список требований). Таким образом, исходный список CRM-систем, использованный для анализа составил 60 решений (подробнее Приложение 1).

```
import requests
from bs4 import BeautifulSoup

crm = []

for i in range(1, 7, 1):
    url = requests.get("https://crmindex.ru/?Catalog%5Bcountry_id%5D%5B0%5D=1&Catalog%5Bcompanysize%5D=&Catalog%5Bindustry%5D=&integration=&sortrate=0&page="+str(i))
    soup = BeautifulSoup(url.content)

    for a_tag in soup.find_all('a', class_='no-translate-weglot'):
        crm.append([x.get_text().strip(), x['href']])

crm_func = {}

for j in crm:
    with open(j[1]) as fp:
        soup = BeautifulSoup(fp, 'html.parser')

        crm_func[j[0]] = {}
        crm_func[j[0]]['y'] = [x.get_text().strip() for x in soup.find_all('span', class_='i_ok')]
        crm_func[j[0]]['n'] = [x.get_text().strip() for x in soup.find_all('span', class_='i_close')]
```

Источник: составлено автором.

**Рис. 10** Код для парсинга информации о CRM-системах

С сайта-индексатора были собраны названия систем и соответствующие им функциональные характеристики, которые авторы сайта считают важным отразить на

страницах с обзором каждой из систем. Представленные характеристики частично соответствуют собранным требованиям. Поэтому на их основе был проведён анализ на частичное соответствие требованиям, после чего системы, прошедшие проверку, подверглись более глубокому анализу путём составления карты соответствия требованиям (Приложение 2). Данная карта была использована для подсчёта доли соответствия требованиям каждой конкретной системы. На основе этого была построена диаграмма сопоставления цены и доли соответствия требованиям (подробнее см. 3.3 Сравнение представленных на рынке предложений). Системы, не соответствующие одному или более основным требованиям, были отброшены и выбрано наиболее оптимальное CRM-решение.

### **3.2. Анализ рынка CRM-систем в России**

В течение 2021 года рост российского рынка CRM-систем составил 21% по сравнению с предыдущим годом. Рост наблюдался благодаря долгожданному оживлению экономики после пандемии. К концу года общая стоимость рынка составила 21,8 млрд. рублей.<sup>39</sup> Несмотря на этот рост, рынок еще не достиг насыщения, что указывает на потенциал для дальнейшего развития.

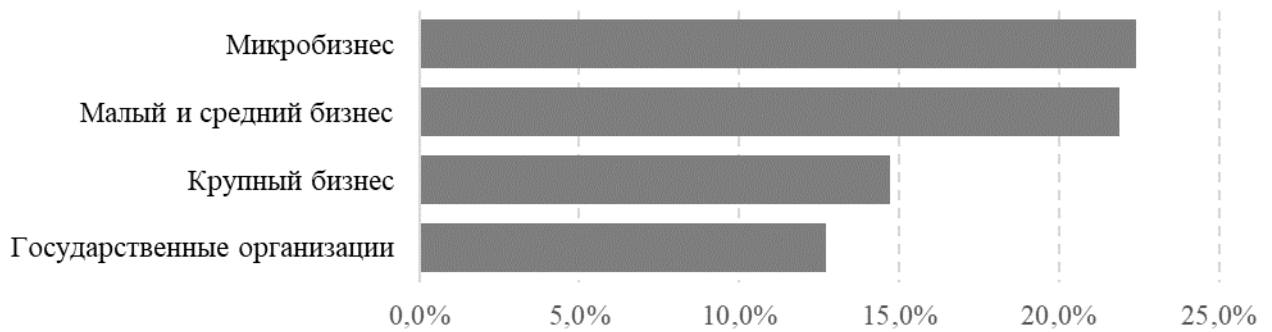
На начало 2022 года зарубежные CRM-системы таких поставщиков, как Salesforce, Microsoft, SAP, Oracle, HCL (IBM), Exponea, Teradata и SAS все еще преобладали в крупных российских компаниях. Однако, за последние годы, западные поставщики в основном уделяли своё внимание продвижению облачных решений, что не пользовалось большим спросом в России. В это же время, на рынке начали появляться вполне конкурентоспособные российские CRM-решения.

Согласно исследованию начала 2022 года, проведённому Гильдией интеграторов, в отличие от более крупных организаций, компании микробизнеса и малого и среднего бизнеса продемонстрировали более значительный рост спроса на CRM-системы, что и подтолкнуло весь рынок к росту. Так спрос в МСБ составил 22,4% и 21,9% соответственно. Спрос в крупных компаниях составил 14,7%, а в государственных организациях – 12,7%<sup>40</sup> (Рис. 11).

---

<sup>39</sup> CRM (рынок России) // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(рынок_России)) (дата обращения: 05.05.2023).

<sup>40</sup> Там же.



Составлено автором по: CRM (рынок России) // Сайт TAdviser.ru – TAdviser, 2005 - 2023. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(рынок_России)) (дата обращения 05.05.2023).

**Рис. 11** Доля компаний нуждающихся в CRM-продуктах по секторам экономики

В начале 2022 года органический рост демонстрировали как зарубежные, так и отечественные компании-поставщики CRM-решений. Однако недолго спустя глобальные поставщики объявили об уходе с рынка в ответ на геополитический кризис. Крупные российские компании, использовавшие CRM по модели SaaS, серьезно пострадали из-за сложившейся ситуации, так как многие из них потеряли доступ к своим облачным CRM или лишились технической поддержки, что подтверждают 56% респондентов опроса, проведенного NAUMEN. Некоторые компании столкнулись с критично возросшей ценой за лицензии и услуги (16%). И только 21% не испытали никаких последствий в отношении их систем после ухода зарубежных поставщиков.<sup>41</sup>

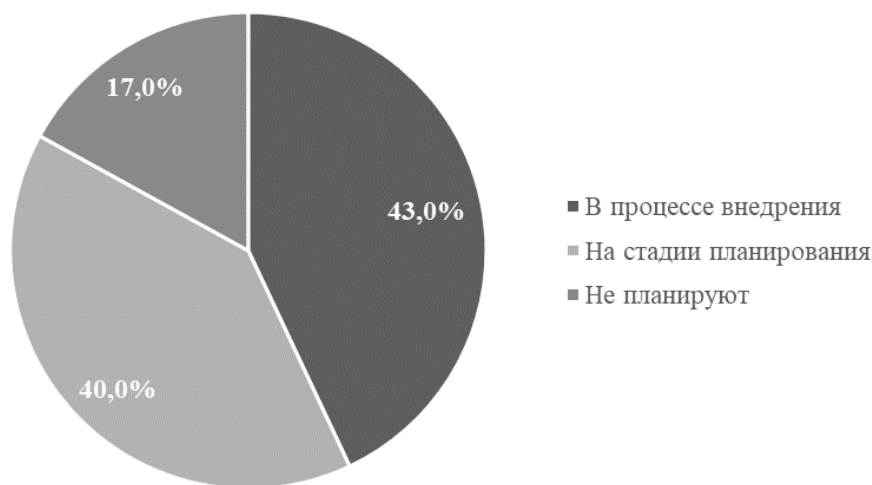
Всё это разделило компании российского бизнеса на две группы: тех, кто срочно ищут альтернативы, такие как российские аналоги систем или инвестирование в собственные разработки, и тех, кто продолжают пользоваться имеющимися решениями, ищут баланс между многочисленными рисками, взвешивая возможность их реализации. К счастью, на российском рынке пока что есть ресурсы для поддержки компаний второй группы. Например, такие поставщики, как Oracle и SAP оставались на рынке России ещё в течение нескольких месяцев после начала кризиса. Компании, у которых уже были внедрены решения SAP могут продолжать пользоваться ими, даже после ухода поставщика.

Многие крупные компании ещё до кризиса нуждались в модернизации CRM-систем, поскольку эти системы были внедрены довольно давно и только частично охватывали необходимые процессы взаимодействия с клиентами, уже не отвечая современным

<sup>41</sup> 43% российских компаний находятся в процессе замещения иностранных ИТ-решений — исследование Naumen // NAUMEN URL: <https://www.naumen.ru/events/news/5570/> (дата обращения: 05.05.2023).



требованиям бизнеса. Однако, после событий весны 2022 года многие компании отложили запланированные проекты по внедрению или модернизации CRM-систем. Теперь они заново тщательно изучают отечественные предложения, планируют пилотные проекты и составляют бюджет. Согласно опросу NAUMEN, 40% респондентов планируют заменить свое CRM-решение на отечественное в ближайшее время, а 43% уже находятся в процессе внедрения, остальные же не планируют замену своего ПО, находясь в ожидании или уже пользуются отечественными решениями (Рис. 12)<sup>42</sup>.



Составлено автором по: Исследование Naumen // Сайт Naumen.ru – ГК NAUMEN, 2001 - 2023. – URL: <https://www.naumen.ru/events/news/5570/> (дата обращения 05.05.2023).

**Рис. 12** *Распределение компаний по планам на импортозамещение CRM-систем*

Компании обеспокоены усилением санкций и не хотят зависеть от решений государства, поэтому они часто выбирают ПО с открытым кодом или пишут их самостоятельно. Для компаний, кому не подходят такие альтернативы приходится искать надёжного поставщика, что может занять длительный промежуток времени. Те, кому не требуется замена системы, уже реализовали вышеописанные альтернативы или же успели приобрести бессрочные лицензии у зарубежных поставщиков.

Начиная в 2022 года, тренд на импортозамещение CRM-систем стремительно растёт и поддерживается государственными организациями и крупными компаниями. Однако на рынке наряду с тщательно проработанными системами есть и системы посредственного качества, которые «допиливаются» на ходу для того, чтобы попасть в тренд. Это не ошибка компаний-разработчиков, причина в том, что изменения на рынке произошли настолько стремительно, и

<sup>42</sup> Там же.

это забрало у компаний драгоценное время на развитие своих систем. В свою очередь, это может отрицательно повлиять на их функциональность и надёжность в долгосрочной перспективе. Кроме того, ситуацию усложняет нехватка технических специалистов, которые хорошо разбираются в отечественных CRM-системах.

Всё описанное выше обязательно скажется на результатах ближайших лет. В «Т1 Консалтинг» говорят о возможности просадки рынка до уровня 2018 года. Однако по данным NAUMEN, только 18% компаний сократили бюджет на внедрение, а 66% оставили его неизменным<sup>43</sup>. Соответственно, в данном кризисе только время покажет, как будет развиваться рынок CRM-систем.

### 3.3. Сравнение представленных на рынке предложений

Как видно из кода парсера (Рис. 10), на сайте-индексаторе CRM-систем есть также стандартизированное описание некоторого функционала системы, что частично коррелирует с собранными требованиями. Таким образом, на первом этапе отбора все 60 систем были проверены на частичное соответствие требованиям. Те системы, что не прошли данную проверку (то есть не соответствовали одному и более основным требованиям), были «отсеяны». Так, в списке осталось 9 систем для более подробного изучения.

Для оставшихся 9-ти систем была составлена подробная карта соответствия требованиям (подробнее Приложение 2). Для каждой системы была подсчитана доля требований, которым система соответствует, из всех 39-ти требований, а также были найдены цены в месяц на подходящие тарифы (Таблица 2).

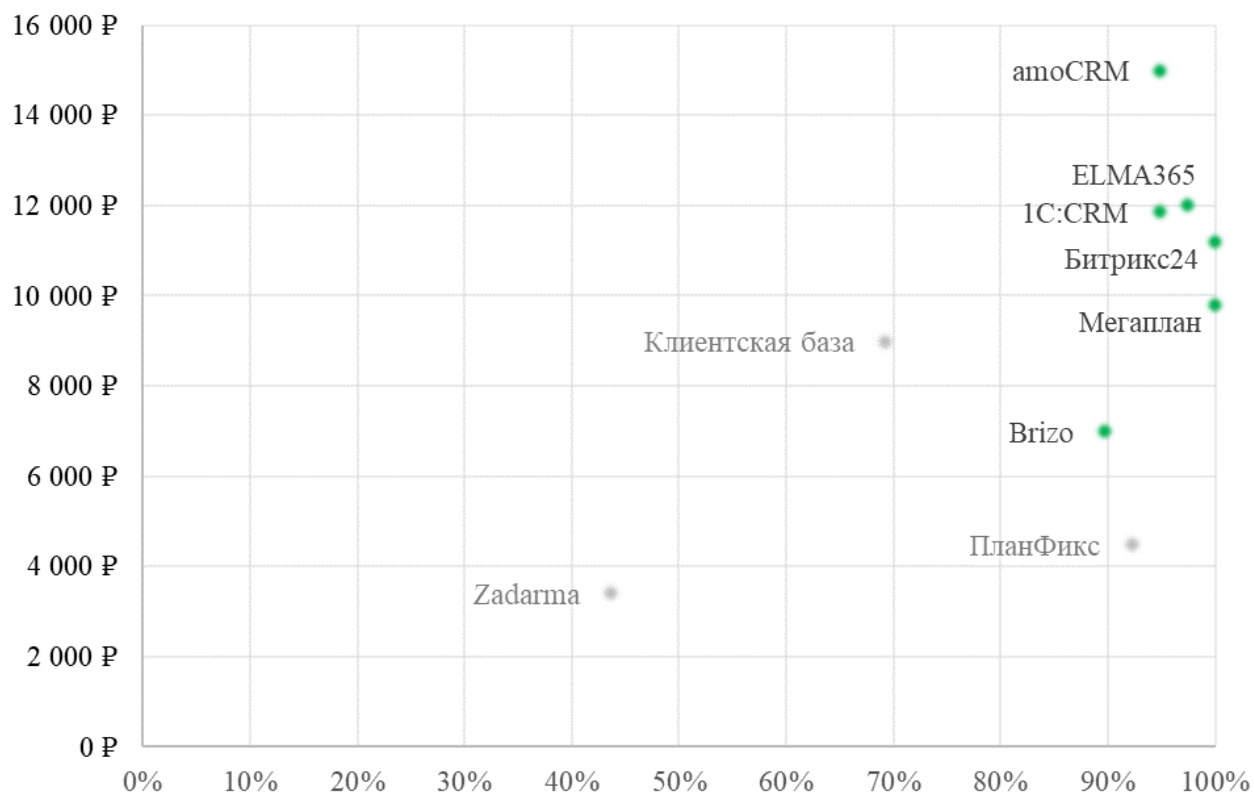
**Таблица 2** Итоги анализа CRM-систем на соответствие требованиям

Название системы	Цена в месяц, руб.	% соответствия
<b>Brizo</b>	6 990	89,74%
<b>Zadarma</b>	3 400	43,59%
<b>Мегаплан</b>	9 790	100,00%
<b>Битрикс24</b>	11 190	100,00%
<b>1С:CRM</b>	11 850	94,87%
<b>amoCRM</b>	14 990	94,87%
<b>Клиентская база</b>	8 990	69,23%
<b>ПланФикс</b>	4 480	92,31%
<b>ELMA365</b>	12 000	97,44%

Источник: составлено автором.

<sup>43</sup> Там же.

В ходе анализа стало очевидно, что три из приведённых выше систем не соответствуют некоторым основным требованиям, что делает их невозможными для использования в рассматриваемом случае (Zadarma, Клиентская база, ПланФикс). Соответственно, итоги анализа можно визуализировать следующим образом, как реализовано на Рис. 13.



Источник: составлено автором.

**Рис. 13** Распределение CRM-систем по доле соответствия требованиям и цене

Из графика видно, что большинство систем примерно равны друг другу по соответствию требованиям. Однако, только две системы удовлетворяют все требования полностью (Битрикс24 и Мегаплан). При этом Битрикс24 дороже Мегаплана и возникает вопрос, какую же систему всё-таки выбрать.

После детального обсуждения с командой всех систем, что показали соответствие требованиям больше 90%, мы пришли к выводу, что лучше внедрить ту, что полностью соответствует требованиям, при этом предлагая наибольшее количество возможностей в виде количества возможных интеграций со сторонними сервисами и приложениями. Выбранная система – Битрикс24. Именно эта система обладает наиболее подходящим функционалом,

решающим все поставленные компанией задачи, является наиболее гибкой, а также имеет большое количество интеграций со сторонними ресурсами.

### **3.4. Обзор возможностей выбранной CRM-системы**

Помимо того, что Битрикс24 соответствует всем необходимым требованиям к CRM-системе в рассматриваемом кейсе, она также решает задачи, которые поставила перед собой компания для достижения главной цели *поддержки процесса продажи путем повышения эффективности управления информацией, связанной с данным процессом*. Ниже более подробно рассмотрено, как именно внедрение данной системы решает каждую из задач.

*Задача 1: создать инструмент для сопровождения менеджеров по процессам продвижения и продаж.*

CRM-система Битрикс24 сможет помочь сократить время на обучение и обеспечивать менеджеров подсказками в ходе их работы. Битрикс24 предоставляет возможность настройки мультиворонки продвижения и продаж, а это значит, что у менеджеров всегда будет «карта», по которой они смогут идти с клиентом. На каждом этапе воронки менеджеру будут назначаться конкретные задачи и появляться напоминания. В дополнение к базовым задачам, менеджеры самостоятельно могут внести в систему специфичные к конкретному кейсу продвижения задачи, а затем выполнить их.

Более того, в системе доступна автоматизация продаж, включающая в себя настройку триггеров и автоматизированных бизнес-процессов, которая позволит выполнять некоторые действия автоматически, например, проинформировать клиента о датах поставки. Всё это позволит повысить эффективность их работы и улучшить результаты продаж, при этом сокращая время, затрачиваемое на их обучение.

*Задача 2: создать инструмент, интегрирующий потоки коммуникации с заказчиками в единую платформу из множества каналов связи.*

Битрикс24 позволяет объединить многочисленные каналы связи в один, так что телефонные разговоры, переписки по e-mail, из чата на сайте, Facebook, Instagram, WhatsApp и других каналов общения будут сохраняться и «привязываться» к конкретному контакту. Клиенты будут обращаться там, где привыкли — а менеджеры получают сообщения и будут отвечать в одном чате. Также в системе есть возможность проведения видеозвонков с подключением внешних участников, например, клиентов и сторонних наблюдателей. Они смогут зайти в звонок по ссылке, даже, если у них нет Битрикс24.

*Задача 3: создать инструмент для сохранения информации о потенциальных и существующих заказчиках, попытках продвижения и сделках.*

Битрикс24 работает с такими сущностями как лиды, сделки, контакты и компании. В них сохраняется вся подробная информация о клиентах и процессе общения с ними. Система также предоставляет возможность создания пользовательских полей в случае, если стандартных полей не хватает для сохранения всех деталей. В системе доступны интеграции с GoogleDocs, Office365, Microsoft Office на компьютере сотрудника, а также история изменений файлов со сроком отслеживания в 90 дней.

Сотрудники также смогут хранить файлы на облачном диске. Диск может быть синхронизирован с компьютером для постоянной работы с актуальной версией документов. Личные файлы менеджеров могут быть сохранены на личном облачном диске внутри Битрикс24. Файлы будут доступны только менеджерам, но при необходимости они всегда смогут поделиться доступом с коллегами.

Таким образом, CRM-система служит местом хранения всех необходимых данных. Внося всю необходимую информацию в систему, менеджер гарантирует сохранение важных данных в месте, к которому он будет всегда иметь доступ с различных устройств и независимо от местонахождения. Более того, в случае увольнения менеджера, компания не пострадает, так как вся информация о клиентах будет в системе, и другие менеджеры всегда смогут продолжить коммуникацию с ними.

*Задача 4: создать общую информационную среду с единым источником истины.*

Возможности хранения данных, описанные выше, являются катализатором создания общей информационной среды, так как они позволяют хранить всю необходимую информацию в одном общедоступном месте.

В дополнение к сохранению и доступу к информации, система также предоставляет возможность общения сотрудников, как в социальной сети. Для них будут доступны общение с помощью текстовых и голосовых сообщений и обмен файлами в удобном мессенджере, в том числе на смартфоне; проведение видеозвонков с коллегами без ограничений по времени с возможностью демонстрации экрана, записи звонка и создания резюме встречи. Более того, у компании будет возможность ведения собственного канала, что позволит уведомлять всех сотрудников о важных новостях одновременно, а также создавать обсуждения, опросы и т.п.

В системе также возможно создание базы знаний, что поможет сохранить накопленные знания и информацию по процессам в одном месте, делая его единым источником истины и удобным инструментом для использования в ежедневной работе.

*Задача 5: создать инструмент для отслеживания результатов деятельности менеджеров по продвижению и продажам.*

Раздел Битрикс24 под названием CRM-аналитика позволяет отслеживать динамику работы каждого из менеджеров, выполняется ли план продаж, какие клиенты приносят больше выручки, а также определять, на какие темы им нужны тренинги, и выставлять KPI, которые повлияют на их работу в положительном ключе.

*Задача 6: автоматизировать процесс создания отчётов по результатам продвижения и продаж.*

Встроенные аналитические отчёты показывают эффективность всех рекламных каналов, что поможет сэкономить на неэффективной рекламе и грамотно распределить маркетинговый бюджет. Это также помогает оценивать, насколько эффективно работают менеджеры с клиентами из разных источников, что даст понимание, какой трафик менеджеры конвертируют в сделки эффективнее всего.

Как стандартные, так и кастомизированные отчёты выполняют необходимую функцию отслеживания результатов как команды, так и отдельных её членов. Битрикс24 предоставляет большое разнообразие отчётов, а также возможность создания наглядных дашбордов. К тому же данные накопленные в Битрикс24 можно также выгружать и анализировать с помощью Google DataStudio или Microsoft PowerBI.

Таким образом, учитывая все возможности данной системы, можно сделать вывод о том, что она прекрасно сможет решить поставленные компанией задачи. Более того, внедрение Битрикс24 по большей части интуитивно понятно, однако в помощь интеграторам и пользователям, команда разработчика предоставляет объёмную базу знаний, которая сможет помочь решить многие вопросы. А те вопросы, что самостоятельно решить сложно, можно решить с помощью технической поддержки Битрикс24.

## **Выводы**

В данной главе описывается процесс выбора CRM-системы для внедрения в рассматриваемой компании. В главе описывается методология, используемая для принятия

решения, анализируется рынок CRM-систем, сравниваются системы, предлагаемые на рынке, и приводится описание функциональности выбранной системы.

Основываясь на потребностях и требованиях компании, методология выбора включает несколько этапов, в том числе выявление потенциальных поставщиков, оценка предлагаемых систем, и выбор лучшей системы для внедрения. В главе дается подробное объяснение каждого этапа процесса, подчеркивается важность привлечения заинтересованных сторон и учета таких факторов, как стоимость, функциональность и простота использования.

Затем в главе анализируется рынок CRM-систем, обсуждаются тенденции и изменения в отрасли, основные поставщики на рынке и их предложения. Анализ подчеркивает важность выбора системы, совместимой с существующим программным обеспечением и процессами компании, а также обеспечивающей необходимую функциональность для достижения целей и задач компании.

Далее в главе проводится сравнение нескольких CRM-систем, предлагаемых на рынке, оцениваются их особенности, преимущества и недостатки. Системы сравниваются по степени соответствия требованиям и цене. Сравнение подчеркивает сильные и слабые стороны каждой системы, предоставляя ценную информацию для процесса принятия решений.

Наконец, в главе приводится описание функциональности выбранной CRM-системы, подчеркиваются особенности и преимущества, которые делают ее лучшим выбором для компании. Описание включает в себя подробную информацию о том, как система способствует поставленным компанией задач, а также достижению цели.

В целом, глава представляет собой комплексное описание выбора CRM-системы для внедрения в компании «А», описывая методологию выбора, анализ рынка, сравнение систем и описание функциональности выбранной системы.

## ГЛАВА 4. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ

### 4.1. Цели, задачи и жизненный цикл проекта

Из «2.3 Задачи компании и обоснование необходимости внедрения CRM-системы» следует, что целью проекта внедрения является *поддержка процесса продажи путем повышения эффективности управления информацией, связанной с данным процессом*. Достижение указанной цели возможно путём выполнения нижеуказанных задач.

*Задача 1: создать инструмент для сопровождения менеджеров по процессам продвижения и продажи.*

*Задача 2: создать инструмент, интегрирующий потоки коммуникации с заказчиками в единую платформу из множества каналов связи.*

*Задача 3: создать инструмент для сохранения информации о потенциальных и существующих заказчиках, попытках продвижения и сделках.*

*Задача 4: создать общую информационную среду с единым источником истины.*

*Задача 5: создать инструмент для отслеживания результатов деятельности менеджеров по продвижению и продажам.*

*Задача 6: автоматизировать процесс создания отчётности по результатам продвижения и продаж.*

Жизненный цикл проекта внедрения CRM-системы, обеспечивающего решение вышеуказанных задач и достижение цели, является комбинированным. На верхнем уровне используется водопадная модель реализации проекта, так как этапы реализуются последовательно: *планирование, оценка и анализ, проектирование, конфигурация и кастомизация, миграция данных, тестирование, развёртывание*. На этапе конфигурации и кастомизации, в свою очередь, реализуется модель Rapid Application Development (RAD) для обеспечения высокой скорости и качества настройки и наилучшего соответствия требованиям. Подробное описание каждого этапа реализации проекта представлено ниже.

*Планирование.* Этап планирования закладывает основу для остальной части проекта. На нём были определены цели, задачи, объем, сроки, бюджет и требования к ресурсам. Также был составлен список заинтересованных сторон, чтобы обеспечить учет их требований на этапе планирования и сбора требований. Кроме того, были определены риски и ограничения,



которые могут повлиять на проект, и разработан план по снижению этих рисков. Основными результатами этой фазы стали план проекта, устав проекта и график проекта.

*Оценка и анализ.* На этапе оценки и анализа были проанализированы текущие бизнес-процессы компании (подробнее см. 2.2 Описание бизнес-процессов компании) для выявления областей, которые нуждаются в улучшении или оптимизации. Кроме того, был проведён процесс сбора требований к будущей CRM-системе у заинтересованных сторон (подробнее см. 2.4.4 Список требований). Основными результатами этого этапа являются отчет об анализе текущего состояния, отчет об анализе недостатков и спецификация требований.

*Проектирование.* На этапе проектирования была определена подходящая для внедрения CRM-система (подробнее см. 3.3 Сравнение представленных на рынке предложений). Далее на основе требований были определены все необходимые настройки, которые необходимо совершить, необходимые инструменты и сервисы, которые потребуются для интеграции с существующими системами, а также требования к миграции данных. Основными результатами этого этапа стали техническое задание и техническая спецификация.

*Конфигурация и кастомизация.* На этом этапе выбранное программное обеспечение CRM подверглось конфигурации и кастомизации в соответствии с конкретными требованиями организации. Конфигурация включила в себя настройку параметров системы по умолчанию, таких как безопасность, роли пользователей и контроль доступа, а кастомизация включила в себя создание пользовательских полей, настройку воронок продаж, рабочих процессов и отчетов, а также реализацию интеграции уже внедрёнными системами и сторонними инструментами и сервисами. Цель данного этапа – обеспечить соответствие CRM-системы конкретным бизнес-потребностям организации.

*Тестирование.* Этап тестирования обеспечил гарантию того, что система соответствует требованиям и не содержит дефектов. Были проведены модульное, интеграционное тестирования и тестирование принятия системы пользователем. Модульное тестирование проводилось для отдельных модулей или компонентов системы; интеграционное тестирование – для того, чтобы убедиться, что различные модули работают слаженно. Приемочное тестирование включило в себя тестирование системы на реальных пользователях, чтобы убедиться, что она отвечает их потребностям и проста в использовании.

*Миграция данных.* Миграция данных – критически важный этап проекта развертывания CRM-системы, который включил в себя перенос существующих данных в CRM-систему.

Миграция данных выполнялась с использованием импорта Excel файлов, содержащих информацию о клиентах, и ручного переноса данных, так как ранее другой системы установлено не было.

*Развёртывание.* Развёртывание – это процесс переноса системы из тестовой среды в производственную. Этот этап включил в себя покомпонентное развёртывание системы, а также донастройку программного обеспечения на компьютерах пользователей. На данном этапе также было проведено обучение пользователей и документирование системы для обеспечения её эффективного использования.

*Эксплуатация и обслуживание.* Этап эксплуатации и обслуживания включает в себя эксплуатацию и обслуживание системы для обеспечения ее стабильности и соответствия меняющимся потребностям организации. Этот этап включает в себя мониторинг производительности системы, устранение любых возникающих проблем или ошибок, а также обновление и усовершенствование системы с течением времени. Цель данного этапа заключается в поддержании CRM-системы в состоянии сопровождать эффективное управление взаимоотношениями с клиентами и способствовать успеху организации.

Важно упомянуть, что результаты каждого из этапов были достигнуты, а документы, соответствующие им, сформированы. Однако, в тексте работы документы не представлены, так как они только для внутреннего пользования компании. Также предварительная оценка стоимости работ проекта рассчитывалась с учётом стоимости подписки на CRM систему, заработной платы специалистов, принимавших участие в проекте, и прочих расходных ресурсов и составила 180 000 руб.

## **4.2. Риски проекта**

Внедрение CRM-системы сопряжено с рисками, которыми необходимо тщательно управлять. Во-первых, существует риск неадекватного планирования и подготовки. Без тщательного анализа и планирования внедрение CRM может не соответствовать конкретным бизнес-потребностям и требованиям компании. Это может привести к тому, что система будет использоваться неэффективно или не обеспечит желаемых преимуществ.

Во-вторых, существует риск целостности и безопасности данных. CRM-системы хранят и управляют конфиденциальными данными клиентов, и любые нарушения или потеря данных могут иметь серьезные последствия для репутации компании и доверия клиентов. Критически

важно установить надежные меры безопасности и протоколы управления данными для защиты от несанкционированного доступа, утечки данных и уязвимости системы.

Ещё одним риском является непринятие системы пользователями. Сотрудники могут сопротивляться использованию новой CRM-системы, особенно если они воспринимают её как бремя или нарушение существующих рабочих процессов. Неадекватное обучение, отсутствие удобных интерфейсов или недостаточная поддержка на переходном этапе могут препятствовать освоению системы пользователями, что приведет к её неполному использованию или несоблюдению требований.

Отсутствие или неполная интеграция с существующими системами и процессами – ещё один риск. CRM-системы должны легко интегрироваться с другими системами, такими как ERP или системы управления запасами, чтобы обеспечить комплексное представление о взаимодействии с клиентами. Однако несовместимые системы, проблемы миграции данных или сложности интеграции могут помешать плавному потоку информации, что приведет к неэффективности и несоответствию данных.

Наконец, существует риск перерасхода средств и задержек по времени. Внедрение CRM-системы требует значительных финансовых вложений, включая лицензии на программное обеспечение, обновление оборудования, обучение и текущее обслуживание. Плохое управление проектом, изменение объема работ или непредвиденные технические проблемы могут привести к перерасходу бюджета и задержкам в реализации проекта, что скажется на финансовых ресурсах компании и общих деловых операциях.

Действительно существуют и риски, характерные исключительно для B2B компаний при внедрении CRM-системы. Эти риски обусловлены уникальными характеристиками и динамикой отношений в сфере B2B. Некоторые из специфических рисков включают сложность процесса продажи, возможные сложные иерархия и процессы компании-клиента, интеграция систем между организациями, плохая координация команды продаж.

Циклы продаж B2B часто включают в себя несколько лиц, принимающих решения, сложные процессы закупок и долгосрочные контракты. Внедрение CRM-системы, которая адекватно учитывает и управляет этими сложными процессами, может оказаться непростой задачей. Неадекватная настройка или конфигурация системы с учетом специфических процессов продаж B2B может привести к неэффективности и затруднить точность прогнозирования продаж.

Взаимоотношения в сфере B2B обычно строятся вокруг сделок, которые могут иметь несколько контактов, дочерних компаний или подразделений. Управление этими сложными иерархиями в CRM-системе требует тщательной настройки и моделирования данных. Неточное отображение отношений со сделками или трудности в работе с многоуровневыми иерархиями могут привести к плохой видимости, недопониманию и неэффективному управлению продажами.

B2B сделки включают в себя согласование контрактов, ценовые соглашения и индивидуальные условия. CRM-система должна иметь надежные возможности для отслеживания и точного управления этими договорными деталями. Невозможность эффективной работы со сложными условиями контрактов и ценообразования может привести к утечке доходов, расхождениям в счетах и спорам с клиентами.

Компании B2B часто тесно сотрудничают с партнерами, поставщиками или дистрибьюторами. Интеграция CRM-систем различных организаций может быть сложной, особенно когда требуется обмен данными и синхронизация. Непоследовательная или неполная интеграция данных может привести к недопониманию, задержкам и упущенным деловым возможностям.

Группы продаж B2B часто работают совместно, чтобы добиваться и заключать сделки. Обеспечение бесперебойной координации и связи между членами команды имеет решающее значение. Неадекватные функции совместной работы или ограниченная видимость деятельности команды в CRM-системе могут привести к упущенным возможностям, непоследовательной передаче сообщений и плохому обслуживанию клиентов.

Чтобы снизить эти риски, B2B компании должны тщательно оценить CRM-системы, которые предлагают функциональные возможности, адаптированные к их конкретным потребностям. Настраиваемость, гибкость и масштабируемость CRM-системы становятся важными факторами, которые необходимо учитывать. Кроме того, привлечение ключевых заинтересованных лиц из различных отделов и партнёров в процессе внедрения может помочь эффективно решить специфичные B2B проблемы и обеспечить успешное внедрение системы.

### **4.3. Иерархическая структура работ и календарный график работ**

Каждому вышеописанному этапу соответствуют чётко определённые результаты. Так, иерархическая структура проекта представлена ниже на Рис. 14.



Источник: составлено автором.

**Рис. 14** Иерархическая структура работ проекта внедрения CRM-системы в компании «А»

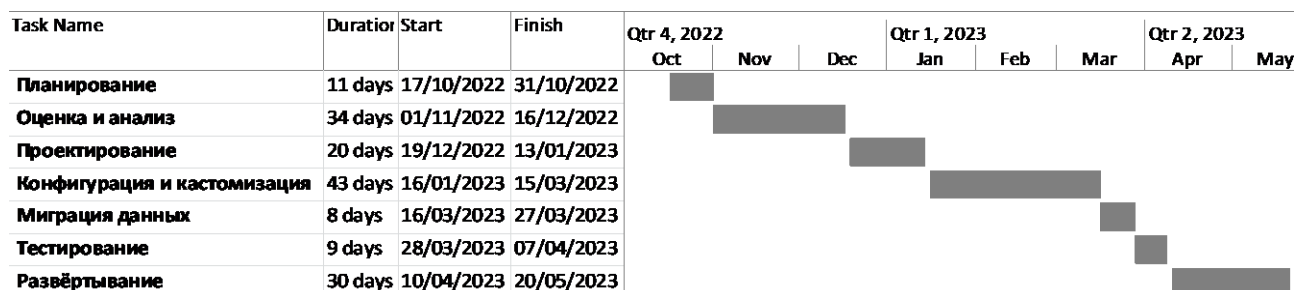
Наиболее трудоёмкий этап конфигурации и кастомизации системы был реализован в три итерации (Таблица 3), по итогам которых на воркшопах с заинтересованными сторонами были продемонстрированы прототипы финальной настройки решения, собрана обратная связь и запланированы дополнительные корректировки настроек системы для реализации в следующих итерациях.

**Таблица 3** Итерации этапа конфигурации и кастомизации и соответствующие им задачи

Номер итерации	Список задач
<b>Итерация № 1</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать аккаунт администратора</li> <li>2. Создать организационную структуру дивизиона в системе</li> <li>3. Создать воронки продаж в модуле CRM</li> <li>4. Настроить поля квалификации клиентов в карточках компаний и контактов</li> <li>5. Настроить поля квалификации лидов и сделок</li> <li>6. Настроить карточки для быстрого создания лидов и сделок</li> <li>7. Настроить левое меню и сохранить для всех пользователей</li> </ol> <p><b>Результат:</b> первичная настройка организационной структуры и модуля CRM</p>
<b>Итерация № 2</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создать учётные записи сотрудников</li> <li>2. Распределить сотрудников по организационной структуре</li> <li>3. Настроить права доступа по созданной структуре</li> <li>4. Настроить триггеры и роботов в воронках продаж</li> <li>5. Создать автоматическое назначения задач на различных этапах воронок</li> <li>6. Настроить интеграцию с системами Siemens PLM и 1C</li> </ol> <p><b>Результат:</b> детальная настройка модуля CRM и реализация интеграции</p>
<b>Итерация № 3</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подключить сервисы коммуникации с клиентом</li> <li>2. Настроить автоматическое создание кастомизированных отчётов</li> <li>3. Автоматизировать бизнес-процессы создания и согласования документов</li> <li>4. Настроить структуру Диска</li> <li>5. Настроить права доступа к Диску</li> </ol> <p><b>Результат:</b> настроенная и готовая к тестированию CRM-система</p>

Источник: составлено автором.

Для достижения указанных в иерархической структуре проекта результатов были определены детальные задачи для каждого из этапов реализации проекта, а также составлен календарные график их выполнения (Рис. 15). Детальное представление календарного графика реализации проекта представлено в Приложение 3.



Источник: составлено автором.

*Рис. 15 Верхнеуровневый календарный график реализации проекта внедрения CRM-системы в компании «А»*

Таким образом, проект был запланирован на чуть больше, чем полгода с наиболее длинными фазами «Оценка и анализ», «Конфигурация и кастомизация» и «Развёртывание».

#### 4.4. Метрики проекта

Метрики, используемые в компании для определения успешности проекта, представлены в Таблица 4. Они представляют собой объективные показатели эффективности проекта и прогресса в достижении его цели. Отслеживание метрик, описанных ниже, помогло получить представление о том, идет ли проект по плану, определить области, в которых можно внести улучшения, а также информировать заинтересованные стороны о ходе работ и принимать обоснованные решения о приоритетах проекта и распределении ресурсов.

**Таблица 4** Индикаторы и метрики проекта внедрения CRM-системы в компании «А»

Цель	Подцели	Индикаторы	Метрики
Осуществить проект внедрения CRM-системы	Уложиться в сроки	Количество дней, выделенных на проект к текущей дате по плану	Количество дней отставания от графика
		Количество дней, затраченных на проект на текущую дату по факту	
		Бюджетная стоимость фактически выполненных работ	Индекс выполнения сроков (SPI)
		Плановая стоимость работ на текущую дату	

**Таблица 4**      Индикаторы и метрики проекта внедрения CRM-системы в компании «А» (продолжение)

Осуществить проект внедрения CRM-системы в компании «А»	Уложиться в бюджет	Бюджетная стоимость фактически выполненных работ	Индекс выполнения стоимости (CPI)
		Фактические затраты на выполненный объём работ	
		Прогнозируемая стоимость проекта по завершению	Прогноз отклонения от бюджета
		Плановая стоимость проекта по завершению	
	Обеспечить высокое качество конечного продукта	Количество удовлетворённых клиентов (отметивших 5 в опросе CSAT)	Индекс удовлетворенности клиентов (CSAT)
		Количество ответов на опрос CSAT	
		Общая оценка CES (сумма оценок)	Оценка усилий клиента (CES)
		Количество ответов на опрос CES	

Источник: составлено автором.

*Индекс выполнения сроков (SPI).* Эта метрика измеряет прогресс проекта по сравнению с запланированным графиком. Она рассчитывается как отношение бюджетной стоимости фактически выполненных работ к плановой стоимости работ, которые должны быть выполнены на текущую дату. Значение индекса равное 1 означает, что проект идёт по графику, а значение меньше 1 означает, что проект отстает от графика и, наоборот, больше 1 – обгоняет график.

*Количество дней отставания от графика.* Данная метрика говорит сама за себя и отвечает на вопрос менеджмента об отставании или обгоне сроков выполнения проекта.

*Индекс выполнения стоимости (CPI).* Эта метрика измеряет прогресс проекта по сравнению с запланированным бюджетом. Она рассчитывается как отношение бюджета, выделенного на выполненный объем работ, к фактическим затратам на этот же объём работ. Если индекс имеет значение больше 1, это означает, что проект хорошо выполняет бюджет. Индекс равный 1 означает, что проект выполняется в рамках бюджета. Индекс меньше 1 означает, что проект превышает бюджет.

*Прогноз отклонения от бюджета.* Прогноз отклонения от бюджета рассчитывается через отношение прогнозной стоимости проекта к бюджету. Данная метрика показывает,



насколько эффективно реализуется бюджет, и позволяет принять оперативные решения о сокращении или увеличении затрат на проект.

*Индекс удовлетворенности клиентов (CSAT).* CSAT измеряет общую удовлетворенность клиентов проектом. Заинтересованные стороны были опрошены на различных этапах внедрения проекта с целью оценить свою удовлетворенность по шкале от 1 до 5. Расчёт показателя CSAT производится путём нахождения отношения количества удовлетворенных клиентов к общему количеству ответов на опрос.

*Оценка усилий клиента (CES).* CES измеряет легкость взаимодействия клиентов с системой. Пользователи на протяжении проекта давали свои оценки, насколько легко было пользоваться системой по шкале от 1 до 5. Расчёт показателя CES производится путём нахождения отношения общей оценки CES к количеству ответов на опрос.

#### **4.5. Тренинги для персонала**

Тренинги для персонала были проведены на этапе развёртывания. По причине того, что разные группы и отделы работают в разных частях система, детальные тренинги для них проводились отдельно с упором на тот функционал, который понадобится им в работе чаще всего. Однако, первый тренинг был проведён для всей команды, чтобы познакомить всех с системой. Также были разработаны специфичные компании инструкции по пользованию системой в дополнение к тем, что предоставляет команда Битрикс24.

Целью проведённых тренингов стало предоставление сотрудникам навыков и знаний, необходимых для эффективного пользования CRM-системой Битрикс24 для улучшения процессов продвижения и продаж и взаимодействия с клиентами.

По результатам оценки потребностей в обучении, следующие навыки и знания определены как необходимые для эффективного пользования CRM-системой:

- Понимание особенностей и функционала CRM-системы
- Навигация по интерфейсу CRM-системы
- Ввод и управление данными о клиентах в CRM-системе
- Создание и отслеживание лидов, сделок, компаний и контактов
- Понимание работы с общим и личным диском и файлами на нём
- Понимание работы с календарём
- Создание отчетов и дашбордов для анализа данных о сделках и заказчиках
- Особенности интеграции CRM-системы с другими бизнес-приложениями

Исходя из выявленных потребностей в обучении, как методы обучения использовались тренинги для небольших групп сотрудников, обучение на рабочем месте и самостоятельное изучение руководств пользователя. Эффективность программы обучения оценивалась путем сбора отзывов сотрудников и измерения результатов обучения. Обратная связь была использована для внесения улучшений в будущие программы обучения. Сотрудники также после окончания тренингов имеют постоянный доступ к руководствам пользователя, онлайн учебным ресурсам и поддержке и решения любых вопросов со стороны администратора системы.

## **Выводы**

В данной главе описывается проект ввода в эксплуатацию CRM-системы в компании «А». В главе описаны цель и задачи проекта, его жизненный цикл, иерархическая структура работ и календарный график. В главе также приводятся метрики проекта и описывается подход к обучению персонала.

Проект намерен внедрить CRM-систему, которая улучшит процессы продвижения и продаж компании, повысит удовлетворенность клиентов и в конечном итоге увеличит выручку. Задачи проекта включают анализ процессов компании, определение требований к системе, выбор поставщика, настройку системы, тестирование и отладку, а также обучение персонала. Проект выполняется по водопадной методологии с элементами Rapid Application Development. Каждый этап проекта подробно описан с указанием конкретных мероприятий и результатов, необходимых для успешного завершения проекта.

В главе также представлена иерархическая структура работ проекта, которая разбивает проект на более мелкие, более управляемые компоненты. Также приводится график проекта с указанием сроков выполнения каждой его фазы. График включает предполагаемые даты начала и окончания каждого этапа, а также основные задачи.

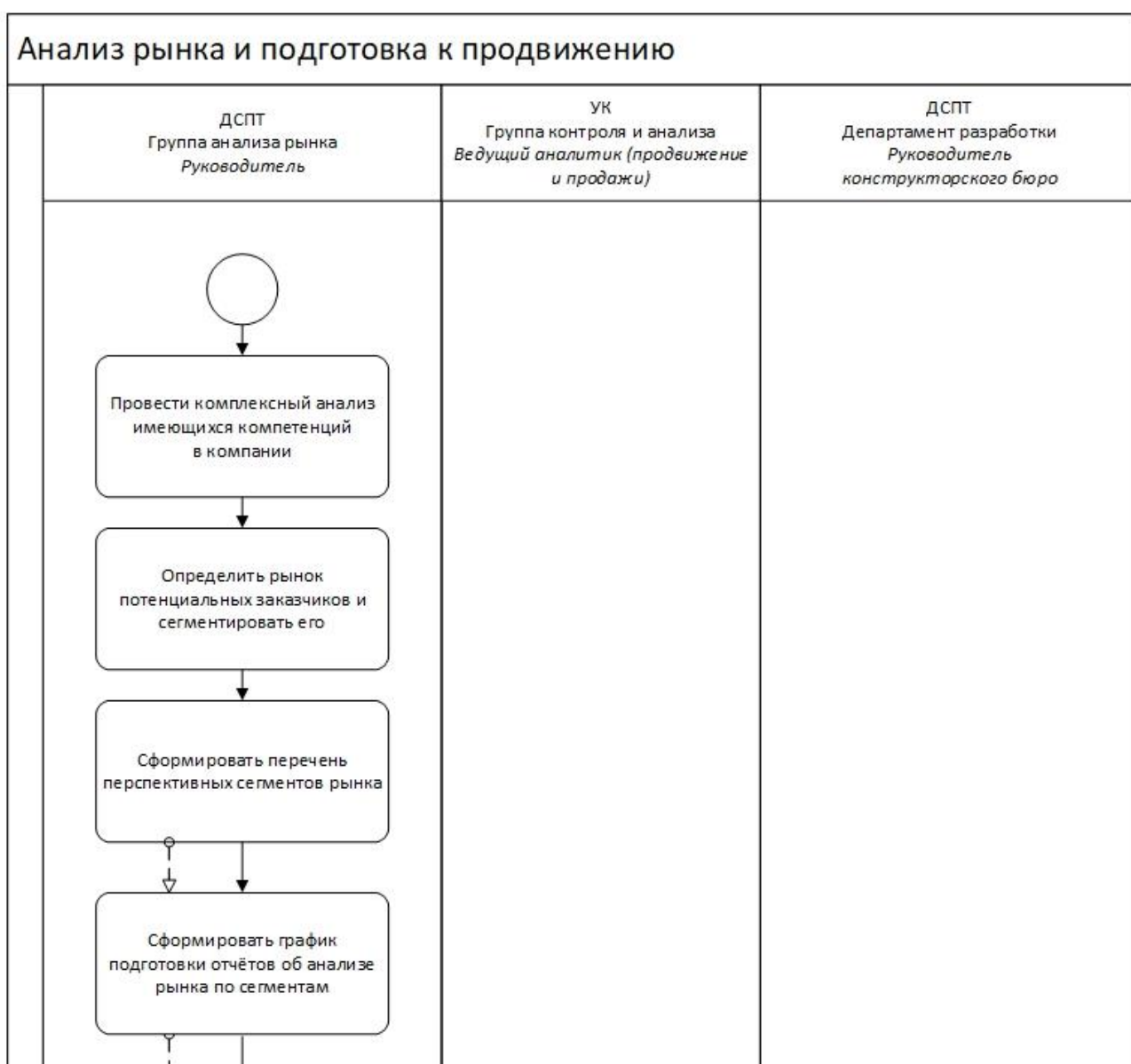
В главе также описаны метрики проекта, которые были использованы для оценки его успеха. Эти показатели включают в себя количество дней отставания от графика, индекс выполнения сроков и стоимости, индекс удовлетворенности клиентов и др. И наконец, описывается подход к обучению персонала, который включает общие и групповые тренинги, а также инструкции и онлайн материалы для поддержки на рабочем месте.

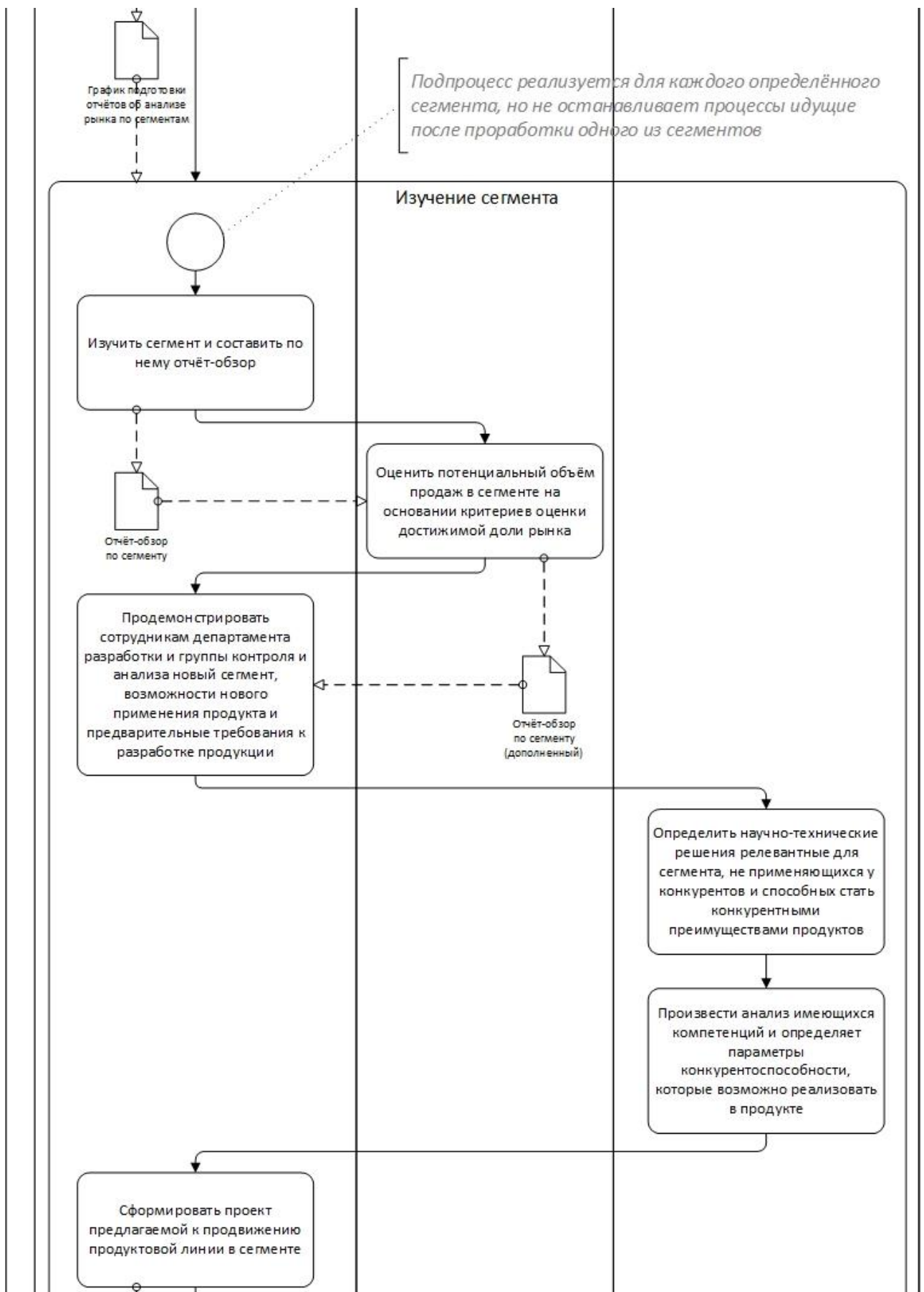
В целом, в главе представлен подробный обзор проекта по вводу в эксплуатацию CRM-системы, обеспечивающего её успешную настройку и подготовку персонала к её использованию.

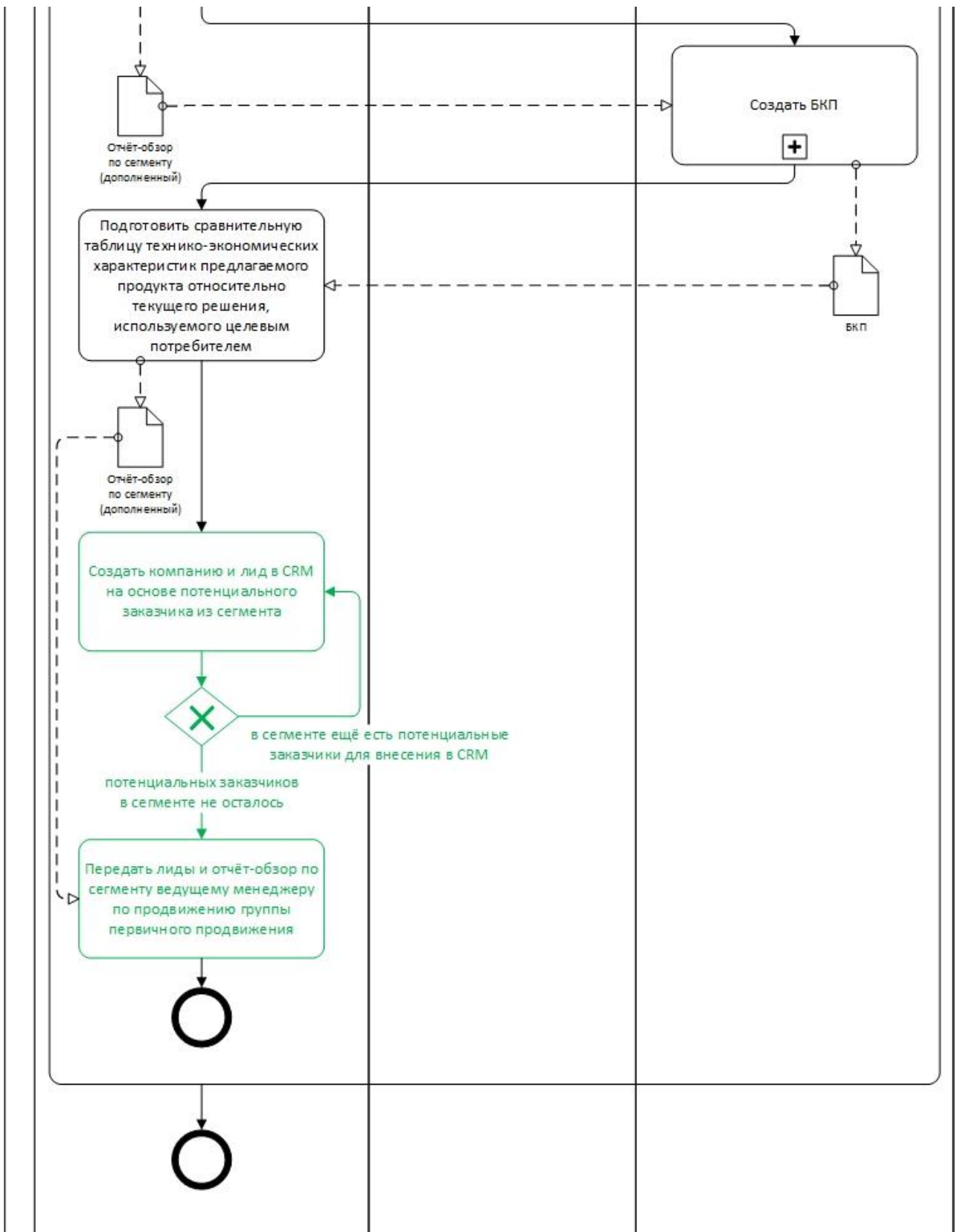
## ГЛАВА 5. РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

### 5.1. Анализ успешности проекта и влияния CRM-системы на компанию

Внедрение CRM-системы естественно спровоцировало изменение в бизнес-процессах компании (отмечены зелёным цветом на диаграммах). Например, в ходе реализации процесса «Анализ рынка и подготовка к продвижению» (Рис. 16) теперь группе анализа рынка для передачи потенциальных заказчиков в первичную проработку необходимо для каждого из них создать лид. Однако, это не просто необходимость, а возможность упрощения их работы, так как для данной группы также была создана воронка, по которой они ведут свои лиды, заполняя необходимую информацию на каждом этапе.



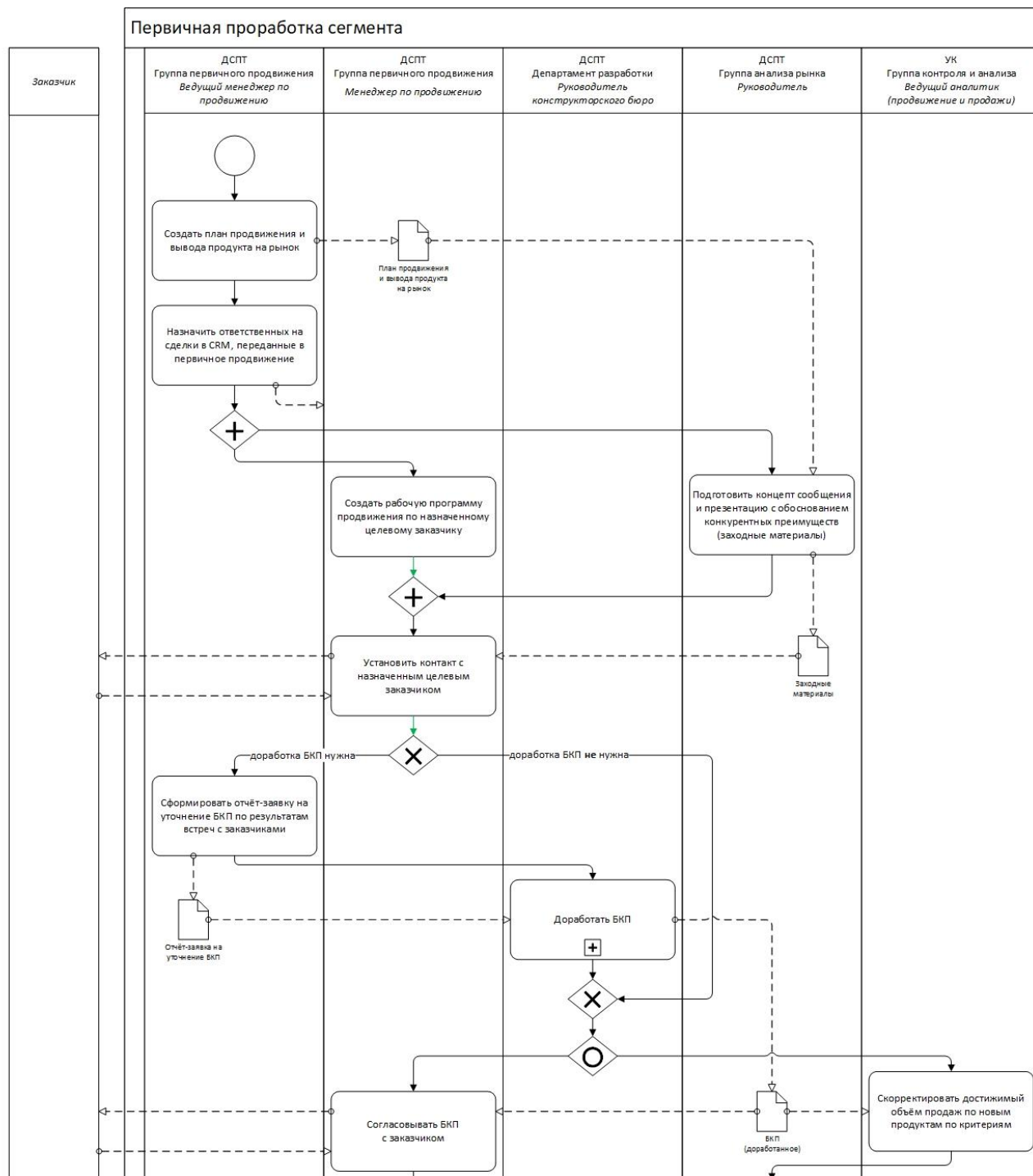


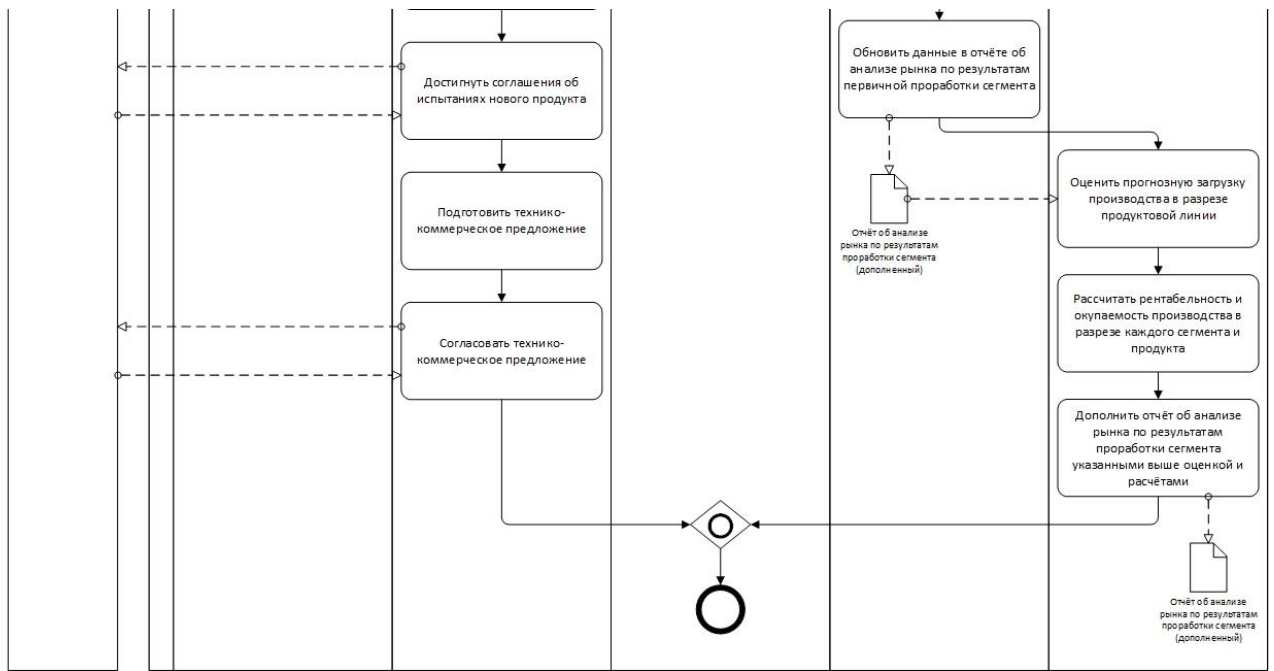


Источник: составлено автором.

**Рис. 16** Описание бизнес-процесса TO-BE «Анализ рынка и подготовка к продвижению» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

В бизнес-процессе «Первичная проработка сегмента» (Рис. 17) отпала необходимость в проведении контроля, так как система самостоятельно отслеживает взаимодействия с потенциальным заказчиком. В случае если менеджер забывает про какого-либо заказчика, ему придёт напоминание о том, что с ним нужно связаться. В случае достаточно долгой задержки (сроки определяются внутри компании) уведомление приходит руководителю.



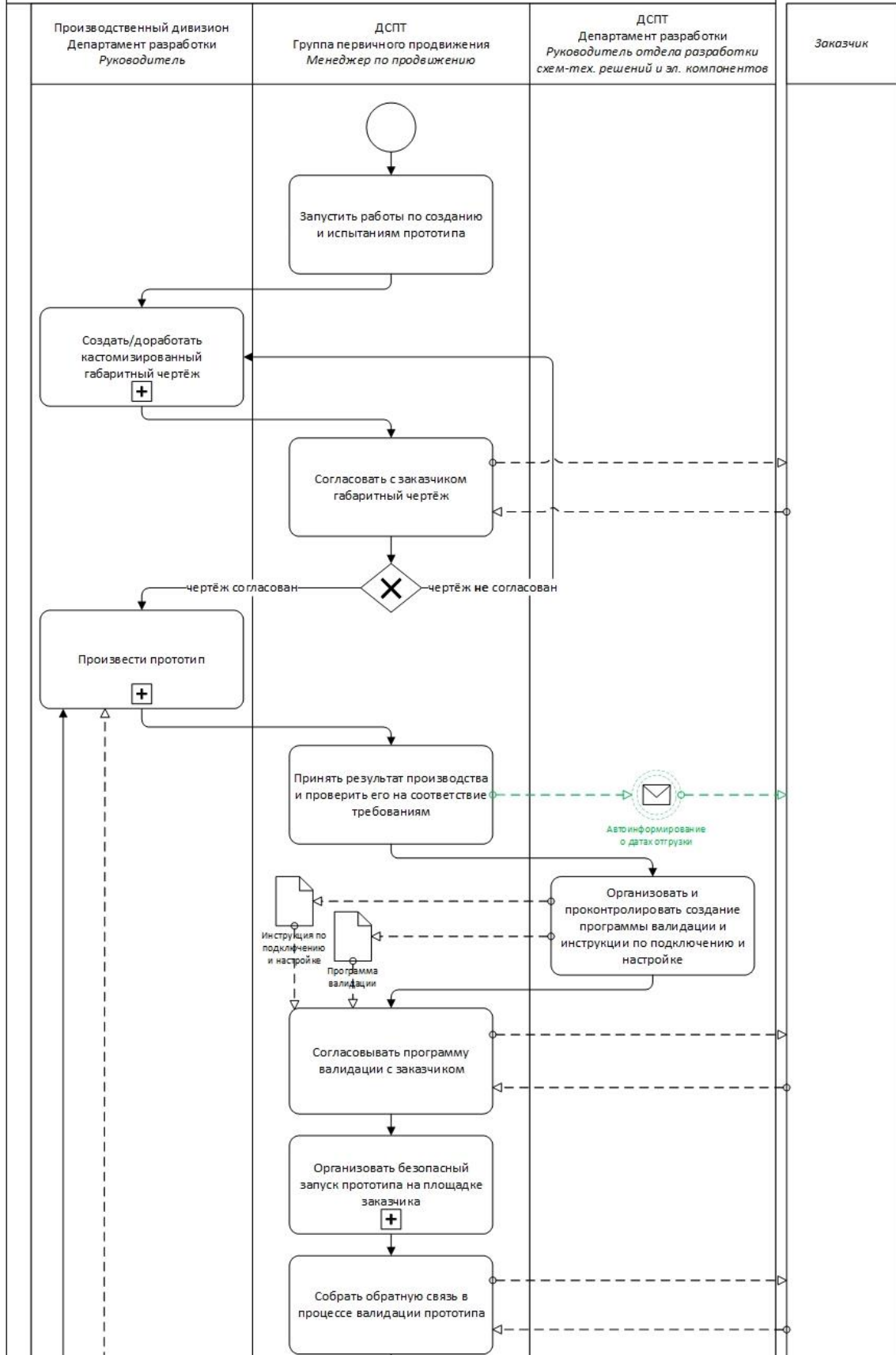


Источник: составлено автором.

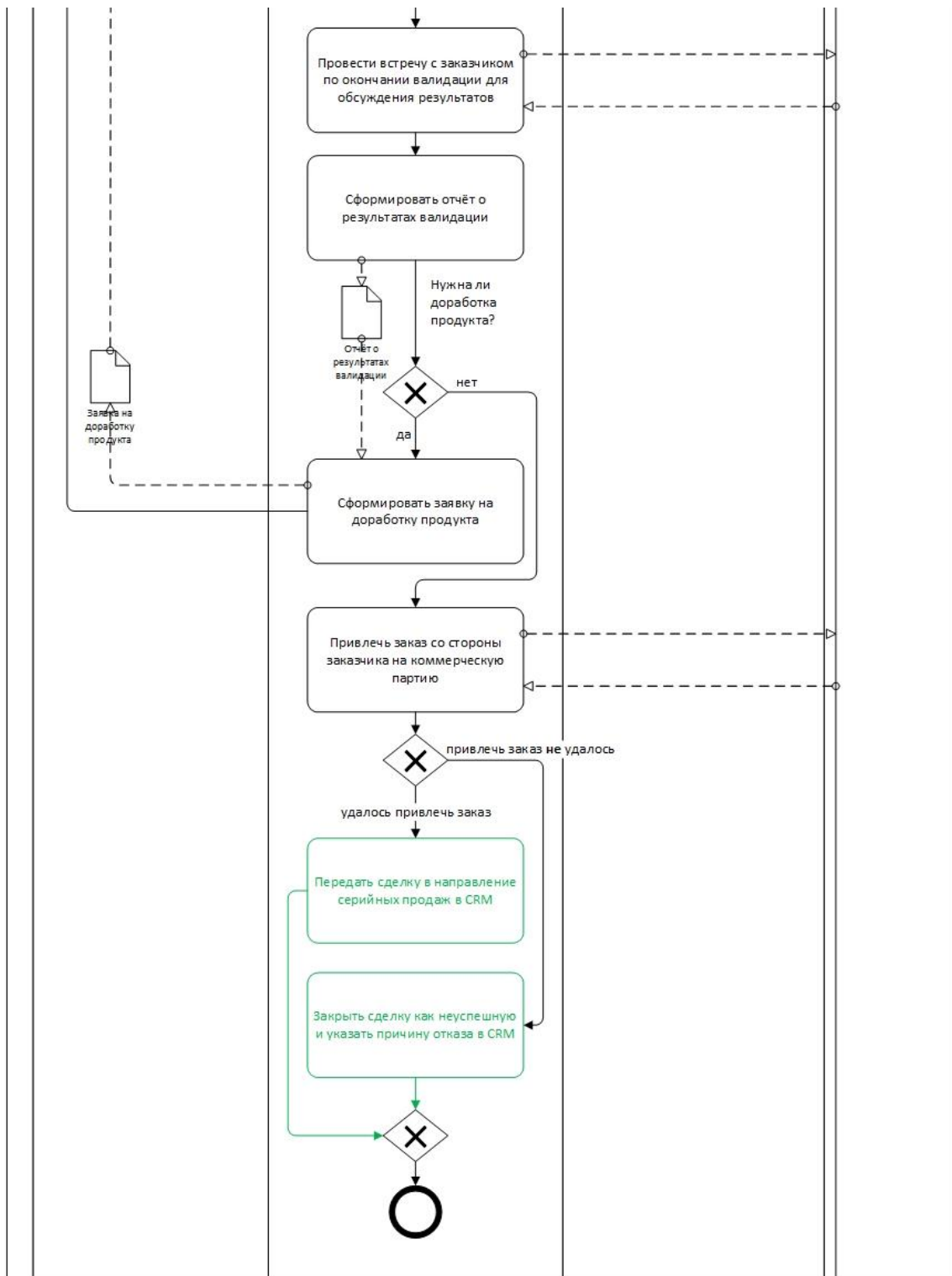
**Рис. 17** Описание бизнес-процесса ТO-BE «Первичная проработка сегмента» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

В бизнес-процессах «Создание и валидация прототипа» (Рис. 18) и «Серийные продажи» (Рис. 19) отчётливо видно, что теперь система самостоятельно отправляет заранее определённые уведомления (например, уведомление о сроках изготовления и поставки). Более того, процесс передачи лидов и сделок между менеджерами и отделами стал намного проще: теперь можно просто перенести лид или сделку в другую воронку тем самым передавая её в другую группу, а также назначить нового ответственного, передавая лид или сделку коллеге. При передаче лида или сделки новому получателю придёт уведомление.

## Создание и валидация прототипа



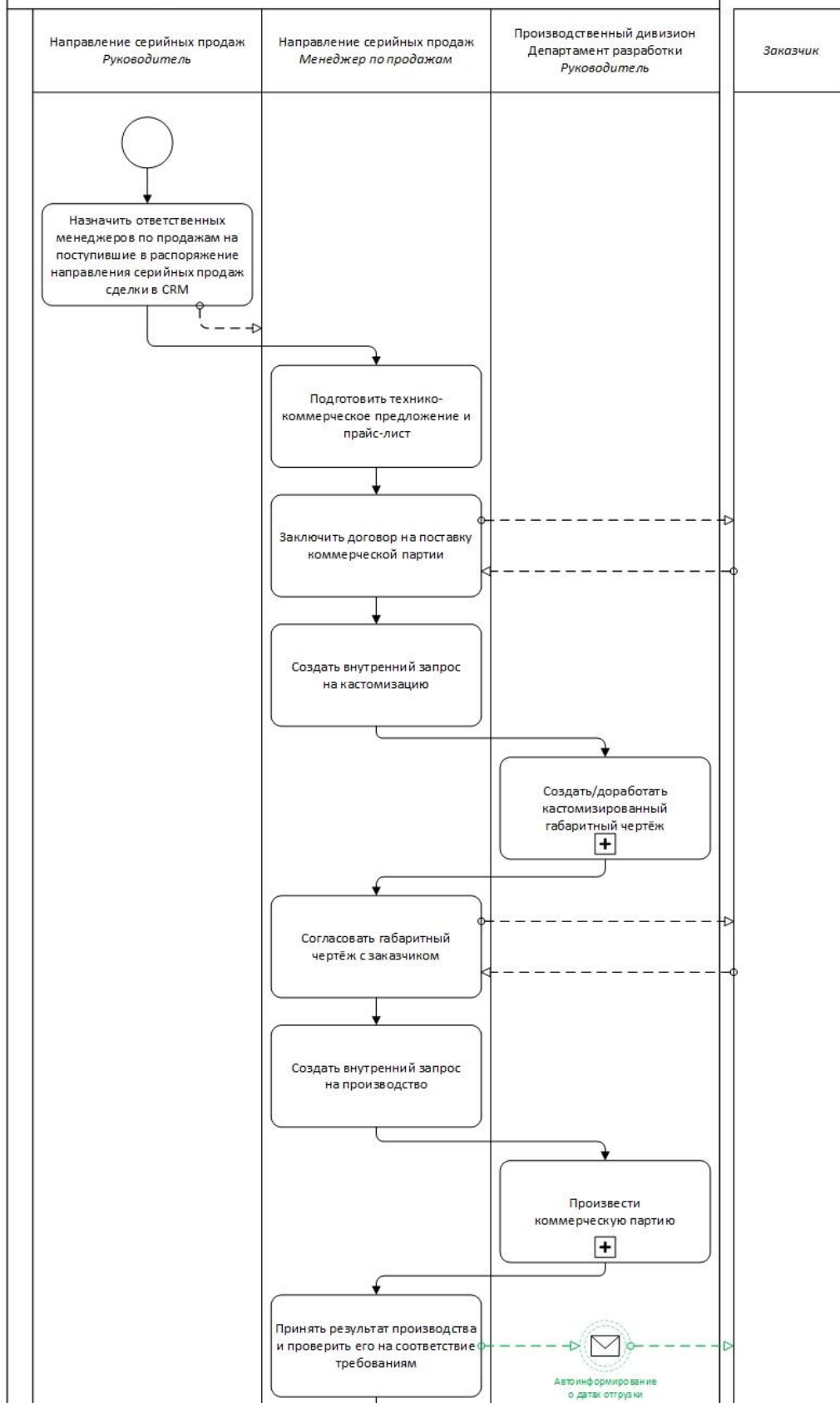


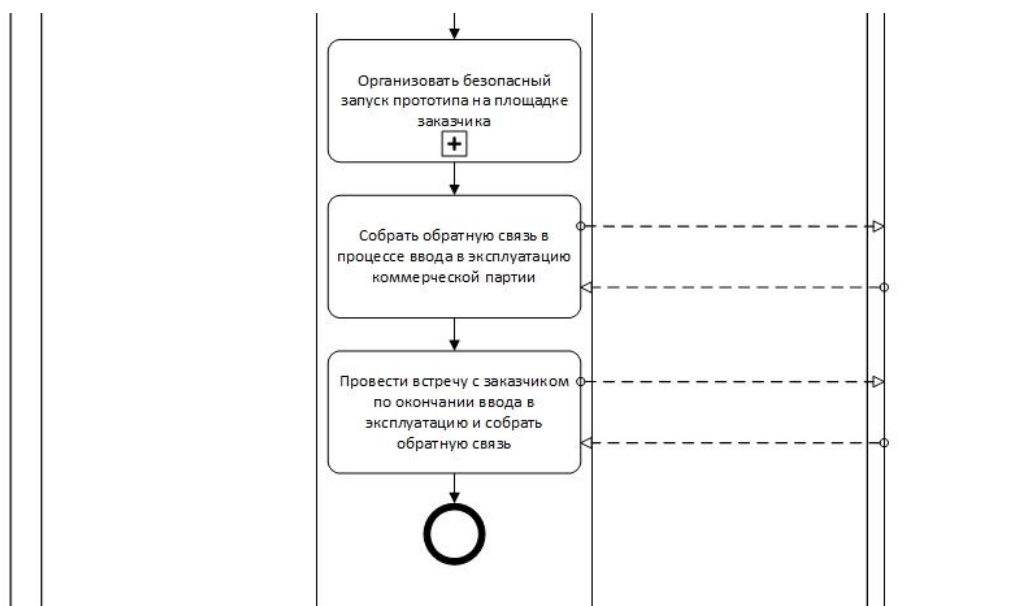


Источник: составлено автором.

**Рис. 18** Описание бизнес-процесса TO-BE «Создание и валидация прототипа» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

## Серийные продажи





Источник: составлено автором.

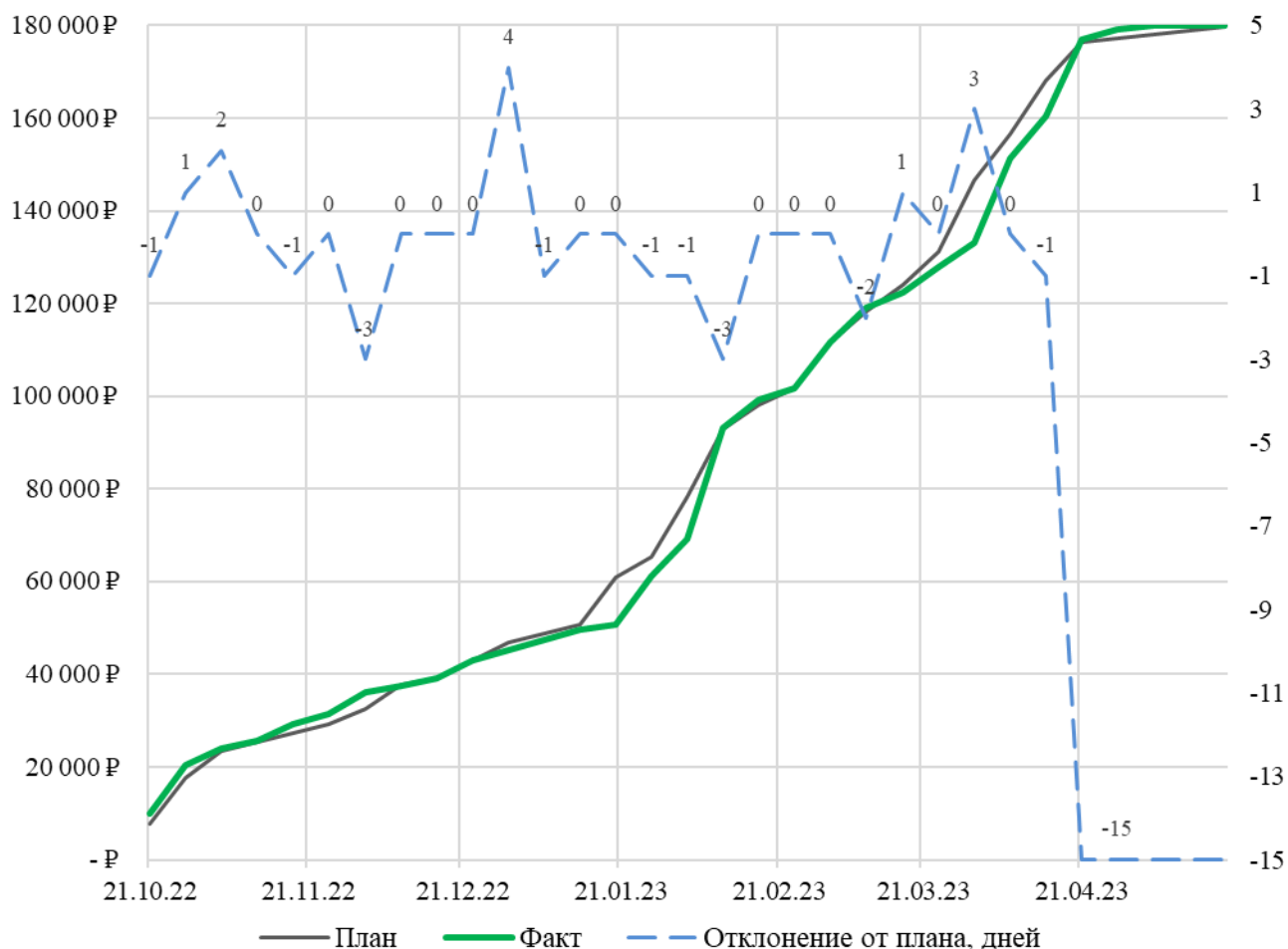
**Рис. 19** Описание бизнес-процесса TO-BE «Серийные продажи» дивизиона серийной приводной техники компании «А»

Благодаря тщательному управлению и проактивным мерам все риски, связанные с внедрением CRM-системы в компании «А», были успешно закрыты. Адекватное планирование и подготовка обеспечили полное соответствие CRM-системы уникальным требованиям компании. Были внедрены надежные меры безопасности данных и строгие протоколы управления, обеспечивающие сохранность конфиденциальных данных клиентов и защиту от возможных нарушений. Комплексные программы обучения пользователей и удобные интерфейсы способствовали плавному освоению системы пользователями, минимизируя сопротивление и максимизируя использование системы. Благодаря тщательной координации и сотрудничеству с ИТ-командой была достигнута интеграция с существующими системами и процессами, что обеспечило эффективный обмен информацией между различными отделами.

Говоря о метриках проекта, для подцели «уложиться в сроки» наиболее наглядным будет представление хода проекта на графиках, что и было использовано в течение проекта. Одной из наиболее важных метрик был индекс выполнения сроков (SPI), расчёт которого предполагает отслеживание бюджетной стоимости фактически выполненных работ и плановой стоимости работ на текущую дату (Рис. 20). Данные индикаторы отслеживались еженедельно, что позволяло вовремя принимать корректирующие меры.

На Рис. 20 также изображён график еженедельных отклонений от сроков выполнения задач проекта – это графическое представление количества времени, на которое задачи проекта

отклоняются от запланированного срока выполнения на еженедельной основе. График позволял быстро определить, на сколько идёт отставание и на какие задачи стоит обратить внимание. Так, значение равное 0 отражает то, что ни отставания, ни опережения сроков не произошло. Положительные числа указывают на отставание от графика, а отрицательные наоборот – на его опережение. Кроме того, данный график обеспечивал четкое визуальное представление хода проекта и был использован для информирования заинтересованных сторон о ходе работ.

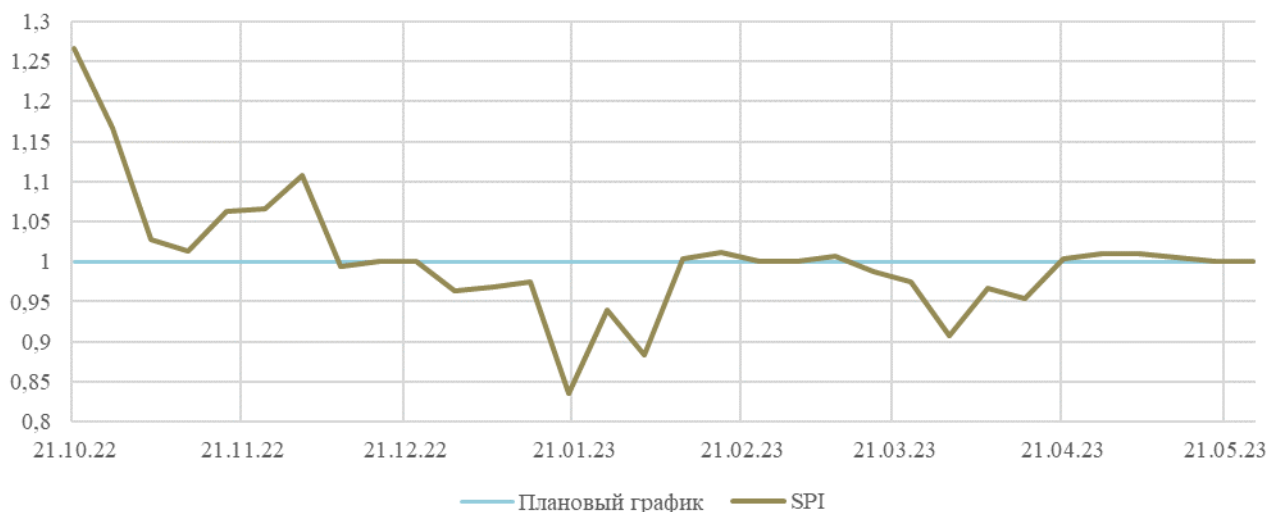


Источник: составлено автором.

**Рис. 20** График бюджетной стоимости фактически выполненных работ, плановой стоимости работ и отклонения от графика в днях

В течение проекта индекс выполнения сроков (SPI) отслеживался и изображался в виде графика (Рис. 21). Он показывает, насколько хорошо выполнялся проект с точки зрения соблюдения графика путем сравнения плана с фактическим ходом проекта (серая и зелёная кривые на графике Рис. 20). Если значение SPI больше 1, это означает, что проект опережает

график; если значение SPI меньше 1 – проект отстает от графика; а значение SPI равно 1 указывает, что проект идет по графику.



Источник: составлено автором.

*Рис. 21 График SPI*

Временная диаграмма SPI показывает запланированный график в виде горизонтальной линии со значением 1, а фактический прогресс – в виде линейного графика. Данная метрика высчитывалась еженедельно, и на графике видно, что старт проекта был достаточно быстрым и воодушевляющим. Однако в середине проекта сроки были не соблюдены в течение небольшого количества времени. Причиной стало нагрузка при завершении года и новогодние праздники. После прохождения данного этапа соблюдение сроков пришло в норму, и проект в итоге был завершён в срок.

Контролируя SPI еженедельно на протяжении всего проекта, поспособствовало выявлению потенциальных отклонения от графика на ранней стадии и принятию корректирующих мер для возвращения проекта в нужное русло.

Касательно подцели «уложиться в бюджет», после тщательного мониторинга и анализа финансовых показателей проекта можно с уверенностью утверждать, что проект успешно достиг своей бюджетной цели. На протяжении всего жизненного цикла проекта расходы последовательно контролировались и отслеживался прогресс в сравнении с бюджетом, выявляя потенциальные отклонения и принимая при необходимости корректирующие меры. Благодаря постоянному контролю за этими важнейшими финансовыми показателями стало возможным обеспечить, чтобы расходы не выходили за рамки утвержденного бюджета, а

финансовые показатели проекта соответствовали его общим целям и задачам. В результате проект был выполнен в срок и в рамках бюджета, обеспечив высококачественные результаты, которые соответствовали ожиданиям заинтересованных сторон и даже превзошли их.

Говоря об обратной связи по проекту, сотрудникам использующим систему (менеджеры и руководители группы анализа рынка, группы первичного продвижения и направления серийных продаж и др.) был разослан опрос с просьбой оценить свою удовлетворенность внедрённой CRM-системой по шкале от 1 до 5, где 1 означает «очень недоволен», а 5 – «очень доволен». Опрос прошли все сотрудники, из которых 90,9% оценили свою удовлетворенность на 4 или 5, а 72,7% были полностью удовлетворены решением (отметили 5). Данные оценки CSAT говорят о том, что большинство сотрудников удовлетворены новой CRM-системой.

Для оценки простоты использования системы была использована метрика CES. В том же опросе была просьба оценить, насколько легко выполнять ключевые задачи в новой системе, такие как создание нового лида/сделки или обновление записи о клиенте и т.п. Из полученных ответов на опрос общий балл CES составил 45, что в итоге обеспечило результат в 4,1 балла. Такая оценка CES говорит о том, что сотрудники считают новую CRM-систему относительно простой в использовании и навигации. Данный опрос будет повторён через несколько недель для получения более объективных данных, так как сотрудники проработали в системе лишь неделю и ещё не знают всех тонкостей работы с ней, что может осложнять их работу. На основании дальнейших результатов будет принято решение о тренингах и информационных материалах.

В целом, показатели CSAT и CES обеспечивают ценную обратную связь и помогают определить области, в которых могут быть сделаны улучшения для дальнейшего совершенствования системы и повышения удовлетворенности сотрудников.

## **5.2. Рекомендации B2B компаниям при внедрении CRM-систем**

Ввод в эксплуатацию CRM-системы – важное решение для любой B2B компании, и очень важно убедиться, что выбранная система отвечает конкретным потребностям и требованиям бизнеса. Ниже приведены некоторые рекомендации и полезные практики, которые следует учитывать при вводе CRM-системы в эксплуатацию.

### *Определите потребности бизнеса*

При вводе в эксплуатацию CRM-системы в B2B компании первым шагом всегда должно быть определение потребностей бизнеса. Это предполагает анализ и оценку текущих

процессов, выявление проблем и определение целей и задач, что особенно важно для B2B компаний в виду сложности их процессов. Для этого можно предпринять несколько шагов.

Во-первых, определить трудоёмкие процессы, которые есть возможность автоматизировать, например, управление лидами и сделками, информирование и поддержка клиентов и отслеживание продаж. Во-вторых, оценить проблемы, с которыми сотрудники сталкиваются в текущих процессах, например, неэффективная коммуникация, низкая вовлеченность клиентов и низкая конверсия продаж. В-третьих, определить конкретные цели и задачи, которые необходимо достичь с помощью CRM-системы, например, увеличение доходов от продаж, повышение вовлеченности клиентов или оптимизация процессов. Все эти три шага помогут определить, какие функции и возможности CRM-системы необходимы для достижения поставленных целей.

Далее стоит привлечь к процессу ключевых заинтересованных лиц, таких как отделы продаж, маркетинга, поддержки клиентов и информационных технологий. Это поможет получить полное представление о требованиях и ожиданиях каждого отдела и убедиться, что выбранная CRM-система отвечает потребностям всех заинтересованных сторон. Наконец, необходимо определить приоритеты требований в зависимости от их важности и срочности, что поможет определить обязательные функции и возможности, необходимые в CRM-системе, и направит процесс выбора. Определение потребностей бизнеса заранее предрасполагает к тому, что выбранная CRM-система будет соответствовать бизнес-целям и задачам компании и обеспечит необходимые функции и возможности для достижения успеха.

#### *Проведите анализ и оценку доступных вариантов CRM-систем*

После того как потребности бизнеса определены и выявлены конкретные функции и возможности, необходимые в CRM-системе, пришло время оценить варианты программного обеспечения CRM. Для начала необходимо изучить поставщиков CRM-систем, которые предлагают необходимые функции и возможности. Для этого можно использовать онлайн-ресурсы, такие как блоги и индексаторы. Также нужно определить, где будущая CRM-система будет развёрнута: на серверах компании или в облаке. Для локального развертывания требуется размещение программного обеспечения на собственных серверах, в то время как облачное развертывание позволяет получить доступ к программному обеспечению через интернет. Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, поэтому стоит хорошо подумать, какой из них подходит для конкретной организации.

Кастомизация – это важный фактор, который необходимо учитывать при выборе CRM-системы. Настраиваемая CRM-система обеспечивает гибкость, масштабируемость, увеличивает конкурентные преимущества и экономию средств. Она позволяет модифицировать систему в соответствии с уникальными бизнес-процессами и может масштабироваться вместе с бизнесом по мере его роста и развития. Подстраивая систему под свои конкретные потребности, можно повысить эффективность, оптимизировать процессы и улучшить качество обслуживания клиентов. Однако, стоит иметь в виду, что настройка может занять много времени и потребовать технические знания. Если таких ресурсов в компании нет, то лучше обратиться к консультанту или разработчику CRM, который поможет настроить систему в соответствии с конкретными потребностями бизнеса.

Помимо удобства использования и интуитивно понятного интерфейса, важным функционалом, которым должна обладать система, является возможность интеграции с другими системами. Благодаря интеграции CRM-система может повысить точность данных, сократить дублирование ввода и обеспечить более полное представление о взаимодействии с клиентами. Это может привести к повышению эффективности, улучшению обслуживания клиентов и более глубокому пониманию бизнеса.

Критичным фактором выбора системы является безопасность хранимых в ней данных. Необходимо убедиться, что система разработана с учетом требований безопасности и предлагает такие функции, как контроль доступа на основе ролей, шифрование данных и регулярные обновления для повышения безопасности.

Модель ценообразования выбранной CRM-системы также может повлиять на решение о внедрении. Некоторые системы взимают плату с каждого пользователя, в то время как другие предлагают фиксированную цену. Необходимо учитывать бюджет и то, сколько компания может позволить себе потратить на CRM-систему в долгосрочной перспективе.

Оценив вышеописанные факторы, компаниям будет не трудно выбрать подходящую CRM-систему. Однако, перед принятием окончательного решения стоит обязательно уделить время оценке нескольких вариантов и сравнить их возможности и цены.

#### *Обратитесь к профессионалу*

CRM-система – это сложная и важная инвестиция, и руководство экспертов может помочь выбрать правильную систему, а также настроить её под конкретные потребности бизнеса и успешно развернуть. Работа с интеграторами или разработчиками CRM-систем имеет ряд преимуществ. Во-первых, они обладают знаниями и опытом, чтобы помочь оценить



различные CRM-системы и выбрать ту, что соответствует конкретным потребностям компании. Они помогут сориентироваться в многочисленных функциях и возможностях различных систем, а также подскажут, какие системы лучше всего работают на похожих предприятиях. Кроме того, эксперты могут помочь настроить CRM-систему в соответствии с уникальными потребностями бизнеса. Они помогут определить, какие функции и возможности важны для бизнеса, и соответствующим образом адаптировать систему. Такая настройка поможет получить максимальную отдачу от CRM-системы, повысить эффективность и оптимизировать процессы. Наконец, эксперты помогут успешно внедрить систему, обеспечив ее правильную настройку и обучив команду эффективному использованию. Это поможет избежать дорогостоящих ошибок и гарантирует получение максимальной отдачи от инвестиций.

Таким образом, сотрудничество с экспертами по CRM станет отличным способом убедиться, что система подходит для бизнеса, настроена в соответствии с конкретными потребностями и успешно внедрена.

#### *Обучайте персонал*

Обучение персонала является ключевым шагом для успешного использования CRM-системы. Важно обеспечить сотрудникам надлежащее обучение по возможностям и использованию CRM-системы для того, чтобы они могли использовать её в полной мере. Кроме повышения уровня освоения системы пользователями, обучение также поможет быстрее и точнее выполнять задачи, сократить количество ошибок при вводе данных, а также самостоятельно устранять неполадки и решать проблемы, что может привести к повышению рентабельности инвестиций в CRM-систему.

Для успешного комплексного обучения пользователей, план обучения должен включать обзор системы, практические модули и онлайн-ресурсы для продолжения обучения. Обучение должно охватывать все необходимые пользователю аспекты системы и обеспечивать постоянную поддержку. Также необходимо отслеживать прогресс и при необходимости вносить корректировки, чтобы программа тренинга соответствовала потребностям сотрудников.

#### *Поддерживайте чистоту и актуальность данных*

Регулярный анализ и обновление данных в CRM-системе имеет решающее значение для обеспечения точности и полезности после внедрения системы. Чистые и актуальные данные

помогают в составлении точных отчетов, повышении качества обслуживания клиентов, экономии затрат и соблюдении законодательных требований. Это предотвращает неэффективные маркетинговые кампании и гарантирует, что отделы продаж и поддержки располагают самой актуальной информацией о клиентах, что ведет к персонализированному обслуживанию и укреплению отношений.

Для поддержания чистоты и актуальности данных CRM стоит установить стандарты данных и убедиться, что все пользователи понимают и придерживаются их. Это может включать рекомендации по вводу, форматированию и обновлению данных. Также необходимо регулярно проверять данные на точность и полноту. Это может включать проверку контактной информации, обновление статусов потенциальных клиентов и удаление дубликатов записей. Данный процесс можно автоматизировать путём внедрения правил проверки данных, чтобы обеспечить точный и последовательный ввод. Более того, стоит использовать инструменты обогащения данных для автоматического обновления и дополнения данных CRM полезной информацией, например, названиями должностей или профилями социальных сетей.

Следуя указанным рекомендациям, можно повысить точность и актуальность данных, что поможет достичь бизнес-целей и построить более прочные отношения с клиентами.

#### *Мониторьте производительность*

Мониторинг производительности CRM-системы важен для того, чтобы убедиться, что она приносит ожидаемые результаты и продолжает соответствовать меняющимся потребностям бизнеса. Для поддержания работоспособности и полезности необходимо определить конкретные, измеримые метрики, которые согласованы с общими бизнес-целями. Далее можно использовать данные из CRM-системы для отслеживания результатов работы по этим показателям. Это может включать в себя создание регулярных отчетов, настройку информационных панелей и использование оповещений для уведомления о достижении определенных пороговых значений.

Также данные из системы и результаты периодических опросов пользователей об эффективности CRM-системы и её влиянии на их способность выполнять свою работу можно использовать для регулярного анализа процессов связанных с CRM-системой, чтобы убедиться, что они соответствуют бизнес-целям и выполняются последовательно. Это поможет определить области, в которых можно оптимизировать процессы или где может потребоваться дополнительное обучение.

В целом, ввод в эксплуатацию CRM-системы требует тщательного анализа и планирования. Следуя приведённым рекомендациям, можно убедиться, что выбранная CRM-система подходит для бизнеса и внедрена корректно.

## **Выводы**

В данной главе представлены результаты проекта по внедрению CRM-системы в компании «А», включая изменения в бизнес-процессах и сравнение метрик проекта по принципу «план-факт». Глава также содержит рекомендации для аналогичных проектов по внедрению CRM.

Глава начинается с обзора изменений в бизнес-процессах, произошедших в результате внедрения CRM-системы. Процессы продвижения и продаж компании были оптимизированы, что привело к повышению эффективности и производительности. CRM-система также позволила компании лучше отслеживать взаимодействие с клиентами и выявлять возможности для дополнительных продаж. В главе также приводится подробный анализ каждой метрики, сравниваются запланированные и фактически достигнутые значения.

В целом, проект успешно решил все задачи и достиг своей цели. В конце главы приводятся рекомендации для аналогичных проектов по внедрению CRM. Рекомендации включают важность привлечения ключевых заинтересованных сторон для определения целей и требований и проведения тщательного анализа бизнес-процессов, особенности выбора подходящего решения, предоставления персоналу всестороннего обучения и поддержки и др.

В заключении, в главе представлен всесторонний обзор результатов проекта, подчеркиваются изменения в бизнес-процессах и сравнение показателей проекта по принципу «план-факт». В главе также даны ценные рекомендации для аналогичных проектов, гарантирующие успешное завершение будущих проектов и достижение поставленных целей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе был рассмотрен кейс внедрения CRM-системы в B2B компании «А», производящей высокотехнологичный продукт. В ходе работы была решена управленческая проблема формулируемая, как *«поддержка процесса продаж в компании «А» путем повышения эффективности управления информацией, связанной с данным процессом»*. Достижение и решение поставленных компанией цели и задач было обеспечено путём внедрения CRM-системы. В тексте работы было представлено описание полного процесса реализации проекта внедрения, а также описаны его сложности и преимущества и изучено влияние системы на бизнес-процессы компании, результативность сотрудников и отношения с клиентами. Более того, основываясь на опыте реализованного проекта, были предоставлены рекомендации для внедрения CRM-систем в компаниях, подобных компании «А».

Первая глава заложила основу для понимания концепции CRM-систем, её истории появления и эволюции в мире и в России, классификации и использования в B2B компаниях. В обзоре литературы были рассмотрены преимущества CRM-систем для B2B компаний, включая повышение удовлетворенности и уровня удержания клиентов, увеличение продаж, а также частичная автоматизация процесса продаж и улучшение взаимодействия между сотрудниками и отделами компании. Внимание было также уделено краткому описанию последовательных этапов внедрения CRM-системы, включая сбор требований, выбор системы, конфигурацию и кастомизацию, тестирование, миграцию данных, обучение пользователей, текущее обслуживание и поддержку после внедрения.

Во второй главе, посвященной описанию деятельности компании, был проведен глубокий анализ B2B компании «А», которая пожелала остаться неупомянутой, её отрасли, продукта, а также бизнес-процессов продвижения и продаж. Для поддержания своего процесса продаж компания определила цель и несколько задач, которые решаются с помощью внедрения CRM-системы. Далее в главе приводится список требований к CRM-системе, который включает такие возможности, как управление циклом продаж, упрощённое взаимодействие между сотрудниками, отслеживание результатов их деятельности, а также автоматическое формирование отчетности и аналитики продаж. Компания также указывает такие требования, как необходимость интеграции системы с уже внедрённым в ней программным обеспечением и базами данных.

В третьей главе обсуждалась методология выбора CRM-системы, был произведён анализ рынка, сравнение доступных на нём систем и непосредственно выбор. Путём

плодотворного анализа и длительного обсуждения вариантов, в компании пришли к решению о внедрении CRM-системы Битрикс24, так как именно она, соответствуя 100% требований компании, предлагает наибольшее разнообразие возможностей настройки и интеграций со сторонними сервисами и приложениями. Система также предлагается к использованию по подписке на определённый тариф по доступной цене. В данной главе также представлено описание функциональности выбранной системы и то, как она влияет на решение поставленной компанией задач и достижение цели.

В главе непосредственно посвящённой реализации проекта внедрения CRM-системы было представлено описание цели проекта, его задач, жизненного цикла, иерархической структуры работ, календарного графика, метрик проекта и подхода к обучению персонала. В данной главе было детально описано, как на практике осуществлялось внедрение выбранной CRM-системы.

Наконец, в заключительной главе представлен всесторонний обзор результатов проекта, подчеркнуты изменения в бизнес-процессах и приведено сравнение фактических значений метрик проекта с их запланированными значениями. Более того, именно в этой главе представлены рекомендации для аналогичных проектов по вводу CRM в эксплуатацию.

Результаты проекта показали значительные улучшения в работе групп анализа рынка, первичного продвижения и направления серийных продаж. Проект обеспечил многочисленные преимущества для компании, включая оптимизацию процессов, повышение производительности и улучшение отслеживания взаимодействия с клиентами. Теперь компания пользуясь своей новой системой, сможет сфокусироваться на построении прочных доверительных отношений с клиентами, а не на рутинном заполнении Excel-листов и составлении трудоёмких отчётов. Далее останется только анализировать результаты работы самой системы и деятельности пользующихся ей сотрудников для оценки полезности системы и необходимости её донастройки и дополнительного обучения пользователей.

В заключение следует отметить, что данная дипломная работа позволила получить ценную информацию о внедрении CRM-системы в B2B компаниях, производящих высокотехнологичный продукт. Рекомендации, представленные в данном исследовании, помогут аналогичным организациям в реализации успешных проектов по внедрению CRM ведь именно они могут стать их ключом к процветанию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. 43% российских компаний находятся в процессе замещения иностранных ИТ-решений — исследование Naumen // NAUMEN URL: <https://www.naumen.ru/events/news/5570/> (дата обращения: 05.05.2023).
2. CRM (рынок России) // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(рынок_России)) (дата обращения: 05.05.2023).
3. CRM в России: история развития // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM\\_в\\_России:\\_история\\_развития](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_в_России:_история_развития) (дата обращения: 05.05.2023).
4. CRM-система: примеры и виды, какие бывают CRM, классификация // Битрикс24 URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/crm-sistema-primery-i-vidy-kakie-byvayut-crm-klassifikatsiya/> (дата обращения: 05.05.2023).
5. Kontragent.pro : сайт. – Контрагент.Про. - URL: <https://kontragent.pro/> (дата обращения: 05.05.2023).
6. История CRM-решений // 1С:Академия ERP URL: <https://its.1c.ru/db/pub1csercrm/content/29/hdoc> (дата обращения: 05.05.2023).
7. Кучумов А.В., Тестина Я.С. CRM-системы: история, сущность, классификация // ЭВ. - 2022. - №28. // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistemy-istoriya-suschnost-klassifikatsiya> (дата обращения: 05.05.2023).
8. Машиностроение // Проектория URL: <https://proektoria.online/catalog/industries/mashinostroenie> (дата обращения: 05.05.2023).
9. Производство автомобилей в РФ упало на 60% // Вести.Ру URL: <https://www.vesti.ru/article/3223518> (дата обращения: 05.05.2023).
10. Российский рынок CRM-систем: становление и развитие // eLIBRARY URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37638128> (дата обращения: 05.05.2023).
11. Bose R. Customer relationship management: key components for IT success // Industrial Management & Data Systems. - 2002. - №102. - С. 89.
12. Bronwyn F. Tom Siebel of Siebel Systems: High Tech the Old-Fashioned Way // Harvard Business Review. - 2001. - URL: <https://hbr.org/2001/03/tom-siebel-of-siebel-systems-high-tech-the-old-fashioned-way> (дата обращения: 05.05.2023).

13. Business Analysis Body of Knowledge // International Institute of Business Analysis. - 3 изд. - Toronto: ИБА, 2015.
14. Campbell A. J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically // Industrial Marketing Management. - 2003. - №32. - С. 375.
15. CRM Implementation Steps to Achieve Meaningful Results // ascendix URL: <https://ascendix.com/blog/crm-implementation-steps/> (дата обращения: 05.05.2023).
16. Freshsales.com : сайт. – Freshsales CRM. - URL: <https://www.freshworks.com/crm/sales/> (дата обращения: 05.05.2023).
17. Historical Summary vs. Activity Stream vs. Audit Log // SugarCRM Support URL: [https://support.sugarcrm.com/Knowledge\\_Base/User\\_Interface/Historical\\_Summary\\_vs.\\_Activity\\_Stream\\_vs.\\_Change\\_Log/](https://support.sugarcrm.com/Knowledge_Base/User_Interface/Historical_Summary_vs._Activity_Stream_vs._Change_Log/) (дата обращения: 05.05.2023).
18. Huang Y., Wang J. Services-Oriented CRM System and Enabling Technologies for Insurance Enterprises // IEEE Xplore. - 2009. - URL: <https://doi.org/10.1109/wkdd.2009.60> (дата обращения: 05.05.2023).
19. Hung S. Y., Hung W. H., Tsai C. A., Jiang S. C. Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives // Decision Support Systems. - 2010. - №48. - С. 592-603.
20. InforCRM (SalesLogix) // TAdviser URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:InforCRM\\_\(SalesLogix\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:InforCRM_(SalesLogix)) (дата обращения: 05.05.2023).
21. Insightly.com : сайт. - Insightly CRM. - URL: <https://www.insightly.com/> (дата обращения: 05.05.2023).
22. Karakostas B., Kardaras D., Papathanassiou E. The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation // Information & Management. - 2005. - №42. - С. 853-863.
23. Lun Z., Jinlin L., Yingying W. Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank // IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics. - 2008.
24. Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2011 // Gartner URL: <https://www.gartner.com/en/documents/2029516> (дата обращения: 05.05.2023).

25. Oracle Siebel CRM // TAdviser URL:  
[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Oracle\\_Siebel\\_CRM](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Oracle_Siebel_CRM) (дата обращения: 05.05.2023).
26. Parvatiyar A., Sheth J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline // Journal of Economic & Social Research. - 2001. - №3. - С. 1.
27. Pipedrive.com : сайт. – Pipedrive CRM. - URL: <https://www.pipedrive.com/> (дата обращения: 05.05.2023).
28. Rababah K., Dr. Mohd H., Dr. Ibrahim H. A Unified Definition of CRM Towards the Successful Adoption and Implementation // Academic Research International. - 2011. - №1. - С. 220-228.
29. Ryals L., Knox S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management // European Management Journal. - 2001. - №19. - С. 534.
30. Salesforce // TAdviser URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Salesforce> (дата обращения: 05.05.2023).
31. SAP CRM // TAdviser URL:  
[https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP\\_CRM\\_\(SAP\\_Customer\\_Relationship\\_Management\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:SAP_CRM_(SAP_Customer_Relationship_Management)) (дата обращения: 05.05.2023).
32. The History of CRM From the 1950s to Today // Fit Small Business URL:  
<https://fitsmallbusiness.com/history-of-crm/> (дата обращения: 05.05.2023).
33. Zablah A. R., Bellenger D. N., Johnston W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon // Industrial Marketing Management. - 2004b. - №33. - С. 475-489.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Полный список CRM-систем, использованный для определения подходящего решения для компании «А»

Простой Бизнес	ArchiMed+	Тендерплан
РосБизнесСофт	S2 Управление бизнесом	INTRUM CRM
Brizo	Клиника онлайн	HotelCloud
A2B	Renovatio	ИнитПро
CRM Zадарма	Клиентикс	Daocrm
Мегаплан	Смартомато	Трактирь
Fillin	Бизнес.Ру (Класс365)	Pocket Sport
RetailCRM	АВТОДИЛЕР	amoCRM
DentalPRO lite	Битрикс24	СиМед-Клиника
ПроМастер	Альфа CRM	Контур.Право
Mobifitness	МЭЛТОР	ТопФактор:Управление подбором персонала
AppEvent	WireCRM	Контур.Маркет
Параплан	СмартАгент	ЗаконПартнер
DentalPRO	Splus	BPMSoft
1С:Фитнес клуб	Отмечалка	Клиентская база
M2LAB	1С:Розница 8	ПланФикс
Медлок	Вnovo	ОкоCRM
HubEx FSM	Отеликс	ELMA365 CRM
Мой Класс	1С:CRM	
ZEN.CAR	MEDODS	
АРНИКА	Закупки360	

**Приложение 2. Карта соответствия требованиям**

Система	Цена, Р/мес	ОФТ1	ОФТ2	ОФТ3	ОФТ4	ОФТ5	ОФТ6	ОФТ7	ОФТ8	ОФТ9	ОФТ10	ОФТ11	ОФТ12	ОФТ13	ОФТ14	ОФТ15
Brizo	6 990 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Zadarma	3 400 Р	X	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	X	-	-
Мегаплан	9 790 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Битрикс24	11 190 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1С:CRM	11 850 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
amoCRM	14 990 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Клиентская база	8 990 Р	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X
ПланФикс	4 480 Р	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ELMA365	12 000 Р	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Система	ДФТ1	ДФТ2	ДФТ3	ДФТ4	ДФТ5	ДФТ6	ДФТ7
Brizo	X	X	X	X	X	-	-
Zadarma	-	-	-	X	-	-	-
Мегаплан	X	X	X	X	X	X	X
Битрикс24	X	X	X	X	X	X	X
1С:CRM	X	X	X	X	X	-	X
amoCRM	X	X	X	X	X	X	-
Клиентская база	-	-	X	-	X	X	-
ПланФикс	-	X	X	X	X	X	-
ELMA365	-	X	X	X	X	X	X

Система	ОНТ1	ОНТ2	ОНТ3	ОНТ4	ОНТ5	ОНТ6	ОНТ7	ОНТ8	ОНТ9	ОНТ10	ОНТ11	ОНТ12	ОНТ13	ДНТ1	ДНТ2	ДНТ3	ДНТ4	% соотв
Brizo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	89,74%
Zadarma	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X	43,59%
Мегаплан	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100,00%
Битрикс24	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100,00%
1С:CRM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	94,87%
amoCRM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	94,87%
Клиентская база	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	-	X	-	X	X	X	69,23%
ПланФикс	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	92,31%
ELMA365	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	97,44%

### Приложение 3. Календарный график реализации проекта внедрения CRM-системы в компании «А»

