

Состояние CRM-рынка в России: пять ключевых тенденций

В январе 2005 г. Боб Томпсон, основатель портала CRMGuru.com, опубликовал своё видение (http://crm-guru.custhelp.com/cgi-bin/crm-guru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faaid=1414) пяти тенденций развития CRM-рынка в 2005 году, отметив появление решений для управления производительностью бизнеса (CPM), рост рынка CRM-хостинга и клиентской аналитики. Несколько иначе выглядит ситуация в России, где CRM-фундаменты уже заложены, но сами здания еще не построены. Для удобства сопоставления российский CRM-эксперт Андрей Павлов делится прогнозами о развитии CRM в его стране в той же логике изложения.

(Оригинал статьи на английском языке опубликован на CRMGuru.com: http://crm-guru.custhelp.com/cgi-bin/crm-guru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faaid=1478)

Сегодня Россия вступила в пятый год CRM-развития. По данным Gartner Dataquest, российский рынок CRM, составлявший 5 млн. долл. в 2001 и 11 млн. в 2002, в 2003 году составил уже 35%. В 2004 году он оценивался в 50 млн. долл. (для сравнения: китайский рынок CRM — 37 млн. долл.). Основными являются финансовый и телекоммуникационный сегменты. Их совокупные объемы составляют тысячи рабочих мест, 80% из которых - малые проекты (как правило, на пилотной стадии) в 15-30 рабочих мест, а 20% - крупные проекты в сотни рабочих мест.

При допущении о цене внедрения в 1000-5000 долларов на рабочее место емкость рынка измеряется десятками миллионов долларов. По данным MetaGroup мировой рынок CRM составит 20 миллиардов USD. Понятно, что оценки разных аналитиков могут существенно отличаться, но для важного вывода и этого достаточно: российский рынок составляет менее 0,3% мирового. Принимая во внимание существенную роль России на других рынках, можно заключить, что мизерная доля CRM не может не увеличиться в несколько раз уже в ближайшие год-два. Иными словами, CRM в России будет успешен в среднесрочной перспективе, тем более, что «призрак» вступления в ВТО и рост конкуренции заставляют все большее число организаций задумываться о «переменах на будущее».

На последних конференциях («2-й CRM Форум» и «CRM в России и СНГ 2005») ряд выступавших высказывались о том, что 2005 станет годом успешного развития бизнеса поставщиков и эффективного применения CRM-технологий клиентами. Я же не так оптимистичен – **считаю, что при общем росте числа CRM-проектов «опережающими» темпами будут расти неудачи!**

В России начнет расти уровень разочарования в степени адекватности отраслевых CRM-решений. Я по-прежнему верю, что некоторые отраслевые решения будут приживаться и процветать. Многие вендоры объявили о наличии вертикальных решений, так как в финансах, страховании, фармацевтике и недвижимости без них просто нечего делать. Понятно, что дилеры международных производителей предлагают практически одни и те же решения, и, стремясь создать прецедент продаж в отрасли (сегменте), будут или конкурировать в цене, или даже демпинговать. Это не повысит долю ресурсов проекта, направляемой на работу с персоналом клиента и/или на должную адаптацию решения под специфические требования, а значит, и не будет должным образом соответствовать ожиданиям клиента.

Вот пять основных моментов, характеризующих нынешнее развитие CRM в России:

1. Без конкретной мотивации топ-менеджмента фокус изменений будет размываться

Перед каждым руководителем стоит дилемма одновременного обеспечения операционной экономичности (тактические задачи и рутинная работа) и стратегической нацеленности (построение долгосрочных конкурентных преимуществ). Из книг Нортон и Каплана известно, что 60% организаций не подкрепляют стратегию бюджетом, 70% организаций не связывают мотивацию менеджмента с достижением стратегических целей, а 85% руководителей уделяют обсуждению стратегических изменений не более часа в месяц.

Поскольку эволюционные изменения проводятся «сверху вниз», то для их успеха необходимо связать ключевые показатели стратегических направлений изменений с суммой личного бонуса руководителя «клиентского блока» и, тем самым, перенести ответственность с процесса на результат. Практика показывает, что для эффективного внедрения CRM-стратегии необходимо в российскую бонусную систему на уровне топ-менеджмента ввести «пятое измерение» - «инфобазис». На нынешнем этапе внедрения первых CRM эти метрики освоения программно-аппаратных средств должны получить и соответствующий приоритет («чтобы обеспечить способности, какие технологии мы должны безусловно развить»).

2. Модель ASP не получит широкого распространения в ближайшие год-два.

На сегодняшний день модель ASP практически отсутствует в России. Много сказано о причинах такого положения дел, связанного и с пропускной способностью Интернета, и с ценой траффика и с проблемами «последней мили». Считаю, что эта модель не получит должного признания в среднесрочной перспективе или даже не приживется совсем из-за «особенностей национальной безопасности». Сильные опасения (зачастую, обоснованные) лишиться главного конкурентного преимущества XXI века – информации о клиентской базе и нюансах отношений с ней – являются главным барьером перед ASP. Конечно, соображения цены и гибкости кастомизирования также нельзя исключать из рассмотрения.

«Арендное» решение не так уж и дешево (по сравнению с приобретенным): цена месячного использования одной лицензии может колебаться в пределах \$65-\$100, что составит \$780-\$1,200 в год. Легко видеть, что эта величина практически сопоставима с ценой покупки лицензии, а в условиях достаточно большого выбора не очень дорогих ИТ-специалистов практически нивелирует выгоды аренды.

Специфика отечественных бонусных систем заключается в премировании менеджмента от величины прибыли, то есть практически без учета акционерной части капитала, который был использован для ее создания (понятие экономической добавленной стоимости (EVA) используется лишь небольшим числом «продвинутых» в финансово-учетном смысле организаций). Это означает, что менеджменту гораздо легче доказать необходимость инвестиций в приобретение CRM (тем более в такую «модную» тему), чем пойти на риск снижения прибыли за счет прямого роста операционных расходов. И, наконец, необходимость полноценной интеграции с почтовой и учетной системами также не способствует развитию этой модели.

3. Российским заказчикам придется снизить планку CRM-целей, чтобы больше сфокусироваться на операционном уровне

По данным исследовательской группы AMR Research, из 100 компаний, использующих CRM-решение, только чуть больше трети задействовали модули, разработанные специально для повышения эффективности работы продавцов. Другое исследование свидетельствует, что "тень на репутацию CRM бросают как раз *неудачные* разработки, направленные на организацию деятельности продавцов". Так может быть, чтобы снизить риск неудач CRM-проектов, нам в России надо сосредоточить силы и средства на CRM-системах, разработанных именно для помощи продавцам и улучшения коммерческих и операционных процессов? То есть, понизить уровень требований к маркетинговой аналитике, отложив ее развитие «на потом», когда полноценно-внедренная «операционная CRM» обеспечит полноту и адекватность клиентских данных.

Достаточно часто приходится слышать пожелания от ИТ-служб клиента: чем больше функциональности, тем лучше и «для образца» и «про запас». Это является следствием неопределенности бизнес-постановок и недооценки рисков принуждения клиентских менеджеров работать в непривычной логике. Понятно, что в этом случае руководящим подходом при внедрении становится отрицательная мотивация («кнут»).

Кроме того, избыточный CRM-функционал требует существенных затрат на разъяснение конечным пользователям своей «внутренней» логики и степени адекватности заложенных идей. Сегодня очень высок риск возникновения неоправданных затрат на массу дополнительных возможностей, которые на практике могут серьезно помешать внедрению системы. Более правильным представляется требовать «разумной достаточности» CRM-функционала с «подгонкой по фигуре». В этом случае риск снижается за счет сознательного ограничения функционала и привнесения в систему «своей домашней» логики клиента (и, как следствие, легко опознаваемой им), что позволяет реально строить уникальное бизнес-решение с не копируемым конкурентным преимуществом.

4. Единственным международным “отдельно стоящим от ERP” CRM-продуктом, пустившим глубокие корни в России, является SalesLogix от компании Sage

Общее число установленных лицензий SalesLogix в более чем 60 проектах уже перевалило за 3000. Особенный успех достигнут в финансовой сфере, представленной клиентами, которые входят в элиту российского бизнеса (TOP-50): АЛЬФА-БАНК, АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ, ВНЕШТОРГБАНК, Банк «ТРАСТ», НОМОС-БАНК, БИН-БАНК, банк «СЕВЕРНАЯ КАЗНА» и др.

В 2004 г. все напряженно ожидали появления на российском рынке Microsoft CRM и первых заказов. Однако ожидания оказались обмануты: Microsoft объявил о задержке выхода 2-й версии до четвертого квартала 2005 г. Кроме того, российские партнеры Microsoft еще не

успели наработать отраслевые решения (уже имеющиеся у партнеров SalesLogix), что существенно ограничивает и круг потребителей, и эффект от внедрения.

Рассмотрим Siebel, этот Роллс-Ройс в мире CRM. Как правило, на Западе уже поработало 2-3 поколения CRM (и людей, и систем), поэтому там переход на самое крутое решение (по цене и по объему автоматизируемых функций) не приводил к серьезному риску. При всей сложности его внедрения, бизнес был подстрахован и сложившимися регламентами работы, и предшествующими CRM-системами. В России же ситуация иная. У нас не было ни CRM, ни поколений обученных продавцов. Мы покупаем «первый автомобиль в семью» (нам нужен Nissan X-Trail для поездок и на работу, и на природу). Именно поэтому в пилотных проектах сегодня приоритет получают задачи совершенствования операционного взаимодействия подразделений и вопросы контроля. Учитывая предыдущую историю и Microsoft, и Sage по агрессивной поддержке своих продуктов, можно считать, что в 2005 году и MS CRM, и SalesLogix окажут мощное противодействие попыткам проникновения Siebel на российский рынок.

В 2006 году уровень противостояния будет определяться и достаточностью человеческих ресурсов CRM-практик, и готовностью самих партнеров Siebel к кропотливой и ответственной работе по «подгонке» решений к каждому конкретному клиенту. Успех продвижения будет серьезно ограничен степенью осознания клиентами общей стоимости владения, то есть риском услышать: «это есть, но в полном решении Siebel: покупайте и переходите на него».

5. Гиганты CRM бизнеса не могут рассчитывать на весь российский рынок

Сейчас Siebel в России начал продвигать решение Professional (что по сути эквивалентно «специально упрощенному»), где часто используемые функции не собраны в одном-трех модулях (как, например, у SalesLogix или MS CRM), а «вынесены» в многочисленные субмодули полнофункционального решения Enterprise (которое стоит совсем иных денег). К заявлениям Siebel и SAP о сотнях «встроенных» бизнес-практик нужно подходить трезво, поскольку готовых «рецептов счастья» в бизнесе нет. В противном случае, все пользователи CRM были бы «на одно лицо», а конкурентные преимущества - размыты.

Давно замечено, что интерес международных корпораций к российскому рынку обостряется в периоды неудач на их основных рынках. Судите сами. По данным фирмы IDC, в 2003 г. Siebel потеряла более 27% своей доли рынка CRM, которая снизилась до 11,9%, дав самый низкий с 1995 г. доход от продажи лицензий. Во II квартале 2004 г. компания Siebel заключила по миру всего 15 сделок стоимостью свыше 1 млн. долл., что в два раза меньше предыдущего периода. И вот уже осенью 2004 г. мы наблюдаем открытие российского представительства и более чем агрессивное заявление о планах захвата почти двух третей российского CRM-рынка. Видимо, на международном корпоративном уровне произошло насыщение рынка, а компаниям среднего уровня неинтересно платить столь большие деньги. (При этом необходимо помнить, что средними в западной аналитике считаются компании с годовым оборотом до полумиллиарда долларов, у нас же они относятся к категории крупных). Число же российских организаций с типовой для мирового «крупного уровня» потребностью в тысячи CRM-мест вообще можно посчитать на пальцах. Интересно, что за тот же период доля SAP возросла до 6,9%, а вот число российских проектов SAP CRM никак нельзя отнести к разряду лидера (в полном соответствии с ранее сделанной гипотезой).

Страшно представить предстоящую борьбу таких нарождающихся монстров, как «OracleSoft» и, возможно, «SieBM» (Siebel-IBM), хотя возникновение «дуополии» редко приводит к снижению цен, тем более, для России. В случае же образования «MS Siebel» (о продаже Siebel ходит все больше слухов) вендорам для рынка крупных и средних компаний можно будет еще долго не беспокоиться – пока еще не удовлетворено любопытство, как именно Microsoft справится с «разведением» CRM-модуля Navision и MS CRM, не говоря уже о новых приобретениях.

Можно предположить, что масштаб конкуренции заставит новоявленных многочисленных CRM-партнеров Microsoft эксплуатировать старое заблуждение, что «клиенту достаточно установить систему (а не полноценное бизнес-решение!) и проблемы будут решены». И хотя все российские эксперты стараются разъяснить рынку, что технология составляет лишь небольшую толику процесса успешного внедрения CRM, укрупненные производители в погоне за ростом доли российского рынка могут начать стимулировать повторение уже пройденных на Западе ошибок. Пропаганда «большей функциональности как главного фактора успеха», как правило, приводит к игнорированию реальных бизнес-потребностей наших клиентов и проталкиванию CRM в те организации, которые еще не сделали «домашнее задание» и совсем не готовы к применению мощных стратегических CRM-возможностей.

Поживем – увидим, случится ли такое «отравление» нашего рынка!



Андрей Павлов, российский CRM-гуру и Управляющий партнер «ФБ Консалт» (дипломированной российской организации, специализирующейся на крупных вертикальных внедрениях CRM-решений в банках, страховых компаниях, промышленных и сервисных организациях), к.т.н., MBA, член международной CRM Guild, член международной Ассоциации консультантов по процессам продаж (IASPC), координатор экспертного совета CRMONLINE.RU А. Павлов обладает более, чем 20-летним практическим опытом работы с бизнес- и информационными технологиями (включая область построения продаж) на руководящих постах в компаниях Siemens, Comstar, «Формула безопасности». Дополнительные материалы: <http://www.fbconsult.ru>.

Чтобы лучше узнать «Формулу CRM-Бизнеса», пишите А. Павлову на адрес: info@fbconsult.ru.