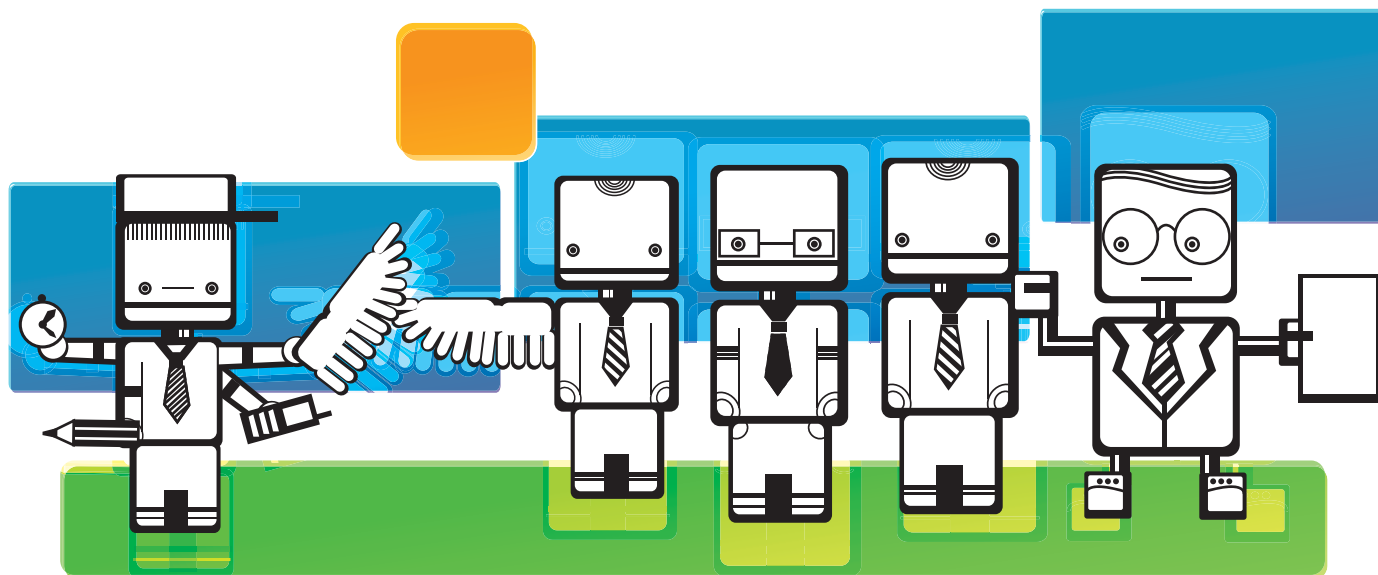


## Алексей Ходырев Высокие отношения

Сохранить в кризис самое ценное — клиентов — помогает такой ИТ-инструмент, как CRM-система.

За счет чего этот продукт стал особенно востребован в условиях экономической нестабильности, расскажет очередная публикация совместного проекта журнала «Эксперт» и корпорации Microsoft «Тюнинг управления»



АЛЕКСАНДР КОЗЛОВ

«В отношениях с клиентами за последние десятилетия по большому счету мало что изменилось. Как и в футболе. Но налицо одно: везде резко возросли скорости, — поделился размышлениями один высокопоставленный сотрудник крупного банка, вложившего в ИТ-систему для управления взаимоотношениями с клиентами не один миллион долларов. — У большинства банков набор услуг примерно одинаков, так что конкурентоспособность теперь определяется скоростью реагирования на запросы клиентов». С началом экономического спада различные сферы из рынков продавца превратились в рынки покупателя. Многие организации перестали, как в тучные годы, свысока смотреть на своих клиентов — и ринулись наводить порядок в процессах взаимоотношений с ними. Продажи используемого при этом ИТ-инструмента — систем Customer Relationship Management (CRM) — в 2009 году взяли очередную высокую планку. Выручка Salesforce.com, одного из мировых лидеров рынка CRM-систем, в прошлом году увеличилась на 44%. Рост продаж CRM-систем Microsoft на протяжении мирового экономического кризиса уверенно выражается двузначными цифрами, рассказал **Брэд Уилсон**, главный менеджер направления Microsoft

Dynamics CRM. «Спрос на CRM повысился, кризис послужил тут хорошим драйвером, — отметил старший архитектор бизнес-решений SAP **Антон Ноздрин**. — Однако в денежном выражении спрос вырос незначительно — проекты стали меньше, дешевле и более точечными».

Объяснить причину столь пристального внимания к CRM-системам не сложно. Антикризисный арсенал руководителя компании, по сути, сводится к двум вещам: «резать косты» (зарабатывать на снижении издержек) или же «наращивать мускулы» (зарабатывать за счет большего количества сделок и новых продуктов, повышения лояльности существующих клиентов и привлечения новых). Путем оптимизации сферы взаимоотношений с клиентами можно добиться сразу обеих целей.

Объяснению того, за счет чего это достигается, посвящена данная публикация. В статье будет рассказано, что подвластно CRM-системам и что нет, какие виды CRM-систем представлены на рынке, какие практические результаты принесли конкретные CRM-проекты.

### Что такое CRM

CRM — это управление взаимоотношениями с клиентами. Чтобы эффективно управлять процессами этих взаимоотношений в условиях конкуренции, со-

временным компаниям не обойтись без надежного ИТ-инструментария. Доказано, что, автоматизировав ряд функций в этой области, компания довольно скоро почувствует положительный эффект — она сократит издержки и получит больше средств от своих клиентов.

Впрочем, не стоит думать, что система решит все вопросы, так или иначе затрагивающие отношения вашей компании с клиентами (а понятие «управление взаимоотношениями с клиентами» способно ввести в заблуждение и стать основанием для такого вывода). С помощью CRM-системы можно, скажем, выставить клиенту счет, но уже дальнейшие действия (соотнесение аванса и отгрузок, разнесение платежей по счетам и др.) обычно проходят за ее рамками. CRM-система не приспособлена и не предназначена для финансовых операций (транзакций), расчета себестоимости услуг, управления логистикой, бухгалтерского и налогового учета. Для автоматизации перечисленных функций может использоваться система другого класса — ERP (CRM может быть как отдельной системой, так и частью — модулем — ERP-системы). А, скажем, для подготовки бюджетов подразделений, прогнозирования изменения предпочтений клиентов и поиска закономерностей между факторами используются средства бизнес-анализа (BI).

CRM-система обычно отвечает за фронт-офисные функции, то есть находится на передовой в структуре бизнес-процесса: именно в этой системе впервые появляется информация о клиенте, пусть даже потенциальном. Если, скажем, речь идет об автосалоне, то распространена такая схема работы: после звонка или визита потенциального клиента его персональные данные фиксируются в CRM-системе. Когда покупатель наконец отваживается на приобретение автомобиля, процесс переносится в бэк-офисные системы — финансовые операции проходят уже за рамками CRM. После того как потенциальный клиент стал полноценным покупателем, его вновь «ведут» в CRM-системе: обращения в колл-центр, оценка клиентом работы станций обслуживания, отзывы о работе страховщиков, информация обо всех дальнейших отношениях автовладельца с салоном — все это аккумулируется в единой системе CRM, благодаря чему те же операторы колл-центра могут видеть наглядную картину истории взаимоотношений с клиентом и быстрее отвечать на его запросы.

Важный принцип CRM — использование единой базы знаний о взаимодействии с клиентами. Все сотрудники компании, работающие с клиентом, видят в окне программы одни и те же данные. Информация хранится в строго упорядоченном виде и, самое главное, позволяет учесть взаимосвязи между разными участниками процесса продаж. Последнее особенно важно, когда организация использует сложные схемы продаж. К примеру, группа компаний «Транзас», разрабатывающая высокотехнологичное ПО и электронику, далеко не всегда работает с клиентами напрямую. Зачастую в сделки ГК «Транзас» вовлечено большое количество партнеров компании, и используемая CRM-система на базе Microsoft Dynamics CRM позволяет учитывать и клиентов, и партнеров. «Поле relationship в CRM-системе позволяет учесть любые связи, в том числе неочевидные, — поясняет **Андрей Ситков**, директор по поддержке продаж «Транзас». — Так, при сложной схеме взаимодействия плательщиком может быть одна компания, а пользователем наших продуктов — другая. Например, компания заказывает систему навигации для другого юридического лица, судном которого она управляет. Контракты на поставку может заключать прайм-контрактор — генподрядчик, для которого «Транзас» выступает субподрядчиком, то есть в этом случае мы де-юре не работаем напрямую с клиентом. В цепочке отношений с клиентами могут быть и другие посредники, влиятельные лица. В принципе можно отразить все эти связи в документе. Но другое дело, когда на момент формирования сделки искомая информация доступ-

на всем заинтересованным участникам процесса в нашей компании. Особенно очевидна польза, когда сделку ведет сотрудник разных подразделений, порой находящиеся на разных континентах».

Три распространенные зоны ответственности CRM-системы — процесс управления *продажами*, управления *маркетингом* и *обслуживанием* клиентов (сервисом). В случае с продажами типовые задачи для автоматизации посредством CRM-системы — ведение клиентской базы, истории и плана работы с клиентами, управление воронкой продаж (о ней чуть ниже). CRM для маркетинга позволяет управлять маркетинговыми кампаниями, проводить сегментацию клиентов, анализировать маркетинговые активности. Наконец, CRM-системы, отвечающие за обслуживание, часто внедряются в сервисных подразделениях компаний или колл-центрах. Они используют единую базу знаний, которая помогает реагировать на обращения клиентов, и в ходе работы с клиентом вносят в эту же самую базу новые данные о клиенте.

Несмотря на то что ИТ-решения для управления взаимоотношениями с клиентами далеко не новинка и производители CRM-систем предлагают все новые и новые возможности, есть немало компаний, застрявших на наименее зрелой стадии развития CRM-проекта. В примитивном варианте использования CRM-система выполняет роль «менеджера контактов» — в ней хранится список контактов и регистрируются факты взаимодействия продавца/оператора колл-центра с клиентом по телефону или электронной почте. Руководитель подразделения может назначать ответственных за взаимодействие с различными группами клиентов и контролировать «сейлов» — сколько звонков сделал сотрудник, сколько новых клиентов привел.

Одна из самых популярных возможностей CRM-системы — управление воронкой продаж. При использовании метода воронки процесс продажи делится на несколько стадий — от появления потенциального клиента до собственно продажи. На каждой из контрольных стадий клиент все больше и больше созревает для сделки, но общее количество «созревающих» на каждом этапе естественным образом сокращается. Условно говоря, при базе из 100 клиентов 80 человек интересуются предлагаемым товаром в принципе, 70 запрашивают подробные технические данные изделия, 50 заявляют, что готовы приобрести продукцию и заводят разговор о скидках, и в итоге 25 становятся покупателями. Продавцы прекрасно знают: хотя с каждым шагом число «окучиваемых» клиентов сокращается, зато растет вероятность того, что оставшиеся потен-

циальные клиенты принесут-таки деньги компании. Эту закономерность, помнится, вывел еще Остап Бендер: с каждым новым распоротым стулом шансы найти драгоценности повышаются.

Оценив вероятность сделки для групп клиентов разной степени готовности к сделке, указав суммы и ожидаемые даты закрытия сделок, можно спрогнозировать, какие денежные поступления ждут компанию при нынешнем состоянии дел. «Если в воронке продаж много сделок с высокой вероятностью и мало — с низкой вероятностью, то менеджменту очевидно: текущий квартал компания успешно закроет, а вот в следующем перспективы не радужные. Это сигнал к тому, что сейчас нужно активизировать маркетологов, которым предстоит подтянуть потенциальных клиентов, — говорит **Юрий Колеров**, менеджер по развитию Microsoft Dynamics CRM. — В обратной ситуации — при большом перевесе клиентов, находящихся только в самом начале воронки и не спешащих заключать сделки, — от компании требуются действия, позволяющие перевести клиентов из категории «холодных» в разряд «горячих»: можно снизить цены, оказать дополнительные знаки внимания, всячески стараться подтолкнуть потенциального покупателя к заключению сделки».

## Что есть на рынке

С началом экономической нестабильности число предложений от производителей стало увеличиваться прямо-таки галопирующими темпами. Если пару лет назад считалась нормальной ситуация, при которой заказчик рассматривал не более пяти-шести систем, то нынешний рост активности продавцов не может не впечатлять. К примеру, ипотечный банк DeltaCredit, проводивший тендер в поисках решения для автоматизации фронт-офиса ипотечного бизнеса в декабре 2008 года, столкнулся с ажиотажным предложением: в тендере приняли участие 24 компании, и четыре из них предложили решения класса CRM.

Как выбрать CRM-систему? Два решающих фактора — возможности системы и ее цена. Если взять за ориентир стоимость лицензий, то в выигрышной позиции будут находиться отечественные ИТ-системы (как самодиспные, так и производимые в промышленных масштабах), а также системы некоторых некрупных международных участников рынка. Если же смотреть на возможности системы, то здесь преимущество у лидеров рынка, мощных западных игроков — Oracle, Sales Force, SAP, Microsoft. Так называемые базовые функции весьма схожи у всех игроков рынка, вне зависимости от ценового сегмента и страновой принадлежности. «CRM-системы обычно по умолчанию позволяют

управлять контактами, отслеживать историю взаимодействия с клиентами, — говорит **Валерий Горбунов**, руководитель проектов из компании GMCS. — А дальше начинаются различия в удобстве, масштабируемости, интерфейсе и пакете получаемой отчетности». Иными словами, важно не только то, что CRM-система рассматриваемого производителя позволяет решить задачу, стоящую перед вашим бизнесом, но и то, каким образом эта цель может быть достигнута, удобен ли процесс пользователям и ИТ-специалистам и достаточно ли аналитических данных для руководства подразделения или топ-менеджера компании.

При беглом сравнении прайс-листов на лицензии CRM-систем отечественных и западных производителей налицо следующий факт: ИТ-системы именитых мировых вендоров в разы, а иногда в десятки раз дороже. Однако, как показывает практика, погоня за дешевизной может обернуться значительными расходами на подстройку системы под нужды бизнеса (то есть на кастомизацию, или, как говорят специалисты, «дописывание дополнительного функционала»), на интеграцию с другими системами и программами, используемыми компаниями, на поддержку — сохранение «боеготовности» CRM-системы на протяжении срока эксплуатации. У топовых производителей при выпуске новой версии CRM клиент, как правило, может бесплатно перейти на новую систему — у игроков поменьше это далеко не всегда так. Важный плюс некоторых международных систем — большие возможности для бизнес-аналитики, совместимость с BI-средствами. Кроме того, средства BI могут достаться клиенту бесплатно. Скажем, клиент, приобретающий лицензию операционной CRM компании SAP, получает в

подарок промышленное хранилище данных SAP BW и аналитическую подсистему, в том числе с функциями интеллектуального анализа данных (Data Mining).

Поскольку на Западе CRM-системы эксплуатируются и совершенствуются уже давно, международные поставщики успели накопить большой опыт и понимают, что именно может быть востребовано заказчиком. Поэтому в системах ведущих мировых производителей изначально заложен богатый набор функций, и они позволяют проводить автоматизацию ключевых бизнес-процессов взаимоотношений с клиентами по разным сценариям. Конкурентные преимущества здесь кроются в деталях. Скажем, выбранная компанией «М.видео» CRM-система Oracle Siebel Loyalty Management позволяет применять различные сценарии начисления бонусов клиентам при покупках. Важно и то, что, помимо бонусов, в ИТ-системе отражаются также бонусные рубли (накопив 30 тыс. бонусов, клиент получает 1 тыс. бонусных рублей, а это, в свою очередь, означает скидку в 1 тыс. рублей при дальнейших покупках). «В базовой разработке систем отечественных производителей могла отсутствовать категория “бонусные рубли”, — рассказывает **Алексей Чураков**, руководитель департамента развития программ лояльности “М.видео”. — Правда, некоторые производители предлагали нам внести изменения в работу своих систем, восполнить недостающее звено по нашим требованиям. По сути это означало необходимость создавать функциональный блок заново. А в решении Oracle, на котором мы остановились, подобные вещи присутствовали изначально».

Согласно оценкам исследовательской компании Gartner, лидерами в сегменте «CRM-системы: контакт-центры для об-

служивания клиентов» являются решения Microsoft Dynamics CRM, Oracle Siebel и Salesforce.com. В сегменте «CRM для управления продажами» в лидерах системы Oracle и Sales Force, в близкой к лидерам категории «претенденты» — системы Microsoft, SAP и Sage.

Несмотря на заметное сближение зарубежных производителей и общие для отрасли тренды, различия между CRM-системами остаются. Так, если Oracle и SAP делают упор на обилие предустановленных возможностей и широкую линейку CRM-систем, заточенных под конкретные отрасли (продажа ТНП, банки) или конкретные задачи (управление лояльностью), то Microsoft активно декларирует высокую степень адаптивности своих CRM-систем: внести изменения в работу CRM этого поставщика сравнительно несложно. По этим критериям CRM-системы Microsoft могут быть отнесены к гибким, в то время как системы SAP и Oracle — к жестким, доработать или изменить которые не так просто (подробнее о жестких и гибких системах см. «Ориентирование на местность», «Эксперт» № 19 за 2009 год). «Для кастомизации Oracle Siebel, как правило, требуются высокопрофессиональные специалисты, тогда как CRM-система Microsoft Dynamics легко адаптируема, вплоть до того, что пользователь может разработать для себя определенный функционал или, например, не прибегая к услугам программистов, добавить новое поле в таблице, — рассказывает Валерий Горбунов. — В то же время системы Oracle характеризуются обкатанным на множестве проектов широким функционалом, мощным пакетом отчетности и большим количеством отраслевых решений». Тему продолжает **Антон Заяц**, ведущий консультант по CRM департамента предпро-

#### Сравнительная стоимость CRM-систем\*

Производитель	Название продукта	Тип	Вид лицензирования	Стоимость лицензии в пересчете на одного пользователя (долл.)	Стоимость поддержки вендором (% от стоимости лицензии)
Microsoft	Microsoft Dynamics CRM	Традиционная CRM-система; решение SaaS	1. По количеству серверов + по числу именных пользователей. 2. Хостинг. Возможны рассрочки платежей и аренда (подписка)	400–1200	20, льготный период два года: стоимость поддержки включена в цену лицензии
Oracle	Oracle Siebel CRM	Отраслевые и горизонтальные решения	По числу именных пользователей. Для некоторых модулей применяются иные (по числу записей, серверов, др.). Возможно лицензирование на неограниченное число пользователей	от 1150	22
SAP	SAP CRM 7	Коробочное решение; 23 готовых отраслевых решения; решение SaaS	По числу именных пользователей + отраслевые бизнес-метрики (например, количество заказов в год)	н. д.	от 18, льготный период отсутствует

\*При 100 пользователях системы.

Источники: данные компаний, «Эксперт РА»

Эффективность CRM в цифрах\*

Клиент	Название внедренной системы	Когда внедрена	Преимущество использования CRM-системы	Величина улучшения
BigFish	Microsoft Dynamics CRM	Ноябрь 2009 г.	Сокращение затрат на внешние услуги контакт-центра	50%
			Увеличение скорости обработки информации и предоставления аналитики клиенту	45%
Microsoft Corp.	Microsoft Dynamics CRM	Декабрь 2009 г.	Экономия времени персонала	3 часа в неделю на человека
			Снижение TCO (совокупной стоимости владения CRM-системой)	128 млн долл. в год
Национальные кабельные сети	CRM для полного цикла обслуживания абонентов на базе SAP	Сентябрь 2008 г.	Рост показателя превращения потенциальных клиентов в клиентов	12%
			Рост уровня удовлетворенности клиентов	27%
			Снижение текучести клиентов	11%
«Техносила»	SAP CRM Loyalty Management для управления программами лояльности по бонусным и подарочным картам	Декабрь 2009 г.	Уменьшение количества ошибок при начислении/списании	30%

\*В таблице перечислены только те улучшения, которые были измерены в цифрах.  
Источник: данные вендоров

ектного консалтинга Oracle СНГ: «Понятие CRM для банка в целом зачастую слишком широко, большей популярностью на рынке пользуются более фокусные предложения. Востребованными являются, например, CRM для розничного или CRM для инвестиционного банка, где уже будут готовые процессы открытия счета, формирования инвестиционного портфеля, рассмотрение заявки на кредит и так далее».

Что важнее — гибкость, возможность поддержания большого количества нестандартных процессов и внесения изменений в ходе эксплуатации или строгое следование стандартному бизнес-процессу, повторяющему лучшие мировые подходы, — каждый решает сам. «На Западе, как правило, бизнес-процессы стандартизованы и одинаковы на большинстве предприятий в отрасли, у нас на постсоветском пространстве весьма силен миф, что каждое предприятие уникально и каждый проект требует сильной мо-

дификации стандартного функционала CRM-систем, — говорит Антон Ноздрин из SAP. — Это кардинально увеличивает риски при внедрении».

Основания для переписывания алгоритмов CRM-системы должны быть вескими. Пример серьезных изменений, осуществленных в ходе проекта в ГК «Транзас», — организация хранения информации о коммерческих предложениях вне CRM-системы — в интранет-системе на базе Microsoft Sharepoint Server. «Если деловое предложение в торговле может занимать лишь пару страниц, то в случае с продукцией “Транзас” описание порой достигает нескольких томов и весит больше 100 мегабайт. Для хранения столь больших объемов информации по каждой сделке CRM-система не приспособлена, поэтому мы используем Sharepoint, — рассказывает Андрей Ситков. — У нас обеспечена связь между системами: нажав на кнопку при работе в CRM-системе, можно получить

доступ к информации о структуре коммерческого предложения. Или получить данные, скажем, о текущей конфигурации навигационных систем, используемых нашими клиентами. Сервисный инженер при визите к клиенту может при необходимости быстро переустановить программное обеспечение, так как ему оперативно доступны данные о лицензионном ключе».

Известнейший мировой CRM-бренд Sales Force на российском рынке представлен куда более скромно, нежели CRM-системы Microsoft, Oracle и SAP, отмечает Валерий Горбунов. Salesforce.com широко известен продажами CRM-систем по принципу «софт как сервис» (Software as a Service, SaaS), при котором для работы программного обеспечения используется hardware-инфраструктура сторонней компании, а не собственные серверы компании-заказчика. SaaS-подход по сути означает аренду мощностей, необходимых для работы программ. Несмотря

Стоимость консультанта-дня специалиста по внедрению/обслуживанию системы (долл.)	Срок, в течение которого возможен бесплатный переход на новую версию системы	Топ-10 CRM-клиентов в России по количеству пользователей	Ключевые «бонусы» вендора, предоставляемые клиентам при покупке лицензий
400–600	Во время действия поддержки	«АБАК-Пресс», «Альфа Капитал», «Афиша», «ЛУКОЙЛ-Информ», КБ «Возрождение», Новая телефонная компания, «Синтерра», Пробизнесбанк, «ТБ-Информ» (ТНК-ВР), DeltaCredit (по алфавиту)	Преднастроенные OLAP-кубы, готовые методологии управления продажами, офлайн, интеграция с Outlook и др. продуктами Microsoft
300–2000 в зависимости от квалификации и роли в проекте	Во время действия поддержки	«М.видео», «Мегафон», МТС, ОТП Банк, «Ренессанс Страхование», Россельхозбанк, СОГАЗ Сбербанк, «Уралсиб», Юникредитбанк (по алфавиту)	20 отраслей, лучшие практики, открытые стандарты, соответствие ФЗ 152, масштабируемость, визуальные настройки, CRM on Demand
н. д.	Во время действия поддержки	Solvay Pharma, EFES, Xerox Russia, «НКС Инвест», КЗ «Ростсельмаш», УБРиР, «Белгородэнерго», МРСК Центра, SAP СНГ, «Техносила»	Фронт- и бэк-офис от SAP, бесплатное аналитическое ПО, отраслевые шаблоны, «коробочное» решение, возможность SaaS-модели



на непрекращающиеся обсуждения преимуществ такой модели, аренда делового ПО, хранящего информацию о клиентах, в России широко не распространена. Большинство компаний, установивших систему, предпочитают действовать по правилу «все свое ношу с собой», то есть не давать лишних возможностей для утечек ценной информации. Брэд Уилсон из Microsoft отмечает, что для успешных продаж CRM по схеме «софт как сервис» важно, чтобы отношения бизнеса и власти основывались на принципах доверия. «В Латинской Америке многие обеспокоены тем, что при размещении ценной информации на “облаке” органы власти могут запросто посмотреть все эти данные. У местных правительств есть такая возможность. Как показывает пример Венесуэлы, граждане не могут быть уверены в соблюдении прав собственности, в обеспечении защищенности с помощью закона. В других странах, в экономиках которых соблюдаются принципы доверия — в Великобритании, Северо-Западной Европе, США, Австралии, Канаде, — рост популярности SaaS очень заметный тренд».

**CRM-система обычно отвечает за фронт-офисные функции, то есть находится на передовой в структуре бизнес-процесса: именно в этой системе впервые появляется информация о клиенте, пусть даже потенциальном**

### Практика внедрения CRM

CRM-система может использоваться для решения разных задач. Это служит основанием для разделения CRM-систем на *операционные, коллаборационные и аналитические*. Чтобы отнести систему к последним двум категориям, как правило, требуется больше времени с момента начала внедрения, чем для создания CRM операционного уровня. Проще говоря, до коллаборационного и аналитического уровней CRM-система должна достичь в ходе постепенных улучшений автоматизации сферы взаимоотношений с клиентами.

Операционная CRM-система помогает оптимизировать работу отдела продаж, маркетинга или колл-центра. В частности, создав единую базу, можно избежать дублирования и разночтений информации, относящейся к одному и тому же клиенту. Благодаря операционной CRM можно сохранять наработки sales-менеджера,

который решит покинуть компанию, а также видеть историю взаимодействия с клиентами.

Коллаборационная CRM-система — более продвинутый вариант использования. Так обычно называют CRM-системы, которые существуют не сами по себе, независимо от других бизнес-приложений и программ, а тесно интегрированы с другими ИТ-решениями, например, с системой документооборота, финансовой системой, интернет-технологиями, обеспечивающими обратную связь с клиентами (для опросов, отслеживания клиентами состояния заказа и др.). «CRM-система не должна существовать отдельно от других систем, — говорит Юрий Колеров. — В CRM не ведется учет транзакций, но при этом компаниям нужна информация о продажах тому или иному клиенту. К примеру, сотрудник заносит данные о взаимодействии с клиентом, заинтересованным в покупке микроавтобуса, и в определенный момент фиксирует, что клиенту выставлен счет на покупку одного автомобиля. Что может случиться в дальнейшем? Клиент решает закупить еще 10 таких машин. И не факт,

что информация об этом попадет в CRM-систему. Но совершенно точно эта информация попадет в финансовую систему: пройдет соответствующая транзакция. Важно, чтобы эта операция отразилась и в CRM-системе. Если этого не сделать, то при анализе продаж CRM-система покажет один проданный автомобиль, тогда как на самом деле их было продано 11».

В морском международном подразделении группы компаний «Транзаса» CRM-система используется на этапах «продажи» и «сервисное обслуживание». Между этими этапами в ходе процесса взаимодействия с клиентом осуществляются работы по производству, поставкам и внедрению продукции «Транзаса». Эти процессы автоматизированы с помощью других систем, в частности, ERP-системы Microsoft Dynamics NAV. Благодаря интеграции CRM-системы с ERP код проекта, генерируемый сразу после начала работы с потенциальным клиентом, автоматиче-

ски передается в другие системы для учета всех затрат по сделке.

CRM-системы разных категорий можно образно сравнить с автомобильными навигаторами. Водители, использующие GPS-навигатор с простой начинкой, знают, в каком направлении нужно ехать, чтобы приблизиться к точке назначения (по духу задач это соответствует операционной CRM: понятно, в каком состоянии переговоры с клиентом и что нужно предпринять сейчас). Однако простейшие навигаторы не учитывают пробки на маршрутах, так как эти устройства не интегрированы с мобильными сервисами, отслеживающими интенсивность движения на дорогах. А значит, при движении по большому городу в час пик предложенный навигатором маршрут почти наверняка не совпадет с самым быстрым путем. Если же навигационное оборудование интегрировать с устройством связи, транслирующим информацию о пробках, польза для водителя будет несоизмеримо выше, чем от использования обычного GPS-приемника. Тогда в режиме, близком к онлайн, навигатор будет подсказывать правильное направление движения и в случае возникновения заторов на дорогах предлагать пути объезда (по интерактивному характеру и интеграции такой вариант использования вызывает аналогично с коллаборационной CRM-системой). Впрочем, и у такого устройства есть недостаток в сравнении с человеческим разумом: навигатор не может прогнозировать, что, скажем, через 10 минут, когда закончится рабочий день, предложенная для движения трасса будет забита машинами. При этом многие жители Подмосквы, работающие в столице, на собственном опыте знают, позже какого времени вечером лучше не выезжать домой, чтобы не попасть в пробку. И если добавить навигатору интеллекта — научить устройство обрабатывать статистическую информацию о загруженности дорог в зависимости от маршрута, дня недели и времени — и заставить устройство при расчете оптимального маршрута учитывать эти знания, тогда используемый гаджет по праву можно назвать разумным аналитическим устройством. Такой «думающий» навигатор будет находиться на вершине эволюции по сравнению с другими электронными собратьями; точно так же аналитическая CRM-система — верх стремления многих клиенториентированных компаний.

«Аналитика — величайшая вещь, которая есть в CRM, — говорит Брэд Уилсон. — С использованием BI-возможностей — OLAP-анализа, запросов к базе данных, интеллектуального анализа данных, прогнозного моделирования, сегментации клиентов — перед компаниями открываются широчайшие возможности. Сейчас все стараются узнать о клиенте три

вещи: кто вы демографически (возраст, семейный статус, наличие детей, место жительства), какие суммы связывают вас с нашей компанией, и третья вещь, если вы пришли к нам с веб-сайта, — чем вы интересовались в интернете, на какие ссылки нажимали. Зная о том, сколько вам лет, каков ваш семейный статус, уровень доходов, какие операции вы совершали в последние 90 дней, мы можем предсказать, какими будут ваши последующие шаги. И спрогнозировать, какая услуга может быть самой актуальной для вас в настоящий момент, что именно должен предложить вам банк. Конечно, прогноз не может быть на 100 процентов верным, но это реально помогает. Это гораздо более эффективно и прибыльно для банков, чем предлагать каждому клиенту одну и ту же услугу, как это часто делалось в недавнем прошлом».

сегментации Сбербанка — это компании с выручкой от 2,5 млрд. рублей). «Поскольку мы плотно работаем с холдингами, чьи предприятия территориально разбросаны по разным регионам России, создание единой базы данных по клиентам даст возможность быстро идентифицировать клиента и позволит Сбербанку сделать существенный скачок в понимании клиента и его потребностей. Мы считаем, что только за счет внедрения CRM рост продаж должен составить 10 процентов — на эту цифру мы ориентируемся, — говорит **Андрей Соколов**, начальник отдела организации клиентской работы департамента по работе с крупнейшими клиентами Сбербанка России. — Обеспечить единый взгляд на клиента многофилиального банка может только мощная CRM-система. У многих клиентов производство расположено в регионах, а головной офис — в столице. CRM-

CRM. По состоянию на февраль 2010 года в CRM-системе Сбербанка работают более 4 тыс. пользователей.

Компания «М.видео», автоматизировавшая с помощью CRM-системы программу лояльности «М.видео-БОНУС», потратила на внедрение около полугода. В 2009 году практически каждая вторая покупка в гипермаркетах электроники «М.видео» совершалась с использованием бонусной карты. Обладатели карт в среднем посещают магазины «М.видео» в два раза чаще, чем покупатели, не принимающие участия в этой программе лояльности.

У банка DeltaCredit на внедрение фронт-офисной системы «ЦМД софт: ипотечное кредитование на базе Microsoft Dynamics CRM» ушло около полугода — система была запущена в третьем квартале 2009 года, а в четвертом квартале автоматизация охватила все регионы присутствия банка. По словам **Михаила Северова**, менеджера проектов банка DeltaCredit, используемое CRM-решение предназначено для приема, рассмотрения и одобрения заявок на выдачу ипотечных кредитов. На сегодняшний день CRM-система интегрирована с важнейшими ИТ-системами и программами, которые так или иначе задействованы в процессе выдачи ипотечных кредитов. Это банковская система, где ведутся счета клиентов банка DeltaCredit, рассчитываются страховые платежи, отслеживаются просрочки по уже выданным ипотечным кредитам. CRM также интегрирована с системой хранения документов и почтовой программой Microsoft Outlook. Благодаря интеграции с электронной почтой вся переписка менеджера с клиентом автоматически сохраняется в CRM. Кроме того, открыв страничку почты, сотрудник может перейти по ссылке в кредитное дело заемщика, увидеть, какие документы уже собраны и что еще только предстоит сделать. Важный результат внедрения CRM-системы в банке DeltaCredit — увеличение производительности труда сотрудников, проявляющееся в росте скорости обработки заявок. При росте числа заявок на выдачу кредитов более чем вдвое численность сотрудников банка, отвечающих за работу с клиентами, рассмотрение заявок и выдачу кредитов, не увеличилась.

Опрошенные «Экспертом» компании планируют продолжать совершенствование CRM-систем. И тезисом, что хороший CRM-проект никогда не заканчивается, по своей сути верен. Укрепляя интеграцию CRM-системы с другими элементами ИТ-инфраструктуры, развивая аналитические возможности CRM, компании повышают эффективность использования системы для управления взаимоотношениями с клиентами. Знать досконально своего клиента и предугадывать его потребности — это дорогого стоит. ■

## Ростом своей популярности CRM-системы обязаны срав-

нительно коротким срокам внедрения и быстро ощущае-

мому экономическому эффекту от использования

### Эффективность использования CRM

Ростом своей популярности CRM-системы обязаны сравнительно коротким срокам внедрения и быстро ощущаемому экономическому эффекту от использования (см. таблицу «Эффективность CRM в цифрах»). Так называемые коробочные CRM-системы — использующие шаблонные бизнес-процессы, почти не поддающиеся изменению, — технически запускаются за считанные дни. Другое дело, что и такие системы должны иметь дело с консолидированной клиентской базой. Если же компания работает с неунифицированными формами Excel, то на очистку данных и создание единой базы иногда уходит три месяца, иногда полгода. Шесть-девять месяцев, по отзывам консультантов, — оптимальный срок для комплексного CRM-проекта, подразумевающего кастомизацию, интеграцию с ключевыми системами, автоматизацию генерирования отчетов по взаимоотношениям с клиентами.

Внедрение системы Oracle Siebel CRM Сбербанком России было начато около года назад, и в октябре 2009 года она была запущена в промышленном режиме для работы с крупными и крупнейшими корпоративными клиентами банка (согласно

система помогает реализовать на местах достигнутые в Москве договоренности, получать обратную связь с территориальными подразделениями банка. В системе хранится вся информация, имеющая отношение к переговорам с крупнейшими клиентами: досье клиента с прикрепленными файлами, от финансовой документации до переписки. Скоординированность усилий наших сотрудников позволит не допускать ситуаций, когда разные менеджеры по несколько раз запрашивали у клиента одну и ту же информацию».

Помимо увеличения продаж одним из критериев эффективности использования CRM служит эффект перекрестных продаж. В Сбербанке рассчитывают на рост числа банковских продуктов, реализуемых клиенту по данной методике. Скажем, помимо кредитования клиент может заинтересоваться другими банковскими продуктами, такими как зарплатные проекты и эквайринг, депозиты, обслуживание финансовых потоков холдингов (корпоративное казначейство) и т. д. CRM-система Сбербанка доступна сотрудникам в любой точке России, где существует сеть банка: пройдя авторизацию в интранете, банковские служащие с соответствующими правами доступа могут пользоваться