

Андрей Павлов: Внедрение CRM-решения — это «проект изменения»



Ситуацию на рынке CRM-систем в интервью CNews.ru комментирует Андрей Павлов, генеральный директор ОАО ФПК «Формула Безопасности» и основатель CRM практики «ФБ Консалт» (к.т.н., MBA).

CNews.ru: Какие тенденции, по-вашему, характерны сегодня для мирового рынка CRM-систем?

Андрей Павлов: На рынках западных стран продолжается обострение конкуренции и рост осведомленности покупателей, что вынуждает крупные компании брать паузу для переосмысления подхода к клиентам и, как следствие, к вопросам выбора архитектуры ПО, степени интегрированности и, главное, скорости возврата инвестиций. Учитывая достигнутую там степень формализованности процессов и опытности пользователей, центр тяжести переносится с операционной стороны продаж, маркетинга и сервиса на аналитические аспекты управления клиентскими отношениями во всем многообразии этих задач.

Однако, кризис высокотехнологичных компаний (в том числе и вследствие сентябрьских событий 2001 в США), не должен затемнять тот факт, что в среднем отрасль CRM-систем по-прежнему растет с показателями не менее 10–15% (по разным странам) в год.

Данные известных западных аналитиков подтверждают наличие устойчивой тенденции развития корпоративных систем, нацеленных, в первую очередь, на работу с клиентами (всевозможных приложений, оптимизирующих работу продающих, маркетинговых, а также связанных с сервисной поддержкой отделов). Существует наличие устойчивого спроса на новые технологии работы с клиентами.

CNews.ru: Каково положение на российском рынке CRM-систем?

Андрей Павлов: Давно замечено, что российский рынок применения высоких технологий, хотя и с опозданием на несколько лет, но все же повторяет западный путь развития. При этом у нас появляется счастливая возможность избежать чужих ошибок.

После оживления экономической ситуации подавляющее число российских компаний ощутили на себе почти те же проблемы, что и их коллеги на западе. Особенно остро складывается ситуация в банковском, страховом и телекоммуникационном секторах, где уровень понимания необходимости в автоматизации бизнес-процессов довольно высок по сравнению с другими отраслями. Однако клиенты зачастую не могут сформулировать, в каких подразделениях и для каких целей им требуется новая технология, а также слабо понимают, что внедрение CRM-решений является главным образом «проектом изменения», так как требует пересмотра бизнес-процессов в организации. Именно это обстоятельство и будет оказывать существенное влияние на формирование нового отношения к бизнес-консалтингу как необходимой составляющей проекта внедрения CRM-систем.

В настоящее время на российском рынке есть спрос (хотя и достаточно «вялый», в основном исходящий от бизнесменов-«инноваторов») как на недорогие «коробочные»

CRM-решения (преследующие целью автоматизацию отдельных подразделений компаний-заказчиков), так и на комплексные интегрированные CRM-системы (за которыми, несомненно, будущее).

CNews.ru: Какие изменения могут произойти на этом сегменте рынка в течение ближайших пяти лет?

Андрей Павлов: В ближайшие 5 лет можно с высокой вероятностью ожидать роста спроса на CRM-системы со стороны российских компаний «среднего» размера (десятки миллионов долларов оборота, десятки продавцов, сотни «наработанных» клиентов). По сути дела, это тот же «слой», что сегодня покупает ERP Navision, Ахарта и, возможно, MySAP. Интересны перспективы и выхода корпорации Microsoft на этот рынок, но, как показывает опыт, ее успех далеко не запрограммирован. Думаю, что идущее «расслоение» CRM-предложений достаточно скоро расставит всё по своим местам. Главным станет не ПО, а способность внедряющих организаций к обеспечению быстрой отдачи от его эксплуатации — не более 12–18 месяцев с момента начала работ : уже сейчас в финансовой отрасли по числу внедрений лидирует SalesLogix.

CNews.ru: Как давно вы занимаетесь деятельностью, связанной с внедрением CRM-систем в России?

Андрей Павлов: В 1997–98 годах я впервые из российских предпринимателей провел ряд встреч с представителями компании SalesLogix (тогда еще название продукта и компании совпадали) и Siebel, выбрал первый из них и подготовил создание совместного предприятия с Siemens Business Services. Этим планам помешал августовский кризис, и внедрение SalesLogix пришлось начать в качестве зам. директора по продажам телекоммуникационной компании «Комстар», в которой оно и было впервые в России осуществлено в 1999 году.

В 2001 г. основанная мною компания «ФБ Консалт» выиграла тендер, проведенный «Альфа-Банком», в результате которого программное обеспечение SalesLogix было отобрано из более, чем двадцати CRM-продуктов различных производителей. Таким образом, внедрение банковского CRM-решения, разработанного компанией «ФБ Консалт» на базе русифицированной версии SalesLogix и специально адаптированной к требованиям «Альфа-Банка», стало самым крупным в России проектом внедрения CRM-системы. В данном проекте компания «ФБ Консалт» выступила не только в роли ИТ-консультанта — настройщика и «внедренца», но и бизнес-консультанта, оказавшего немалую помощь в формализации бизнес-процессов.

Наряду с внедрением SalesLogix в Альфа-Банке специалисты «ФБ Консалт» успешно завершили «пилотный» проект внедрения в ФПК «Формула Безопасности», разработав CRM-решение для торговых компаний — SalesLogix Trade. Кроме того, сегодня «ФБ Консалт» располагает собственными отраслевыми CRM-решениями: SalesLogix Banking, SalesLogix Insurance. Скоро появятся ещё два отраслевых решения, которые станут приятным сюрпризом для этих рынков.

Поскольку нашей философией является приоритет интересов клиентов (а CRM-системы, безусловно, способствуют созданию дополнительных конкурентных преимуществ), то могу лишь сказать, что в настоящее время мы тиражируем эти решения в ряде известных банков, страховых и торговых компаниях.

CNews.ru: Вы возглавляете организацию, занимающуюся внедрением корпоративного ПО. Расскажите подробнее о ее стратегии, структуре, стиле управления.

Андрей Павлов: «ФБ Консалт» является структурным подразделением ФПК «Формула безопасности» с июня 2001 г. и имеет статус официального бизнес-партнёра Interact

Commerce Corporation (американской компании, разработавшей программное обеспечение SalesLogix). «ФБ Консалт» специализируется на CRM-продуктах этой международной компании, которая сейчас является частью группы компаний Sage.

Стратегией «ФБ Консалт» является «близость к клиенту», призванная обеспечить внедрение CRM -систем «под ключ». В основе этой стратегии , во-первых, индивидуальность и добротность решений, во-вторых, приоритет личных отношений, включая прямое присутствие у заказчика, и в-третьих, наличие филиалов по всей России и в ряде стран СНГ.

Составной частью этой стратегии является предоставление всех сервисов «из одних рук». Это означает, что ФБ Консалт обеспечивает полный набор услуг по проектированию, внедрению и сервису CRM-систем, включая интеграцию с существующими корпоративными и ERP-системами; собственный бизнес-консалтинг, менеджмент проектов и обучение пользователей и администраторов CRM-систем; уникальные «отраслевые разработки» (вместе с доработкой и настройкой CRM-системы по требованию заказчика) и широкий выбор типовых «решений», предусматривающих техническую поддержку, гарантийное и постгарантийное сопровождение.

Главной особенностью стиля управления является постановка «во главу угла» надежности ведения дел: технологичность бизнес-процессов и льготные финансовые условия; система контроля качества исполнения обязательств, еженедельная отчетность по срокам. Ну, и «последнее по списку, но не последнее по значению» — «сквозное» применение в своей работе CRM SalesLogix и других современных информационных систем. Поэтому о нас нельзя сказать «сапожник без сапог».

В порядке бессовестной саморекламы могу сказать, что ядро команды составляют профессионалы, обладающие большим практическим опытом в постановке продаж и управлении ими в крупных международных и российских организациях (Siemens Business Services, Fujitsu Siemens Computers, Xerox, Comstar Telecommunications, GlaxoWellcome, SmithKline Beecham, IBS, ФОРС), фундаментальной теоретической подготовкой (что подтверждается учеными степенями и западными дипломами MBA) и собственными разработками в области методологии продаж и управления клиентским бизнесом.

CNews.ru: И все же, если отбросить «бессовестную саморекламу», насколько актуальным представляется сегодня использование корпоративных программных продуктов в российских компаниях? Каковы, по-вашему, возможности современных CRM-систем? Какие задачи и насколько эффективно они позволяют решать?

Андрей Павлов: Насыщение товарами и услугами, возрастающие ожидания клиентов, рост стоимости привлечения новых клиентов и, как следствие, усиление конкуренции и снижение рентабельности, — вот базовый перечень проблем как российских, так и иностранных компаний, работающих на зрелых рынках (т.н. «рынках покупателя»). Сегодня наиболее развитые из них, те что прошли фазы экспансии и минимизации издержек, остро ощущают потребность в стратегии дифференциации — обеспечении «наценки выше среднерыночной» и/или лояльности за счет индивидуализации клиентских отношений. При этом эффект можно описать формулой «3Э+Р». Это, во-первых, эффективность организации: делать «правильную» работу в смысле степени достижения клиентно-ориентированных целей. Во-вторых, повышается экономичность: делать работу правильно с первого раза за счет регламентации и автоматизации «фронт-офисных» операций, что позволяет снизить непроизводительные затраты времени и усилий, а также перераспределить ресурсы на привлечение и удержание клиентов. В-третьих, возрастает экономия ресурсов за счет точного прогноза деятельности, так как именно CRM обеспечивает прогноз продаж, обратную связь с заказчиком и сквозное прозрачное управление исполнением, причем, не только в области предпродажной подготовки, но и, например, в логистике — после заключения сделки. И, наконец, CRM-стратегия позволяет минимизировать риски за счет принятия

решений на базе необходимой для этого структурированной информации о клиентах и их потребностях (а не только сплассе опыта и интуиции).

Для иллюстрации можно обратиться к примеру Альфа-банка, в котором осуществленное «ФБ Консалт» внедрение CRM-системы SalesLogix, позволило увеличить эффективность ведения сделок на основе заложенных в систему оптимальных регламентов и, тем самым, дифференцировать действия сбытовых подразделений по отношению к различным клиентам. С одной стороны, это усилило результаты структурирования бизнеса, а с другой — позволило сформировать его более «универсальное лицо», когда профессиональные действия осуществляются и воспринимаются каждым клиентом однотипно, вне зависимости от степени подготовки продавца. Выросла экономичность операций за счет того, что больший объем работ теперь выполняется за меньшее время при заданном уровне качества, при одновременном росте качества документооборота и автоматизации рутинных и отчетных действий продавцов. Снижен риск не целевых затрат на сбытовые и маркетинговые акции. Упростилось управление большим объемом заданий при увеличении степени индивидуализации работы с клиентами и степени «профилактики» конкуренции продающих подразделений. С большей вероятностью прогнозируются финансовые результаты работы продавцов, обеспечена консолидация в SalesLogix информации о ситуации «вокруг клиента». В данном случае реализуется закон, когда «на каждый байт сведений, заносимый продавцом в систему, организация должна предложить не менее трех байтов необходимой ему информации».

CNews.ru: Какие особенности CRM-системы являются принципиальными при выборе ее заказчиком? Ваши рекомендации в отношении правильного подхода клиента к выбору — как самого программного продукта, так и компании, осуществляющей его поставку и внедрение.

Андрей Павлов: По «буржуинской теории», часто цитируемой в переводах западных статей, на покупку CRM-системы влияют пять показателей: скорость возврата инвестиций, простота использования для пользователей, модульность, масштабируемость, гибкость настройки.

При всей кажущейся очевидности этого суждения, основываясь на собственном опыте и российской практике, считаю, что выбор CRM-системы определяют иные две группы критериев. Первым и главным является общая функциональность. Однако, при этом важно избегать эффекта «покупки видео-системы», когда супруг-технократ стремится приобрести как можно больше кнопочек, а потом с грустью осознает, что семья пользуется только самыми большими, а деньги потрачены на престиж и невостребованные возможности. Поскольку, как правило, бюджеты на CRM-системы выделяют заинтересованные бизнес-подразделения, то «айтишники» стремятся пролоббировать самые дорогие и функционально-избыточные решения (руководствуясь принципом: «на вырост») нисколько не задумываясь, что вопрос успеха внедрения заключается не в выборе «самого лучшего авто», а в «безаварийной езде» коммерсантов, пересаживаемых с велосипеда на просто хороший автомобиль. На этом этапе те организации, которые, как правило, по внутренним «политическим» причинам (амбиции руководителя и бюджеты для «своих» программистов, маскируемые «уникальностью» потребностей работодателя) начали самостоятельную разработку, всячески доказывают, что именно это и есть «CRM». Проблема в том, что на первый взгляд «Запорожец» имеет те же признаки, что и Volvo: двери, мотор, колеса, — но не является автомобилем (системой CRM) а только средством передвижения (базой данных с минимальным графическим дизайном и слабо-проработанными процессами).

Вторым критерием, является, безусловно, отношение «отраслевая функциональность — цена» (на Западе это всего лишь третий критерий). Но не просто цена лицензий и работ, а общая «стоимость овладения и владения системой». При этом важно помнить, что экономия на внедрении может обернуться личным риском для бизнес-руководителя, инициировавшего проект, но «погнавшегося за дешевизной и/или поддавшегося на уговоры неопытного поставщика о „прелестях“ первого внедрения». Другими словами, это наличие отраслевой версии, использующей все преимущества

технологий продаж и процессного построения «фронт-офиса» продаж с возможностью его быстрой адаптации к требованиям заказчика.

Третьим критерием является наличие у компании-поставщика собственной команды уже осуществившей успешное внедрение в аналогичной заказчику организации. Подрядчик должен не просто исполнять заказ на внедрение, а гарантированно добиваться результата, то есть усиливать возможности менеджеров заказчика за счет своего глубокого знания предмета продаж. Здесь важно опасаться работы с «внедренцами-неофитами в области продаж» или с их альянсом (обычно «технократов»-«физиков» и консультантов-«лириков») в силу естественной неподготовленности каждого из его членов к ответственности за финальный результат. Причина кроется в «естественном» различии во взглядах «докторов» на приоритеты «вживления» CRM-решения: реорганизацию продаж, мотивацию персонала, построение сбытовых регламентов и, наконец, использование технологических возможностей по их совместной оптимизации. Помните, как у Райкина: «К пуговицам претензии есть?»...

Во вторую группу входят узкоспециальные критерии: масштабируемость решения (в России практически нет компаний, число продавцов в которых превышало бы 700–800 человек, а именно эта величина обеспечивает «точку безубыточности» при внедрении решений класса OracleSAP и других), архитектура компонентов, тип СУБД, методология внедрения и способ локализации продукта. Их важно учитывать, но не «зацикливаться» на них. Здесь как нельзя кстати можно руководствоваться законом нормального распределения, следствием которого является «принцип Парето», что 80% этих характеристик определяют только 20% эффекта.

CNews.ru: Расскажите о вашем подходе к внедрению системы. В чём вы видите составляющую успеха такого проекта, и какие риски могут быть с ним связаны?

Андрей Павлов: Методология «ФБ Консалт» заключается в нашей способности осуществить «комбинированное внедрение»: правильно «вживить» собственное отраслевое CRM-решение в «фронтальные» подразделения (источники), развив на этой основе дополнительные возможности для извлечения доходов при одновременной оптимизации процессов продаж и поддержки «программы изменений» в части «человеческого фактора». Это важная составляющая успеха изменений, так как «перемены любят только мокрые дети», а продавцы «оппортунистичны» хотя бы уже потому, что CRM «высвечивает» их деятельность.

Мы не прибегаем к ставшему «классическим» подходу «скажите, как вы хотите, и мы сделаем, как просите», который зачастую лишь автоматизирует хаос. Рецепт успеха и быстрой окупаемости проекта кроется в «комбинации», когда на базе опросных листов быстро определяются «болевые точки» и незамедлительно рекомендуется «лекарство» в форме заготовок, построенных путем теоретического выделения типовых проблем и апробированных на практике путей их решения. При этом необходимо избегать шаблонов и осуществлять индивидуальную подгонку к конкретной ситуации заказчика, как «в ателье индивидуального пошива по современным лекалам». Скорость и качество внедрения обеспечиваются наличием «готовых» рекомендаций и их обязательной коррекцией во время пилотной фазы. При подгонке руководящая роль отводится ТЭО, которое до начала внедрения оцифровывает баланс «выгода от внедрения — общая стоимость владения» и, тем самым, не дает в процессе внедрения скатиться в крайность. Мы избегаем автоматизации по принципам «как сложилось» или «как никогда не было».

Помимо уже упомянутых рисков, главной опасностью для успеха проекта считаю «раздвоение» заказчика, когда бизнес отвечает за начало проекта и бизнес-процессы, а ИТ-подразделение — за функциональную и технологическую стороны дела. Отчасти эта ситуация порождена тем, что у нас руководители ИТ-служб все еще не достигли

уровня CEO, главной задачей которого является эффективная и экономичная организация и поддержка бизнеса со стороны современных технологий.

CNews.ru: На рынке сегодня функционирует около 70 компаний, заявляющих о себе как о поставщиках различных CRM-решений. Почему наблюдается существенный разброс в стоимости проектов?

Андрей Павлов: В существующей на сегодня «мозаике» предложений главный приток составляют ИТ-компании, сделавшие имя на информационных технологиях (или выходцы из этой же «технологической среды»). Понятно, что продажа лицензий всегда являлась их важным источником дохода. С другой стороны, в CRM-консалтинге видят дополнительный источник дохода и так называемые «стратегические консультанты», расценки которых традиционно являются притчей во языцех. Не всегда адекватное качество сбытового консалтинга этих групп определяется тем простым фактом, что сегодня в продажах и других «фронт-офисных» подразделениях коммерческих структур все еще работает первое поколение профессионалов. А значит, и крайне мал «вторичный рынок» специалистов с личным опытом продаж, управления бизнесом и консалтинговыми данными. Вот почему третья, самую немногочисленную группу составляют специалисты в области продаж и клиентских отношений, для которых продажа лицензий есть средство (а не цель) продажи специализированных внедренческих услуг и собственных разработок. В этом контексте и формируются цены «ФБ Консалт»: средняя стоимость рабочего места в CRM-проекте на базе ПО SalesLogix — от 695 до 1995 долларов США.. Эмпирическое правило цены внедрения — от «1:2» до «1:3» от цены ПО. Для снижения риска крупного заказчика «ФБ Консалт» иногда предоставляет тестовые лицензии и может осуществить тестовое внедрение.

CNews.ru: Продвигая на российский рынок систему SalesLogix, используете ли вы возможности данного программного продукта в своей компании?

Андрей Павлов: А как же иначе?! В своей повседневной работе мы используем не только SalesLogix, SupportLogix и WebLogix, но и Eventix (модуль управления проектами) и KnowledgeSync (средство «отслеживания» событий). Все сотрудники оснащены мобильными ПК с механизмами ежедневного удаленного обмена данными (по проводной и сотовой связи) с центральным офисом и персональными ассистентами класса PDA PalmPilot, полностью синхронизируемыми с SalesLogix. Использование этих современных систем внутри компании обеспечивает, во-первых, гарантию качества нашей работы, во-вторых, предоставляет уникальную возможность «побыть в шкуре» заказчика и, главное, позволяет быть «на острие» технологических новинок. Моя настоятельная рекомендация: после «прослушивания» сбытовой презентации приезжайте в офис поставщика и настаивайте на показе работы «боевой» CRM-системы с «упором» на использование предложенных вам в презентации методов и решений (в повседневной жизни поставщика).

CNews.ru: Как «ФБ Консалт» оценивает уровень конкуренции на российском рынке производителей и поставщиков CRM-систем? Не боитесь ли вы конкуренции со стороны крупных иностранных ИТ компаний?

Андрей Павлов: Несмотря на то, что на Западе рынок производителей SFA и CRM-систем развивается уже более десяти лет, в России рынок их «внедренцев» находится в зачаточном состоянии. Тем не менее, анализ прессы показывает, что только за последний год количество CRM-систем, предлагаемых на российском рынке, существенно увеличилось. Это подтверждается и день-от-дня возрастающим количеством обращений к нам, что, кстати, дает сладостную возможность пока отбирать именно тех клиентов, проекты у которых имеют максимальные шансы на успех. Сегодня места еще хватает всем, но уже видны первые признаки «отравления» рынка, когда из-за недобросовестности некоторых игроков (нацеленных на максимальное число установок лицензий, а не успех проекта в целом), у их клиентов растет «отрыжка» именно на CRM-системы вследствие неоправданности ожиданий

и понесенных при внедрении потерь. Считаю, что именно качество и полнота «комбинированного внедрения» должна отличать CRM- проекты от внедрения других «тыловых» систем.

Что касается крупных западных компаний, то не учитывать их перспективы и опыт международных внедрений, который, правда, обойдется клиенту в безумные деньги, было бы верхом близорукости. Но пока они «тусуются» в Москве, мы уже выходим за «границы МКАД», для того, чтобы уже к концу 2003 года стать панроссийской CRM-компанией, задействовав наши успешно работающие филиалы в Новосибирске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге, Самаре, Киеве и Минске. Мы все готовим для того, чтобы принять очередь как из клиентов, желающих получить региональную поддержку, так и инопоставщиков, нуждающихся в локальном внедренческом сервисе.

Знаете, мне нравится одна старая африканская притча. Выходя утром на охоту, любой лев знает, что он должен бежать быстрее самой медленной зебры, иначе он останется голодным. А любая зебра знает, что она должна бежать быстрее самого быстрого льва, иначе ее съедят. И не важно, кто ты, лев или зебра, главное, чтобы утро каждого дня ты встречал бегущим. Мы вкладываем душу в то, чтобы «ФБ Консалт» была всегда опережающей компанией.

CNews.ru: Спасибо.