

Профессиональный **CRM-ОПЫТ** из первых рук

CRM сегодня ассоциируется больше с программным обеспечением, нежели с бизнес-стратегией. Это происходит из-за того, что «несущей» CRM являются информационные технологии, поддерживающие бизнес (в первую очередь, программное обеспечение), которые продолжают развиваться ускоренными темпами, постоянно предлагая новшества. Если организация сама понимает, что ей необходима CRM-стратегия, направленная на совершенствование продаж и их повторяемость, то тогда CRM-проект будет успешен, а поддерживающие технологии востребованы.

Аббревиатура CRM (управление клиентскими отношениями) сегодня все чаще появляется на страницах различных российских изданий, фигурирует в названиях различных форумов, конференций и семинаров, что свидетельствует о растущем интересе к данной концепции ведения бизнеса, с одной стороны, и к программным продуктам, позволяющим автоматизировать управление отношениями с клиентами, — с другой. Однако обилие программных продуктов различного класса, появляющихся на российском рынке, сбивает с толку при принятии решения, какое программное обеспечение выбрать, какие критерии необходимо учитывать, какие факторы влияют на успешность CRM-проектов и как избежать ошибок, которые чреватые не только финансовыми рисками, но и девальвацией понятия CRM в целом. Собрав в редакции журнала «Банковские технологии» представителей компаний, уже прошедших различные фазы внедрения CRM-систем, мы попытались получить из первых рук ответы на ключевые вопросы, волнующие тех, кто только начинает свой путь к CRM.

Участники беседы:

Меднов С. А. — директор по ИТ ОАО «Альфа-банк», **Семенов О. Г.** — директор департамента информационных технологий ЗАО «НОМОС-Банк», **Рассветаев А. В.** — руководитель управления по реализации спецпроектов ОАО «АльфаСтрахование», **Павлов А. В.** — управляющий партнер компании «ФБ Консалт».

«Банковские технологии»: Г-н Семенов, вы уже год как «о-CRM-лены». Что побудило банк заняться управлением клиентских отношений и как вы осуществляли отбор?

Семенов О. Г.: Идея правильно наладить и поддерживать отношения с клиентами возникла за два года до момента выбора системы и начала проекта. Поиск отраслевого решения, специфика которого позволила бы кредитной организации получить значительные преимущества на рынке, занял около двух лет. До тех пор пока мы не поняли, какие преимущества может дать банку CRM-система, вопрос о выборе программного продукта не стоял. Когда же мы начали формулировать для себя ключевые факторы успеха проекта, то пришли к выводу, что нам нужна система, содействующая большей привлекательности банка для клиентов и способствующая более комфортным отношениям клиентов с банком. Такой подход определил выбор CRM-решения и компании-исполнителя «ФБ Консалт», проявившей полное понимание нашей позиции и сумевшей проникнуться нашими требованиями. В результате совместной работы проект был признан успешным. Начав внедрение с поддержки клиентских подразделений, мы реализовали интересы руководства банка, заключавшиеся в утверждении новых подходов к управлению и контролю над работой продавцов банковских продуктов. Впоследствии другие подразделения с интересом стали вовлекаться в процесс, и CRM-решение настолько успешно утвердилось в банке, что наши совместные работы с «ФБ Консалт» по развитию системы до сих пор продолжаются.

«Б. Т.»: В Альфа-банке и НОМОС-Банке внедрен один и тот же CRM-продукт. А как же дифференциация по отношению к клиентам этих банков? Не отразится ли это на конкурентной ситуации?

В ДВАДЦАТЬ СТРОК

Компания АНДЭК сообщила 3 сентября 2004 г. о получении ею статуса авторизованного партнера компании Trend Micro, одного из мировых лидеров в области решений по обеспечению защиты от компьютерных вирусов, а также средств и сервисов контентной фильтрации.

Authorized Partner — партнерский статус активного реселлера высокого уровня, присваиваемый компаниям, добившимся высоких объемов продаж и обладающих соответствующим уровнем технической компетенции.

Защищая информацию, которая проходит через файл-серверы, почтовые шлюзы Интернет, продукты Trend Micro предотвращают распространение вирусов и других разрушительных программ с помощью единого центра управления антивирусной защитой, не давая вирусам достичь рабочих станций.

Полномочия партнера, полученные «АНДЭК», распространяются на весь спектр антивирусных продуктов Trend Micro.

Меднов С. А.: Конкурентные преимущества, которые дает система SalesLogix, не влияют на клиентские сегменты вообще. У каждого банка своя финансовая политика, свой рынок, свои методы и подходы. Безусловно, SalesLogix Banking позволяет существенно более эффективно использовать эти подходы. Мы, например, используем в большей степени возможности, связанные с управлением продажами, т. е. то, что называют Sales Force Automation.

«Б. Т.»: Какой вам представляется ретроспектива CRM-проекта спустя три года после его запуска в Альфа-банке?

Меднов С. А.: Когда мы начинали проект, альтернатив на рынке практически не было. В 2001 г. у нас было два варианта: внедрять SalesLogix или делать систему собственной разработки. От второго варианта мы отказались, и не последнюю роль в этом сыграл Павлов А. В., который уже в то время был одним из многих специалистов, способных консультировать по процессам продаж, и понимал весь проект комплексно, существенно шире собственно технических аспектов. Этот факт повлиял на принятие решения бизнес-руководителями банка, а в дальнейшем и на активное участие «бизнеса» в проекте внедрения. В результате совместной работы сотрудников Альфа-банка и «ФБ Консалт» вокруг нашего трехлетнего проекта сформировалась команда, которая стала сейчас одной из лучших на рынке.

Оглядываясь на три года назад, я бы меньше вносил в систему функциональных изменений и использовал то, что в ней уже есть, так как даже без особых усовершенствований система обеспечивает существенный рост эффективности бизнеса. «Придумки» лучше оставить на потом, когда будет достигнут определенный бизнес-эффект и станет понятно, что необходимо доработать в системе для укрепления и дальнейшего развития полученного результата.

Сейчас локализованный и адаптированный продукт SalesLogix стал проще и насыщеннее одновременно. Сегодня легче определить, какой функционал нам необходим, а какой не нужен. Когда же мы начинали проект, продукт не был полностью адаптирован к отечественным требованиям, поэтому мы много придумывали совместно со специалистами «ФБ Консалт». Для нас большую ценность представляло сотрудничество с компанией, способной предложить грамотный бизнес-консалтинг помимо только технического осуществления проекта. В банковском тендере на внедрение CRM-системы бизнес-консалтинг был одним из решающих преимуществ, вследствие чего мы выбрали именно «ФБ Консалт».

«Б. Т.»: Г-н Рассветаев, вы представляете первую страховую компанию, широко внедрившую CRM-систему. Как вы пришли к необходимости внедрения CRM и есть ли уже какие-то результаты?

Рассветаев А. В.: Мы выбрали SalesLogix во многом благодаря уже имевшемуся положительному опыту Альфа-банка. Но несмотря на то, что «АльфаСтрахо-

вание» и Альфа-банк объединяет общий бренд «Альфа» и общая клиентоориентированная концепция, есть существенные различия между стратегией продаж, структурой продающих блоков банка и страховой компании, а также системами финансового учета сделок. Нам пришлось в достаточной степени дорабатывать функционал с учетом наших потребностей. Система внедряется уже в течение полутора лет.

Система SalesLogix привнесла в нашу работу элементы новой культуры, открыв новый этап в развитии наших отношений с клиентами с точки зрения усиления персонализации подхода. В ходе проекта стало очевидно, что осмысленное внедрение CRM должно быть поступательным. Поэтому на сегодня некоторый функционал SalesLogix остался незадействованным. В целом же считаю, что эффект, который был заявлен консультантами «ФБ-Консалт», достигнут. Не могу сказать однозначно, достигли ли мы тех цифровых показателей эффекта внедрения, которые заявляются западными разработчиками CRM-систем, но ощущение, что мы приближаемся к ним, есть.

«Б. Т.»: По каким критериям вы оцениваете в ваших банках эффективность CRM-решения? Существует ли какая-либо методика?

Меднов С. А.: В нашем банке SalesLogix используется по всей стране в десяти временных зонах. Соответственно, в режиме онлайн вся информация о продажах стекается в центральный офис, в отдел маркетинга, в подразделения, контролирующие продажи и отвечающие за них, и др. На основе сбора этой информации построена система мотивации и система управления, прогнозирования и контроля. В итоге мы получаем информацию о всех совершенных сделках и о тех, которые еще не завершены. Это дает неплохой прогноз с точки зрения выполнения всевозможных планов и бюджетов по подразделениям, продуктам и клиентам. Централизация всей информации и ее регулярное получение в режиме онлайн было первостепенной задачей. Использование этой информации влияет на оптимизацию бизнес-процессов и способствует принятию правильных решений по отношению к конкурентам. Например, все сделки, которые выиграны или проиграны, дополняются соответствующими данными об уровне конкуренции, что позволяет обобщать и анализировать конкурентную ситуацию в регионах и в целевых отраслях.

Формулу, позволяющую подсчитать, сколько мы сэкономили, мы не выводили. Однако без CRM-системы мы были бы лишены многих возможностей, а качество принимаемых решений было бы существенно хуже. Хотя у нас нет точно подсчитанного эффекта от внедрения, зато есть понимание, что централизация управления для такого большого банка, как Альфа-банк, является задачей существенно более важной, чем экономия относительно небольших денег, потраченных на проект.

Семенов О. Г.: Я могу добавить, что в нашем банке наблюдаются процессы совершенствования бизнес-технологий, организации продаж и формирования опре-

деленных подходов к продуктовому ряду. С появлением CRM-системы наш банк становится более упорядоченным, что доказывает верность сделанного выбора.

Рассветаев А. В.: Методика расчета эффекта от внедрения пока не разработана. Преимущества системы очевидны и для высшего руководства, и для продавцов. Это, например, сохранение клиентской базы уходящих клиентских менеджеров, экономия рабочего времени на «внутреннюю конкуренцию» продавцов (т. е. продавец своевременно, на ранней фазе узнает, что вышел на «чужого» клиента, и не тратит сил на общение и продажу уже состоявшемуся клиенту). Безусловно, система способствует и росту культуры продавцов, и росту производительности их труда. Тем не менее есть желание «оцифровать» этот эффект, и в этом мы рассчитываем на рекомендации консультантов.

«Б. Т.»: Считается, что основное преимущество CRM-систем — это персонализированный подход к клиенту. Можете ли вы привести примеры такого использования CRM?

Меднов С. А.: В нашем случае система предоставляет более точную информацию при формировании пакета предложений, базируясь на данных в среднем по отрасли, на истории предыдущих контактов и предыдущих решений по этому клиенту, что создает важное преимущество для сотрудников продающих подразделений банка. В принципе, в любом «индивидуализированном» проекте очень важно соблюсти три интереса. Первый — это интерес продавца, для которого вначале преимущества работы с CRM-системой не очевидны. Ему кажется, что от него одного требуют всю информацию, и он не хочет тратить свое драгоценное время на ввод в систему различных данных. Именно поэтому важно менеджера заинтересовать и доказать, что CRM-система в его работе просто необходима. Второй — это интерес тех менеджеров, которые управляют продавцами. Например, в нашем банке через систему SalesLogix организовано распределение клиентской базы для решения различных спорных ситуаций, т. е. автоматизированы бизнес-процессы клиентских подразделений банка. И третий — это интерес руководства, для которого детали не важны, а интересен доход. В этой связи система обеспечивает жизненно важные для управления на высоком уровне прогнозы и позволяет решать очень многие вопросы управления прибыльностью и доходностью. Удовлетворение интересов всех трех групп — это и есть ответ на поставленный вопрос.

«Б. Т.»: Как вы анализировали эффективность CRM-системы в работе с крупными, средними и мелкими клиентами? Насколько расширился продуктовый ряд в ваших банках после внедрения системы?

Семенов О. Г.: Что касается нашего банка, период использования CRM-системы еще слишком короток, и о сегментировании клиентов с помощью системы пока рано говорить. Что касается продуктового ряда, то он приобретает правильные черты: им легче управлять, а клиентам его легче покупать. В банке утверж-

дены соответствующие документы, методики и т. д. Весь этот процесс происходит под влиянием работы с CRM-системой.

Меднов С. А.: Действительно, CRM-система сама по себе не порождает никаких новых продуктов. Продукты все те же, но их продажа идет намного эффективнее.

«Б. Т.»: Получается, что CRM-система — это насущная необходимость для каждой организации?

Павлов А. В.: Попытаюсь продемонстрировать, при наступлении каких условий необходимо покупать CRM-систему.

Первое «стратегическое CRM-условие»: чтобы заработать больше, необходимо развивать сильные стороны и одновременно ликвидировать имеющиеся слабости (например, внутреннюю конкуренцию). Опытные закупщики знают, что достаточно позвонить трем менеджерам по продажам и можно получить три разных ценовых предложения, скомбинировать их и в итоге провести тендер организации с самой собой.

Второе «стратегическое CRM-условие»: необходимо понимание внутри организации, что ее будущее лежит именно в области отличительности (за счет индивидуальности), т. е. в клиентской политике.

Если эти условия выполнены, то необходимо, чтобы люди, носители опыта организации, сказали: «Да, нам нужен CRM». Неважно, от какой компании, неважно, какой архитектуры, но нам нужна технологическая платформа для проведения клиентноориентированных акций. Наш опыт показывает, что готовность организации к проведению изменений внутри себя важнее, чем наличие бюджета («будет желание — деньги найдутся»). Это не покупка продукта, который надо пить вместо еды, чтобы похудеть через два

месяца. Но это спортзал, где внедренец выступает в роли тренера, а на тренажере бежит сам клиент, т. е. CRM-проект требует от организации серьезной «домашней работы», и именно отсутствие таковой сдерживает сегодня развитие CRM в России.

«Б. Т.»: Что сегодня является проблемой на CRM-рынке?

Павлов А. В.: CRM сегодня ассоциируется больше с программным обеспечением, нежели с бизнес-стратегией. Это происходит из-за того, что «несущей» CRM являются информационные технологии, поддерживающие бизнес (в первую очередь, программное обеспечение), которые продолжают развиваться ускоренными темпами, постоянно предлагая новшества. Если организация сама понимает, что ей необходима CRM-стратегия, направленная на совершенствование продаж и их повторяемость, то тогда CRM-проект будет успешен, а поддерживающие технологии востребованы. К сожалению, этот растущий рынок привлек большое число «чистых» поставщиков программных продуктов, которые стремятся установить, а не внедрять — при этом, конечно, декларируя обратное. Возникает парад «птиц с фальшивым оперением» (не назвать свой продукт CRM является «плохим тоном», хотя большинство — это Sales Force Automation или иногда Support Contact Management), в котором клиенту трудно сориентироваться (на уровне построения экранных форм все похоже), да и командам внедрения приходится доказывать свою «состоятельность». Как только CRM-проект начинает рассматриваться «с внешней стороны» (тендерные условия концентрируются на характеристиках ПО, а не команды внедрения, т. е. организация недооценивает «внутренние стороны»), то вероятность неуспеха уже на старте превышает 50%.

«Б. Т.»: Так кто окажется в более выигрышном положении — тот, кто будет у истоков CRM, или же тот, кто выйдет, пока сформируются лидеры, и станет одним из массы?

Павлов А. В.: Я убежден, что по деньгам первые относительно проиграют, потому что они сделают больше ошибок, потратят больше энергии и ресурсов, но по бизнесу они однозначно выиграют. Это произойдет потому, что они наберут необходимый опыт и обеспечат главное: их клиенты не будут «голосовать ногами». Когда потом конкуренты начнут об этом задумываться, то лидеры уже «уйдут в отрыв». Ответ на вопрос о том, что явится главным фактором успеха: только клиентские отношения или их сочетание с другими бизнес-факторами, будет уже зависеть только от них самих. Здесь сработает принцип «раньше пришел — раньше реорганизовался — раньше успел». Рынок должен осознать, что CRM — это стратегия, а поддерживающей для нее технологией может быть и SalesLogix, и другие системы. Способствовать именно такому пониманию CRM я призываю журнал «Банковские технологии» и другие издания, уделяющие в своих публикациях серьезное внимание этой злободневной теме. ■

В ДВАДЦАТЬ СТРОК

Компания **EGAR Technology** сообщила 7 сентября 2004 г. о заключении соглашения с инвестиционной группой «КапиталЪ» о поставке интегрированной системы трейдинга и управления финансовыми рисками EGAR Focus на платформе Oracle.

В рамках достигнутого соглашения EGAR Technology обеспечит поставку и внедрение решения по сквозной автоматизации работы подразделений группы «КапиталЪ», включая, в частности, четыре основных технологических блока: фронт-офисные системы по поддержке торговых операций на рынках акций, облигаций и векселей, на валютном и денежном рынках, по поддержке маржинальной торговли и производных финансовых инструментов; специализированные решения по реализации доверительного управления и управления ликвидностью; системы комплексного управления рисками и консолидированного контроля лимитов; интегрированный бэк-офис.