Формула безопасности CRM-проекта

Андрей Павлов

Генеральный директор ОАО «ФПК «Формула безопасности» и основатель CRM-практики «ФБ Консалт» А. В. Павлов (канд. техн. наук, магистр делового администрирования, fbconsult@fbgroup.ru) уже знаком нашим читателям по публикации в «Банковских технологиях» — Андрей Павлов и Александр Гамора «Анатомия успеха самого крупного внедрения CRM в банковской отрасли России» (2002. № 7—8. С. 80). Павлов А. В. работает непосредственно в области информационных технологий уже более 20 лет, из которых последние годы активно занимается CRM. Он является специалистом в области построения продаж, занимал руководящие посты в таких крупных компаниях, как Siemens Nixdorf и СП «Интерпроект». Имеет практический опыт управления внедрением ряда проектов CRM, начиная с первого российского внедрения SalesLogix в 1999 г. в ЗАО «Комстар» и CRM-консультирования многих организаций.

Сегодня становится очевидным, что наиболее развитые компании, прошедшие фазы экспансии и минимизации издержек, остро ощущают потребность в стратегии дифференциации — обеспечении наценки выше среднерыночной. Основным источником, как правило, служит лояльность на базе индивидуализации клиентских отношений. Главной проблемой при этом является взаимоувязывание спроса (на основе глубокого понимания потребностей клиента) и реализуемых продуктов, что требует обеспечения коллегиальной работы всех функциональных подразделений «на клиента». Именно CRM позволяет познать на фактах поведение клиентов и экономически целесообразные способы их обслуживания и, тем самым, создать предпосылки для проактивного ведения бизнеса.

CRM-эффект

CRM-эффект можно описать формулой

$$Э1 + Э2 + Э3 + Р + ИК,$$

где *Э1* — эффективность (делать «правильную» работу) в смысле достижения клиенто-ориентированных целей организации, в первую очередь, за счет концентрации ресурсов на привлечении новых и удержании старых клиентов;

Э2 — экономичность (работа выполняется «правильно» с первого раза) за счет регламентации и автоматизации фронтофисных операций, позволяющих снизить непроизводительные затраты времени и усилий;

Э3 — экономия ресурсов за счет точного прогноза деятельности, так как именно CRM обеспечивает прогноз продаж, обратную связь от заказчика и сквозное прозрачное управление исполнением не только в области предпродажной подготовки, но и, например, в логистике — после заключения сделки;

Р — минимизация рисков за счет принятия решений на основе структурированной информации о клиентах и их потребностях, а не только сплава опыта и интуиции;

ИК — создание «интеллектуального» капитала на базе отчуждения и формализации знаний.

Установка и пусконаладка CRM-инфобазиса (программно-аппаратного обеспечения), развитие способностей сотрудников заказчика по ее эксплуатации, постановка процессов продаж для достижения конкурентного преимущества в глазах клиентов заказчика и — через это — достижение финансовых выгод (в рамках ТЭО — как результат баланса «инвестиции — выгоды») базируются на прозрачности бизнес-процессов, совершенствовании информационных потоков и доступе пользователей к информации.

CRM-риски

CRM-риски кроются в слабом знании в традиционных ИТ-компаниях (занимающихся системной интеграцией и консалтингом общего типа) собственно предметной области продаж и связанных с ней процессов. Выявленные «ФБ Консалт» проблемы крылись не в солидности примененных бизнес-моделей, а в деталях реализации процессов, в первую очередь — продаж. В лучшем случае мы наблюдали теоретически совершенный проект, а в худшем — простое наложение лицензий на слабо формализованную сбытовую среду. Основная причина такого положения дел — в простом следовании подрядчика в фарватере пожеланий заказчика при явном отсутствии собственной позиции, что, кроме того, и не позволяло заказчику учиться на чужих ошибках.

Опасность представляет и «раздвоение» заказчика, когда бизнес-подразделения отвечают за начало проекта и бизнес-процессы, а ИТ-подразделение — за

функциональную и технологическую стороны дела. Отчасти эта ситуация порождается тем, что руководители ИТ-служб все еще не достигли уровня CIO, главными задачами которых являются организация и поддержка бизнеса современными технологиями.

Поскольку отличительным признаком любой промышленной CRM-системы является механизм управления процессами, то «ФБ Консалт» рекомендует «закладывать противоядие» в основу любого внедрения CRM в виде оптимизации процессов продаж. При этом исполнитель должен не просто исполнять заказ на внедрение программной системы, а гарантированно добиваться результата именно за счет собственного глубокого знания предмета продаж, одновременно усиливая возможности продавцов и маркетологов заказчика.

Стереотипы определенного недоверия к консультантам со стороны руководства компании препятствуют успеху CRM-проекта. Руководству компании-заказчика необходимо осознавать, что профессиональный консультант никогда не обманет своего клиента, ведь от качества и эффективности предложенного им решения зависят репутация консалтинговой компании, которую он представляет, и, соответственно, его заработок.

Наконец, нельзя сбрасывать со счета форс-мажорные обстоятельства, когда в процессе внедрения меняется состав «отцов-идеологов» заказчика, и в результате вся стратегия проекта может подвергнуться пересмотру.

CRM-капитал

CRM-капитал является интегральным выражением знаний о клиентской базе («клиентский капитал»), бизнес-процессах («структурный капитал»), способностях («человеческий капитал») и инфобазисе («капитал знаний»). Сложившаяся практика управленческого финансового учета рассматривает расходы на клиентов, процессы и сотрудников как операционные затраты (в отличие от программно-аппаратного обеспечения, рассматриваемого как активы), тем самым отрицая саму суть «нематериального» капитала, а значит, и препятствуя инвестициям в его создание.

Для типовой компании, в которой текучесть клиентов составляет 10—30% в год, а кадров — 15—25%, это означает, что 20—50% наиболее значимых, но нематериальных активов бесследно исчезают каждый год. В таких условиях обеспечение дальнейшего прибыльного роста является нетривиальной задачей. Здравый смысл подсказывает, что «быстрее наполняется тот бассейн, из которого ничего не вытекает». Остановить утечку интеллекта — это и есть задача CRM-проекта, в основе которого лежит обеспечение долгосрочной лояльности «носителей» нематериального капитала. В то время как «позднее большинство» конкурентов по-прежнему борется за экономичное использование материальных активов, CRM-лидеры фокусируются на эффективном создании и применении интеллектуальных активов.

На первый взгляд это выглядит как типичное «противостояние» прибыли и статей затрат (фонд оплаты труда, маркетинг и т. п.). При отсутствии учета и CRM-инфобазиса эти расходы действительно становятся затратами (и даже потерями) и снижают рентабельность бизнеса. Более того, следствием прямолинейного отношения к получению прибыли только за счет клиентов и/или персонала является сокращение таких расходов, что «вводит организацию в штопор»: меньше инвестиций — больше текучесть, которая в свою очередь снижает инвестиционный потенциал и т. д. Прибыль, полученная путем такого отношения к активам, является деструктивной по сути и подтачивает будущее организации. Вот почему стратегия дифференциации на базе управления клиентскими отношениями имеет своей целью достижение прямо противоположного результата: CRM-проект позволяет получить созидательную прибыль от эксплуатации именно интеллектуального (CRM) капитала.

Понятно, что это требует внедрения новых инфобазиса и бизнес-процессов, а также новых способов учета и мониторинга расходов на создание, поддержание и развитие CRM-капитала. Широко известно, что информация есть власть, смещающаяся в сторону клиента по мере насыщения рынка. Существенно менее понятным является тот факт, что, создавая CRM-капитал и правильно управляя им, можно обеспечить рост зависимости клиента от нематериального сервиса поставщика и тем самым восстановить баланс сил.

CRM-анализ

CRM-анализ бизнес-процессов должен идти сверху вниз, начиная с самой общей картины сбытового процесса, краеугольным камнем которого являются стадии продажи: оценка потенциального клиента (квалификация) или согласование условий предложения (торги). Описать сбытовой процесс — значит взглянуть с «птичьего полета» на последовательность элементарных сбытовых шагов. При этом важно понимать, что успех сделки зависит и от такого фактора, как внутреннее взаимодействие подразделений. Зачастую поставщики замалчивают отсутствие в составе CRM-системы блока проектного управления, который крайне необходим для контроля как за созданием собственно коммерческого предложения, так и за его внедрением. В основе совершенствования любого сбытового процесса лежит понимание того факта, что люди любят покупать, но ненавидят, когда ими манипулируют («впаривают»). Другими словами, CRM-оптимизированный процесс продаж должен позволять коммерсанту «помогать клиенту покупать», предсказывая его поведение на разных стадиях.

CRM-успех

CRM-успех состоит в последовательном прохождении следующих этапов:

- обобществление информации, т. е. обеспечение «прозрачности» работы клиентских менеджеров, поддерживающих их подразделений и других пользователей CRM-системы;
- создание единого информационного клиентского пространства. Нередко эта цель подменяется задачей создания единой базы данных (особенно этим грешат

производители приложений на базе собственной СУБД). «ФБ Консалт» считает, что зачастую много проще и эффективнее применить синхронизатор баз (EAI), чем начинать строить новую монолитную систему для централизации ключевой информации. Интеграция взаимодействия технологических систем на уровне межсерверного обмена является типовой ИТ-задачей (в отличие от реинжиниринга собственно клиентских частей приложений или их замены, требующих перенастройки человеческого фактора). Еще одно «за» состоит в том, что синхронизатор вынуждает обмениваться только необходимыми, а не всеми доступными данными, помогая избежать создания еще одного «кладбища данных»;

- введение ключевых параметров оценки (KPI) производственной деятельности клиенто-ориентированных подразделений и адаптация систем мотивации к ним;
- установление количественных целей и причинно-следственных связей на базе отчетов из CRM-системы;
- получение выраженного бизнес-эффекта (в том числе и в форме интеллектуального капитала) и дальнейшее развитие всей системы «инфобазис → способности → процессы → клиенты → финансы».

CRM-система SalesLogix позволяет увеличить эффективность введения информации о сделках на основе уже созданных «ФБ Консалт» оптимальных регламентов и тем самым дифференцировать действия сбытовых подразделений по отношению к различным клиентам. С одной стороны, это дисциплинирует ответственные подразделения и профилактирует конкуренцию продающих подразделений, а с другой — позволяет сформировать универсальное лицо бизнеса, когда профессиональные действия осуществляются и воспринимаются каждым клиентом однотипно, вне зависимости от того, кто из клиентских менеджеров и как подготовлен. За счет индивидуально спроектированных экранных интерфейсов облегчаются управление большим объемом заданий и контроль за качеством информации.

Консолидация в SalesLogix информации вокруг клиента позволяет реализовать закон, когда «на каждый байт сведений, заносимый продавцом в систему, работодатель должен предложить не менее трех байтов необходимой ему информации».

Встроенная аналитическая система SalesLogix состоит из онлайн-модуля визуализации и дополнена офлайновой отчетной системой на базе Crystal Reports.

Формула безопасности CRM-проекта

Рецепт успеха и окупаемости «интеллектуальных инвестиций» (в создание CRM-капитала) кроется в способностях специализированного в области построения продаж консультанта к комбинации следующих факторов:

- опыт, который на базе опросных листов позволяет быстро определить болевые точки и незамедлительно рекомендует «лекарство» в форме заготовок. Как правило, они являются результатом кропотливого теоретического выделения типовых проблем и апробированных путей их решения;
- способность к индивидуальному сопровождению и постоянной подгонке «CRM-костюма» к конкретной жизни заказчика (как в ателье индивидуального пошива по современным лекалам). К сожалению, на рынке все еще преобладает подход продажи джинсов — получи «стандарт» и делай все, что хочешь, а поставщик «побежал к следующему клиенту».

«ФБ Консалт» стремится всячески избегать и классического подхода: «Скажите, как вы хотите, и мы сделаем, как просите» (который зачастую автоматизирует хаос), предлагая решение на базе «большой библиотеки» домашних заготовок и карт действий. В этих картах все основные операции сведены воедино в их фактической последовательности и взаимодействии, что позволяет легко убедить клиента в корректности предложения, вскрывая резервы и убирая лишние шаги. Например, координационный комитет по внедрению CRM-системы в «АльфаСтраховании» смог легко преодолеть информационный эгоизм подразделений и задать правила обмена данными на их стыках.

Технология SalesLogix

SalesLogix — это комплексная CRM-система, состоящая из модулей «Продажи», «Маркетинг», «Сервисное сопровождение», «Проектное управление» и «Электронная коммерция». Она разработана коммерсантами для коммерсантов и позволяет поднять уровень их работы за счет внедрения общепринятых методик управления временем, отношениями и информацией.

CRM-система SalesLogix используется более чем в 4600 организациях по всему миру и лидирует на российском финансовом рынке (по числу инсталляций), поскольку:

- обеспечивает быструю трансформацию расходов в интеллектуальный капитал;
- интуитивно понятна пользователям и не требует квалифицированных ресурсов;
- имеет модульное масштабируемое построение — «растет» вместе с организацией;
- легко и быстро настраивается (в базовой конфигурации — сразу после приобретения, под конкретные требования заказчика — в течение 8—14 недель);
- превосходит аналогичные продукты по критерию «цена/качество».