АНДРЕЙ ПАВЛОВ и АЛЕКСАНДР ГАМОРА: «Анатомия успеха самого крупного внедрения CRM в банковской отрасли России»

В беседе приняли участие директор по развитию бизнеса Альфа-Банка в регионе «Москва и Московская область» Александр Гамора (agamora@alfabank.ru) и канд. техн. наук, генеральный директор ОАО «ФПК «Формула безопасности» Андрей Павлов (a.pavlov@fbgroup.ru), имеющий более 20 лет практического опыта работы с информационными технологиями в области построения продаж на руководящих постах в компаниях Siemens, Comstar и СП «Интерпроект».

«Банковские технологии»: Андрей Витальевич, вы — один из первых, кто инициировал развитие CRM в России, начиная с первого внедрения в 1999 г. в Comstar. Что же такое CRM?

Андрей Павлов: Если очистить это понятие от наслоений последнего времени (eCRM, PRM и т. п.), то суть сводится к прибыльному привлечению и удержанию клиентов путем реализации клиенто-ориентированной стратегии на базе информационных технологий. CRM — это не просто увеличение объема продаж, а взаимовыгодное «увязывание» потребностей клиента с возможностями продавца, что требует коллегиальной работы на клиента различных функциональных подразделений. CRM позволяет «познать на фактах» поведение клиентов и подобрать экономически целесообразный способ их обслуживания, т. е. вести бизнес «проактивно».

«Б. Т.»: Почему Альфа-Банк решил внедрять CRM?

Александр Гамора: В последние годы портфель наших услуг, территориальное покрытие и клиентская база росли настолько быстро, что приоритетной задачей стало сохранение традиционного уровня персонификации при одновременном укреплении взаимоотношений с клиентами.

«Б. Т.»: Какие бизнес-задачи ставились перед проектом?

А. Г.: Мы поставили целью обеспечение планового роста продаж за счет применения лучшего опыта (обобщенного в сбытовых процессах), высвобождения большего времени продавцов для собственно продаж за счет автоматизации отчетности, документооборота и рутинных действий и, как следствие, роста производительности и эффективности продающих подразделений. Кроме того, непростая задача прогнозирования продаж требовала прозрачности сбытовых процессов вместе с повышением их надежности. В результате мы стремились повысить скорость и качество обслуживания всеми службами банка.

«Б. Т.»: Зачем прибегать к покупной CRM-системе, а не разрабатывать свою или, на худой конец, просто доработать «бесплатный» Outlook?

А. Г.: После проведенного анализа стало ясно, что при всем многообразии имеющихся в банке ИТ-систем решение задачи по ориентации на клиента требует специализированного промышленного CRM-инструмента, а не собственной разработки, к чему мы склонялись вначале.

А. П.: Программа управления контактами очень похожа на кляссер для визитных карточек со встроенными «напоминалками». CRM же — это именно система, объединяющая ключевые блоки информации о контактах, организациях, сделках, заказах и связях между ними. Важным отличием является развитый механизм управления процессами, позволяющий «вести» пользователя по процессу продажи и документировать все действия в «черном ящике». В хорошей CRM практически все функции взаимосвязаны, способствуют групповой работе и организуют обмен данными с другими информационными системами, включая и веб-интерфейс.

«Б. Т.»: Сегодня на рынке функционирует около 70 компаний, заявляющих о себе как о поставщиках CRM. На что должен обращать внимание заказчик при выборе?

А. Г.: Системные интеграторы и консалтинговые компании общего типа обычно предлагают начинать с полномасштабного аудита и реинжиниринга процессов, при котором заказчик получает в лучшем случае интеллектуально совершенный проект, а в худшем — простое наложение лицензий на слабо формализованную сбытовую среду (зачастую из-за отсутствия собственной позиции, просто следуя пожеланиям заказчика и, тем самым, заставляя его учиться на своих ошибках). Поставщик должен не просто исполнять заказ на внедрение программной системы, а гарантированно добиваться результата за счет именно своего глубокого знания предмета продаж, усиливая возможности продавцов и менеджеров заказчика.

А. П.: Опасность кроется в слабом понимании внедренцами-неофитами собственно среды продаж и связанных с ней процессов. «Привычное» внедрение CRM как программного приложения может не только не решить, но и еще больше обострить проблемы Заказчика, поставив его «инициаторов» под удар.

«Б. Т.»: Каков методологический подход «ФБ Консалт» к внедрению?

А. П.: Методология «ФБ Консалт» — это прагматичное внедрение, 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, но избегая шаблонов) с индивидуальной подгонкой к конкретной ситуации заказчика (как в ателье индивидуального пошива по современным лекалам). Скорость и качество внедрения обеспечиваются наличием собственного «готового» решения и его 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» (автоматизация «как сложилось» или «как никогда не было»).

«Б. Т.»: Каков срок окупаемости проекта?

А. Г.: В крупном банке это 6—8 месяцев после внедрения, а в среднем банке — до года.

А. П.: Рецепт быстрой окупаемости заключается в комбинации правильного «вживления» CRM в продающие подразделения (источники основных доходов), развития на этой основе дополнительных возможностей сбыта и одновременной оптимизации процессов продаж и поддержки.

«Б. Т.»: Каковы были основные этапы внедрения проекта?

А. Г.: Проект был разделен на три этапа. На пилотном этапе предусматривалась установка системы в одном бизнес-центре г. Москвы, затем — «тиражирование» во всех московских бизнес-центрах и в завершение — развертывание системы в филиалах банка в России и других странах. В сентябре 2001 г. специалисты «ФБ Консалт» приступили к первому этапу и уже через три месяца успешно его завершили. После тщательной оценки результатов опытной эксплуатации системы и доработки требований с учетом потребностей других подразделений банка «ФБ Консалт» приступил к широкомасштабному внедрению SalesLogix во всех бизнес-центрах Москвы и Московской области и в июле 2002 г. завершил его. Сейчас система расширяется в интересах департамента крупных клиентов и регионального бизнеса.

«Б. Т.»: Почему была выбрана CRM-система SalesLogix?

А. Г.: Пять основных факторов определили наш выбор: скорость возврата инвестиций (для типового внедрения было достаточно 90 дней, что подтверждается практикой внедрения в западных банках и нашим опытом), простота использования решения SalesLogix от «ФБ Консалт», модульность, масштабируемость и гибкость настройки. Особую роль сыграли наличие русифицированной версии SalesLogix, использующей все преимущества технологий продаж, и возможность ее быстрой адаптации к требованиям банка.

«Б. Т.»: Каковы основные результаты внедрения?

А. Г.: Комплексное внедрение CRM-системы позволило увеличить эффективность ведения сделок, используя заложенные в систему оптимальные регламенты, и тем самым дифференцировать действия сбытовых подразделений по отношению к различным клиентам, что усилило результаты структурирования бизнеса. Профессиональные действия осуществляются и воспринимаются клиентом однотипно, вне зависимости от степени подготовки продавца. Увеличена экономичность операций, когда больший объем работ выполняется за меньшее время при заданном уровне качества, снижен риск затрат на продажи и маркетинг. Упростилось управление большим объемом заданий при полной индивидуализации работы с клиентами. Решаются вопросы конкуренции продающих подразделений и с большей вероятностью прогнозируются финансовые результаты работы продавцов.

А. П.: SalesLogix позволил обеспечить консолидацию информации вокруг клиента (реализуя «закон», когда «на каждый байт сведений, заносимый продавцом в систему, организация должна предложить три байта необходимой ему информации») при росте качества документооборота и автоматизации рутинных и отчетных действий продавцов.

«Б. Т.»: Какие проблемы пришлось решать при внедрении в Альфа-Банке? Насколько они типичны для финансовых институтов нашей страны?

А. Г.: Наиболее сложными проблемами явились выработка ключевыми лицами согласованного представления о наиболее важных аспектах клиентского бизнеса, создание работоспособного управляющего комитета по «вживлению» системы в бизнес-подразделения и определение роли и места старых и новых клиентов в организации.

А. П.: Внедрение CRM-систем внешними силами достаточно привлекательно (вследствие высокой скорости внедрения, профессионализма и ориентированности на результат), хотя и отстранение ИТ-служб является ошибкой, так как проблема построения единого информационного пространства связана именно с хорошо знакомыми им деталями.

«Б. Т.»: В проекте с Альфа-Банком речь шла в основном об автоматизации процесса продаж. Что такое сбытовой процесс и зачем он нужен заказчику?

А. П.: Каждая организация продает по-своему, что зачастую порождает мнение о «творческой исключительности» продаж. Моя позиция проста: продажи — это 90% «правильно организованного» ремесла и 10% вдохновения. Любая сложная продажа содержит, например, такие стадии, как квалификация потенциального клиента, торг и заключение сделки. Хотя успех

продажи зачастую зависит и от ряда организационных факторов (внутреннего менеджмента, оперативности взаимодействия подразделений, мотивации, общей культуры), должным образом построенный сбытовой процесс (важная обязанность внедренца) позволяет продавцу «нивелировать» ошибки и усиливает его воздействие на клиента. Процесс позволяет своевременно и корректно (люди любят делать покупки, но ненавидят, когда им их навязывают) оказывать помощь клиенту при покупке («предсказывая» его поведение на разных стадиях), «рекомендует» повышающие успех действия и документирует фактически сделанное для «разбора полетов» в случае проигрыша.

«Б. Т.»: Какие еще направления работы банка, на ваш взгляд, могут быть охвачены при внедрении CRM-систем?
А. П.: Помимо классической триады автоматизации «продажи—маркетинг—сервис» особый интерес представляет повышение оперативности и ответственности других подразделений с помощью модуля управления внутренними проектами (как на стадии подготовки сложных коммерческих предложений, так и на стадии их реализации), не говоря уже об интернет-обслуживании клиентов.

«Б. Т.»: Что нужно сделать банку, чтобы оценить свою готовность к внедрению CRM?
А. П.: Осмыслить бизнес-последствия того, как организация это будет делать, ответив на вопросы: «Не возведет ли внедрение CRM в квадрат имеющиеся проблемы, спровоцировав «автоматизацию дезорганизации»? Сможем ли распознать «модели поведения» и «перестроить» себя так, чтобы клиенты действительно были в центре поля зрения? Будет ли обеспечено единство восприятия клиента при взаимодействии с ним различных подразделений? Будут ли «делиться» подразделения информацией, необходимой для реализации клиентоориентированной стратегии? Есть ли возможность привлечь сильного партнера, чтобы «неполноценная» автоматизация не привела к замене одного вида затрат на другой и тем самым не «поставила под удар» инициаторов проекта?»

«Б. Т.»: Сколько может стоить проект внедрения CRM?
А. П.: Цена ПО (одной лицензии) — от 695 долл. до 1995 долл. «Эмпирическое правило» цены работ — от «1:2» до «1:5» от цены ПО. Для снижения риска заказчика «ФБ Консалт» предоставляет тестовые лицензии и может осуществить тестовое внедрение.

«Б. Т.»: Опыт успешных проектов подтолкнул вас к идее создания компании, занимающейся прагматичным внедрением CRM-решений. В порядке бессовестной саморекламы скажите, пожалуйста, что же отличает «ФБ Консалт»?
А. П.: В «ФБ Консалт» на «генетическом уровне» заложены семь основных конкурентных преимуществ.

1. Обязательное наличие собственных решений на базе SalesLogix с возможностью широкой заказной доработки.

2. Осуществление комплекса внедренческих услуг по «вертикальному» принципу:
- *построение технобазиса* (установка и пусконаладка программно-аппаратного обеспечения);
- *развитие способностей* (сотрудников заказчика по ее эксплуатации);
- *настройка клиентских процессов* (постановка процессов продаж для достижения конкурентного преимущества в глазах клиентов заказчика);
- *обеспечение преимуществ для клиентов* (сдача работ «под ключ»);
- *достижение финансового результата* (реализация ТЭО «инвестиции—выгоды»).

3. Технологичное исполнение проектов за счет сквозного применения тех же подходов, что и «на продажу»; еженедельный контроль сроков и хода исполнения обязательств на базе средств управления проектами SalesLogix.

4. Постановка «дисциплины» продаж с внедрением принципиально новых (ранее невозможных) процессов в сочетании с минимизацией рутинных и отчетных операций.

5. «Пересадка» технологии сопровождения путем обучения представителей заказчика самостоятельному использованию, адаптации и сопровождению системы.

6. Наличие авторских разработок в области средств и методов управления продажами, сервисом и маркетингом, включая и собственную технологию внедрения. Качество услуг подтверждается международными сертификатами Interact Commerce Corporation, а теоретическая подготовка — западными дипломами MBA. Финансовая устойчивость обеспечивается работой в составе группы компаний ОАО «ФПК «Формула безопасности».

7. Лидирование по числу и квалификации собственного персонала, занимающегося исключительно CRM-проектами (а не мобилизуемого от случая к случаю из других подразделений или субподрядных/партнерских организаций). «Ядро» составляют профессионалы в области управления продажами, обладающие большим практическим опытом работы в первоклассных международных организациях (Siemens Business Services, Fujitsu Siemens Computers, Digital Equipment Corporation и др.).

Графический модуль «Прогноз» наглядно отобразит, какие результаты принесет ваша сбытовая деятельность