

Интервью Сnews.ru с Педоренко А. в обзоре «ИТ в банках и страховых компаниях»
(<http://cnews.ru/finance2003/int/alfastrah>)

Андрей Педоренко: Наша цель вывести из тени ИТ-процессы и поставить их если не впереди, то по крайней мере рядом с «паровозом»



По мнению начальника управления информационных технологий ОАО «АльфаСтрахование» Андрея Педоренко, обычно позиция ИТ-службы — следующая за уборщицей, труд которой замечают только тогда, когда она забывает вынести мусор. Точно так же ИТ службы замечают только тогда, когда падает почтовый сервер. Если у «айтишников» и есть возможность показать себя, то это только в CRM-проекте, потому что он выходит напрямую на продавцов, и если он даёт им какую-то выгоду, и они понимают важность этого проекта, то ИТ-департамент выходит на передний план. В интервью СNews.ru Андрей Педоренко рассказывает о стратегии в развитии информационных технологий.

СNews.ru: В последнее время стратегия развития информационных технологий уже не является чем-то необычным для крупных компаний. Как вы определяете цели создания ИТ-стратегии в компании «АльфаСтрахование»?

Андрей Педоренко: В большинстве компаний рано или поздно возникает вопрос: а нужно ли использовать ИТ-стратегию, и зачем она нужна вообще? Этот вопрос встал и перед «АльфаСтрахованием». После реструктуризации, когда несколько страховых организаций были объединены в холдинг, «АльфаСтрахование» вошло в десятку крупнейших страховых компаний. У нас появился новый, очень агрессивный акционер — Альфа-Банк. Перед нашей компанией были поставлены серьёзные задачи на 2002-2005 годы: войти в тройку лидеров страхового рынка. И это на фоне динамичного роста постоянно меняющегося рынка страховых услуг. Пример тому — недавнее событие, взбудоражившее страховые компании, — обязательное страхование автогражданской ответственности.

После того как цели были поставлены, молодое и очень амбициозное руководство нашей компании привлекло серьёзные консультационные ресурсы, чтобы сформулировать стратегию компании на ближайшие 3-5 лет. В результате появился серьёзный и довольно объёмистый документ, в котором содержались очень простые выводы. Их можно было сформулировать как план трёх троек: за три года войти в тройку лидеров по трём основным видам страхования. Естественно, за этими простыми словами кроется серьёзная аналитическая работа, которая показала, каких конкретно результатов компания должна добиться на пути к поставленным целям.

Кроме этого, в результате изменений, произошедших в компании, у руководства появилось осознание активной роли информационных технологий, понимание того, что без использования информационных технологий во всех бизнес-процессах компании достижение амбициозных целей невозможно. Речь идет не только о стандартном понимании ИТ как поддерживающей структуры, а именно об её активизации, когда часто именно ИТ служба либо инициирует новые бизнес-процессы, либо побуждает к реструктуризации уже имеющихся процессов.

СNews.ru: Кто занимался разработкой ИТ-стратегии для «АльфаСтрахования», и как это происходило?

**Интервью Сnews.ru с Педоренко А. в обзоре «ИТ в банках и страховых компаниях»
(<http://cnews.ru/finance2003/int/alfastrah>)**

Андрей Педоренко: В принципе, если закрыть пять человек в одной комнате на три дня, не давать им ни пищи, ни воды, то они напишут стратегию. Однако, доверие к этой стратегии будет очень незначительным. Поэтому мы привлекли квалифицированные консультационные ресурсы. Не буду скрывать, для нас эту работу делала компания IBS, и мы ей очень благодарны за качественно выполненный проект. Работа велась в течение нескольких месяцев. Прежде всего, был проведён очень качественный ИТ аудит.

Вслед за этим был проведен анализ бизнес-процессов. В результате этой серьёзной работы был построен альбом бизнес-процессов, в котором описываются основные информационные потоки компании в формате известной системы визуализации бизнес-процессов ARIS. На третьем этапе консультанты помогли нам формализовать основные бизнес-цели и построить структуру бизнес-процессов «to be», или «как нужно». В результате была достигнута основная цель данного проекта: были сформулированы основные требования к корпоративной информационной системе (КИС).

Таким образом, сейчас мы имеем формализованный документ, на основе которого мы живём, строим свои разработки и выбираем свою информационную систему. С одной стороны, это довольно толстый, порядка 400-500 страниц, документ, который можно было бы поставить на полку. Обычно этим и кончается разработка ИТ-стратегии, да и любой стратегии. Но для нас это живое пособие, с которым мы работаем над изменением информационной структуры. Кроме того, этот документ стал для нас, например, основой тендерного задания на выбор информационных систем. Сейчас мы ведём выбор страховой финансовой системы, системы аналитики и других систем на основе этого документа.

СNews.ru: Как «АльфаСтрахование» пришло к необходимости внедрения CRM? Это было одним из требований к КИС?

Андрей Педоренко: Одним из элементов полученного отчета стал очевидный для нас вывод: мы — продающая компания. В связи с этим выводом были выделены критические бизнес-процессы, 90% из которых относились к организации процесса продаж. Понятно, что страховой бизнес имеет свою специфику и свои проблемы. В частности, это проблема кросс-маркетинга. У нас много продающих подразделений, и очень часто они приходят к одному и тому же клиенту, предлагая ему разные условия по одному и тому же контракту. Обычно в этой ситуации в 90% случаев мы клиента теряем, потому что он звонит генеральному директору и возмущается: «Мы ведь уже договорились с вами обо всём! Что же это за компания, которая предлагает нам разные условия по одним и тем же правилам?» В результате — клиент уходит от нас.

Вторая проблема — это сохранность клиентской базы. Это большая проблема для всех финансовых учреждений не только в нашей стране. Хороший продавец всегда держится за свою клиентскую базу. Это его золотой капитал. Все детали о своих клиентах менеджер хранит в своём органайзере и делиться ими не хочет ни при каких условиях. Отчуждение клиентской информации — это смерть для менеджера-продавца. Ещё одна специфика страховых компаний заключается в том, что эти менеджеры очень часто перемещаются из одной компании в другую и уводят за собой клиентов. Компания при этом несёт потери. Поэтому основная наша проблема — это сохранить информацию о клиенте внутри компании.

Следующая проблема — анализ клиента. Мы должны проанализировать, является этот клиент для нас убыточным, или он прибыльный? Имеет ли смысл вообще работать с ним дальше? Когда мы говорим о клиентах нашей компании в целом, то имеем ввиду не только корпоративных клиентов. У нас также есть физические лица. Например: компания страхует свой автомобильный парк, а сотрудники этой компании страхуют свои личные машины. Нам же интересно, сколько дохода приносит этот клиент? Насколько он прибылен для нас в целом? Может быть, парк прибылен, но, страхуя «Лексусы» и «Мерседесы» сотрудников компании, мы в итоге проигрываем? Может быть, не имеет смысла работать с этим клиентом на тех условиях, на которых мы работаем сейчас?

Интервью Сnews.ru с Педоренко А. в обзоре «ИТ в банках и страховых компаниях»
(<http://cnews.ru/finance2003/int/alfastrah>)

Ещё одна проблема — «прозрачность» блока продаж. Блок продаж всегда закрыт. Построить оперативную отчетность, чтобы всегда видеть, что происходит в этом блоке, представляется большой проблемой. Да, её можно решить с помощью бэк-офисной системы, но её тогда нужно очень сильно менять, и очень часто это приводит к тому, что в бэк-офисной системе появляются по сути элементы CRM. И наконец, существует проблема организации работы продавцов, то есть проблема доступа продавцов к информации о тех договорах, которые они заключили, о ходе их ведения. Продавец продал, но страхование тем и отличается, что он должен вести этот договор дальше, знать, какие убытки несёт компания по этому договору. Например, мы застраховали машину, а клиент постоянно въезжает в столбы, в соседние машины, или постоянно кто-то въезжает в него. Однако он — VIP-клиент, которого нужно постоянно поддерживать, заниматься его «терапевтированием», успокаивая и внушая доверие. В этом заключается специфика страхования. Вообще говоря, мы страхуем воздух, то есть покупаем страх (а продаем уверенность), работая на низменных чувствах человека. Поэтому работа с клиентом и понимание того, что с ним происходит — это очень важный момент.

Ну, и последняя проблема — это организация работы и рабочего места менеджера-продавца. Сейчас мы предоставляем ему минимальные возможности, то есть: Word, Excel, электронную почту, систему документооборота. Но когда мы говорим о возможности интегрировать всю информацию, которая ему необходима, в одном месте — это, к сожалению, пока проблема.

Кроме того, существует масса других проблем, которые я бы даже не стал упоминать, поскольку они менее значительны, чем перечисленные. Но все они связаны с информационным обменом. Очевидно: чтобы решить эти проблемы, необходим инструментарий. Возможных вариантов — масса: одни изменяют бэк-офисную систему, другие строят систему отчетности, а кто-то, как мы, пытается внедрить новые технологии, а именно — CRM.

СNews.ru: Выходит, что CRM — это технологический элемент, который может помочь компании решить все перечисленные проблемы?

Андрей Педоренко: Не совсем так. Вообще говоря, технология находится на втором месте. Конечно, удобство внедрения, удобство работы, хороший интерфейс, — всё это очень важно. Но, к сожалению, наш опыт свидетельствует о том, что это второстепенные факторы.

СNews.ru: А какие факторы, в таком случае, являются первостепенными при внедрении CRM системы?

Андрей Педоренко: Первостепенными являются три главных условия, или три краеугольных камня внедрения CRM. Первый камень — это воля руководства блока продаж и его руководство проектом. Если в блоке продаж руководитель не является ярым сторонником проекта внедрения, у вас не только ничего не получится, но вы станете ярым врагом половины компании. Скажу больше: о проекте вообще можно говорить только в случае, если сам руководитель продающего подразделения является инициатором этого проекта. Я бы не сказал, что данное условие является достаточным, но оно является обязательным и необходимым в первую очередь. В нашей компании есть такой человек. Это Яков Ильич Гальперин, первый заместитель генерального директора. Он действительно «заражён» идеей CRM и принёс её из Альфа-Банка, где проект CRM уже третий год не просто живёт, но и активно развивается, уже охватив региональные подразделения Банка по всей России. В нашей компании Яков Ильич является настоящим стратегом и энтузиастом, он движет проект CRM внутри организации. Почему он? Потому что внедрение CRM — это, прежде всего, административный проект, и только во второй или третьей степени «айтишный». Этот проект не должен никогда возглавлять человек «от ИТ». Это должен быть только человек «от продаж», причём руководитель и никто иной, потому что только руководитель сможет продалить через продавцов свои CRM идеи.

Второй краеугольный камень проекта внедрения — это готовность менеджеров сменить правила игры. Мы с этим столкнулись во всей полноте. Когда в «АльфаСтраховании» начался

**Интервью Cnews.ru с Педоренко А. в обзоре «ИТ в банках и страховых компаниях»
(<http://cnews.ru/finance2003/int/alfastrah>)**

проект внедрения CRM-системы, мы пришли в службу продаж и сказали: сейчас правила игры меняются. Сейчас вы должны заводить данные по своим клиентам в CRM-модуль, вы должны вносить данные о сделках, вы должны..., вы должны..., вы должны... Сразу возник вопрос: а что нам за это будет? Иными словами, продавцы понимают, что пряники будут не скоро, а вот кнут над ними уже висит. Возникает очень большая психологическая проблема, поскольку менталитет наших менеджеров по продажам не очень готов не только к внедрению CRM как такового, но и к внедрению информационных систем вообще.

Третий краеугольный камень — грамотная внешняя команда консультантов. Я бы подчеркнул, что все слова здесь ключевые, и начал бы с команды консультантов, которая должна слаженно работать по всем фронтам, в частности, по технологии. Ведь если у вас начинает сбоить сервер, вы никогда не докажете менеджеру, что ваша система хорошая. Для продавца любой сбой в системе означает, что это плохая система, что ты тоже плохой, потому что выбрал плохого консультанта.

CNews.ru: Почему вы считаете, что внедряющая команда должна быть обязательно внешней?

Андрей Педоренко: На мой взгляд, внутренней команде никто никогда доверять не будет, ибо «нет пророка в своём отечестве». Безусловно, внедряющая команда должна быть грамотной, она должна обладать хорошим опытом внедрения подобных систем. Что особенно важно, у этой команды должна быть отработанная на практике технология и методология.

CNews.ru: Какие ещё условия необходимы для успеха проекта внедрения?

Андрей Педоренко: Можно выделить массу условий. Но те, которые я перечислил, являются самыми главными. Без соблюдения этих условий весь проект становится модной болезнью в буквальном смысле слова: у всех болит голова, и у всех возникает синдром отторжения системы — точно так же, как это происходит в организме, в который попадает вредоносный вирус. В результате этого отторжения система перестает работать и умирает.

CNews.ru: Как вы полагаете, станет ли проект внедрения CRM в «АльфаСтраховании» стратегическим успехом?

Андрей Педоренко: Возможно, станет. Лично для себя я вижу в этом проекте очень большой риск, и, одновременно, очень большую выгоду в будущем. Судите сами: если проект внедрения CRM в целом успешен, это становится огромным рекламным ходом для ИТ-подразделения, то есть именно того подразделения компании, которое никто никогда не видит. Позиция ИТ-службы — следующая за уборщицей, труд которой замечают только тогда, когда она забывает вынести мусор. Точно так же ИТ службы замечают только тогда, когда падает почтовый сервер. Если у нас есть возможность показать себя, то это только в CRM проекте, потому что он выходит напрямую на продавцов, и если он даёт им какую-то выгоду, и они понимают важность этого проекта, то ИТ выходит на передний план. Для нас в частности большим шагом в реализации нашей ИТ стратегии является достижение именно этой цели: вывести из тени ИТ процессы и поставить их если не впереди, то по крайней мере рядом с паровозом.

CNews.ru: Как долго длится проект внедрения CRM системы в АльфаСтраховании и каковы планы на перспективу?

Андрей Педоренко: Проект внедрения начался в декабре прошлого года. Как я уже упоминал, он был инициирован первым заместителем генерального директора по продажам, и он является руководителем этого проекта. На каждом совещании с продавцами он выясняет, что происходит в CRM-системе, сколько заведено сделок, сколько новых клиентов и так далее. Внедрение пока проводится только в подразделении корпоративных продаж. Выход на ритейл — это очень сложная проблема, и даже в Альфа-Банке она пока ещё находится в процессе решения. Ритейл связан с очень большим объёмом информации, потому и ситуация здесь более

**Интервью Cnews.ru с Педоренко А. в обзоре «ИТ в банках и страховых компаниях»
(<http://cnews.ru/finance2003/int/alfastrah>)**

сложная. Однако данный вопрос сейчас рассматривается в ходе обсуждения перспектив развития CRM проекта на третьем этапе.

CNews.ru: С какими проблемами вам пришлось столкнуться в ходе проекта?

Андрей Педоренко: Так сложилось, что во время проекта у нас началась сильная ротация кадров в продающем подразделении. У меня есть подозрение, что эта ротация была в частности вызвана самим проектом, так как немногие приняли новые правила игры. Тем, кто был против, было легче уйти в другую компанию, нежели работать по-новому. Правила игры заключались, конечно, не только во введении CRM, но и в других организационных моментах.

CNews.ru: Какой продукт был выбран вашей компанией, и какая команда занимается его внедрением?

Андрей Педоренко: Нами был выбран продукт SalesLogix. Не вдаваясь в детали, подчеркну, что соотношение цена/качество у данного продукта очень приличное. Кроме того, SalesLogix обладает хорошим функционалом и даёт возможность прописывать достаточно просто бизнес-процессы, связанные с продажами, прямо внутри системы. Этот продукт уже успешно работает в Альфа-Банке, и для нас было естественно работать с ним. Внедрение системы на базе SalesLogix ведёт «ФБ Консалт», структурное подразделение группы компаний «Формула Безопасности». Без обиняков скажу несколько слов о «Формуле Безопасности»: очень грамотная внешняя команда консультантов, сочетающей в себе методологию, опыт и качество. Нам повезло, поскольку мы имели возможность убедиться в качестве работы команды «ФБ Консалт». Мы видели, как ведётся внедрение в Альфа-Банке, и именно поэтому сделали выбор в пользу «ФБ Консалт».

CNews.ru: Можно перечислить основные результаты внедрения CRM в «АльфаСтраховании»?

Андрей Педоренко: Второй этап проекта завершен. CRM-система адаптирована под практику работы страховой компании, расширена ее функциональность, проведена интеграция SalesLogix с учетной системой для консолидации жизненно важной информации вокруг клиента, в том числе для интегральной оценки прибыльности клиента и различных видов страхования.

Сейчас в рамках проекта в системе работает около 50 продающих менеджеров. Сформировалась команда продавцов, для которых CRM-система является основным инструментом в работе. Эти продавцы стали апологетами системы, сформировав ядро людей, за которыми проект может пойти дальше и успешно развиваться.

SalesLogix стал для нас фактом. Сегодня никто не сомневается, что проект CRM для «АльфаСтрахования» — это не модная болезнь, а выход на новый стратегический уровень.

CNews.ru: Говоря о грядущих планах, какие вопросы предстоит решить в рамках дальнейшего развития проекта?

Андрей Педоренко: Требуется дополнительно расширить функционал с учетом подключения к системе остальных клиентских подразделений, рассмотреть вопрос об интеграции CRM-системы с нашим Call-центром в рамках выхода на ритейл, предоставить возможность перестраховщикам и андеррайтерам также «жить» в системе. Возможно, мы распространим систему и на нашу филиальную сеть.

В CRM есть такое понятие — «воронка» продаж. Раньше мы находились в самом узком горлышке этой воронки, выход из которой для нас означал успех. Лично мне было важно ответить на вопрос, пройдем ли мы её. Теперь, с учетом полученного опыта, можно уверенно дать положительный ответ на данный вопрос.

CNews.ru: Спасибо.