

CRM-система — не «органайзер», а организатор бизнеса

Сергей Костяков, 29 августа 2002 г.

Вопрос о том, какие задачи решает CRM-система, постепенно перешел в разряд риторических; сейчас актуально становится обсуждать место CRM в общей инфраструктуре корпоративных систем. В частности, очень популярен тезис, согласно которому вопросы организации работы с клиентами трактуются как расширение концепции управления деятельностью предприятия, а CRM-системы, соответственно, дополняют функционал интегрированных информационных систем.

Отчасти, наверное, так и есть. Однако практика показывает, что автоматизация столь важной для современного предприятия области деятельности, как взаимодействие с клиентами, развивается во многом по своим законам. Соответственно, будет нелишне вернуться к, казалось бы, банальной теме функционала продуктов класса CRM — на этот раз на основе конкретного опыта, уже имеющегося в России.

Профиль клиента

Компания:

ОАО "Альфа-банк"

Местонахождение:

Москва

Руководитель:

Сергей Меднов, вице-президент

Проблема:

Автоматизация процесса продаж банковских услуг

Профиль партнера

Компания:

"ФБ Консалт"

Местонахождение:

Москва

Руководитель:

Андрей Тимошкин, руководитель проекта

Решение:

Внедрение CRM-системы на базе полностью русифицированной версии SalesLogix, интегрированной с центральной процессинговой системой банка и адаптированной к требованиям заказчика

Логика продаж в интересах всей компании

Внедрение CRM-системы SalesLogix компании Interact Commerce Corporation (<http://www.interactcommerce.com>) в Альфа-банке, как и любой корпоративный проект, преследовало вполне конкретные цели. "Внедряя программное обеспечение класса CRM, можно на самом деле решать различные бизнес-задачи: от планирования маркетинговых кампаний до предугадывания поведения покупателей той или иной продукции. Мы у себя в организации внедряем SalesLogix с целью автоматизировать процесс продаж, который, в свою очередь, трактуется как набор действий, способных в совокупности увеличить вероятность продажи предоставляемых нами банковских услуг", — говорит вице-президент Альфа-банка Сергей Меднов.

Расхожий термин "взаимоотношения с клиентом" в каждом отдельном случае действительно необходимо максимально конкретизировать. На Западе, например, продукты класса CRM традиционно разделяют на три категории в соответствии с их функциональной нацеленностью на определенную категорию пользователей: это автоматизация процесса продаж, маркетинговой деятельности и сервисной поддержки.

Автоматизация продаж для Альфа-банка означала выполнение целого комплекса мероприятий, в значительной степени предполагающих реорганизацию деятельности соответствующих подразделений. Подход, при котором все данные о клиентах велись менеджерами по продажам на их персональных компьютерах в различных программах Microsoft Office, сдерживал развитие банка. Поскольку отсутствие единого «информационного поля» не позволяло сформулировать единые бизнес-правила в сфере продаж — правила, разработанные с учетом накопленного опыта, понятные и прозрачные для всех подразделений компании, — именно такое информационное поле и предстояло создать. «С помощью CRM-системы необходимо было превратить процесс продаж из суммы креативных действий отдельных продавцов в систему единых, понятных и постоянно совершенствуемых бизнес-процессов, из которых формировались бы своего рода корпоративные стандарты", — говорит Сергей Меднов.

Таким образом, уже на момент начала проекта налицо был серьезный подход к нему, предусматривающий четкую локализацию проблемы и тесную связь бизнес-задач с задачами автоматизации. И все же заметим, что до сих пор мы говорили о той стадии проекта, на которой основная техническая задача — это сбор, структурирование данных и их представление основным пользователям системы — менеджерам по продажам. В связи с этим стоит вспомнить, что концепция CRM как раз берет начало из опыта использования продуктов автоматизации продаж (SFA — Sales Force Automation), уже довольно давно существующих как отдельный класс корпоративного ПО. И если бы задачи, о которых мы только что сказали, могли решаться внутри самого отдела продаж, CRM как абсолютно самостоятельное и одно из самых мощных на сегодня направлений информационной поддержки бизнеса вряд ли возникло бы вообще.

Программное обеспечение, автоматизирующее те или иные аспекты взаимодействия с клиентом и способное аккумулировать определенного типа информацию о них, существовало еще до появления идеологии CRM. Главные отличительные особенности последней состоят в следующем. Во-первых, система CRM по определению привносит в организацию единую концепцию формирования информации о клиентах. Эта информация должна быть максимально полной и свободно "перетекать" из подразделения в подразделение.

При этом, в зависимости от группы пользователей и стоящих перед ними бизнес-задач, должна быть возможность представлять информацию в различных форматах и в логическом сочетании с другими корпоративными данными. Вторых, немаловажен и тот факт, что в "обязательную программу" CRM входит наличие замкнутого цикла обработки информации о клиенте, включающего в себя фазы стратегической оценки, оперативного планирования и выполнения. Конкретно это означает наличие мощного аналитического инструмента, способного извлекать данные из различных источников; ПО, поддерживающего формирование тактических мероприятий для работы с теми или иными категориями заказчиков, и, наконец, средств отслеживания их выполнения. Иными словами, если речь идет о полнофункциональном внедрении CRM-системы (а точнее, о единой корпоративной методике работы с клиентами), то все только что упомянутые особенности методологии CRM становятся рано или поздно востребованы корпоративным заказчиком.

Возвращаясь к рассматриваемому нами проекту, стоит еще раз подчеркнуть, что, с одной стороны, он находится на стадии, характерной для большинства внедрений CRM-систем в России, когда результаты внедрения ясно видны на примере одного подразделения организации. К тому же в данном случае (как и в подавляющем большинстве российских внедрений) пока вряд ли можно вести речь о полном цикле "оценка — планирование — выполнение" обработки информации и построенных на его основе непрерывно совершенствующихся бизнес-процессах в масштабах всего предприятия. Сегодня важнее представлять себе перспективы, связанные с более глубоким пониманием и принятием отечественными компаниями концепции CRM.

В этом смысле динамика развития проекта внедрения SalesLogix в Альфа-банке весьма показательна. Уже сейчас речь идет о том, что менеджеры по продажам не останутся единственными пользователями системы. В марте 2002 года Альфа-банк и компания «ФБ Консалт» приступили к очередному этапу внедрения, на котором функции SalesLogix станут доступными многим подразделениям банка. В частности, это отдел маркетинга, которому интересны оценки будущих продаж. У руководства уже сейчас есть возможность с позиций единых корпоративных стандартов оценить деятельность менеджеров. Более того, по утверждению специалистов Альфа-банка, внедрение системы позволило сделать эффективной помощь высшего менеджмента продавцам в ходе обсуждения перспективных сделок.

С увеличением числа категорий пользователей SalesLogix, естественно, постоянно расширяется и спектр задач, которые необходимо решать с ее помощью. «Одна из самых важных задач, решить которую можно с помощью внедряемой нами системы SalesLogix, — это составление прогноза продаж. Объединив всю имеющуюся информацию о реальных и потенциальных сделках, с которой работают все наши менеджеры по продажам, и обработав ее соответствующим образом, можно получать достоверные прогнозы», — поясняет Сергей Меднов. По его словам, консолидация данных, возможности анализа конкурентной среды, анализа продуктовых рядов также крайне интересны для организации.

Все это служит лишним подтверждением уже упомянутых тезисов об отличительных особенностях CRM-систем по сравнению с многочисленными программными продуктами, прямо или косвенно имеющими отношение к

информации о клиентах. Методология CRM с первого плацдарма — отдела продаж — начинает рассматриваться как общекорпоративная. Ее аналитический функционал из факультативного по сути средства, дополняющего возможности традиционных управленческих систем, переходит в категорию необходимого инструментария, возможности которого (причем весьма мощные) оказываются все более востребованными.

Еще один существенный фактор — качественное изменение структуры информации. В нашем случае SalesLogix, получая строго формализованную информацию о заключенных сделках, передает в корпоративное хранилище данные самого различного типа, касающиеся всей истории переговоров, в том числе и не принесших конкретного результата. И все они в совокупности должны впоследствии становиться рычагом конкурентной борьбы. Как утверждает Александр Гамора, директор по развитию бизнеса Альфа-банка в московском регионе, «...важно получить возможность измерить процесс продаж и впоследствии корректировать его в нужном направлении». Соответственно, многочисленные виды аналитической обработки информации требуют интеграции данных, которые до внедрения CRM-системы существовали относительно независимо. SalesLogix на сегодня интегрирована с центральной процессинговой системой банка, а также с реализованной на базе Lotus Notes системой документооборота. «Источники данных, которые необходимо анализировать с развитием CRM-проекта, связаны теперь как с финансовой, так и с нефинансовой информацией. Далее для проведения, допустим, конкурентного анализа может потребоваться маркетинговая информация, которая часто хранится во внешних базах данных, — утверждает Сергей Меднов. — Таким образом, рождается потребность в корпоративных хранилищах. Мы, со своей стороны, уверены, что сможем развивать проект по внедрению SalesLogix, активно используя возможности хранилища данных, создание которого сейчас идет у нас в организации полным ходом».

Хранилище данных (Data Warehouse), упомянутое вице-президентом Альфа-банка, — это, в свою очередь, та составляющая информационной инфраструктуры организации, которая теснейшим образом связана с концепцией CRM.

Требуется Data Warehouse

В любой книге, брошюре или статье, посвященной методологии CRM, где хотя бы кратко упомянуты технологические проблемы, обязательно говорится, что сердце архитектуры CRM-системы — это хранилище данных и, соответственно, разнообразные инструменты анализа информации.

Еще раз подчеркнем, что мощный аналитический инструмент есть абсолютно необходимое звено в современной концепции клиент-ориентированного бизнеса. Соответственно, связь аналитики с бизнес-задачами, способы ее практического использования в данном случае глубже и разнообразнее. Общий анализ клиентской базы, проведение которого во многом связано с выработкой стратегических целей компании, часто выходит далеко за рамки технологий OLAP (а именно с ними прежде всего принято ассоциировать аналитику). Здесь активно используется поиск скрытых закономерностей (Data Mining), статистическая обработка данных или анализ текстовой информации. Работа на уровне оперативного исполнения стратегических целей также в значительной степени

связана с постоянными аналитическими процедурами и часто требует построения так называемых оперативных хранилищ информации (ODS — Operational Data Store). Последние строятся по тем же принципам, что и традиционные хранилища, однако позволяют изменять заносимые в них данные в оперативном режиме.

Специалисты Альфа-банка, в свою очередь, вынуждены оценивать перспективы проекта внедрения системы SalesLogix с учетом технологической готовности как самой организации, так и рынка в целом. «За время развития бизнеса и соответственно корпоративных информационных технологий в России накоплено не так много данных, чтобы проблему их анализа можно было рассматривать сегодня как типичную. К тому же она по-настоящему еще не осознана отечественным бизнесом. В нашем банке потребность в анализе большого количества информации начала ощущаться лишь в последнее время, и этой проблеме посвящен отдельный информационный проект», — говорит Сергей Меднов. По его мнению, количество информации, накопленное с момента начала эксплуатации SalesLogix, уже достигает той критической массы, которая позволяет эффективно применять аналитические методы обработки.

Итак, CRM-проекты в России в большинстве своем пока носят ограниченный характер. К тому же постоянные заявления интеграторов о том, что продукты данного класса можно внедрить за срок от двух недель до двух месяцев, только усиливают формирующуюся у корпоративного пользователя недооценку серьезности решаемых CRM-системами задач.

Вместе с тем, как уже отмечалось, формирование ИТ-поддержки клиент-ориентированного бизнеса включает в себя применение вполне определенных базовых технологий, охват большинства подразделений компании, а также специфичные процедуры обработки информации о клиенте, построенные по единой для всей организации схеме. В этом смысле по значимости, широте охвата бизнес-процессов и степени использования системообразующих программно-аппаратных платформ методология CRM оказывается не менее значимой для бизнеса, чем традиционные концепции интегрированного корпоративного управления. Это, в свою очередь, имеет прямое отношение к часто обсуждаемому вопросу о том, является ли концепция CRM неким расширением пресловутой модели ERP или же механизмом внутрикорпоративного управления вообще. «Все то, как система использует корпоративные данные, как она их группирует, кто является ее пользователями, в совокупности говорит о том, что CRM-система вовсе необязательно должна выступать в качестве встроенного модуля оперативной системы учета. Скорее наоборот, в нашем случае все названные особенности свидетельствуют в пользу обратного», — утверждает Сергей Меднов. Кстати, тезис о том, что CRM-системы во многих аспектах дистанцированы от систем оперативного управления, на страницах нашего журнала уже высказывали руководители ведущих российских банков, внедряющих продукты данного класса.

Внедрение славим, которое есть, но трижды — которое будет

В целом, несмотря на сильную заинтересованность Альфа-банка в скорейшем внедрении системы, на реализацию проекта, по словам Сергея Меднова, потребовалось более года. Это немало, если сопоставить данную цифру с некими «среднестатистическими» сроками внедрения CRM-системы, которые декларируют сегодня фирмы, занимающиеся внедрением подобного ПО в России.

Даже если исключить из данной статистики двухнедельные экспресс-внедрения, думается, получится величина от трех до шести месяцев. Знакомство с проектом в Альфа-банке подводит к мысли о том, что ключевая проблема описания и реинжиниринга бизнес-процессов, имея свою специфику, остается и в случае CRM столь же важной, как при внедрении оперативных систем. «Львиная доля времени ушла на формализацию процесса продаж с учетом опыта лучших продавцов. Это достаточно сложная задача, которая по сути и является предметом консультационных услуг со стороны компании «ФБ Консалт», — говорит Сергей Меднов.

«ФБ Консалт»

Компания создана в июне 2001 года как структурное подразделение ОАО «Финансово-промышленная компания «Формула безопасности» (<http://www.fbggroup.ru>). Компания «Формула безопасности», занимающаяся вопросами системной интеграции инженерных систем, существует с июня 1992 года, в настоящее время насчитывает более 250 человек. В штате «ФБ Консалт» работают более 20 сотрудников, среди которых много высококвалифицированных специалистов с опытом работы в известных западных фирмах (Siemens Business Services, IBM, Xerox, SmithKline Beecham), а также в крупных российских компаниях (IBS, «Форс», Comstar и т. д.). Три сотрудника имеют международные дипломы MBA (London Open University, Великобритания). Деятельность «ФБ Консалт» поддерживается всеми ресурсами ОАО «ФПК «Формула безопасности».

Соответственно, проект велся с соблюдением всех канонов, характерных для развертывания на предприятии программной системы корпоративного уровня. Он был разделен на три этапа, предусматривавших установку системы в одном из столичных бизнес-центров, развертывание ее в остальных московских подразделениях и, наконец, внедрение SalesLogix в филиалах банка в России и странах СНГ. Два из них на сегодня выполнены. Большое внимание компания «ФБ Консалт» уделяла обучению и сертификации специалистов банка, что, в частности, позволило завершить первый этап за три месяца. Был создан управляющий комитет проекта, куда вошли руководители региональных подразделений банка, его ИТ-служб, а также представители «ФБ Консалт».

Строгая ориентация проекта на решение бизнес-задачи требовала и определенных свойств самого продукта. По утверждению Сергея Меднова, система SalesLogix была выбрана по причине ее гибкости, позволяющей решить большинство проблем, не прибегая к программированию, а также стоимости владения системой (оценка которой была сделана специалистами банка). И все же не обошлось без программных разработок. В частности, специфика банковской деятельности потребовала создания уникального модуля банковских продуктов, а также пополнения системы множеством справочников. Впрочем, большая часть из всего сказанного — это вполне общие моменты, характерные для большинства ИТ-проектов.

Кроме того, хотелось бы особо выделить некоторые вопросы, связанные с развитием проекта на продвинутых этапах внедрения CRM-систем. Прежде всего следует четко разделить термины «управление клиентской базой» и «клиент-ориентированный бизнес». Если рассматривать эти понятия в качестве стоящих перед предприятием задач, то системы CRM способны обеспечить информационную поддержку в обоих случаях. Речь просто идет о разных этапах принятия концепции CRM в практике организации. То, о чем мы говорим сегодня в контексте российских внедрений, ближе к первому понятию. Когда же речь будет

идти о перестройке бизнеса под потребности клиента, возникнет ряд принципиально новых задач, часть из которых находится в фокусе внимания и в нашем случае.

Как утверждает первый заместитель Председателя правления Альфа-банка Евгений Бернштам, «...внедрение CRM-системы SalesLogix позволило усилить результаты структурирования бизнеса, дифференцировать подход к продажам банковских продуктов крупным, средним и розничным клиентам». Это в уже в большей степени относится к задаче построения клиент-ориентированного бизнеса. И чтобы продвигаться далее по пути ее решения, должны появиться новые акценты. Это, к примеру, проектирование хранилищ данных, что представляет собой задачу, куда более привязанную к особенностям бизнеса, чем проектирование традиционной БД. Это вопросы дальнейшей интеграции с системами оперативного управления, построение порталов, использование мобильных устройств и ряд других. Многие из этих задач решаются за счет расширения используемого функционала внедряемой CRM-системы: часть проблем связана с разворачиванием новых базовых платформ, а часть представляет собой чисто интеграционные проблемы. В Альфа-банке хорошо понимают, что нынешний этап во внедрении SalesLogix — один из первых шагов на пути к практическому освоению концепции CRM.

ОАО «Альфа-Банк»
<http://www.alfabank.ru>

Инвестиционный коммерческий банк, входящий в пятерку крупнейших финансовых структур России и успешно работающий на рынке уже более 10 лет. За это время у банка появилось 30 тыс. корпоративных клиентов и 250 тыс. клиентов — физических лиц. В Москве и регионах России работают более 80 его отделений и филиалов. Кредитная деятельность Альфа-банка как основная услуга, предлагаемая корпоративным клиентам, включает торговое кредитование, кредитование оборотного капитала и капитальных вложений. К числу приоритетных направлений деятельности банка относятся также выпуск и обслуживание пластиковых карт и электронная коммерция.