

## **ИТ в банках. «Альфа-Банк» совершенствует продажи**

*Михаил Зырянов*

18.11.2003

**Значительное обострение борьбы за выгодных и перспективных клиентов заставляет банки совершенствовать технологии продаж своих продуктов, применяя для этого новые ИТ-инструменты.**

Банки в своем развитии идут разными путями. Условия жесткой конкуренции подталкивают их к тому, чтобы осваивать новые методики и инструменты управления, совершенствовать бизнес-процессы, снижать издержки, более интенсивно использовать существующую клиентскую базу и искать новые продуктовые и отраслевые ниши, не занятые конкурентами. Исходя из различных внешних условий и внутренних возможностей разные банки ставят перед собой разные цели и задачи.

### **«Альфа-Банк» совершенствует продажи**

На российском рынке банковских услуг сложилась ситуация насыщения: при достаточно большом количестве банков имеется не так много, как хотелось бы, клиентов с хорошей репутацией и кредитной историей. При этом наблюдается следующая закономерность: предприятия с объемом выручки до 100 млн. долл., как правило, одновременно работают с тремя–пятью банками. Более крупные предприятия и крупнейшие корпорации сотрудничают с примерно десятком банков, как крупных, так и относительно небольших региональных.

«Альфа-Банк», один из крупнейших в России частных коммерческих банков, заинтересован в долгосрочном сотрудничестве с перспективными клиентами. В настоящее время клиентами банка являются свыше 50 тыс. юридических лиц и свыше 500 тыс. физических.

По словам Валерия Скворцова, заместителя начальника управления маркетинга «Альфа-Банка», в корпоративном секторе его интересуют прежде всего клиенты из числа средних и крупных предприятий с годовым доходом от 10 млн. долл. и выше в Москве и от 2 млн. долл. в регионах (корпоративные клиенты меньшего размера обслуживаются обычно розничными подразделениями банка). Благодаря наличию широкой сети банк способен предоставить полный спектр услуг предприятиям, имеющим территориально распределенную структуру.

Два с половиной года назад в «Альфа-Банке» начался бизнес-проект, цель которого состояла в существенном повышении качества работы подразделений, отвечающих за продажи банковских услуг клиентам. Частью этого проекта стало внедрение CRM-системы SalesLogix (ее разработчик — Sage CRM Solutions, внедрение осуществила компания «ФБ-консалт») в Москве и 54 региональных филиалах и отделениях. В настоящий момент процесс развертывания этой системы практически завершен.

### **«Кухня» продаж**

Клиентское подразделение является основным центром, обеспечивающим прибыль банка. Первая задача, которая перед ним ставится, — привлечь как можно больше новых, перспективных клиентов (нарастить свою долю рынка). Вторая, не менее важная задача — удержать клиентов, с которыми банк уже начал работать, и продать им как можно больше банковских продуктов, увеличив таким образом их долю в «кошельке» банка.

Задачи, которые ставятся перед отдельным менеджером по работе с клиентами, напрямую зависят от того спектра компаний и организаций, которые за ним

закреплены. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы клиент покупал максимально большой объем продуктов. Если удастся привлечь нового, неизвестного клиента, менеджер обязан выяснить, что он собой представляет, каковы его потребности в банковских продуктах. Все коммерческие предложения, которые этот менеджер выдвигает, основаны на изучении потребностей клиента и их удовлетворении.

Согласно наблюдениям Скворцова и его коллег, самые крупные клиенты переходят от относительно простых продуктов к более сложным. Если раньше такие компании довольствовались расчетно-кассовым обслуживанием (РКО) и кредитными услугами, то сейчас пользуются также инвестиционными услугами, электронным банкингом и пр.



**«CRM-система помогает нам правильно расставить приоритеты, сосредоточив усилия продавцов на наиболее выгодных клиентах, и оценить перспективность сделок с точки зрения их соответствия задачам, которые стоят перед клиентским подразделением», — говорит Валерий Скворцов.**

В условиях серьезной конкуренции между банками повышение их эффективности напрямую зависит от вовлечения в продажи как можно более широкого спектра продуктов. Созданием этих продуктов занимаются специализированные подразделения. Менеджер клиентского подразделения выполняет роль связующего звена между ними и клиентами. К нему предъявляются весьма высокие требования. В частности, он должен хорошо знать ассортимент продуктов (розничных, корпоративных, инвестиционных, страховых), которые предлагает банк. Кроме того, он должен неплохо разбираться в бизнесе клиента: знать особенности отрасли, учитывать возможные сезонные колебания его потребностей, учитывать особенности управления предприятия-клиента, его заказчиков и партнеров, а также детали взаимоотношений клиента с госорганами, с его контрагентами, партнерами, конкурентами и многое другое. Обычно специализация менеджеров по работе с клиентами строится по отраслевому или региональному принципу. Их задача — облегчить клиентам жизнь, предложив нужный им спектр банковских продуктов.

Менеджер обсуждает с клиентами итоговую стоимость пакета продуктов, стараясь предложить выгодную банку, но при этом вполне конкурентоспособную цену.

## **Информация об отношениях**

«У нас нет разовых продаж. Продажи идут постоянно. Отношения с клиентами строятся так, чтобы объемы продаваемых продуктов постоянно повышались. Например, если клиент берет кредит, то ему тут же предложат РКО, затем выпуск и обслуживание пластиковых карт, потом инвестиционные услуги», — рассказывает Скворцов. Менеджеры, продающие банковские продукты, обязательно учитывают также неоднородность их потребления разными подразделениями предприятий. Таким образом, выстраивается сложная многоуровневая система взаимоотношений, в которую вовлекаются различные подразделения как банка, так и его клиентов.

Сбор информации, касающейся отношений банка с предприятиями-клиентами, основывается на понимании особенностей их бизнеса и их внутренних процессов. Он осуществляется на нескольких уровнях. В управлении маркетинга накапливается и закладывается в CRM-систему информация, которую можно почерпнуть из открытых источников (газет, новостных лент, Internet и др.). «Выжимки» из их аналитических отчетов (например, о новых перспективных клиентах или нишах) передаются менеджерам по работе с клиентами. Эти менеджеры обеспечивают сбор детальной информации о клиентах, получая ее из непосредственного общения с их представителями. Эти сведения также попадают в CRM-систему.

«Очень важно помнить три вещи: во-первых, информацию о клиентах нужно хранить, во-вторых, структурировать и, в-третьих, необходимо поддерживать ее в актуальном состоянии», — комментирует Скворцов. Ответственность за актуальность сведений о клиентах лежит на менеджерах, которые с ними работают.

Консолидация перечисленной информации обеспечивается CRM-системой, куда также попадает информация из хранилища данных (см. статью «Тонкий анализ» в этом же номере журнала). В хранилище данных содержится внутренняя информация банка, касающаяся закрепления клиентов за отдельными подразделениями. Туда же вводятся сведения об операциях клиентов, хранящиеся в банковской системе, действующие процентные ставки и тарифы. Из хранилища данных информация подгружается в CRM-систему.

Большое внимание уделяется интеграции CRM-системы с другими системами, работающими в банке. Благодаря интеграции менеджер по работе с клиентами посредством CRM-системы получает доступ ко всей информации, которая необходима ему для успешной работы, причем эта информация может храниться в базах данных целого ряда систем, используемых в банке. Менеджеры просто вынуждены применять систему в своей каждодневной работе.

Информация, накапливаемая в CRM-системе, применяется как для оценки эффективности работы с отдельными клиентами, так и для поддержания отношений с ними на уровне, обеспечивающем эффективность продаж в долгосрочной перспективе (дни рождения контактных персон; их иерархия внутри предприятия, их полномочия, потребности в банковских продуктах и пр.). На основе оперативной аналитической обработки данных (OLAP) формируются отчеты о работе с клиентами. Руководство соответствующих подразделений использует эти данные, чтобы сравнить реальные и плановые показатели и строить различные прогнозы.

«CRM-система помогает нам правильно расставить приоритеты, сосредоточив усилия продавцов на наиболее выгодных клиентах, и оценить перспективность сделок с точки зрения их соответствия задачам, которые стоят перед клиентским подразделением», — говорит Скворцов.

Помимо менеджеров по работе с клиентами, пользователями информации, хранящейся в CRM-системе, являются также маркетологи, аналитики и сотрудники подразделений, отвечающих за отдельные банковские продукты.

«Оптимизация наборов продуктов, которые продвигаются в различных сегментах, является постоянной задачей подразделения маркетинга. Мы пытаемся подобрать оптимальные продукты для различных отраслевых и региональных рынков.

Потребности клиентов развиваются буквально на глазах, и банку необходимо быстро под них подстраиваться, — говорит Скворцов. — Когда оперативно получаешь информацию о клиентах, всегда есть возможность провести правильную сегментацию. Это ключевой вопрос маркетинга. Сегментация помогает вскрывать проблемы с отдельными продуктами, например, если они не предлагаются к продаже или продаются неправильно».

«Не стоит ожидать быстрого эффекта от развертывания CRM-системы, если она не интегрирована с другими бизнес-приложениями и бизнес-процессами. CRM-система должна быть встроена в общий технологический цикл предприятия», — добавляет он. В качестве примера внутренней бизнес-интеграции наш собеседник привел опыт взаимодействия клиентского подразделения с кредитным. В кредитном подразделении банка используется собственная система для оценки кредитоспособности. Информация для нее берется из CRM-системы. В свою очередь, результаты обработки этой информации в итоге поступают в CRM-систему. Таким образом, наблюдается ситуация, когда данные о клиентах проходят обработку посредством приложений, отличных от собственно CRM.

## **Кнут и пряник**

Очень важно отметить, что менеджеры поняли — информация об их клиентах не является их собственностью. Она принадлежит компании и используется множеством сотрудников разных подразделений. Этого понимания удалось достичь благодаря сочетанию целого ряда мер, включая убеждение и различные виды мотивации. В частности, небрежное ведение менеджерами клиентских баз трактуется как неисполнение ими своих обязанностей со всеми вытекающими последствиями.

Примерно раз в две недели руководители подразделений, работающих с клиентами, проводят анализ деятельности отдельных менеджеров.

Еще один стимул — внутренняя конкуренция за перспективных клиентов.

Высокодоходные клиенты влияют на оценку эффективности и мотивацию менеджера, повышают его статус внутри подразделения. Если руководство подразделения приходит к выводу, что менеджер недостаточно реализует потенциал перспективного клиента, то этот клиент может быть передан другому, более опытному или более талантливому менеджеру. Помощь в принятии подобных решений оказывает CRM-система. Она позволяет прогнозировать динамику и успешность будущих продаж уже на ранних стадиях работы с клиентами.

Для оценки эффективности деятельности менеджеров в «Альфа-Банке» применяется система ключевых показателей (KPI). Причем их вычисление осуществляется в том числе с использованием данных, накопленных в CRM-системе. Таким образом, если менеджер не работает с системой, то он фактически обречен на низкие значения показателей. CRM-система позволяет менеджерам и их руководителям подсчитать эффективность работы и скоординировать деятельность сотрудников. А с помощью системы KPI появляется возможность быстрее отсекавать неэффективных продавцов. Особое внимание в банке уделяется анализу причин неудачных сделок. «Если оказывается, что мы проигрываем конкурентам, то ставим вопрос о том, как подкорректировать цены. Если выясняется, что менеджер не вносит в систему всех сведений о клиенте, то его жалобы на недостаточную конкурентоспособность цен, как правило, не рассматриваются. Менеджер, который не работает с системой, выпадает из технологического цикла банка. Если он допустит серьезную ошибку в работе, то в отношении его будут приняты жесткие меры», — поясняет Скворцов.

## **Совершенствование продаж продолжается**

С точки зрения функциональности CRM-система постоянно развивается и совершенствуется, впитывая в себя передовой опыт сотрудников. Что очень важно, адаптация CRM-системы к потребностям банка сопутствовала переосмыслению процессов взаимодействия с клиентами и тщательному анализу работы лучших продавцов (этот этап бизнес-проекта продолжался около года). По мере внедрения системы накопленный опыт тиражировался в различных клиентских подразделениях. Одновременно продолжается изучение заложенного в систему западного опыта, поскольку, как убежден Скворцов, по структуре и бизнес-процессам лучшие российские банки постепенно становятся похожими на западные.

Как выяснилось в ходе внедрения, CRM-система SalesLogix несет в себе не только возможности для поддержки взаимодействия с клиентами, но также подразумевает развертывание целого набора бизнес-процессов, ориентированных на организацию продаж различных продуктов (как простых, так и сложных) разным категориям клиентов. Кроме того, система поддерживает создание новых бизнес-процессов. Специалисты банка планируют использовать их для интеграции процессов по взаимодействию с клиентами с другими бизнес-процессами банка. Предполагается, что в некоторых случаях управление процессами взаимодействия с клиентами будет делегироваться сотрудникам других бизнес-подразделений.

«Не думаю, что само по себе внедрение CRM-системы способно кардинально изменить процессы по взаимодействию с клиентами. Прежде всего, оно позволяет упорядочить эти процессы и повысить управляемость и эффективность взаимодействия между подразделениями предприятия, нацеленного на удовлетворение потребностей клиентов. Внедрение инструментария CRM даст эффект, если ему сопутствует большая организационная работа по совершенствованию бизнеса компании», — делится своими наблюдениями Скворцов.