

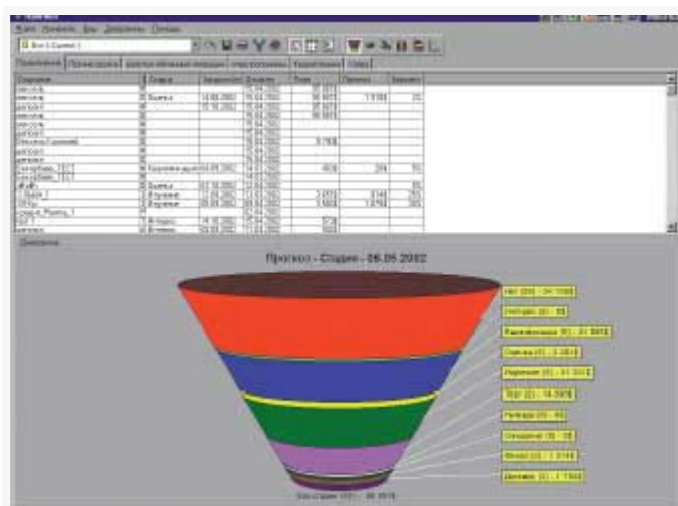
CRM в «Альфа-Банке»

04.06.2002

Для банка внедрение средств управления отношениями с клиентами — не дань моде

«Альфа-Банк», один из крупнейших российских коммерческих банков, около года назад приступил к внедрению системы управления отношениями с клиентами SalesLogix, разработанной компанией Interact Commerce Corp. «Альфа-Банк» стал одним из первых в России пользователей систем категории CRM (customer relationship management). Решение о развертывании системы принималось, исходя из бизнес-потребностей банка, осознавшего необходимость консолидации всех имеющихся в банке клиентских данных для усовершенствования процесса продаж банковских услуг корпоративным клиентам — средним и крупным предприятиям. Система CRM должна стать инструментом реализации этого решения.

В первую очередь в «Альфа-банке» решили взять на вооружение SalesLogix Sales — решение для автоматизации работы продавцов. В дальнейшем, по всей вероятности, будут развернуты и другие функциональные модули системы SalesLogix, в частности, автоматизация деятельности маркетинговых подразделений и послепродажного сопровождения клиентов.



В первую очередь в «Альфа-банке» решили взять на вооружение SalesLogix Sales — решение для автоматизации работы продавцов. В дальнейшем, по всей вероятности, будут развернуты и другие функциональные модули системы SalesLogix

Как рассказал Сергей Меднов, заместитель директора по информационным технологиям «Альфа-Банка», инициатором развертывания средств CRM стало руководство банка, принявшее стратегическое решение о совершенствовании процесса продаж в условиях быстрого роста бизнеса и расширения сети филиалов банка по всей стране.

«Автоматизация процесса продаж позволит сделать эффективнее труд продавцов, а банк благодаря улучшению качества работы с клиентами — привлекательнее», — уверен Меднов. Кроме того, руководство рассчитывает, что подобный инструментарий позволит оптимизировать наборы продуктов, которые банк предлагает различным категориям своих клиентов.

В дальнейшем CRM предполагается развернуть во всем банке, включая все региональные отделения и филиалы.

Выбор системы CRM

Еще на этапе вынашивания основных идей проекта было решено отказаться от создания системы усилиями собственных сотрудников. «Целью использования средств CRM является не только упорядочение процессов продаж (хотя и это важно), но и прогнозирование привлечения клиентов и продаж отдельных продуктов на основе данных, полученных из четко организованного и описанного процесса. CRM — скорее инструментарий для прогнозирования будущих продаж, а не ‘органайзер’», — считает Меднов.

По его мнению, у каждого участника процесса продаж своя роль и свой интерес в автоматизации. Так, менеджер-продавец за счет оперативного доступа к актуальной информации о каждом клиенте и автоматизации документооборота повышает скорость и качество своей повседневной работы. От этого зависит его зарплата. Менеджеры более высокого уровня посредством системы CRM могут улучшить контроль происходящего в командах продавцов и благодаря прозрачности процесса продаж оперативно оказывать помощь своим сотрудникам в перспективных сделках. Анализ результатов в сочетании с бизнес-прогнозами, предоставляемыми системой, помогает менеджерам эффективно использовать и распределять вверенные им ресурсы банка на каждой стадии процесса продажи, более четко формулировать цели и находить более правильные управленческие решения.

Изучив возможности продуктов более двадцати компаний, в банке остановились на SalesLogix. Более крупную систему «Альфа-Банк» не стал приобретать, отдав предпочтение более гибкому и универсальному продукту, обладающему оптимальным, как посчитали в банке, соотношением цены и качества.

«Система SalesLogix представляет собой очень гибкий конструктор бизнес-процессов, — рассказывает Меднов. — В нем можно ‘нарисовать’ любую последовательность операций по взаимодействию с клиентом. Эти последовательности можно легко изменять, не перепрограммируя вручную, не вмешиваясь в код или в ядро системы. Это было важно, поскольку нам требовалось осуществить формализацию бизнес-процессов продаж. Собственная разработка едва ли была бы столь же гибкой и легко перенастраиваемой. Кроме того, SalesLogix была уже локализована».

Еще один фактор, существенно повлиявший на выбор CRM-системы, — удачный, по мнению Меднова, выбор компании, непосредственно предоставившей решение. По итогам тендера, проведенного «Альфа-Банком», ею стала компания «ФБ Консалт», (структурное подразделение ФПК «Формула безопасности»), выступившая не только в роли ИТ-консультанта — настройщика и «внедренца», но и бизнес-консультанта, оказавшего немалую помощь в формализации бизнес-процессов.

Бизнес — движущая сила

Внедрение CRM-системы было организовано как проект по реализации бизнес-задачи. Его движущей силой были бизнес-менеджеры, они же являлись постановщиками задач. ИТ-службы были лишь исполнителями их идей.

Для осуществления этих работ в банке был создан управляющий комитет, который определил план, бюджет проекта, оценил его риски, а также мероприятия по их минимизации. Возглавил комитет Евгений Бернштам, первый заместитель председателя правления «Альфа-Банка», курирующий коммерческую деятельность банка в целом, а также работу с клиентами, кредитные операции, бизнес по обслуживанию банковских карт и управление филиальной сетью. В состав комитета вошли руководители управлений и региональных подразделений банка, ИТ-служб и представители компании-консультанта, включая генерального директора ФПК «Формула безопасности» Андрея Павлова и директора «ФБ Консалт» Андрея Тимошкина. Проекту развертывания системы CRM был придан высший приоритет.

Риски проекта и их минимизация

Важной частью подготовительной работы стала оценка рисков проекта, в частности, управленческих и технических, которые необходимо было минимизировать. Технические риски, например, касались способности системы поддерживать нужное число пользователей. Были

проведены тестовые испытания, в ходе которых выбирался вариант ИТ-инфраструктуры, оптимальный с точки зрения соотношения цены и производительности.

Были выявлены и риски, связанные с возможностями поставщика решения. Чтобы оценить эту группу рисков, в банке проанализировали требования, стараясь оценить, насколько полно и качественно компания-консультант может реализовать необходимые доработки и настройки в системе, а также обеспечить консалтинговые услуги. «Никакие штрафы не смогут компенсировать отсутствие желаемого результата, они останутся лишь слабым моральным утешением», — поясняет Меднов. Чтобы минимизировать эту группу рисков, специалисты «Альфа-Банка» совместно с консультантами из «ФБ Консалт» постарались свести к разумному минимуму перечень требований технического задания, объемы сопутствующих изменений в системе и определили очередность их реализации.

Управление знаниями — путь к CRM

В интересах банка было провести внедрение системы CRM в сжатые сроки, ведь, как известно, время — деньги. В банковском секторе это ощущается как нигде остро. Однако внедренческий проект занял более года. Львиная доля этого времени ушла на формализацию процесса продаж с учетом опыта наиболее продуктивных продавцов.

«Всегда существует гениальный продавец, который действует успешнее других, руководствуясь при этом своей собственной технологией продаж. Что это за технология, каковы механизмы эффективных продаж, какие продажи, какие существуют закономерности в процессе продаж — вот ключевые вопросы, на которые нужно ответить, прежде чем приступать к автоматизации труда продавцов.

Поняв эти вещи, можно попытаться измерить процесс продаж и что-то изменить, если это необходимо, — рассказывает Александр Гамора, директор по развитию бизнеса в московском регионе. — Особенно трудоемким делом оказалось обобщение знаний сотрудников и их преломление таким образом, чтобы знания эти оказались полезны менеджерам всех уровней, начиная от продавцов и заканчивая руководителями филиалов и отделений и руководителями направлений бизнеса. Важно также, чтобы эти изменения были удобны и полезны клиентам».

Итоги и планы

В настоящее время развертывание системы в московских бизнес-центрах «Альфа-Банка» подходит к концу. В некоторых из них она передана в промышленную эксплуатацию.

«Внедрение комплексной системы SalesLogix в банке позволяет усилить результаты структурирования бизнеса, — считает Бернштам. — В частности, реализованы существенно дифференцированные технологии для продажи банковских продуктов крупным, средним и розничным клиентам. Работа с крупными корпорациями требует индивидуального, гибкого подхода и постоянного внимания персонального менеджера, в то время как в массовых продажах продуктов розничным клиентам большую роль играет регламент, дающий алгоритм оперативного решения стандартных задач и ответы на любые возникающие у клиента вопросы».

Средства CRM интегрированы с центральной информационной системой банка. Это позволяет менеджерам продаж оперативно получать доступ к информации о финансовом положении клиентов, чтобы использовать ее при выработке решений.

С вводом в эксплуатацию системы CRM банк получил в свое распоряжение инструмент, с помощью которого можно получать измеряемую оценку эффективности подразделений продаж. Кроме того, появилась возможность накапливать информацию, циркулирующую в процессе продаж, и затем анализировать ее. По мнению Меднова, к середине года накопленной с начала эксплуатации системы информации будет достаточно, чтобы можно было начать ее эффективный анализ.

Круг аналитических задач, которые предполагается решать с помощью CRM, весьма широк: анализ отдельных продаж, изучение работы продавцов, поиск причинно-следственных связей в уже совершенных сделках, оценка себестоимости продаж отдельных продуктов и себестоимости

конкретных сделок, контрактов, анализ рентабельности клиентов, оценка минимального числа клиентов, необходимого для обеспечения рентабельности различных категорий продуктов, анализ эффективности затрат по привлечению и удержанию клиентов и многое другое. Значительная часть такого рода оценок производилась и раньше, однако средства CRM, по расчетам Меднова, позволят сделать анализ гораздо более точным и оперативным.

Кроме того, система CRM даст возможность получать ценные маркетинговые сведения: проводить сегментацию клиентов и продуктов, определять потребности различных групп клиентов в отдельных продуктах, уточнять сферы продаж отдельных продуктов, анализировать эффективность каналов коммуникаций с клиентами и др.

Чтобы облегчить процесс проведения маркетинговых исследований, «Альфа-Банк» вскоре приступит к развертыванию модуля автоматизации маркетинговой деятельности SalesLogix Marketing. Кроме того, посредством модуля SalesLogix Support планируется автоматизировать часть функций по массовому обслуживанию клиентов из числа крупных и средних предприятий.

Еженедельник "Computerworld", #21, 2002 год // Издательство "Открытые Системы" (www.osp.ru)
Постоянный адрес статьи: http://www.osp.ru/cw/2002/21/018_1.htm