



Пример решения: Внедрение CRM-системы в Альфа-банке



Альфа-Банк — самый крупный частный коммерческий банк России, успешно работающий на рынке уже более 10 лет. Приоритетное направление бизнеса — коммерческие банковские продукты для более 30 тысяч корпоративных и 250 тысяч частных клиентов. Банк имеет более 85 отделений и филиалов в основных российских регионах, дочерние банки в Казахстане, Украине и Нидерландах, а также представительства в Великобритании и США. Альфа-Банк считает основной целью предоставление каждому клиенту полного комплекса самых современных банковских продуктов и услуг за счет непрерывного совершенствования бизнес-процессов на базе новейших информационных технологий.

Проблема

Альфа-банк заинтересовался CRM-решениями, когда выяснилось, что хранение и ведение клиентских данных менеджерами по продажам на персональных компьютерах в различных программах MS Office (в зависимости от личных пристрастий) сдерживает развитие банка. Значительная часть рабочего времени менеджеров расходовалась на введение и актуализацию данных, составление писем и заполнение отчетности.

«Отсутствие единого „информационного поля“ о проспектах не позволяло предупреждать несогласованные действия продавцов десятков подразделений банка и их конкуренцию за клиентов. Кроме того, портфель услуг, территориальное покрытие и клиентская база росли настолько быстро, что приоритетной задачей стало сохранение традиционного уровня персонификации при одновременном укреплении взаимоотношений с клиентами»

А. Гамора,
директор по развитию бизнеса Альфа-Банка
в регионе Москва и Московская область.

CRM-решение на базе SALESLOGIX

Изучив возможности CRM-систем российских и западных компаний-разработчиков, специалисты банка остановили свой выбор на CRM-системе SalesLogix. Более крупную CRM-систему Альфа-Банк не стал приобретать, оказав предпочтение гибкому и универсальному продукту, обладающему оптимальным соотношением цены и качества.

«Главное, что нас привлекло в системе SalesLogix, — это то, что она представляет собой очень гибкий конструктор бизнес-процессов, — рассказывает Сергей Меднов, заместитель директора департамента информационных технологий. — В нем можно „нарисовать“ любую последовательность действий и операций по взаимодействию с клиентом. Эти последовательности можно легко изменять, не перепрограммируя систему вручную, не вмешиваясь в ее код или ядро. Это было важно, поскольку нам требовалось осуществить формализацию бизнес-процессов продаж. Собственная разработка едва бы была столь же гибкой и легко перенастраиваемой».

Кроме того, ключевыми факторами, повлиявшими на выбор именно SalesLogix, были: скорость возврата инвестиций (для типового внедрения было достаточно 90 дней, что подтверждается практикой внедрения в западных банках), простота использования SalesLogix от «ФБ Консалт», модульность, масштабируемость и гибкость настройки.

Внедрение

Внешним исполнителем по проекту Альфа-Банк выбрал российскую компанию «ФБ Консалт», являющуюся официальным бизнес-партнером Interact Commerce Corporation (производителя ПО SalesLogix).

Внедрение CRM-системы было организовано как проект по реализации бизнес-задачи. По словам С.Меднова, «его движущей силой и постановщиками задач были бизнес-менеджеры. ИТ-службы были лишь исполнителями их идей».

Для реализации проекта в банке был создан управляющий комитет, который определил план, бюджет проекта, оценил его риски, а также мероприятия по их минимизации. В состав комитета вошли руководители управлений и региональных подразделений банка, ИТ-служб, а также представители компании-консультанта. Проекту развертывания CRM-системы был придан высший приоритет.

Весь проект внедрения ПО SalesLogix был разделен на три этапа, предусматривавших установку системы сначала в одном бизнес-центре г. Москвы, затем «тиражирование» во всех московских бизнес-центрах и в завершение — развёртывание системы в филиалах банка в России и других странах СНГ.

В сентябре 2001 года сертифицированные специалисты «ФБ Консалт» приступили к работе и уже через три месяца успешно завершили первый этап. После тщательной оценки результатов опытной эксплуатации системы и доработки требований с учётом 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. В настоящее время система расширяется в интересах департамента крупных клиентов и регионального бизнеса.

В консалтинговой части работы над проектом у менеджеров по продажам, руководителей бизнес-центров и других подразделений Альфа-Банка становились глубже и объёмнее представления о концепции управления клиентскими отношениями, методологии и процессах ведения продаж. Для обеспечения успешности внедрения детально продумывались все этапы взаимодействия подразделений при продаже банковских продуктов, оптимизировались сложившиеся сбытовые процедуры, еженедельно документировался ход проекта.

Альфа-Банк был заинтересован в том, чтобы внедрение CRM-системы было проведено как можно быстрее, ведь, как известно, время — деньги. В банковском секторе эта набившая оскомину истина ощущается как нигде остро. Однако на реализацию внедренческого проекта потребовалось более года. Львиная доля этого времени ушла на формализацию процесса продаж с учетом опыта лучших, наиболее продуктивных продавцов. «Всегда существует гениальный продавец, который продает продукты успешнее, чем другие, руководствуясь при этом своей собственной технологией продаж. Что это за технология, каковы механизмы эффективных продаж, какие продажи следует считать эффективными, а какие случайными, какие существуют закономерности в процессе продаж — вот ключевые вопросы, на которые нужно ответить прежде, чем приступать к автоматизации труда продавцов. Поняв, осознав эти вещи, можно попытаться измерить процесс продаж и изменить его, если это необходимо, — рассказывает Александр Гамора. — Особенно трудоемким делом оказалось обобщение знаний сотрудников и их преломление таким образом, чтобы эти знания оказались полезны менеджерам всех уровней, начиная от продавцов и заканчивая руководителями наших филиалов и отделений и руководителями

направлений бизнеса. Важно также, чтобы эти изменения были удобны и полезны клиентам».

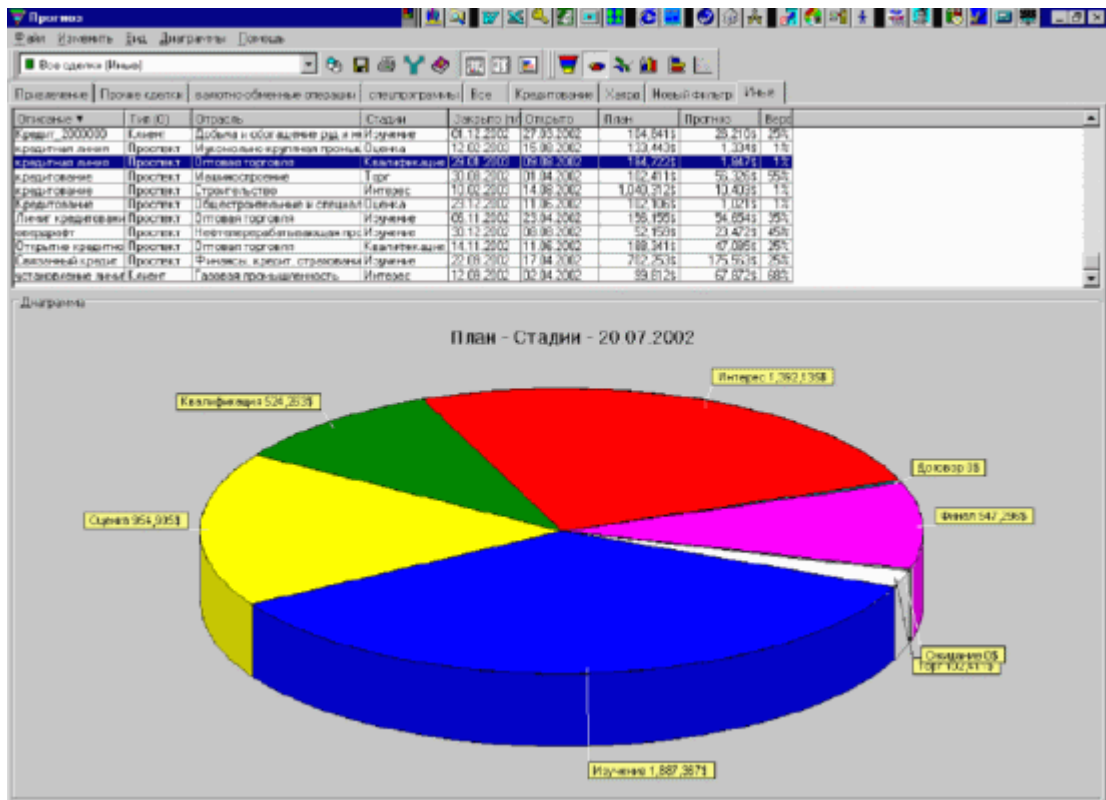
Благодаря собственным разработкам сбытовых регламентов, технологии ускоренного ведения проектов специалистам «ФБ Консалт» удалось быстро доработать функциональные возможности системы, одновременно, обеспечив полную её русификацию. Кроме того, специфика банковской деятельности потребовала разработать уникальный модуль банковских продуктов и специальную форму ввода контактов и организаций, пополнить систему множеством необходимых справочников.

Результаты

Благодаря развертыванию CRM-системы руководство банка теперь обладает инструментом, с помощью которого можно получать измеряемую оценку эффективности подразделений продаж. Больше того, как отмечает Е.С.Бернштам, первый заместитель председателя правления, «внедрение комплексной CRM-системы SalesLogix в банке позволяет усилить результаты структурирования бизнеса. В частности, для продажи банковских продуктов крупным, средним и розничным клиентам введены существенно дифференцированные технологии. 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».

CRM-система SalesLogix интегрирована с центральной информационной системой банка. Это позволяет менеджерам продаж оперативно получать доступ к информации о финансовом положении клиентов, чтобы использовать ее при выработке решений. Кроме того, CRM-система состыкована с другими оперативными системами, в том числе с реализованной на базе Lotus Notes системой документооборота банка.

С вводом в эксплуатацию системы SalesLogix у банка появилась возможность накапливать информацию, получаемую в процессе ведения продажи, и всесторонне анализировать ее, чтобы лучше понимать и удовлетворять потребности своих клиентов, повышая их лояльность. По мнению Сергея Меднова, уже к концу года информации, накопленной с момента ввода системы в эксплуатацию, будет достаточно, чтобы начать ее эффективный анализ.



SalesLogix обеспечил консолидацию информации «вокруг клиента», упростил управление большим объемом заданий при полной индивидуализации работы с клиентами, автоматизировал рутинные и отчетные действия продавцов и менеджмента. Кроме того, CRM-система существенно повысила прозрачность и управляемость процессом продаж Действия сбытовых подразделений по отношению к различным клиентам стали дифференцированы, а менеджеры стали больше общаться с клиентами и тщательнее продумывать стратегию и тактику ведения сделок. Кроме того, успешно решаются проблемы конкуренции продающих подразделений и с большей вероятностью прогнозируются финансовые результаты работы продавцов.

О заказчике:

ОАО «Альфа-Банк»

Адрес: 107078, г. Москва, ул. М.Порываевой, 9
 тел.: (7-095) 974-2515, (7-095) 207-6001
 факс: (7-095) 207-6136
 телекс: 412089 ALFARU
<http://www.alfabank.ru>

О б исполнителе:

«ФБ Консалт»

адрес:105094, г. Москва, Госпитальный вал, д. 14/1
 тел.: (7-095) 777-2878
 факс: (7-095) 777-2878
 e-mail: fbconsult@fbgroup.ru
<http://www.fbconsult.ru>