

РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ У БАНКУ

ДМИТРО РОВІНСЬКИЙ,
керівник з розвитку напрямку
група компаній "Terrasoft"

CRM (Customer Relationship Management) — це система роботи із клієнтами банку протягом усього життєвого циклу клієнта, спрямована на досягнення основної мети: створення конвеєра із залучення нових клієнтів і розвитку існуючих клієнтів.

Під час реалізації комплексного CRM-проекту робоча група банку стикається з низкою як організаційних, так і технологічних питань, обумовлених необхідністю освоєння нових процесів і нового інструментарію у роботі з клієнтами. Узагальнивши досвід понад 30 проектів у банківській сфері, експерти Групи компаній Terrasoft коротко сформулювали основні рекомендації з впровадження CRM.

Цілі CRM у банку

Мету використання CRM-системи у банку можна поділити на п'ять взаємодоповнюючих груп:

1. Керування продажами (Sales Force Management). Насамперед, CRM-система — це головний інструмент продавця, який залучає клієнтів до банку. Саме в цій системі існує можливість планування і виконання всього процесу продажів. За допомогою CRM-системи вирішуються такі завдання, як збільшення прибутковості клієнтів, пропозиція нового продуктового портфеля певній групі клієнтів, збільшення кількості використовуваних продуктів, розширення клієнтської бази та ін.
2. Підвищення ефективності роботи співробітників (Performance Management). CRM-система керує послідовністю виконання завдань менеджерів банку. Для керівника департаменту по роботі з клієнтами з'являється можливість відслідковувати усі дії менеджерів, аналізувати й поліпшувати процеси продажу банківських продуктів. Використовуючи CRM-систему, ми можемо бути впевнені, що всі співробітники банку, досвідчені і ті, що недавно прийшли, як у центральному офісі, так і в регіональ-

них відділеннях будуть працювати відповідно до налагоджених автоматизованих процесів.

Крім того, для рядових співробітників банку налагоджені CRM-процеси — це спокій і комфорт, насамперед тому, що система не дозволить випадково забути про важливе завдання по VIP-клієнтах і візьме на себе виконання більшості рутинних операцій (наприклад, формування пакета документів, організацію поштового розсилання та ін.).

3. Організація інформації про клієнтів і керування елементами документообігу (Document Flow). У CRM-системі уся необхідна для залучення і розвитку клієнта інформація доступна в одному інформаційному полі. Якщо в АБС доповнення параметрів клієнта, як правило, пов'язано зі значними технічними складнощами, то у CRM-системі ми можемо бачити по кожному клієнтові: фінансові показники, взаємозв'язки з іншими клієнтами, знаменні події, історію переговорів, переписку, документообіг і багато чого іншого.
4. Оптимізація взаємодії підрозділів банку (Collaboration). Якщо топ-менеджер VIP-клієнта — юридичної особи звернеться до одного з відділень банку як фізична особа, CRM дозволить відстежити цей обіг і запропонувати клієнтові відповідний рівень обслуговування. Інший приклад: клієнт телефонує до call-центру банку й цікавиться умовами кредитування юридичних осіб. За результатами спілкування з оператором call-центру автоматично буде сформоване завдання для менеджера. Далі при оформленні кредиту бізнес-процес буде керувати розглядом кредитної справи в юридичному департаменті банку, відділі оцінки, відділі безпеки і гарантуватиме швидкість і повноту передачі інформації.
5. Планування й аналіз продажів (Analysis). Насамперед, CRM-система дозволить в явному вигляді

(буквально в одному вікні інтерфейсу) одержати інформацію про найголовніші події по клієнтах банку.

Крім того, у ході планування продажів майбутніх періодів проводиться аналіз кількості потенційних клієнтів банку, імовірності відповідних угод, стадій переговорів.

Коли необхідна CRM-система

Виділимо п'ять головних напрямів використання CRM-системи у банку:

1. Контакт-центр. Пропонуємо простий тест на ефективність контакт-центру: клієнт телефонує до банку з нестандартним питанням щодо оформлення того чи того продукту. Наступного дня клієнт передзвонює іншому операторові, називає себе і повідомляє, що є деякі доповнення по його вчорашньому зверненню. У гарному контакт-центрі оператор миттєво одержить інформацію про всі минулі звернення клієнта. У поганому — оператор змусить клієнта знову і знову докладно викладати сутність питання.
2. Залучення і розвиток фізичних осіб. Традиційно найбільш складними процесами є процеси кредитування. CRM-система управляє всім процесом консультування клієнта й оформлення банківського продукту. Найбільш важливі процеси — розвиток клієнта (крос-продаж, додаткові продажі) і утримання клієнта у разі зниження його активності (керування життєвим циклом клієнта). Виділяють також процеси по роботі з VIP-сегментом фізосіб. У цьому разі головні функції CRM — це нагадування про всі знаменні події, зручне подання параметрів клієнта, аналіз даних про продуктивний портфель клієнта.
3. Залучення і розвиток юридичних осіб. У разі адресного залучення клієнта, тривалих продажах потрібен контроль за активністю

менеджерів банку на кожній зі стадій продажу. Дуже важливий аналіз взаємозв'язків між юридичними особами (холдинги, дочірні структури) і пропозиція клієнтові оптимального продуктового портфеля з урахуванням накопиченої історії взаємодії з різними підрозділами банку.

4. Collection (робота з клієнтами, що мають заборгованість за кредитом). CRM-система дозволяє організувати процеси Soft Collection, Medium Collection, Hard Collection, Legal Collection, взаємодії із зовнішніми колекторськими компаніями. Система керує послідовностями завдань для прострочень різних видів. Формує необхідний пакет документів для суду і таблиці обміну даними з колекторськими компаніями. Спеціальне завдання — система мотивації підрозділу Collection банку, побудоване з урахуванням ефективності роботи з боржниками.
5. Маркетинг, розширення клієнтської бази. CRM-система управляє масовими впливами, опитуваннями клієнтів, поштовими розсилками. Можливе планування маркетингових впливів і відстеження ефективності залучення клієнтів.

Коли CRM не потрібний

CRM не потрібний для «нішових» банків. Якщо банк працює з невеликим, обмеженим колом постійних клієнтів, і не зацікавлений у розширенні клієнтської бази, збільшенні лояльності клієнтів, зростанні прибутковості клієнтів для банку — у цьому разі CRM-система пріоритетною може й не бути.

Вибір CRM-рішення

У разі вибору конкретної системи ми рекомендуємо насамперед зупинитися на рішеннях, налаштованих спеціально для банків. Багато компаній пропонують універсальні CRM-системи з модулями для роботи торговельних компаній, виробничих компаній та ін.

У разі вибору такого універсального рішення банк може стикнутися з необхідністю значних доробок структури даних і користувацьких інтерфейсів. Як приклад готового

рішення для банків розглянемо систему Terrasoft CRM Bank.

Система була розроблена на основі більше тридцяти проектів, реалізованих групою компаній Terrasoft у банківській сфері, і позиціонується тільки для банківського сегмента. У системі втримується більше тридцяти модулів для автоматизації всіх процесів взаємин із клієнтами.

Розглянемо коротко лише деякі розділи системи. Система містить модулі «Юридичні особи», «Фізичні особи» і «Клієнти» для синхронізації даних з АБС і зручного подання взаємозв'язків між клієнтами. Модулі «Дзвінки» і «Кореспонденція» містять інтерфейси для роботи контакт-центру банку. Розділ «Кредити» містить набір модулів для ведення записів юридичних і фізичних осіб і модулів для роботи з боржниками. Система містить конструктор бізнес-процесів і ряд прикладів процесів із залучення і розвитку клієнтів.

Вибір компанії, яка впроваджує систему

Вибираючи компанію для реалізації комплексного банківського проекту, ми рекомендуємо насамперед урахувати вже реалізовані цією компанією проекти в банківській сфері і кількість експертів компанії, яка впроваджує, сертифіковані у вендора CRM-системи.

При цьому вкрай важливо звертати увагу саме на банківські проекти, реалізовані цими компаніями, а не якимись колегами й партнерами її! Адже якщо компанія говорить про «тисячі проектів, реалізованих на цій системі по усьому світі», це не означає, що ті конкретні люди, з якими ви збираєтесь працювати, реалізували хоча б один проект у банку.

Крім того, важливо звертати увагу на кількість співробітників у компанії, що займаються саме CRM-напрямом. Адже якщо вам пропонує свої послуги відомий системний інтегратор, з декількома тисячами співробітників, може виявитися, що саме CRM-напрямом в інтегратора займаються один або два менеджери і жодного технічного фахівця.

Необхідні ресурси замовника

Якою би кваліфікованою не була

компанії, яка впроваджує, і яке б якісне CRM-рішення не впроваджувалося, у банку обов'язково повинна бути створена спеціальна команда проекту. Насамперед до цієї команди повинні входити фахівці з предметної галузі, ключові співробітники банку. До команди повинні бути включені фахівці з кожного з напрямів, за якими йде впровадження. Звичайна кількість таких експертів у банківському CRM-проекті — 8–15. Ці співробітники повинні виділити спеціальний час, як правило, 10–20 люд./год для кожного з експертів — при постановці завдання і 10–20 люд./год — при навчанні роботи із системою.

Наступна, найважливіша роль — керівник проекту. Це один з топ-менеджерів банку, наділений повноваженнями для здійснення загального керівництва процесом впровадження. Ця людина задає напрям впровадження і контролює його відповідність визначеній стратегії.

Головне завдання керівника проекту — прийняття стратегічних рішень при побудові бізнес-процесів компанії. Крім того, до обов'язків керівника проекту входить розподіл конкретних завдань між учасниками впровадження і контроль за дотриманням плану впровадження. Оцінка необхідних ресурсів керівника проекту — 10–15 люд./год на кожному з етапів проекту: CRM-консалтинг, складання технічного завдання, настроювання системи, впровадження системи.

Наступна роль у банку — CRM-координатор. Це фахівець, що розуміє ідею CRM і досконально знає можливості впроваджуваного рішення.

Він відповідає за таке:

- ♦ контроль за вірогідністю інформації в довідниках системи;
- ♦ контроль за правильністю виконання користувачами регламенту роботи із системою;
- ♦ розробка й внесення до системи схеми прав доступу користувачів до інформації;
- ♦ розробка нових бізнес-процесів, коригування існуючих процесів;
- ♦ внесення до систему додаткових інформаційних полів;
- ♦ збір і аналіз вимог користувачів системи в процесі експлуатації;
- ♦ взаємодія з компанією, яка впроваджує.

CRM-координатор банку повинен обов'язково пройти курси навчання з функціональних можливостей впроваджуваного рішення. Необхідні ресурси CRM-координатора: 45–90 люд./год на кожному з етапів: CRM-консалтинг, формування технічного завдання, 20–40 люд./год на етапі пробної експлуатації системи.

Наступні ролі – технічні спеціалісти банку, відповідальні за адміністрування і розвиток системи. Ці співробітники повинні обов'язково пройти курси навчання з технічних можливостей впроваджуваного рішення.

Кількість ІТ-фахівців та їхнє навантаження залежать від масштабу проекту. Доручаючи проект сильній впровадjuвальній компанії, часто в банках немає необхідності у залученні ІТ-фахівця, який відповідає тільки за підтримку CRM-рішення. Даний співробітник може паралельно займатися підтримкою й інших систем.

Ризики етапу консалтингу

Якщо вибір компанії-консультанта був зроблений правильно і дана компанія має в штаті бізнес-консультантів і керівників проекту з достатнім досвідом реалізації проектів саме у банківській сфері, то ризик одержання неадекватного результату на етапі консалтингу невеликий, зрозуміло, за умов належного контролю з боку банку.

Головний ризик етапу консалтингу – значне перевищення встановлених строків проекту. Причому CRM-консультанти можуть контролювати строки лише частково. Пов'язано це з тим, що на етапі консалтингу експерти вивчають ряд документів, у тому числі і регламенти, і процеси роботи банку із клієнтами. Крім того, проводяться анкетування й інтерв'ювання ключових фахівців банку. Якщо банк не надає документи у відведений строк, якщо ключові співробітники не можуть приділити час проведенню анкетування й інтерв'ю – етап може непередбачено затягтися.

Для зниження зазначених ризиків ми рекомендуємо на старті етапу консалтингу ретельно обговорювати з компанією-консультантом як очікувані результати консалтингу, так і максимально докладний план робіт, із вказівкою конкретних календарних періодів проведення кожної зустрічі, учасників зустрічі й обговорюваних питань.

Ризики на етапі постановки завдання

Одним із головних ризиків на етапі постановки завдання є складність для співробітників бізнесів-підрозділів повністю сформулювати всі функціональні вимоги до системи, не бачивши системи в дії, не розпочавши пробного використання системи. Ця проблема може надовго затягти формування вимог банку, а після затвердження вимог може призвести до постійних доповнень і змін у постановці завдання.

Для зниження такого ризику наперед має бути обрано готове рішення, що максимально відповідає завданням банку. Така система може бути встановлена на початку проекту членам робочої групи, і співробітники банку зможуть самостійно освоювати систему, пробувати вводити тестові дані й формулювати конкретні питання й побажання по доробках.

Крім того, для економії ресурсів банку рекомендується проведення спеціальних тренінгів для робочої групи. Наприклад, консультанти Terrasoft проводять спеціальні 2–3-денні тренінги, що дозволяють учасникам проекту швидко і не відволікаючись від основної роботи одержати подання про ідеологію системи та її функціональні можливості.

Ризики у ході настроювання системи

Основною технічною складністю, як правило, є інтеграція CRM-системи з іншими системами банку: АБС, системою електронного документообігу, картковою системою, поштовим клієнтом, АТС та ін. У даному питанні знову необхідно особливу увагу приділяти вибору впроваджуваної компанії. Найкраще детально обговорити на старті проекту перелік інтегровуваних систем і одержати підтвердження про можливість інтеграції даних на необхідному рівні.

Ризики, які можуть виникнути під час пробної експлуатації системи

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом є етап пробної експлуатації. Немає і, напевно, не буде ніколи такого створеного людиною продукту, якого не могли б інші люди за бажання зламати! І яка б ідеальна система не була вибрана, як би до-

бре вона не була настроєна – вона ніколи не дасть належного ефекту, якщо не буде повноцінно використовуватися співробітниками банку.

Обов'язково повинні бути проведені спеціальні курси навчання для співробітників банку. Письмово і детально описані інструкції по роботі з системою для кожного із підрозділів.

Керівництво банку також повинно продумати мотивацію співробітників при запуску нової системи. У перші кілька тижнів після запуску рекомендується у спеціальних звітах аналізувати кількість операцій, виконуваних співробітниками у системі, і заохочувати найбільш активних користувачів. Від моменту впровадження системи, перше ніж співробітники повністю звикнуть до неї, почнуть використовувати на 100 %, проходить 1–2 місяці.

Промислова експлуатація CRM-системи

Отже, CRM-система повністю налаштована і впроваджена. Тепер співробітники банку не уявляють собі, як вони раніше могли працювати без такого зручного інструмента. Топ-менеджери одержали можливість оптимізувати роботу із клієнтами. А клієнти банку відчували різку зміну в рівні обслуговування.

Робота над CRM-системою в банку не припиняється і на цьому етапі. Звичайно, уже немає значних інвестицій і трудозатрат, CRM-система може добудовуватися й оптимізувати фахівців банку, що пройшли відповідне навчання.

Вкрай важливо на етапі промислової експлуатації системи одержувати кваліфіковану і своєчасну технічну підтримку від розробників CRM-системи. Найкраще чітко визначити строки реакції служби технічної підтримки на проблему банку.

І на закінчення зазначимо, що будь-яка ІТ-система – це не більш ніж зручний інструмент, що не може привести банк до успіху, як не можуть гори карарського мармуру створити Мікеланджело. Тільки справжні професіонали здатні підвищити ефективність роботи з клієнтами.

Щиросердно бажаємо вам успіху!