

Риски внедрения CRM-системы в банке

CRM (Customer Relationship Management) - это система работы с клиентами банка на протяжении всего жизненного цикла клиента, направленная на достижение основной цели: создание конвейера по привлечению новых клиентов и развитию существующих клиентов. При реализации комплексного CRM-проекта рабочая группа банка сталкивается с целым рядом как организационных, так и технологических вопросов, обусловленных необходимостью освоения новых процессов и нового инструментария по работе с клиентами. Обобщив опыт более 30 проектов в банковской сфере, эксперты Terrasoft кратко сформулировали основные рекомендации по внедрению CRM.

Цели CRM в банке

Цели использования CRM-системы в банке могут быть разделены на пять взаимодополняющих групп:

1. Управление продажами (Sales Force Management). Прежде всего, CRM-система — это главный инструмент продавца, привлеченца банка. Именно в этой системе есть возможность планирования и выполнения всего процесса продаж. Именно с помощью CRM-системы решаются такие задачи, как увеличение доходности клиентов, предложение нового продуктового портфеля определенной группе клиентов, увеличение количества используемых продуктов, расширение клиентской базы и другие.

2. Повышение эффективности работы сотрудников (Performance Management). CRM-система управляет последовательностью выполнения задач менеджеров банка. Для руководителя департамента по работе с клиентами появляется возможность отслеживать все действия менеджеров, анализировать и улучшать процессы продажи банковских продуктов. Используя CRM-систему, мы можем быть уверены, что все сотрудники банка, как опытные, так и недавно пришедшие, как в центральном офисе, так и в региональных отделениях, будут работать в соответствии с отлаженными автоматизированными процессами. Кроме того, для рядовых сотрудников банка, отлаженные CRM процессы — это покой и комфорт, прежде всего потому, что система не позволит случайно забыть о важной задаче по VIP-клиенту и возьмет на себя выполнение большинства рутинных операций (например, формирование пакета документов, организацию почтовой рассылки и других).

3. Организация информации о клиентах и управление элементами документооборота (Document Flow). В CRM системе вся необходимая для привлечения и развития клиента информация доступна в одном информационном поле. Если в АБС дополнение параметров клиента, как правило, связано со значительными техническими сложностями, то в CRM-системе мы можем видеть по клиенту: финансовые показатели, взаимосвязи с другими клиентами, знаменательные события, историю переговоров, переписку, документооборот и многое другое.

4. Оптимизация взаимодействия подразделений банка (Collaboration). Если топ-менеджер VIP-клиента юр. лица обратится в одно из отделений банка как физ.лицо, CRM позволит отследить это обращение и предложить клиенту соответствующий уровень обслуживания. Другой пример: клиент звонит в колл-центр банка и интересуется условиями кредитования юр. лиц. По результатам общения с оператором колл-центра автоматически будет сформирована задача для менеджера. Далее, при оформлении кредита, бизнес-процесс будет управлять рассмотрением кредитного дела в юридическом департаменте банка, отделе оценки, отделе безопасности и обеспечит скорость и полноту передачи информации.

5. Планирование и анализ продаж (Analysis). Прежде всего, CRM-система позволит в явном виде (буквально в одном окне интерфейса) получить информацию о самых главных событиях по клиентам банка. Кроме того, при планировании продаж будущих периодов проводится анализ количества потенциальных клиентов банка, вероятности соответствующих сделок, стадий переговоров.

Когда необходима CRM-система

Выделим пять основных направлений использования CRM-системы в банке.

1. Контакт-центр. Предлагаем простой тест на эффективность контакт-центра: клиент звонит в банк, с нестандартным вопросом по оформлению того или иного продукта. На следующий день клиент перезванивает другому оператору, представляется и сообщает, что есть некоторые дополнения по его вчерашнему обращению. В хорошем контакт-центре оператор мгновенно получит информацию обо всех прошлых обращениях клиента. В плохом — оператор заставит клиента заново подробно излагать суть вопроса.

2. Привлечение и развитие физ. лиц. Традиционно самыми сложными процессами являются процессы кредитования. CRM-система управляет всем процессом консультирования клиента и оформления банковского продукта. Очень важные процессы — развитие клиента (кросс-продажи, дополнительные продажи) и удержания клиента в случае снижения его активности (управление жизненным циклом клиента). Выделяют также процессы по работе с VIP-сегментом физ.лиц. В этом случае главные функции CRM это напоминания обо всех знаменательных событиях, удобное представление параметров клиента, анализ данных о продуктовом портфеле клиента.

3. Привлечение и развитие юр. лиц. При адресном привлечении клиента, «длинных» продажах, необходим контроль активности менеджеров банка на каждой из стадий продаж. Очень важны анализ взаимосвязей между юр. лицами (холдинги, дочерние структуры) и предложение клиенту оптимального продуктового портфеля с учетом накопленной истории взаимодействия с различными подразделениями банка.

4. Collection (работа с клиентами, имеющими задолженность по кредиту). CRM-система позволяет организовать процессы Soft Collection, Medium Collection, Hard Collection, Legal Collection, взаимодействия с внешними коллекторскими компаниями. Система управляет последовательностями задач для просрочек разных видов. Формирует необходимый пакет документов для суда и таблицы обмена данными с коллекторскими компаниями. Специальная задача — система мотивации подразделения Collection банка, построенная с учетом эффективности работы с должниками.

5. Маркетинг, расширение клиентской базы. CRM-система управляет массовыми воздействиями, опросами клиентов, почтовыми рассылками. Возможно планирование маркетинговых воздействий и отслеживание эффективности привлечения клиентов.

Когда CRM не нужен

CRM не нужен для «нишевых» банков. Если банк работает с небольшим, ограниченным кругом постоянных клиентов, и никак не заинтересован в расширении клиентской базы, увеличении лояльности клиентов, увеличении доходности клиентов для банка – в этом случае CRM система может не быть приоритетной.

Выбор CRM решения

При выборе конкретной системы мы рекомендуем прежде всего останавливаться на решениях, настроенных специально для банков. Многие компании предлагают «универсальные» CRM системы, содержащие модули для работы торговых компаний, производственных компаний и других. В случае выбора такого «универсального» решения банк может столкнуться с необходимостью значительных доработок структуры данных и пользовательских интерфейсов. В качестве примера готового решения для банков рассмотрим систему Terrasoft CRM Bank. Система была разработана на основе более тридцати проектов, реализованных группой компаний Terrasoft в банковской сфере и позиционируется только для банковского сегмента. В системе содержится более тридцати модулей для автоматизации всех процессов взаимоотношений с клиентами. Рассмотрим кратко лишь некоторые разделы системы. Система содержит модули «Юридические Лица», «Физически Лица» и «Клиенты» для синхронизации данных с АБС и удобного представления взаимосвязей между клиентами. Модули «Звонки» и «Корреспонденция» содержат интерфейсы для работы контакт-центра банка. Раздел «Кредиты» содержит набор модулей для ведения заявок юридических и физических лиц и модуль для работы с должниками. В системе содержится конструктор бизнес-процессов, и ряд примеров процессов по привлечению и развитию клиентов.

Выбор компании-внедренца

При выборе компании для реализации комплексного банковского проекта мы рекомендуем прежде всего учитывать уже реализованные этой компанией проекты в банковской сфере и количество экспертов компании-внедренца, сертифицированных у вендора CRM-системы. При этом очень важно обращать внимание именно на банковские проекты, реализованные именно рассматриваемой компанией, а не какими-то ее коллегами и партнерами! Ведь если компания говорит о «тысячах проектов, реализованных на этой

системе по всему миру», это совсем не значит что те конкретные люди, с которыми Вы собираетесь работать, реализовали хотя бы один проект в банке. Кроме того, важно обращать внимание на количество сотрудников в компании, занимающихся именно CRM-направлением. Ведь если Вам предлагает свои услуги известный системный интегратор с несколькими тысячами сотрудников, может оказаться, что именно CRM-направлением у интегратора занимаются один или два менеджера и ни одного технического специалиста.

Необходимые ресурсы Заказчика

Какой бы квалифицированной не была компания-внедренец и какое бы качественное CRM решение не внедрялось, в банке обязательно должна быть создана специальная команда проекта. Прежде всего в команду должны входить специалисты в предметной области, ключевые сотрудники банка. В команду должны быть включены специалисты по каждому из направлений, по которым производится внедрение. Обычно количество таких экспертов в банковском CRM-проекте — 8-15 человек. Эти сотрудники должны выделить специальное время, обычно это 10–20 чел/часов для каждого из экспертов, при постановке задачи и 10-20 чел/часов при обучении работе с системой.

Следующая, самая важная роль — руководитель проекта. Это один из топ-менеджеров банка, наделенный полномочиями для осуществления общего руководства процессом внедрения. Этот человек задает направление внедрения и контролирует его соответствие обозначенной стратегии. Основная задача руководителя проекта — принятие стратегических решений при построении бизнес-процессов компании. Кроме того, в обязанности руководителя проекта входит распределение конкретных задач между участниками внедрения и контроль соблюдения плана внедрения. Очень примерная оценка необходимых ресурсов руководителя проекта — 10-15 чел/часов на каждом из этапов проекта: CRM-консалтинг, составление технического задания, настройка системы, внедрение системы.

Следующая роль в банке — CRM-координатор. Это специалист, понимающий идею CRM и досконально знающий возможности внедряемого решения.

Он отвечает за следующие задачи:

- контроль достоверности информации в справочниках системы;
- контроль правильности выполнения пользователями регламента работы с системой;
- разработка и внесение в систему схемы прав доступа пользователей к информации;
- разработка новых бизнес-процессов, корректировка существующих процессов;
- внесение в систему дополнительных информационных полей;
- сбор и анализ требований пользователей системы в процессе эксплуатации;
- взаимодействие с компанией-внедренцем.

CRM-координатор банка должен обязательно пройти курсы обучения по функциональным возможностям внедряемого решения. Необходимые ресурсы CRM-координатора: 45–90 чел/часов на каждом из этапов: CRM-консалтинг, формирование технического задания, 20–40 чел/часов на этапе опытной эксплуатации системы.

Следующие роли — технические специалисты банка, ответственные за администрирование и развитие системы. Эти сотрудники должны обязательно пройти курсы обучения по техническим возможностям внедряемого решения. Количество выделяемых ИТ-специалистов и их загрузка очень зависят от масштаба проекта. При поручении проекта сильной компании-внедренцу часто в банках нет необходимости в выделенном ИТ-специалисте, отвечающем только за поддержку CRM-решения, данный сотрудник может параллельно заниматься поддержкой и других систем.

Риски этапа консалтинга

Если выбор компании-консультанта был верен и данная компания имеет в штате бизнес-консультантов и руководителей проекта, имеющих достаточный опыт реализации проектов именно в банковской сфере, то риск получения неадекватного результата при этапе консалтинга относительно невелик, разумеется, при должном контроле со стороны банка. Главный риск этапа консалтинга — значительное превышение установленных сроков проекта. Причем CRM-консультанты могут контролировать сроки лишь отчасти. Связанно это с тем, что на этапе консалтинга эксперты изучают целый ряд документов, в том числе описание регламентов и процессов работы банка с клиентами. Кроме того, проводятся анкетирование и интервьюирование ключевых специалистов банка. Если банк не предоставляет документы в отведенный срок, если ключевые сотрудники не могут уделить время анкетам и интервью, этап может непредсказуемо затянуться. Для снижения указанных рисков мы рекомендуем при старте этапа консалтинга тщательно оговаривать с компанией-консультантом как ожидаемые результаты консалтинга, так и максимально подробный план работ, с указанием конкретных календарных периодов проведения каждой встречи, участников встречи и обсуждаемых вопросов.

Риски на этапе постановки задачи

Одним из главных рисков на этапе постановки задачи является сложность для сотрудников бизнес-подразделений полностью сформулировать все функциональные требования к системе, еще не увидев систему в действии, не начав пробное использование системы. Эта проблема может надолго затянуть формирование требований банка, а после утверждения требований может привести к постоянным дополнениям и изменениям в постановке задачи.

Для снижения такого риска прежде всего должно быть выбрано готовое решение, максимально соответствующее задачам банка. Такая система может быть установлена в самом начале проекта членам рабочей группы, и сотрудники банка смогут сами осваивать систему, пробовать вводить тестовые данные и формулировать конкретные вопросы и пожелания по доработкам. Кроме того, для экономии ресурсов банка, рекомендуется проведение специальных тренингов для рабочей группы. Например, консультанты Terrasoft проводят специальные 2–3 дневные тренинги, позволяющие участникам проекта быстро и не отвлекаясь от основной работы, получить представление об идеологии системы и ее функциональных возможностях.

Риски при настройке системы

Основной технической сложностью, как правило, является интеграция CRM-системы с другими системами банка: АБС, системой электронного документооборота, карточной системой, почтовым клиентом, АТС и другими. В данном вопросе снова необходимо особое внимание уделять выбору компании-внедренца. Лучше всего детально обсудить при старте проекта перечень интегрируемых систем и получить подтверждение о возможности интеграции данных на требуемом уровне.

Риски при опытной эксплуатации системы

Самым сложным и самым ответственным этапом является этап опытной эксплуатации. Нет, и наверное не будет никогда такого созданного человеком продукта, которого не могли бы другие люди при желании поломать! И какая бы идеальная система не была выбрана, как бы хорошо она не была настроена — она никогда не даст должного эффекта, если не будет полноценно использоваться сотрудниками банка.

Обязательно должны быть проведены специальные курсы обучения для сотрудников банка. Должны быть письменно детально описаны инструкции по работе с системой для каждого из подразделений.

Руководство банка также должно продумать мотивацию сотрудников при запуске новой системы. В первые пару недель после запуска рекомендуется по специальным отчетам анализировать количество операций, выполняемых сотрудниками в системе, и поощрять самых активных пользователей. Обычно от момента внедрения системы, до того, как сотрудники полностью привыкнут к системе, начнут ее использовать на 100 % проходит 1–2 месяца.

Промышленная эксплуатация CRM-системы

Итак, CRM-система полностью настроена и внедрена. Теперь сотрудники банка не представляют себе, как они раньше могли работать без столь удобного инструмента. Топ-менеджеры получили возможность оптимизировать работу с клиентами. А клиенты банка почувствовали резкую перемену в уровне обслуживания.

Работа над CRM-системой в банке не прекращается и на этом шаге. Конечно, уже нет значительных инвестиций и трудозатрат, CRM-система может дорабатываться и оптимизироваться силами специалистов банка, прошедших соответствующее обучение. Очень важно на этапе промышленной эксплуатации системы получать квалифицированную и своевременную техническую поддержку от автора CRM-системы. Лучше всего четко определить сроки реакции службы технической поддержки на вопрос или проблему банка.

И в заключение заметим, что любая ИТ-система — это не более чем удобный инструмент, который сам по себе не может привести банк к успеху, как не могут целые горы каррарского мрамора сами по себе создать шедевры Микеланджело. Только настоящие профессионалы способны действительно повысить эффективность работы с клиентами. От всей души желаем Вам успеха!