



Автор: Дмитрий Ровинский
Компания: Terrasoft



Внедрение CRM в банке: что изменилось за 4 года

Вопросы внедрения CRM-инструментов в финансовой отрасли относятся к наиболее частым, так как именно банки и другие финансовые организации одними из первых осознали важность CRM-методологии для успешной работы и развития компании. На нашем портале опубликовано достаточно материалов на тему внедрения CRM в этой отрасли: от аналитических статей о преимуществах отраслевых CRM-решений для банков до конкретных кейсов. Одной из самых популярных стала статья Дмитрия Ровинского, директора практики в финансовой отрасли группы компаний Terrasoft, посвященная



рискам внедрения CRM-системы в банке. С момента ее публикации прошло уже 4 года, но так как тема остается актуальной, мы решили обсудить с Дмитрием, какие изменения произошли за это время в предпочтениях клиентов из банковской сферы и с какими проблемами они сталкиваются сегодня в рамках CRM-проектов.

Портал «Практика CRM»: Дмитрий, вспоминается разговор с Вами в кризисном 2009 году. В тот момент основной задачей кредитных организаций было сохранение капитала (сокращение издержек, работа с задолженностью...). Сегодня мы видим сигналы, похожие на те. Насколько изменились цели CRM-проектов в кредитных организациях сегодня и какие задачи Вы решаете чаще всего?

Дмитрий Ровинский: Сегодня главной задачей большинства кредитных организаций является увеличение эффективности работы сотрудников – выполнение большего количества продаж при сохранении численности персонала. Для достижения этой цели банки внедряют фронт-офис продаж (активное привлечение клиентов, мобильные агенты, кампании), кредитный фронт-офис (прохождение и согласование кредитных заявок) и операционный фронт-офис (обслуживание клиентов по всем видам банковских продуктов).

Как правило, больший приоритет имеет кредитный фронт-офис, позволяющий обработать на 20-30 % больше заявок на активные продукты при сохранении количества сотрудников. Показательный проект реализован в банке «Центр-инвест», где автоматизация кредитных процессов позволила на 25% сократить время обработки заявки и увеличить контроль кредитного процесса. Что важно, данные показатели достигнуты при том, что банк «Центр-инвест» не создавал «конвейер» однотипного стандартизированного кредитования, а выдержал подход индивидуальных предложений для каждого клиента.

Во вторую очередь внедряют фронт-офис продаж, повышающий эффективность кросс-продаж банковских продуктов. Очень важен и операционный фронт-офис, позволяющий вести все операции по клиенту не в «тяжелом», устаревшем интерфейсе АБС, а в современных web-интерфейсах фронт-офиса. В качестве примера можно привести проект в банке «Кубань Кредит», где был автоматизирован как раз операционный фронт-офис: процессы оформления вкладов, текущих счетов и карточных продуктов.

Портал «Практика CRM»: То есть задачи в рамках CRM-проектов почти не изменились. Однако успех проекта во многом зависит от внутренней готовности кредитной организации к изменениям, которые являются частью процесса использования инструментов CRM. Какие рекомендации Вы можете дать нашей аудитории по проверке степени такой готовности и внутренним мероприятиям?

Дмитрий Ровинский: Для финансовых, как и для любых других компаний, ключевую роль в подготовке и реализации CRM-проекта играет постановка smart-целей – четких измеримых показателей, которых организация хочет достигнуть в результате внедрения CRM. Например, увеличение активных клиентов или заявок на одного сотрудника. Smart-цели помогают достичь определенности при планировании и реализации проекта, а также оценить эффективность работы системы.

С точки зрения организационной готовности компании, для внедрения и эффективного запуска системы в работу необходимо также, чтобы были определены ответственные, принимающие участие в проекте от лица компании.

И наконец, перед началом внедрения нужно удостовериться в готовности IT-ресурсов организации. При внедрении CRM-системы часть работ, как минимум, по интеграции системы в IT-ландшафт компании, ложится на IT-специалистов заказчика, которые должны иметь не только необходимый уровень квалификации, но и время для участия в проекте.

Портал «Практика CRM»: Спасибо, Дмитрий. Хотелось бы обсудить с Вами актуальные тенденции в банковской отрасли. Есть ли реальный потенциал в уходе банковских проектов в «облако» или Ваши клиенты в основном придерживаются традиционных подходов в автоматизации?

Дмитрий Ровинский: Сегодня практически 97% наших проектов в этой отрасли размещаются не в облаке, а на собственных серверах компаний-клиентов. Главное препятствие перед «облаком» в финансовой отрасли - консерватизм служб безопасности банка. У одного из наших клиентов, крупного российского банка, служба безопасности категорически запретила даже обмен документами через web-портал, доступ к тестовой среде с внешних ip-адресов и т. д. Конечно, с таким подходом говорить о размещении программных средств во внешних дата-центрах не приходится. Но есть банки, которые соглашаются на размещение ПО в облаке, сразу получая выгоды в скорости развертывания системы и экономии на обслуживании. Скорее всего, в ближайшие несколько лет количество наших проектов внедрения CRM в облаке для финансовых организаций возрастет.

Портал «Практика CRM»: Линейка продуктов, с которыми Вы работаете, радикально изменилась с конца 2009 года. Вы можете рассказать основные преимущества новых отраслевых CRM-решений для банков на платформе bpm'online с точки зрения ROI по сравнению с Terrasoft 3.x?

Дмитрий Ровинский: Наше новое отраслевое решение bpm'online bank уникально тем, что объединяет в себе 3 уровня автоматизации: фронт-офис, взаимоотношения с клиентами и бизнес-процессы банка. Одно из ключевых преимуществ — готовые референтные процессы, которые оптимизируют различные направления деятельности банка: управление кампаниями, кредитование, взыскание задолженностей и т. д.

Например, референтный процесс для потребительского кредитования содержит все необходимые бизнес-процессы, интерфейсы, функции и инструменты для полноценной работы сразу же после установки. Отсутствие необходимости дополнительных настроек снижает стоимость проекта для клиента, а оперативный запуск в эксплуатацию позволяет быстрее получить бизнес-результат и повысить ROI.

Кроме того, если вы проанализируете рынок отраслевых решений для банков, то увидите, что bpm'online bank выделяется своим интуитивно понятным интерфейсом. Мы вложили души многих людей в его разработку, чтобы нашим клиентам было просто и удобно в нем работать.

Портал «Практика CRM»: Действительно, рынок предлагает немало отраслевых CRM-решений для банков. Какие рекомендации Вы могли бы дать кредитной организации для минимизации рисков проекта на этапе старта и поиска подходящего решения?

Дмитрий Ровинский: Начать следует с формулировки smart-целей и определения рабочей группы сотрудников, которые будут участвовать в проекте со стороны компании. Обязательно выделение куратора проекта из топ-менеджмента банка, очень многое зависит от стратегического виденья, полномочий и заинтересованности в успехе проекта со стороны куратора.

Что же касается поиска оптимального поставщика, то мы рекомендуем работать по кейсам: выбрать небольшой бизнес-процесс, показательный для банка, отправить его нескольким вендорам и попросить показать реализацию этого процесса. Только в этом случае можно будет оценить интерфейс, гибкость процесса и особенности конкретного решения. Дальнейший путь достаточно традиционный: получение отзывов от клиентов, которые уже внедрились такое решение и сравнение производительности платформ.

Портал «Практика CRM»: Спасибо. В качестве заключения поделитесь Вашими ожиданиями от рынка решений CRM для банков и еще раз напомните основные преимущества использования CRM-систем.

Дмитрий Ровинский: Стремясь сохранить капитал и сократить издержки бизнеса средние банки, которые находятся на 200-500 месте по размеру активов, сейчас начали массово внедрять промышленные фронт-офисные решения. В ближайшие 2 года практически 90 % банков Российской Федерации оптимизируют свою деятельность с помощью CRM-систем. Для поставщиков это шанс занять свою нишу и доказать возможности своего решения.

Для банков внедрение CRM является возможностью получить действенный инструмент для повышения своей эффективности и конкурентоспособности. CRM-системы сегодня позволяют не только автоматизировать процессы компании, но и получить значительное конкурентное преимущество, например, омниканальность — возможность работать с клиентом через все каналы взаимодействия, что очень важно для бизнеса на высококонкурентном финансовом рынке.