

И.И. Сергеева, Р.В. Кузнецов

CRM-СИСТЕМЫ: ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

CRM-системы прочно завоевали свое место на рынке автоматизации основных бизнес-процессов по организации работы с клиентами. Внедрение CRM-системы в банке может стать важным этапом в повышении качественных и количественных характеристик клиентской работы. Современная организация банковского производства имеет все предпосылки и возможности для регулярного гибкого изменения в соответствии с динамикой внешней среды, а также для построения оптимальных бизнес-процессов.

Ключевые слова: CRM-системы, бизнес-процессы.

Одним из важнейших инструментов эффективного управления взаимоотношениями с клиентами в банковском секторе является использование CRM-систем. В настоящее время они имеют достаточно прочные позиции на рынке программного обеспечения систем управления для предприятий и организаций различных отраслей, направленных на работу с клиентами. Использование систем данного класса позволяет значительно увеличить эффективность банковской деятельности практически по всем направлениям: работа с клиентами, организация продаж, маркетинговые мероприятия, выстраивание стратегий, управление бизнес-процессами. На сегодняшний момент CRM-системы используются в основном

как хранилище клиентской базы, как инструмент анализа и базового планирования и обладают невысокой степенью инновационности, но при этом на рынке внедрений ИТ-технологий и систем они весьма популярны.

По данным аналитического агентства TAdviser, на февраль 2014 г. насчитывается порядка 1,7 тыс. внедрений CRM-систем, за всю историю наблюдений наиболее активно проекты по автоматизации управления взаимоотношениями с клиентами реализовывались в таких отраслях, как финансы (286 проектов), торговля (271), ИТ (135), строительство (91), машиностроение (91), телеком (77) и других. Структура внедрений в отраслевом разрезе представлена на рисунке 1.

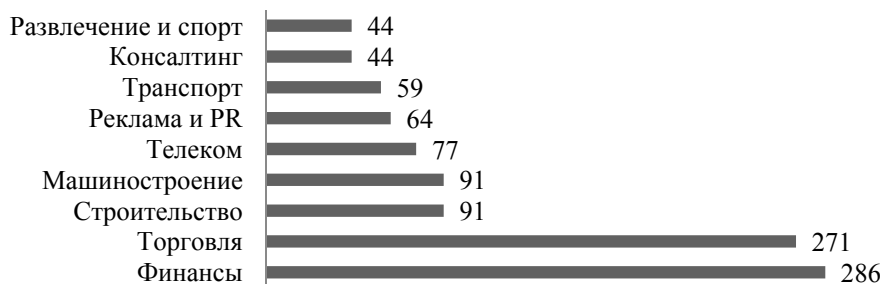


Рисунок 1 - Внедрение CRM-систем в разрезе отраслей

Традиционно наибольшее количество внедрений CRM-системы сосредоточено в сфере финансов: именно здесь реализуются самые масштабные и дорогостоящие проекты за всю историю становления и развития рынка систем данного класса в России. Однако на рубеже 2012-2013 гг. на лидирующие позиции вышли компании сферы торговли, что подтверждается данными обзора TAdviser. Так, если в 2012 г. в аналитической базе зафиксировано по 62 проекта CRM в финансах и телекоммуникациях, то в 2013 г. по внедрениям CRM-систем представлено 53 проекта в сфере торговли и лишь 40 проектов в отрасли финансов.

Если рассматривать масштабность внедрений, то традиционно наиболее крупные внедрения

сосредоточены в банковской сфере. К таким проектам относятся внедрения OracleSiebelCRM в Сбербанк РФ (более 20 тыс лицензий) и ВТБ 24 (более 2 тыс) . Данные представлены в таблице 1. Как показывают данные базы TAdviser, особенно крупные проекты реализовывались в 2012-2013 гг. также и в дистрибуции, госсекторе, в финансах и торговле.

Среди торговых компаний особо выделяются внедрения MicrosoftDynamicsCRM в компании Каркаде (Carcade) (600 пользователей) и 1С:CRMКОРП в Юнайтед Элементе Групп (300 пользователей). В целом все реализуемые проекты в торговле менее масштабны, ни один из них не достиг уровня 1 тыс. пользователей, хотя в сфере финансов это довольно обычное дело. Дан-

ные внедрений в разрезе компаний представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Крупнейшие по числу лицензий внедрения CRM 2012-2013 гг.

№	Заказчик	Отрасль	Интегратор	Система	Число лицензий
1	2	3	4	5	6
1	Сбербанк РФ	Финансы	ТехносервКонсалтинг	Oracle Siebel CRM	Более 20000 пользователей
2	ВТБ24	Финансы	ТехносервКонсалтинг	Oracle Siebel CRM	2000
3	Балтика	FMCG	Монолит-Инфо	Монолит: CRM	6500
4	Хоум Кредит	Финансы	ТехносервКонсалтинг	Oracle Siebel CRM	2000
5	Промсвязьбанк	Финансы	ТехносервКонсалтинг	SAP CRM	1100
6	БКС	Финансы	Tops Consulting	Microsoft Dynamics CRM	1000
7	ПартКом	Дистрибуция	ELMA	ELMA 3.2.5.	1000
8	БрокерКредитСервис (БКС)	Финансы	Tops Consulting	Microsoft Dynamics CRM	800
9	Ярославская область	Госсектор	Tops Consulting	Microsoft Dynamics CRM	750
10	Каркаде (Carcade)	Торговля	КОРУС Консалтинг	Microsoft Dynamics CRM	600
11	ВТБ-Лизинг	Финансы	КОРУС Консалтинг	Microsoft Dynamics CRM 2011	600
12	Балтийский лизинг	Финансы	Атлантконсалт	SAP CRM	400
13	Юнайтед Элементс Групп	Торговля	1С-Паpus	1С:CRM КОПИ	300
14	Yota Group	Телеком	Нет данных	Microsoft Dynamics CRM 2011	250
15	Лайф	Финансы	Tops Consulting	Microsoft Dynamics CRM	250
16	Яндекс (Yandex)	Интернет	Terrasoft	BPMonline CRM	200
1	2	3	4	5	6
17	DPD	Дистрибуция	КОРУС Консалтинг	Microsoft Dynamics CRM 2011	150
18	Хоум Кредит	Финансы	Manzana Group	Manzana Loyalty	130
19	InCity	Торговля	1С-Паpus	1С: Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами	120

Вышесказанное не означает, что банки готовы удалиться со сцены CRM-внедрений: как отмечают системные интеграторы, интересы финансовых организаций в этой области несколько трансформируются. Аналитики отмечают, что многие игроки рынка финансовых услуг, ранее работавшие только в корпоративном сегменте, решили выйти на розничный рынок. Данный сегмент рынка в последние годы показывает очень высокие позиции роста, несмотря на некоторое снижение темпов по итогам первого полугодия 2013 г., он продолжает развиваться достаточно активно - особенно в регионах.

Именно стремление работать на более маржинальном рынке и заставляет банки двигаться в розницу. Работа в рознице - это скорость, качество, доступность и понятность предоставляемых услуг. А это означает быстрое и активное развитие контакт-центров, автоматизацию работы с просроченной задолженностью, автоматизацию фронт-офиса, то есть максимальную автоматизацию CRM-процессов.

В литературе принято различать несколько разновидностей CRM-систем: к традиционным относятся операционные, аналитические, коллаборационные, обеспечивающие контакты с клиен-

тами по каналам связи, а к комбинированным - интеллектуальные, построенные на основе аналитических, и CRM для управления компаниями, представляющие собой синтез оперативных и аналитических.

Операционные CRM предназначены для использования клиентским менеджером и другими сотрудниками банка, непосредственно взаимодействующими с клиентами. Такие системы можно назвать первым поколением технологий CRM, так как они являются «родоначальницами» систем, ориентированными на решения задач учета информации о клиентах и автоматизации процессов взаимодействия с ними. В перечень операций этих систем обычно входят:

- сбор и отражение базовой информации о клиенте;
- планирование взаимоотношений с клиентом;
- ведение историй взаимоотношения банка с клиентом;
- ведение этапов сделки;
- контроль за деятельностью клиентского менеджера.

Упрощенная схема работы операционной CRM представлена на рисунке 2. По такой схеме

строятся системы, ориентированные на длительные, немассовые продажи, основным потребите-

лем выступает клиентский менеджер, менеджер по работе с VIP-клиентами.

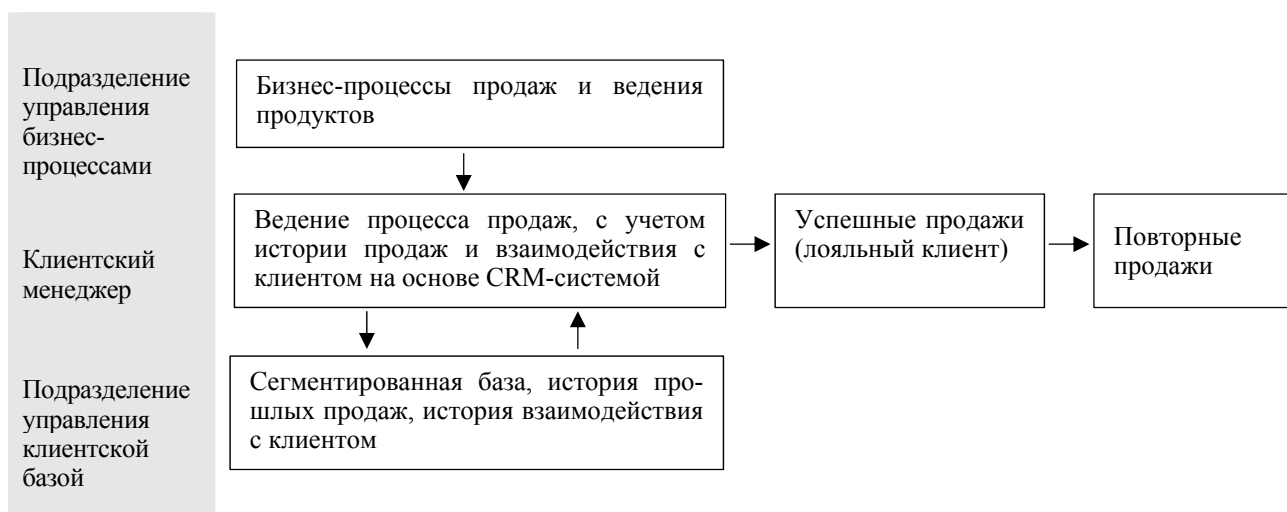


Рисунок 2 - Упрощенная схема работы операционной CRM-системы

Аналитические CRM-системы (ACRM) стали естественным развитием операционных, они построены на обобщении данных о продажах и сведений, накопленных при взаимоотношениях с клиентами, с информацией из других корпоративных источников. Эти системы ориентированы на абстрактное (логическое) познание и выявление существенной информации о клиентах и взаимоотношениях с ними, построение бизнес-процессов и собственно не предназначены для непосредственной работы с клиентами (рис. 3).

В ACRM основные этапы стандартного исследования: сбор и предварительный анализ первичной информации; выявление проблемных точек, решение которых актуально на текущем этапе; окончательный анализ для определения закономерностей и тенденций; визуализация результата для принятия решения. Аналитические CRM-

системы используются для определения стратегических направлений развития бизнеса, позволяют выполнять операции по сегментации клиентской базы, а также производить анализ:

- текущего состояния рынка и внешней среды с целью выявления оптимальных путей развития банка;
- внутренней и внешней среды с целью построения оптимальной организационной структуры;
- конкурентной среды и занимаемой доли рынка для выявления потенциально возможной ниши;
- совершаемых продаж и выполнения плана по продажам;
- взаимоотношений с клиентами.

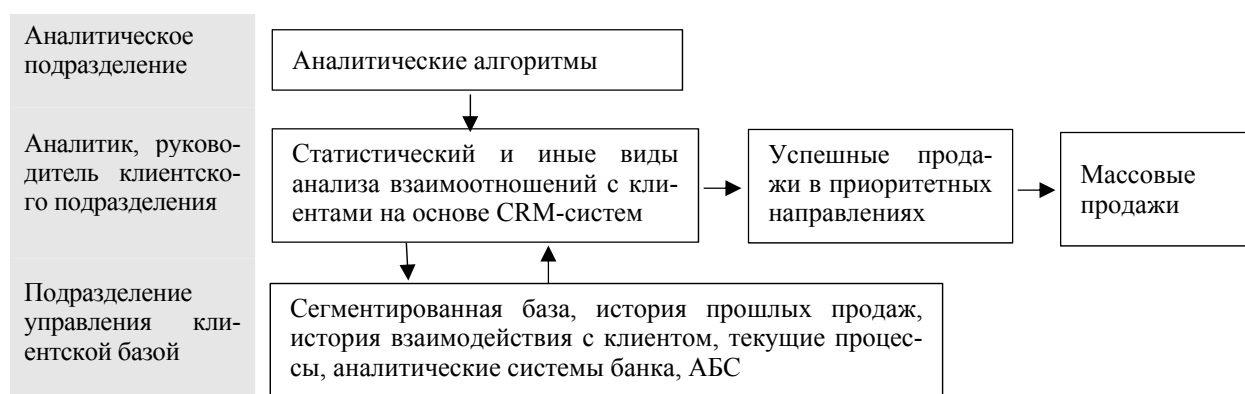


Рисунок 3 - Упрощенная схема работы аналитической CRM-системы

Кроме того, ACRM выполняют учет и оценку маркетинговых компаний. Поскольку аналитические CRM-системы в соответствии с поставленными задачами должны объединять информа-

цию из внутренних и внешних операционных и аналитических систем банка, они должны быть интегрированы с автоматизированной банковской системой непосредственно либо опосредованно

(например через OLAP-систему). Аналитические в основном ориентированы на относительно короткие массовые продажи, а основным потребителем является аналитик или профильные руководители банка.

Комбинированные CRM-системы представляют собой комбинацию операционного и аналитического CRM. Это позволяет получить синергетический эффект от использования двух разноплановых систем, деятельность которых направлена на достижение единой цели. Применение комбинированных систем дает наибольший эффект в больших банках, где ведется специализированная работа с различными сегментами клиентской базы, например, с розничным сегментом и корпоративным. Преимуществом здесь может быть использование совместной клиентской базы с ее историей для обоих сегментов: корпоративный использует операционную часть CRM-системы, а розничный – аналитическую часть. Дополнительным эффектом универсализации комбинированной CRM может стать упрощение систем и снижение ее специализации.

Несмотря на преимущества CRM-систем, важнейший, присущий им недостаток – их относительная пассивность. Пассивный характер CRM заключается в том, что пользователь выступает как основной организатор взаимодействия с системой, при этом он полностью не освобождает себя и от рутинных операций. Повышение актив-

ности системы можно осуществить за счет ввода в CRM дополнительных механизмов, основанных на интеллектуальных системах с обратной связью (упрощенная архитектура – на рисунке 4).

Современное развитие информационных технологий и аппаратного обеспечения компьютерных систем допускает наличие подобных технологий искусственного интеллекта, работающих в реальном времени. Поэтому предлагаемое интеллектуальное ядро должно стать модулем искусственного интеллекта CRM-системы. Модуль позволит реализовывать задачи, характерные для:

- систем прогнозирования / предсказания с учетом лучших практик, а также политической и экономической обстановки;

- создания экономических моделей, автоматического планирования деятельности менеджера с учетом установленных показателей эффективности.

Сегодня с развитием глобальных сетей и ростом информационных ресурсов, потенциально доступных любому пользователю, на первый план вступает автоматизация сбора данных из Сети, ускоряющая и оптимизирующая поиск и фильтрацию информации и, соответственно, существенно облегчающая труд менеджеров. Такая информация также может позволить интеллектуальному ядру создавать и корректировать индивидуальную стратегию взаимоотношений с каждым клиентом.

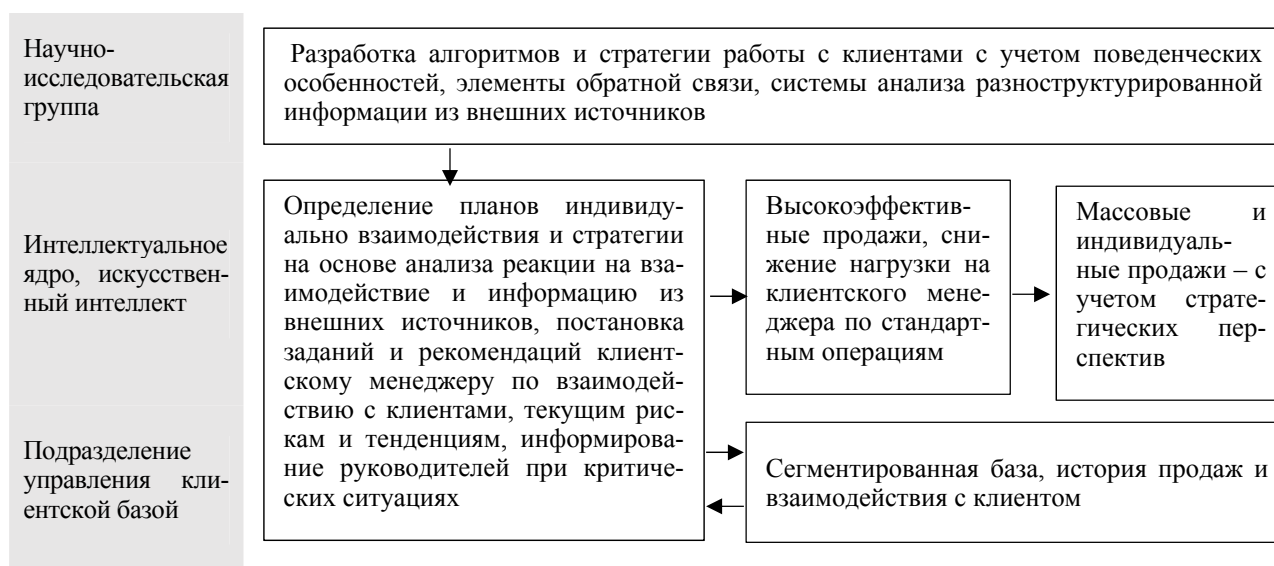


Рисунок 4 - Упрощенная схема работы интеллектуальной CRM-системы

CRM-система с искусственным интеллектом может автоматически, без участия пользователя, разрабатывать всевозможные тактические планы на некоторый период, а именно, определяет количество клиентов для привлечения, типологию и количество контактов (встреч / звонков) с разбив-

кой по дням, тематику встреч, объем и темы электронной переписки с клиентом. Примером может быть CRM-«разум», которая подсказывает: «Сегодня вы должны написать письмо клиенту на тему...». На основе ответа клиента CRM-«разум» может рекомендовать произвести некоторые дей-

ствия, например, продолжить взаимодействие, сделать паузу, переключиться на другого клиента и т.д.

Инструментом управления в данном случае может стать не непосредственное управление интерфейсом CRM, а электронные сообщения из интеллектуального CRM-ядра клиентским менеджерам. Они могут включать поручения и рекомендации по ведению деятельности, выработанные системой на основе базы знаний, включающей лучшие практики и текущие знания о внешней среде (состоянии отрасли, общей политической и экономической обстановке, предпочтительных направлениях для конкретного VIP-клиента).

Интеллектуальное ядро может также исследовать психологический аспект, оценивая клиентов по темпераменту, характеру и т.п. Такой психологический портрет формируется на основе вопросов, задаваемых клиенту, и его ответов. В дальнейшем этот психологический портрет будет использоваться для определения стратегии работы с данным клиентом и её корректировки. Например, если в целях проведения переговоров анализируется несколько VIP-клиентов одной компании, система может определить психологические и профессиональные приоритеты и по ним предложить клиентскому менеджеру кандидатуру – с кем лучше работать на данном этапе. Особенно важными такие свойства системы будут для работы по выдаче кредитов.

Таким образом, подобные системы станут полезным помощником и советником банковского сотрудника, повысив его вовлеченность в использование CRM-системы, а это, в свою очередь, будет способствовать более эффективному применению системы для удовлетворения потребности руководства в контроле над сотрудниками и получении необходимой отчетности для принятия управленческих решений. Отметим и другие их преимущества:

- предсказание поведения клиента. Для этого система должна поддерживать параметры и шаблоны успешного поведения; методику самообучения на основе коллективного опыта, записываемого в систему, и получаемой обратной связи о результатах применения предлагаемых стратегий;

- управление действиями сотрудника на основе коллективного опыта – когда именно позвонить клиенту, что ему сказать, о чем желательно поговорить. Для этого система должна уметь собирать данные (в том числе из Интернета и других неструктурированных источников) о темах, близких клиенту в рамках его отрасли и его интересов;

- управление принятием критических реше-

ний, определение выгоды клиента банка. Для этого система должна уметь рассчитывать в динамике доходность потенциального клиента, определять пути взаимодействия;

- формирования рекомендаций по ведению переговоров в зависимости от их стадий и сложности (в настоящее время существует достаточно много исследований переговорного процесса, которые можно запрограммировать в системе);

- использование системы для приема на работу и сопровождения развития клиентских менеджеров. Для этого в системе необходимо запрограммировать весь «жизненный цикл» развития сотрудника начиная с приема на работу, а также текущий рейтинг сотрудника и действия, которые нужно предпринять для его повышения в дальнейшем (дополнительное обучение, увеличение бизнес-показателей и т. п.); проводить тестирование на начальном этапе, чтобы предложить направление развития; вести сотрудника по карьерной лестнице, предусмотреть обучение, ротацию и др.

Как правило, система подобного типа может включать как составляющие следующие элементы: интерфейс пользователя, центральную базу знаний, интеллектуальное ядро (суперкомпьютер), электронную почту для управления действиями пользователя, интерфейс для контроля, узел для работы с клиентами и с клиентскими менеджерами как внутренними клиентами.

Внедрение CRM-системы в банке может стать важным этапом в повышении качественных и количественных характеристик клиентской работы. Однако простое внедрение IT-решения не дает ожидаемого экономического и организационного эффекта, если не усовершенствовать работу банка и не привести его внутреннюю структуру в соответствие, чтобы максимально использовать возможности CRM. Таким образом, внедрение CRM-системы влечет за собой реинжиниринг бизнес-процессов, осуществляемый совместно управленческими и ИТ- структурами.

Помимо IT-участников, значительную роль в развитии CRM несет аналитическое ядро клиентского подразделения. Именно оно анализирует текущую ситуацию, выявляет тенденции, получает оперативную информацию от клиентских менеджеров и на основе обработки полученных данных разрабатывает и совершенствует тактику и стратегию CRM-системы для повышения качества и количества продаж, а значит, для повышения прибыли кредитной организации как в краткосрочный период, так и в долгосрочной перспективе.

Таким образом, стратегией работы с клиентами в рамках предлагаемой системы должна заниматься аналитическая группа в клиентском подразделении, тактикой и непосредственным взаимодействием с клиентами – клиентские менеджеры, а оперативное совершенствование и доработку системы следует возложить на IT-специалистов.

Важнейшим преимуществом CRM можно назвать работу с негативными отзывами клиентов. Согласно статистическим исследованиям, один недовольный клиент сообщит о своем негативном впечатлении десяти знакомым. Кроме того, удержание прибыльного клиента обходится банку дешевле, чем привлечение нового клиента. Ведь если клиент знает, что обратная связь важна, что его мнение обязательно попадет в историю взаимодействия с ним и поможет улучшить работу банка, то эту информацию он будет передавать дальше и останется в данной кредитной организации.

Одним из эффективных способов повышения качества работы с недовольным клиентом и вовлечения его в процесс улучшения деятельности банка может стать предоставление ему интерфейса CRM-системы с отражением полезной для него информации, в том числе о работе клиентского менеджера и открытых мероприятий банка. Предоставление клиенту возможности участвовать в жизни кредитной организации положительно повлияет на его лояльность, а также при помощи обратной связи поможет оперативно исправлять замеченные им недостатки.

CRM применяется для принятия стратегических решений и разработки стратегии развития банка. Также CRM может служить инструментом фиксации контрольных показателей исполнения стратегии для оценки ее исполнения, реализации стратегического планирования и пр.

Существуют различные подходы к использованию CRM для всех направлений деятельности банка, не охваченными другими системами. Однако технология CRM имеет свою нишу и не должна расплываться на другие системы, т. е. должна исполнять функцию специализированного профессионального инструмента клиентского менеджера. При этом в кредитной организации необходима целевая IT-архитектура, определяющая зону ответственности и позиционирующая различные IT-решения в банковской иерархии. Для того чтобы твердо определить эту позицию, важно понять

сущность этой технологии. Понимание CRM как инструмента управления лояльностью не всегда верно. Причина – в изменении культуры клиентов. Они сегодня очень информированы, научились считать свои деньги и сравнивать банковские продукты по качеству и цене. А лояльность может оказаться временной – клиент будет работать с кредитной организацией, если ему это выгодно или по психологическим причинам. Значит, и CRM-система должна быть настроена не только на традиционное создание лояльности, но и на поиск новых уникальных продуктов, соответствующих потребностям населения.

Таким образом, новые аспекты использования CRM-систем оказываются весьма полезными не только для решения организационных вопросов, оптимизации работы менеджмента, но и обеспечивают более привлекательные возможности для клиентов ..

Список литературы:

1. Куприянова, А. Эффективность в управлении стратегией и бизнес-процессами компании [Текст] / А. Куприянова // Финансовая газета. – 2010. - №49 (дек.). – С. 15.
2. Лобов, М.А. Методологический подход к моделированию бизнес-процессов [Текст] / М.А. Лобов, С.В. Шманев // Актуальные проблемы и перспективы развития современной экономики. Международная научно-практическая конференция (Орел, 17 ноября 2011 г.): сборник трудов / под ред. д.э.н., проф. С.В. Шманева. – Орел: Изд-во ОрелГИЭТ, 2011. - С.12-18.
3. Мазорук, А.В. Совершенствование клиентской работы кредитных организаций с использованием CRM [Текст] / А.В. Мазорук // Банковское дело. – 2012. - №11. – С. 59-63.
4. Системы управления взаимоотношениями с клиентами в России. 2014 CRM. [Электронный ресурс] // Деловой интернет портал TAdviser.ru. - Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/CRM>.
5. Федоров, И. Г. Системный подход к выявлению бизнес-процессов методом «сверху вниз» [Текст] / И.Г. Федоров // Прикладная информатика. – 2012. - №5(41). – С. 5-13.
6. Хлыстова, О. Управление бизнес-процессами: методологические принципы [Текст] / О. Хлыстова // Проблемы теории и практики управления. - 2010. - №3. - С. 14-22.
7. Шансигов, А.Х. Реинжиниринг межорганизационных бизнес-процессов банка и технологически связанных предприятий [Текст] / А.Х. Шансигов, А.А. Тхамоков // Деньги и кредит. -2008. - №4. - С. 53-61.

Сергеева Инна Ивановна

*к.э.н., доцент кафедры математики, информатики и информационных технологий
Орловского государственного института экономики и торговли
E-mail: inchiksergeeva@yandex.ru*

Кузнецов Роман Викторович

*студент 3 курса факультета учета и информационных технологий
Орловского государственного института экономики и торговли*

E-mail: roma_faik@yandex.ru