Дежурный по клиенту

На вопросы «БО» об особенностях национального внедрения CRM-систем в банках ответил генеральный директор компании «ФБ Консалт» Игорь Печенкин

— Есть мнение, что в розничном банкинге CRM-система вообще не нужна, поскольку рассчитана на долгосрочные отношения с клиентом, и нет никакой гарантии, что следующий кредит клиент возьмет в том же банке. Наверное, поэтому российских банках CRM-системы пока не очень развиты, особенно в розничном секторе. Может ли CRM-система помочь удержать клиента в условиях, когда наиболее важна для него процентная ставка?

— Не согласен с тезисом, что CRM-системы в российских банках не очень развиты. Практически у 90% из ТОП-100 российских банков CRM-системы уже установлены и активно эксплуатируются. Действительно, CRM-системы в малой степени освоены в розничных блоках банков, и одна из причин этого — классические CRM-системы рассчитаны на сделки с длительным циклом продажи. За счет автоматизации процесса переговоров в ходе совершения такой сделки организация получает возможность формировать прогноз будущих поступлений. В розничном блоке сделки транзакционны, там нет длительного ведения переговоров: клиент пришел, заполнил заявку на банковскую услугу и ожидает решения банка. Здесь нет элементов торгов. Многие банки, даже если и ставили CRM-системы в рознице, то адаптировали их не под автоматизацию внешнего процесса (как в корпоративных продажах), процесса взаимодействия с клиентом, а под автоматизацию внутреннего процесса согласования заявки клиента в банке. Поэтому роль CRM-системы в рознице отличается от ее роли в корпоративном блоке банка. В корпоративном блоке CRM — операционная система, призванная собирать и накапливать информацию по взаимодействию с клиентом. В розничном блоке CRM должна выступать в аналитической роли: собирать неэкономическую информацию по клиенту (пол, возраст, доход, образование, отрасль места работы и т.п.) и соединять ее с финансовой информацией по клиенту из бэк-офисных систем. Тогда банк получает возможность создавать профили клиентов, сегментировать клиентскую базу по этим профилям и выстраивать взаимоотношения по сегментам клиентской базы. Имея информацию «из прошлого» по поведению клиента того или иного профиля, банк получает возможность работать с сегментом рынка, к которому принадлежит данный профиль на упреждение, предлагая типичные для этого профиля клиента услуги.

— Если универсальный банк собирается внедрить CRM как для юридических, так и для физических лиц, целесообразно ли внедрять единую систему с кастомизацией под разные процессы или лучше выбрать принципиально разные системы, лучшие в своем классе?

— В идеале у банка должны быть общая база, где накоплена информация и по юридическим лицам, и по физическим лицам. Ведь зачастую физические лица — это сотрудники организации, которая также обслуживается банком. Такое сочетание позволяет банку более гибко формировать предложения. Поэтому мы говорим о том, что необходима единая база. А какими приложениями формируется данная база: разными CRM-системами в корпоративном и розничном блоках или единой доработанной CRM на два блока — это уже второй вопрос. Ответ зависит от финансовых возможностей банка и требований к функциональности систем. Если «розница»

В розничном блоке CRM должна выступать в аналитической роли: собирать неэкономическую информацию по клиенту и соединять ее с финансовой

Реклама

банка хочет, чтобы ее сотрудники работали в едином окне в операционном зале, то потребуется дорабатывать интерфейс классической системы до возможности работать с ней операционистам. Если банк осуществляет интеграцию данных в каком-то хранилище или забирает финансовую информацию в CRM из бэк-офисных приложений, то особой необходимости дорабатывать интерфейс системы нет. В этом случае следует развить в ней аналитический блок. Современные CRM-системы в большинстве своем поставляются с уже включенными в них блоками аналитики.

— На рынке есть достаточно много CRM-систем, адаптированных для банковской отрасли. Действительно ли банку нужны подобные отраслевые решения или лучше доработать с помощью консалтинга типовую систему, реализовав тем самым конкурентные преимущества?

— Все зависит от целей, которые ставит перед собой банк и уровня «CRM-зрелости», на котором он находится. Если банк на данном этапе развития хочет получить в свое распоряжение общую «записную книжку», то ему достаточно приобрести типовую CRM-систему и работать с ней. Ее функциональность позволит работать и даже прогнозировать сделки в корпоративном блоке, в том случае, если банку не нужна связь прогноза с фактом. Но как только требуется «сквозной» контроль всего цикла взаимоотношений с клиентом — от его привлечения до реализации (сопровождения) заключенной сделки — возникает потребность в синхронизации продуктовых справочников CRM и учетной системы, появляется отраслевая специфика. Продукт банка — это услуга, а типовые CRM-системы спроектированы в большей степени на работу с товарами. Методы ценообразования в первом и втором случае значительно различаются. Поэтому возникает потребность в рамках CRM-системы создания некоего механизма банковских продуктов со многими параметрами, влияющими на конечную стоимость продукта. Это довольно сложная задача, основная трудность которой заключается в невозможности создания такого универсального механизма раз и навсегда: банки в конкурентной борьбе порождают настолько индивидуальные продукты, что их очень трудно параметризировать стандартными средствами. Даже взяв специфичную банковскую CRM, через некоторое время банк обнаружит, что она ограничивает его в выводе нового продукта на рынок, так как не позволяет воплотить в себе идеи, отличающие продукт банка от конкурентного. И снова встает вопрос доработки системы.

— Согласно опросу «БО», интеграция CRM и контакт-центров в российских банках практически отсутствует. Она действительно нецелесообразна или банки просто не понимают выгод?

— Вероятно, это обусловлено теми задачами, которые ставили перед собой банки, внедряя колл-центры. Наша компания в своем опыте имеет порядка 3–4 проектов, в которых была реализована интеграция колл-центра с CRM системой. Это проекты банка ТРАСТ, Народного Банка Казахстана (НРБ), Международного Банка Азербайджана (МБА) и один проект во внебанковской отрасли. В банке ТРАСТ проект реализовывался в период нарастания кризиса 2008–2009 годов. Перед банком стояла проблема сбора задолженности, поэтому возникла задача автоматизации рабочего места оператора колл-центра (внедрение автоматических сценариев ведения разговора) и связи результатов разговоров с клиентской базой банка. В НРБ и МБА задача порождается потребностью иметь инструмент, позволяющий занять проактивную позицию на рынке, дать возможность операторам колл-центра обзвонить заданную сверху базу потенциальных клиентов или существующих клиентов с целью предложить услуги банка. Связь CRM-системы с колл-центром в этом случае позволяет банку анализировать, на каком шаге разговора клиент отказался от ведения дальнейшего разговора, записать результаты разговора в историю клиента в CRM системе, получить анализ результативности выполненных маркетинговых кампаний. То есть интеграция колл-центра с CRM напрямую зависит от задач, которые ставит перед собой банк, внедряя колл-центр. Если это задача приема и маршрутизация звонков — то CRM-система тут не нужна. Если перед банком стоят задачи активного взаимодействия по базе существующих или потенциальных клиентов, то возникает потребность интеграции с CRM-системой, чтобы иметь возможность анализировать результаты такого взаимодействия, и вносить коррективы в это взаимодействие в будущем. Б.О

Даже взяв специфичную банковскую CRM, через некоторое время банк обнаружит, что она ограничивает его в выводе нового продукта на рынок