

## Персональный сервис

*Чтобы улучшить качество сервиса, банки стали активнее внедрять CRM — системы, которые позволяют путем автоматического анализа данных клиента оперативно решать его проблемы и делать персональные предложения. Однако далеко не все кредитные организации научились совмещать эти системы со своими внутренними бизнес-приложениями, поэтому польза от их внедрения не всегда очевидна.*

Системы управления взаимоотношениями с клиентами Customer Relationship Management, или, проще говоря, CRM-системы, появились в начале 1990-х как приложения для автоматизации труда торговых представителей и отделов продаж. В них фиксировались как реальные, так и потенциальные сделки и ставились пометки об особенностях клиентов, которые можно использовать для увеличения продаж. Со временем пользователями CRM-систем стали сотрудники не только отделов продаж, но и большинства других подразделений, поскольку все они так или иначе участвуют в создании и реализации стратегии и тактики продаж — от руководства и аналитиков до маркетологов и операторов колл-центров.

В России CRM-системы начали активно внедрять в начале 2000-х. Банки с самого начала проявили интерес к таким приложениям, но тогда клиенты не ощущали от них эффект. Он стал заметным лишь последние два-три года.

Дело в том, что кредитной организации недостаточно приобрести CRM-систему, ее нужно интегрировать с многочисленными бэк- и фронт-офисными приложениями, используемыми для учета и расчета вкладов, карточного процессинга, автоматизации работы колл-центра и так далее. Интеграция требует пересмотра бизнес-процессов, а также инвестиций, которые многие банки согласились сделать лишь в условиях повысившейся конкуренции.

Вице-президент по обслуживанию клиентов банка «Тинькофф Кредитные Системы» Сергей Буланкин уверен, что именно за счет использования банком CRM-решения клиенты получают сейчас более быстрое и качественное обслуживание. Благодаря этой системе сотрудник кредитной организации в одной системе и в режиме реального времени видит всю историю обращений клиента, информацию об операциях, копии документов и прочее.

Клиент может оценить качество работы CRM-системы не только по тому, насколько эффективно решает его проблемы колл-центр, но и по СМС-сообщениям, которые приходят от банка. Например, если в три часа ночи вам приходит СМС о двух рублях, начисленных в виде процентов на зарплатный счет, значит, что-то с CRM-системой снова не в порядке. Считается, что CRM работает хорошо, если клиент получает предложения, которые подходят ему персонально.

В идеале банк, рекламируя свои товары и услуги, должен по максимуму учитывать мнение клиента, его жалобы, режим дня, доходы, расходы,

семейное положение и хобби. В этом случае реклама будет выглядеть не такой навязчивой, а клиенту не придется рассказывать банку об одной и той же проблеме дважды. Но это в идеале. На практике так происходит далеко не всегда.

«Случается, что человек, написавший жалобу в филиале банка, звонит на следующий день в колл-центр и понимает, что там ничего не знают о его претензии, — рассказывает случаи из жизни менеджер по развитию бизнеса SAP (разработчик и поставщик программных решений для бизнеса) Артем Шерех. — А клиенту, который пожаловался на карточку или на работу банкомата, могут перезвонить и предложить завести себе еще одну».

Такая ситуация может произойти и в небольшом банке, где не уделяют должного внимания использованию CRM-решения, и в достаточно крупной кредитной организации, где задействованы не одна, а несколько CRM-систем. В последнем случае нестыковка может быть связана с тем, что CRM-система плохо интегрирована с другими бизнес-приложениями, используемыми сотрудниками банка. Банкирам хорошо известна данная проблема, и они пытаются решать ее за счет централизованного хранения всей информации о клиентах.

В Сбербанке за эффективное управление клиентскими данными отвечает система MDM (Master Data Management). Она осуществляет синхронизацию клиентских данных, полученных из различных источников, их очистку, нормализацию и дедупликацию (стирание дублирующихся данных). Очищенную, актуальную информацию о клиентах в Сбербанке называют мастер-данными.

Похожего подхода придерживаются и в Нордеа Банке. Правда, по словам директора по информационным технологиям Аркадия Затуловского, решение, которое синхронизирует данные между всеми без исключения банковскими системами, — это идеал.

### **CRM как базовый элемент клиентоориентированности**

Усиление курса банков на клиентоориентированность не могло не привести к тому, что в кредитных учреждениях начали всерьез задумываться об обновлении CRM-систем и изменении внутренних бизнес-процессов, связанных с обработкой и хранением информации о клиентах.

Генеральный директор компании «ФБ Консалт» Игорь Печенкин (занимается внедрением CRM-систем в финансовых организациях, самым известным является проект по установлению CRM SalesLogix в ВТБ) отмечает, что банки второй сотни сейчас активно внедряют эти системы, а кредитные организации из топ-50 по возможности меняют то, что есть, на решения более высокого класса. Как правило, речь идет о CRM-системах крупных мировых IT-корпораций — Oracle или SAP.

Oracle с решением Siebel (ранее принадлежавшим одноименной компании, позднее приобретенной корпорацией Oracle) присутствует на российском финансовом рынке давно и имеет здесь наиболее прочные позиции. В компании подсчитали, что порядка 90% пользователей банковских CRM-

систем в России используют ее продукт. Популярности CRM Siebel способствует тот факт, что многие крупные банки используют платформу Oracle для управления базами данных.

Компания SAP не оспаривает лидерства, при этом оценивает ежегодный рост поставок CRM-систем в российском банковском секторе в 15—20%.

По словам эксперта по бизнес-решениям в финансовой индустрии Microsoft в России Антона Шахлевича, некоторое время назад программный продукт этой компании — Dynamics CRM — воспринимался как решение для средних и небольших банков. Доля Microsoft в этом сегменте составляла порядка 30%. С выходом версий CRM 4.0, а теперь и CRM 2011 решение начали внедрять у себя крупные кредитные организации из числа топ-50. За счет этого последние три года CRM-направление российского подразделения Microsoft в финансовой сфере растет ежегодно более чем на 50%.

### **Банковская CRM-система другим не равня**

Тот факт, что из нескольких десятков известных поставщиков CRM-решений лишь единицам удается занять заметную нишу в финансовом секторе, объясняется тем, что банковская CRM-система сильно отличается от обычной. Несмотря на то, что и та, и другая предназначены для одного — увеличения продаж.

«Продукт банка — это услуга, типовые же CRM-системы спроектированы для работы с товарами», — коротко объяснил различия Игорь Печенкин. По его словам, у банкиров основная потребность — создать в рамках CRM-системы механизм эффективного продвижения банковских продуктов. Главная сложность состоит в том, что банки создают настолько индивидуальные продукты, что ими сложно управлять с помощью стандартного функционала CRM-системы. «Даже если вы возьмете специфичную банковскую CRM, то через некоторое время обнаружите, что она ограничивает вас при выводе нового продукта на рынок, так как не позволяет воплотить идеи, отличающие ваш продукт от конкурентного», — описал проблему необходимости постоянной доработки CRM-системы Печенкин.

Именно поэтому ряд банков, например Райффайзенбанк, предпочитают пользоваться CRM-системами собственной разработки. Другие, как «Тинькофф Кредитные Системы», к одной основной CRM-системе (в случае ТКС — Siebel CRM) добавляют еще одну, так называемую аналитическую. В ТКС в качестве аналитической используется CRM-система компании SAS.

По мнению заместителя директора департамента информационных технологий системного интегратора «Крок» Максима Андреева, существует несколько направлений, в которых банки наиболее активно используют CRM-системы. Их интегрируют с контакт-центрами, повышая тем самым эффективность работы операторов за счет того, что вся информация о клиенте у него консолидирована. Кроме того, оператор колл-центра, как правило, мотивирован продвигать тот или иной банковский продукт. CRM-система позволяет делать это не бездумно. Например, клиент спрашивает о

балансе, оператор консультирует и одновременно в системе CRM или Real-time Decisioning видит подсказку, рекомендующую предлагать новый банковский продукт. Использование CRM-систем в аналитических целях позволяет банкам сегментировать клиентские базы, выявлять клиентов, теряющих лояльность, и формировать ориентированное на них «удерживающее» предложение. Еще одно направление — выстраивание с помощью CRM сквозных бизнес-процессов (от звонка/обращения до решения проблемы / продажи банковского продукта).

### **Банки не витают в облаках**

Мировым трендом является постепенный перенос CRM-систем в «облака». Иными словами, перенос бизнес-приложения с собственного сервера на сервер внешнего провайдера. При этом, если в мире локомотивами этого процесса становятся крупнейшие финансовые организации, то в России, по мнению экспертов, CRM как услугу (по схеме SaaS, Soft as a Service) будут покупать у провайдеров поначалу только небольшие банки. В частности, потому что крупные еще не окупили вложения в классические («необлачные») CRM-системы.

За рубежом «облачность» более сильная. Компания Salesforce (разработчик одноименного CRM-решения) сообщает о 40 клиентах из финансового сектора, подключенных к внешней «облачной» CRM-системе. Компания Microsoft также весьма активна в данном направлении, на ее сайте в том числе есть информация о румынском банке, использующем CRM по схеме SaaS. В компании Oracle рассказали, что за рубежом среди финансовых организаций уже есть заказчики «облачных» услуг, у которых число рабочих мест, подключенных к «облачному» CRM-сервису, измеряется десятками тысяч. В частности, «облачным» решением — Oracle CRM on Demand — пользуются Visa, NASDAQ, Rabo Bank и Standard Chartered Bank.

Ни один из опрошенных порталом [Банки.ру](http://Банки.ру) российских банков не подтвердил наличия реальных планов по переносу CRM-системы в «облако». В Сбербанке пояснили, что отсутствие интереса к «облачной» схеме использования CRM-решения связано в первую очередь с политикой безопасности.

Аркадий Затуловский, кроме проблем с хранением клиентских данных, отметил необходимость кастомизации (настройки продукта под конкретного заказчика) CRM-системы и интеграции ее с банковскими бэк-офисными приложениями, что для «облачных» поставщиков — сложная задача.

### **Социальное будущее CRM-систем**

Важный тренд, имеющий отношение к развитию систем управления взаимоотношений с клиентами, — это переориентация банков на социальные сети. Здесь, как отметили в компании Oracle, разработчики трудятся над созданием так называемой social CRM — системы для построения канала взаимодействия между банками и пользователями социальных сетей.

А вот популярная в других отраслях тема использования приложений CRM на базе мобильных устройств в финансовых организациях оказалась не настолько востребованной — из-за необходимости установления жесткого контроля над клиентскими данными.

**Леонид ЧУРИКОВ, Banki.ru**