

11 августа 2015

Внедрение CRM-систем в банках: время обходить камни

Целесообразность внедрения CRM в банках для повышения качества работы с розничными и корпоративными клиентами уже никто не оспаривает. В статье рассказывается о распространенных ошибках, подводных камнях, которые могут возникнуть при автоматизации процессов взаимоотношений с клиентами, а также о том, как банку правильно их обойти. Комментарий Михаила Костылова, заместителя руководителя департамента CRM, ГК «КОРУС Консалтинг».

CRM в банках (от англ. Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – тема актуальная. CRM-системы – это специальные компьютерные программы, позволяющие планировать задачи и контролировать их выполнение, автоматизировать бизнес-процессы, вести учет клиентов, хранить документацию по проектам и т. д. В банковском секторе, как и в любом другом нужно учитывать ряд особенностей, связанных как с внедрением CRM, так и с конкретным бизнесом.

Камень 1. Проект ради проекта

Принимая решение о реализации CRM-проекта в банке, вы должны прежде всего задать себе ряд вопросов и определить цели автоматизации. К примеру, вы планируете автоматизировать деятельность кредитного отдела банка, и ваша цель – сократить срок обработки кредитных заявок. В таком случае важно точно определить, каких показателей вы хотите добиться (допустим, выдавать ответ по заявке на кредит не в течение недели, а в тот же

день). В дальнейшем эти данные помогут оценить результаты внедрения.

Камень 2. Project is magic

Грамотно внедренная CRM-система, учитывающая все особенности финансовой отрасли и специфику построения бизнес-процессов в банке, может способствовать появлению каких-то магических показателей эффективности. Однако это совсем не значит, что исполнители проекта – это команда магов с телепатическими способностями. Дело в том, что даже если вы не сформулировали ваши ожидания от внедрения, то они все равно у вас будут. (Должны быть – вы же не просто так решили внедрять CRM-систему, правильно?) К сожалению, системный интегратор – не телепат, и ваши мысли он прочитать не сможет. Так что если в начале проекта вы не сформулировали ожидаемые результаты и четкие критерии успешного завершения проекта, то готовьтесь к тому, что с большой долей вероятности вы увидите совсем другие итоги практического внедрения новой системы.

Камень 3. В омут с головой

Итак, вы твердо решили начать запуск CRM- проекта и хотите сделать это сразу же, без промедлений. Как подсказывает печальный опыт, зачастую заказчик готов начать внедрение через день, а лучше даже в день принятия решения! «Зачем продумывать все детали в начале, если основные задачи уже обговорены, а с частностями можно разобраться и “по ходу пьесы”? Мы повторяем: решение о внедрении CRM принято, автоматизированы должны быть сразу несколько бизнес-подразделений, результаты нужно представить руководству уже через пару месяцев...» Увы, ситуация знакомая, и она чревата тем, что концепция проекта останется непроработанной и в ходе внедрения вас будут ожидать неприятные сюрпризы. Если сроки и корректировка деталей в процессе реализации CRM-проекта растянулись, может оказаться, что заложенный бюджет неожиданно исчерпан, а запускать в эксплуатацию систему в ее нынешнем виде еще слишком рано. С самого начала

необходимо тщательно проработать существующие методики работы с клиентами – физическими и юридическими лицами, партнерами и контрагентами и только потом приступать к вопросам, касающимся непосредственно автоматизации бизнес-процессов.

Камень 4. Экономия – всему голова

В условиях кризиса основным вектором деятельности любой компании, в частности банковской отрасли, стала экономия. Касается она и сферы инноваций, ИТ, автоматизации. В общем-то это легко объясняется, потому что с другими услугами для бизнеса (арендой помещения, установкой компьютеров и др.) значительно проще: заплатил деньги – услуга работает, причем сразу. Что касается инноваций и ИТ, то здесь с оценкой эффективности все гораздо сложнее, ее нельзя рассчитать с точностью до месяца или до привлеченного клиента. Поэтому руководитель банка, принимая решение об автоматизации бизнес-процесса, думает прежде всего о максимально возможной экономии. Здесь правило простое: если хочешь, чтобы фруктовое дерево давало хорошие плоды, надо немало потрудиться, взращивая его. Поскольку главный двигатель бизнес-деятельности, та сила, которая позволяет держаться на плаву практически любой современной компании – это ее клиенты, то [внедрение CRM-решений](#) приобретает сегодня ключевое значение. К тому же отладка процесса взаимоотношений с заказчиками имеет особую важность в высококонкурентной банковской отрасли, которая, как никакая другая сфера бизнеса, напрямую зависит от клиентов и их денег.

Камень 5. Принцип невмешательства

Довольно часто заказчики пребывают в уверенности, что консультанты сделают за них всю работу по проекту и вмешательство в процесс внедрения и настройки системы может только навредить его реализации. Такой подход, скорее всего, приведет к крайне неудовлетворительным результатам. Каким

бы опытом ни обладал консультант и специалист по внедрению, существуют процессы и особенности деятельности компании, знать которые могут только ее сотрудники. Эти особенности могут играть главную роль при реализации проекта. Члены проектной команды должны быть не только экспертами в функциональных возможностях самой системы и иметь представление о тех процессах, которые предстоит автоматизировать в ходе проекта. Они должны еще разбираться в особенностях отраслевого бизнеса. К примеру, при работе по автоматизации процессов розничного банка консультанты проекта должны понимать процессы рассмотрения кредитной заявки, работы с корпоративными клиентами и многое другое. Однако каким бы высокопрофессиональным ни был консультант проекта, только сотрудники банка могут подсказать детали, необходимые для успешной реализации проекта. Поэтому важным шагом при старте проекта по внедрению CRM-решения будет формирование инициативной группы из сотрудников банка, которые лично заинтересованы в работе с будущей системой и готовы делиться знаниями о существующих в банке бизнес-процессах. Не менее значимым фактором успеха станет активное участие и контроль со стороны руководства кредитной организации. Это в немалой степени поможет успешному внедрению CRM-проекта, максимально соответствующего ожиданиям заказчика.

Камень 6. Вера в чудеса

Этот пункт являет собой не один, а целое скопление подводных камней. Речь о неадекватной оценке внедрения, бюджетов и сроков, функциональных возможностей системы со стороны заказчика. И случается это очень часто. Начнем с главного: зачастую заказчик считает, что автоматизация взаимоотношений с клиентами – это панацея. Он склонен думать, что с помощью CRM можно решить если не все, то по крайней мере большинство задач, которые есть у современного банка. При внедрении системы могут прозвучать и такие предложения: «Может, реализуем еще блок с бизнес-аналитикой? Интересно было бы посмотреть прогнозы» и т. д. Но, как и в случае

со специализацией экспертов, каждая система должна решать свои задачи. Система управления взаимоотношениями с клиентами – это общекорпоративная информационная система, в которой должны быть автоматизированы все функции предприятия. CRM-системы призваны автоматизировать деятельность «фронтальных» подразделений предприятия, и ее функции так или иначе ограничены. В ее среде можно автоматизировать и другие функции предприятия, но это уже вопрос другого бюджета. Для этого оптимальным решением станет выбор продукта, который может быть легко интегрирован в ИТ-инфраструктуру банка. Прежде всего это решения, реализованные на той же технологической платформе, что и большинство программных продуктов, которые уже используются в кредитной организации. Например, при внедрении CRM-системы на базе [Microsoft Dynamics CRM](#) в банке «Санкт-Петербург» документооборот, касающийся электронного кредитного досье на клиентов, был реализован на платформе SharePoint Server того же вендора – Microsoft. Мешают успешной реализации проекта и чересчур оптимистичные ожидания относительно сроков проекта.

Не стоит забывать, что **сроки внедрения CRM зависят от нескольких факторов:** типа решения, масштаба банка и выполняемых им задач, настроек платформы, количества этапов и длительности фаз проекта и т. д. Может быть, найдутся примеры оперативного внедрения, которые реализуются в течение нескольких недель и даже дней, но выигрыш по времени не стоит рисков, которые при этом возникают. Кроме того, такие краткосрочные проекты почти всегда подразумевают внедрение коробочных продуктов, имеющих стандартную функциональность и не учитывающих специфики конкретной отрасли, что, как уже было замечено, может иметь принципиальное значение для показателей эффективности реализованного проекта, особенно если он внедряется в финансово- банковском секторе.

Исходя из нашего опыта внедрения **Microsoft Dynamics CRM в банковской отрасли** можно сказать, что такой проект занимает в среднем около 6 месяцев. В завершение хочется привести данные аналитического агентства

Gartner Group: в 80% случаев внедрение CRM-решения заказчики признают успешным, а среди проектов для маркетинга этот показатель ниже – около 60%. Согласно другому отчету Gartner, посвященному ИТ в банковской отрасли, подавляющее число респондентов отмечает, что бизнес-процессом, в развитие которого компания будет инвестировать в первую очередь, станет именно CRM. Большинство банков, успевшие оценить эффективность внедренных систем в действии, планируют и дальше повышать эти показатели. Таким образом, можно заключить, что в компаниях банковского сектора, которые хотят автоматизировать процессы взаимоотношения с клиентами, шансы успешного CRM-проекта весьма высоки. Главное – предвидеть возможные подводные камни и обойти их.

Материал опубликован в журнале «Банковское дело», №6 2015