

# CRM и управление рентабельностью

В.И. Овсий, компания «Новая Афина»

**Выбрать ту или иную CRM<sup>1</sup>-систему и начать ее внедрять исходя из описанного в рекламном буклете функционала, не имея индивидуальной CRM-стратегии, нерационально, хотя и может привести к некоторым временным успехам в достижении конкурентных преимуществ. Но проблематика CRM намного глубже, чем это кажется на первый взгляд, и с этим уже столкнулись многие банки. Внедрение CRM влечет за собою реорганизацию и оптимизацию многих бизнес-процессов банка, следовательно, требует серьезной методической подготовки к решению данной задачи. Реально ли выполнить эти изменения в короткие сроки, не обеспечив их необходимыми ресурсами и регламентами? Задача данной статьи — показать возможности поэтапного формирования индивидуальной CRM-стратегии банка с максимальной экономической эффективностью.**

Поговорим о начальных этапах формирования CRM-стратегии, специально акцентируя внимание на вопросах методологического характера, оставляя технические вопросы следующим публикациям. Речь будет идти именно о принципах и закономерностях, которые необходимо соблюдать и учитывать в конкретных решениях, чтобы банк получал реальную пользу от каждого вложения.

## Удовлетворенность клиента и себестоимость обслуживания

Преимущества, которые получает банк, совершенствуя индивидуальные стратегии управления взаимоотношениями с клиентами, можно условно разбить на следующие группы:

- повышение качества обслуживания и расширение спектра услуг;
- расширение возможностей обслуживания клиентов по индивидуальным программам;
- повышение рентабельности сделок за счет снижения непроизводительных затрат на обслуживание;
- повышение управляемости процессов обслуживания.

Все это в конечном итоге ведет к повышению стабильности, надежности, прибыльности и развиваемости бизнеса.

Прибыльность обслуживания обуславливается двумя основными факторами: поступлениями от клиентов и себестоимостью их обслуживания. Удовлетворенность клиента (и прямо, и косвенно) влияет на поступление денежных средств, а себестоимость определяет свободу банка в распоряжении этими средствами.

Удовлетворенность клиента и рентабельность обслуживания — два полюса, через которые пролегает ось индивидуальной CRM-стратегии банка.

## Эффект опережающего развития

Часто бывает так, что в банке принудительно начинает внедряться что-то новое без создания необходимых для этого условий. Как правило, эффект в таких случаях бывает либо неполным, либо достигается дорогой ценой.

Банк — это сложная разнородная система. Если ее переход в новое качество будет инициирован прежде чем будет накоплен достаточный для этого ресурс, система достигнет только тех качеств, которые возможны при существующем начальном ресурсе, и положительный эффект будет заведомо ниже запланированного (если вообще будет). Возможны и потери, когда перерасход ресурсов снизит

<sup>1</sup> CRM (Client Relationship Management, в некоторых источниках — Customer Relationship Management) — управление взаимоотношениями с клиентами.

ее начальные качественные характеристики (некоторые варианты этой ситуации упрощенно показаны на рис. 1 пунктиром)<sup>1</sup>.

### Три кита эффективного управления

Эффективное управление стоит на трех китах:

- 1) информации об «объекте управления» (банк);
- 2) информации о «внешней среде» (рынок);
- 3) эффективных методах управления.

Мы часто наблюдаем несоответствие между потребностями управления и информацией о состоянии «управляемого объекта» и «внешней среды», необходимой для принятия решений. Подобный разрыв нередко приводит к ситуациям, когда менеджмент банка, используя неполные или недостоверные данные, управляет некоторой умозрительной моделью собственного бизнеса, которая лишь отчасти соответствует реальности. Одной из целей внедрения CRM-систем является ожидаемое устранение этого разрыва. Сегодня все больше банков начинают осознавать, что службы и технологии,

обеспечивающие информационную поддержку управления, играют ключевую роль в оперативном, тактическом и стратегическом управлении банком. Ведь любой управленческий анализ строится на таких основаниях, как:

- эффективные аналитические методики;
- эффективные аналитические инструменты;
- единое информационное пространство;
- средства сбора и хранения данных, адекватные потребностям управления и оперативной работы банка.

Эффективность применения аналитических методик и инструментов во многом зависит от формы представления данных в используемой для этих целей базе данных. Если она адекватна реальным моделям работы банка, можно с уверенностью утверждать, что применение аналитических инструментов даст менеджменту банка всю необходимую для управления информацию.

### Два подхода к проектированию

Проблемы эффективной реализации CRM связаны с проектированием и оптимизацией

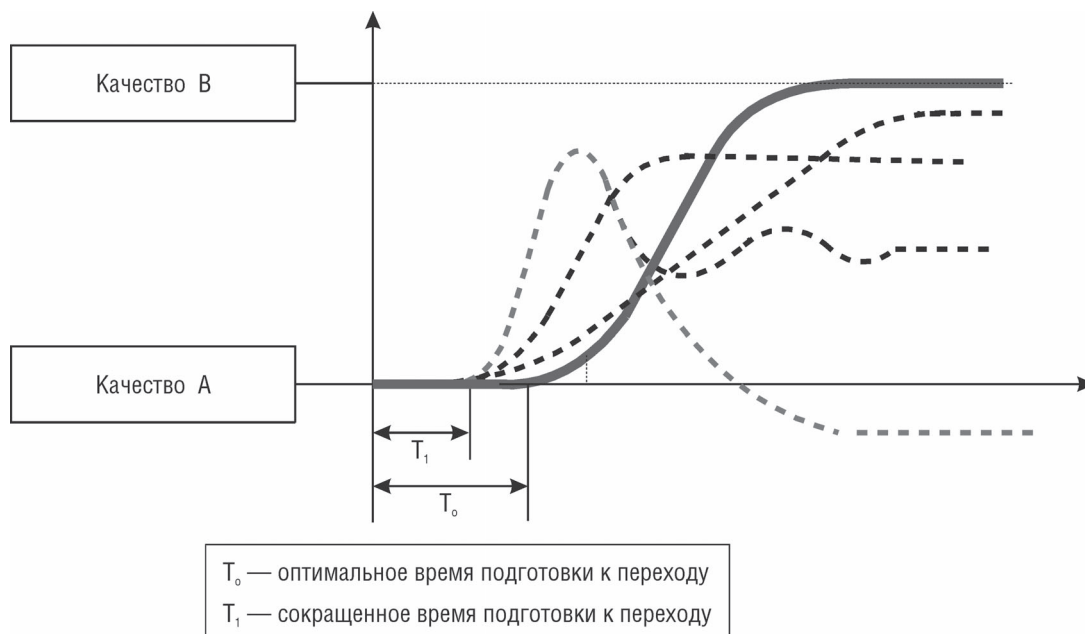


Рис. 1. Переход системы в новое качество

<sup>1</sup> Сказанное имеет прямое отношение не только к CRM, но и к любым другим нововведениям.

работы банка как сложной системы, для обеспечения управляемости которой необходимы адекватные средства сбора и хранения данных. Если банк не имеет детального представления о предъявляемых к данным требованиям, то выбор той или иной CRM-системы может оказаться ошибочным.

В проектировании любой системы известны два основных взаимодополняющих подхода: «снизу вверх» и «сверху вниз», каждый из них применим в определенных ситуациях, и, как правило, один без другого не существует.

Подход «снизу вверх» основан на анализе и проектировании отдельных элементов системы и на постепенном переходе от проектирования более простых элементов к проектированию более сложных. В этом подходе сочетания свойств элементов «нижних уровней» определяют свойства элементов «верхних уровней».

Подход «сверху вниз» основан на проектировании системы, начиная с составляющих самого высокого уровня. В этом подходе требования к каждому более простому элементу системы задаются элементом более сложным.

Теоретически кажется наиболее оптимальным второй путь. Но в реальности сам по себе он малоприменим. Никто не может дать гарантии, что цели, требования и правила, «сформулированные свыше», будут адекватны действительности. Причина проста — отсутствие достаточно полной достоверной информации о том, как организованы и как работают внутренние и внешние процессы банка. Как правило, руководство имеет о них поверхностное представление, часто субъективное и не всегда достоверное.

Для получения этой информации необходимо сначала пройти путь «снизу вверх», который даст полноту информации, поможет улучшить множество частных деталей, и уже после этого применять подход «сверху вниз», проектируя банк как целостную эффективно работающую систему на основе достаточно полной и достоверной информации.

Подход «снизу вверх» дает детальное представление о том, как в действительности ра-

ботает банк. Подход «сверху вниз» позволяет сказать, как банк должен работать в тех или иных условиях, чтобы соответствовать заданным целям.

Таким образом, прежде чем говорить о глобальном проектировании бизнес-процессов банка, включая CRM, необходимо пройти путь «от простого к сложному», последовательно улучшая то, что можно улучшить без особых затрат. В процессе реализации этого подхода появится новая информация, позволяющая принимать оптимальные решения в будущем.

### **Эффективность целого зависит от эффективности его составляющих**

Обслуживание клиента состоит из множества контактов с ним разных представителей банка. Эти однократные контакты требуют затрат времени как клиента, так и сотрудников. Все они влияют и на удовлетворенность клиента, и на себестоимость обслуживания. Повысив эффективность каждого отдельного взаимодействия, банк совершит прорыв в новое качество ведения бизнеса. Что для этого нужно?

Первое — formalизовать отдельные взаимодействия с клиентом, выделив как можно больше однотипных случаев, то есть взаимодействий, происходящих по одному алгоритму. На первом этапе можно не рассматривать нетипичные ситуации. Если формализация проведена правильно, то их будет не много. Далее для каждого типового взаимодействия необходимо составить его алгоритм, соответствующий реальному положению вещей.

На основе анализа типового алгоритма станет ясно, в каких точках он избыточен, какие точки сопряжены с опасностью рисков и каких ресурсов требует эффективная работа такого алгоритма. Далее следует оптимизация алгоритма, которая в основном содержит следующие виды действий:

- устранение избыточных точек;
- устранение точек риска или повышение их надежности;
- оптимизацию предоставления ресурсов.

Когда алгоритм оптимизирован, он регламентируется и становится обязательным для исполнения. Для всех его участников разрабатываются четкие должностные инструкции.

Успех зависит от четырех факторов:

1) правильной формализации правил взаимодействия с клиентом;

2) настройки АБС в соответствии с формализованными правилами;

3) наличия необходимых информационных ресурсов и регламентов работы ответственных лиц;

4) последовательности администрации банка в воплощении новых методов работы.

В результате решения данной задачи каждое регламентированное взаимодействие сотрудников банка с клиентом будет, во-первых, комфортным для клиента, во-вторых, низкозатратным, предсказуемым, контролируемым и управляемым для банка.

## От простого к сложному

Выше мы говорили об оптимизации отдельных взаимодействий с клиентом, но все они с формальной точки зрения не существуют сами по себе, а происходят в контексте соответствующих сделок.

Продавая клиенту тот или иной продукт, банк заключает одну или несколько сделок. Любая сделка имеет обязательный жизненный цикл, включающий и подготовку к ее заключению. С традиционной точки зрения цель каждой сделки — принести банку запланированную прибыль. Рассуждая с точки зрения CRM, мы добавляем еще одну цель — максимально удовлетворить клиента.

Управление взаимоотношениями с клиентами затрагивает множество аспектов деятельности банка, и для повышения его эффективности необходимо обеспечить предоставление самой разнородной информации. Именно эта тема и является главной как для управления вообще, так и для выбора конкретной CRM-системы.

Все сделки работают по одной стандартной модели, включающей несколько основ-

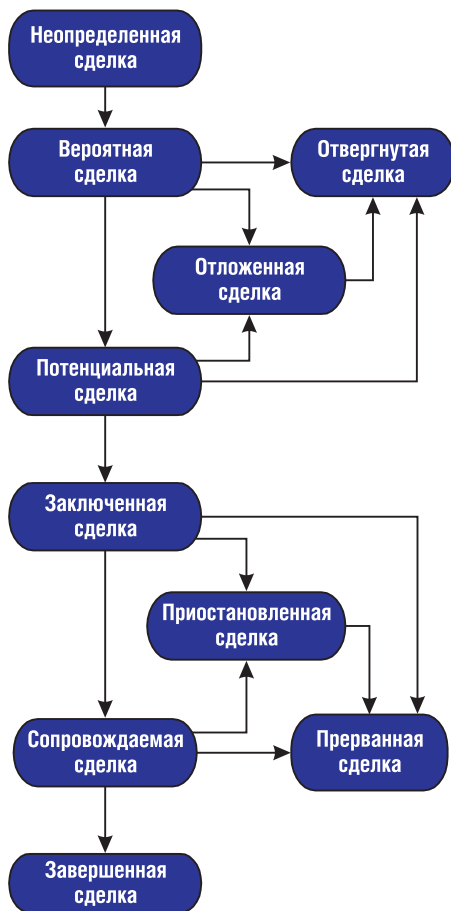
ных состояний (хотя в пределах каждого состояния или перехода разные сделки могут вести себя по-разному). Из этого факта следует возможность формализации сделок. Естественно, что характер каждой сделки будет определяться конкретным продуктом, политикой банка и пожеланиями клиента. Тем не менее укрупненный жизненный цикл всех сделок (рис. 2) будет одинаков, а это означает общий универсальный подход к их планированию, оперативному контролю и анализу, возможность создать простой и наглядный понятийный аппарат, позволяющий сделать работу со сделками прозрачной для всех уровней управления.

Если все сделки подчиняются общим законам, значит, можно выделить отдельные группы сделок, обладающих общими свойствами и поведением, оптимизировать их регламент и разработать должностные инструкции ответственных лиц.

В контексте каждой отдельной сделки существуют разнообразные деловые процессы, которые и обеспечивают ее завершение с ожидаемым результатом. Сюда входят процессы, непосредственно связанные с клиентом, и разного рода обслуживающие процессы. Объединим их общим названием «процесс сопровождения сделки».

Клиент впервые обращается в банк, клиент заключает договор на обслуживание, клиент обращается за услугой согласно договору, клиент оплачивает услугу и т.д. — все это отдельные этапы обслуживания клиента, состоящие из отдельных взаимодействий, о которых мы говорили ранее, то есть подпроцессы процесса сопровождения сделки, которые связаны с конкретными состояниями сделки.

Таким образом, мы получаем легкоформализуемую непосредственную связь модели жизненного цикла сделки с моделью процессов обслуживания. Отдельные взаимодействия с клиентом можно рассматривать как элементарные, то есть логически неделимые процессы, в которых участвуют клиенты и сотрудники банка. Каждый сотрудник имеет отношение к конкретному подразделению.



**Неопределенная сделка** — «несуществующая» сделка, которая содержит типовые предложения банка и типовые (выясненные на этапе маркетинговых исследований) потребности, наиболее характерные для субъектов рынка, но не имеет заинтересованного в ней контрагента. Все сделки начинают свое существование с состояния «Неопределенная».

**Вероятная сделка** — сделка, имеющая контрагента, выразившего заинтересованность в коммерческих отношениях с банком, и содержащая информацию о его потребностях и соответствующих возможностях банка.

**Отложенная сделка** — вероятная или потенциальная сделка, работы по которой приостановлены по объективным причинам, вызванным требованием одной из сторон.

**Отвергнутая сделка** — сделка, которая прошла стадию вероятной или потенциальной, но не может привести к коммерческим отношениям.

**Потенциальная сделка** — сделка, готовая к заключению и требующая проведения работ, направленных на перевод некоммерческих отношений сторон в коммерческие (например, согласования деталей в условиях обслуживания).

**Заклученная сделка** — сделка, отражающая факт перехода отношений сторон из некоммерческих в коммерческие (начало коммерческих отношений). Сделка заключена (подписан договор), но обслуживание еще не начато по каким-либо причинам.

**Сопровождаемая сделка** — сделка, отражающая развитие коммерческих отношений.

**Приостановленная сделка** — сделка, сопровождение (выполнение обязательств) по которой временно приостановлено по объективным причинам, вызванным заявлением одной из сторон и по взаимному согласию обеих.

**Завершенная сделка** — сделка, отражающая выполнение взаимных коммерческих обязательств и завершение коммерческих отношений по соответствующим сделке условиям.

**Прерванная сделка** — заключенная сделка, коммерческие отношения по которой прекращены и не могут быть продолжены по каким-либо причинам.

Рис. 2. Жизненный цикл сделки

Существует непосредственная связь клиентов, подразделений и ответственных лиц банка с конкретными сделками и процессами обслуживания.

Наконец, сутью сделки является продажа банковского продукта. В процессе продажи, то есть исполнения работ по конкретной сделке, клиенту предоставляется определенный банковский продукт (или группа продуктов) в обмен на деньги, оказываются те или иные услуги.

Итак, мы получаем множество моделей, элементы которых не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы. Если данные об оперативной деятельности банка структурируются с учетом этих зависимостей, то это дает нам возможность анализировать эти данные с разных точек зрения, делая различные проблемно-ориентированные информационные

срезы. Основные точки зрения показаны на рис. 3.

Здесь необходимо отметить, что понятие «клиент» есть не более чем роль контрагента в контексте конкретных сделок. В контексте других сделок контрагент может выступать в роли поставщика или партнера, будучи одним и тем же лицом. Следуя жизненному циклу сделки, можно выделить соответствующие им состояния клиента, получив возможность группировки клиентов по стадиям развития отношений с ними.

Клиенты и их запросы имеют свои особенности, следовательно, объединив их по общим признакам, мы получим категории клиентов, которые в контексте сделок одного вида могут обслуживаться разным образом. Клиенты одной группы в контексте сделок одного вида могут иметь разные предпочтения. Это также



Рис. 3. Возможные информационные срезы данных о деятельности банка

расширяет диапазон алгоритмов, по которым возможно сопровождение той или иной конкретной сделки. Каждый банк имеет свои индивидуальные признаки, по которым сделки и алгоритмы их сопровождения можно классифицировать.

Наши рассуждения могут насторожить многообразием вариантов, каждый из которых требует проработки деталей обслуживания. Но реальная жизнь намного богаче, а ситуации, возникающие в обслуживании клиентов, разнообразны. Чем больше типичных ситуаций будет выявлено и оптимизировано руководством, тем выше будут эффективность и управляемость обслуживания в целом как для клиента, так и для банка, тем выше будет управляемость бизнеса и ниже издержки и риски.

### Мода или здравый смысл: какой путь выбрать

Из вышеизложенного следует вывод о том, что CRM вовсе не является самостоятельной функцией организационно-управленческой системы банка. Управление взаимоотноше-

ями с клиентами тесно связано с другими сферами управления и настолько глубоко проникает во многие из них, что отделить их друг от друга порой невозможно. CRM — это не более чем один из аспектов общей системы управления, и он не является ни обособленным, ни самодостаточным. Следовательно, в вопросах информационной поддержки управления выделение CRM-функциональности в отдельную автоматизированную систему, слабо связанную с другими массивами информации, недопустимо, ибо такой подход лишает банк возможностей целостного видения ситуации и соответственно эффективного управления (ведь неслучайно CRM-системы развивались как компоненты ERP-систем).

В настоящее время к внедрению CRM-систем приступают все больше и больше банков. К сожалению, немногие из них видят все многообразие прямых и косвенных информационных связей, без которых реального CRM нет и быть не может.

Итак, мы утверждаем, что основой CRM-системы должна быть централизованная база данных, накапливающая разнородную и взаимосвязанную информацию о разных сферах

деятельности банка. Структура этой базы данных должна соответствовать требованиям многообразия взаимных зависимостей, о которых мы говорили выше.

## Кто выигрывает шахматные партии

Известно, что хороший шахматист владеет несколькими игровыми стратегиями и умеет менять их в зависимости от поведения противника. Мастер знает, в каких случаях наиболее эффективна та или иная стратегия игры, и мыслит не отдельными ходами, а элементами стратегий.

Управление бизнесом во многом подобно игре в шахматы. Здесь выигрывает тот, кто знает наиболее эффективные стратегии и своевременно их применяет.

## Банковский бизнес — это набор технологий, применяемых руководством в конкретных ситуациях

Построить адекватную и прозрачную для руководства модель бизнеса конкретного банка, дать возможность разрабатывать ситуационно зависимые стратегии и оценивать их эффективность — это дать руководству реальные механизмы эффективного управления на всех уровнях.

Наличие эффективных типовых алгоритмов для сделок разных видов, связанных с конкретными продуктами и услугами, а также возможность выбирать и применять наиболее эффективные в зависимости от конкретных ситуаций обслуживания — залог успешного развития бизнеса. Мы говорим об алгоритмах не только финансовых, но и организационно-управленческих, объединяя их одним словом «технология».

## Новые инструменты управления

Обозначенный нами подход позволяет существенно расширить набор инструментов уп-

равления. Банк работает с конкретными финансовыми инструментами, каждый из которых обладает своей спецификой. На их основе формируются банковские продукты. Для каждого продукта (в зависимости от интересных банку факторов) банк получает возможность разрабатывать типовые алгоритмы (стратегии) ведения сделок. Каждая такая стратегия реализуется соответствующей технологией. Анализируя эффективность их применения в разных ситуациях и накапливая определенную статистику, банк таким образом может эффективно управлять бизнесом в изменяющихся условиях рынка, при возрастающей конкуренции. Имея возможность формировать типовые (стандартизированные) продукты, услуги, условия обслуживания и технологии ведения сделок, банк получает возможность разработать модели взаимоотношений с клиентами разных категорий, оптимальные для разных ситуаций. Следовательно, оперативно формируя новые продукты и условия обслуживания на основе существующих, банк способен наиболее полно удовлетворять индивидуальные потребности клиентов.

## Продукты на разные случаи жизни

Один из необходимых инструментов CRM — это своего рода конструктор продуктов, услуг и условий обслуживания. Имея его в наличии, менеджер может быстро подобрать или сформировать для клиента продукт, удовлетворяющий его индивидуальным потребностям.

Наличие в системе множества вариаций продуктов разных типов многократно упрощает решение следующих задач:

- формирования индивидуального продукта под клиента;
- контроля и анализа эффективности сходных продуктов разных видов;
- контроля и анализа эффективности продуктов по категориям клиентов;
- контроля и анализа эффективности клиентов и их категорий с точки зрения разных продуктов.

## Видеть реальность с разных точек зрения

Следующая чрезвычайно важная тема — удобство работы с информацией о клиентах в разных разрезах — актуальна не только в повседневной работе, но и во время переговоров менеджера с клиентом. Здесь работает главный принцип CRM — удовлетворить любой запрос клиента.

Представим типичную ситуацию: во время переговоров у клиента возникает неожиданный вопрос, к которому менеджер не был готов заранее. Что делать? Ведь не солидно просить клиента подождать или прийти в следующий раз.

Выход один — воспользоваться средством, которое в оперативном порядке даст исчерпывающую информацию для ответа на поставленный вопрос, включая данные о клиенте и ходе отдельных сделок, о продуктах, услугах и условиях обслуживания. Менеджер должен иметь возможность получать оперативный доступ к:

- каталогу продуктов и услуг;
- информации о клиенте;
- данным текущего обслуживания клиента по разным направлениям.

Типовые технологии ведения сделок, как правило, мало зависят от текущих предпочтений клиента и выбираются банком на свое усмотрение. Под технологией понимаются действия, выполняемые в соответствии с заданными правилами. Они относятся к внутренним процессам банка и реализуются средствами настраиваемого электронного документооборота. В некоторых случаях банку может быть интересно иметь несколько технологий ведения однотипных сделок, используемых в зависимости от внешних условий или для разных категорий клиентов. Здесь мы опять возвращаемся к моделям бизнеса и средствам их реализации.

## Обслуживание в параллельных мирах

Технологии сделок регламентируются определенными правилами, включающими в себя

определенные ограничения. Можно говорить об ограничениях внутренних, действующих внутри сделки, и внешних, которые обусловлены внешними по отношению к сделке процессами.

Ход обслуживания клиента в рамках одной сделки может влиять на обслуживание в рамках других сделок. Например, если клиент не выполнил своих обязательств в рамках одной услуги, его обслуживание в рамках других услуг может быть приостановлено.

Взаимная зависимость работ по разным сделкам расширяет спектр информации, необходимой менеджеру в текущей работе с клиентом, ведь клиент может обслуживаться разными подразделениями и соответственно разными сотрудниками банка.

Как оперативно синхронизировать параллельные процессы обслуживания? Как сделать более эффективной работу разных подразделений и разных менеджеров в работе с одним клиентом? И что для этого нужно?

Первое и главное — это правила синхронизации параллельных технологий обслуживания. Второе — единое хранилище всей информации, необходимой для работы с клиентом разных ответственных лиц и подразделений банка. Третье — удобные средства доступа к этой информации.

## Инструменты CRM

Рассмотренные выше проблемы требуют соответствующих инструментов для их решения. Эти инструменты можно разделить на следующие группы:

- методологические;
- административные;
- информационно-технологические.

Нетрудно заметить, что все они взаимосвязаны и взаимозависимы. О методологических инструментах мы уже говорили выше. Их значение — дать руководству прозрачный и удобный в использовании понятийный аппарат, адекватный реальностям конкретного банка.

Административные инструменты — средства воплощения в жизнь принимаемых решений.

Информационно–технологические — это двигатель, непосредственно реализующий исполнение решений и принятых технологии ведения бизнеса, а каков двигатель, таковы и возможности корабля в продвижении к цели.

### Подводя итоги

Говоря о CRM, мы отметили его непосредственную связь с управлением рентабельностью и пришли к теме адекватного моделирования бизнеса. Без решения данной задачи оценка рентабельности будет во многом иллюзорной, а без достоверных данных о рента-

бельности эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами невозможно. Необходимо знать, из чего складывается рентабельность, не только теоретически, но и в практике конкретного банка. Задача оценки — математическая, а любая математика работает только в пределах заданной адекватной модели.

Правильно организованные средства сбора и хранения данных о деятельности банка позволяют решить комплекс обозначенных нами задач наилучшим образом и применить наиболее эффективные аналитические методики, необходимые для полномасштабной информационной поддержки управления.