



Оптимизация бизнес-процессов и организация управления сетью клиентоориентированного банка

БДО Юникон Консалтинг
Бизнес и Технологии

Калисеева Марина Юрьевна
Ведущий консультант

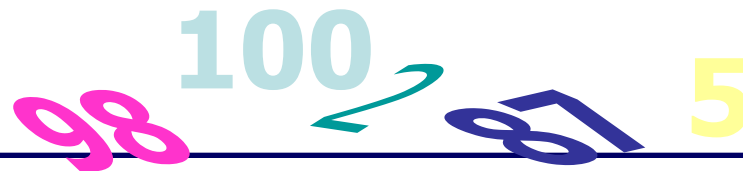


Москва • 2007

- ▼ **Усиление конкуренции**
- ▼ **Ценовые войны**
- ▼ **Снижение рентабельности операций**
- ▼ **Массовый маркетинг перестает быть эффективным**
- ▼ **Повышаются требования Клиентов к уровню качества предоставляемых Банком продуктов и услуг**

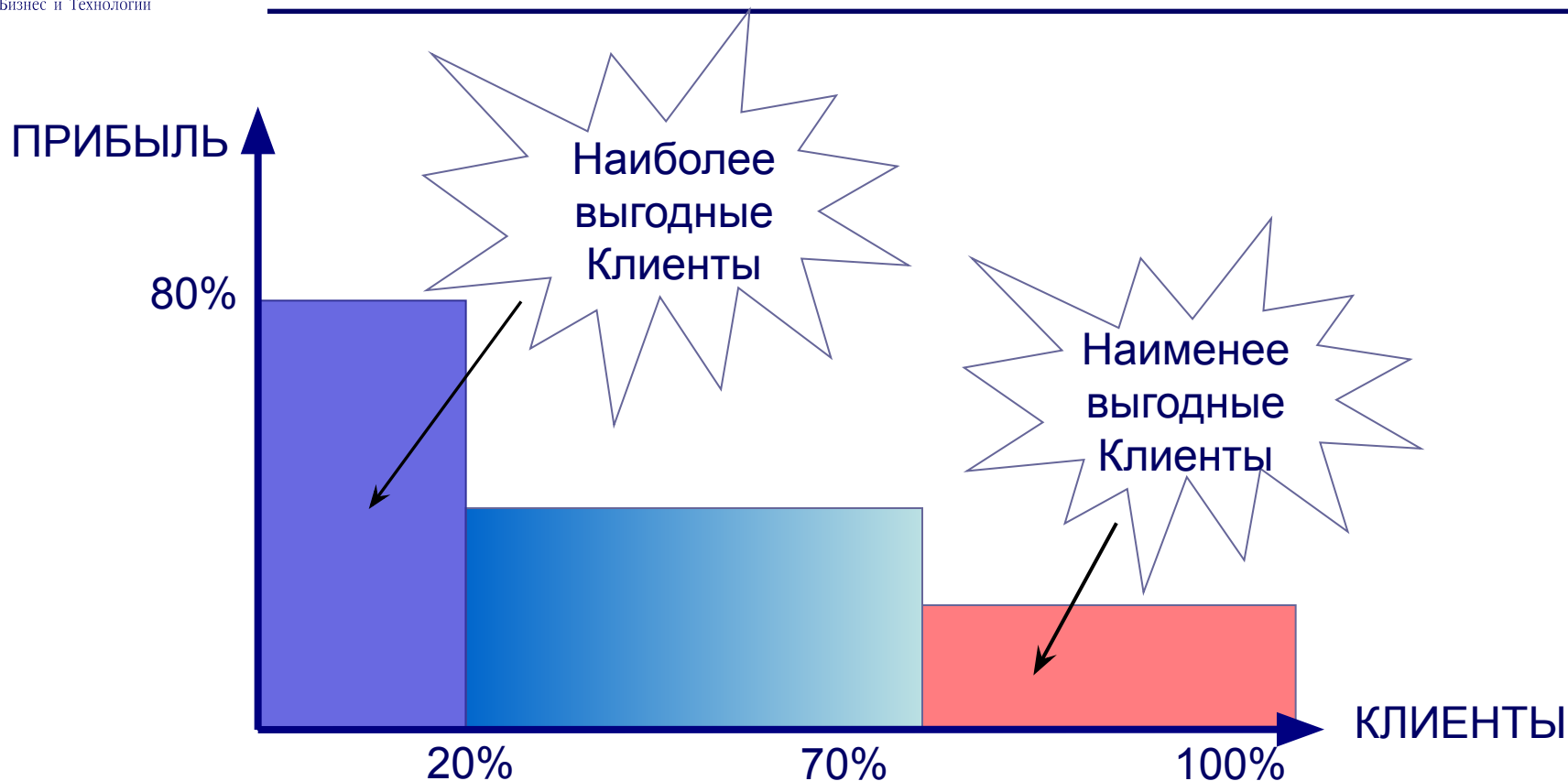


Построение долгосрочных отношений с Клиентами предоставляет Банку возможность закрепить их за собой, создать барьеры для входа на рынок конкурентов и снизить давление на цены и прибыль.



- ▼ Затраты на привлечение нового клиента в среднем в пять раз больше, чем на удержание существующего.
- ▼ Большая часть компаний из списка Fortune 500 теряет 50% своих клиентов каждые 5 лет.
- ▼ Удовлетворенный клиент расскажет о удачной покупке в среднем 5 своим знакомым. Неудовлетворенный – минимум 10.
- ▼ Значительная часть клиентов окупается лишь через год работы с ними (соответственно, если клиент “ушел” до этого срока, то он принес убытки)
- ▼ Увеличение процента удержания клиентов на 5% увеличивает прибыль компании на 50-100%.
- ▼ Около 50% существующих клиентов Банков не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними.
- ▼ В среднем Банк контактирует 4 раза в год с существующим клиентом и 6 раз в год с потенциальным.

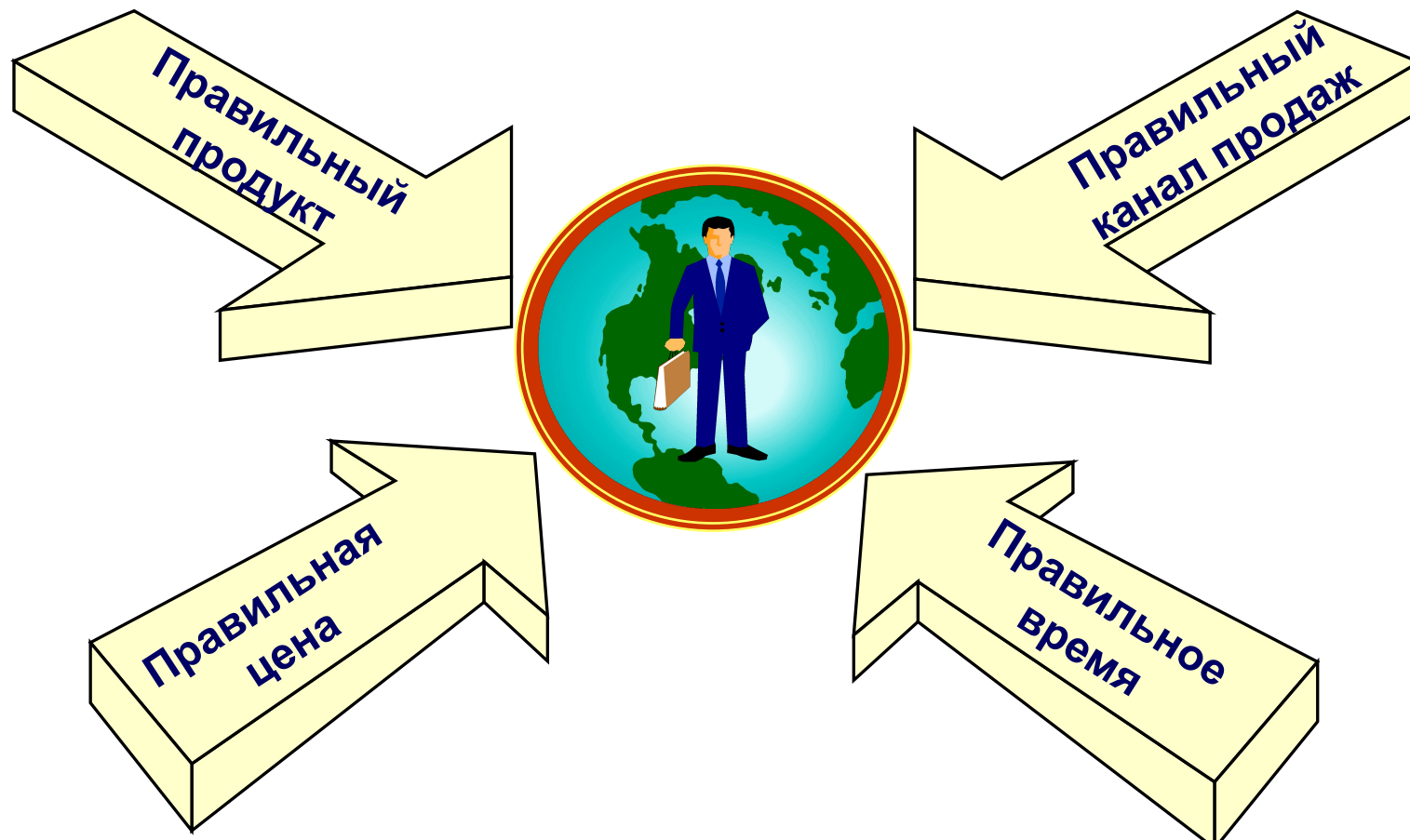
Клиентская база филиала Банка



20% наиболее выгодных Клиентов дают Банку 80% прибыли, половина которой тратится на обслуживание 30% наименее выгодных Клиентов.

Далеко не каждый Клиент оказывается выгодным. Компании часто обнаруживают, что 20-40% их Клиентов нерентабельны. /У.Шерден/

Ключевые факторы успешных взаимоотношений Банка с Клиентами

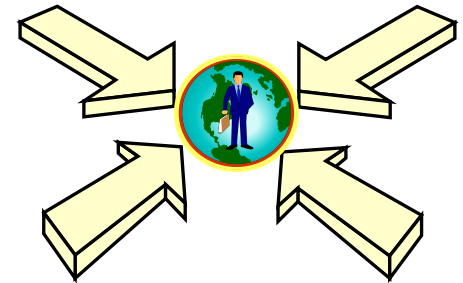


Сочетание этих четырех факторов позволяет Банку быть успешным на региональном рынке и обеспечивает ему клиентскую лояльность.

Концепция CRM – концепция управления отношениями с Клиентами в условиях активной конкуренции, нацеленная на максимальное освоение потенциала Клиента в интересах Банка.

Принципы CRM:

- ▼ Привлечение и удержание прибыльных Клиентов;
- ▼ Поиск возможностей дополнительных продаж;
- ▼ Повышение эффективности взаимодействия;
- ▼ Сокращение операционных расходов.



NB *Выгодным Клиентам предлагать специальные условия обслуживания;*

Сокращать расходы на обслуживание тех Клиентов, которые не приносят прибыль.

Именно работающая система CRM позволяет Банку взаимодействовать с правильным Клиентом с правильным предложением в правильный момент времени, используя правильный канал.

5 основных вопросов , на которые дает ответы CRM



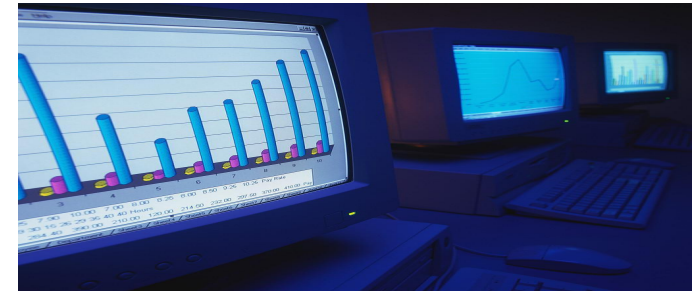
Кто мой Клиент
(его отношение,
восприятие,
поведение,
потребности)?

Где, в каком месте
происходит контакт
Клиента с Банком?

Когда и почему
взаимоотношения
Банка и Клиента
прерываются?

?

CRM



Насколько эффективно
строятся взаимоотношения
Банка с Клиентом?

Во что обходится Банку
приобретение или потеря
таких взаимоотношений?



Стратегия CRM предусматривает фокусировку Банка на потребностях клиентов целевого сектора. Внедрение стратегии CRM происходит в трех ключевых направлениях:

- ▼ Развитие корпоративной культуры Банка, направленной на удовлетворение потребностей клиентов
- ▼ Сегментация клиентов и определение правил в отношении каждого сегмента – определение CRM - политик
- ▼ Внедрение процессов, направленных на практическое осуществление CRM - политик





- ▼ **Создание единой БД об имеющихся и потенциальных клиентах, определение состава и форматов исходных данных о них, а также процедур внесения информации, исключая ситуацию ее дублирования;**
- ▼ **Построение системы коммуникаций, обеспечивающей взаимодействие всех подразделений банка в рамках концепции CRM (маркетинг, продажи, сервис) и организация их доступа к общей БД;**
- ▼ **Разработка системы процедур, регламентов и алгоритмов взаимодействия менеджеров банка с клиентами на основе общей стратегии, а также бизнес - логики взаимодействия всех процессов фронт- и бэк - офисов банка;**
- ▼ **Определение критериев оценки эффективности работы, как подразделений, так и отдельных сотрудников, организация системы контроля их деятельности в рамках CRM - системы;**
- ▼ **Обучение персонала.**





Финансовый успех

Лояльность Клиента

Превосходное обслуживание Клиентов

Сотрудники

квалификация, ориентация на долгосрочные цели, заинтересованность, энтузиазм,
удовлетворенность работой

Руководитель

носитель культурных ценностей Банка (обеспечение удовлетворенности персонала, уважение и
доверие сотрудников, последовательность в движении к декларируемым целям и принципам)

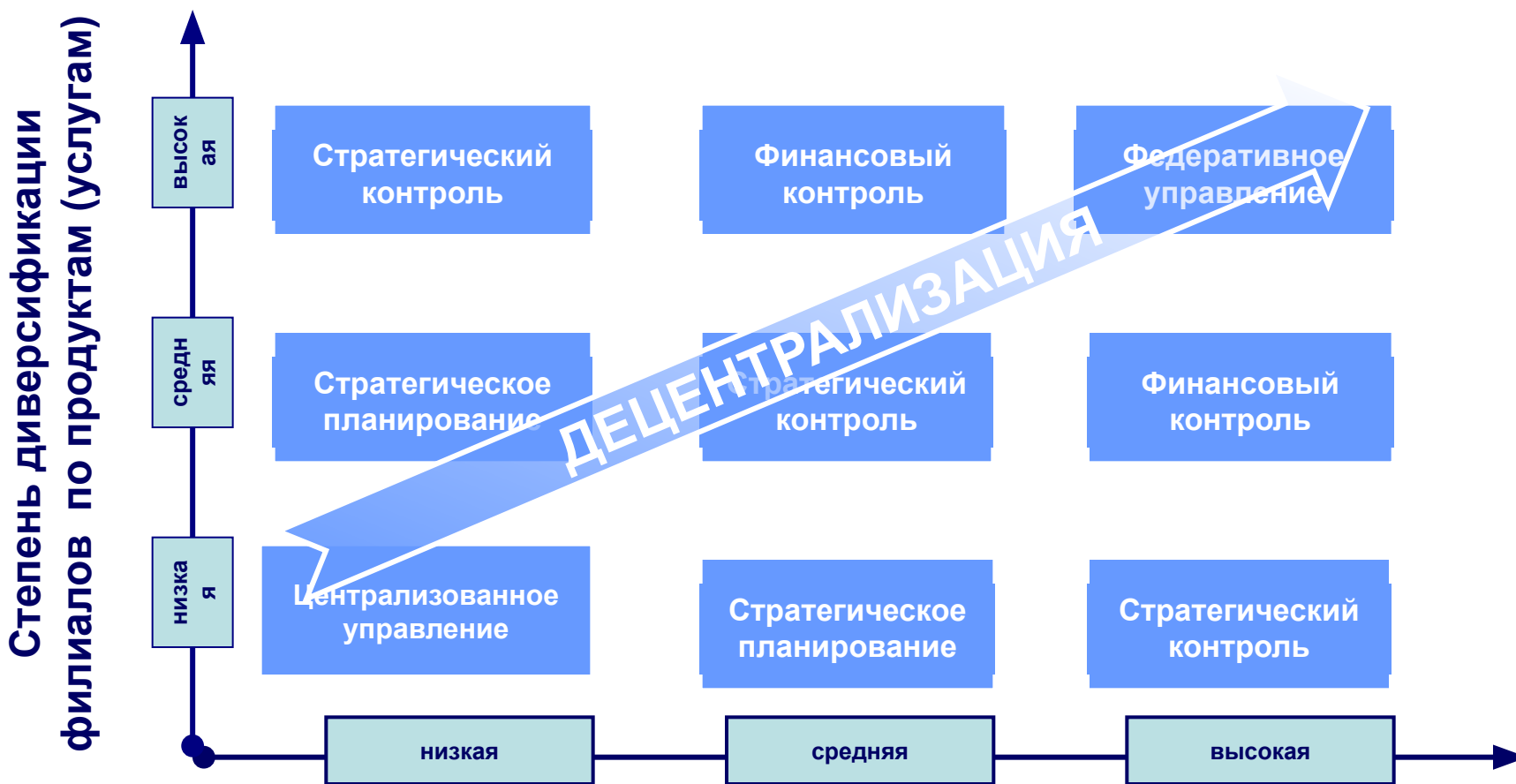


Цель – повышение конкурентоспособности Банка на региональном рынке





- ▼ **Принцип оптимальной децентрализации** - в рамках организационной структуры Банка принятие решений при выполнении региональными филиалами процесса, функции должно быть максимально приближено к месту исполнения и субъекту исполнения
- ▼ **Принцип соответствия полномочий и ответственности** –уровень делегирования ответственности филиалам должен соответствовать полномочиям и ресурсам, предоставленным им для достижения целей и решения задач, находящихся в зоне их ответственности



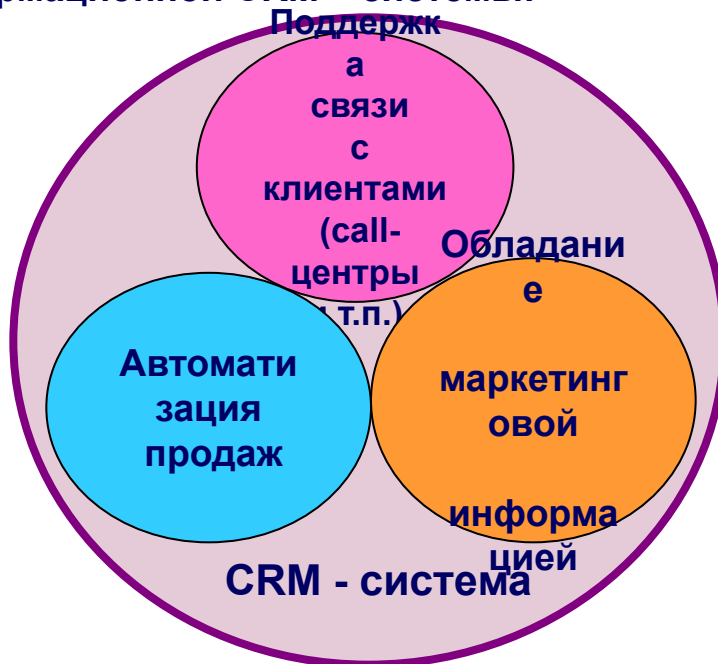




Внедрение CRM-системы предполагает участие в проекте:

- управленческих консультантов в роли постановщика модели управления взаимоотношениями Банка с клиентами
- внедренческой команды IT специалистов, которая будет автоматизировать разработанную модель

Три основные сферы информационной CRM – системы:



Выбор конкретной CRM –системы зависит от потребностей и возможностей компании. Определяющими факторами при выборе являются, кроме стоимости владения, функциональность системы и возможность ее дальнейшего развития и интеграции с уже существующими системами .

Этапы разработки и внедрения CRM



Определение
целей и задач
внедрения

Отчет «Ожидаемые
эффекты от внедрения
системы управления
взаимоотношениями с
клиентами»

- Переход к разработанной организационной структуре;
- Внедрение регламентов;
- Проведение семинаров.

Программа перехода к целевой системе управления взаимоотношениями с клиентами. Программа обучения. Обучающие семинары

Внедрение CRM

4

Бизнес – процессы:
•Маркетинг
•Продажи
•Сервис

2

Анализ бизнес – процессов

3

Создание нормативной модели

Определение
необходимых для
изменения:
•процессов,
•систем технической поддержки,
•степени гибкости.

Принципы системы управления взаимоотношениями с клиентами. Технические требования к информационной системе CRM

Политика в области управления взаимоотношениями с клиентами.
Организационная структура. Регламент.

Оптимизация существующих бизнес - процессов



Удержание клиентов, повышение лояльности:

- ▼ Выделение наиболее прибыльных клиентов.
- ▼ Работа в соответствии с регламентами и бизнес-процессами для разных категорий клиентов.
- ▼ Мониторинг активности клиентов .

Увеличение количества перекрестных продаж:

- ▼ Консолидация информации о клиентах из филиалов в головной офис, выделение «родственных» компаний.
- ▼ Оптимизация взаимоотношений между сотрудниками различных подразделений банка.

Увеличение количества привлеченных клиентов:

- ▼ Создание единой базы потенциальных и действующих клиентов, сегментация базы по категориям.
- ▼ Повышение эффективности маркетинговых акций.
- ▼ Использование стандартизованных процедур по работе с клиентами.

Повышение эффективности работы менеджеров:

- ▼ Работа с единой клиентской базой, где накоплена полная история взаимоотношений с клиентом.
- ▼ Автоматизация отчетности и стандартных форм документов.
- ▼ Организация коллективной работы по одному клиенту.

Получение аналитической информации для принятия управленческих решений:

- ▼ Анализ миграции клиентов.
- ▼ Анализ взаимосвязей между разнородными данными по клиенту.
- ▼ Выбор наиболее значимых параметров для скоринга клиентов.
- ▼ Прогнозирование поведения клиентов.

Почему БДО Юникон Консалтинг?

1. **Предоставление комплексного решения (характеристика текущего положения Банка, определение тренда его развития, обеспечение соответствия клиентской работы стратегическим целям и задачам, выстраивание приоритетности выполнения задач, определение показателей эффективности работы с Клиентами)**
2. **Индивидуальный подход к Банку с учетом его специфических условий, факторов и требований**
3. **Использование лучшего передового мирового и отечественного опыта построения системы управления взаимоотношениями с клиентами**
4. **Проработанная методологическая база, стандартизированные подходы и приемы работы**
5. **Четкое понимание назначения и целей методики и ее ограничений**
6. **Реализация проекта высокопрофессиональным, нацеленным на достижение поставленных целей и задач персоналом**



Банки - клиенты БДО Юникон Консалтинг



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК



Офисы БДО Юникон

▼ Москва, 115054
Дубининская ул. д.53, стр. 7

▼ Москва, 115054
Павелецкая Плаза,
Павелецкая пл., 2, стр.2

тел. (495) 797 5665
Факс (495) 797 5660

reception@bdo.ru
www.bdo.ru

▼ Региональные офисы:

- Санкт-Петербург
- Архангельск
- Иркутск
- Краснодар
- Мурманск
- Новосибирск
- Оренбург
- Пермь
- Саратов
- Тула
- Тюмень
- Уфа
- Хабаровск
- Челябинск