

## ТЕХНОЛОГИИ CRM И CEM В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ: ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ

### CRM AND CEM TECHNOLOGIES IN COMMERCIAL BANKS: PROBLEMS AND CHALLENGES

A. Ushanov

*Summary.* The article examines the application of CRM and CEM technologies in the banking sector in the context of the implementation by credit institutions of a business model based on a symbiosis of product-oriented and customer-oriented approaches. The problems of CRM functioning in commercial banks are revealed, the main of which is their use of foreign-made DBMS and, in particular, Oracle, in conditions when Oracle Corporation announced the suspension of its activities in Russia as a reaction to a special operation in Ukraine. The measures that need to be taken in this situation are shown. Among such measures are the creation of new ABS and processing for the transition to domestic DBMS, the development of a unified strategy in terms of hardware, the unification of Russian banks for joint investments in the development of ABS in java, etc. The possibilities of CEM technology as a tool that allows you to focus not only on the functional features of a banking product or service, but also on the values that motivate the customer to make a purchase decision are demonstrated. Measures to improve the efficiency of customer experience management on the CEM platform are proposed.

*Keywords:* технологии CRM и CEM, клиент банка, коммерческий банк, СУБД Oracle, управление клиентским опытом.

**П**роцесс взаимодействия коммерческого банка и клиента — один из стержневых аспектов, которые влияют на работу банка в целом и его место на финансовом рынке. Во всех сегментах банковской деятельности все более жесткой становится борьба за клиентов, знаменуя собой трансформацию продукт-ориентированного подхода в клиент-ориентированный.

Предложение на рынке даже новых, максимально лояльных банковских продуктов не позволяет извлекать устойчиво высокие прибыли, так как эти продукты достаточно легко перенимаются и адаптируются, особенно если конкуренция происходит в основном в ценовой нише [1].

Кроме этого, такой продукт, даже если и заинтересует определенную группу клиентов, в том числе из-за простоты его получения, отнюдь не гарантирует их добросовестность в процессе пользования им (например, желание и возможность в срок вернуть кредит). Понятие «клиентоориентированность» в данном случае выступает в искаженном виде.

**Ушанов Александр Евгеньевич**

Кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации, Москва  
Ushanov\_0656@mail.ru

*Аннотация.* В статье исследуются вопросы применения в банковской сфере технологий CRM и CEM в условиях реализации кредитными организациями бизнес-модели, основанной на симбиозе продукт-ориентированного и клиент-ориентированного подходов. Раскрыты проблемы функционирования CRM в коммерческих банках, главная из которых — использование ими СУБД иностранного производства и, в частности, Oracle, в условиях, когда корпорация Oracle Corporation объявила о приостановке своей деятельности на территории России как реакция на спецоперацию на Украине. Показаны меры, которые необходимо предпринять в данной ситуации. В ряду таких мер — создание новых ABS и процессинга для перехода на отечественные СУБД, выработка единой стратегии в части «железа», объединение российских банков для совместных инвестиций в разработку ABS на java и др. Продемонстрированы возможности технологии CEM как инструмента, позволяющего сфокусироваться не только на функциональных особенностях банковского продукта или услуги, но и на ценностях, мотивирующих клиента принять решение о покупке. Предложены мероприятия по повышению эффективности управления клиентским опытом на платформе CEM.

*Ключевые слова:* технологии CRM и CEM, клиент банка, коммерческий банк, СУБД Oracle, управление клиентским опытом.

Оптимальной бизнес-моделью деятельности банка в современных условиях представляется та, которая основана на симбиозе продукт-ориентированной и клиент-ориентированной стратегии, когда продукты, во-первых, направлены на удовлетворение самых насущных потребностей клиентов, во-вторых, обеспечивают привлечение наиболее выгодных из них, приносящих реальный доход банку [1].

Условием успешной реализации указанной бизнес-модели является соблюдение принципов, обеспечивающих кредитной организации дополнительные преимущества перед конкурентами. Важнейшие из них — автоматизация бизнес-процессов, обеспечивающих привлечение и обслуживание наиболее «кассовых» клиентов, персонализация взаимоотношений с ними, сокращение операционных, административных и иных расходов. Эффективный инструмент реализации названных принципов — CRM-системы как программные продукты, используемые для автоматизации и роста эффективности взаимодействия с клиентами, являющиеся технологической поддержкой в реализации стратегии развития банка.

CRM (Customer Relationship Management или «управление взаимоотношениями с клиентами») — программное обеспечение для бизнеса, которое помогает работать с клиентской базой, отслеживать действия клиентов и сотрудников и автоматизировать рутинные операции. Идеология CRM, включая банковскую сферу, предполагает переход от тактики массовых продаж к индивидуальным (one-to-one), соответствующим персональным требованиям клиентов. Это дает возможность определить недостатки банковского продукта, услуги и улучшить их. В результате клиент получает продукт или услугу, в наибольшей степени соответствующие его ожиданиям.

Цель внедрения CRM — повышение качества обслуживания компаний и населения посредством анализа их поведения, реакции на действия банка, периодов подъема и спада бизнеса, воздействия на его результаты изменения спроса, сезонности и т.д. CRM дает возможность банку получить дополнительные конкурентные преимущества, занять лидирующие позиции на рынке.

CRM-система банка решает следующие основные задачи:

- помощь сотруднику кредитной организации в подборе услуги, интересующей клиента, на основе анализа данных;
- помощь руководителю кредитной организации: получение оперативной информации о работе банка с детализацией в разрезе каждого процесса; выделение и поощрение наиболее успешных сотрудников, мотивация остальных;
- обеспечение информационной безопасности при введении базы данных о клиентах;
- сведение информации о взаимодействии структурных подразделений банка с каждым из клиентов;
- массовое информирование клиентов;
- организация клиентской аналитики;
- снижение времени обработки клиентских запросов;
- формирование отчетности о деятельности клиентских подразделений;
- обеспечение прозрачности и управляемости бизнес-процессов.



Рис. 1. Модули CRM-решения

Таким образом, банковские CRM-системы упорядочивают работу с клиентами, организуют подбор продуктов и упрощают контроль над процессами, увеличивая финансовый результат. Исходя из решаемых задач, CRM-решения можно разделить на три вида (модуля) (рис. 1).

Использование всех 3-х модулей CRM существенно улучшает работу банка с точки зрения:

- формирования портрета клиента;
- инициирования и предложения клиентам уникальных персональных предложений;
- возможности использования данных одновременно в разных системах;
- использования омниканального подхода, обеспечивающего обслуживание клиентов наиболее удобным для них и банка способом;
- интеграции CRM в текущий IT-ландшафт банка.

Одна из основных проблем сегодняшнего дня, связанная с функционированием CRM в коммерческих банках, — использование СУБД иностранного производства и, в частности, Oracle. В настоящее время все автоматизированные банковские системы (АБС) кредитных организаций, функционирующие в режиме реального времени, работают либо на Oracle (в т.ч. CRM при осуществлении доступа к ней через Интернет), либо на Microsoft SQL Server.

В начале 2022 г. американская корпорация Oracle Corporation, производитель программного обеспечения и крупнейший поставщик серверного оборудования, объявила о приостановке своей деятельности на территории России в качестве своей реакции на спецоперацию в ДНР и ЛНР. Для перехода на российские СУБД необходимо создать новые АБС и процессинг. Проблема в том, что проект замены АБС (для тех банков, которые до сих пор используют решения зарубежной разработки) — это огромный многолетний труд команд IT-специалистов.

Условием отказа от Oracle является объединение отечественных банков для совместных инвестиций в разработку АБС на java. Подобные решения уже имеются у таких отечественных разработчиков, как ЗАО «Центр финансовых технологий» (ЦФТ), «Диасофт», «Програм-Банк». Однако по оценкам специалистов из-за недофинансирования такие решения далеки пока еще от уровня требований банков топ-уровня.

Решение вышеуказанных проблем тормозится, кроме всего прочего, из-за наличия следующих факторов:

- острый дефицит серверного и сетевого оборудования. Целый ряд банков столкнулся с «замораживанием» уже подписанных контрактов (при том, что, во-первых, сетевое оборудование, соответствующее требованиям топ-банков, почти все

«западное», а во-вторых, вопросы дальнейшего масштабирования и развития информационных систем неотделимы от решения проблемы с оборудованием);

- построение информационной безопасности банков также на западном оборудовании, которое используется по существу на всех уровнях — от сетевых экранов до систем криптошифрования;
- ограничение доступа к Jira, Trello, Slack или Microsoft Teams, которое вызывает сложности для разработчиков, привыкшим к определенным формам рабочего взаимодействия;
- отсутствие единой стратегии в части «железа» среди крупных игроков банковской отрасли. Так, отдельные кредитные организации предприняли попытку сделать запас оборудования, однако столкнулись с тем, что в России его оказалось не так много; иные инициировали переговоры с компаниями из Китая, которые готовы предоставлять свои решения; третьи пошли по пути реализации «серых» схем поставки оборудования через прокси-компании. Здесь необходимо учитывать, что инфраструктура российских банков на 90% строится на решениях зарубежных поставщиков, поэтому ее отключение от технической поддержки неизбежно поднимает вопрос ремонта и замены необходимого оборудования;
- ограничение доступа к мобильным клиентским платформам.

Вышеуказанные проблемы и вызовы для российских коммерческих банков в сфере использования CRM-систем требуют скорейшего решения, в числе которых:

- создание новых АБС и процессинга для перехода на отечественные СУБД;
- выработка единой стратегии в части «железа»;
- объединение российских банков для совместных инвестиций в разработку АБС на java;
- более взвешенное отношение банков к закупке оборудования в условиях, когда цены на него поднялись вдвое;
- интенсификация в банках, в связи с санкционными ограничениями, процесса импортозамещения в области информационной безопасности;
- оперативное решение вопросов, связанных с ограничением доступа к Jira, Trello, Slack или Microsoft Teams, а также задача замены системного ПО (подсанкционные банки РФ уже столкнулись с проблемой доступа к мобильным клиентским платформам);
- окончательное устранение психологических барьеров, характерных для начального периода внедрения CRM в России и связанных с неадекватным восприятием неизбежного процесса внедрения данных систем менеджерами и руководством кредитных организаций.

Маркетинговая концепция, усиливающая конкуренция в банковской отрасли, а также задача успешного совместного функционирования продукт-ориентированного и клиент-ориентированного подходов вызвали необходимость введения инструмента, позволяющего сфокусироваться не только на функциональных особенностях банковского продукта или услуги, но и на ценностях, которые мотивируют клиента принять решение о покупке. Это позволяет банку создать такой товар и услугу, которые, с одной стороны, полностью удовлетворят потребности клиента, а с другой — принесут банку прибыль.

Таким инструментом стала платформа по управлению клиентским опытом, или Customer Experience Management (CEM), знаменующая собой подход, «...связанный с радикальными преобразованиями в маркетинге и управлении, предлагающий аналитический и творческий взгляд на мир клиента и обеспечивающий управление его эмоциональным опытом. CEM-система неразрывно связана с понятием эмоционального интеллекта (EQ)» [2].

Несмотря на единство стратегических целей, которые преследуют платформы CRM и CEM, между их функционалом существует принципиальное различие: если CRM показывает то, как банк видит клиента, то CEM — как клиент видит банк. В то время как CRM собирает персональную, транзакционную и контактную информацию о клиенте для использования в основном отделами продаж и клиентским сервисом, то CEM обеспечивает сбор, обработку и реагирование на прямую обратную связь клиентов.

В научных публикациях отмечается, что «CEM-система неразрывно связана с понятием эмоционального интеллекта (EQ)» [2]; обоснована неделимость понятий CRM и CEM: CRM является блоком, предоставляющим клиенту объективную информацию о банке, его продуктах и услугах, способах их приобретения, тогда как задача CEM — воздействовать на эмоции, формируя дружественное восприятие кредитной организации клиентами [3]; показано, что характерной чертой CRM-системы является подстройка банковского сервиса под индивидуальные требования клиентов, поэтому, в частности, важен маркетинговый функционал [4]; сделан акцент на важную роль CRM-систем в банковской индустрии, где поддержка и управление клиентскими отношениями имеет особую значимость [5]; делается вывод, что фактически речь идет о создании адаптивной Web-ориентированной CRM-системы взаимодействия банка с потенциальными и реальными заемщиками, что существенно облегчает работу кредитного эксперта [6] и др.

Вместе с тем, несмотря на достаточную проработанность в источниках темы использования систем CRM

и CEM в банковской отрасли, не нашли отражения те проблемы и вызовы, с которыми сегодня столкнулись кредитные организации при применении указанных технологий, и необходимые действия по решению данных проблем и ответам на вызовы. При этом мнения аналитиков бывают прямо противоположными: от оценки CEM как «побочного продукта» CRM до утверждения, что CEM — это CRM в том виде, в котором она была изначально. Ряд специалистов считают, что CEM шире по охвату, чем CRM, так как ее работа с клиентом начинается раньше и заканчивается позже.

На наш взгляд, CEM в банковской отрасли — это неизбежное, закономерное следствие применения технологии CRM, олицетворяющее собой симбиоз продукт-ориентированного и клиент-ориентированного подхода при обслуживании клиентов. Это две дополняющие, а не взаимозаменяющие друг друга технологии, поскольку цель реализации CRM и CEM одина — увеличение финансового результата банка; однако если банковские CRM-системы призваны упорядочить работу с клиентами, организовать подбор нужных продуктов и упростить контроль над процессами, то центральная задача CEM — на базе CRM оптимизировать все участки взаимодействия с клиентами, тем самым увеличив их лояльность к банку и снизив вероятность оттока.

При этом необходимо подчеркнуть, что банковская отрасль с ее жесткой конкуренцией является благодатной почвой для применения CEM как технологии по управлению клиентским опытом.

Одной из основных проблем внедрения технологии CEM в современном банке является, на наш взгляд, несоответствие существующих и вновь вводимых продуктов, услуг и операций с предпочтениями клиентов — физических и юридических лиц. Это влечет за собой затруднения кредитной организации со сбором адекватной информации об эмоциональном состоянии клиента.

Степень удовлетворенности клиентов обслуживанием в том или ином банке проявляется, в частности, в характере отзывов о его работе. Так, число жалоб клиентов на работу российских банков во второй половине 2021 г. по сравнению с его первой половиной выросло почти на 18%. При этом свыше 19 % жалоб были вызваны такими мерами, как ограничение валютных переводов, введение комиссий по валютным счетам, сложности со снятием валютных вкладов.

Несмотря на то, что в последние несколько лет индекс доверия населения банковскому сектору в России в целом вырос, степень удовлетворенности сервисом многих кредитных организаций оставляет желать лучшего. Например, в I полугодии 2022 г. Банк России получил 198,5 тыс. жалоб от клиентов и инвесторов, что на 36 % боль-



ше, чем за тот же период 2021 года. Основная причина роста — негативное влияние санкций на работу банков.

По данным Banki.ru, в общей массе в 2022 г. преобладали отзывы клиентов — физических лиц с отрицательными оценками обслуживания в банке: соотношение 63,6 % на 36,4 % (в 2021 году ранее негативных было еще больше — 70,9 %) [7].

В целях повышения эффективности управления клиентским опытом на платформе СЕМ, формирования положительных эмоций пользователей банковскими продуктами и услугами на длительную перспективу, банкам необходимо предпринять, на наш взгляд, следующее:

- повышать уровень сервисного обслуживания, формируя позитивный клиентский опыт и рост доверия к банку, лояльность клиента, готовность в дальнейшем наращивать объемы сотрудничества с банком, приобретать новые продукты [2];
- активнее, на основе постоянных улучшений обслуживания и обратной связи с клиентом, применять подход, учитывающий его эмоциональный фон;
- по примеру ПАО «ВымпелКом» в качестве основания для принятия решения ввести показатель «индекса лояльности» от 0 до 10 (NPS — Net Promoter System), отражающего мнения клиентов в точках обслуживания и определяющего их эмоции для планирования развития и оптимизации банковской сети, внедрения в практику максимально понятных и интересных клиентам продуктов и услуг;
- активнее использовать в работе технологию Big Data для более точного анализа и планирования поведения клиента, его эмоционального отношения к подразделениям банка, при этом предлагая такое решение, которое будет в максимальной мере соответствовать потребностям клиента;
- анализировать, распределять и выстраивать не только общие для базы клиентов тренды, но и индивидуальные, персонифицированные предложения;

— перейти от ориентации на базовые вещи, например, такие как фиксация очевидных проблем в банковском продукте, к акценту на уникальные, превосходящие ожидания конкретного клиента свойства предлагаемого продукта/услуги.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что в условиях жесткой конкуренции на рынке банковских услуг наиболее эффективной бизнес-моделью коммерческого банка является та, которая основана на симбиозе продукт-ориентированной и клиент-ориентированной стратегии. Перспективные инструменты такой стратегии — системы CRM и СЕМ. Первая из них обеспечивает отработку и автоматизацию бизнес-процессов, направленных на привлечение и удержание наиболее «кассовых» клиентов, персонализацию взаимоотношений с ними, вторая позволяет сфокусироваться не только на функциональных особенностях банковского продукта или услуги, но и на ценностях, которые мотивируют клиента принять решение о покупке. Главный вызов в использовании CRM сегодня — приостановка деятельности на территории России корпорации Oracle Corporation (США) как реакция на спецоперацию на Украине (CRM при осуществлении доступа к ней через Интернет работает на Oracle), проблема реализации СЕМ — недостаточная степень удовлетворенности клиентов сервисом многих кредитных организаций. Решениями названных проблем и вызовов являются: создание новых АБС и процессинга для перехода на отечественные СУБД; выработка единой стратегии в части «железа»; объединение российских банков для совместных инвестиций в разработку АБС на java; повышение уровня сервисного обслуживания, формируя позитивный клиентский опыт; более активное применение подхода, привязанного к эмоциям клиента, на основе постоянных улучшений, основанных на обратной связи с ним; введение в качестве метрики принятия решения показатель «индекса лояльности» и др. Практическая значимость статьи состоит в возможности применения на практике рекомендаций по нивелированию указанных вызовов и проблем.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Какие стратегии будут внедрять российские банки в условиях растущих финансовых потребностей клиентов: продукт-ориентированные или клиент-ориентированные? URL: [https://arb.ru/b2b/duty/kakie\\_strategii\\_budut\\_vnedryat\\_rossiyskie\\_banki\\_v\\_usloviyakh\\_rastushchikh\\_finans-2727104](https://arb.ru/b2b/duty/kakie_strategii_budut_vnedryat_rossiyskie_banki_v_usloviyakh_rastushchikh_finans-2727104) (дата обращения: 09.08.2023).
2. Рудская Е.Н., Полтавская Ю.Ю. Клиентский опыт (Customer Experience) как инструмент обратной связи в системе интеллектуального анализа данных // Молодой ученый. — 2015. — № 8 (88). — С. 631–639. — Текст: непосредственный.
3. Дурнев С. Сильные и слабые стороны «классической» CRM // Elma, журнал о процессах, эффективности и управлении. URL: [http://www.elma-bpm.ru/journal/index.php?ELEMENT\\_ID=2863](http://www.elma-bpm.ru/journal/index.php?ELEMENT_ID=2863) (дата обращения 08.08.2023).
4. Титов С.В. Интеграция CRM-системы в деятельность банка // Вестник РЭУ. — 2012. — № 8. — С. 1–6. — Текст: непосредственный.
5. Кузнецов К.В. Цифровая платформа как элемент инновационного роста банковского обслуживания // Молодой ученый. — 2023. — № 28 (475). — С. 38–39. — Текст: непосредственный.
6. Чистяков Е.В. Web-ориентированная CRM система взаимодействия банка с заемщиками // Современные научные исследования и инновации. — 2017. — № 1. [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/01/77173> (дата обращения: 12.08.2023).
7. Как в 2022 году пользователи оценивали банки в Народном рейтинге: исследование Банки.ру. <https://www.banki.ru/news/research/?id=10981161> (дата обращения: 12.08.2023).