

С. Н. Ткаченко, Е. А. Куценко

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ CRM-СИСТЕМЫ ДЛЯ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ БАНКА

*Рассмотрена возможность использования данных, собираемых при помощи CRM-системы для работы с клиентами банка, в целях определения эффективности работы сотрудников банка. В результате анализа функций CRM-системы получено порядка 20 атрибутов для формирования профиля сотрудника, по которым можно рассчитать его интегральную эффективность.*

*The paper considers the possibility of using data collected by the CRM system for working with Bank clients to analyze the efficiency of Bank employees. An analysis of the CRM system functions was performed, from which about 20 attributes were obtained for forming the employee profile and by which it is possible to calculate its integral efficiency.*

**Ключевые слова:** цифровой профиль, банк, CRM-система, эффективность.

**Keywords:** digital profile, bank, CRM system, efficiency.

### Введение

В современных экономических условиях использование информационных систем для ведения коммерческой деятельности носит обязательный характер. Не составляет исключения и банковская сфера, которая зачастую выступает драйвером развития различных программных продуктов, автоматизирующих работу с клиентами, бизнес-процессами и т. д.

Одним из наиболее распространенных программных решений для автоматизации является CRM-система (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами). Данный программный продукт встречается в большинстве компаний во всем мире.

Согласно определению Gartner Group, CRM – это бизнес-стратегия, разработанная для оптимизации прибыльности и рентабельности компании при одновременном повышении удовлетворенности и лояльности клиентов. Технологии CRM позволяют разрабатывать стратегию, а также выявлять текущие отношения с клиентами и управлять ими лично или виртуально. Программное обеспечение CRM предоставляет функциональные возможности компаниям в четырех сегментах: продажи, маркетинг, обслуживание клиентов и цифровая коммерция [1].

Применительно к банковской сфере CRM-система является «накопителем» данных по взаимодействию менеджеров банка с их клиентами – физическими и / или юридическими лицами – в самых разных аспектах оказания банковских услуг.



Накопленная информация обо всех «касаниях» клиентов может служить средством для оценки эффективности сотрудников банка. В данной работе сделана попытка проанализировать, какие данные из CRM-системы могут послужить основой для подобной оценки.

### Функции CRM-системы

Согласно классификации, предложенной Бартоном Голденбергом [2, р. 368], для CRM-системы характерны 11 функций, часть которых имеет сходный характер:

- управление контактами;
- управление продажами (сюда же можно отнести телемаркетинг, продажи при помощи мобильных приложений, сайта и т. д.);
- управление временем;
- поддержка клиентов (послепродажный сервис, Service Desk);
- управление маркетингом (от управления рекламными компаниями до сегментации клиентов и ведения отдельных каналов коммуникации);
- управление отчетностью, в первую очередь для руководства;
- интеграция с корпоративными системами более высокого уровня, в том числе ERP;
- синхронизация данных и т. д.

Как видно из этого списка, не все базовые функции могут дать информацию, подходящую для составления цифрового профиля сотрудника банка.

Далее мы выполним анализ функций CRM-системы, для того чтобы выделить список атрибутов, на основе которого можно судить об эффективности работы сотрудников.

В рамках данной работы не вводится определение эффективности, так как исследование сосредоточено на анализе CRM-системы банка и формировании списка данных, на основе которых может быть построена модель машинного обучения для того, чтобы судить об эффективности каждого сотрудника. Поэтому под эффективностью мы будем понимать общую полезность работника в рамках бизнес-процессов банка, которая обеспечивается такими качествами, как компетентность, умение четко планировать свои задачи в течение рабочего дня, стрессоустойчивость, высокий уровень коммуникабельности, стремление к решению проблем, ответственность и забота о клиентах. Для определения интегральной величины эффективности должны использоваться все влияющие на нее параметры.

### **Атрибуты данных, хранящихся в CRM-системе, применимые для оценки эффективности сотрудников**

Функция управления контактами связана с хранением профиля клиента в системе. На первый взгляд, эффективность работы банковского сотрудника никак не обусловлена содержанием профиля клиента, однако это не так.



Очевидно, что CRM-система минимизирует ошибки при вводе данных клиента в систему при помощи использования разнообразных справочников и разработанных шаблонов. Однако ошибки все равно случаются, и их количество и частоту можно использовать как критерии, позволяющие судить об эффективности работника.

Помимо этого, сами данные клиента могут рассказать о том, с кем именно работает сотрудник. Согласно закону больших чисел, в течение длительного времени сотрудники контактируют со всеми категориями клиентов, тем не менее возможны определенные корреляции между возрастом, социальным положением, средним доходом и другими атрибутами клиента, с одной стороны, и месторасположением отделения банка – с другой. Все эти факторы будут влиять на продажи, время обслуживания и т.д. Поэтому некоторые усредненные характеристики клиентов (доход, возраст и т.д.), с которыми работает сотрудник, целесообразно включить в его цифровой профиль.

Общими характеристиками, связанными с клиентами, также являются региональная группа, тип населенного пункта, а для больших городов должно применяться районирование. Если не учитывать эти данные и не приводить значения к среднему в привязке к географическому месту в различных разрезах, то на величину эффективности сотрудника будет серьезно влиять такой фактор, как существенная разница значений средней заработной платы по регионам Российской Федерации.

Функция управления продажами наиболее тесно связана с эффективностью, поскольку здесь мы говорим о целевом действии сотрудника, которое и приносит прибыль компании. Поэтому вполне очевидно, что количество продаж, тип продаваемого продукта, сумма продаж в привязке к единице времени (это может быть один день, неделя, месяц и т.д.) должны быть основой для оценки эффективности сотрудника банка.

С продажами тесно связаны потери. Например, если клиент обратился за кредитом, но по каким-либо причинам не взял его, образуются потери от упущенного клиента. Также возможны финансовые потери, обусловленные ошибками в работе сотрудников. Поэтому целесообразно разделять потери на непосредственные и косвенные.

Атрибутом, связывающим потери и продажи, является конвертация потока клиентов в продажи. Данная характеристика измеряется в процентах и при значении выше среднего может говорить об эффективности сотрудника.

Использование CRM-системы должно приводить к сокращению временных издержек при работе с клиентами. Тем не менее проблема управления временем и корректного подсчета времени сотрудника по-прежнему актуальна. При изменении норматива времени обслуживания, который сокращается при использовании CRM, возрастает нагрузка на самих работников. Поэтому в профиле сотрудника можно использовать различные атрибуты, связанные со временем: среднее время работы с клиентами определенной категории, соотношенное с нормативом и средним по отделению банка. Также целесообразно отдельно от-



слеживать, сколько времени заняли вспомогательные операции, насколько вовремя были подготовлены дополнительные документы и т. д. Это влияет на операционные потери, о которых говорилось выше.

В качестве производного из управления временем параметра может быть взята частота отклонения от нормативного времени на обслуживание конкретного типа клиентов.

Управление поддержкой клиентов непосредственно связано с определенной категорией сотрудников, относящихся к Service Desk. Тем не менее каждый сотрудник банка имеет возможность оказать помощь клиенту в решении возникших вопросов. Зачастую многих проблем, в том числе потери клиента, удастся избежать, если при первом обращении клиента к работнику банка ему был предложен корректный алгоритм действий. При этом необязательно, чтобы сотрудник, к которому обращался клиент, решил инцидент или проблему клиента. Данный параметр является трудно формализуемым, но очень желательным для включения в профиль работника банка. С этой целью выполняется сбор обратной связи с детализацией в виде специализированных вопросов.

Управление маркетингом влияет на продажи. Сама идея CRM-системы предполагает переход к индивидуализации продаж, кастомизации продукта в соответствии со специфическими запросами клиентов. Поэтому так важно, чтобы сотрудник, работающий с клиентом, не только ориентировался на его запрос, но и мог проконсультировать по линейке продуктов банка.

Нередко обращение клиента связано с тем, что его перестал устраивать ассортимент услуг (возможно, изменились его предпочтения, ожидания). В этой связи необходимо фиксировать информацию о том, какие банковские продукты были предложены клиенту в процессе обращения. Сам факт того, что подобные предложения были сделаны, положительно влияет на эффективность работника.

Еще одним доводом в поддержку учета данного фактора выступает сам факт существования маркетинговых потерь, когда клиенты уходят в другой банк, получив более выгодное маркетинговое предложение. Следовательно, если не делать предложений новых или обновленных банковских продуктов клиенту во время обращения (пусть и по другому вопросу), есть риск в итоге потерять его лояльность.

Управление отчетностью, как и другие функции, дает ряд признаков для оценки эффективности сотрудника. Базовыми параметрами могут служить количество ошибок (если только эти ошибки не сформированы самой CRM-системой) и своевременность сдачи отчетности. Важным фактором для оценки работы сотрудников будет не только вертикальная коммуникация, но и горизонтальная. Зачастую выполнение задач зависит от других работников, поэтому учет временных промежутков между операциями и выяснение причин, которые вызвали задержки, также является актуальным и подлежит фиксации в CRM.

Производным атрибутов в данном разделе могут выступать потери, которые возникли вследствие ошибок в отчетности.

Функции, связанные с техническими аспектами работы CRM-системы, не предоставляют каких-либо данных для характеристики работы сотрудников.



Предложенные характеристики, из которых можно составить достаточно полный цифровой профиль сотрудника, позволяют разработать модель для оценки эффективности различных категорий работников банка.

### Выводы

Информация, содержащаяся в CRM-системе банка, многомерна и позволяет проанализировать не только клиентов организации, но и ее сотрудников. Помимо профиля работника и его социально-демографических признаков, в CRM-системе хранится множество «отражений» его профессиональной деятельности.

Разработанные атрибуты в количестве около 20 могут быть положены в основу модели машинного обучения, по которой можно судить об эффективности отдельного сотрудника банка и определять адекватность принимаемых мер по стимулированию работников.

Сама по себе оценка эффективности не должна быть «репрессивной» мерой по отношению к сотрудникам. Она призвана выделить лучших для их удержания на рабочих местах путем адекватного стимулирования. В случае низких значений эффективности необходимо обучение сотрудников в отношении продуктов и услуг банка, совершенствование навыков работы с информационными системами.

При наличии постоянной оценки эффективности работы персонала банка возрастает управляемость всей системой.

### Список литературы

1. *Customer Relationship Management (CRM)* // Gartner : [сайт]. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-relationship-management-crm> (дата обращения: 26.04.2020).
2. *CRM: Российская практика эффективного бизнеса* / А. Кудинов, М. Сорокин, Е. Гольшева [и др.] ; под ред. М. Сорокина. М., 2008.

### Об авторах

Сергей Николаевич Ткаченко — канд. техн. наук, доц., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.

E-mail: tkasergey@yandex.ru

Елена Арсеньевна Куценко — магистрант, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.

E-mail: alenka24.06@mail.ru

### The authors

Dr Sergey N. Tkachenko, Associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: tkasergey@yandex.ru

Elena A. Kutsenko, Master's Student, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: alenka24.06@mail.ru