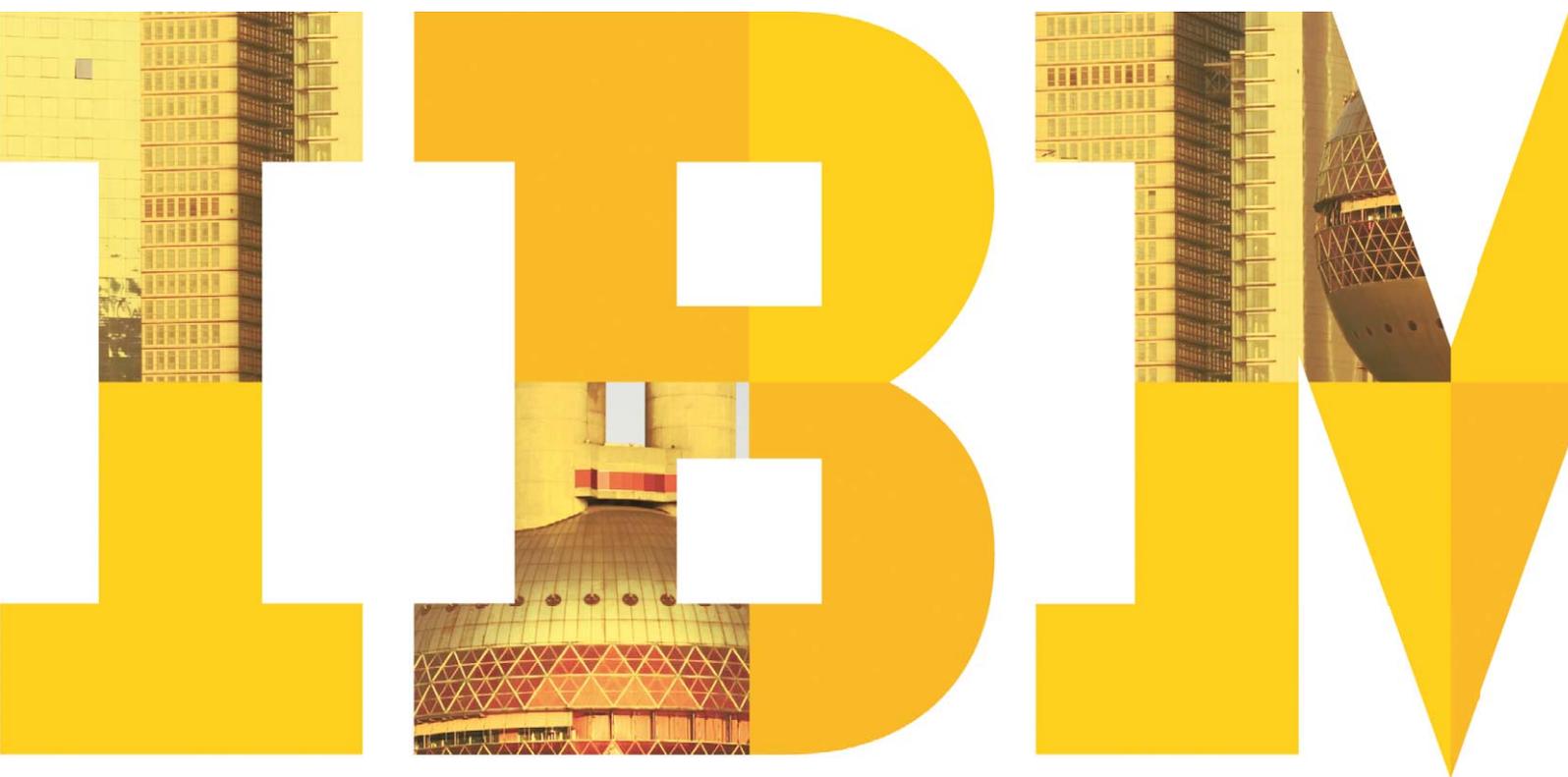


Инвестиции в укрепление взаимоотношений: разумная коллективная работа помогает розничным банкам повышать лояльность клиентов



Ситуация

Катерине нужно внести на свой сберегательный счет деньги по чеку, полученному от мужа ее сестры. В обеденный перерыв она идет в ближайшее отделение своего банка. Подождав пару минут в очереди, она передает операционисту Денису чек и бланк пополнения счета. Просматривая имеющуюся информацию, Денис видит, что на днях Каролина оформила через Интернет запрос на получение кредита под залог жилой недвижимости. Он спрашивает, знает ли она о результатах рассмотрения запроса. Катерина отвечает, что нет, но очень хотела бы узнать.

Денис отправляет мгновенное сообщение своему коллеге из отдела кредитования, который работает в филиале в нескольких сотнях километров. Специалист отдела кредитования проверяет статус запроса Катерины и обнаруживает, что от нее требуется еще один документ. Катерина может подготовить требуемый документ за несколько часов, чтобы уже на следующий день получить одобрение своего запроса. А специалист отдела кредитования сможет выполнить свой еженедельный план.

"Чтобы обеспечить удовлетворенность клиентов, банкам необходимы серьезные преобразования, требующие значительных изменений в стратегиях, процессах и технологиях. Путь не будет простым и коротким, но он существует, и банки уже начинают по нему идти»!

CGI Group Inc.

Если бы не внимательность Дениса, процесс утверждения запроса был бы значительно более длительным. Катерина очень довольна столь высоким уровнем обслуживания и рассказывает об этом своим друзьям и родственникам. Муж ее сестры решает перейти в новый банк. Находясь под впечатлением от рассказа Катерины, он через несколько дней открывает счет в этом банке.

Банк получил лояльного клиента, предоставив своим сотрудникам возможность работать более разумно для удовлетворения повседневных потребностей клиентов.



Операционисты, сотрудники отдела кредитования и другие специалисты могут работать вместе для достижения целей бизнеса. Они укрепляют взаимоотношения, исключают причины снижения продуктивности и быстрее принимают более эффективные решения. И они помогают банку более успешно вести бизнес.

Скорее всего, муж сестры Катерины искал нечто большее, чем просто удобное расположение банка. Возможно, вы и сами заметили, что клиенты становятся более информированными потребителями финансовых услуг. Они изучают тарифы и процентные ставки, они прислушиваются к мнению других и они подходят к выбору банка более избирательно. Потребители знают о конкуренции между банками, которая становится все более ожесточенной.

Как можно выделиться среди конкурентов? Как это ни удивительно, но речь идет не о тарифах и процентных ставках. И не о новых продуктах и услугах. Розничные банки получают конкурентные преимущества благодаря ориентации на потребности клиентов и инвестициям в укрепление и углубление взаимоотношений с ними. Для этого мало просто продлить время работы банковских филиалов или доброжелательно приветствовать клиентов. Ориентированные на клиентов розничные банки стремятся своевременно предоставлять клиентам необходимые им услуги и продукты, вне зависимости от местоположения или канала.

Основой совершенствования взаимоотношений с клиентами является способность предлагать нужные им услуги и продукты – возможно, даже до того, как сами клиенты осознают такие потребности. Это мощный инструмент для

повышения уровня лояльности клиентов, и он может быть предоставлен практически каждому банковскому служащему, вне зависимости от его должностных обязанностей. Каким образом? Через расширение возможностей для коллективной работы и обеспечение свободного доступа к информации и экспертным знаниям тогда, когда это необходимо.

«Формирование нового представления о клиентах и их потребностях является первым и очень важным шагом в процессе повышения их лояльности. Для внесения значимых изменений в работу вашей организации вам необходима способность превращать новые знания о лояльности клиентов в реальные действия, ориентированные на ключевые точки взаимодействий».

IBM Institute for Business Value²

В отрасли розничного банковского обслуживания остается неизменным одно: бизнес — это клиенты

В 1990-х годах розничные банки стали открывать Web-сайты, полагая, что клиенты непременно будут проводить большинство своих банковских операций, если не все, в онлайн-режиме. Однако этого не произошло. Клиенты розничных банков стремятся получить нечто значительно большее, чем круглосуточный и ежедневный доступ к своим счетам, а именно: им требуется единую среду банковского обслуживания, ориентированную на их индивидуальные потребности и помогающую им достигать поставленных финансовых целей. И когда клиенты получают желаемое, они становятся по-настоящему лояльными.

Такого рода персональные взаимоотношения стали еще более важны в значительной степени потому, что клиенты теперь лучше информированы и имеют более широкий выбор. Для клиентов в развивающихся странах, которые могли прежде не пользоваться услугами банков, такие взаимоотношения и персональное внимание особенно значимы.



Потребители банковских услуг по всему миру явно предпочитают пользоваться услугами одного финансового учреждения для удовлетворения своих финансовых потребностей. Однако до открытия или перевода счетов им требуются доказательства того, что один банк способен удовлетворить все их потребности. Клиентам нужно убедиться в ценности предложения банка, удобстве получения услуг и исчерпывающей консультационной поддержке, учитывающей все аспекты их финансовой ситуации³.

Проблема, с которой сталкиваются многие банки, стремящиеся стать более ориентированными на потребности клиентов и предоставить такие доказательства, заключается в неэффективности использования информации и базы знаний, которыми они располагают. Быть может, у них нет возможностей для коллективной работы сотрудников или сотрудников и высшего руководства. И специалистам, которым особенно необходимы данные о клиентах, сложно, если вообще возможно, получить доступ к такой информации. Банкам необходимо предложить своим сотрудникам более разумные методы выполнения работы, чтобы эффективно использовать коллективные знания и превращать их в выгоды для клиентов. Помогая своим работникам сотрудничать, банки могут лучше удовлетворять ожидания клиентов и более успешно вести бизнес.

Банки не могут позволить себе не использовать имеющуюся информацию

Банки не используют всей информации в корпоративной среде, от данных, пассивно хранящихся в различных системах, до ценных знаний сотрудников. Применение этой информации и экспертных знаний откроет значительные новые возможности. Зачастую информация содержится в одном приложении или в одной базе данных и недоступна для сотрудников, которым она необходима. Как правило, это происходит в результате слияний и приобретений или когда базы данных разрабатываются только для одной конкретной области применения, например для архивов чековых счетов. «Технологические достижения способствуют росту потребностей в более сложном портфеле и инструментах управления рисками для инвесторов и персонала. В результате фирмы должны продолжать тратить деньги только на то, чтобы просто поддерживать паритет возможностей⁴». Если банки хотят становиться более ориентированными на клиентов, то изменения и инновации становятся императивом.

Рассмотрим один пример. Если доступ к информации о предоставленном клиенту кредите на приобретение автомобиля имеет только менеджер банковского филиала, то операционист никогда не сможет увидеть, что период кредитования подходит к концу, и не сможет предложить клиенту новый кредит на новый автомобиль по привлекательному тарифу. И возможность повысить уровень лояльности клиента будет потеряна. Если информация распределена по изолированным системам или доступна только одному специалисту, то банки не могут эффективно ее использовать. А в случае ее совместного использования она становится мощным инструментом для укрепления взаимоотношений.

Совместное использование информации должно осуществляться в контексте задач и деятельности сотрудников. Инструменты коллективной работы с надежными средствами обеспечения безопасности, простые в освоении и применении, позволят сотрудникам оперативно реагировать на потребности клиентов и даже предвидеть их. Кроме того, если работники могут сотрудничать с коллегами и принимать наилучшие решения, то возрастает их удовлетворенность своей работой и способность банка удерживать специалистов.



Информация + контекст + коллективная работа = лояльные клиенты

Формула лояльности клиентов проста: объединение нужной информации с контекстом и коллективной работой. В данной формуле информация – это данные, которые у вашего банка уже есть – о выданных кредитах, рассматриваемых запросах и балансах текущих и сберегательных счетов. Контекст в данном случае означает область ответственности сотрудника и ситуацию клиента. А разумная коллективная работа – это использование технологий для предоставления сотрудникам всей необходимой информации и простого способа взаимодействия. Бизнес-процессы, поддерживаемые коллективной работой, не только обеспечивают повышение продуктивности и адаптируемости, но и помогают налаживать более прочные взаимоотношения.

Разумная коллективная работа

Специалисты работают более разумно, если возможности сотрудничества интегрированы в методы их работы.

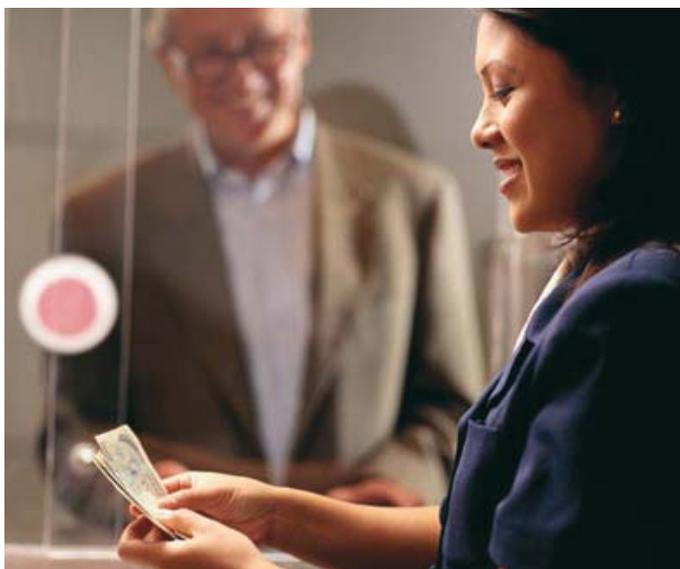
- Предоставьте сотрудникам всех отделов возможность экономически эффективно работать вместе.
- Находите, совместно используйте и сохраняйте экспертные знания.
- Превратите взаимоотношения в конкурентные преимущества.
- Ускорьте бизнес-процессы и сократите затраты.

Инструменты коллективной работы, такие как порталы и интернет-сервисы, поддерживающие совместное использование информации и сотрудничество, позволяют работникам банка предоставлять клиентам персонализированное обслуживание, обеспечивая продажи на

базе событий по любым каналам. Они позволяют менеджерам филиалов и руководству банка следить за эффективностью работы филиалов вплоть до уровня конкретного сотрудника. Эти инструменты могут предоставлять информацию, которая служит основой для внесения любых необходимых коррективов. Они могут даже предоставить вам возможность учитывать мнения клиентов о предлагаемых услугах и укреплять взаимоотношения с клиентами, используя функции создания сообществ.

Много ветвей, одно дерево: как разумная коллективная работа поддерживает достижение общих целей

Для достижения общих целей бизнеса каждому сотруднику – а не только менеджерам высшего звена – требуется доступ к информации и знаниям. Любой сотрудник любого отдела должен иметь возможность легко получить нужную ему информацию, и эта информация должна быть привязана к его должностным обязанностям и задачам. Необходимо, чтобы работники могли свободно взаимодействовать и сотрудничать, когда и где это им необходимо, чтобы получать полное представление о потребностях клиентов и обеспечивать повышение уровней обслуживания. Работая более разумно и обладая всей необходимой информацией, сотрудники могут быстрее принимать обоснованные решения, поддерживая повышение уровней удовлетворенности и лояльности клиентов.



Создание основы для разумной коллективной работы

Развернув технологии коллективной работы, вы получите возможность разрушать барьеры, укреплять взаимоотношения и экономить деньги. Ваши сотрудники смогут за секунды получать ответы на свои вопросы от экспертов по всей стране или по всему миру. И они смогут пользоваться информацией из самых разных источников для ускоренного принятия бизнес-решений.

- **Взаимодействия.** В конкурентной борьбе вашей козырной картой может стать качество обслуживания клиентов. Программное обеспечение для коллективной работы позволит вам не просто поддерживать взаимоотношения и повышать эффективность, оно предоставит вам возможность создавать сообщества и укреплять лояльность. Вы сможете поддерживать общение, способствующее построению более продуктивных взаимоотношений в вашей организации и за ее пределами. И вы сможете понимать, чего хотят клиенты, еще до того, как они скажут вам об этом.
- **Коллективная работа.** Даже если специалист по обслуживанию клиентов и сотрудник отдела кредитования находятся за тысячи километров друг от друга, они смогут оперативно связываться и принимать решения для укрепления взаимоотношений с клиентом. Эффективные инструменты коллективной работы позволят сотрудникам всех отделов взаимодействовать и принимать решения в реальном времени с использованием возможностей электронной почты, мгновенных сообщений, социальных сетей, обмена документами, Web-конференций, телефонии и видео-конференц-связи.
- **Инновации.** Инновации заключаются не только в разработке революционных продуктов и услуг. Речь идет о формировании культуры ведения бизнеса, способствующей повышению скорости принятия решений и выработке новых идей. Информационные панели предоставляют руководителям необходимую им информацию о тенденциях потребительского поведения. Корпоративные социальные сети позволяют сотрудникам находить и совместно использовать знания и опыт через профили, блоги, вики-ресурсы и другие инструменты. А составные приложения предлагают новые способы объединения информации и создания детальных отчетов о состоянии бизнеса.
- **Оптимизация.** В непростые экономические времена разумные банки должны уделять особое внимание повышению эффективности как сотрудников, так и инфраструктуры, которая поддерживает их работу. Технологии Linux® и открытые офисные инструменты обеспечивают развертывание экономичных сред коллективной работы. Технологии мгновенного обмена сообщениями позволяют людям общаться на онлайн-встречах и взаимодействовать в режиме реального времени, когда им это необходимо. В результате сокращаются затраты на поездки и поддержку взаимодействий между коллегами.

Руководители филиалов

Руководителям филиалов необходима информация, позволяющая эффективно добиваться поставленных целей. Например, если количество новых операций открытия счетов ниже целевого показателя, то им нужно знать, почему это происходит. Имея соответствующие инструменты, руководители могут видеть, кто из специалистов по обслуживанию клиентов работает недостаточно эффективно, и определять возможные причины. Они могут принимать необходимые меры, предоставляя сотрудникам поддержку или обучение. И они могут легко видеть достигнутые результаты.

Операционисты

Банковские операционисты должны обеспечивать качественное, персонализированное обслуживание клиентов. Им необходим доступ к информации о клиентах, а также сотрудничество с коллегами, для получения требуемых возможностей и поддержки. У операционистов должен быть доступ не только к данным о счетах клиента, но и к информации о других продуктах и услугах, которые могут быть ему выгодны. Кроме того, операционистам необходим оперативный и простой режим взаимодействия с коллегами и руководителями, если у них есть вопросы или им нужен совет. Блоги, мгновенные сообщения и порталы помогают операционистам добиваться целевых показателей для филиала, узнавать о новых продуктах и услугах и принимать эффективные решения.

Консультанты

Консультантам, помогающим клиентам принимать решения, которые повлияют на их будущее финансовое благополучие, необходим доступ не только к новейшим предложениям банка. Имея возможность просматривать историю клиента – например, сколько раз клиент снимал деньги со сберегательного счета за последние 12 месяцев, – консультанты могут предлагать клиентам значительно больше, чем депозит с высокой процентной ставкой или пятилетний план инвестиций. Они могут давать персонализированные советы с учетом предшествующих финансовых операций, помогая клиентам более рационально управлять финансовыми средствами.

Специалисты службы поддержки по телефону

Когда текущий счет – это не просто текущий счет? Тогда, когда специалист службы поддержки может видеть более общий финансовый контекст. Инструменты коллективной работы позволяют специалистам службы телефонной поддержки клиентов получать необходимую информацию, чтобы предлагать продукты, позволяющие клиентам с большими выгодами пользоваться чековой книжкой. Такие продукты, как текущий чековый счет с выплатой процентов или депозитный счет денежного рынка. А поскольку предложения основываются не только на новых продуктах, но и на истории финансовой активности клиентов, повышается вероятность того, что клиенты захотят ими воспользоваться. И они будут весьма признательны банку, который о них заботится.

«Мы полагаем, что решение Virgil и IBM позволяет нам обеспечивать самый быстрый в Нидерландах и самый удобный доступ к финансовым данным».

Тео ван Конингсвелд, менеджер по электронным оптовым продажам, Rabobank International

Специалисты службы поддержки клиентов через Интернет

За кнопкой «войти в чат» на банковских Web-сайтах находится реальный человек, готовый дать ответ практически на любой вопрос клиента. Имея доступ ко всей необходимой информации о клиенте, они могут делать такие же обоснованные предложения, как и специалисты службы поддержки по телефону, в любое время дня и ночи.

Обладая необходимыми данными, инструментами и возможностями, практически каждый сотрудник банка может вносить вклад в укрепление взаимоотношений с клиентами.

Rabobank International обеспечивает ускоренный доступ к финансовой информации благодаря развертыванию портала

Голландская компания Rabobank International, основанная в конце XIX века как группа небольших провинциальных банков, к настоящему времени стала крупным конгломератом, объединяющим 288 региональных банков, которые предоставляют индивидуальным и корпоративным клиентам обширный спектр финансовых услуг и продуктов. Rabobank International входит в финансовую группу Rabobank Group, являющуюся лидером рынка практически во всех областях финансового обслуживания.

Проблема

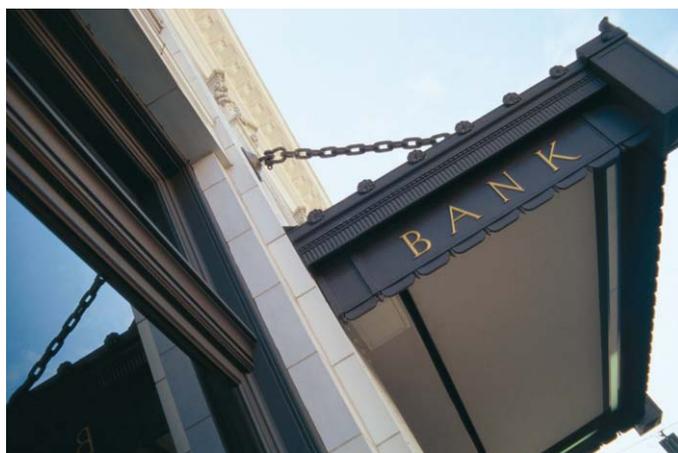
Финансовая группа Rabobank International объединяет 288 банков, предлагающих богатый ассортимент финансовых услуг компаниям и гражданам Нидерландов. Для того чтобы предлагать клиентам наилучшие тарифы, цены и консультативное обслуживание, компании требовался максимально оперативный доступ к данным фондовых рынков, процентным ставкам, курсам валют и другой финансовой информации. Однако, как большинство других крупных банков в этом сегменте рынка, Rabobank использовал отдельные внутренние приложения для доступа к различным источникам данных. Чтобы найти для клиента все релевантные данные, сотрудникам требовалось переключаться между множеством интерфейсов, что затрудняло оперативное предоставление качественных рекомендаций. Кроме того, сопровождение различных приложений приводило к высоким затратам. Для более качественного обслуживания клиентов компании нужно было более эффективное понимание финансовой ситуации.

Решение

Rabobank стал первым банком в данном сегменте рынка, развернувшим единый настраиваемый портал для интеграции всех источников финансовых данных. Этот портал на базе программного обеспечения IBM и ее бизнес-партнера Virgil позволяет сотрудникам быстрее предоставлять более точные рекомендации, а клиентам – отслеживать значимые данные в реальном времени через Интернет. Технологии Virgil эффективно используют программное обеспечение IBM WebSphere® для интеграции портала с источниками данных, поддерживая доставку обновленных финансовых данных без необходимости переключаться между множеством приложений.

Преимущества

- Сотрудники и клиенты могут на 35% быстрее получать доступ к необходимым данным.
- Сокращение затрат на приложения уменьшили совокупную стоимость владения на 15%, обеспечив окупаемость инвестиций за 18 месяцев.
- Передовые функциональные возможности, впервые реализованные в данном секторе рынка, повысили уровень удовлетворенности клиентов.



Доступ к информации и коллективная работа: реальные возможности для получения конкурентных преимуществ

Если ваши сотрудники будут обладать информацией, необходимой для более разумной работы и принятия более эффективных решений, то вы сможете укреплять свою конкурентоспособность, повышая уровни удовлетворенности, удержания и лояльности клиентов. И вы сможете обеспечивать рост доходов, поскольку ваши сотрудники будут получать большее удовлетворение от своей работы и будут более активно помогать банку добиваться поставленных целей.

IBM: помогая розничным банкам укреплять бизнес — сегодня и в будущем

IBM имеет богатый опыт реализации проектов в банковской отрасли, в особенности – по трансформации традиционных процессов с целью переориентации на потребности клиентов и использования технологий коллективной работы для повышения эффективности бизнеса. Мы поможем вам определить потребности вашего бизнеса и выбрать технологии, которые позволят вам работать более разумно и получать конкурентные преимущества.

Наши специалисты применяют экспертные знания в области бизнес-процессов, отраслевой проблематики и технологий для разработки банковских решений, обеспечивающих реальные выгоды. Вы сможете сотрудничать с одним поставщиком для решения самых сложных – и самых простых – проблем и достижения целей бизнеса. Мы объединяем все богатство наших знаний и опыта в сфере банковского обслуживания с лучшими методиками,

используемыми в других отраслях. Мы направляем значительные инвестиции на разработку решений, позволяющих справляться с важнейшими проблемами отрасли банковских услуг, а наше глобальное присутствие предоставляет вам возможность использовать одну точку контакта в вашем регионе для получения доступа ко всему богатству наших ресурсов по всему миру. Наша репутация подтверждается конкретными достижениями: мы обеспечиваем согласованность, гибкость и экономическую эффективность предоставляемых услуг.

Мы поможем вашей компании добиться ускоренной окупаемости инвестиций, обеспечив повышение эффективности в масштабе всей организации. Совместными усилиями мы сможем разработать гибкое решение, которое будет поддерживать ваш бизнес – сегодня и в будущем.

Программное обеспечение IBM WebSphere Portal и IBM Lotus

IBM WebSphere Portal и IBM Lotus® – это лучшее в отрасли программное обеспечение для развертывания порталов и сред коллективной работы, предоставляющее:

- Единый интерфейс для территориально распределенных групп специалистов.
- Интегрированные технологии мгновенного обмена сообщениями, социальных взаимодействий, электронной почты, ведения календарей и группового планирования.
- Интегрированные онлайн-офисные инструменты.
- Возможности, позволяющие специалистам и группам выбирать, где, когда и как они будут работать.
- Все большие выгоды по мере добавления новых инструментов, технологий и процессов.

Финансирование

IBM предлагает услуги финансирования для компаний практически любого масштаба и почти из любого региона. Воспользовавшись услугами финансирования от IBM, вы сможете консолидировать контракты с разными поставщиками оборудования, программного обеспечения и услуг. Вы сможете высвободить денежные средства для других стратегических инвестиций и использовать преимущества сотрудничества с IBM – мировым лидером в области финансирования ИТ-решений различных поставщиков.

Поддерживается службой IBM Software Services for Lotus

Для получения дополнительной информации об услугах поддержки программного обеспечения Lotus и WebSphere Portal посетите Web-страницу: ibm.com/software/lotus/services.

Дополнительная информация

Чтобы узнать больше о решениях IBM для отрасли розничного банковского обслуживания и о том, как они могут быть дополнены технологиями IBM для коммуникаций и коллективной работы, свяжитесь с региональным торговым представителем или бизнес-партнером IBM или посетите Web-сайты: ibm.com/banking или ibm.com/lotus.



© Copyright IBM Corporation

123370, Москва
Пресненская наб., 10
Тел.: +7 (495) 775-8800
Факс: +7 (495) 258-6468, 258-6404

Июль 2009 г.
Все права защищены.

IBM, логотип IBM, **ibm.com**, Rational и Power Systems Software являются товарными знаками International Business Machines Corporation, зарегистрированными во многих странах мира. Прочие названия продуктов и услуг могут являться товарными знаками IBM или других компаний. Со списком принадлежащих IBM товарных знаков можно ознакомиться на сайте компании в разделе Copyright and trademark information по адресу ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Linux является зарегистрированным товарным знаком, принадлежащим Линусу Торвальдсу, в США и/или других странах.

Другие названия компаний, продукции и услуг могут являться товарными знаками или знаками обслуживания соответствующих компаний.

Упоминание в данной публикации продуктов или услуг корпорации IBM не означает, что IBM предполагает предоставлять их во всех странах, где она ведет свою деятельность.

Содержащиеся в данном документе сведения предоставлены исключительно в информационных целях. Несмотря на предпринятые усилия по проверке полноты и точности содержащейся в данном документе информации, она предоставляется по принципу «как есть», без каких-либо гарантий, явных или подразумеваемых. Кроме того, данная информация основывается на текущих планах и стратегиях IBM по разработке продукции, которые IBM может изменить без уведомления. IBM не несет ответственности за какой бы то ни было ущерб, возникший в результате использования этой и любой другой документации. Содержание данного документа не подразумевает никаких заявлений или гарантий со стороны IBM (а также компаний, поставляющих ее продукцию или продающих лицензии на ее использование), или изменения условий применимых лицензионных соглашений, регулирующих использование программного обеспечения IBM.

- 1 Jame Cofran, Toward the Promised Land of Delighted Customers: Ten Commandments for Transforming Your Bank («Путь в землю обетованную довольных клиентов: десять заповедей для трансформации вашего банка»), CGI, 2007 г.; http://www.cgi.com/cgi/pdf/cgi_whpr_73_toward_promised_land_e.pdf.
- 2, 4 IBM Institute for Business Value, Building client advocacy: New opportunities for wealth management firms («Укрепление лояльности клиентов: новые возможности для компаний, специализирующихся на услугах управления капиталами»), январь 2008 г.
- 3 IBM Institute for Business Value, No bank is an island: Get global before globalization gets you («Банк – не остров: необходимо осваивать глобальные рынки, чтобы не стать жертвой глобализации»), Banking Community Call, апрель 2008 г.



Подлежит повторной переработке