



задач не решает. Требуется новый подход, основанный на поддержке бизнес-стратегии банка. Как правило, необходимость в таком подходе к внедрению CRM определяется в процессе стратегического консалтинга. И в этот момент возникает достаточно парадоксальная ситуация. С одной стороны, на рынке существует множество фирм, которые предлагают CRM-решения того или иного разработчика, но, с другой — практически отсутствуют компании, способные реализовать бизнес-стратегию в конкретном внедрении.

Общий кадровый голод, являющийся серьезной проблемой для всей IT-отрасли, в случае внедрения CRM усугубляется и серьезным дефицитом специалистов, имеющих опыт консалтинга и реинжиниринга бизнес-процессов в банках.

Так каким образом в сложившейся ситуации успешно осуществлять внедрение? Есть несколько важных факторов, о которых необходимо помнить при подготовке к проекту.

1. Со стороны интегратора внедрением должно заниматься бизнес-подразделение, отвечающее за работу именно с финансовыми организациями. Опыт внедрения всего и везде не дает положительного эффекта при работе на таком специфическом и закрытом рынке, как финансовый.
2. Внедрение должно основываться на определенной бизнес-модели, соответствующей профилю потенциального клиента. В процессе внедрения модель непрерывно обогащается и улучшается как с точки зрения охвата бизнес-процессов, так и включением в нее лучших практик, накопленных в предыдущих проектах. Множество бизнес-моделей с той или иной степенью проработки уже привносятся на российский рынок с Запада. Однако их слепое копирование в отечественных банках невозможно, поскольку некоторые из базовых положений таких моделей в нашей стране просто не применяются.
3. Внедрение должно основываться на уже готовом и оптимизированном для российского рынка решении. Заверения интеграторов и разработчиков в том, что базовые версии программного обеспечения практически полностью покрывают потребности российского банковского

бизнеса, не совсем корректны, потому что для любой системы необходима определенная доработка под специфические требования российской банковской практики. Если заказчик и готов пойти на то, чтобы базовое решение серьезно дорабатывалось под нужды конкретного заказчика, то и в этом случае банк остается заложником компании-внедренца и не всегда понимает риски, связанные со стабильностью и масштабируемостью высококастомизированных решений.

При учете всех этих факторов в каждом последующем внедрении степень доработки/переработки бизнес-модели и программного обеспечения неуклонно снижается. И, как следствие, сокращаются риски персонала, развития и сопровождения решения. Кроме того, при таком подходе заказчик получает не только те улучшения, которые ему необходимы для ведения бизнеса и обеспечения конкурентных преимуществ, но и дополнительные, включенные во внедряемую бизнес-модель.

В качестве примера подхода к внедрению CRM-решения как к реализации бизнес-стратегии, можно привести создание единого фронт-офиса по работе с клиентами, разрабатываемого нашей компанией. Данное решение охватывает практически все каналы и области взаимоотношений с клиентами. Другими словами, в едином поле сквозных бизнес-процессов объединяются точки взаимодействия с клиентом (call-центр, отделения банка, банкоматы, интернет-банк-клиент и т. д.) и следующие функциональные блоки взаимодействия с клиентами: управление обслуживанием и продажами, процессы создания и сопровождения банковских продуктов, AML, система поддержки принятия решений на основе DWH и другие. Создание масштабного и высокотехнологического решения на базе продуктов Oracle стало возможным благодаря объединению усилий специалистов как по банковским технологиям, так и по приложениям и платформам Oracle. Такая команда, работающая именно в финансовой области, ориентируется на реализацию бизнес-стратегии клиентов, а не только на решение технологических задач в рамках локальной автоматизации отдельных бизнес-процессов.

РБР будет оценивать риски с помощью продуктов SAS

Компания «Ирбикон» (российский партнер фирмы SAS, до октября 2007 — «Астрософт-Дубна») завершила внедрение в Российском банке развития (РБР) системы анализа розничных кредитных рисков SAS Credit Scoring for Banking.

Решение о разработке скоринговых карт на основе накопленных в информационных системах собственных данных о клиентах и их потребительском поведении финансовое учреждение приняло в прошлом году. Одним из критериев, повлиявших на выбор РБР именно ПО SAS, стало то, что эта система уже используется для оценки розничных рисков более чем в 10 крупных российских банках.

Со стороны «Ирбикона» в проекте приняли участие четыре специалиста. По ходу работ решение SAS было интегрировано с банковским хранилищем данных, из которого в специализированные аналитические витрины данных ежедневно загружается информация по заемщикам и их операциям по различным банковским продуктам. На основе сформированных витрин с использованием технологии Data Mining разработаны и отлажены две скоринговые модели. Кроме того, для банка была создана система управленческой отчетности по кредитным рискам, пакет репортинга, которой включает отчеты по структуре кредитного портфеля, качеству и объему задолженности, по заявкам и заявителям и по качеству работы кредитных инспекторов.

Все работы в РБР заняли пять месяцев. Сегодня решение SAS Credit Scoring for Banking используется в промышленном режиме сотрудниками департамента рисков РБР, а в ближайшее время планируется подключение к системе филиалов и удаленных подразделений.