Заявка на участие в конкурсе "BPM - проект года"

Название проекта *"CRM 2.0. Как BPM помогает выстроить эффективные взаимоотношения с клиентами"*

Сроки проекта
04.03.2019-04.11.2019

Команда проекта
Березовская Е.
Мурадова З.
Александров А.
Озереденко Ю.
Владельцы бизнес-процессов

Партнеры проекта
ООО "Практика БПМ"
(ELMA)

1. Аннотация

Краткое резюме проекта для беглого ознакомления («для руководителей»)

Почему возникла потребность в данном проекте:

Данный проект - классический пример, когда отличная инициатива, направленная на улучшение качества и сокращение сроков обслуживания клиентов возникает у менеджеров среднего звена (владельцев процессов) и находит активный отклик у Процессного офиса. И только при получении первых (весьма успешных результатов) презентуется Руководству Банка и получает акцепт на дальнейшее развитие. В начале 2019 года у Службы поддержки клиентов возникло четкое понимание, что бОльшая (но пока непонятно насколько, т.к. нет статистики) часть обращений клиентов связана со статусом выполнения клиентских процессов или уведомлений, направленных из BPMS. Соотвественно, у сотрудника, обрабатывающего обращения клиентов по телефону или в мессенджерах, должна быть возможность в максимально короткие сроки получить доступ к запрашиваемой информации, она должна быть 100% актуальна и представлена в максимально доступной форме. Кроме того, Владельцам процессов и Руководителю Службы поддержки клиентов необходима понятная аналитика, с какой "болью" клиенты обращаются наиболее часто, как изменения в продуктах и процессах аффектят на количестве обращений, какой контент порождает вопросы и, возможно, рекламации. Следующая, но менее значимая задача - выстроить сквозную аналитику о каналах привлечения клиентов, эффективности маркетинговых воздействий и обоснованности затрат на рекламу. Все перечисленные задачи можно и нужно было решить на базе CRM/BPM - системы, успешно используемой в Банке, требовался только системный подход, максимальное вовлечение Владельцев процессов и упорный труд команды Процессного офиса, предстояло проделать серьезную работу...

Какие цели были поставлены в рамках проекта:

Задача была разбита на несколько основных блоков, каждый из которых должен быть реализован для достижения следующих целей:

- обеспечить идентификацию клиента в момент входящего звонка и автоматическое открытие карточки клиента,
- обеспечить автоматическую фиксацию тем, типов обращений и длительности звонка для последующей аналитики,
- обеспечить фиксацию ключевых этапов процессов обслуживания клиентов, писем и смс-уведомлений в карточке клиента,
- построить сквозную маркетинговую аналитику от момента получения заявки на продукт на лендинге, до момента подписания клиентом документов на продукт,
- пересмотреть форматы и тексты уведомлений, направляемых клиентам. Форматы

должны стать современными и привлекательными для клиента, тексты легкими и понятными.

2.Введение

VestaBank

Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукции/услугах

Мы находимся на рынке банковских услуг более 25 лет, зарекомендовали себя как надежный, технологичный и безопасный банк для малого и среднего бизнеса. Ориентация на скорость обслуживания и удобство для клиентов подтверждена актуальными рейтингами аналитического агентства Markswebb Rank&Report:
- первое место в рейтинге банков по условиям обслуживания для предпринимателей (2019)
- первое место в рейтинге банков по условиям обслуживания для торгово-сервисных компаний (2019)

Кроме того, Банк подтвердил стабильный рейтинг надежности в ноябре 2019 года (присвоен Эксперт РА» (RAEX)
В 2019 году Банк также предлагает комплексный пакет услуг для самозанятых, включая постановку на учет самозанятого в ФНС, регистрацию чеков и оплату налогов. Также - выгодные условия по вкладам физических лиц с возможностью дистанционного открытия вклада, один из самых выгодных курсов конвертации валюты с возможностью фиксации курса на сайте.
В настоящее время в Банке работает 130 сотрудников, головной офис расположен в центре Москвы, Представительства Банка расположены в 12 городах, а 36 сотрудников готовы приехать для встречи с клиентами и подписания документов.

Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала проекта.

Жесткая конкуренция на рынке предложений для малого и среднего бизнеса.
Необходимость максимально эффективного использования ресурсов, минимизация ручного труда.
Понимание важности качественного сервиса и понимания "боли" клиентов, необходимости индивидуального подхода в решении сложных ситуаций.
Расширение существующих интеграций BPM-системы с АБС и внешними сервисами.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

На момент старта проекта в Банке успешно функционирует **115** исполняемых бизнес-процессов. Наличие исполняемого бизнес-процесса является необходимым условием запуска нового продукта или услуги. Описание процессов для внутренних нормативных документов выполняется в нотации BPMN 2.0, схемы процессов хранятся в CRM/BPM/ECM системе ELMA.

3. Бизнес-контекст

С какими вызовами столкнулась организация - конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством и т.п.

Главный вызов организации - выход на рынок банковских услуг для малого и среднего бизнеса крупных игроков, обладающих ресурсами для активного продвижения своих продуктов на рынке, возможностями для обеспечения высокого уровня сервиса в режиме 24/7. Для частного банка со слабой узнаваемостью бренда привлечение новых клиентов и удержание действующих становится крайне сложной задачей. Необходимо постоянно оптимизировать затраты на рекламу и бизнес-процессы, искать новые эффективные каналы привлечения, создавать и тестировать гипотезы, непрерывно сокращать время time to marker.

Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения

Для реализации проекта были выделены следующие ресурсы:
- для доработки 46 исполняемых бизнес-процессов сценариями сохранения взаимоотношений и ключевых этапов процессов в карточки клиентов в CRM, на full time выделен бизнес-аналитик Процессного офиса;
- для анализа и оптимизации клиентского контекта сформирована рабочая группа, состоящая из сотрудников Отдела маркетинга, Службы поддержки клиентов и Процессного офиса;
- для настройки сквозной аналитики выделен на 0,3 fte руководитель проектов по оптимизации бизнес-процессов;
- приглашен внешний вендор для доработки модуля интеграции с IP-телефонией для автоматического открытия карточки клиента при входящем звонке, фиксации и сохранения тем и типов обращений;

Также стоит отметить, что после демонстрации MVP-проекта была получена 100% поддержка со стороны Топ-менеджмента банка и подразделений, занимающихся обслуживанием клиентов.

Ключевые ограничения проекта:
- проект необходимо было реализовать на базе действующей ИТ-инфраструктуры, без существенных инвестиций в ее развитие;
- отстутствие в Банке компетенции по настройке сквозной аналитики;
- несовершенство методов генерации e-mail уведомлений, отсутствие единых подходов к формированию уведомлений.

4. Бизнес-процесс

Не вдаваясь в подробности, опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников и заинтересованные стороны (подразделения, роли)

Целью проекта не была разработка какого-либо конкретного бизнес-процесса. Мы должны были получить синергетический эффект CRM и BPMS: все, что банк узнает о клиенте в результате выполнения бизнес-процессов в BPMS, обогащает портрет клиента в CRM, на основании анализа обогащенного портрета корректируются процессы в BPMS, разрабатываются новые, совершенствуется клиентский контент. Настроенная сквозная аналитика позволяет в режиме онлайн получать информацию о результативности маркетинговых активностей, управлять расходами, оценить эффективность каналов продаж.

Заинтересованными сторонами прежде всего являются подразделения, занимающиеся привлечением и обслуживанием клиентов, поскольку в результате реализации проекта сотрудники получают быстрый доступ к самой актуальной информации обо всех взаимоотношениях с клиентом, этапам выполнения процессов. Скорость и качество обслуживания увеличиваются, трудозатраты сокращаются. Бизнес получает прямой инструмент контроля над одной из самых существенных статей затрат - рекламу.

Цели, поставленные перед процессной командой, их увязка с бизнес-целями, изложенными в предыдущем разделе

Для получения максимального синергетического эффекта от тесного взаимодействия CRM и BPMS, команде Процессного офиса предстояло:
- реализовать (совместно с партнером) фиксацию типов и тем обращений;
- доработать 46 процессов продажи и обслуживания клиентов (в порядке приоритетов) в части фиксации точек контакта;
- настроить сквозную аналитику по заявкам на продукты Банка. Разработать алгоритмы запуска бизнес-процессов в BPMS, исходя из типа заявки;

- создать справочный ресурс внутри Системы, необходимый для корректной консультации клиентов.
- пересмотреть содержание и формы сообщений, направляемых клиентам;
- заменить шаблоны в BPMS.

Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников компании, клиентов, партнеров

Спонсор проекта - Председатель Правления Банка.
Основные участники:
- Служба поддержки клиентов (центр сбора "болей" клиентов, помощь в приоритезации процессов для доработки);
- Владельцы бизнес-процессов;
-ИТ-служба (ресурсная поддержка при выполнении базовых функций администрирования в BPM-системе);
- команда вендора (экспертиза в части текущего состоянии схем и скриптов бизнес-процессов, оптимальности используемых методов) .

5. Инновационность\уникальность проекта

Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов

Отличительной особенностью проекта является тот факт, что несмотря на широкий скоуп и большое разнообразие используемых инструментов, он реализован полностью на имеющейся ИТ-инфраструктуре, с минимальной кастомизацией. Данного результата удалось добиться при помощи использования системного подхода, глубокого (но самостоятельного) изучения возможностей используемой CRM/BPMS системы, их активное применение во всех точках взаимодействия с клиентом.
В результате реализации проекта нам удалось взглянуть шире на возможности BPMS: не только использовать исполняемые бизнес-процессы в качестве иструмента для автоматизации и структурирования потока работ, но и как базу для накопления, анализа и последующего использования данных о Клиентах и их активностях в Банке. Ключевой ценностью для клиента является достигнутая высокая скорость и качество обслуживания, для Банка - сокращение издержек на обслуживание клиентов.
Многие конкуренты для получения статуса работ по какой-либо клиентской задаче вынуждены звонить/писать в ответственные подразделения, а те, в свою очередь, собирают информацию в почте или реестрах в Excel. Либо отвечать: ждите [регламентное количество дней] оказания услуги, с Вами свяжутся. Сотрудник Весты просто открывает карточку Клиента, в которой видит актуальный статус клиента, список запущенных по клиенту БП и их реперные точки, все ранее выполненные звонки/отправленные SMS и e-mail.

Idea
technology
business
innovation
creativity
Goal
industry

Инновационность проекта с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами и т.п.

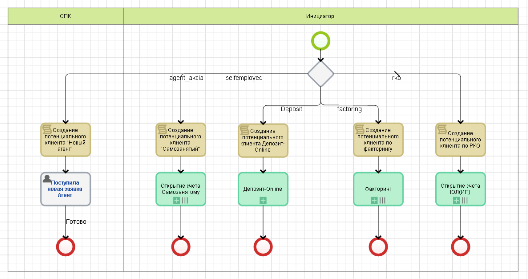
Для бизнеса данный проект означает:
- Выход на новый уровень обслуживания клиентов: максимальная прозрачность внутренних процессов и готовность транслировать их Клиентам - как основа доверительных взаимоотношений с Банком, поддержка стратегии выстраивания долгосрочного сотрудничества.
- Аналитику об эффективности каналов продаж и обоснованности инвестиций на рекламу в режиме онлайн. В условиях жесткой конкуренции это весьма ценный инструмент управления затратами, анализа эффективности бизнес-гипотез.
- Качественно другой уровень клиентского контента для улучшения конверсии и удовлетворенности обслуживанием. Максимально персонифицированные, точные и визуально привлекательные электронные письма - как подтверждение технологичности Банка и удобства для Клиента.

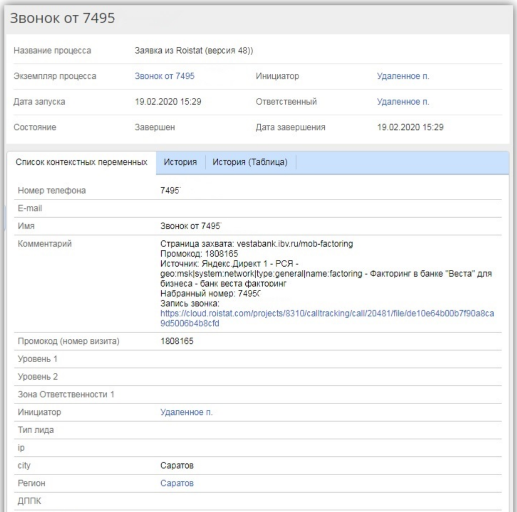
Примененные или разработанные инновационные методологии управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта

1. Построение системы сквозной бизнес-аналитики на базе CRM/BPMS

Для построения системы сквозной бизнес-аналитики были настроены интеграционные механизмы для передачи с генераторов посадочных страниц (LPGenerator и Tilda, подменных номеров телефонов на лендингах) дополнительных сведений (URL, utm-метки) в BPMS. В результате, заявка Клиента на лендинге (или звонок по телефону) стала триггером запуска продуктового БП в BPMS и источником информации для создания потенциального клиента и даже некоторых продуктовых параметров (Канал продаж, Тариф, Регион клиента, Источник перехода).

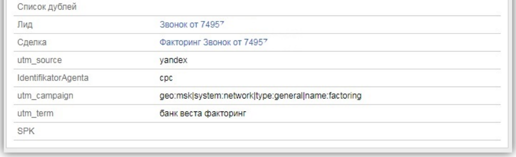
Все это приводит к тому, что сотрудники, обрабатывающие заявки, практически мгновенно получают задачи первичной связи с новым клиентом в рамках БП и заранее знают, чем интересуется клиент, откуда поступила заявка и что видел Клиент на посадочной странице.


СПК
Инициатор
agent_akcia
selfemployed
rko
Deposit
factoring
Создание потенциального клиента "Новый агент"
Создание потенциального клиента "Самозанятый"
Создание потенциального клиента Депозит-Online
Создание потенциального клиента по факторингу
Создание потенциального клиента по РКО
Поступила новая заявка Агент
Открытие счета Самозанятому
Депозит-Online
Факторинг
Открытие счета ЮЛ(ИП)
Готово


Звонок от 7495

Название процесса	Заявка из Roistat (версия 48))		
Экземпляр процесса	Звонок от 7495	Инициатор	Удаленное п.
Дата запуска	19.02.2020 15:29	Ответственный	Удаленное п.
Состояние	Завершен	Дата завершения	19.02.2020 15:29

Номер телефона	7495
E-mail	
Имя	Звонок от 7495
Комментарий	Страница захвата: vestabank.ibv.ru/mob-factoring Промокод: 1808165 Источник: Яндекс.Директ 1 - РСЯ - geo:msk|system:network|type:general|name:factoring - Факторинг в банке "Веста" для бизнеса - банк веста факторинг Набранный номер: 7495 Запись звонка: https://cloud.roistat.com/projects/8310/calltracking/call/20481/file/de10e64b00b7f90a8ca9d5006b4b8cfd
Промокод (номер визита)	1808165
Уровень 1	
Уровень 2	
Зона Ответственности 1	
Инициатор	Удаленное п.
Тип лида	
ip	
city	Саратов
Регион	Саратов
ДППК	

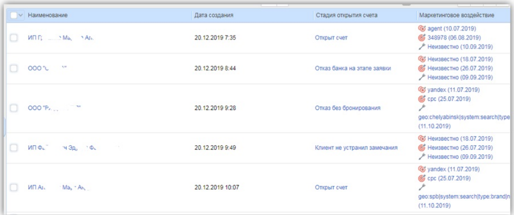


Список дублей	
Лид	Звонок от 74957
Сделка	Факторинг Звонок от 74957
utm_source	yandex
IdentifikatorAgenta	cpc
utm_campaign	geo:msk|system:network|type:general|name:factoring
utm_term	банк веста факторинг
SPK	

Была проведена доработка на стороне BPMS/CRM в части фиксации маркетинговых воздействий и маршрутизации заявок между продуктовыми бизнес-процессами и начато использование объектов CRM-системы:

- Категории;
- Группа маркетинговых мероприятий (utmsource);
- Маркетинговое мероприятие (utmmedium);
- Маркетинговое воздействие (utmcampaign).

Фиксация сведений стала основой для построения сквозной бизнес-аналитики и источником информации для ответственных сотрудников и руководства Банка об эффективности расходов на маркетинговые активности.



☐	Наименование	Дата создания	Стадия открытия счета	Маркетинговое воздействие
☐	ИП [redacted]	20.12.2019 7:35	Открыт счет	agent (10.07.2019) 348978 (06.08.2019) Неизвестно (10.09.2019)
☐	ООО "[redacted]"	20.12.2019 8:44	Отказ банка на этапе заявки	Неизвестно (18.07.2019) Неизвестно (26.07.2019) Неизвестно (09.09.2019)
☐	ООО "[redacted]"	20.12.2019 9:28	Отказ без бронирования	yandex (11.07.2019) cpc (25.07.2019) geo:chelyabinsk|system:search|type (11.10.2019)
☐	ИП [redacted]	20.12.2019 9:49	Клиент не устранил замечания	Неизвестно (18.07.2019) Неизвестно (26.07.2019) Неизвестно (09.09.2019)
☐	ИП [redacted]	20.12.2019 10:07	Открыт счет	yandex (11.07.2019) cpc (25.07.2019) geo:spb|system:search|type:brand|n (11.10.2019)

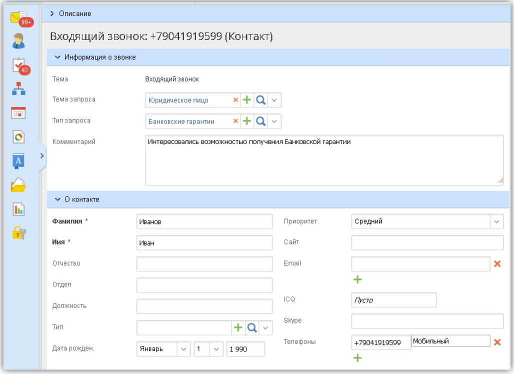
Данная конструкция также позволила обеспечить легкую и масштабируемую по продуктам и принципам реферальную программу с использованием идентификаторов клиентов/партнеров в CRM системе (менее чем за 6 месяцев были одновременно запущены 4 реферальные программы):

Клиент -> Возможность,
Партнер -> Возможность,
Сотрудник -> Возможность,
Партнер -> Партнер,

построенные на единых принципах и на единой реализации, что обеспечило удобство и низкие трудозатраты обслуживания реферальных программ ответственными за них сотрудниками. Была обеспечена наглядность воронки продаж каждого отдельного партнера и легкий сбор отчетных материалов о результатах маркетинговых активностей.

2. Создание системы сбора актуальных сведений об активностях Клиента

Был создан интеграционный механизм между IP-телефонией Asterisk и BPMS/CRM системой. Соответственно, был разработан функционал системы для фиксации входящих звонков в карточке Клиента и классификации в соответствии с типом и темой звонка.

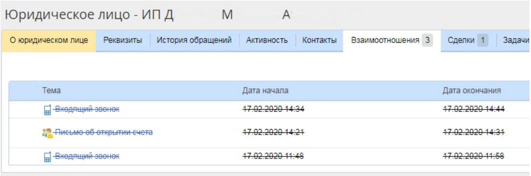


Входящий звонок: +79041919599 (Контакт)

Тема	Входящий звонок
Тема запроса	Юридическое лицо
Тип запроса	Банковские гарантии
Комментарий	Интересовались возможностью получения Банковской гарантии

Фамилия *	Иванов	Приоритет	Средний
Имя *	Иван	Сайт	
Отчество		Email	
Отдел		ICQ	*Пусто*
Должность		Skype	
Тип		Телефоны	+79041919599 Мобильный
Дата рожден.	Январь 1 1 990		

Были реализованы механизмы поиска Клиентов в CRM для обеспечения сотрудников подсказками о том, какой Клиент звонит в настоящий момент (если номер телефона уже зафиксирован) с возможностью привязки контактных данных к Клиенту, если номер телефона, например, оказался новым.

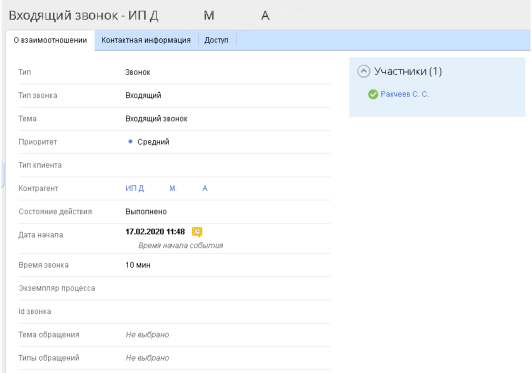


Юридическое лицо - ИП Д М А

Тема	Дата начала	Дата окончания
~~Входящий звонок~~	~~17.02.2020 14:34~~	~~17.02.2020 14:44~~
~~Письмо об открытии счета~~	~~17.02.2020 14:21~~	~~17.02.2020 14:31~~
~~Входящий звонок~~	~~17.02.2020 11:48~~	~~17.02.2020 11:58~~

Также для этого была доработана объектная модель BPMS/CRM системы, введены новые объекты:

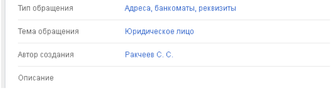
- Взаимоотношение - Звонок;
- Тема обращения;
- Тип обращения;
- Взаимоотношение - Email;
- Взаимоотношение – SMS.



Входящий звонок - ИП Д М А

Тип	Звонок
Тип звонка	Входящий
Тема	Входящий звонок
Приоритет	● Средний
Тип клиента	
Контрагент	ИП Д М. А
Состояние действия	Выполнено
Дата начала	17.02.2020 11:48 *Время начала события*
Время звонка	10 мин
Экземпляр процесса	
Id звонка	
Тема обращения	*Не выбрано*
Типы обращений	*Не выбрано*

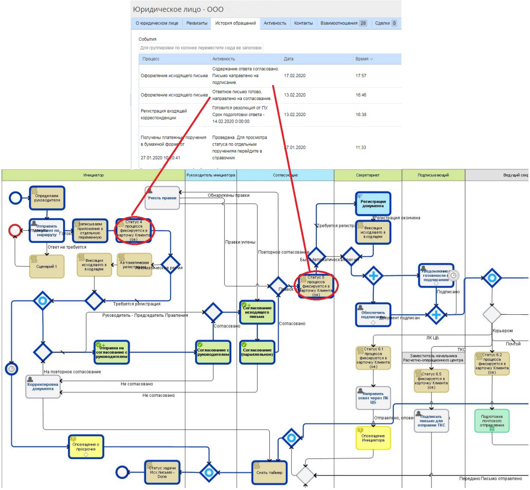
Участники (1)
✓ Ракчеев С. С.



Тип обращения	Адреса, банкоматы, реквизиты
Тема обращения	Юридическое лицо
Автор создания	Ракчеев С. С.
Описание	

Это обеспечило "пищей для размышления" руководителя Службы поддержки клиентов и Владельцев бизнес-процессов для поиска возможности снижения количества обращений Клиентов за помощью очно/по телефону/дистанционно. Собранные за 4 месяца данные были обработаны и выявлены слабые места бизнес-процессов, когда Клиент вынужден обращаться в Банк за дополнительными сведениями. Были обозначены основные направления пути снижения клиентской "боли".

В итоге, бизнес-процессы были доработаны в **4 основных направлениях**:
1) Доработки, связанные с запуском процессов извне (на основании полученных с лендинга или по звонку сведений о потребности Клиента);
2) Совместно с владельцами процессов были определены ключевые контрольные точки в 26 бизнес-процессах, точки были валидированы руководителем Службы поддержки клиентов на предмет значимости сведений для Клиента. Процессы были доработаны в части фиксации контрольных точек с необходимыми сведениями в карточке, что повысило осведомлённость сотрудников и Клиентов о статусе предоставления услуг и продуктов;



Юридическое лицо - ООО

События

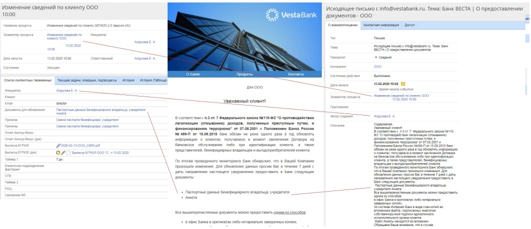
Для группировки по колонке переместите сюда ее заголовок

Процесс	Активность	Дата	Время
Оформление исходящего письма	Содержание ответа согласовано. Письмо направлено на подписание.	17.02.2020	17:57
Оформление исходящего письма	Ответное письмо готово, направлено на согласование.	13.02.2020	16:46
Регистрация входящей корреспонденции	Готовится резолюция от ПУ. Срок подоготовки ответа - 14.02.2020 0:00:00	13.02.2020	16:38
Получены платежные поручения в бумажной форме от 27.01.2020 10:20:41	Проведена. Для просмотра статуса по отдельным поручениям перейдите в справочник	27.01.2020	11:33

Инициатор
Руководитель инициатора
Согласующие
Секретариат
Подписывающий
Ведущий секр
Определяем руководителя
Отправить документ по маршруту
Записываем приложение в отдельную переменную
Статус 4 процесса фиксируется в карточку Клиента (ов)
Учесть правки
Обнаружены правки
Ответ не требуется
Сценарий 1
Фиксация исходящего в входящем
Автоматическая регистрация
Требуется регистрация
Правки учтены
Повторное согласование
Регистрация документа
Регистрация окончена
Требуется регистрация
Фиксация исходящего в входящем
Статус 5 процесса фиксируется в карточку Клиента (ов)
Уведомление о готовности к подписанию
Подписано
Руководитель - Председатель Правления
Согласование исходящего письма
Согласовано
Обеспечить подписание
Документ подписан
Курьером
Почтой
ЛК ЦБ
ТКС
Отправка на согласование с руководителем
Согласование с руководителем
Согласование (параллельное)
Статус 6.1 процесса фиксируется в карточку Клиента (ов)
Заместитель начальника Расчетно-операционного центра
Статус 6.5 фиксируется в карточку Клиента (ов)
Статус 6.2 процесса фиксируется в карточку Клиента (ов)
На повторное согласование
Корректировка документа
Не согласовано
Не согласовано
Направить ответ через ЛК ЦБ
Подписать письмо для отправки ТКС
Подготовка почтового отправления
Отправлено, оповещение
Оповещение Инициатора
Оповещение о просрочке
Статус задачи Исх письмо - Done
Снять таймер
Передано Письмо отправлено

3) Фиксация отправляемого Клиенту в рамках БП контента (SMS, e-mail) и звонков;
4) Использование генератора документов для отправки e-mail и SMS сообщений

(для повышения персонализации сообщений).



Изменение сведений по клиенту ООО
10:00

Название процесса	Изменение сведений по клиенту (ИП/ЮЛ) 2.0 (версия 43))
Экземпляр процесса	Изменение сведений по клиенту ООО 13.02.2020 10:00
Инициатор	Алдусева Е. А.
Дата запуска	13.02.2020 10:00
Ответственный	Алдусева Е. А.
Состояние	Запущен

Список контекстных переменных
Текущие задачи, операции, подпроцессы
История
История (Таблица)

Инициатор	Алдусева Е. А.
Клиент	
Email	director
Документы для обновления	Паспортные данные Бенефициарного владельца, учредителя Анкета
Причина	Смена паспорта бенефициара, учредителя
Причины	Смена паспорта бенефициара, учредителя
Отчет Контур-Фокус	
Отчет Контур-Фокус (док)	
Выписка ЕГРЮЛ	2020-02-13-ООО_СВЛК.pdf
Выписка ЕГРЮЛ (док)	Выписка ЕГРЮЛ ООО "С...т 13.02.2020
Таймер 1	7 дн.
Клиентское подразделение факторинг	
СПК	
Таймер 2	
РОЦ	
Связанное ФЛ	

Для ООО

Уважаемый клиент!

В соответствии с **п.3 ст. 7 Федерального закона №115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001** и **Положением Банка России № 499-П от 15.09.2015** банк обязан не реже одного раза в год обновлять информацию о клиентах, получаемую в момент заключения Договора на банковское обслуживание либо при идентификации клиента, а также представителей, бенефициарных владельцев и выгодоприобретателей клиента.

По итогам проведенного мониторинга Банк обнаружил, что в Вашей Компании произошли изменения. Для обновления данных просим Вас в течение 7 дней с даты направления настоящего уведомления предоставить в Банк следующие документы:

- Паспортные данные Бенефициарного владельца, учредителя
- Анкета

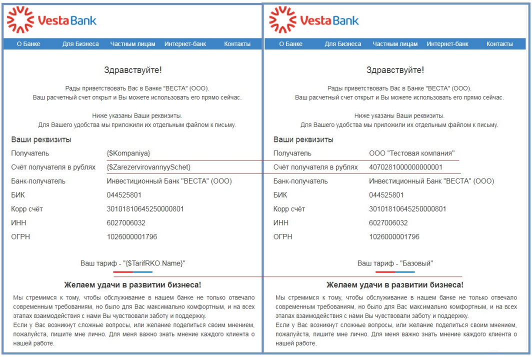
Все вышеперечисленные документы можно предоставить одним из способов:

- в офис Банка в оригиналах либо нотариально заверенных копиях;

Исходящее письмо с info@vestabank.ru. Тема: Банк ВЕСТА | О предоставлении документов - ООО

Тип	Письмо
Тема	Исходящее письмо с info@vestabank.ru. Тема: Банк ВЕСТА | О предоставлении документов
Приоритет	Средний
Контрагент	ООО
Состояние действия	Выполнено
Дата начала	13.02.2020 10:02 Время начала события
Экземпляр процесса	Изменение сведений по клиенту ООО 13.02.2020 10:00
Приложения	
Автор создания	Алдусева Е. А.
Описание	Содержание: Уважаемый клиент! В соответствии с п.3 ст. 7 Федерального закона №115-ФЗ "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма" от 07.08.2001 и Положением Банка России №499-П от 15.09.2015 банк обязан не реже одного раза в год обновлять информацию о клиентах, получаемую в момент заключения Договора на банковское обслуживание либо при идентификации клиента, а также представителей, бенефициарных владельцев и выгодоприобретателей клиента. По итогам проведенного мониторинга Банк обнаружил, что в Вашей Компании произошли изменения. Для обновления данных просим Вас в течение 7 дней с даты направления настоящего уведомления предоставить в Банк следующие документы: Паспортные данные Бенефициарного владельца, учредителя Анкета Все вышеперечисленные документы можно предоставить одним из способов: в офис Банка в оригиналах либо нотариально заверенных копиях; по системе Интернет-Банк в виде скан-копий во вложенном файле, подписанных аналогом собственноручной подписи единоличного исполнительного органа клиента. Файл Анкеты находится во вложении. Обращаем Ваше внимание, что в случае

Была проведена работа над шаблонами сообщений, направляемых Клиентам из БП. Количество похожих шаблонов было уменьшено более чем в 3 раза (за счет стандартизации и использования генератора текста).
Были выработаны единые подходы к созданию новых шаблонов, что позволило снизить трудозатраты на их разработку, обеспечена возможность «горячей» замены, не требующей доработки/изменений в БП.



Здравствуйте!

Рады приветствовать Вас в Банке "ВЕСТА" (ООО).
Ваш расчетный счет открыт и Вы можете использовать его прямо сейчас.

Ниже указаны Ваши реквизиты.
Для Вашего удобства мы приложили их отдельным файлом к письму.

Ваши реквизиты

Получатель	{$Kompaniya}
Счёт получателя в рублях	{$ZarezervirovannyySchet}
Банк-получатель	Инвестиционный Банк "ВЕСТА" (ООО)
БИК	044525801
Корр счёт	30101810645250000801
ИНН	6027006032
ОГРН	1026000001796

Ваш тариф - "{$TarifRKO.Name}"

Желаем удачи в развитии бизнеса!

Мы стремимся к тому, чтобы обслуживание в нашем банке не только отвечало современным требованиям, но было для Вас максимально комфортным, и на всех этапах взаимодействия с нами Вы чувствовали заботу и поддержку.
Если у Вас возникнут сложные вопросы, или желание поделиться своим мнением, пожалуйста, пишите мне лично. Для меня важно знать мнение каждого клиента о нашей работе.

Здравствуйте!

Рады приветствовать Вас в Банке "ВЕСТА" (ООО).
Ваш расчетный счет открыт и Вы можете использовать его прямо сейчас.

Ниже указаны Ваши реквизиты.
Для Вашего удобства мы приложили их отдельным файлом к письму.

Ваши реквизиты

Получатель	ООО "Тестовая компания"
Счёт получателя в рублях	40702810000000000001
Банк-получатель	Инвестиционный Банк "ВЕСТА" (ООО)
БИК	044525801
Корр счёт	30101810645250000801
ИНН	6027006032
ОГРН	1026000001796

Ваш тариф - "Базовый"

Желаем удачи в развитии бизнеса!

Мы стремимся к тому, чтобы обслуживание в нашем банке не только отвечало современным требованиям, но было для Вас максимально комфортным, и на всех этапах взаимодействия с нами Вы чувствовали заботу и поддержку.
Если у Вас возникнут сложные вопросы, или желание поделиться своим мнением, пожалуйста, пишите мне лично. Для меня важно знать мнение каждого клиента о нашей работе.

Внедренный подход позволил практически полностью передать функционал по подготовке шаблонов в подразделение, ответственное за контент. В зоне ответственности Процессного офиса осталось только внесение в шаблон контекстных переменных БП для генератора текста.

3. Основные результаты:
- Выстроена единообразная система запуска бизнес-процессов извне (по заявке или звонку Клиента),
- Построена единая реферальная программа на базе BPMS/CRM с использованием поступающих извне сведений;
- Проведен анализ 65 исполняемых бизнес-процессов и отправляемого клиенту в рамках процессов;
- Были выделены и оптимизированы наиболее слабые места - с точки зрения формирования контента и отправки, фиксации сведений в BPMS/CRM;
- Проведена стандартизация БП, проведен переход к единым принципам отправки контента Клиентам, шаблоны были актуализированы под использование генератора текста (количество шаблонов сократилось с 270 до 70);

6.Трудности

LESSONS
LEARNED

Какие уроки вы извлекли из опыта проекта, какие можете дать советы организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь.

Выбирая между "быстро" и "качественно", необходимо выбирать "качественно".

BPM-система не прощает архитектурных ошибок внедрения. Получив небольшой эффект от быстрого внедрения исполняемого процесса "сейчас", спустя время можно потратить в 3 раза больше ресурсов на его сопровождение. Не продумав архитектуру объектной модели и структуру хранения информации на старте - через год получишь заниженную продуктивность BPM-системы, увеличенные сроки оптимизации бизнес-процессов.

Нужно постоянно повышать уровень осведомленности сотрудников о том, как устроена BPM-система, почему возникают те или иные сложности и ошибки, как можно самостоятельно решить ту или иную проблему. Всегда будет казаться, что проще и быстрее поправить самому, чем научить другого. Но, как показывает практика, время, затраченное даже на 10 раз "поправить самому" существенно больше времени, потраченного на обучение.

Вышеперечисленное можно отнести к "внутренним" трудностям Банка, которые возможно разрешить путем деликатной работы с коллективом при поддержке руководства. Однако, на пути к достижению результатов проекта были и технические "внешние" трудности.

В качестве главной "внешней" трудности следует выделить разработку интеграционных механизмов между элементами IT-ландшафта как технически, так и организацию эффективного взаимодействия между подрядчиками (как различными организациями). Достижение успеха становится маловероятным уже при наличии одной недостаточно замотивированной в результате проекта стороны. Поэтому ключевым фактором становится поиск надежных подрядчиков.

Однако, это может возыметь потенциальные проблемы в будущем - в случае, если партнерские отношения с подрядчиком/вендором будут нарушены - сопровождение и развитие существующих IT решений окажется под большой угрозой (если вообще станет невозможно). Это может обернуться затратами на перестройку IT-ландшафта и требует, по возможности, максимальной концентрации функционала в элементах, где сопровождение осуществляется наиболее надежно (за счет внутренних сотрудников и/или стратегических партнеров).

Как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта

О поддержке руководства:

Как уже было сказано выше, проект инициировался "снизу", для получения согласования дальнейшей работы по проекту, Руководству Банка были представлены первые результаты, которые включали в себя:
- зафиксированные в карточке Клиента реперные точки 3-х ключевых бизнес-процессов
- зафиксированные в карточке Клиента звонки с указанием типа и темы
- обновленные форматы писем, отправляемые из ключевого бизнес-процесса Открытие счета ЮЛ/ИП"

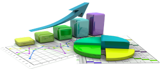
После получения согласования на дальнейшую реализацию, Руководству на регулярной основе готовился отчет о прогрессе реализации проекта, информации о том, как проведенные изменения сказываются на времени обслуживания клиентов, а создание системы сквозной бизнес-аналитики на расходах на маркетинг.

О поддержке сотрудников:

Учитывая тот факт, что в Банке внедрено и более чем эффективно работает процессное управление, очередной проект, направленный на совершенствование CRM/BPMS был встречен позитивно. Его необходимость и полезность не вызывала вопросов как у рядовых сотрудников, так и у менеджеров.

За счет регулярной демонстрации результата и переносами на продуктовый сервер доработок по результатам 2-х недельных спринтов, сотрудники понимали, что проект живет, развивается и приносит пользу.

7. Результаты



Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес- процесса (процессов), удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации. По возможности, приведите значения измеримых показателей на момент начала и по результатам проекта

Количественные результаты:
- Сокращение среднего времени обработки входящего звонка на **30%**,
- Сокращение стоимости поддержки системы сквозной бизнес-аналитики на **15%** за счет анализа и оптимизации настроек,
- Сокращение количества обращений клиентов на **14%** за счет переработки контента, оптимизации текстов уведомлений,
- Сокращение обращений клиентов с типом "претензия" на **32%.**

Качественные результаты:
- Существенно изменилось отношение Владельцев к бизнес-процессам, они осознали ответственность за результат исполнения процессов и качество контента, отправляемого клиентам, а также зависимость между доступностью изложения информации и количеством обращений клиентов в Банка
- Изменилось отношение к бизнес-процессам сотрудниками, осуществляющими обработку обращений клиентов. Сотрудники осознают важность фиксации точек контактов и важность наличия аналитики по типам и темам обращений.
- Сотрудники Процессного офиса стали ближе к бизнесу, бизнес-процессы для них не только набор задач и сценариев - это качество предоставления услуг и сервисов, а следовательно - возможность положительно влиять на финансовый результат всей организации.

В чем ваше главное достижение

В результате выполнения проекта удалось создать эффективную систему взаимодействия CRM, BPMS и модуля "Маркетинг". Система позволила анализировать поведение клиента от момента подачи заявки на лендинге до инициации процессов сопровождения. Осуществлять качественную поддержку клиента в каждой точке контакта на каждом из этапов жизненного цикла. То, на что многие организации тратят многомиллионные бюджеты удалось реализовать на действующей инфраструктуре на 90% внутренним ресурсом Банка.

8. Информационные технологии

- Использованное (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии:
Программный продукт ELMA (используется в качестве BPM, CRM и ECM системы)
- Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой:
На момент запуска проекта, BPM-система уже была интегрирована с АБС Банка ("ЦФТ-Банк"), с веб-сервисом Контур.Фокус, агрегатором мессенджеров Blinger, интернет-телефонией (Asterisk), почтовыми сервисами и 3 кастомными системами, разработанными для целей построения сквозных бизнес-процессов. В ходе реализации проекта расширена интеграция с интернет-телефонией (Asterisk), а также системой сквозной бизнес-аналитики Roistat.

9. Поставщики и подрядчики

Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте:
ООО "Практика БПМ" - расширение интеграция с интернет телефонией (Asterisk), настройка фиксации типов/тем обращений обращений в карточках звонков, консультирование сотрудников Процессного офиса.
Чей вклад в успех проекта самый значительный:
- Со стороны Руководства Банка: Жидкова Виктора Олеговича (Председатель Правления)
- Владельцев бизнес-процессов и руководителя Службы поддержки клиентов
- Команды Процессного офиса в качестве драйверов и основных участников проекта.
От лица Инвестиционного Банка «ВЕСТА» (ООО) выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ - Жидков В.О., Председатель Правления