МКБ | С заботой о будущем

Заявка на участие в конкурсе "BPM - проект года 2020"

Название проекта	«**АРМ МСБ** - боевое орудие **АРМ**ии продаж МКБ»

Сроки проекта: 01.11.2019-31.12.2020

Команда проекта: Березовская Е., Голуб К., Шевченко С., Тухватуллин В., Забава А., Разумовская Г., Демидко Д., Щаникова К., Артемчук А., Беломестных П., Баранов А.

1. Аннотация

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

Почему возникла потребность в данном проекте:

Руководством Банка была поставлена амбициозная цель для команды МСБ на 2020 год: "Увеличить активную базу клиентов сегмента МСБ в два раза (с 10 до 20 тыс. клиентов). В качестве ключевых каналов привлечения клиентов ставка была сделана на партнерские (агентские) продажи, а также собственное привлечение Клиенских менеджеров (далее КМ) в сети Бизнес-центров Банка.

После того, как были сформулированы цели, у команды МСБ появились первые вопросы:

1. А какие ИТ-инструменты для привлечения клиентов у нас есть?
2. Как контролировать продажи?
3. Как понимать кому мы звоним и когда?
4. Сколько контактов мы можем сделать в день, неделю, месяц?
5. Сколько времени проходит от первого контакта до сделки?

На момент старта проекта основными инструментами менеджеров и их руководителей были: таблицы в Excel, записи в блокнотах, KPI`s на страницах флипчартов и данные об активностях в CRM-системе, которые невозможно проверить на корректность. Действующая корпоративная CRM была адаптирована под потребности крупного корпоративного бизнеса, приоритезация бэклога строилась на основании экономического эффекта от предлагаемых доработок, но увы, в этой плоскости МСБ проигрывает в честной конкурентной борьбе с корпоративным бизнесом. Процессная команда МСБ совместно с ИТ принимает решение о разработке собственной платформы на open-sourse решении, получившей название **АРМ МСБ.**

На декабрь 2020 мы имеем: автоматическое создание лидов из всех каналов привлечения, IP-телефонию с функцией прослушивания и оценки звонков, отправку коммерческих предложений, онлайн воронки и пайпы по всем продуктам для МСБ в разрезе каналов привлечения/подразделений/сотрудников и много чего, о чем пойдет речь в этой заявке.

Главное - стоило нам это менее 5 млн. руб., по итогам первых 4-х месяцев использования за счет увеличения конверсия мы заработали 2.27 млн. руб., прогноз по итогам 12 мес. использования платформы +17.74 млн. руб.

Какие цели были поставлены в рамках проекта:

- построить эффективный и прозрачный процесс привлечения клиентов;
- обеспечить обработку заявок из всех каналов привлечения в единой ИТ- среде;
- снабдить руководителей оперативной отчетностью для контроля выполнения ключевых KPI`s;
- построить сквозной бизнес процесс привлечения и активации агентов, обработки заявок агентов, отчетности по их эффективности.

2.Введение

Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукции/услугах

ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» работает на российском рынке банковских услуг с 1992 года.
Банк предоставляет полный перечень услуг для корпоративных клиентов и для частных, предлагая универсальные продукты и услуги для широкой аудитории, а также разрабатывая специальные программы с учетом индивидуальных потребностей и пожеланий Клиентов.
МКБ является участником ведущих ассоциаций и объединений банковского сообщества и обладает всеми необходимыми лицензиями на осуществление банковской деятельности.
МКБ входит в список 11 системно значимых банков, опубликованный Центральным банком Российской Федерации 13 сентября 2017 года. Надежность банка подтверждена многочисленными рейтингами и наградами.
На данный момент Банк представлен в 22 регионах России, в головном и региональных офиса работает 9 тыс. сотрудников.
Клиентская база насчитывает 20 тыс. Корпоративных клиентов и 1.9 млн. Клиентов - физических лиц.

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

В 2020 году Банк оперативно адаптировал операционную модель бизнеса под работу в условиях пандемии, что позволило обеспечить непрерывность бизнеса и заботу о сотрудниках, взят курс на максимальную цифровизацию сервисов и удаленное обслуживание клиентов.
Важная вводная для Департамента МСБ - работа в условиях падения сегмента МСБ на 30% при сохранении планов привлечения.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

Большая часть процессов привлечения и обслуживания клиентов МСБ выполняется в разрозненных информационных системах, процессы зачастую инициируются хаотично, сотрудники в своей деятельности руководствуются памятками и инструкциями. Большая часть процессов не имеют схематичного описания.
В то же время реализован сквозной бизнес-процесс по открытию счета ЮЛ на базе BPMS Camunda (оркестратор) и Siebel CRM (интерфейс), имеющий все необходимые интеграции и обеспечивающий работу в "едином окне".

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.

Вызов в 2020 году для большинства компаний общий - пандемия. Причем наибольшее влияние она как раз оказала на сегмент МСБ. Действующие клиенты закрывали счета, переставали пользоваться отдельными банковскими услугами, снижали обороты. Привлекать новых становилось все сложнее - в условиях, когда "нужно просто выжить" клиенты не готовы были обсуждать смену банка, выйти через холодные звонки на лиц, принимающих решение, стало непосильной задачей, т.к. руководители работали из дома, секретари отказывались предоставлять личные мобильные телефоны руководителей сотрудникам Банка. Агентское привлечение с каждым месяцем доказывало свою неэффективность: многие агенты приостановили деятельность, а направляемые клиенты зачастую не соответствовали требованиям Банка.

Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения

То, что мы имели на старте проекта довольно сложно назвать ресурсами. Создание автоматизированного рабочего места продавца на open-source платформе - это эксперимент, абсолютно новый для Банка, инвестировать в который было большим риском. Если немного конкретнее, у команды были:
-1 Java-разработчик на 0.5 fte (т.к. он же занимался развитием другой очень важной системы), зато невероятно талантливый и амбициозный;
-1 процессный аналитик, он же соавтор объектной модели разрабатываемой системы;
-1 системный аналитик на 0.3 fte (т.к. он же занимался анализом для всего ИТ-ландшафта МСБ);
-а также команда экспертов из Управления продаж и неравнодушные к эксперименту сотрудники ИТ;
А главное, что было у нашей команды:
-вера в результат и правильность выбранного пути, огромное желание сломать стереотип, что качественные ИТ-решения для бизнеса - это всегда дорого, блеск в глазах, драйв и неуемная энергия.
Нельзя не отметить, что проект горячо поддерживал Директор департамента МСБ и ИТ-Директор, для которого было важно поддержание видового разнообразия в ИТ-ландшафте, движение от монолитных решений к микро сервисной архитектуре.
Также дополним, что после выхода MVP в состав команды были приняты 2 процессных аналитика, 2 системных аналитика и 3 разработчика.
Ключевые ограничения проекта:
Как видно из описания доступных ресурсов на старте - это и есть ключевое ограничение. Кроме этого стоит отметить:
- временные ограничения: необходимо было разработать MVP-системы к июню 2020;
- для обеспечения работы с заявками из всех каналов продаж требовались интеграции со смежными системами и выделение ресурса на стороне этих систем;
- до момента выхода на MVP проект не был заявлен ни на одном из комитетов, имел статус эксперимента, следовательно запросы команды часто обрабатывались по остаточному принципу;
- в банке уже существовала CRM-система для юридических лиц и построение платформы для привлечения клиентов рассматривалась как дублирование и напрасное расходование ресурса.

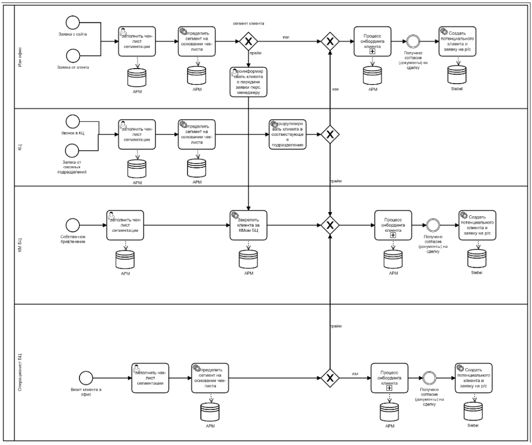
4. Бизнес-процесс

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

В целевом варианте требовалось создать полноценную платформу для привлечения и развития клиентов МСБ, ключевой бизнес-процесс платформы - процесс привлечения на обслуживание юридического лица. Стартовым событием для процесса является создание заявки (интереса) в системе АРМ МСБ, завершающим событием - получение конечного статуса по данной заявке:
-отказ клиента/банка - в негативном сценарии;
согласие клиента на оформление продукта - при позитивном сценарии.
Стартовое событие может быть получено посредством интеграции как из внешних систем:
-страницы сайта/лендинги;
-личный кабинет для партнеров;
так и инициировано сотрудником Банка:
-в Контакт-центре при обращении потенциального клиента;

-клиентским менеджером (в рамках собственного привлечения);
-штабом МСБ (при загрузке CRM-кампании).

В случае получения согласия клиента на продукт, заявка получает статус сделки и также посредством интеграции передается в исполняемый бизнес-процесс открытия расчетного счета:


Изи офис
Заявка с сайта
Заявка от агента
Заполнить чек-лист сегментации
АРМ
Определить сегмент на основании чек-листа
АРМ
сегмент клиента
изи
прайм
Проинформировать клиента о передаче заявки перс. менеджеру
изи
Процесс онбординга клиента
АРМ
Получено согласие (документы) на сделку
Создать потенциального клиента и заявку на р/с
Siebel
КЦ
Звонок в КЦ
Заявка от смежных подразделений
Заполнить чек-лист сегментации
АРМ
Определить сегмент на основании чек-листа
АРМ
Маршрутизировать клиента в соотвествующее подразделение
прайм
КМ БЦ
Собственное привлечение
Заполнить чек-лист сегментации
АРМ
Закрепить клиента за КМом БЦ
АРМ
Процесс онбординга клиента
АРМ
Получено согласие (документы) на сделку
Создать потенциального клиента и заявку на р/с
Siebel
прайм
Операционист БЦ
Визит клиента в офис
Заполнить чек-лист сегментации
Определить сегмент на основании чек-листа
АРМ
изи
Процесс онбординга клиента
АРМ
Получено согласие (документы) на сделку
Создать потенциального клиента и заявку на р/с
Siebel

Основными пользователями системы и участниками процесса являются клиентские менеджеры, операционисты, сотрудники Контакт-центра, руководители МСБ различных уровней с целью получения аналитики.

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

Для того, чтобы отстроить целевой процесс, команде предстояло выполнить следующие цели:
- создать систему АРМ МСБ и внедрить ее во всех Бизнес-центрах (16);
-выстроить процесс привлечения клиентов;
-обеспечить отработку всех заявок из всех каналов продаж в одном окне;
-настроить необходимые интеграции со смежными системами;
-перейти к ролевой модели управления пользователями и процессами;
-внедрить IP-телефонию, настроить запись звонков и их сохранение в карточках клиентов;
-настроить оперативную отчетность и контроль выполнения KPI`s;
-настроить управляющие воздействия для менеджеров и руководителей;
-построить сквозной процесс привлечения и активации партнеров;
-внедрить АРМ МСБ в Контакт-центре, обеспечить хранение истории обращений клиентов в карточках клиентов.

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

Спонсор проекта:
- Директор Департамента МСБ,
Основные участники:
- Проектная группа Департамента МСБ,
- Команда разработчиков и аналитиков ИТ- Департамента,

- Команда Управления продаж Департамента МСБ.

5. Инновационность\уникальность проекта

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

Проект уникален в первую очередь соотношением "затрачено ресурсов/получено выгоды". Подобные кейсы - очень большая редкость для крупных игроков финансового рынка, как правило речь идет внедрении CRM-систем стоимостью 20 - 30 млн. руб., в нашем случае мы получили работающий продукт, 100% адаптированный под потребности конкретного банка, обладающий необходимыми интеграциями менее, чем за 5 млн. руб. Отдельно стоит отменить отсутствие платежей на пользовательские лицензии и оплату вендору за техническое сопровождение системы.
С точки зрения ИТ-архитектуры, в Банке была создан успешный прецедент легкой разработки на современном стеке технологий, которая в настоящее время используется для решения прочих бизнес-задач.

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.

С точки зрения бизнес-логики в результате реализации проекта был получен очень гибкий инструмент взаимодействия с клиентами, в основе которого лежит структурированный процесс продажи, который тем не менее оставляет возможность для творчества продавца. Это очень важно для B2B рынка: цикл принятия решения о сотрудничестве юридическим лицом отличается от цикла работы с физическими лицами - он сложнее, имеет массу развилок и сценариев, поэтому мы ограничили работу продавца определенным набором бизнес-правил, не позволяющим оставить продажу незавершенной, оставить без отработки заявку клиента, созданную в дистанционных каналах привлечения, или осознанно завысить показатели KPI`s, но при этом позволили сотруднику самостоятельно принимать решение о необходимости того или иного типа коммуникации, типа направляемого контента, гибкого управления потребностями.
В результате реализации проекта Клиенты получили гарантированный уровень сервиса - система не позволит сотруднику забыть о необходимости коммуникации с клиентом, сотрудники получили систему, которая помогает продавать и автоматизирует выполнение ручных операций, таких как выполнение звонков и отправка коммерческих предложений, руководители получили набор инструментов оперативного контроля за качественными и количественными показателями продаж.

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

В рамках реализации данного проекта были "нарушены" многие из устоявшихся в Банке подходов к инициации и ведению проектов, а также и внедрению изменений. Мы расскажем о 2-х основных блоках: изменению подходов к разработке и проектной деятельности и изменению подходов к работе с сотрудниками в ходе изменений.

Блок 1. Разработка.

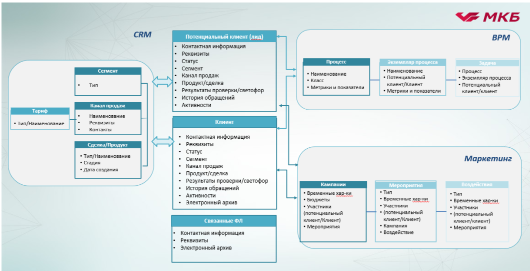
Правило 1. "Никаких ТЗ на 100 листах и попыток предусмотреть непредусматриваемое".

Есть такая порочная практика в оптимизации крайне динамичных бизнес-процессов - писать бизнес-требования на 100 + листах, пытаться предусмотреть в них все возможные нюансы, согласовывать их со всеми заинтересованными (это нормально) и весьма косвенно заинтересованными (что ненормально) подразделениями. Это неизбежно приводит к устареванию требований в процессе согласования, распылению на некритичные требования, существенному удорожанию проекта.

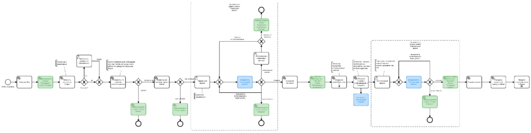
Почему так всё равно делают? Потому что согласование имеет 2 стороны медали:
"Светлая сторона" - возможность получить ценную обратную связь от экспертов;
"Темная сторона" - возможность "размылить" ответственность, и в случае неудачи сказать "эти риски должно было учесть Подразделение N".

Что было у нас на этапе запуска:

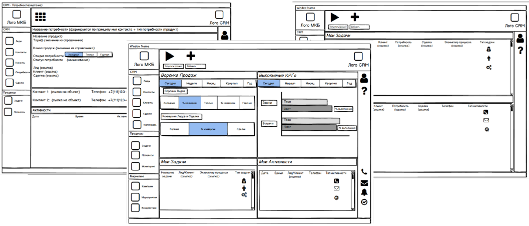
1. Базовая объектная модель:



2. Схема процесса привлечения клиента:



3. Мокапы основных экранов, описание наполнения карточек:



4. Подробное описание Use Cases использования системы.

Суммарный объем материалов на старте проекта не превышал 20 страниц, из них текста не более 5 страниц, все остальное - схемы и картинки.

Почему мы выбрали такой подход? Потому что схемы гораздо лучше текста отражают бизнес-логику, а картинки гораздо нагляднее, чем самое подробное описание того, что должно быть на экране.

Правило 2 (как следствие правила 1). Нет ТЗ на 100 листах - нет Waterfall. Конечно Agile!

Разработка по Agile уже практиковалась в Банке для отдельных проектов, мы лишь использовали уже наработанный опыт и в очередной раз доказали его эффективность для управления динамичными проектами.

Примерно через месяц после отгрузки в ИТ материалов из пункта 1 мы получили первый прототип системы.

Дальнейшая разработка велась с релизами 1 раз в неделю, на старте - это то, что нужно. Команда проекта отсматривала каждый новый кусочек функционала и оперативно делала выводы: подходит или нет, что удобно, а что - нет.

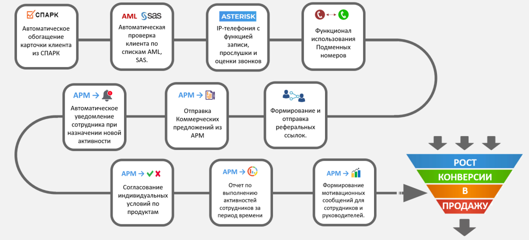
Правило 3. Если расходы на старте минимальны, попробуйте не

инициировать проект, пусть это будет проверкой гипотезы.
Подготовка материалов для утверждения проекта в крупной компании всегда требует временного ресурса. Пока идет подготовка в проектному комитету - цели неизбежно будут стоять на месте. Если сначала сделать прототип (MVP), проверить его жизнеспособность, а уже потом утверждать его как самостоятельный проект, можно сэкономить 3-4 месяца. После готовности MVP разработка уже будет более-менее твердо стоять на ногах и можно запараллелить административные активности и реализацию проекта.

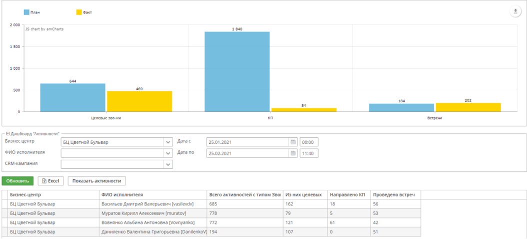
Правило 4. Умирай, но вовлекай!
Любому думающему человеку крайне важно чувствовать свою причастность к чему-то большому и важному. Аналитику важно предусмотреть все возможные влияния анализируемых требований, предложить оптимальное решение, максимально понятно сформулировать задачу для разработчиков.
Разработчику важно создавать безотказно работающий код, разрабатывать изящные решения для сложных задач. В общем, создавать полезный, удобный, работающий продукт, который будет помогать сотрудникам выполнять свою повседневную работу. Для этого крайне важно рассказывать зачем нужен тот или иной функционал, та или иная доработка, почему возникла потребность в доработке, как она поможет бизнесу/сотрудникам/руководителям. Кроме того, очень важно давать команде разработки фидбэк о работе продукта: говорить что понравилось, а что "не зашло". При таком подходе продукт становится общим делом, в таких проектах размывается граница "заказчик - исполнитель", появляется команда, которой одинаково нужен и важен продукт.

Блок 2. Продукт и пользователи.

1. Понять боль сотрудников и руководителей, дать им инструмент, который позволит максимально решить эту боль.
На первых этапах не нужно строить космический корабль, нужно понять какая функциональность удовлетворит базовые потребности, максимально влияет на бизнес результат и создать эти инструменты. В нашем случае - это автоматизация операций, ведущих к продаже, необходимые интеграции и отчетность (о ней будет отдельный блок):


СПАРК
Автоматическое обогащение карточки клиента из СПАРК
AML sas
Автоматическая проверка клиента по спискам AML, SAS.
ASTERISK
IP-телефония с функцией записи, прослушки и оценки звонков
Функционал использования Подменных номеров
АРМ →
Автоматическое уведомление сотрудника при назначении новой активности
АРМ →
Отправка Коммерческих предложений из АРМ
Формирование и отправка реферальных ссылок.
АРМ → ✓ ✗
Согласование индивидуальных условий по продуктам
АРМ →
Отчет по выполнению активностей сотрудников за период времени
АРМ →
Формирование мотивационных сообщений для сотрудников и руководителей.
РОСТ
КОНВЕРСИИ
В
ПРОДАЖУ

2. Отчеты, отчеты и еще раз отчеты:
Продажи- это прежде всего контроль:
-самоконтроль продающими сотрудниками, потому что их спрашивают каждый день о результатах;
-контроль руководителями точек продаж и территориальными директорами, потому что им нужно спросить продавцов о результатах, а также отчитаться самим перед руководством Департамента.
Для этих целей был разработан целый набор оперативных отчетов, доступных в онлайн режиме:
-Дашбоард "Активности" - который позволяет отследить выполнение KPI`s по основным активностям (звонки, встречи, коммерческие предложения):

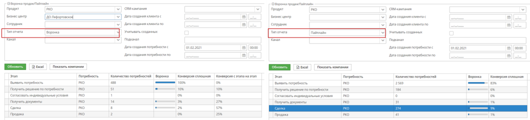


⊟ Дашбоард "Активности"

Бизнес центр: БЦ Цветной Бульвар
ФИО исполнителя:
CRM-кампания:
Дата с: 25.01.2021 00:00
Дата по: 25.02.2021 11:40

Бизнес-центр	ФИО исполнителя	Всего активностей с типом Звон	Из них целевых	Направлено КП	Проведено встреч
БЦ Цветной Бульвар	Васильев Дмитрий Валерьевич [vasilevdv]	685	162	18	56
БЦ Цветной Бульвар	Муратов Кирилл Алексеевич [muratov]	778	79	5	53
БЦ Цветной Бульвар	Вовнянко Альбина Антоновна [Vovnyanko]	772	121	61	42
БЦ Цветной Бульвар	Даниленко Валентина Григорьевна [DanilenkoV]	194	107	0	51

-Воронка продаж и пайплайн - позволяет контролировать уровень конверсии в разрезе продуктов от бизнес-единицы до конкретного сотрудника, а также на регулярной основе работать с теплым пайпом, увеличивая объем продаж:



⊟ Воронка продаж/Пайплайн

Продукт: РКО
Бизнес центр: ДО Лефортовское
Сотрудник:
Тип отчета: Воронка
Канал:
CRM-кампания:
Дата создания клиента с: __.__.____ __:__
Дата создания клиента по: __.__.____ __:__
Учитывать созданных: ☐
Подканал:
Дата создания потребности с: 01.02.2021 00:00
Дата создания потребности по: __.__.____ __:__

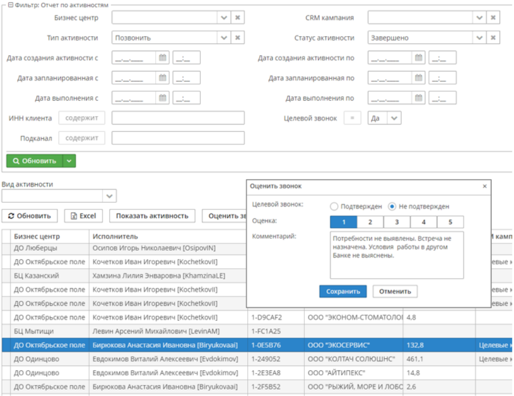
Этап	Потребность	Количество потребностей	Воронка	Конверсия сплошная	Конверсия с этапа на этап
Выявить потребность	РКО	488		100%	0%
Получить решение по потребности	РКО	51		10%	10%
Согласовать индивидуальные условия	РКО	1		0%	0%
Получить документы	РКО	14		3%	27%
Сделка	РКО	8		2%	57%
Продажа	РКО	2		0%	25%

⊟ Воронка продаж/Пайплайн

Продукт: РКО
Бизнес центр:
Сотрудник:
Тип отчета: Пайплайн
Канал:
CRM-кампания:
Дата создания клиента с: __.__.____ __:__
Дата создания клиента по: __.__.____ __:__
Учитывать созданных: ☐
Подканал:
Дата создания потребности с: 01.02.2021 00:00
Дата создания потребности по: __.__.____ __:__

Этап	Потребность	Количество потребностей	Воронка	Конверсия сплошная
Выявить потребность	РКО	2 569		83%
Получить решение по потребности	РКО	184		6%
Согласовать индивидуальные условия	РКО	0		0%
Получить документы	РКО	31		1%
Сделка	РКО	274		9%
Продажа	РКО	41		1%

-Отчет по активностям - позволяет контролировать качество звонков через прослушивание записей разговоров и их оценку:



⊟ Фильтр: Отчет по активностям

Бизнес центр:
CRM кампания:
Тип активности: Позвонить
Статус активности: Завершено
Дата создания активности с: __.__.____ __:__
Дата создания активности по: __.__.____ __:__
Дата запланированная с: __.__.____ __:__
Дата запланированная по: __.__.____ __:__
Дата выполнения с: __.__.____ __:__
Дата выполнения по: __.__.____ __:__
ИНН клиента: содержит
Целевой звонок: = Да
Подканал: содержит

Оценить звонок

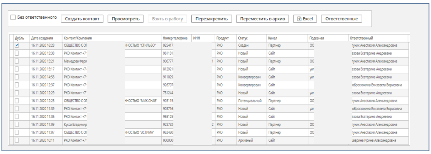
Целевой звонок: ○ Подтвержден ● Не подтвержден
Оценка: 1 2 3 4 5
Комментарий: Потребности не выявлены. Встреча не назначена. Условия работы в другом Банке не выяснены.

Бизнес центр	Исполнитель				камп
ДО Люберцы	Осипов Игорь Николаевич [OsipovIN]				
ДО Октябрьское поле	Кочетков Иван Игоревич [KochetkovII]				евые
БЦ Казанский	Хамзина Лилия Энваровна [KhamzinaLE]				
ДО Октябрьское поле	Кочетков Иван Игоревич [KochetkovII]				евые
ДО Октябрьское поле	Кочетков Иван Игоревич [KochetkovII]				евые
ДО Октябрьское поле	Кочетков Иван Игоревич [KochetkovII]	1-D9CAF2	ООО "ЭКОНОМ-СТОМАТОЛОГ	4,8	
БЦ Мытищи	Левин Арсений Михайлович [LevinAM]	1-FC1A25			
ДО Октябрьское поле	Бирюкова Анастасия Ивановна [Biryukovaai]	1-0E5B76	ООО "ЭКОСЕРВИС"	132,8	Целевые
ДО Одинцово	Евдокимов Виталий Алексеевич [Evdokimov]	1-249052	ООО "КОЛТАЧ СОЛЮШНС"	461,1	Целевые
ДО Одинцово	Евдокимов Виталий Алексеевич [Evdokimov]	1-2E3EA8	ООО "АЙТИПЕКС"	14,8	
ДО Октябрьское поле	Бирюкова Анастасия Ивановна [Biryukovaai]	1-2F5B52	ООО "РЫЖИЙ, МОРЕ И ЛОБС	2,6	

3. Регистрация обращений потенциальных клиентов в Контакт-центре, их отработка через единый механизм "Кубышка".

Как было описано выше, на старте проекта в Банке не существовало единой среды обработки заявок потенциальных клиентов - ЮЛ, использовалась почта, excel, заявки партнеров обрабатывались в той же системе, в которой партнёры регистрировали заявки, заявки с сайта "падали" и общие почтовые ящики.

В рамках проекта был разработано представление системы -"Кубышка", в которой консолидируются заявки из всех дистанционных каналов. В зависимости от типа заявки к ней имеют доступ сотрудники с соответствующими ролями, которые обязаны взять заявку в работу в течение 10 минут с момента создания. В противном случае срабатывает механизм эскалации, руководители получают уведомление о просроченной заявке:

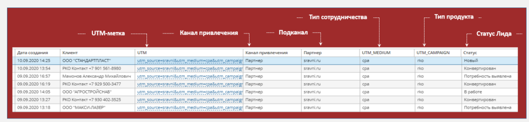


Дубль	Дата создания	Контакт/Компания	Номер телефона	ИНН	Продукт	Статус	Канал	Подканал	Ответственный
☑	16.11.2020 16:28	ОБЩЕСТВО С ОГ[redacted]НОСТЬЮ "СТИЛЬБО"	925417[redacted]	[redacted]	РКО	Создан	Партнер	ОО[redacted]	[redacted]ухих Анастасия Александровна
☐	16.11.2020 15:38	РКО Контакт +7[redacted]	961131[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Сайт	[redacted]	[redacted]зова Екатерина Андреевна
☐	16.11.2020 15:21	Мамедова Фари[redacted]	906777[redacted]	[redacted]1	РКО	Новый	Партнер	ОО[redacted]	[redacted]ухих Анастасия Александровна
☐	16.11.2020 15:17	РКО Контакт +7[redacted]	812921[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Сайт	yar[redacted]	[redacted]зова Екатерина Андреевна
☐	16.11.2020 14:58	РКО Контакт +7[redacted]	911029[redacted]	[redacted]	РКО	Конвертирован	Сайт	yar[redacted]	[redacted]зова Екатерина Андреевна
☐	16.11.2020 12:37	РКО Контакт +7[redacted]	926707[redacted]	[redacted]	РКО	Конвертирован	Сайт	[redacted]	[redacted]оброскокина Елизавета Борисовна
☐	16.11.2020 12:29	РКО Контакт +7[redacted]	781244[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Сайт	yar[redacted]	[redacted]зова Екатерина Андреевна
☐	16.11.2020 12:23	ОБЩЕСТВО С ОГ[redacted]НОСТЬЮ "МИК-СНАБ"	903115[redacted]	[redacted]	РКО	Потенциальный	Партнер	ОО[redacted]	[redacted]ухих Анастасия Александровна
☐	16.11.2020 11:39	РКО Контакт +7[redacted]	903716[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Сайт	yar[redacted]	[redacted]оброскокина Елизавета Борисовна
☐	16.11.2020 11:36	РКО Контакт +7[redacted]	965129[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Сайт	[redacted]	[redacted]зова Екатерина Андреевна
☐	16.11.2020 11:09	Кукса Владимир[redacted]	923732[redacted]	[redacted]2	РКО	Новый	Партнер	ОО[redacted]	[redacted]ухих Анастасия Александровна
☐	16.11.2020 11:07	ОБЩЕСТВО С ОГ[redacted]НОСТЬЮ "ЭСТИМА"	952430[redacted]	[redacted]	РКО	Новый	Партнер	ОО[redacted]	[redacted]ухих Анастасия Александровна
☐	16.11.2020 10:11	РКО Контакт +7[redacted]	900000[redacted]	[redacted]	РКО	Архивный	Сайт	[redacted]	[redacted]аврина Ирина Александровна

Контроль времени обработки лида

10 МИНУТ

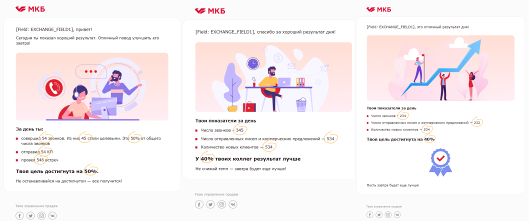
Заявки со страниц сайта, лендингов, от ряда стратегических партнеров, из реферальной программы идентифицируются на основании универсального механизма парсинга utm-метки. Система - источник передает в универсальную точку интеграции заявку с utm-меткой, система "распарсивает" переданные значения и формирует конечную заявку с корректным каналом привлечения и значение продукта:



Дата создания	Клиент	UTM	Канал привлечения	Партнер	UTM_MEDIUM	UTM_CAMPAIGN	Статус
10.09.2020 14:25	ООО "СТАНДАРТПЛАСТ"	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Новый
10.09.2020 13:54	РКО Контакт +7 901 561-8980	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Конвертирован
09.09.2020 16:57	Мамонов Александр Михайлович	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Потребность выявлена
09.09.2020 16:19	РКО Контакт +7 929 500-3477	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Конвертирован
09.09.2020 14:05	ООО "АГРОСТРОЙСНАБ"	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	В работе
09.09.2020 13:27	РКО Контакт +7 930 402-3525	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Конвертирован
09.09.2020 13:18	ООО "МАКСИ-ЛАЗЕР"	utm_source=sravni&utm_medium=cpa&utm_campaig	Партнер	sravni.ru	cpa	rko	Потребность выявлена

4. Управляющие воздействия и рейтинги.

Клиентские менеджеры каждый день получают рассылку о результатах работы за предыдущий день, из которой могут узнать о выполнении ключевых KPI`s, а также своем месте в рейтинге клиентских менеджеров. Аналогичную рассылку еженедельно получают руководители офисов. Для них подсвечивается результат по всему офису, месте офиса в общем рейтинге, а также результаты и рейтинг своих сотрудников:



[Field: EXCHANGE_FIELD1], привет!

Сегодня ты показал хороший результат. Отличный повод улучшить его завтра!

За день ты:

- совершил 54 звонков. Из них 45 стали целевыми. Это 50% от общего числа звонков
- отправил 54 КП
- провел 546 встреч

Твоя цель достигнута на 50%.

Не останавливайся на достигнутом — все получится!

Твое управление продаж

[Field: EXCHANGE_FIELD1], спасибо за хороший результат дня!

Твои показатели за день

- Число звонков – 345
- Число отправленных писем и коммерческих предложений – 534
- Количество новых клиентов – 534

У 40% твоих коллег результат лучше

Не снижай темп — завтра будет еще лучше!

Твое управление продаж

[Field: EXCHANGE_FIELD1], это отличный результат дня!

Твои показатели за день

- Число звонков – 234
- Число отправленных писем и коммерческих предложений – 232
- Количество новых клиентов – 534

Твоя цель достигнута на 40%

Пусть завтра будет еще лучше!

Твое управление продаж

6.Трудности

LESSONS
LEARNED

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

Есть тонкая грань между экспериментальной работой и "партизанщиной", в погоне за желанием сделать быстро работающий продукт появляется соблазн не отвлекаться на информирование смежных подразделений о том, что и для чего ты делаешь, поэтому у окружающих складывается впечатления, что бок о бок с ними работают диверсанты и когда они закончат работу - всех уволят :-). Чтобы этого не происходило - нужно регулярно рассказывать внутренним контрагентам о проекте, его целях и задачах.

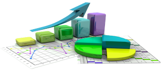
Как только появляются первые успехи в проекте - сразу возникает желание реализовать в системе как можно больше функционала, не убирать все "костыли" из уже выполненных задач, а идти вперед "семимильными шагами". Этот вариант ведет к созданию дворца на фундаменте из грязи, в следствие использования такого подхода уже на горизонте 6-12 месяцев жизни системы команда разработки неизбежно столкнется с существенным увеличением сроков разработки, большому количеству багов, которые возникают в процессе разработки и тестирования. Чтобы такой ситуации не возникало, нужно уметь делать паузы на исправление технического долга и регрессионные тестирования. Да, это откладывает реализацию бизнес - задач, но создает прочный фундамент для строительства стабильной и эффективной системы.

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

О поддержке руководства:
Отношение к проекту со стороны руководства Банка было неоднозначным: были как сторонники, так и противники. Сторонникам на еженедельных встречах презентовались результаты недельного спринта, по мере завершения работы по крупным задачам, процессная команда готовила большую презентацию разработанного функционала. Для скептически настроенных руководителей готовились финансовой модели с прогнозом фин. эффекта, сравнительные таблицы функциональности разрабатываемой системы и уже существующих систем, отчеты о результатах работы в системе.

О поддержке сотрудников:
На этапе внедрения MVP сотрудники весьма скептически реагировали на появление новой системы для продаж, они прекрасно понимали, что это контроль и что для выполнения плана по звонкам надо звонить, а не ставить галочки в системе. Кроме того при пилотировании система конечно имела ряд несовершенств, которые "отлавливали" сотрудники в ходе эксплуатации.
Справиться с ситуацией нам помогало все то же вовлечение в процесс разработки:
-регулярные воркшопы по работе с системой;
-опросы удовлетворенности работы в системе;
-максимально оперативная поддержка пользователей в чате;
-оперативное исправление выявленных недочетов;
-информирование о сроках готовности необходимо функционала.

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.
Начнем с того, что мы увидели цифры, которых не видели раньше:
-Для получения целевого звонка, в ходе которого удается договориться о возможном сотрудничестве клиентскому менеджеру нужно совершить порядка 7 попыток дозвона;
-Средняя контактность холодных баз составляет 70%, для того, чтобы выйти на контактную базу мы тратим высокооплачиваемый ресурс клиентских менеджеров;
-Среднее время, которое клиентский менеджер тратит на холодное привлечение составляет 60 минут в день, а должно составлять 120;
-Срок вызревания когорт составляет 3 месяца. В первом месяце вызревания когорты конверсия в продажу составляет порядка 2%, на втором -порядка 2,8%, на третьем - может достигать 4%. Теперь мы знаем длительность цикла продажи и можем прогнозировать результат и управлять им;
-Мы понимаем какое количество звонков и встреч сотрудник может выполнить в отчетном периоде, выставляем ему достижимые планы;
-Мы можем анализировать причины отказа от сотрудничества, формулировать мероприятия по устранению этих причин;
-Мы видим конверсию каждой из бизнес-единиц, умеем находить и прорабатывать зоны для развития.

Если говорить о цифрах, которые видели раньше:
До внедрения системы АРМ МСБ и формализации процесса продажи, конверсия из целевого звонка в продажу составляла порядка **1%**, после перехода на целевой процесс, автоматизации и внедрения системы контролей - конверсия вызревшей

когорты достигает **4%**.

К сожалению ряд факторов, таких как пандемия и падение рынка МСБ на 30% не дает нам в полной мере ощутить финансовый эффект, но тем не менее очевидно, что без изменений, достигнутых в результате реализации проекта, ситуация была бы близка к катастрофе.

Качественные результаты:

-Банк получил новую, гибкую и легко масштабируемую технологию, на которой скорость разработки существенно опережает разработку систем-одноклассников;

-Направление по работе с юридическими лицами получило прочный фундамент, на котором можно отстраивать не только процессы привлечения, но и обслуживания клиентов;

-Сотрудники получили систему-помощника, которая позволяет более эффективно выстраивать коммуникацию с клиентами.

В чем ваше главное достижение

Разработка MVP системы АРМ МСБ стоила команде 800 тыс. руб., как правило за эти деньги можно "только посмотреть" на именитые системы. Полноценно работающий продукт, имеющий описанную в проекте функциональность, обошелся менее 5 млн. руб. В результате выполнения проекта мы доказали эффективность и жизнеспособность новых подходов к разработке информационных систем, показали насколько важна простая и четкая постановка задач, гибкость, вовлечение участников, доверие в команде и вера в результат. Созданная технология и процесс вызывают живой интерес у руководителей смежных бизнес-направлений, на момент подготовки заявки ведутся переговоры об ее масштабировании.

Главное достижение - система АРМ МСБ получила признание пользователей и руководителей, мы наблюдаем положительную динамику удовлетворенности работы в системе, а это означает, что созданный продукт "живой" и продолжит свое развитие.

8. Информационные технологии

-Использованное (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии:

Система разработана на базе Cuba. Platform, которая представляет собой высокоуровневую Java-платформу с открытым кодом для создания корпоративных информационных систем. Платформа использует IP -телефонию с открытым кодом Asterisk.

-Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой:

Система интегрирована с Siebel CRM (источник золотой записи о клиенте), системой СПАРК (создание карточки клиента), BPMS Camunda (передача горячей заявки в конвейер), SAS и AML (проверка по стоп-факторам), ЛК МСБ МКБ (получение заявок от партнеров), сайтом и лендингами (получение заявок из интернета)

9. Поставщики и подрядчики

Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте:

Проект является собственной разработкой и интеллектуальной собственностью Банка.

Чей вклад в успех проекта самый значительный:

Успех проекта - результат работы всей команды.

От лица ПАО «МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ

Григорьева Н.В., Директор департамента развития корпоративного бизнеса.