

CRM – СИСТЕМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ПОЛІТИЦІ БАНКУ

МИХАЙЛО ДИБА

*д.е.н., професор,
декан кредитно-економічного факультету
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

ЄВГЕН ДАНИЛЮК

*асистент кафедри банківської справи
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

У статті розглянуті передумови та теоретичні засади формування відносин банків зі своїми клієнтами на сучасному етапі розвитку української економіки та досліджено проблему підвищення ефективності банківської діяльності за допомогою CRM- системи.

Ключові слова: ефективність, CRM- системи, CRM- технології, прибутковість, клієнт банку.

The article deals with preconditions and theoretical basis of relations of banks with their customers at the present stage of development of Ukrainian economy and investigated problem of efficiency of the banking business through CRM-system.

Keywords: efficiency, CRM-systems, CRM-technology, profitability, customer bank

В статье рассмотрены предпосылки и теоретические основы формирования отношений банков со своими клиентами на современном этапе развития украинской экономики и исследована проблема повышения эффективности банковской деятельности с помощью CRM-системы.

Ключевые слова: эффективность, CRM-системы, CRM-технологии, доходность, клиент банка.

Актуальність проблеми

Для банківської діяльності характерна наявність великої кількості клієнтів – приватних осіб, підприємств і фірм, державних і громадських організацій – і саме орієнтація на потреби клієнта лягає в основу маркетингової політики банку. Відповідно, від банку це вимагає оперативного, персоналізованого обслуговування, починаючи від інформування клієнтів про банківські продукти і послуги, і завершуючи ухваленням рішень щодо укладання договорів, надання консультацій клієнтам і вирішення спірних питань.

Враховуючи це, а також зважаючи, що зараз перед банками постають проблеми не лише розширення клієнтської бази, але й вдосконалення банківських технологій та розробки нових банківських продуктів, можна вважати, що на старих технологіях взаємозв'язків з клієнтами та на базі традиційної організаційної структури банку ефективності маркетингової політики досягти складно.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій

Теоретичні основи становлення та

функціонування CRM технологій знайшли відображення у роботах С. Бутчера, Я. Гордона, П. Гембла, Ф. Котлера, В. Федірко, Я. Кривича, І. Лютого. Незважаючи на ґрунтовність теоретичних розробок концепції стосунків банків з клієнтами, недостатньо дослідженими залишаються напрями та можливості застосування новітніх концепцій маркетингу на основі стосунків у банківських установах.

Детальний аналіз літературних джерел свідчить про недостатню увагу науковців до питання впровадження CRM технологій для підвищення ефективності роботи банків з клієнтами. Практика застосування концепції маркетингу на основі стосунків у щоденній діяльності вказує на відсутність показників ефективності функціонування орієнтованої на клієнта банківської практики.

Мета статті

Дослідження процесу підвищення ефективності маркетингової політики банку за допомогою CRM системи.

Виклад основного матеріалу

Традиційна, існуюча в більшості вітчизняних банків, організаційна структура банку не дозволяє ефективно реалізувати клієнтоорієнтовану маркетингову політику. На сьогодні більшість банків має лінійно-функціональну ієрархічну структуру управління, основою якої є багатфункціональність відділів і паралельність процесів, орієнтованих на продукт чи послугу. Тобто, в банках існують окремі підрозділи, що здійснюють, наприклад, іпотечне кредитування або обслуговують кредитні картки. В результаті, більшість вітчизняних банків струк-

турують маркетингову діяльність та клієнтську політику за типами банківських продуктів і послуг, відповідно розробляються плани маркетингу, що реалізуються в переважній більшості випадків нескоординовано. Численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів і послуг (відділення, представництва, філії тощо) зазвичай переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі. Іншими словами, доходимо висновку, що кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля тільки на "власних" операціях і контролі тільки "власних" витрат, не координуючи діяльність з іншими підрозділами. Також важливо розуміти, що коли кількість клієнтів у банку 1,5 - 2 тис., можна використовувати прості інструменти управління продажами банківських продуктів. А у випадку, коли клієнтів понад 100 тис., кількість точок продажів – понад півсотні, а пропозиція банківських продуктів і послуг наближається до ста, природно, без централізованої автоматизованої системи підтримки та управління продажами впоратися практично неможливо.

В таких умовах дієвим інструментом банку, який допоможе йому утриматись на ринку в умовах надзвичайного загострення конкуренції, розвитку телекомунікаційних технологій, зростання кількості клієнтів та підвищення їх очікувань та вимог можуть стати CRM – технології (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами). Під час реалізації CRM – технології клієнт виконує контролюючу функцію, а менеджмент банку – інтегруючу (координуючу) функцію, і це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси основних підрозділів банку на основі горизонтальних технологічних ланцюгів.

CRM-система – це набір програмних модулів, які дозволяють:

- ◆ збирати інформацію про клієнта;
- ◆ зберігати та обробляти таку інформацію;
- ◆ робити визначені висновки на базі отриманої інформації;
- ◆ експортувати її в інші програмні доповнення, а за необхідності – надавати інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

CRM-системи – це дуже гнучкі і різнобічні системи. Кожен банк при впровадженні CRM-системи може використовувати її для досягнення різних цілей. Відповідно, у залежності від цілей, що ставить перед собою банк, упроваджуючи систему CRM, будуть змінюватися вхідні параметри і спосіб обробки та аналізу цих даних.

Згідно цільової спрямованості виділяють три види стандартних CRM-систем: оперативна, аналітична та колабораційна (співробітницька). Оперативна система призначена для забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс. Аналітична робить спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і банку. Отримання нових знань,

висновків, рекомендацій і т.д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів. Третій вид CRM – систем забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування.

На наш погляд, на сучасному етапі розвитку банківських інформаційних систем, вітчизняним банкам необхідна саме оперативна CRM-система. При цьому система використовується співробітниками банку для оперативного доступу до інформації із конкретного клієнта в ході безпосередніх взаємин із клієнтом – процесу продажу й обслуговування. У даному випадку основним компонентом системи є додаток, що у наочному вигляді дозволяє представити співробітнику накопичену інформацію із окремого клієнта.

CRM – система повинна забезпечувати реалізацію наступного набору функцій:

- ◆ управління контактами банку;
- ◆ управління зв'язками банку;
- ◆ управління можливостями банку;
- ◆ прогнозування банківської діяльності.

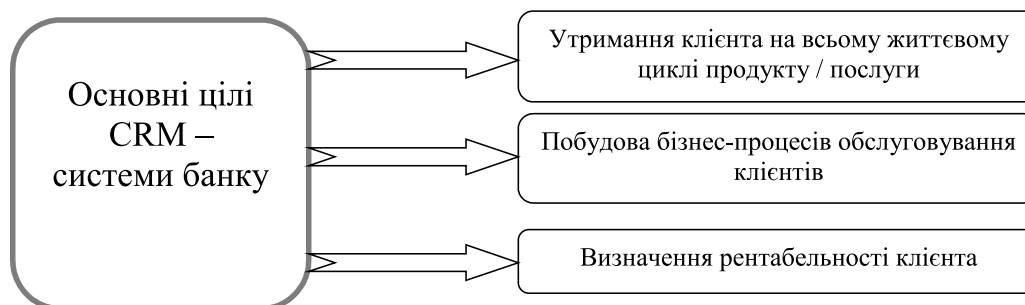


Рис. 1 Основні цілі CRM – системи банку

Основні цілі CRM-системи банку – утримання клієнта на всьому життєвому циклі продукту / послуги, побудова бізнес-процесів обслуговування клієнтів, визначення рентабельності клієнта представлені на рис.1.

Згідно вказаних цілей, завданнями, які дозволяють вирішити CRM – системи, є наступні:

- ◆ підвищення рівня порозуміння банку з клієнтами;
- ◆ збільшення прибутку в розрахунку на одного клієнта;
- ◆ підвищення ефективності реалізації традиційних для банку послуг;
- ◆ зниження витрат на маркетинг і адміністрування;
- ◆ розширення переліку запропонованих послуг, задовольнивши тим самим весь спектр наявних потреб клієнтів;
- ◆ підвищення іміджу банку в очах клієнта.

Основними проблемами, необхідність розв'язання яких змушує банки розглядати якісно новий CRM – підхід до організації своєї діяльності, є:

1. Необхідність проведення систематичного фінансового аналізу. Кредитна історія, що може застосовується банком для аналізу, існує не щодо всіх клієнтів, оскільки кредитний ринок України тільки розвивається.

Отже, оперативний та об'єктивний моніторинг рівня і якості попиту клієнтів на кредитні та інші продукти і послуги ускладнений. При цьому для банків важливо не просто залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, що можливо лише при індивідуальному підході до кожного окремого клієнта. CRM дозволяє не тільки залучати та утримувати прибуткових клієнтів, але й виключати

збутова політика банку клієнтської бази банку збиткових і несумлінних клієнтів;

2. Необхідність оцінки прибутковості кожного окремого продукту, проведення диверсифікації та оптимізації продуктового портфеля. Тобто необхідний якісний аналіз продуктового портфеля для прийняття вірного рішення, розробки нових продуктів і програм лояльності щодо існуючих клієнтів.

CRM-підхід до організації банківської звітності щодо продажів продуктів та послуг слід виділити як особливо актуальний для вітчизняних банків на даному етапі. Відповідно, основну звітність з управління продажем продуктів та послуг, яка може використовуватися в банку, можна розділити за двома основними тематичними напрямками. Перший – це безпосередньо управління продажами на базі звітів по виконанню угод у розрізі клієнтів, продуктів, точок продажів, а також звіти «план – факт – прогноз». Другий тематичний напрямок – це маркетинговий аналіз ринку банківських продуктів і послуг і частки банку на цьому ринку, сегментація діючих і потенційних клієнтів, їх таргетування. Тут мова йде про факторний аналіз та пошук раніше невідомих, практично корисних і доступних для інтерпретації знань, необхідних для прийняття рішень. Ці дані та їх аналіз використовуються з метою пошуку нових клієнтів та розширення бізнесу з вже існуючими клієнтами. В основі цих процесів лежать принципи традиційного маркетингу (коли основні продукти та послуги пропонуються практично всім клієнтам) і принципи CRM-технологій (коли для конкретних клієнтів збільшується частка гаманця клієнта в частині фінансових послуг).

В контексті розуміння невідворотності

процесів впровадження CRM – технологій в діяльність банків, вкажемо що CRM допомагає вирішити одну з нагальних проблем на шляху впровадження клієнторієнтованої маркетингової політики у вітчизняних банках, а саме проблему відсутності єдиної систематизованої інформації про клієнта. Ще п'ять років тому банки могли миритися з ситуацією, що дані про різні продукти містяться в різних системах, відсутня загальна картина по продуктовому наповненню сегмента, немає загального аналізу прибутковості клієнта, ризиків, тощо. На даному етапі, із загостренням конкуренції, банки хочуть бачити повну інформацію по клієнту і управляти наскрізними бізнес-процесами залучення, розвитку та утримання клієнтів. Але, працюючи поза CRM – технологіями, підрозділи банку інформаційно відокремлені один від одного. Це призводить до наступних наслідків:

- ◆ різні підрозділи банку не мають цілісного і єдиного уявлення про клієнта, його важливість для банку, купленим банківські продукти;
- ◆ наявність незалежних і неінтегрованих інформаційно-аналітичних систем, часто з дублюючим функціоналом і своїми аналітичними інструментами ускладнює зіставлення інформації;
- ◆ відсутність інструментів для проведення якісного бізнес-аналізу не дає можливості для проведення додаткових і перехресних продажів супутніх продуктів і послуг (наприклад, страхування кредитів тощо) і, таким чином, максимізації прибутковості банку;
- ◆ єдиний підхід до всіх клієнтів банку веде до того, що кожен клієнт є новим для банку.

Натомість, CRM-система дозволяє накопичувати та аналізувати інформацію про клієнта, придбані продукти, історію його взаємин з банком. Поза CRM-системою накопичена інформація часто недоступна для окремих підрозділів банку. В межах CRM-системи організується єдиний інформаційний простір банку, який забезпечує централізований обмін інформацією про клієнтів в рамках банку. Завдяки цьому банк може бачити повну і цілісну картину про клієнта.

Створення банком бази даних в межах CRM-системи дозволяє здійснити:

1. Більш глибоке сегментування клієнтів.
2. Сегментацію клієнтів на базі створення автоматизованої картотеки.
3. Моделювання майбутньої поведінки клієнтів, що дозволяє випередити конкурентів і домогтися позитивної відповіді клієнта на пропозицію банку придбати інноваційний банківський продукт.
4. Формування комплексу маркетингових комунікацій для ефективної пропозиції конкретного банківського продукту, виділеному цільовому сегменту клієнтської бази або індивідуальному клієнту. [3]

Можливість розподіляти клієнтів за різними критеріями (ймовірна поведінка клієнта, потенційна прибутковість) має вирішальне значення для отримання повного уявлення про них. Така ринкова сегментація в банківському секторі до останнього часу була швидше результатом певного мистецтва, заснованого виключно на суб'єктивній оцінці спеціаліста банку, його інтуїції та фаховому досвіді.

При створенні інструментів CRM-технологій спочатку закладається можли-

вість роботи з аналітичними звітами для користувачів трьох різних категорій, що відрізняються рівнем володіння аналітичним інструментарієм. Перші – недосвідчені користувачі – більшість співробітників банку, які користуються готовими шаблонами з переліку типових звітних форм. Це в основному менеджери середньої ланки, яким потрібна оперативна аналітика. Такі звіти містять дані про те, хто є клієнтами відповідних підрозділів, які продукти або послуги банку вони купують і який фінансовий результат цих продажів. Другі – більш досвідчені користувачі, вони самі можуть «клонувати» типові звітні форми з метою створення нових звітів з продажів. Треті – фахівці, що володіють глибокими знаннями структури даних і джерел їх виникнення. Вони самі можуть створювати необхідні звіти довільної форми з використанням неформалізованих запитів на основі даних з декількох джерел. У коло завдань таких аналітиків входить, зокрема, сегментація клієнтської бази. Як правило, при цьому використовуються різноманітні відомості, в тому числі зовнішні джерела, що містять дані про клієнтів, їх контрагентів, в тому числі інформацію про їх зовнішньоекономічну діяльність. Ця категорія користувачів також може призначати коло осіб, яким будуть доступні ці звіти.

Насправді є й четверта категорія користувачів – це менеджери середньої ланки, які можуть оперативно сформувавши на екрані консолідовану звітність в різних розрізах (продукт, клієнт, поточні операції, майбутні угоди, точка продажів, прогноз виконання бізнес-плану, списки топ-клієнтів і т.д.).

Таким чином, CRM для банків є одночасно і стратегією, і засобом її реалізації,

і дозволяє вирішити чотири основні завдання для досягнення ефективної роботи з клієнтами і максимізації прибутку:

1. Ідентифікація клієнта. Забезпечення наявності повної інформації про клієнта і уявлення про нього, засновані на маркетинговій інформації та історії взаємин;
2. Диференціація клієнтів. «Виділення» клієнтів відповідно до індивідуальних запитів, уподобань та вимог. Можливість сегментації всієї клієнтської бази на окремі групи з урахуванням індивідуальних характеристик та потреб є основою для проведення подальшого аналізу клієнтів, розробки нових продуктів і послуг;
3. Взаємодія з клієнтом. З позицій CRM важлива довгострокова вигода банку від співпраці з клієнтом. Завдання CRM - відстежувати уподобання і потреби клієнта, залучити й утримати найбільш вигідних клієнтів. Для банку важливо не тільки залучити нових прибуткових клієнтів, утримувати існуючих, але також позбавлятися від збиткових і несумлінних клієнтів. Виділення таких груп клієнтів є підґрунтям для проведення відповідного аналізу клієнтської бази та збільшення прибутковості банку в цілому;
4. Персоналізація клієнта. Процес, коли кожен з клієнтів оцінюється як унікальна одиниця і обслуговується відповідно до цього постулату. Збільшення прибутковості від роботи з клієнтами вимагає формування моделей і стратегій своєчасної пропозиції правильних продуктів і послуг, додаткових і перехресних продажів через різні комунікаційні канали.

Важливу роль грають CRM-системи для залучення й утримання найбільш

активних (таких, що приносять високий прибуток) клієнтів, оскільки, відповідно до закону Паретто, 80% прибутку фірмі приносять лише 20% її клієнтів. Хоча у випадку банків більш реальне співвідношення 90/10. Маємо на увазі, що 10% клієнтів дають банкам 90% доходів, тобто більше, ніж у класичному правилі Паретто. Збір інформації про таких клієнтів дозволяє розробляти щодо них маркетингові цільові комунікаційні програми.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи, вкажемо, що CRM-системи є дієвим механізмом утримання клієнтів в банку, моделювання майбутньої їх поведінки та ефективної організації їх обслуговування з метою реалізації ефективної клієнторієнтованої маркетингової політики банку. Розуміючи, що представляють собою клієнти банку і з ким найвигідніше працювати, банк може вибудовувати високоефективну клієнтську політику, в основі якої лежить не тільки залучення нових прибуткових клієнтів, але і утримання існуючих. Таким чином, виявлення найбільш ймовірних можливостей додаткових і перехресних продажів існуючим клієнтам в межах CRM-системи має зовсім ясний економічно обґрунтований сенс. Аналіз можливостей додаткових і перехресних продажів завдяки CRM-системі дозволяє банку побачити, які кредитні продукти та послуги клієнти купували, і на основі цього точно спрогнозувати, які продукти і послуги вони з найбільшою ймовірністю готові

придбати в майбутньому. Таким чином, банк може розробляти нові продукти та послуги для конкретних сегментів клієнтської бази і досить ефективно реалізувати свою маркетингову політику.

Список літератури

1. Дима О.О., Романенко Л.Ф. Аналіз клієнтської бази при впровадженні маркетингу довготривалих відносин // Економіка: проблеми теорії та практики: Міжвуз. збірн. наук. праць, випуск 232. — Т. 5. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. — С. 1329-1337.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Общий курс : учеб. пос. / Ф Котлер, Г. Армстронг : пер с англ. — [5-е изд.] — М. : Издат. дом «Вильямс», 2001. — 608 с.
3. Кривич Я.М. Управління інноваційним потенціалом банку : дис. ... канд. економ. наук : спец. 08. 00. 08 — Гроші, фінанси і кредит : захист 17.12.2010 / Я.М. Кривич. — 2010. — 290 с.
4. Федірко В.В. Управління клієнтською базою в системі маркетингу відносин банку : дис.... канд. економ. наук : спец. 08. 00. 08 — Гроші, фінанси і кредит : захист 04.12.2009 / В.В. Федірко, 2009. — 248 с.
5. Чевертон П. Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами: Пер. с англ. / под ред. О. Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 360 с.