

CRM как инструмент развития банка

Давыденко Ирина Викторовна, студентка 5 курса, Факультет Экономической Кибернетики, Байкальский Государственный Университет Экономики и Права

Что такое CRM. На рынке банковских услуг сложилась ситуация чрезвычайно острой конкуренции: большинство банков предлагают одним и те же услуги, стоит одному банку придумать более менее новое предложение, как оно тут же копируется другими. Таким образом, добиться конкурентного преимущества за счет расширения спектра услуг становится крайне сложно. Все больше банков начинают понимать, что для дальнейшего развития необходима клиент-ориентированная стратегия, которая позволяет получить такое преимущество перед банками-конкурентами, как долгосрочные отношения с клиентами и их лояльность.

Как известно, банки, в отличие от предприятий многих отраслей, имеют уникальную цепочку создания стоимости: в начале этой цепочки находится клиент, приносящий средства в банк, в конце этой цепочки так же находится клиент, которому банк предоставляет кредитные средства, и получает от этого доход. Это является весьма веским доказательством необходимости клиент-ориентированной стратегии в банке.

Инструментом, позволяющим банку осуществить индивидуальный подход к каждому клиенту, является CRM.

Существует множество формулировок CRM, каждый эксперт по-своему определяет понятие Customer Relationship Management (Управление Взаимоотношениями с Клиентами). Мне бы хотелось привести несколько наиболее точных, с моей точки зрения, определений, характеризующих CRM с трех разных сторон.

Dick Lee¹ считает, что Управление Взаимоотношениями с Клиентами – это внедрение в компании клиент-ориентированных деловых стратегий, требующее реинжиниринга бизнес-процессов, изменения организации работы и поддерживаемое (но не управляемое) соответствующей CRM-технологией. В

¹ Richard A. (Dick) Lee – консультант, автор статей портала CRMGuru (www.crmguru.com)

данном определении CRM рассматривается, прежде всего, как новый этап в развитии технологий.

По мнению Ryan CrouCor² Управление Взаимоотношениями с Клиентами – это процесс активного углубления знаний (а не данных) о клиентах, и затем использования этих знаний для того, чтобы настроить бизнес и стратегии на удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов. В данном случае CRM рассматривается с точки зрения менеджмента.

Jennifer Pratt³ под CRM понимает подход к управлению или модель, которая помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании. То есть в этом определении под CRM понимается идеология бизнеса.

Банк как ценностная сеть. Патрик Молино в своей книге «Технология CRM. Exploiting CRM.» одним из ключевых понятий CRM рассматривает ценность для покупателей. Под покупательской ценностью понимается сочетание пяти факторов:

1. Денежная ценность. Связана не только с ценой и потребительскими свойствами товаров, но и с ценностью, которую данный товар представляет для покупателя.
2. Удобство, ценность времени.
3. Разнообразие ассортимента.
4. Хороший сервис.
5. Кустомизация – готовность компании пойти навстречу потребностям потребителей.

Покупательская ценность может создаваться одним из четырех способов, называемых конфигурациями (табл. 1).

Таблица 1

Схема конфигурации ценностей

Инфраструктура, используемая покупателем ради получения ценности от фирмы	Ценностный пул Покупатель использует инфраструктуру фирмы	Ценностная сеть Покупатель подписывается на право использовать инфраструктуру фирмы
---	---	---

² Ryan CrouCor – технический руководитель в Future Dynamics Ltd (www.fdlweb.com)

³ Jennifer Pratt – генеральный директор Leading Edge Management Consultancy (www.lead-edge.co.uk)

Инфраструктура, используемая фирмой ради создания покупательской ценности	Ценностные цепочки Фирма продает товар покупателю	Ценностные магазины Фирма решает определенные проблемы покупателя
	Покупатель приобретает ценность от товара (беря его в аренду или покупая)	Покупатель приобретает ценность от результата общения с фирмой

Банки являются одним из примеров ценностных сетей. Покупатели потребляют ресурсы сети, а взамен вносят свой вклад – как правило, в форме «подписки». Покупатель «подписывается» на услуги сети, соглашаясь стать частью группы людей, которым сеть предоставляет свою инфраструктуру.

Отношения внутри сети строятся на опыте связи покупателя с услугой. Покупатели входят в сеть и выходят из нее, когда возникает такая необходимость, но «подписка» остается в силе постоянно.

Схема CRM для ценностных сетей:

1. Производственное совершенство может быть достигнуто за счет того, что покупателю предлагаются стандартные услуги – качество и надежность соответствуют низкой цене.
2. Обратная связь с потребителями используется для расширения сферы услуг.
3. Близость к покупателю достигается за счет кастомизации услуг и опыта, дифференциации услуг в зависимости от клиента.

На рис. 1 показана схема CRM-программы и ниже дано описание ее отдельных пунктов.

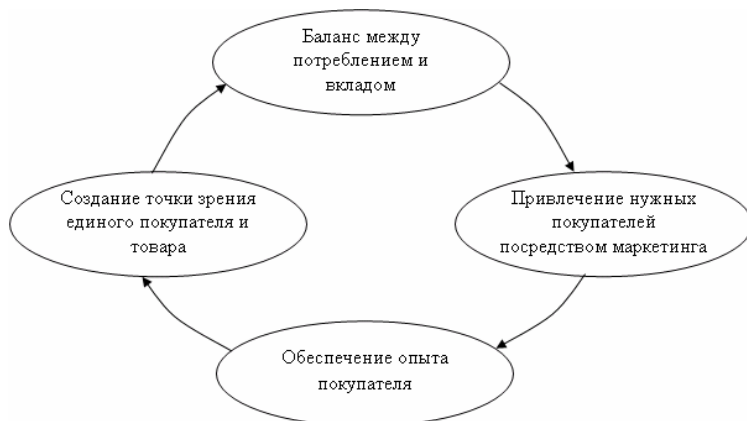


Рис. 1. CRM-программа для ценностных сетей

Создание точки зрения единого покупателя. В сетях возможно наличие двух информационных проблем:

1. Одни и те же сведения о клиенте банка сохраняются в нескольких местах.
2. Отношения с клиентами рассматриваются как товарно-ориентированные.

При отсутствии точки зрения единого покупателя, клиенту приходится производить частные взаимодействия с банком по одинаковым вопросам, тем самым у него появляется осознание того, что организация не имеет о нем цельного представления.

Создание точки зрения единого товара. Покупатели сети хотят получать доступ к ресурсам в результате минимального числа покупок (в лучшем случае единичной покупки). Главной задачей является максимальное облегчение использования ресурсов сети способом, отличным от перекрестных продаж. Идеология множественных товаров ведет к множественным товарным отношениям, что обеспечивает наилучшим покупателям наихудшие условия обслуживания.

Баланс вклада и потребления. Естественно, что наилучшие покупатели – это те, чей вклад превышает потребление. Банк должен уравнивать количество покупателей, вносящих вклад через «подписку» и количество ресурсов, ими потребляемое. Банки должны отслеживать поведение как ценных для себя, так и нежелательных клиентов, а также внедрять механизмы, позволяющие увеличить количество ценных клиентов, повысить активность использования ими сети и регулировать количество нежелательных покупателей посредством пресечения вредного для сети поведения. Для сбалансированности вклада и потребления необходимо сосредоточить аналитические технологии на понимании желательного и нежелательного покупательского поведения. Поведение определяет прибыльность покупателя, его риск и желательность. Необходимо понять покупательское поведение, идентифицировать покупательские целевые группы.

Привлечение полезных покупателей путем маркетингового опыта. Сервисный маркетинг – средство создать у желательных покупателей желаемое восприятие будущих покупок (контактов с банком). Часть маркетинговых усилий необходимо

концентрировать на будущем опыте. Правильное сетевое мышление в покупательском маркетинге позволяет определить те моменты, когда банк может (или, наоборот, не может) обеспечить ожидаемый уровень услуг.

Обеспечение покупательского опыта. Банк должен концентрировать свое внимание на предоставлении ценности покупателю в момент взаимодействия путем улучшения сервиса, а не только путем продажи определенной услуги. Ценность, которую приобретает клиент банка, заключается в самой возможности использовать ресурсы банка, а не в услуге. Банки должны строить программу CRM так, чтобы облегчить покупателям возможность получения желаемого результата. Это усиливает мотивацию дальнейшего взаимодействия с банком.

Жизненный цикл и лояльность. Жизненный цикл клиента банка делится на следующие этапы:

- этап привлечения клиента,
- начальный этап взаимоотношений с банком,
- зрелость отношений,
- прочность отношений.

Кривая жизненного цикла клиента (рис. 2) позволяет определить стратегию взаимоотношений с потребителями.

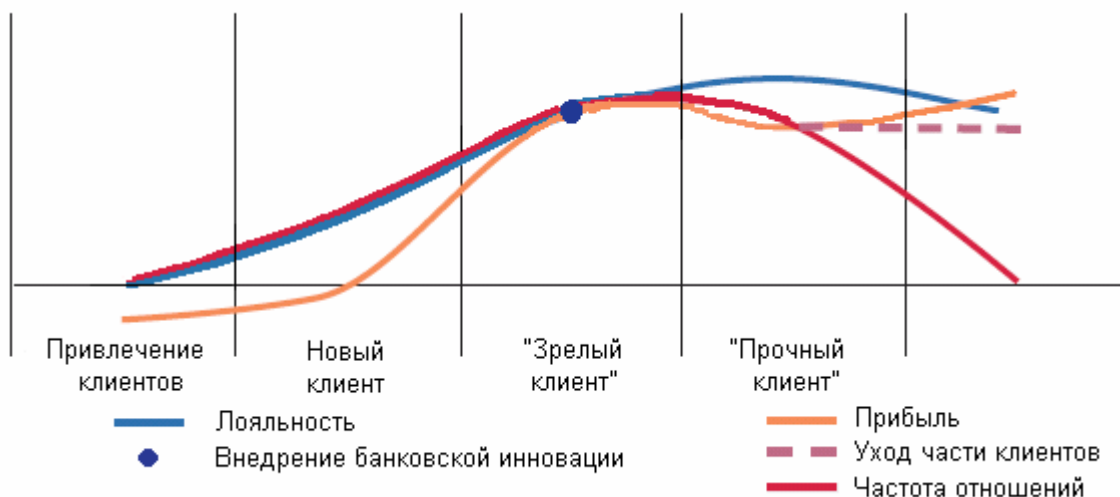


Рис. 2. Кривая жизненного цикла клиента банка

Прежде, чем сделать пояснения к графику, необходимо определить понятие лояльности.

Существует два подхода к определению лояльности. Первый основывается на рассмотрении лояльности как определенного типа поведения клиента, выражающегося в длительном взаимодействии с банком и неоднократном использовании его услуг. Недостаток этого определения в том, что не раскрываются причины, по которым клиент делает выбор в пользу того или иного банка.

Преодолеть указанный недостаток попытались авторы, предложившие иной подход, согласно которому лояльность рассматривается как предпочтения потребителей, формирующиеся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно услуги (или банка). Основной недостаток этого подхода: сложность в измерении.

Таким образом, рассмотрение лояльности только в одном ракурсе ведет к возникновению проблем либо её формирования, либо измерения. Поэтому часто лояльность определяется сочетанием «поведенческих» и «воспринимаемых» характеристик.

На первом этапе жизненного цикла (см. рис. 2) банком (маркетинговой, аналитической службами) выявляются потенциальные клиенты.

Следующий этап относится к взаимоотношениям с новым потребителем услуг. Банк предлагает новому клиенту максимально возможный набор своих услуг. На этом этапе часто выявляется наличие у новых клиентов индивидуальных потребностей, особое значение приобретает отслеживание претензий клиентов, уровень их удовлетворенности и рассмотрение поступающих заявок на специальное (нестандартное) обслуживание.

Далее отношения банка с клиентом переходят на другой уровень (этап зрелости). Чтобы придать этим отношениям новые энергии и стимулы, банк должен приложить достаточно усилий. На этом этапе приобретают особое значение тонкие настройки ценовых предложений и оказание новых банковских услуг (инноваций). Если кривая построения взаимоотношений со «зрелым» клиентом окажется слишком длинной и пологой, он может отплатить за это преждевременным разрывом отношений с банком. Тогда все затраты на установление с ним отношений окажутся бессмысленной тратой средств. Важной

точкой является точка внедрения инноваций – банк должен приложить усилия для того, чтобы отношения с клиентами превратились в прочные, что приведет к повышению лояльности клиента. Под инновацией может пониматься, например, новая банковская услуга с новыми ценовыми настройками, что приводит к S-образному поведению кривой прибыли.

Задача банка состоит в том, чтобы минимизировать уход клиентов, в частности тех, которые представляют особую ценность. Как следует из рис. 2, чем дольше банк сохраняет потребителя, тем выше связанные с ним доходы (прибыль). Это обусловлено в основном действием следующих факторов:

- со временем банк лучше узнает своих клиентов, тем самым затраты на ведение обслуживания снижаются;
- по мере роста доверия к банку клиенты становятся более открытыми к новым банковским услугам и к увеличению срока обслуживания в нем.

Как видно на рис. 2 частота отношений со временем снижается. Здесь работает такой принцип: чем чаще банк взаимодействует с клиентом (задавая и уточняя похожие или одни и те же вопросы), тем меньше (по мнению клиента) представлений банк о нем имеет.

Приоритетность банковской сферы для CRM. Компанией «Коминфо Консалтинг»⁴ был проведен опрос мнений экспертов о приоритетных отраслях с точки зрения спроса на CRM. Большинство экспертов сходятся во мнении приоритетности именно финансовой отрасли (банки и страховые компании) для внедрения CRM.

Как видно, финансовый сектор, а именно банковская сфера, является одним из основных потребителей CRM-решений.

По результатам опроса Ассоциации российских банков, проведенном в июне 2006 года, в качестве первоочередной задачи на 2007 год ИТ-руководители банков России выделяют внедрение CRM-систем.

⁴ Компания «Коминфо Консалтинг» (www.telecominfo.ru) – консалтинговая компания в сфере телекоммуникаций, маркетинга в торговле.

CRM-система – это составная часть стратегии CRM, которая выполняет прежде всего поддерживающие функции. Одной только системы CRM недостаточно, чтобы утверждать о наличии CRM-стратегии.

Цели и задачи CRM. Общими целями внедрения систем CRM в банке являются:

1. Привлечение новых клиентов.
2. Повышение лояльности клиентов.
3. Повышение прибыльности клиентов.
4. Повышение эффективности работы менеджеров.
5. Управление развитием банка.

Для достижения перечисленных целей выделяют следующие комплексные задачи CRM-проекта:

1. Построение единого информационного пространства банка.
2. Получение инструментов аналитики по отдельным клиентам и группам.
3. Получение инструмента для планирования и контроля работы менеджера.

Готовность банка к CRM. Прежде чем начать CRM-проект необходимо определить готов ли банк к внедрению CRM, на каком уровне находится управление процессами, нацеленными на удовлетворение потребностей клиентов. Пример такой оценки можно найти в стандарте качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг.

Процесс «Управление взаимоотношениями с потребителями банковских услуг» разбивается на несколько составляющих:

1. Продуктовая (продукт – удовлетворенность клиента).
2. Технологическая.
3. Организационная.
4. Управленческая.
5. Информационная.
6. Программно-техническая.
7. Кадровая.
8. Имущественно-техническая.

Каждая из составляющих имеет несколько элементов. Предлагается оценить уровень зрелости каждого элемента процесса (всего их около 30) по шкале:

- 0 – «Нулевой» (процессы управления не применяются).
- 1 – «Начальный» (процессы специализированы и неорганизованны).
- 2 – «Повторяемый» (процессы повторяются на регулярном основании) .
- 3 – «Определенный» (процессы документированы и взаимосвязаны).
- 4 – «Управляемый» (процессы наблюдаются и измеряются).
- 5 – «Оптимизированный» (процессы соответствуют «лучшей практике» и автоматизированы).

Результаты оценки могут быть использованы при принятии решения о внедрении в банке CRM.

При нулевой зрелости процессов рано говорить о внедрении CRM-системы, необходимо, прежде всего, задуматься о переходе к клиент-ориентированной стратегии.

При начальном или повторяемом уровне зрелости стоит обратить внимание на организацию процессов, по возможности их систематизировать, провести реинжиниринг.

При определенном уровне уже можно говорить о внедрении именно CRM-системы, так как клиент-ориентированная стратегия, скорее всего, в банке присутствует.

Последние уровни практически не встречаются в российских банках. Ближе всего к ним именно те банки, которым удалось не только внедрить у себя CRM, но и получить от этого эффект и преимущество.

Проблемы, решаемые с помощью CRM. С помощью CRM некоторым банкам удастся решить свои проблемы. В частности становится возможным решить такую проблему, как недостаточно хорошие взаимоотношения с клиентами. CRM-стратегия позволяет стандартизовать обслуживание, разбить процесс продажи на конкретные этапы в зависимости от степени вероятности и длительности. CRM-система позволяет менеджеру быть всегда в курсе

потребностей клиента, своевременно узнавать о предстоящих процедурах и действиях.

Благодаря CRM-системе уменьшается зависимость любого банка от своих менеджеров-клиентчиков: база клиентов одного менеджера в любой момент может быть передана другому, решается проблема угрозы конфиденциальности данных.

В некоторых банках с несколькими офисами в городе весьма актуальной проблемой является конкуренция между подразделениями. CRM-система также помогает решить и эту проблему, тем самым развеять напряженную ситуацию между разными подразделениями одного и того же банка.

С помощью CRM становится возможным не только сегментировать своих клиентов (например, на крупные, средние и мелкие), но и формировать группы взаимосвязанных лиц (родственников, партнеров по бизнесу), тем самым увеличивать число клиентов.

CRM-система в разных подразделениях банка. Обычно CRM-система внедряется в нескольких подразделениях, с ней работают разные сотрудники банка. Соответственно у каждого из них появляются свои преимущества.

Например, основные пользователи и источники информации CRM-систем – это менеджеры клиентских подразделений. Если раньше менеджер был вынужден вести базу своих клиентов с помощью непредназначенных для этого средств, например в MS Excel, а то и вовсе в своем блокноте, то после внедрения CRM менеджер получает удобное средство для ведения базы своих клиентов и оперативный доступ к необходимой информации, касающейся конкретного клиента.

Для руководителей клиентских подразделений CRM – это, прежде всего, средство управления: руководитель может контролировать работу всего отдела в целом, в разрезах по сотрудникам, периодам времени; анализировать; строить планы, отчеты и т. п.

Преимущества от внедрения CRM-системы получают и службы маркетинга, так как CRM-системы обладают средствами автоматизации и анализа маркетинговых подразделений.

Естественно, что преимущества появляются и у топ-менеджеров: прямой доступ к систематизированной информации, достоверность получаемой информации, многообразие аналитических средств.

Экономическая эффективность внедрения CRM-системы. Расчет эффекта от внедрения CRM-системы – процесс весьма сложный и неопределенный.

Затраты на внедрение CRM-системы рассчитать не составляет большого труда. Обычно сюда относятся: стоимость лицензий, стоимость внедрения, стоимость обучения. Все это хорошо рассчитывается и выражено в денежном эквиваленте. Затраты можно рассматривать как инвестиционные (что принято при оценке затрат на информационные технологии), которые в будущем окупаются за счет максимизации прибыли и минимизации издержек.

Самой большой проблемой в данном вопросе является неопределенность доли CRM в общем эффекте. К примеру, после внедрения CRM произошел рост числа клиентов на 10%. Возникает вопрос, только ли благодаря CRM возник такой эффект? В ответе на этот вопрос и состоит вся сложность оценки экономической эффективности. Обычно при оценке эффектов для каждого конкретного банка определяют, во-первых, стратегические задачи, во-вторых, критические факторы успеха (CSF – Critical Success Factors) и, в-третьих, ключевые показатели производительности (KPI – Key Performance Indicators). После чего прогнозируют изменения показателей в связи с внедрением системы.

К наиболее общим источникам экономического эффекта от внедрения CRM относят: увеличение числа клиентов, обслуживаемых одним менеджером клиентского подразделения, снижение потерь клиентов, «отсечение» ненадежных клиентов, увеличение числа вторичных продаж.

При оценке ожидаемого экономического эффекта стоит обратить особое внимание на риски, которых при внедрении CRM-систем весьма много. Самым опасным риском является несоответствие между реальной стратегией банка в области отношений с клиентами, планируемой стратегией и внедренной системой. Кроме того, выделяют такие риски, как саботаж персонала, ошибочная

интерпретация данных, выдаваемых CRM-системой, например, при использовании аналитических процедур, потеря данных о клиентах и т.п.

Существующие CRM-системы. Компания «ФБ Консалт»⁵ провела в 2006 году исследование на тему «Состояние CRM в российских банках». В рамках этого исследования была собрана статистика по CRM-проектам 45 банков. Выделены следующие решения, имеющие внедрения в банках России:

- Metodix (Berner and Stafford, Россия). Пример внедрения: Русский банк Развития.
- Sales Expert (Про-Инвест-ИТ, Россия). Пример внедрения: Абсолют Банк.
- TerraSoft CRM (Terrasoft, Украина). Пример внедрения: Вэб-Инвест Банк, Локо-Банк, Экстробанк.
- WinPeak CRM (ВинПик Интернешнл, Россия). Пример внедрения: Социальный Городской Банк.
- Microsoft CRM (Microsoft, США). Пример внедрения: Лиос-банк.
- mySAP CRM (SAP AG, США). Пример внедрения: Уральский банк развития региона.
- Oracle E-Business Suite (Oracle Corporation, США). Пример внедрения: Московский кредитный банк.
- SalesLogix Base (Sage CRM Solutions Ltd., США). Пример внедрения: МДМ-Банк, ИН-Банк, Банк Северная Казна, Банк Москвы, Банк Возрождение.
- Siebel CRM (Siebel Systems, США). Пример внедрения: Инвестсбербанк, ИмпэксБанк, Ренессанс Капитал Банк.

Абсолютным лидером и по количеству, и по размеру, и по статусу (рейтингу банков) проектов является SalesLogix – 41% внедрений. Вторым по распространенности является украинская разработка Terrasoft – 11% внедрений.

⁵ Компания «ФБ Консалт» (www.fbconsult.ru) – член международных CRM Guild и Ассоциации консультантов по процессам продаж (IASPC); авторизованный бизнес- и технологический партнер международной компании Sage CRM.

Кроме того, CRM-системы SalesLogix и Siebel в 2006 году вошли в рейтинг ISM Top 15 CRM, ежегодно проводимый компанией ISM⁶.

Выводы. Финансовый сектор является одним из основных потребителей на рынке CRM-решений, это связано, прежде всего, с высоким уровнем конкуренции и необходимостью управления больших массивов данных о клиентах.

Но CRM – это не просто программное обеспечение (CRM-система), в первую очередь это маркетинговая концепция, стратегия, где в центре бизнес-процессов находится клиент.

Сейчас уже можно говорить о том, что рынок CRM в России начал уверенно развиваться. Уже больше 50 банков внедрили у себя CRM-решения и получили преимущества. Появился широкий выбор CRM-систем, как отечественных, так и зарубежных разработчиков.

И если банк хочет в дальнейшем получить конкурентное преимущество, повысив уровень лояльности своих клиентов, путем выстраивания долгосрочных с ними отношений, то в первую очередь ему стоит обратить внимание на CRM, так как CRM – это реальная практика конкурентной борьбы банков в современных условиях.

Список источников

1. CRM-консультант [журнал]. – 2006. – № 1
2. Defining Real CRM // Портал CRMGURU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crmguru.com>
3. Албитов А., Соломатин Е. CRM (Customer Relationship Management) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml>
4. Аньшина М. История и будущее, понятие, внедрение, сопровождение CRM // Сетевой. – 2002. – № 10
5. Васин Ю. В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов / Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самсонов А. В. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 152 с.
6. Водянов В. CRM в коммерческих банках [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: http://crm.com.ua/index.php?lang_id=1&content_id=113
7. Воронин Б. CRM - новая стратегия со старыми принципами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.i2r.ru/static/347/out_9560.shtml

⁶ Компания ISM (www.ismguid.com) – консалтинговая компания, предоставляет услуги по стратегическому консалтингу в области CRM и Real-Time Enterprise.
Рейтинг CRM-решений представлен на сайте www.ismguid.com/pressDetail.php?id_pag=11

8. Королева Е. Интегрированная CRM-система – приоритет банковской автоматизации №1 [Электронный ресурс].– 2006. – Режим доступа: <http://www.iso.ru/cgi-bin/main/public.cgi?id=198>
9. Леонович Т. Клиентоориентированная стратегия банка // Банковский вестник. – 2005. – №22(315). – С. 31-36
10. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002.– № 3
11. Мальков А.А. Оценка экономической эффективности внедрения автоматизированной CRM-системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ntrlab.ru/method/crmtes.php>
12. Масштаб CRM проекта банка – его шанс перейти в «Старшую группу» // Банковское обозрение. – 2006. – №6
13. Михайловский Н.Э. Затраты и риски при внедрении CRM-систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ntrlab.ru/method/crm_cost_2003.php
14. Молино П. Технологии CRM. Exploiting CRM. – М.:ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 266 с.
15. Рамзаев М. CRM - управление отношениями с клиентами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html
16. Россоловская М., Тарасов И. Полноценные CRM-системы в российских банках // Банковское обозрение. – 2006. – № 6
17. Трофимов В. В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении. – М.:Высшее образование, 2006. – 480 с.
18. Турдакина Е. Время клиентоориентированных технологий // Обзор CNews информационные технологии в банках и страховых компаниях [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/reviews/free/banks2006/articles/clienttime/>