

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЇ CRM (CUSTOMERRELATIONSHIPMANAGEMENT) НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

**КЛЮЧОВІ СЛОВА: БАНК, КЛІЄНТ, CRM, ВЗАЄМОВІДНОСИНИ,
УПРАВЛІННЯ, КЛІЄНТ-ЦЕНТРИЧНІСТЬ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. В останні роки умови, що складаються в банківській сфері, вимагають вдосконалення технологій. Значний інтерес, з цього приводу, визначається стосовно використання CRM (Customerrelationshipmanagement– управління взаємовідносинами з клієнтами). Посилення конкуренції створює передумови стандартизації обслуговування. Банки прагнуть забезпечити високий рівень сервісу, шукають способи оптимізації роботи з клієнтами, створюють схеми індивідуального обслуговування, забезпечуючи при цьому зниження витрат. У зв'язку з цим, питання щодо впровадження CRM в українських банках в умовах жорсткої боротьби за клієнта є одним з актуальніших, оскільки стає визначальним фактором у формуванні конкурентоспроможності посередників фінансового ринку. Тому ми вважаємо за необхідне визначити перспективи використання стратегії CRM на ринку банківських послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій останніх років. Можливості CRM в останні роки набувають широкої популярності. Багато досліджень присвячено програмним продуктам CRM, їх можливостям та перевагам. Проводиться оцінка ринку програмного забезпечення та перспективи його розвитку. Проблему досліджували такі зарубіжні вчені як Ф. Котлер [3], Я. Гордон [1], П. Моліно [6], Ф. Ньюелл [7], П. Черкашин, І. Базілева, І. Демін [8]. Серед українських вчених варто відзначити В. Пилипчука, В. Даннікова, О. Кирилова В. [2], О. Шарапа М. [9] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначеними вище вченими досліджені основні результати, яких можна досягти реалізуючи стратегію CRM, де основою системи управління відносинами є принцип участі в всіх підрозділах в процесі обслуговування клієнтів, що підвищує продуктивність, дозволяє знизити витрати та зберегти високу якість обслуговування.

Стратегія CRM виникла як результат використання нової концепції клієнт-центричного маркетингу. На наш погляд, недостатньо уваги приділено таким питанням, як особливості формування та вимогам до використання в маркетинговій діяльності банку стратегії CRM. До того ж, в літературі практично не розглядають співвідношення між такими поняттями як: клієнт-центричність, лояльність, довіра клієнтів, життєвий цикл та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення перспективних напрямків використання стратегії CRM на ринку банківських послуг. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначення передумов поширення CRM на ринку банківських послуг;
- виділення переваг та недоліків використання CRM;
- дослідження помилок при впровадженні CRM в банках;
- розгляд CRM як стратегії ведення банківського бізнесу;
- визначення місця CRM в управлінні взаємовідносинами банку з клієнтами.

Виклад основного матеріалу. Посилення конкуренції, розширення простору ведення бізнесу та постійна зміна уподобань споживачів призвели до переходу від концепції продукт-орієнтованого до клієнт-центричного маркетингу (рис. 1.1). В подальшому ми будемо використовувати саме поняття «клієнто-центричність» (customer-centric), оскільки, по-перше, такий термін був введений його засновником Ф.Котлером [3], а, по-друге, ми будемо розглядати його лише стосовно сфери банківських послуг, а отже можна замінити поняття споживач на клієнт.

Згідно рисунку, клієнт-центричність – це особлива концепція ведення бізнесу, яка розглядає інтереси клієнтів на рівні інтересів компанії, при цьому робота з клієнтами здійснюється як консультування, продукти та послуги пропонуються з індивідуально підібраними характеристиками, завдяки наданим персоналу повноваженням при збереженні загальної регламентації бізнес-процесів.

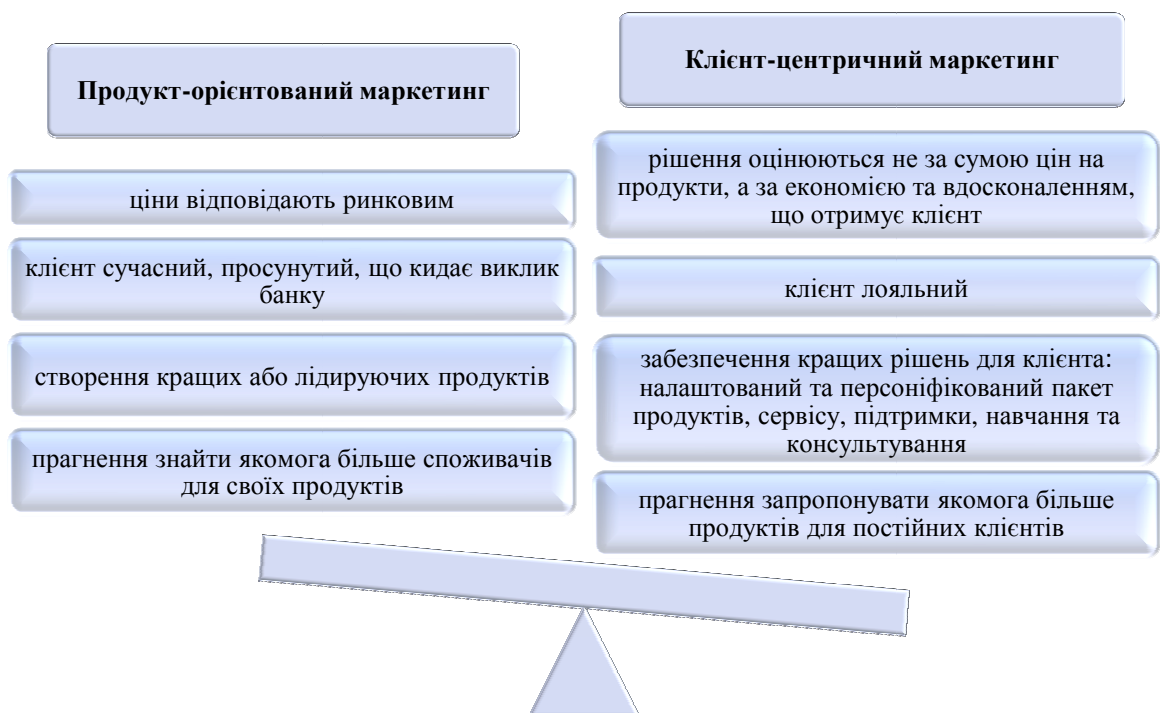


Рис. 1.1. Відмінності застосування продукт-орієнтованого та клієнт-центричного маркетингу [Wharton Business School]

В розрізі клієнт-центричності, на нашу думку, основою взаємовідносин банку та клієнта є довіра. В рамках концепції довіри за П.Штомпке підвищення

якості наданих продуктів, консультування клієнтів (з метою якнайкращого вирішення проблем, а не продажу додаткових продуктів), якісне обслуговування дозволяє сформувати позитивний досвід клієнта співпраці з фірмою, зокрема банком. До складу факторів довіри П.Штомке включив і презентацію, яка охоплює емоційне сприйняття об'єкту довіри. Оскільки банківські установи відносяться до сфери специфічних продуктів, то їх зовнішнім проявом стають офіси, банкомати, реклама, корпоративний стиль.

Якщо клієнт-центричність – це характеристика бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників банку [3, с.624], то система факторів, що здійснюють найбільший вплив на зростання привабливості банку для клієнтів, а значить і на довіру, може бути доповнена такими показниками: *сумарні активи; співвідношення капітал/кошти клієнтів; співвідношення доходу/витрати; філіальна мережа; мережа банкоматів.* З цього приводу, нами було проведено дослідження з використанням методу кластерного аналізу, за результатами якого можна зробити висновок, що рівень клієнт-центричності банків України є досить низьким: лише 4 банки, – ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Промінвестбанк» та ПАТ «Альфа-банк» є дійсно клієнт-центричними серед досліджуваних 30 банків (рис. 1.2). Іншим банкам для забезпечення достатнього рівня клієнт-центричності необхідно забезпечити високий рівень активних операцій, достатність капіталу, прибуткову діяльність, а також розширити мережу відділень та банкоматів. Впроваджуючи в свою діяльність принципи клієнт-центричності банки сприятимуть формуванню довіри клієнтів та їх лояльності, що, в свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати та підвищить цінність клієнтської бази.



Рис. 1.2. Результати визначення клієнт-центричних банків України

Проте довіра клієнта може існувати незалежно від того, чи користується він продуктами банку. Але лояльність клієнта, одним факторів якої є довіра, формується лише в процесі взаємодії клієнта та банку. Приріст постійних клієнтів на 5% сприяє зростанню прибутку на 25-100% [4]. Сучасні маркетингові дослідження свідчать про те, що наявність стійкої та лояльної

клієнтської бази є основним фактором фінансової стійкості та процвітання бізнесу.

На практиці клієнт-центричне управління взаємовідносинами банку з клієнтами вимагає значних фінансових, кадрових та інформаційно-технологічних ресурсів. Останні ресурси найчастіше представляють собою програмні продукти CRM, що дозволяють збирати, групувати, аналізувати та представляти в необхідному вигляді великі обсяги інформації про клієнтів, автоматизувати роботу не лише персоналу, що обслуговує клієнтів, а й відділу маркетингу.

За допомогою CRM здійснюється направлений маркетинг. Наприклад, інформація щодо акційних пропозицій надається лише зацікавленим клієнтам через обраний ним канал зв'язку. Також CRM дозволяє: ефективно управляти грошовими потоками клієнта, завдяки чіткому прогнозуванню ймовірності здійснення угод; автоматизувати рутинні операції; знизити незаплановані витрати; покращити процес контролю здійснення замовлень та якість сервісу, а отже, створити лояльного клієнта. Не зважаючи на ці переваги більше 70% ініціатив з впровадження CRM стають збитковими[5]. Причини невдач, а також ситуації, коли варто, чи не слід впроваджувати CRM, представлені на рис.1.3.



Рис.1.3. Переваги та помилки застосування CRM в банківській сфері

Не випадково першою помилкою на рисунку нами було значено відсутність чіткої постановки цілей. Використання CRM в якості програмного продукту є невід'ємною частиною клієнт-центричного підходу, але не замінює його. Проблема багатьох банків полягає саме в тому, що вони реалізують CRM як тактику, окремі її методи, інструменти. Проте, як автоматизована система CRM є лише основним інструментом збирання та зберігання інформації, але сама по собі не може принести економічну вигоду.

За ствердженням Я. Гордона, автора концепції маркетингу партнерських відносин, CRM – це стратегія, а не тактика. Ця стратегія спрямована на переміщення концентрації зусиль з продажу окремих продуктів до обслуговування, де клієнт виконує контролюючу, а менеджмент – інтегруючу (координуючу) функцію, яка оптимізує бізнес-процеси основних підрозділів [11]. Впровадження клієнт-центричного підходу потребує змін корпоративної культури та психології співробітників, перебудови ключових бізнес-процесів банку, яке варто починати з чіткого розподілу функцій спеціалізованих підрозділів з одночасним формуванням горизонтальних зв'язків.

Ми згодні з думкою MetaGroup, що CRM треба сприймати як систематичний підхід до управління життєвим циклом клієнта, адже його дослідження та відстеження дозволить визначати та пропонувати нові адаптовані саме для конкретного клієнта продукти ще до того, як у нього виникне потреба. П. Черкашин підтверджує нашу згоду з тим, що CRM – це стратегія, яка дозволяє запропонувати правильний продукт правильному клієнту через правильний канал найбільш оптимальним способом [8, с. 24], тобто з врахуванням змін в життєвому циклі споживача. Саме тому компанія «BoozAllenHamilton» внесла бачення всього життєвого циклу клієнта до одного з критеріїв клієнт-центричності [5].

Особливість стратегії CRM, за думкою П. Черкашина – це вибіркового підхід до клієнтів [8, с.25]. Залучення кожного нового клієнта коштує банку занадто дорого, щоб продати йому лише один продукт. Пригадаємо, що прихід іноземних банків на український банківський ринок був пов'язаний з можливістю зростання доходів саме за рахунок продажів нових продуктів вже існуючим клієнтам. Дана стратегія передбачає аналіз цінності кожного клієнта для банку з метою визначення сегментів, з якими банку варто встановлювати довгострокові партнерські відносини, та споживачів, на які не доцільно витратити час та кошти.

Якщо сучасну банківську діяльність розглядати як бізнес взаємовідносин, то це потребує змін як в організаційній структурі банку, так і моделі самого бізнесу, формуванні вмінь співробітників працювати з клієнтами. Значний крок уперед в цьому напрямі зробили іспанський банк Santander та сінгапурський підрозділ Citigroup. В банку Santandery всі підрозділи щотижня розсилається список клієнтів, які, на думку системи обробки масивів даних (аналог програмного забезпечення CRM), можуть бути зацікавлені в певному продукті, наприклад, страхування будинку. Система знаходить клієнтів, які нещодавно придбали нерухомість – тобто здійснили транзакцію на значну суму коштів, а співробітники банку, пропонують супутні послуги з урахуванням особливостей

профілю перших. За таким же принципом сінгапурський підрозділ Citigroup пропонує особливий дисконтний сервіс: відстежується час доби, місце та історія покупок постійних клієнтів, на підставі чого формується індивідуальна пропозиція. Наприклад, клієнт, який часто споживає італійську їжу (використання даних рахунків), розраховується о другій годині пополудні з таксистом карткою, який доставив його до площі, де є певний ресторан. Система, проаналізувавши транзакцію в таксі, висилає клієнту текстове повідомлення з пропозицією сходити до ресторану і купон-знижку (якщо із закладом є домовленість). Клієнт отримує знижку, ресторан – клієнта, який може повернутися, банк – комісійні з транзакції. Якщо клієнт відмовиться від пропозиції, то система це запам'ятає і наступного разу запропонує інший заклад, інший час або іншу кухню [10].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Під управлінням взаємовідносинами банку з клієнтами ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних методів і інструментів цілеспрямованого та скоординованого впливу керівництва й спеціальних структурних підрозділів банку, що направлені на досягнення та підтримку бажаних довгострокових відносин з клієнтами, ефективно їх використання в процесі здійснення діяльності відповідно до пріоритетних цілей обох сторін.

Реалізація клієнт-центричного підходу супроводжується зростанням ролі маркетингу, оскільки розробка нових банківських продуктів неможлива без вивчення потреб клієнта. Маркетинговий підрозділ банку перетворюється в організатора комплексних продажів, основою яких є системний підхід до клієнта, що дозволяє останньому фінансово захистити ресурси. Робота підрозділів клієнтських взаємовідносин, в свою чергу, підтримується та забезпечується всіма іншими підрозділами банку. Це передбачає створення підтримуючої інформаційної системи, а також мультимедійного call-center (комп'ютерної телефонії, поштової, факсимільної та електронної розсилки, web-взаємодії), розрахованого на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних задач.

Підводячи підсумки визначимо, що перспективи використання стратегії CRM на ринку банківських послуг супроводжуються дотриманням таких вимог:

1) однакове бачення цілей банку і персоналом в операційній залі, і топ-менеджментом в правлінні;

2) побудова системи взаємодії банку з клієнтами у відповідності до маркетингової моделі життєвого циклу (lifecyclemarketing). В роздрібному банківському бізнесі існує, як мінімум, два типи організаційної структури: орієнтованої на продукт та орієнтованої на клієнта, з регіональним підходом щодо виділення окремих підрозділів. В діяльності більшості банків відсутній чіткий розподіл цих двох типів, що призводить до змішування підходів та відповідно до зниження ефективності;

3) надання клієнту своєчасних та необхідних продуктів. Банк має створювати для ключових сегментів індивідуальні пропозиції, адже критерієм

правильного шляху щодо впровадження стратегії CRM є той відсоток клієнтів, який приносять прибуток не менше 60%;

4) робота банку з клієнтом передбачає врахування особливостей та результатів попередньої співпраці, на основі чого формуються висновки щодо майбутніх намірів споживачів;

5) будь-яка інформація про клієнта має бути використана в маркетингових кампаніях банку без обмежень подальшого формування звітів;

6) формування нового маркетингового підходу – масового виробництва на замовлення, де задоволення потреб клієнта – це основна мета банку полягає в довгостроковому співробітництві з ним.

Література

1. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений: пер. с англ./ Ян Х. Гордон; Пер. под ред. О.А. Третьяк.– СПб.: Питер, 2001.– 384 с.

2. Данніков О.В. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій/ О.В. Данніков, О.В. Кирилова, В.П. Пилипчук// Вісник Хмельницького національного університету. – № 6, Т. 3. – 2009. – С. 80-84.

3. Котлер Ф. Основы маркетинга/ Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; Под ред. Н. В. Шульпина.– 2-е изд.– М., СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 944 с.

4. Малькова И. Лояльность потребителей [Электронный ресурс]/ Ирина Малькова. – 2008. – Режим доступа: <http://www.loyalty.info/theory/2618.html>

5. Матеріали досліджень Gartner [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gartner.com>

6. Молино П. Технологии CRM: Экспресс-курс/ Патрик Молино; Пер. Т. Новикова.– М.: ФАИР-ПРЕСС: Издательско-торговый дом Гранд, 2004.– 272с.

7. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: Как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией/ Фредерик Ньюэлл; Пер. А. Стативка; Лит. ред. М. Драпкина.– М. : Добрая книга, 2004.– 368 с.

8. Черкашин П.А. Готовы ли Вы к войне за клиента?: Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)/Павел Александрович Черкашин.– М. : ИНТУИТ.РУ «Интернет-Ун-т Информ. Технологий», 2004.– 384 с.

9. Шарапа О.М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу// Актуальні проблеми економіки. – № 7 (97). – 2009. – С.175-183.

10. Югринова Н. «Большие богатые данные»: как массивы данных помогают банкам зарабатывать деньги [Электронный ресурс]/ Наталья Югринова. – Режим доступа: http://crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=880

11. Gordon I. CRM is a strategic not a tactic// Ian Gordon [Online resource]. – 2001. – Access mode: <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/crm-is-a-strategy-not-a-tactic#.UkPpFdK-2Sq>

Резюме

Стаття присвячена популярному напрямку в бізнесі – CRM (Customer Relationship Management). Визначено передумови, переваги та недоліки впровадження CRM в банківській сфері. Автори проаналізували основні помилки і проблеми при реалізації стратегії CRM та описали основні напрями її використання.

Статья посвящена популярному направлению в бизнесе – CRM (CustomerRelationshipManagement). Определены предпосылки, преимущества и недостатки внедрения CRM в банковской сфере. Авторы проанализировали основные ошибки и проблемы при реализации стратегии CRM и описали основные направления ее использования.

In this article the authors consider CRM (Customer Relationship Management) as a popular trend in business. There are preconditions; advantages and disadvantages of the CRM implementation in bank activity are defined. The main mistakes related to the problems of the CRM strategy implementation are analyzed and the major ways of using it are described.