

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ: РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС В РОССИИ

CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM: RETAIL BANKING IN RUSSIA

Н. В. Кешенкова,
кандидат экономических наук

В статье представлен сравнительный ретроспективный анализ актуальных аспектов развития системы CRM. Предложен новый вариант CRM решения - Coupon CRM, деятельность которого направлена на формирование адресного предложения клиенту сайта коллективных покупок по приобретению того или иного продукта или услуги.

The article represents a post-event comparative analysis of the topical issues of the CRM system development. A new variant of the CRM system solution has been suggested that is a Coupon CRM, the function of which is to form an address offer to a customer of a group buying website in order to lead him/her to buy this or that product or service.

Ключевые слова: система управления взаимоотношениями с клиентами, банковский бизнес, купонатор, сайт коллективных покупок, CRM-решения.

Key words: consumer relationship management system, banking business, couponator, group buying website, CRM solutions.

Сегодня для повышения качества обслуживания клиентов, в том числе и в розничном банковском бизнесе используется система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – от англ. – Customer Relationship Management) – это концепция управления проактивными взаимоотношениями с покупателем, нацеленная на совершенствование продаж в таких отраслях как: банковский бизнес, страховой бизнес, туристический бизнес, автомобильный бизнес и т.д. [8]. Сегодня в мире существует более 1000 решений, которые можно отнести к классу CRM и Contact Management [3; 54–56].

Цель внедрения CRM является увеличение степени удовлетворённости клиентов за счёт анализа накопленной информации о клиентском поведении, регулирования тарифной политики, настройки инструментов маркетинга.

Основные задачи внедрения системы CRM в розничном банковской бизнесе:

1. Увеличение количества банковских продуктов на одного клиента, в том числе кросс-продаж.
2. Повышение качества обслуживания.

По процессу кредитования задачи решаемые с помощью системы CRM следующие:

- минимизация рисков банка при принятии решения о выдаче кредитов, (управление процессами согласования, скоринга и андеррайтинга);
- управления сбором просроченной задолженности на начальных этапах («pre» и «soft» collection);
- управление процессом управления работой с неплательщиком совместно со специализированными компаниями [7].

Сравнительный ретроспективный анализ актуальных аспектов развития системы CRM представлен в табл. 1.

В середине 90-х годов под термином «CRM-система» стали понимать сквозную автоматизацию клиентоориентированных технологий продаж. А термин CRM впервые был использован Siebel Systems, для отражения специфики типа корпоративных программных продуктов.

Сегодня для определения термина CRM используется несколько подходов, которые представлены на рис. 1 в виде континуума.

Из рис. 1 видно, что подход 1 – CRM определяется как проект по внедрению особой технологии принятия решений; подход 2 – CRM определяется как применение интегрированной серии клиент-ориентированных технологических решений; подход 3 – CRM определяется как целостный подход к управлению взаимоотношениями с клиентами для производства ценности для акционера [4; 23–24].

В настоящее время существуют три вида CRM системы (классификация по уровню обработки информации): операционный CRM, аналитический CRM, коллаборационный CRM (CRM сотрудничества) [1; 54–55].

Специалисты выделяют 5 основных направлений использования CRM-системы в банках:

1. Контакт-центр. Оператор контакт-центра мгновенно получает информацию обо всех прошлых обращениях клиента.
2. Привлечение и развитие отдела по работе с физическими лицами. CRM-система управляет

Таблица 1

Сравнительный ретроспективный анализ актуальных аспектов развития системы CRM

№ п/п	Характеристика	Автор	Заметки
1.	Первым обобщил приемы, используемые при организации торговли.	Джон Генри Паттерсон (John Henry Patterson)	Основатель компании National Cash Register
2.	Изучив причины, по которым покупатели приобретают товары, предположил, что использование специальных плакатов и фильмов, разъясняющих покупателям преимущество товаров и услуг, даст продавцам дополнительные преимущества.	Джем Ханди (Jam Handy), сотрудник рекламной службы Chicago Tribune (1911 год)	Зарегистрировал торговую марку «A Jam Handy Production», использовал в работе более 7000 видов рекламно-разъяснительной продукции.
3.	Разработал систему «Day-Timer», для регистрации планов деловых встреч и мероприятий, которая содержала средства уведомления о предстоящих событиях, выполняла функцию подробного планировщика времени и дневника, в котором отражалась выполненная работа. (Система «Day-Timer» была прототипом современных компьютерных CRM-решений).	Адвокат Моррис Перкин (Morris Perkin) из штата Пенсильвания (1947 год)	Система «Day-Timer» с 1952 года используется по настоящее время. В 60-х годах XX века разработка стала востребованной в Великобритании и Канаде.
4.	Изобрел вращающуюся на 360 градусов картотеку «Rolodex».	Арнольд Нустадтер (Arnold Neustadter)	До 70-х годов картотека «Rolodex» стала популярнейшим средством записи деловых контактов.
5.	Выпустил первую коммерческую компьютерную программу «ACT!» для управления контактами, позволяющую продавцам отслеживать развитие взаимоотношений с клиентами, обрабатывать и анализировать информацию об этих взаимоотношениях.	Пэт Салливан (Pat Sullivan), основатель Contact Software International и SalesLogix Corporation (1987 год)	Версия «ACT! by Sage 2008» остается во многих странах мира лидером продаж CRM-решений класса Contact Management и оперативных CRM-систем.



Примечание: основано на Payne and Flow.

Рис. 1. Подходы к определению термина CRM

- всем процессом консультирования клиента и оформления банковского продукта: развитие клиента (кросс-продажи, дополнительные продажи), удержания клиента в случае снижения его активности (управление жизненным циклом клиента), процессы по работе с VIP-сегментом физических лиц (напоминания обо всех значимых событиях, удобное представление параметров клиента, анализ данных о продуктовом портфеле клиента).
3. Привлечение и развитие отдела по работе с юридическими лицами. При адресном привлечении клиента («длинных» продажах) необходим контроль активности менеджеров банка на каждой из стадий продаж. Очень важен анализ взаимосвязей между юридическими лицами (хол-

динги, дочерние структуры), и предложение клиенту оптимального продуктового портфеля с учетом накопленной истории взаимодействия с различными подразделениями банка.

4. Collection (работа с просроченной задолженностью клиента). CRM-система позволяет организовать процессы Soft Collection, Medium Collection, Hard Collection, Legal Collection, взаимодействия с внешними коллекторскими компаниями. Система управляет последовательностями задач для просрочек разных видов. Формирует необходимый пакет документов для суда и таблицы обмена данными с коллекторскими компаниями.
5. Маркетинг, расширение клиентской базы. CRM-система управляет массовыми воздействиями, опросами клиентов, почтовыми рассылками [6].

Практика показывает, что внедрение CRM-системы в банковском бизнесе затрагивает три уровня организации:

- Управленческий, определяющий концепцию и стратегию предприятия в области взаимодействия с клиентами (уровень руководства);

- Операционный, отражающий готовность сотрудников компании использовать функции системы (уровень исполнителей);
- Технологический, предоставляющий соответствующие функциональные возможности для сотрудников компании (программный продукт) [5].

В течении времени система CRM эволюционирует и изменяется. Многие специалисты предполагают, что в течение 2014–2015 гг. CRM будет состоять из 11 компонентов, которые представлены в табл. 2. (Данная классификация функций CRM-систем предложена Бартоном Голденбергом, президентом компании ISM Inc.)

Таблица 2

Классификация функции CRM-систем (Б. Голденберг)

№ п/п	Наименование функций	Характеристика
1.	Функциональность продаж	Управление контактами (contact management) - все виды контактов и история контактов; работа с клиентами (account management), включая все активности, связанные с клиентом; ввод заказов от клиентов; создание коммерческих предложений.
2.	Функциональность управления продажами	Анализ "трубы продаж" (pipeline analysis) - прогнозирование, анализ цикла продаж, региональный анализ, запланированная и произвольная отчетность. Управление последовательными процессами через все каналы работы с клиентами.
3.	Функциональность для продаж по телефону (telemarketing/ telesales)	Создание и распределение списка потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрация звонков, прием заказов.
4.	Управление временем	Календарь/планирование как индивидуальное, так и для группы (в большинстве случаев сегодня это Microsoft Outlook), электронная почта.
5.	Функциональность поддержки и обслуживания клиентов	Регистрация обращений, переадресация обращений, движение заявок от клиента внутри компании, отчетность, управление решением проблем, информация по заказам, управление гарантийным/контрактным обслуживанием.
6.	Функциональность маркетинга	Управление маркетинговыми кампаниями, управление потенциальными сделками (opportunity management), маркетинговая энциклопедия (полная информация о продуктах и услугах компании) интегрированная с Интернет, конфигуратор продукции, сегментация клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов
7.	Функциональность для высшего руководства	Расширенная и легкая в использовании отчетность.
8.	Функциональность интеграции с ERP	Интеграция с бэк-офисом, Интернетом, внешними данными.
9.	Функциональность синхронизации данных	Синхронизация с мобильными пользователями и многочисленными портативными устройствами, синхронизация внутри компании с другими базами данных и серверами приложений.
10.	Функциональность электронной торговли	Управление сделками через Интернет, включая приложения B2B и B2C.
11.	Функциональность для мобильных продаж	Генерация и работа с заказами, передача информации торговым представителям вне офиса в режиме реального времени через мобильные устройства.

Из табл. 2 можно заключить, что на первоначальном этапе CRM-система обычно состоит из одного или более компонентов, и с течением времени к ней будут добавляться компоненты из представленного списка.

Специалисты выделяют 4 категории рисков связанных с внедрением системы CRM в банковский бизнес:

1. Риски этапа консалтинга.
2. Риски на этапе постановки задачи.
3. Риски при настройке системы CRM.
4. Риски при эксплуатации системы CRM.

Как было отмечено выше, система CRM развивается и изменяется вслед за потребностями бизнеса в

налаживании эффективных отношений с клиентами. Банковские продукты, дополняющие и трансформирующие систему CRM представлены в табл. 3.

В 2003 году появилось новое понятие CEM (Customer Experience Management) – Управление клиентским опытом (изобрел Бернд Шмитт) – это процесс стратегического управления опытом взаимодействия клиента и компании, который представлен на рис. 2.

Наибольшую популярность приобрел Социальный CRM (Social CRM или SRM), элементы которого представлены на рис. 3.

В банковском бизнесе интеграция CRM-решения с социальными сервисами позволяют выявить факторы недовольства клиентов качеством обслужи-

Таблица 3

Банковские продукты, дополняющие и трансформирующие систему CRM

№ п/п	Наименование функций	Характеристика
1.	XRM (eXtended RM) – расширенное управление отношениями	Например, продукт Terrasoft XRM компании Террасофт помимо классических CRM-задач покрывает также сферы управления сервисом, управления проектами и управления ресурсами.
2.	CEM (Customer Experience Management) управление видением заказчика.	Систему изобрел Бернд Шмитт. По мнению специалистов CEM представляет собой науку, методологию и/или процесс всестороннего управления опытом клиента на всех стадиях его взаимодействия с компанией, продуктом, брендом или услугой, который является продолжением системы CRM, при этом содержание компонентов трансформировано.
3.	eBRM (electronic business relationship management), управление отношениями с клиентами, с партнерами и с сотрудниками.	Программный продукт, основанный на Internet-коммуникациях.
4.	PCM (Personal Customer Management) – усиление личностного подхода к клиентам	Программный продукт, основанный на индивидуальном подходе к каждому клиенту (категория VIP клиентов).
5.	CRM 2.0 - интегрирование с сетевыми сообществами и социальными сетями.	По мнению специалистов, CRM 2.0 должна охватывать все способы коммуникаций — через агента или продавца, через Web на условиях самообслуживания, через прямые контакты на пользовательских форумах и др.
6.	Социальный CRM (Social CRM или SRM).	Аналитики из Gartner определили Социальный CRM как совокупность следующих технологий: мониторинг социального веба, сбор информации о контактах из социальных сервисов, управление сообществом клиентов/партнеров, сбор отзывов и идей от клиентов.



Рис. 2. Процесс стратегического управления клиентским опытом

вания кредитной организации или поиска новых клиентов.

По нашему мнению, целесообразна интеграция CRM – решения с сайтами коллективных покупок Биглион, Группон и т.д. (Coupon CRM), которая позволит купонаторам накапливать информацию обо всех прошлых покупках клиента для формирования ему адресного предложения по приобретению того или иного продукта, услуги с целью повышения продаж товаров и услуг через систему коллективных покупок в сети Интернет по акциям.

Сайт коллективных покупок (Купонатор) – «сайт скидок в сети Интернет, который информирует потенциальных клиентов об акциях, в инструментарий которых включается система фильтрации предлагаемых акций по городам и категориям, упрощающая пользователю навигацию» [2; 69]. Сайты купонов в сети Интернет охватывают от 70 до 182 городов России, помимо этого в каждом городе присутствуют свои местные купонные проекты. Основными крупными купонаторами в России являются «Группон», «Биглион», «Бигбаззи», «Майфант», «Виклевер», «КупиКупон», «КупиБонус», «Выгода» [2; 72]. Процесс повышения продаж товаров и услуг через систему купонных распродаж (Coupon CRM) представлен на рис. 4.

Таким образом, задача предполагаемой системы Coupon CRM отслеживать совершаемые покупки клиентами купонатора (товар – цена), выделять наиболее востребованные товары, относящиеся к определенным рубрикам, цены и отправлять через электронную почту наиболее востребованные предложения товаров и услуг клиенту купонатора (при условии, что клиент зарегистрирован на сайте коллективных покупок).

Выгоды купонатора: получение дохода от каждой акции на товар или услугу, привлечение новых клиентов для продвижения других товаров и услуг. Выгоды клиентов купонатора: оперативное приобретение необходимого количества товаров или услуг со скидкой, экономия времени и денежных



Примечание: основано на Altimeter Group

Рис. 3. Элементы Социального CRM (Social CRM или SRM)

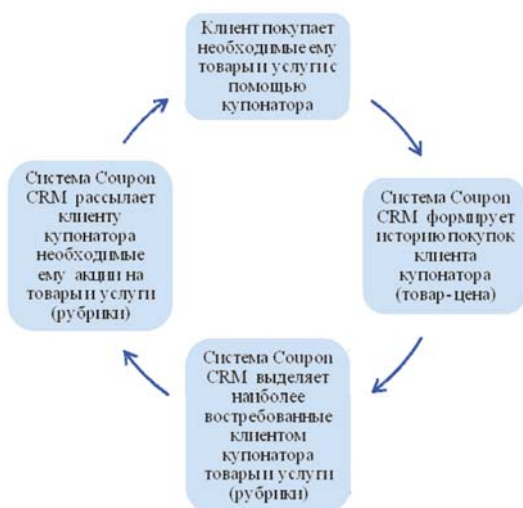


Рис. 4. Процесс повышения продаж товаров и услуг через систему купонных распродаж (предполагаемая система Coupon CRM)

средств, повышение удовлетворенности клиента, повторные покупки.

По мнению специалистов, программный продукт Microsoft Dynamics CRM является одним из подходящих решений для банковской отрасли, который сегодня используется в большинстве кредитных организаций России и СНГ (банк «Возрождение», «Татфондбанк», «РОСБАНК», «Банк САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» и т.д.) [7].

Сегодня по статистическим данным среднее количество банковских продуктов, используемых одним клиентом в кредитной организации, составляет в России чуть более одного, в странах

западной Европы это количество приближается к трем.

В 2010 году согласно аналитическому отчету Gartner, 80% роста CRM рынка обусловлено развитием социальных CRM технологий. Лидерами рынка Social CRM являются Jive SBS и Lithium, которые рассчитаны на интеграцию с традиционными CRM. По данным Gartner, продукты, включающие социальный мониторинг, поддержку сообществ потребителей и партнеров, управление обратной связью, обзоры товаров и контакты с продавцами, уже поставляют более сотни вендоров. Специалисты считают, что сейчас этот сегмент только зарождается. К 2014 году ожидается, что социальные технологии интегрируют ведущие поставщики CRM: SAP, Oracle, salesforce.com, Microsoft и др.

За 2012 год на основе опыта внедрения системы CRM специалистами выделены следующие преимущества, представленные на рис. 5.

При этом увеличение маржи (1–3%) связано с лучшим пониманием потребностей клиента, более высоким уровнем удовлетворенности клиентов, и, как следствие, меньшей необходимостью в дополнительных скидках.

По аналитическим данным Aberdeen Group внедрение CRM обеспечивает:

1. Целостное представление о пользователях.
2. Автоматизация ранее ручных процедур и процессов.
3. Улучшение качества общей информационной базы и потоков информации.
4. Замена множества разобщенных информационных систем единственным инструментом.
5. Усовершенствование процесса продаж/поставок за счет более полной информации о клиентах.
6. Смещение внимания на клиентов с последующей фокусировкой их запросов.
7. Удобство для пользователей работать с данными, аналитика.
8. Улучшение процессов общения и цифровых коммуникаций между производственными, маркетинговыми и торговыми подразделениями.
9. Стимулирование инноваций в целом в организации.

По мнению аналитиков, внедрение CRM технологий в розничном банковском бизнесе (отдел про-



Рис. 5. Основные преимущества использования системы CRM за 2012 г.

даж банковских продуктов) дает следующие преимущества:

- Увеличение прибыли;
- Повышение точности прогнозирования продаж;
- Увеличивается вероятность заключения сделки;
- Снижение издержек;
- Повышение производительности сотрудников;
- Снижается текучесть кадров.

Преимущества системы CRM для клиентов банка ¹:

- Снижение издержек на службу поддержки;
- Улучшение качества сервиса;
- Повышение удовлетворенности клиента;
- Хороший сервис способствует повторным покупкам;
- Служба поддержки может приносить прибыль.

Таким образом, основоположником развития системы CRM является Джон Генри, который первым обобщил приемы, используемые при организации торговли. Специалисты выделяют пять основных направлений использования CRM системы в банках: 1. Контакт-центр, 2. Привлечение и развитие отдела по работе с физическими лицами, 3. Привлечение и развитие отдела по работе с юридическими лицами. 4. Работа с просроченной задолженностью клиента, 5. Маркетинг, расширение

клиентской базы. Наиболее популярным и развивающимся программным продуктом является Социальный CRM.

По нашему мнению, целесообразна интеграция CRM – решения с сайтами коллективных покупок Биглион, Группон и т.д. (Coupon CRM), которая позволит купонаторам накапливать информацию о всех прошлых покупках клиента для формирования ему адресного предложения по приобретению продуктов или услуг.

Библиографический список

1. Гринберг П. CRM со скоростью света. СПб.: Символ Плюс, 2007. – 528 с.
2. Кешенкова Н.В. Розничный банковский бизнес в России: тенденции, проблемы и инновационные решения. Ярославль: Академия МУБиНТ, 2013. – 156 с.
3. Кудинова А. CRM: российская практика эффективного бизнеса. М.: IC-Паблишинг, 2009.
4. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. М.: Вильямс, 2002. – 824 с.
5. Ермоленко М. Почему CRM не работает, или роль подготовительной работы в успехе CRM-проекта [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/articles/3315/>
6. Ровинский Д. Обсудим риски внедрения CRM-системы в банке [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/articles/457/>
7. Рыбаков Д. CRM на службе банков. Особенности использования [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/articles/1377/>
8. Что такое CRM? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crmonline.ru/crm/>

¹ Материалы Компании Sputnik Labs.