

Аскарова А.

НОВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ БАНКОВ С КЛИЕНТАМИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Askarova A.

NEW MANAGEMENT METHODS RELATIONS OF BANKS WITH CLIENTS: FOREIGN EXPERIENCE

УДК: 336.71 (575.2)

В статье раскрываются вопросы адаптации и оптимизации сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов.

In article questions of adaptation and optimisation of networks of distribution and sale of bank products and services to new requirements of clients reveal.

В последние годы европейские сетевые банки расходуют немалые средства на адаптацию и оптимизацию сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов. Видимыми результатами этих усилий являются новое автоматизированное оборудование банковских отделений, развитие различных форм дистанционного обслуживания и т.д. Однако еще более существенными являются изменения, остающиеся невидимыми для клиентов и связанные с использованием новой технологии управления отношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management). Эта новая технология второго поколения предполагает изменение рабочих мест служащих банка, осуществляющих непосредственные контакты с клиентами, децентрализацию функций банковского маркетинга и изменения в организации и использовании баз данных о клиентах.

Новая организация и оснащение рабочих мест банковских служащих, осуществляющих контакты с клиентами, должна позволять служащим не только вести диалог с клиентом и автоматически генерировать те или иные банковские операции, но и управлять рекламной кампанией (т. е. предлагать клиенту новые услуги) в рамках маркетинга “каждому клиенту – отдельный продукт” (one to one), который был разработан в США немногим более пяти лет назад. При этом информация о профиле (социально-демографическом, профессиональном и др.) клиента и об истории его коммерческих отношений с банком должна поступать на экран компьютера, что поможет служащему или консультанту принять необходимое решение.

Рабочее место должно обеспечить предоставление всем клиентам одинаково высокого уровня услуг, что предполагает персонализацию услуг в целях повышения прибыли от каждой операции; содействие в поиске запрашиваемых

досье, документов и операций; помощь в осуществлении процессов; управление и контроль над информацией об объекте и управление связями между объектами.

Децентрализация банковского маркетинга, непосредственно связанная с новым типом рабочего места, проявляется в передаче некоторых маркетинговых функций из специальных служб, занимающихся маркетингом, в операционные службы банка, что увеличит численность пользователей новой технологией CRM. Так, некоторые операционные подразделения банка могли бы дополнять сценарии рекламных кампаний своими соображениями и рекомендациями с учетом специфики обслуживаемых ими рынков. В этих условиях отделы банка, занимающиеся заключением различных сделок с клиентами (front-office), смогут все чаще независимо от служб маркетинга разрабатывать собственные меры по достижению определенных коммерческих целей.

Новая технология CRM потребует серьезных изменений управленческого и организационного порядка. Служащие банка и консультанты должны быть не только пользователями базы данных о клиентах, но и выполнять функции сбора соответствующей информации. Эти изменения приводят к устранению иерархической структуры управления, которая, как считается, не соответствует требованиям времени.

Создание баз данных, ориентированных на клиента

В отношениях между банками и клиентами используются три типа информации:

Макроинформация, которая находится в распоряжении специалистов по маркетингу, включает данные о возрастных, профессиональных и прочих характеристиках всех клиентов банка. Эта информация используется службами маркетинга для анализа существующего портфеля активов банка и для разработки новых банковских продуктов и услуг.

Микроинформация, используемая коммерческими консультантами, включает различные характеристики клиента, его поведение и привычки. Такая информация может накапливаться в компьютере консультанта, который использует ее для персонализации отношений с клиентом.

Мезоинформация, занимающая промежуточное положение между названными выше категориями, представляет собой информацию общего характера, которая позволяет осуществлять сегментирование клиентов по отдельным критериям, определять их свойства (атрибуты), качества и т.д.

Понятно, что вся эта информация должна быть доступна на микроуровне в любом банковском агентстве. Сегодня это становится возможным благодаря новой технологии CRM. Развитие и совершенствование на основе новых технологий баз данных о клиентах вызывает существенные изменения в классической концепции организации и эксплуатации информационных систем. Пока же большинство ныне действующих информационных систем не дают полного представления даже об идентифицированном клиенте. Дело в том, что многие клиенты не только имеют банковский счет (используемый, например, для расчетов по чековой книжке, различных платежей и переводов и т. д.), но и другие контракты с банком (сберегательный счет, план жилищных сбережений и др.). В этом случае они обслуживаются в разных операционных отделениях банка, как правило, организованных по продуктовому принципу. Таким образом, единый (“синтетический”) подход к клиенту отсутствует, что не позволяет составить о нем полное и реальное представление. Часть ценной информации об отношениях клиента с банком не включается в память информационной системы, будучи рассеянной в информационных службах различных каналов сбыта банковских продуктов. Между тем современный маркетинг требует полной и реалистичной, а не фрагментарной информации о клиенте.

Для создания “синтетического” образа клиента сбор информации о нем должен идти по схеме (рис. 1):



Рис. 1. Формирование “синтетического” подхода к клиенту

Сфера операционной коммерческой деятельности банка должна быть не только пользователем, но и источником информации:

любые контакты и сделки с клиентом должны вноситься в базу данных (“запоминаться”), в которой уже содержатся данные о клиенте, полученные в ходе маркетинговых исследований. Причем новые данные должны поступать в информационную систему не автоматически (немедленно), а определенными наборами (лотами) после их обработки и необходимого контроля.

Помимо организационных изменений банки должны также вводить систему показателей, отражающих степень удовлетворения потребностей клиентов. Крупные банки уже проводят подобную политику. Например, отделение банковских карточек американского банка “Ситикорп” (Citicorp) ежедневно отслеживает динамику 81 показателя, каждый из которых сравнивается со стандартами банковских услуг, разработанными с учетом ожиданий и потребностей клиентов.

Для улучшения обслуживания клиентов банки все чаще объединяются с партнерами по сбыту, не принадлежащими к банковскому сектору. Так, многие европейские банки активно сотрудничают с туристическими фирмами, агентствами по торговле недвижимостью и др., используя пункты продажи их продуктов и даже разрабатывая совместные услуги. В будущем эта тенденция может привести к предложению новых услуг под общей торговой маркой. Значение подобного партнерства определяется взаимодополняемостью клиентов обоих партнеров и объемом потенциальной экономии на масштабах.

Чтобы извлекать максимально полный доход от информации о клиенте, определенным образом структурированная база данных о клиентах должна постоянно анализироваться и дополняться, по крайней мере, по трем направлениям:

- возможности все более глубокого сегментирования клиентов – например, по их ожиданиям или по уровню рентабельности операций по их обслуживанию. В последнее время некоторые банки осуществляют сегментирование клиентов по уровню цен на используемые ими услуги;

- моделирование структурного “профиля” клиентов, например, по их социально-демографическим характеристикам; это предполагает постоянный сбор информации о клиентах, начиная с неформальной регистрации различных событий в их жизни (например, данных об изменении их гражданского состояния, о крупных расходах на приобретение предметов длительного пользования и т. д.) и до создания автоматизированной картотеки;

- моделирование будущего поведения клиентов, позволяющее опередить конкурентов и добиться положительного ответа клиента на предложение банка приобрести новый банковский продукт; особую роль при этом играет информация о

“жизненном цикле” клиента, которая дает возможность предугадать изменения в его поведении в области приобретения основного и дополнительного жилья, автомобиля и т. д. и предложить ему соответствующую банковскую услугу.

Наиболее совершенные методы анализа поведения клиентов разработаны сегодня такими крупными промышленными компаниями, как “Кока-кола” и “Нестле”. Эти методы активно используются и наиболее новаторскими банками. Банкиры, убежденные в преимуществах использования новейших методов маркетинга, не должны ожидать от них немедленного улучшения результатов. Революция в области маркетинга требует от банков прежде всего концентрации усилий на определенных мерах, имеющих особое значение именно для данного банка. Например, можно разработать пакет услуг для так называемых стратегических клиентов или совершенствовать методы сбора, обработки и анализа информации о клиентах.

При этом необходимо постоянно помнить о том, что одна из главных трудностей заключается в инициировании процесса изменений во всех

структурах банка, чтобы обеспечить успех революции в области маркетинга.

При этом следует систематически анализировать доходность инвестиций в маркетинг (ROMI – Return On Marketing Investment), что позволит оптимизировать выделение и распределение ресурсов на развитие операционного маркетинга. В общем плане ROMI определяется как отношение дополнительного банковского продукта, получаемого за счет улучшения обслуживания клиентов, к расходам на проведение соответствующих операций.

Литература:

1. Badoc M. Trois de2fis pour la banque de demain // Banque magazine. – P., 2005. – № 605. – P. 20–23.
2. Mercier J.-E., Pacini J.-E. Marketing: Objectif rentabilite2 // Banque. – P., 1998. – № 594. – P. 59–61.
3. Le prix optimal // Banque magazine. – P., 2002. – № 605. – P. 28–29.
4. Paiva C. La marque: Un actif strate2gique sous-exploite2 // Banque magazine. – P., 2000. – № 602. – P. 54–56.

Рецензент: д.э.н., профессор Купуев П.К.