

## CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) - СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ\*

*Аннотация.* В настоящее время международное банковское сообщество серьезно затронуто мировым финансовым кризисом. Кризис затронул все сферы: общество, частный и государственный сектора. Некоторые компании останавливают производство; сокращаются рабочие места; у банков возникают проблемы из-за оттока денег, снимаемых со счетов клиентами; правительства сокращают расходы, урезают социальные программы - далеко не полный список проблем, появившихся из-за глобального финансового кризиса.

В новых условиях банки должны найти путь экономии прибыли и удержания клиентов. Какие инструменты могли бы использовать банки, чтобы удержать клиентов? Какая стратегия развития поможет банку выстраивать долгосрочные отношения с клиентом, основанные на принципах взаимного доверия и выгоды, стать гарантией будущей стабильности и благосостояния для банков? Международное банковское сообщество в этих целях сделало выбор в пользу использования Customer Relationship Management (CRM).

*Ключевые слова:* управление взаимоотношениями с клиентами, банк, клиент, услуги, удовлетворенность, качество, прибыль, взаимоотношения

A. Koshman

Finance University under the Government of the Russian Federation

THE SYSTEM OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

*Abstract.* Nowadays the world banking community is suffering from world finance crisis. The crisis has affected all spheres of life – private sector, public sector and society. Some companies have to stop their production; some people lost their jobs; banks have problems with “cash” because of massive money withdrawing from accounts; governments are reducing expenditures including social programs – that is not a full list of problems caused by global financial crisis.

In new circumstance banks have to find their way of profit saving and customer retention. What instruments could banks use to keep their customers? What strategy could help banks to establish a long-term relationship of mutual trust and benefit with customers and guarantee financial institutions future stability and well-being? International banking community has made its choice in favor of using Customer Relationship Management (CRM) for these purposes.

*Key words:* customer relationship management, bank, customer, services, satisfaction, quality, profit, relationships.

Для банковской деятельности характерно наличие большого числа клиентов – частных лиц, предприятий, государственных и общественных организаций, требующих оперативного, персонализированного обслуживания как при получении информации о банковских продуктах, так и при принятии решения о заключении договора, получении консультаций, разрешении спорных вопросов. Банковский бизнес все больше усложняется, количество продуктов и услуг, которые могут быть предложены клиенту, постоянно растет, с клиентом все чаще работают не одно, а несколько подразделений банка.

\* © Кошман А.С.

Одним из основных мотивов, побуждающих клиента к выбору банка, помимо его степени надежности и выгодности предлагаемых финансовых услуг является отсутствие задержек в обслуживании и оперативном предоставлении требуемой информации, а также гибкость и четкое понимание его потребностей. Клиент хочет платить за качественное решение своих проблем, рассчитывая при этом на эксклюзивное обслуживание, что предполагает не разовые, а долгосрочные, основанные на доверии партнерские отношения с клиентом.

Традиционная организационная структура банка не позволяет осуществлять стратегию, преимущественно ориентированную на клиента. На сегодняшний день в большинстве банков существует линейно-функциональная иерархическая структура управления, в основе которой лежит многофункциональность продавцов и параллельность процессов, ориентированных на продукт (т.е. в таком банке существуют отдельные подразделения, занимающиеся, например, финансированием строительной деятельности, кредитными карточками, потребительскими кредитами).

Это приводит к тому, что подразделения маркетинговой службы банка, структурированные каждое на свой тип банковского продукта, в соответствии с которым разрабатываются планы маркетинга, действуют без должной координации, хотя они ориентированы практически на одни и те же группы клиентов. Многочисленные сети распределения и сбыта банковских продуктов и услуг (отделения, агентства, системы подписки и др.) часто преследуют конкурирующие между собой коммерческие цели. Другими словами, каждый отдел банка, непосредственно контактирующий с клиентами, концентрирует усилия только на «своих» операциях и контроле только над «своими» издержками, не координируя деятельность с другими подразделениями.

Наиболее перспективной стратегией по налаживанию долговременных контактов с существующими и потенциальными клиентами является стратегия CRM (Customer Relationship Management – Управление Взаимоотношениями с Клиентами).

Аббревиатура CRM знакома многим, но четкое понимание того, что CRM — это не программное обеспечение, а направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, есть не у всех. Более того, даже саму аббревиатуру CRM многие расшифровывают по-разному\*. Тем не менее, как западные, так и российские специалисты сходятся на том, что CRM фокусируется на клиентах. Итак, CRM — это:

- бизнес-стратегия, которая позволяет банку быть конкурентоспособным на рынке, фокусируясь на потребностях клиентов;
- стратегия, в основе которой лежит понимание поступков и потребностей клиентуры и, как следствие, привлечение новых и удержание имеющихся клиентов, а также укрепление их лояльности и удовлетворенности;
- стратегия повышения качества обслуживания, способствующая увеличению доли банка на рынке.

Очевидно, что внедрение этого типа стратегий требует изменения корпоративной культуры и психологии сотрудников, перестройки ключевых бизнес-процессов банка, которую следует начинать с четкого разделения функций по специализированным подразделениям с одновременным формированием горизонтальных связей внутри компании. При этом, критерии эффективности такой перестройки находятся в области обслуживания клиентов: время обслуживания; объем неудобств, испытываемых клиентом при получении услуги; число сотрудников банка, с которыми клиенту приходится общаться при получении услуги; качество обслуживания клиентов; показатели удовлетворенности

---

\* CRM – Customer Relationship Marketing или Customer Relationship Management. Некоторые компании пропускают термин «отношения», используя только термин Customer Management.

клиентской базы; показатели ее лояльности и устойчивости; доля бизнеса, приносимая «новыми» клиентами; объем информации о клиентах и т.д.

При реализации стратегий, ориентированных на клиентов, резко возрастают роль и значение маркетинга, поскольку разработка новых банковских услуг невозможна без изучения потребностей клиента. Маркетинговое подразделение банка преобразуется в организатора комплексных продаж банковских услуг, в основе которых лежит системный подход к клиенту, предполагающий рассмотрение совокупности взаимосвязанных элементов, сочетание которых как раз и позволяет клиенту финансово защитить свои ресурсы. При такой перестройке бизнес-процессов необходимо наряду с комплексностью осуществить сегментацию по корпоративным и индивидуальным клиентам, а также по массовым и специальным банковским продуктам.

Одну из ключевых ролей в клиенто-ориентированной методологии играют подразделения клиентских отношений, работа которых поддерживается и обеспечивается всеми остальными подразделениями банка. Это предполагает не только создание команды менеджеров по работе с клиентами, но и создание в обязательном порядке мощной поддерживающей информационной системы, которая включает в себя базу данных, управляемую программным обеспечением CRM системы, а также мультимедийный Call-center (компьютерная телефония, почтовая, факсимильная и электронная рассылка, web-взаимодействие), рассчитанный на круглосуточное обслуживание запросов клиентов, реализацию справочно-информационных задач, способный наполнять достоверной информацией клиентскую базу.

С точки зрения функциональности CRM система должно обладать следующими возможностями:

- Управление контактами;
- Управление продажами;
- Управление маркетинговой деятельностью;
- Управление временем и персоналом;
- Поддержка и обслуживание клиентов (сервисное обслуживание).

Хотя в целом требования по организации работы с клиентами похожи для большинства компаний, для каждой отрасли существуют особые требования и нюансы в вопросах взаимодействия и обслуживания клиентов, связанные с родом деятельности.

Для банков такими особыми требованиями являются:

- Планирование показателей доходности, как по каждому клиенту, так и по группе клиентов, и по определенной отрасли;
- Учет связей клиентов;
- Отраслевой анализ базы реальных и потенциальных клиентов.

Планирование показателей доходности, может периодически осуществляться в CRM-системе, например, по таким параметрам, как:

- Кредитный портфель;
- Среднедневной остаток на счетах;
- Непроцентные доходы (по видам);
- Доходы всего.

Ежемесячно в банковской системе, фактические значения по каждому показателю должны передаваться в CRM-систему для сравнения с плановыми.

Современная банковская CRM-система не может быть только аналитической – она должна быть и управленческой: в случае превышения заданного предела отклонения факта от плана конкретному менеджеру должна автоматически назначаться задача о необходимости скорейшего взаимодействия с данным клиентом, чтобы выяснить причину изменения показателей.

Таким образом, система должна:

- Вовремя сигнализировать менеджеру о том, что нужно инициировать взаимодействие;
- Позволять постоянно отслеживать и повышать доходность клиента с помощью механизма планирования основных показателей;
- Выстраивать эффективную и понятную систему мотивации менеджеров по работе с клиентами;
- Акцентировать внимание на наиболее важных клиентах, классифицируя их по индивидуальным показателям работы.

Однако, автоматическое формирование различных задач не должно превращать специалиста в «робота», слепо следующего указаниям системы. Система должна высвобождать время на повышение квалификации сотрудников, на творческий подход к производственному процессу, на контроль и улучшение качества своей работы.

При работе с клиентами банку необходимо учитывать еще один важный аспект - связанность клиентов друг с другом в различных отношениях. Для любого банка это имеет первостепенное значение, так как характер отношений с одним клиентом непременно влияет на взаимоотношения со связанными с ним компаниями. Кроме того, это эффективный инструмент по привлечению в банк связанных компаний через ключевое лицо.

Очень важно также наличие в системе инструмента для отраслевого анализа базы данных потенциальных и реальных клиентов. Данный инструмент позволяет определить наиболее доходные отрасли для банка, а также определить новые возможности для поиска клиентов и предложений банковских продуктов.

Современная CRM-система, в том числе банковская, должна предоставлять эффективные механизмы контроля работы, как отдельных сотрудников, так и команд исполнителей, и структурных подразделений со стороны руководства. Очень важно, чтобы руководитель мог отслеживать выполнение задач сотрудниками, контролировать ход и результаты маркетинговых кампаний, назначать новые задачи, формировать необходимые отчеты из одного программного «окна», из одной точки входа.

Внедрение CRM системы позволяет существенно увеличить качество, производительность и прибыльность работы банка. Этому способствуют:

- 1) выявление наиболее прибыльных клиентов и проведение индивидуальной работы с ними с целью повышения эффективности их обслуживания;
- 2) получение топ-менеджментом в режиме реального времени необходимых аналитических отчетов, позволяющих составить прогноз объемов продаж, рейтинга ключевых клиентов, определить наиболее востребованные банковские продукты с указанием проблемных областей, провести анализ действий конкурентов, выполнить мониторинг эффективности деятельности менеджеров в области продаж и сервисной поддержки клиентов;
- 3) организация постоянного взаимодействия с клиентом для выяснения и анализа его предпочтений и дальнейшей реализации новых банковских продуктов и услуг;
- 4) ведение и контроль ключевых показателей по сотрудникам и клиентам банка, что обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений;
- 5) использование базы знаний по возникающим типичным вопросам и ответам на них, что ускоряет предоставление услуг;
- 6) возможность (благодаря четкой координации действий по обслуживанию клиентов между подразделениями) проследить всю историю отношений с клиентом, начиная от его привлечения и заканчивая последним коммерческим предложением, которое было ему направлено;
- 7) сокращение цикла продаж и увеличение числа успешных сделок за счет исполь-

зования мощных инструментов координации работы с потенциальными клиентами и автоматизации процессов продаж, подготовки коммерческих предложений и работы с заказами клиентов.

Применение системы CRM становится особенно важным в современной экономической обстановке. Из-за мирового финансового кризиса идет сокращение доходов не только предприятий и физических лиц, но и самих банков, вот почему иметь долгосрочные отношения с клиентом, - важнейший способ выжить для банка. Для построения долгосрочных отношений на основе доверия и взаимной выгоды между банком и клиентом необходимо выбрать правильную стратегию. Такой стратегией может стать CRM. Система CRM помогает не только привлекать новых клиентов, но и, что более важно, сохранить и развивать отношения с уже имеющимися клиентами.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Хаксевер К., Рендер Б., Расел С., Мердик Г. Управление и организация в сфере услуг. - СПб: Питер, 2002.
2. Adam E.E., Edtrt J.R. Production and Operation Management: Concepts, Models and Behavior. –5th ed. - N. - Y., Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990.
3. Anton Jon, Monger Jodie E., “Customer relationship management: making hard decisions with soft numbers”, Upper Saddle River, London: Prentice Hall, 1996.
4. Brown Stanly, “Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e–business”, JOHN WILEY & SONS, LTD, 2000.
5. Bryan Foss, Merlin Stone, “CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work”, Kogan Page Limited, London, 2002.
6. Heizer J.H., Render B. Production and Operation Management: Strategies and Tacties. –3th ed. - Boston: Allyn and Bacon, 1993.