

ISSN 1895-5371

(13)

NR 1 2007

informatyka bankowa

Styczeń 2007

Miesięcznik specjalistów w IT

Anonimowość i bezpieczeństwo w sieci

W domu rzadko się zdarza, że mamy jakieś poufne dane, ale w firmach, gdzie tworzy się różne projekty, włamanie hakera może spowodować duże straty, gdyż uzyskane przez niego dane staną się cennym źródłem informacji dla konkurencji.



CRM i orientacja na klienta

Wybory przez Internet – za i przeciw

Czy polska demokracja i technologia są już na tyle dojrzałe, by wprowadzić możliwość wybierania posłów przez Internet? Jakie korzyści i zagrożenia się z tym wiążą?

Zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie systemu – największe wyzwanie w Business Intelligence

CRM i orientacja na klienta

Skrótowo rzecz biorąc, orientacja na klienta w bankowości oznacza oferowanie produktów odpowiednich dla klientów jacy znajdują się w zasięgu, nie zaś poszukiwanie klientów dla istniejących produktów. W praktyce oznacza to przejście od monolitycznego masowego marketingu do marketingu ukierunkowanego na grupy klientów, a nawet do marketingu indywidualnego w tzw. private banking. Gdzieś w pośrodku znajduje się marketing niszowy, czyli podaż produktów znajdujących popyt tylko w niektórych regionach lub niektórych segmentach klientów.

Orientacja produktowa była charakterystyczna dla bankowości mniej więcej do połowy lat 90-tych, kiedy zarządzanie i marketing prowadzone były przez niezależnych od siebie menedżerów produktowych. W orientacji na klienta nie można powiedzieć, że produkty są "lekceważone", lecz że zastępuje się je koszykami produktowymi definiowanymi dla segmentów klienckich. Można powiedzieć, że tutaj impulsem do działania jest nie oferta produktowa, lecz analiza zachowywania się klientów, stopień jego satysfakcji oraz czynniki decydujące o potencjalnej wartości klienta dla banku.

Orientacja na klienta znajduje wsparcie w modelu "nieustającej doskonałości" (sustainable excellence model) opracowanym przez europejską organizację EFQM (European Foundation for Quality Management - <http://www.efqm.org>). W ujęciu tym "orientacja na klienta" stanowi drugi w kolejności fundament koncepcji (po "wynikach") i została ujęta w sposób następujący: "Klient jest ostatecznym arbitrem produktu i jakości usługi. Lojalność klienta, utrzymanie i wzrost udziału na rynku można najlepiej osiągnąć poprzez wyraźne ukierunkowanie na potrzeby bieżących i potencjalnych klientów".

Nie sposób sobie wyobrazić sprawnej realizacji orientacji na klienta bez systemów CRM (Customer Relationship Management), przeznaczonych do zarządzania relacjami z klientem. *Termin CRM jest stosunkowo mało precyzyjny i oznacza często bardziej pewną "filozofię" biznesową oraz integrację aplikacji pod kątem jednolitego i globalnego (tzw.360°) spojrzenia na klienta w skali firmy, niż standardy powszechnie narzucane konkretnym rozwiązaniom. Relacje 360° klienta z firmą obejmują kontakty z każdego kanału dystrybucyjnego i komunikacyjnego, a informacje o nich dostępne są w odpowiednim zakresie dla wszystkich służb obsługi klienta w banku. Oznacza to, że każdy pracownik banku spotykając się z klientem ma takie same i aktualne informacje o nim, w związku z czym przy sprzedaży nowego produktu klient nie jest proszony przez pracownika o powtórne ich podawanie.*

Ogólnie rzecz biorąc, filozofia CRM polega na rozpoznaniu klientów (kim oni są), zrozumieniu ich zachowania się (dlaczego odchodzą, nie kupują produktu X itp.), uchwyceniu ich aktualnych i perspektywicznych potrzeb, utrzymaniu i rozwijaniu relacji z klientami, ze szczególnym uwzględnieniem tego odsetka ich zbiorowości (20%), który daje większość (np. 80%) dochodu lub zysku. Reguła 20/80 może być rozumiana w obsłudze klientów i marketingu, jako poświęcanie 80% czasu i środków dla najbardziej dochodowych klientów.

Zadania wynikające z filozofii biznesowej CRM zostały przez Seana Kelly'ego celnie ujęte jako „7 P”. na wykładzie „The Information Wars” (Trasa Europejska -Warszawa Hotel Mariott 14.9.1998r)

Siedem "P" - siedem fundamentalnych zadań CRM

1	Profiling („profilowanie” klientów - czyli ich segmentacja)
2	Promotions (promowanie produktów, w tym zarządzanie kampanią promocyjną)
3	Persistency (wzmacnianie lojalności czyli stopnia „przywiązania”klientów do banku)
4	Performance (wzrost sprzedaży – poprzez wzbogacanie oferty produktowej oraz stosowanie różnorodnych kanałów dystrybucji produktów)
5	Profitability (zwiększanie dochodowości, m.i. poprzez dobór lepszych klientów, kształtowanie marż produktowych odpowiednich dla segmentów klientów)
6	Prospecting (skuteczna i długotrwała polityka pozyskiwania klientów, poprzez techniki cross-sell, up-sell) oraz wypracowanie kryteriów perspektywicznej wartości dla banku

7	Products (sprawne reguły tworzenia produktów atrakcyjnych dla klientów, obsługa łańcucha dostaw (np. poprzez multichanneling).
---	--

Realizacja powyższych zadań powinna być celem generalnym leżącym u podstaw budowy systemów CRM, polegającej nie tylko (i nie tyle) na zainstalowaniu technologii, lecz również na zdefiniowaniu biznesowych celów danego banku, związanych z orientacją na klienta (a tych nie da się "zainstalować" z zewnątrz).

W najszerszej interpretacji system CRM jest rozwiązaniem obejmującym procesy marketingu, promocji i sprzedaży oraz serwisu i wspomagania, a więc dotyczy również kanałów dystrybucji produktów, włączając call-center i dostęp internetowy z podkreśleniem zarówno ważnej roli funkcji samoobsługowych po stronie klienta, jak i możliwości współpracy z agentem w call-center. Wówczas pod względem funkcjonalnym CRM zbliża się do terminu ERM (Enterprise Relationship Management), w którym funkcje sprzedaży zintegrowane są z marketingiem i serwisem dla klientów, zaś pod względem formy wiąże się ściśle z gospodarką elektroniczną (e-business, e-commerce, e-marketing). Sprawne współdziałanie personelu bankowego ze sobą i z klientami w powyższych obszarach wymaga sprawnej komunikacji i współpracy, i to jest zadaniem komunikacyjnego i kolaboracyjnego CRM. Systemy CRM klasyfikowane są zwykle w kategorii inteligencji biznesu i stopień tej inteligencji wrasta wraz z rozszerzaniem zakresu systemu poza operacyjną obsługę klienta, np. poprzez dodanie technologii modelowania (symulacji) zachowania klientów, zaawansowanej segmentacji klientów i zarządzania wiedzą (knowledge & content management) (np. w systemie One-To-One firmy BroadVision).

W wąskiej interpretacji - stosowanej czasem w przemyśle - system CRM nie zawiera ani funkcjonalności marketingowej ani związanej bezpośrednio ze sprzedażą, lecz ogranicza się do zarządzania relacjami z konkretnymi klientami na etapach przed sprzedażą (negocjowanie ceny, planowanie dostawy) i po sprzedaży (rozliczenie dostawy, serwis gwarancyjny, reklamacje).

Możliwe jest też "pośrednie" podejście do CRM, w którym wyróżnia się moduł opieki nad klientem (customer care), sprzedaży (zarządzanie personelem sprzedaży - sales force automation) i wspomagania (help desk).

W jeszcze innej interpretacji system CRM składa się przede wszystkim z oprogramowania integrującego, sięgającego w firmie do wszystkich źródeł informacji o klientach (w tym o dotychczasowych kontaktach), a więc posiadającego łącza do baz danych, w których gromadzone są informacje o klientach, do systemów obsługi klientów (a więc zaliczanych głównie do tzw. front-office'u) oraz do systemów kontaktowych (call/contact center). *Jeśli kanały dystrybucji produktów w firmie noszą charakter "elektroniczny" (głównie oparte na internecie), to w wyniku tej integracji powstaje e-biznes.*

Zadania systemu CRM koncentrują się na zarządzaniu w sposób jednolity (zintegrowany) kombinacjami ofertowymi produktów i kanałów dystrybucyjnych, skierowanymi do określonych segmentów klienckich. W tradycyjnych rozwiązaniach bowiem zarówno produkty jak i kanały charakteryzowała pewna autonomia, polegająca na stosowaniu niezależnych procedur, baz danych i aplikacji.

Składniki systemu CRM w szerokim ujęciu

KOMPONENT	KATEGORIA ZADANIA	ZAKRES
badania rynku	pozycja banku na rynku usług finansowych	1. badanie rynku pod kątem nisz produktowych oraz potencjalnych klientów 2. analiza zachowywania się klientów i konkurencyjnych firm 3. prognoza kształtowania się rynku
marketing informacje o produktach	- utrzymywanie-pozyskiwanie o klientów	1. marketing masowy 2. celowy (targeted, segmentowy) 3. indywidualny (one-to-one)
marketing promocje	utrzymywanie-pozyskiwanie klientów	promocyjna sprzedaż produktów
marketing	utrzymywanie-pozyskiwanie	zarządzanie kampanią prowadzoną przez pewien okres

bezpośredni kampanie	klentów	czasu (single-step) lub w sposób ciągły sprzedaż produktów skierowana bezpośrednio do klientów głównie poprzez tzw. direct mailing (wg marketingu segmentowego lub indywidualnego)
obsługa bezpośredniego kontaktu	usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. dostęp 24/7 poprzez call center ze spersonalizowanymi portalami i portalami segmentów 2. internetowy indywidualny dostęp 3. zarządzanie przepływem pracy (WFM)
przedsprzedaż	usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. oferta dopasowana do profilu klienta 2. negocjacje warunków kontraktu (np. lokaty wysokokwotowe, kredyty itp.) 3. ocena ryzyka związanego z kontraktem
sprzedaż	usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. różnorodne kanały dystrybucji produktów stawiane do dyspozycji klienta, obsługiwane w zunifikowany sposób 2. różnorodne produkty z możliwością dostosowania do profilu klienta
serwis terytorialny (field service)	usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. serwis informacyjny np. wyciągi bankowe, lista oddziałów i bankomatów w rejonie klienta 2. zlecenia dla agentów terytorialnych (np. wycena zabezpieczeń kredytowych, harmonogram spotkań agentów z klientami) 3. serwis bankomatowy (zasilanie gotówką, wyjmowanie zatrzymanych kart bankomatowych itp.) 4. serwis reklamacji w oddziałach
analiza posprzedażna	analiza	<ol style="list-style-type: none"> 1. ocena klientów (LTV, dochodowość, ryzyko) 2. modelowanie zachowania i segmentacja klientów 3. personalizacja, profilowanie usług 4. analiza koszyków produktowych 5. analiza zadowolenia i lojalności klientów 6. analiza płynności (churn) klientów 7. dochodowość i wykorzystanie kanałów dystrybucyjnych
serwis informacyjny i wspomaganie (help desk)	usługi (wykonywane głównie przez call center)	<ol style="list-style-type: none"> 1. serwis informacji o produktach, promocjach, opłatach i prowizjach 2. wspomaganie klienta

Główne zadania stawiane przed CRM są następujące:

- poznanie potrzeb i zachowania klientów,
 - akwizycja i długoterminowe utrzymywanie (poprzez budowanie lojalności) klientów najbardziej dochodowych i perspektywicznych dla banku,
 - zwiększanie dochodowości usług poprzez dobór produktów i kanałów dystrybucji do potrzeb klientów,

Lojalność u klientów osiąga się poprzez ich satysfakcję, ale nie kończy na niej, gdyż krótkoterminowa satysfakcja mówi o zadowoleniu z bieżących produktów i nie gwarantuje ostatecznego sukcesu w biznesie. Z kolei usatysfakcjonować klienta na dłuższy okres można wtedy, kiedy pozna się jego aktualne i przyszłościowe potrzeby oraz mechanizmy zachowania, a działając proaktywnie zaoferuje mu się atrakcyjne finansowo produkty promujące postawę lojalną.

Podstawą realizacji zadań CRM jest wytworzenie sobie przez bank takiego wizerunku, z którego wynika satysfakcja klientów ze świadczonych usług oraz zaufanie.

Wizerunek taki bank osiągnąć może poprzez takie działania jak:

- organizacja procesów (służb) nie tylko wg rodzaju działań (marketing, sprzedaż, serwis itp) lecz przede wszystkim wg segmentów klientów

- umiejętne zarządzanie własnym ryzykiem finansowym (dbałość o utrzymywanie odpowiedniej płynności finansowej banku) i równoczesne dawanie klientowi godziwych korzyści finansowych
- zdefiniowanie mierników zarówno wartości jak i zagrożenia ze strony klienta dla banku
- bieżące informowanie klientów o swojej polityce w zakresie stóp procentowych, opłat i prowizji
- doradztwo i doszkalanie klientów w zakresie możliwości inwestowania oraz uzyskiwania (kredyty) oszczędności i kapitału
- projekcje przepływu pieniężnego (cash-flow) oraz zarządzanie portfoliem klientów
- stałe rozszerzanie oferty o atrakcyjne produkty nie występujące w innych bankach
- promocyjne produkty i niższe opłaty dla lojalnych klientów
- dotrzymywanie obietnic
- dysponowanie życzliwym i uczciwym personelem
- reagowanie na każdy przejaw niezadowolonia klientów
- partnerskie traktowanie klientów

Relacje pomiędzy kosztami utrzymywania a pozyskiwania klientów wymagają pewnego komentarza. Ocenia się zwykle, że pozyskanie nowego klienta kosztuje średnio kilka razy więcej niż utrzymanie starego, zaś pozyskanie klienta z kategorii najlepszych kosztuje nawet kilkadziesiąt razy więcej. Szacunki te nie mogą być jednakże przyjmowane bezkrytycznie, gdyż wysokie koszty pozyskiwania często powstają w wyniku stosowania zbyt drogiego i stosunkowo mało efektywnego masowego marketingu. Ponadto w szacunkach zwykle bagatelizowane są straty z tytułu utraty dotychczasowych klientów (czasem rocznie nawet 20-40%).

Nie można również uważać, że utrzymanie klienta prawie nic nie kosztuje, bo nie trzeba łożyć na akwizycję. Utrzymanie dobrego klienta lojalnego może bowiem kosztować więcej niż nowego, gdyż np. aby zapewnić klientowi atrakcyjną dochodowość z lokat trzeba posiadać metody bezpiecznego i zyskowego ich inwestowania, aby zapewnić łatwy kontakt i sprawną obsługę trzeba mieć nowoczesny i przyjazny zarazem dla klienta system CRM, za który trzeba zapłacić zwykle ponad 10 milionów dolarów. System taki powinien gromadzić i przeszukiwać informacje o klientach aktualnych i potencjalnych, zarówno o charakterze finansowym (pozycja klienta), operacyjnym (powiązania z rachunkami klienta) jak i marketingowym (pozwalającym na penetrację potrzeb klienta). Poza technologią, bank musi też przestawić procedury z orientacji produktowej na klientowską, co wymaga płynnego przepływu informacji w banku (np. z komórki marketingowej do zespołu definiującego produkty bankowe) oraz zgodnej realizacji celów biznesowych (związanych z klientami) przez wszystkie służby bankowe. Dlaczego bankowi zależeć powinno na klientach lojalnych? Przede wszystkim na podstawie ich zachowań (które są przewidywalne, gdyż klient lojalny powtarza transakcje i kontrakty z bankiem) bankowi jest łatwiej zarządzać finansami, mogąc w sposób bardziej precyzyjny symulować przewidywany przepływ pieniężny (wie na czym będzie "stać") i podejmować decyzje produktowe oraz inwestycyjne. Ponadto klient lojalny nie działa na szkodę wizerunku banku, co ma niebagatelne znaczenie przy pozyskiwaniu klientów.

Pozyskiwania dobrych klientów (najbardziej dochodowych dla banku aktualnie i w perspektywie kilku lat) wymaga podejmowania działań w zakresie badania rynku i marketingu bezpośredniego, skierowanego do określonych segmentów klienckich i indywidualnych klientów. W wyniku badania rynku powinny powstawać produkty odpowiadające profilom (segmentom) klientowskim. Badanie rynku za pomocą wywiadów, ankiet, kontaktu telefonicznego i poczty elektronicznej może dostarczyć nieco informacji kierunkowych o rynku usług finansowych, może być jednak mniej przydatna niż analiza faktycznego zachowania klientów, oparta na historii transakcji i kontraktów oraz na wnikliwej obserwacji klientów przez pracowników obsługi operacyjnej. Na zachowanie klientów składa się wiele czynników: produkty, kanały dystrybucji i usługi świadczone przez bank (w tym najtańsze i najbardziej kosztowne lub pracochłonne), średnie obroty (miesięczne, kwartalne, roczne). Do oceny własnego miejsca na rynku bankowym niezbędna jest też analiza produktów i struktury klientów w bankach konkurencyjnych.

Ważną cechą charakterystyczną rozwiązań CRM jest dostosowanie aplikacji do profilu (segmentu) klienta, zdefiniowanego przez atrybuty klienta (np. wiek, płeć itp.) jak i jego zachowanie (preferowane produkty bankowe i kanały ich dystrybucji, częstotliwość i rodzaj kontaktów itp.). Segmentację klientów opartą na wykryciu zależności ukrytych wykonać można poprzez inteligentną eksplorację danych (data-mining). Dostosowanie aplikacji do profilu klienta jest łatwiejsze w przypadku oparcia się na narzędziach obiektowych i bibliotece komponentów. Jednym z głównych celów analitycznego CRM jest ustalenie wrażliwości klientów na oferty produktowe, a więc segmentacja klientów pod względem potrzeb

produktowych (dla segmentu X najlepiej nadaje się koszyk produktowy Y). Na tej podstawie następuje potem ukierunkowany marketing (kampanie promocyjne) produktów do określonych grup klientów.

Technologicznymi składnikami systemów CRM jest oprogramowanie middleware¹ pośredniczące w dostępie do transakcyjnych systemów produkcyjnych, software zarządzanie bazami danych i hurtownie danych, narzędzia OLAPowe, system obsługi kontaktów (call/contact center), back-office'owy moduł (scoring, rozliczenia z klientami) itp.

Orientacja na klienta

*Orientacja na klienta jest złożonym przedsięwzięciem modelowym i organizacyjno-technologicznym, realizowanym w ramach CRM - stawiającym **klientów** (a nie produkty) w centrum uwagi służb bankowych.* Narzuca ona określone wymagania w zakresie marketingu, architektury systemu, technologii przetwarzania oraz sposobu i kultury obsługi klientów. W sferze informatycznej oznacza to między innymi utrzymywanie wspólnej -dla wszystkich aplikacji - bazy informacji o klientach, hurtowni danych marketingowo-klientowskich, użycie elastycznych technik definiowania produktów dostosowanych do wymagań klienta, stosowanie różnorodnych kanałów dystrybucji produktów z zastosowaniem technologii centrum kontaktowego (call/contact)², zaś w sferze organizacyjnej zmianę *nastawienia* służb bankowych do klientów oraz prowadzenie uniwersalnych (wieloproduktowych i wielowalutowych) stanowisk dysponencko-kasowych eliminujących stan w kilku kolejkach w przypadku obsługi lądowej lub redukujących liczbę przekierowań do różnych agentów przy obsłudze zdalnej.

Orientacja na klienta komplikuje rozwiązanie projektowe systemu, gdyż klient jest obiektem wyjątkowo aktywnym i złożonym, wymagającym gromadzenia różnorodnych informacji z wielu miejsc³ (modułów, transakcji) systemu oraz otoczenia zewnętrznego. Przykładem takiej zintegrowanej informacji jest tzw. pozycja klienta⁴.

Orientacja na klienta jest jednym z głównych czynników decydujących o przetrwaniu i rozwoju banku na rynku usług finansowych. Jej podstawowym celem jest utrzymanie dobrych klientów poprzez zwiększanie ich satysfakcji i lojalności⁵. Nie jest to jednakże zależność prosta, gdyż nawet u klientów zadowolonych występuje zjawisko zmniejszającej się lojalności wobec banku, co jest spowodowane zapewne łatwością dostępu do szerokiej i konkurencyjnej oferty wielu banków i dużą zmiennością warunków inwestowania (np. częste zmiany stóp procentowych, radykalne podniesienie opłat). Satysfakcję klienta bankowego ująć można skrótowo atrybutami: "usługi łatwe, zgodne z potrzebami, szybko zawierane i finansowo atrakcyjne", zaś zmartwieniem banku jest aby były one dokonywane po racjonalnych kosztach i mieściły się w granicach wyznaczonego ryzyka finansowego. Satysfakcja klienta obejmuje zarówno zadowolenie z produktów jak i obsługi, odnosząc je do danego banku, natomiast lojalność wynika z porównania (głównie pod względem dochodu i kosztu) produktów i obsługi do innych ofert rynkowych. Dlatego klient usatysfakcjonowany może okazać się nielojalny. Lojalność klienta mierzona może być w określonym horyzoncie czasowym prawdopodobieństwem powtórzenia transakcji, zachowaniem udziału banku w koszyku zakupowym klienta oraz prawdopodobieństwem utraty klienta na rzecz innego banku.

Klient w wyborze banku kieruje się zwykle takimi kryteriami jak:

- komfort obsługi i łatwość dostępu (w każdym momencie, w dowolnym oddziale lub poprzez agenta, z osobistego komputera, z bankomatu, telefonu itp.)
- szybkość obsługi (brak kolejek, dostępność urządzeń samoobsługowych)

¹ Niekiedy (np. w pakiecie WebLogic firmy BEA) oprogramowanie pośredniczące zawiera również narzędzia do budowy komponentów CRM.

² w którym informacja o wszystkich kontaktach z klientem znajduje się w jednym miejscu (niezależnie od tego jakich produktów one dotyczyły, przez kogo były prowadzone i w ramach jakich systemów).

³ Zakres zbierania informacji o kliencie wykraczać powinna znacznie poza klasyczne rozwiązanie polegające na prowadzeniu historii rachunków klienta.

⁴ Zestawienie finansowe kontaktów klienta z bankiem zawierające sumaryczne dane w przekroju operacji zagranicznych i na krajowym rynku pieniężnym, lokat, kredytów, itp., ogólne saldo rozliczeniowe netto, rachunek strat i zysków (odsetki zapłacone, odsetki uzyskane, odsetki za przeterminowane kredyty, odsetki naliczone, pobrane opłaty,...), gwarancje, limity udzielone i wykorzystane, kategoria kredytowa itp.

⁵ Warto dodać tutaj uwagę, iż lojalność klientów łatwiej jest uzyskać posiadając kompetentnych, życzliwych dla klientów i lojalnych pracowników.

- możliwość wglądu w aktualny stan rachunków (saldo i operacje)
- dostępność serwisu informacyjnego i wspomaganie typu help-desk
- szeroka oferta produktowa
- zaufanie do "polityki" banku w stosunku do klientów
- kompetentny, życzliwy, uprzejmy i lojalny personel (niektórzy sądzą, że bez lojalnych pracowników nie ma lojalnych klientów)
- bezbłądność i bezawaryjność bankowego systemu ewidencyjno-rozliczeniowego oraz sprawny tryb załatwiania ewentualnych reklamacji klientów
- bezpieczeństwo rachunków bankowych
- wysokość opłat i korzyści finansowe wynikające z produktu bankowego.

Ocena wartości klienta dla banku powinna być oparta o zdefiniowane miary. Jedną z nich jest wartość perspektywiczna klienta ("life time customer value" - LTV/LCV) wyrażana często jako projekcja NPV (net present value) wynikająca z przyszłego zaangażowania klienta, a więc bilans oczekiwanych kosztów i dochodów. Podstawowymi informacjami do określenia LTV są: koszt pozyskania klienta, przeciętne zaangażowanie finansowe klienta w okresie (miesiąc, kwartał, rok), koszty obsługi klienta (w tym uciążliwości związane z nadmiernymi wymaganiami i zażaleniami itp.), koszyk produktowy klienta, dochody uzyskane i koszty ponoszone na poszczególne produkty, czasokres związania klienta z bankiem, przewidywany czasokres usług pozostający klientowi (związany głównie z wiekiem).

Przy ustalaniu LTV brany jest jednak pod uwagę nie tylko prosty przepływ pieniężny wynikający z rachunków (posiadanych i przewidywanych) przez klienta, lecz też jego profil (wiek, zawód, branża w której jest zatrudniony, uzyskiwane przez niego dochody itp.) oraz przebieg dotychczasowych kontaktów (źródło pozyskania klienta - np. kampanie-, korzystanie z ofert promocyjnych, proporcje pomiędzy inwestowaniem krótko i długoterminowym, ulubione koszyki produktowe oraz waluty, profil produktowy - depozytowy, kredytowy, mieszany-, częstotliwość lub sezonowość transakcji, stopień lojalności, używane najczęściej kanały dystrybucji produktów itp.). Przy obliczeniach brana jest pod uwagę przewidywana inflacja i kształtowanie się kursów międzywalutowych oraz zmiany na rynku usług finansowych. Zwykle analiza ukierunkowana jest na klientów wykazujących wysoką dynamikę wzrostową (MGC - Most Growing Customers) oraz klientów najbardziej dochodowych (MVC - Most Valuable Customers). Nie można jednak pomijać klientów na razie marginalnych, lecz posiadających potencjał wzrostowy wynikający z młodego wieku, rodzaju wykształcenia i zawodu, zamożności rodziny itp. Horyzont czasowy brany pod uwagę przy obliczaniu LTV w bankowości wynosi zwykle 2-3 lata, aczkolwiek zdarzają się projekcje na okres 5-10 lat i nawet więcej (np. w przypadku klientów produktów ubezpieczeniowych). Im dłuższy okres tym bardziej niepewne są obliczenia (i związane z tym ryzyko), gdyż trudno jest wówczas wziąć pod uwagę wszystkie istotne czynniki zmian zarówno na rynku bankowym (np. nowe kanały dystrybucyjne i nowe produkty) jak i w życiu klienta.

LTV wydaje się być ważniejszym miernikiem od lojalności klienta, gdyż klienci lojalni nie zawsze okazują się najbardziej opłacalni, a mogą nawet przynosić straty (w stosunku do nich bank stosuje zwykle promocyjne oferty produktowe i prowizyjne oraz wspomaganie ze strony menadżerów rachunków czy opiekunów klientów). Lojalność rozumiana jako przywiązanie do jednego banku w warunkach dużej zmienności ofert bankowych i równocześnie możliwości przeglądu tych ofert w internecie wydaje się być reliktem przeszłości. W perspektywnym (a nawet doraźnym) ujęciu klient nielojalny może lokować nieregularnie znaczne środki w różnych bankach, przynosząc im dochody.

Do potrzeb bezpośredniego marketingu klienci wartościowani są metodą RFM (Recency Frequency Monetary), polegającą na zebraniu informacji ilościowych o aktualnym stanie zakupów dokonanych przez klienta, o częstotliwości dokonywania zakupów i wydatkowanych przez klienta pieniądzech na zakupy. W wyniku tej metody otrzymujemy takie "naturalne" segmenty jak klient angażujący duże środki i częsty kupiec.

Uważa się, iż do oceny klienta niezbędne jest posiadanie co najmniej dwuletniej historii transakcji i kontaktów z nim związanych, zaś projekcja klienta odbywa się zwykle w horyzoncie 5-letnim. Obliczone wartości LTV mogą być podstawą segmentacji klientów.

Zachowanie klientów w ich kontaktach z bankiem CLC (Customer Life Cycle) przebiega w cyklach iteracyjnych: uzyskanie dostępności do klienta (np. informacje adresowe), akwizycja, zaktywizowanie,

utrzymanie i budowa lojalności. Pierwsze dwie fazy są domeną działań marketingowych. Ogół działań określanych jest jako CLM (Customer Life Management).

Wśród metod marketingu bezpośredniego na szczególną uwagę zasługują kampanie, prowadzone jednorazowo lub w sposób ciągły poprzez różnorodne kanały komunikacyjne (e-mail, web - wg spersonalizowanych portali, centrum kontaktowe - call/contact center, pocztę, fax, telefon) i wysyłane na adres klienta. Obsługa kampanii wymaga wsparcia informatycznego, nie tylko w sensie komunikacyjnym (np. poprzez urządzenia typu "predictive dialer" wywołujące automatycznie numery klientów), lecz również analitycznym. W zakresie analizy określa się efektywność kampanii (liczba pozytywnych odpowiedzi, wskaźnik zwrotu nakładów ROI, itp.) i jej wyniki wg segmentów klienckich, kanałów komunikacyjnych, oferowanych produktów bankowych (w tym kształtowanie się koszyków produktowych).

Dlaczego bankowi zależy powinno na klientach lojalnych? Przede wszystkim na podstawie ich zachowań (które są przewidywalne, gdyż klient lojalny powtarza transakcje i kontrakty z bankiem) bankowi jest łatwiej zarządzać finansami, gdyż potrafi w sposób bardziej precyzyjny symulować przewidywany przepływ pieniędzy (wie na czym będzie "stać") i podejmować decyzje produktowe oraz inwestycyjne.

Pozyskiwanie dobrych klientów wymaga podejmowania działań w zakresie badania rynku i marketingu bezpośredniego, skierowanego do określonych segmentów klienckich i indywidualnych klientów. W wyniku badania rynku powinny powstawać produkty odpowiadające profilom (segmentom) klientowskim. Badanie rynku za pomocą wywiadów, ankiet, kontaktu telefonicznego i poczty elektronicznej może dostarczyć nieco informacji kierunkowych o rynku usług finansowych, jest jednak zapewne dużo mniej przydatne niż analiza faktycznego zachowania klientów, oparta na historii transakcji i kontraktów oraz na wnikliwej obserwacji klientów przez pracowników obsługi operacyjnej. Na zachowanie klientów składa się wiele czynników: produkty, kanały dystrybucji i usługi świadczone przez bank (w tym najtańsze i najbardziej kosztowne lub pracochłonne), średnie obroty (miesięczne, kwartalne, roczne) w celu wykrycia zmiany polityki angażowania kapitału (w przypadku tendencji zmniejszającej świadczyć to może o przechodzeniu do innych banków), częstotliwość oraz pora kontaktów i dokonywania transakcji, ścieżki "surfowania" w internetowym dostępie do bankowych usług itp.

Na pozyskiwanie klientów duży wpływ - oczywiście poza samą ofertą produktową - ma jakość rozwiązania systemu CRM, a w szczególności dostępność nowoczesnych kanałów informacyjnych.

Rynek CRM

Na międzynarodowym rynku oprogramowania oferowane pakiety zaliczyć można do następujących kategorii:

- operacyjny CRM (front-office'owe moduły obsługi sprzedaży - *SFA Sales Force Automation*)
- marketingowy (w tym zarządzanie kampanią promocyjną)
- komunikacyjny i kolaboracyjny CRM (platformy komunikacji i współpracy z klientami oparte na technologii "call/contact" center, zintegrowany system komunikacji i współpracy pomiędzy służbami sprzedaży, marketingu, przygotowania produktów, serwisu, wspomaganie klientów, komunikacji z firmami-partnerami uczestniczącymi w sprzedaży produktów itp.)
- analityczny CRM (analiza potrzeb i zachowania klienta na podstawie informacji zgromadzonych w hurtowniach danych i datamartach a pochodzących głównie z systemów transakcyjnych, segmentacja klientów, wytyczne do personalizacji portali w komunikacyjnym CRM)
- planistyczny (prognozowanie popytu na produkty w segmentach klientowskich)
- moduły CEM (Customer Experience Management) przeznaczone do bieżącego badania satysfakcji klientów i przewidywania utraty lojalności klientów na podstawie informacji ściąganych z centrum kontaktowego i modułów funkcjonalnych CRM
- back-office'owy CRM (przetwarzanie wsadowe głównie związane z rozliczeniami i księgowością).
- narzędziowy (do budowy "wertykalnego" systemu CRM w oparciu o predefiniowane wzorce branżowe, do integracji kanałów dystrybucji, aplikacji front i back-office itp).

Ocenia się, iż 80% firm posiada systemy obsługi operacyjnej klientów realizujące zadania w podstawowym zakresie. Są one jednakże zbyt ukierunkowane na wewnętrzne procedury, a mniej na klientów. Dodanie wielokanałowego systemu komunikacyjnego, analitycznego CRM i modernizacja procedur obsługi sprzedaży wpływająca z celów CRM stwarza podstawy zmian jakościowych tego stanu rzeczy.

Rynek systemów CRM jeszcze parę lat temu był rozległy, ale podlegał w ostatnim czasie licznym zmianom wskutek fuzji, przejęć i bankructw. Sytuacja na tym rynku jest więc dosyć skomplikowana.

Liczną grupę wśród dostawców CRM stanowiły firmy specjalizujące się do niedawna w systemach ERP (SAP, Oracle-PeopleSoft, J.D.Edwards). Rozszerzenie profilu w tych firmach dokonywało się często w drodze akwizycji mniejszych firm CRMowych, np. PeopleSoft przejął firmę Edwards w lipcu 2003, a w połowie 2005 roku sam został przejęty przez Oracle.

Duże firmy CRM-owe oferują z reguły wielomodułowe rozwiązania pakietowe (suite) obejmujące wsparcie sprzedaży, marketingu i serwisu. Aczkolwiek pakiety (suites) te noszą charakter uniwersalny ich rynki zbytu zostały niejako rozdzielone. Tak na przykład, SAP, Oracle i Siebel miały głównych odbiorców w branżach przemysłowych (manufacturing) zaś PeopleSoft w ubezpieczeniach, służbie zdrowia i agencjach rządowych. Firmy te dokonywały kustomizacji pakietów do potrzeb poszczególnych branż, podążając w stronę rozwiązań wertykalnych. Na rynku CRM było dużo (prawdopodobnie za dużo) systemów i firm. Postępuje wyraźny proces konsolidacji i niektórzy eksperci przewidują, iż zostanie tylko kilka (w <http://searchebusiness.techtarget.com/news/0,,sid19.00.html> 29 styczeń 2002) wymieniana jest liczba "4") znaczących firm.

Do największych dostawców systemów CRM należały parę lat temu firmy Siebel (ponad 30% rynku CRM), PeopleSoft, Vantive, Oracle i SAP. Firmy te notowały najwyższe obroty i oferowały najszerszy zakres usług, przeznaczony dla dużych firm i przetwarzany na komputerach typu mainframe lub mid-range. Z tej grupy dostawców pozostały w chwili obecnej Oracle i SAP.

Do grupy dostawców dla małego biznesu należały m.i. ACT! (ponad 3,5 ml użytkowników) i Goldmine (ok.1 ml), zaś większość to dostawcy dla średniego biznesu m.i. SalesLogix, Pivotal, Onyx.

Fuzje i przejęcia mogą mieć dodatni wpływ na zadania integracyjne wewnątrz systemu CRM, często składającego się z modułów pochodzących od różnych firm. Być może zadania integracyjne zostaną przerzucone z barków użytkowników na dostawców.

Ruch na rynku systemów crm jest ogromny o czym świadczy, duża redukcja liczby firm w ostanich kilku latach. W cień odchodzą zarówno małe firmy jak i duże. Na przykład firma Siebel była najszybciej rozwijającą się dużą firmą amerykańską w 1999 r. (z obrotami ponad 500 ml dolarów), ale już w 2002 roku zwolniła ponad 1000 pracowników. Najwięcej dużych przejęć (Siebel, Peoplesoft itd.) dokonała firma Oracle, założona w 1977 roku przez Larrego Elisona wraz z Robertem Minerem z kapitałem założycielskim wynoszącym zaledwie 1200 USD. W 2001 roku wartość rynkowa firmy wynosiła 86 mld dolarów. – w tym roczny dochód ze sprzedaży oprogramowania (głównie bazodanowego) ok.10 mld dolarów.

Lista firm tworzących systemy lub komponenty systemów była kilka lat temu bardzo długa i obejmowała ok.150 pozycji: Poniżej lista obejmująca większość z nich.

1. Accenture,	2. Accrue Software,
3. AIT/IMA,	4. Akibia,
5. Allegis,	6. Amyyon,
7. Answers.com,	8. Applix
9. Aspect Communications	10. Ascendix
11. Astea	12. ATG (Art Technology Group)
13. AXLR8	14. Baan
15. BackWeb echnologies	16. Blue Martini
17. Brightware (przejęta przez Firepond)	18. Broadbase Software inc (firma wchłonięta przez przez Kana Comm.)
19. BroadVision	20. C3 Gateways
21. Calico Commerce	22. CAS
23. Categori	24. CentrPort
25. ClientLogic	26. Knowledge Based Systems
27. Commence	28. Computer Associates
29. comScore Networks	30. Connect Distribution
31. ConnectSite.com	32. Cordiant Software
33. Coremetrics	34. CPM Corp.
35. CSC Financial Services + AIT	36. Cynocom
37. DataDistilleries	38. eGain
39. Engage Technologies	40. Eontec

41. E.piphany	42. Epicor Software-Clientele Group
43. Exchange	44. Experian
45. First-e	46. Firstwave
47. FieldCentrix	48. Firepond
49. Firstlogic	50. FrontPhase
51. FMR Systems	52. FrontRange
53. HP-Broadvision	54. Hyperion Solutions
55. Hyperwave Information Management	56. IBM
57. Infinium	58. Initiative Software
59. Insightfull	60. Interact Commerce / Sage Group
61. Interface Software	62. interlinkONE
63. InterVoice Brite	64. Invensys Plc
65. Jeeves Solutions	67. JPH International
66. J.D.Edwards (firma przejęta przez PeopleSoft)	
68. Kana Communications	69. Magic Software Enterprises
70. MetaEdge	71. Microsoft Great Plains
72. Microteams.com Pte	73. Mindful Technologies
74. NCR (Ceres Integrated Solutions)	75. NCR Teradata
76. Nebular Vision R&D	77. NCR Teradata
78. NetGenesis	79. Nortel Networks-Clarify eBusiness Applications
80. Net Perceptions	81. ON!Contact
82. Onyx Software	
83. Otis Elevator	84. PeopleSoft (firma przejęta przez Oracle)
85. Pegasystems	86. Pen Rite Systems
87. Oracle (kilka systemów i firm przejętych)	88. Pivotal Software
89. PlanetFeedback	90. Point Information Systems
91. Prevision Marketing	92. PrimeResponse
93. PurpleYogi	94. Quadstone
95. Red Celsius	96. Relavis
97. Remedy (firma przejęta przez Peregrine Systems)	98. RightNow
99. Sagent Technology	100. Salesforce.comSAP
101. SAS Institute	102. Satmetrix Systems
103. Sedona Corp.	104. Selectica
105. Selligent	106. Servicesoft Technologies
107. Sideware	108. Siebel (przejęta przez Oracle)
109. Spotfire	110. SPSS
111. Staffware	112. StayinFront
113. Stratabase	114. SuperOffice ASA
115. Swallow Information Systems	116. Sybase
117. Talisma	118. Tigerpaw Software
119. Trilogy	120. TriVium
121. Truis	122. Unica
123. Unisys	124. Update.com
125. UpShot and Salesforce.com	126. Vality Technology
127. Vantive (firma przejęta przez Oracle)	128. Vignette
129. WebSideStory	130. WhiteCross Systems
131. Worldtrak	132. Xchange
133. YOUcentric	134. YY Technologies

Wiele z tych firm obecnie już nie istnieje: zostały przejęte lub postawione w stan upadłości. „Karuzela” przejęć nadal się kręci.

Specyfiką systemu CRM są potrzeby integracyjne wynikające z licznych powiązań z innymi aplikacjami

Potrzeby integracyjne wynikają głównie z aplikacji wymagających dostępu globalnego (w skali banku) do informacji. Należy do nich przede wszystkim CRM, a w szczególności jego moduły analityczne i komunikacyjne. Podstawowym oparciem dla systemu CRM powinna być wspólna dla wszystkich aplikacji baza klientów, wykorzystywana intensywnie nie tylko przez system obsługi transakcyjnej, lecz również przez centrum kontaktowe CRM. Baza taka powinna zawierać nie tylko podstawowe informacje identyfikacyjno-adresowe o klientach, lecz wykazywać też zaangażowanie produktowe (tzw. pozycję klienta).

Uzupełnieniem tej bazy jest dziennik kontaktów banku z klientami znajdujący się w centrum kontaktowym. Poważnym odrębnym zagadnieniem jest utrzymywanie w CRM hurtowni marketingowo-klientowskiej i zapewnienie jej integralności na styku ze wspólną bazą klientów.

Infrastruktura informatyczna banków nie zawsze spełnia wymagania integracyjne. Nie wszystkie posiadają np. wspólną centralną bazę klientów, a nawet jeśli takową posiadają to latami trwa jej „oczyszczanie” np. z pozycji zdublowanych (ci sami klienci pod kilkoma identyfikatorami)– jeśli bank stosował poprzednio zdecentralizowane (oddziałowe) systemy przetwarzania lub autonomiczne systemy dla poszczególnych produktów.

W bankach z reguły na różnego rodzaju komputerach pracuje kilka (a czasem wiele) autonomicznych aplikacji (np. do obsługi akredytywy), kupionych dla potrzeb poszczególnych departamentów lub na "potrzeby chwili". Trzeba je usunąć, jeśli funkcje które realizują znajdują się w bardziej kompleksowym systemie, albo wymienić na lepsze lub dorobić połączenia od nich i do nich. Bez tego istnieje będzie "wiele prawd" (źródeł informacji) na ten sam temat, co wymaga uzgodnień, korekt i filtracji danych przed dokonaniem konsolidacji, np. dla potrzeb analitycznego CRM (np. ci sami klienci występują w różnych jednostkach organizacyjnych pod innymi symbolami i posiadają inną charakterystykę).

Do integrowania aplikacji używane jest specjalistyczne oprogramowanie zwane „middleware” . Jest to termin o szerokim znaczeniu. Oznacza oprogramowanie pośredniczące działające pomiędzy różnymi platformami (np. cross platform transaction messaging), bazami danych i protokołami sieciowymi, komputerami front-end i host, rozwiązaniami rozproszonego przetwarzania danych opartymi na różnych standardach np. CORBA i DCE , CORBA i Java itp. W wąskiej interpretacji middleware oznacza system protokołów komunikacyjnych lub ogólną platformę do przesyłania danych pomiędzy komponentami systemu. Do tej kategorii zalicza się również oprogramowanie w zakresie bezpieczeństwa dostępu działające pomiędzy siecią i aplikacją (identyfikacja, autoryzacja, prawa dostępu,...) oraz serwery serwisu bibliotecznego (directory services) LDAP. W architekturze klient-serwer termin ten służy do oznaczenia oprogramowania, które obsługuje potrzeby znajdujące się pomiędzy klientem i serwerem oraz pomiędzy serwerami w architekturze wielowarstwowej. Middleware obejmuje na przykład: software (ODBC, JDBC) dostępu do danych, zdalne wywołania RPC (Remote Procedure Call), monitory przetwarzania transakcji, oprogramowanie komunikatów (MOM - Messaging Oriented Middleware), ORB (Object Request Broker), konwersji struktur danych pomiędzy różnymi bazami danych itp. W przypadku hurtowni danych oznacza zwykle oprogramowanie pośredniczące pomiędzy bazą danych hurtowni a użytkownikami końcowymi. Czasem kwalifikuje się do niego narzędzia kopiowania danych (select, edit, summarize, combine and load) z baz operacyjnych do hurtowni danych.

Techniki integracji można sklasyfikować następująco:

1. integracja programistyczno-operacyjna, umożliwiająca "naturalny" tryb przetwarzania (on-line i real-time) wykorzystująca łączy programistyczne tradycyjne (API) lub obiektowe (IDL, Java, SOAP itp.). Integracja taka jest pracochłonna i ryzykowna ze względu na możliwość ingerencji w kod źródłowy aplikacji. Stosować ją można wtedy gdy znane są struktury danych w integrowanych aplikacjach, kody źródłowe lub co najmniej parametry i "drzewa" wywołań procedur-funkcji
2. połączenia poprzez serwery integracyjne (np. typu hub-and-spoke lub network-centric), do których podłączane są integrowane aplikacje (tez korzystające z różnych systemów operacyjnych). Serwery integracyjne przeznaczone są do komunikacji pomiędzy systemami operacyjnymi i aplikacjami, dokonując transformacji danych (np. konwersji danych na wspólny format) i łącząc procesy ze sobą
3. połączenia integracyjne poprzez wsadowe mechanizmy eksportowo-importowe, zwykle operujące na plikach tekstowych (ASCII), uruchamiane na żądanie w ciągu dnia
4. uzgadnianie jednorodnych rozproszonych baz danych w drodze wsadowo uruchamianych replikacji
5. połączenia integracyjne wykonywane w nocy w ramach tzw. zamykania dnia, mające na celu m.i. sprawdzenie stopnia integralności baz danych
6. filtry integracyjne w warunkach dublowania danych w kilku bazach danych stosujące tymczasowe pliki wspólnych danych do wykorzystania przez kilka aplikacji.
7. scalanie informacji w skali banku za pomocą hurtowni danych, w tym za pośrednictwem specjalizowanego oprogramowania typu ETL (Extraction, Transformation, Loading)

8. stosowanie specjalizowanych serwisów (protokołów) dostępowych typu LDAP (Lightweight Directory Access Protocol) udostępnianych w skali firmy aplikacjom i użytkownikom na różnych platformach sprzętowych

9. stosowanie dokumentów elektronicznych opartych o EDI (Edifact), standardowe języki znaczników (HTML, XML, ebXML, VCML - Value Chain Markup Language do konwersji formatu EDI na XML.)

Podsumowanie

Korzyści płynące z zastosowania systemu CRM można ująć następująco:

- zwiększenie udziału klientów najbardziej dochodowych i perspektywicznych dla banku, co w efekcie prowadzi do zwiększanie dochodowości usług
- powiększenie liczby klientów lojalnych
- zapewnienie klientom najbardziej ich satysfakcjonującej kombinacji produktów i kanałów dystrybucji produktów
- zapewnienie klientom lepszego serwisu informacyjnego (wielokrotne skrócenie czasu odpowiedzi i jej polepszenie poprzez skierowanie do specjalizowanego agenta)
- lepszy dobór cen i marż (dostosowany do potencjału i oczekiwań klienta)
- skrócenie czasu definiowania i wprowadzania nowych produktów (są od razu ukierunkowane dla określonych segmentów klientów)
- zwiększenie efektywności kampanii marketingowych
- możliwość opracowywania strategii biznesowej na podstawie spodziewanych relacji ze strony klientów lojalnych, których zachowanie zostało poznane poprzez analityczny CRM.

Warunków osiągnięcia powyższych korzyści jest co najmniej kilka:

- usadówienie systemu CRM w strategii biznesowej całego banku (a nie tylko służb sprzedaży i marketingu)
- wsparcie narzędzi CRMowych przez kulturę personelu ukierunkowaną na klientów
- posiadanie zintegrowanej architektury informacyjnej w skali banku ukierunkowanej na klientów (jedno źródło prawdy)
- stosowanie analitycznego CRM, dzięki czemu możliwa jest symulacja zachowania klientów, ustalenie ich potrzeb oraz segmentacja
- zastosowanie odpowiednich metod wartościowania klientów, uwzględniających wartość perspektywiczną klienta dla banku
- zdolność tworzenia oferty produktowej i kanałowej stosownie do wartości i potrzeb klientów
- posiadanie sprawnego systemu komunikacji z klientami i komunikacji wewnętrznej wszystkich służb uczestniczących w procesach CRM
- istnienie odpowiedniej infrastruktury technicznej w postaci wielu kanałów dystrybucji produktów (multichanneling), centrum kontaktowego i hurtowni danych
- udostępnienie kanałów dystrybucyjnych klientom w trybie samoobsługowym, co stanowi jeden z istotnych czynników obniżenia kosztów.

Mierniki sukcesu CRM zależą od stawianych celów przed jego wdrożeniem. Może to być zwiększenie sprzedaży produktów adresowanych do określonych segmentów klientów, przyrosty typu up-sell i cross-sell, zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów dochodowych, skrócenie czasu obsługi klienta, zwiększenie w obsłudze udziału kanałów tańszych, zwiększenie LTV, zmniejszenie współczynnika odejść klientów, zwiększenie udziału klientów dochodowych, zwiększenie średniego okresu utrzymania klientów itp.

Dr Zygmunt Ryznar