

Hurtownia danych marketingowo-klientowska na tle systemu CRM

Hurtownia marketingowo-klientowska stanowi jeden z najbardziej istotnych składników wielomodułowego systemu CRM (Customer Relationship Management). Pojawienie się pod koniec lat 90-tych systemów zarządzania relacjami z klientem było konsekwencją przejścia z orientacji produktowej na podejście zorientowane na klienta, co z kolei wynikało w dużej mierze z upowszechnienia dostępu internetowego oraz zmian na rynku usług finansowych. Wzrosła bowiem konkurencyjność usług, zaś relacje pomiędzy stopniem satysfakcji klienta i jego lojalnością stały się bardziej złożone niż dotąd (coraz częściej klient zadowolony staje się klientem nielojalnym, wybierając podobną - lecz bardziej atrakcyjną dla niego - usługę w konkurencyjnym banku). Rozeznanie potrzeb klienta, prognozowanie jego zachowania i potencjału, przygotowanie odpowiedniej oferty odpowiadającej jego oczekiwaniom oraz utrzymywanie dobrych relacji stało się typowym wyzwaniem dla każdego banku.

Podstawowym celem systemu CRM-Hurtownia jest zdobywanie i utrzymanie dobrych (dochodowych dla banku) klientów poprzez zwiększanie ich satysfakcji i lojalności. 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.

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

Klient może być wartościowany doraźnie (wg stanu aktualnego) i perspektywicznie (life time value). Doraźnie oceniamy go na podstawie takiego zachowania jak typy produktów kupowanych w ostatnim okresie, częstotliwość i wartości kwotowe kontraktów zakupowych, dochodowość z transakcji. Ocena może kończyć się przyznaniem klientowi takiego statusu jak (przykładowo): perspektywiczny, ważny strategicznie, znaczący, okazjny lub stały, nieaktywny ("uśpiony") lub reaktywowany ("obudzony"), czasowo utracony lub utracony na stałe, odzyskany, itp.

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 przeglądania tych ofert w internecie wydaje się być reliktem przeszłości. W perspektywicznym (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.

W stosunku do lojalnych i dobrych (generujących wysoki wolumen dochodów¹ dla banku, terminowo spłacających kredyty, korzystających z tańszych kanałów dystrybucyjnych itp.) klientów² stosowane powinny być środki przyciągające (przywileje, np. obsługa w pierwszej kolejności przez wydzielonych doradców, korzystniejsze i negocjowalne produkty bankowe, zmniejszone opłaty bankowe itp.), zaś klientów przynoszących straty i nisko ocenianych długoterminowo (niezadowolające LTV) pozostawia się konkurentom.

Informacje o klientach występują w operacyjnych i informacyjnych bazach danych.

Baza informacji o klientach jest zapleczem informacji klientowskich, które powinno być wykorzystywane prawie przez wszystkie moduły funkcjonalne systemu. Baza informacji o klientach pełni zwykle ważną rolę integrującą w systemie, gromadząc m.i. wszystkie informacje niezbędne do określenia zaangażowania (pozycji) klienta w banku, jego zachowania się (historia transakcji i kontraktów produktowych), poziomu ryzyka itp. Baza ta może mieć złożoną strukturę wewnętrzną (np. wieloplikową), głównie z powodu zróżnicowanych wymagań informacyjnych typów podmiotów (osoba fizyczna, firma, bank). Czasem wydziela się również pliki klientów potencjalnych oraz klientów nie będących klientami banku lecz klientami klientów banków lub ich bankami korespondentami. W ten sposób przeciwdziała się przepelnieniu (a raczej trzeba powiedzieć: "zaśmieceniu") operacyjnych wspólnych baz danych przypadkowymi klientami (np. przy obsłudze przelewów zagranicznych). Klienci tacy mogą być lokowani w plikach historycznych - poza główną bazą danych - do ewentualnego powtórnego wykorzystania.

Bardzo ważnymi składnikami systemów CRM są *informacyjne bazy danych*, do których dostęp (w odpowiednim dla siebie zakresie) powinni mieć wszyscy uczestniczący w procesie CRM-owskiej obsługi klienta, a więc również agenci firm partnerskich, stanowiący istotne ogniwo "multichannelingu" bankowego oraz klienci. Jeśli te bazy są wspólne (te same), to dzięki temu klient jest rozpoznawany w każdym kanale dystrybucyjnym, nie musząc za każdym razem ponownie podawać swoich szczegółowych danych personalno-biznesowych. Przez "informacyjne bazy danych" rozumiemy nie transakcyjne bazy danych użytkowane w systemach sprzedaży, lecz odrębne bazy pracujące zwykle w technologii hurtowni danych i inteligentnej eksploracji danych (czyli w tzw. data-miningu). Wśród baz informacyjnych wyróżnić można przede wszystkim hurtownię danych marketingowo-klientowskich oraz specjalizowane datamarty dla potrzeb systemu "call/contact center" i aplikacji analitycznych.

W hurtowni dane przechowywane są w dłuższym horyzoncie czasowym (zwykle kilkuletnim) oraz dotyczą zarówno klientów aktualnych jak i potencjalnych. Jeśli hurtownia jest sprzężona z centrum kontaktowym, wówczas do analizy wykorzystać może historię kontaktów z klientem oraz informacje o przebiegu i wynikach kampanii promocyjnych.

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

W systemach CRM dużą wagę przywiązuje się do marketingu, w szczególności zaś marketingu ukierunkowanego na zdarzenia (event marketing) *dotyczące klienta - zdarzenia transakcyjne (wycofywanie lokat, niewpłacenie raty kredytowej..), wydarzenia życiowo-zawodowe typu przejście na emeryturę, rozpoczęcie/ukończenie studiów, zawarcie małżeństwa, zakup nieruchomości, samochodu, komputera (może być użyty w homebankingu), zmiana zatrudnienia, ukończenie uniwersytetu, itp.*

¹ Włączając nie tylko dochody wynikające z sald na rachunkach, lecz również korzyści wynikające z marż i liczby transakcji niskokosztowych.

² własnych i potencjalnych (będących na razie klientami innych banków)

W zadaniach analitycznych CRM korzystać również może z baz informacji o klientach usadowionych w systemach transakcyjnych, z tym, że lepiej jest ograniczać te kontakty ze względu na duże obciążenie systemów transakcyjnych, zarówno obsługą operacyjną klientów jak i przetwarzaniem wsadowym w ramach tzw.zamykania dnia. Budując system CRM należy więc poświęcić dużo uwagi projektowi centralnego repozytorium danych o klientach (ECR - Enterprise Customer Repository), w którym zostaną m.i. ustalone źródła informacyjne wynikające z potrzeb transakcyjnych, marketingowych i analitycznych.

Biznesowe i technologiczne moduły systemu CRM

	Moduły biznesowe CRM	Moduły technologiczne CRM
1.	Procesy biznesowe: marketing, sprzedaż, serwis, definiowanie produktów i cen (CRM marketingowo-operacyjny)	Front-Office - Obsługa kontraktów i transakcji. System zarządzania kampaniami. Back office - rozliczenia z klientami i partnerami
2.	CRM komunikacyjny ³ ukierunkowany na klientów	Centrum kontaktowe, portal informacyjny banku w sieci internetowej. Oprogramowanie do zarządzania "treścią" (content management ⁴).
3.	CRM komunikacyjny w firmie ukierunkowany na współpracę służb marketingowych, sprzedaży i serwisu oraz call-center (collaborative CRM ⁵)	System kontaktowy wewnątrzfirmowy (software komunikacji grupowej np. Lotus Notes, email, urządzenia mobilnej komunikacji, CTI itp.)
4.	CRM kolaboracyjny wewnętrzny	Zarządzanie przepływem zadań obsługi klienta pomiędzy pracownikami
5.	CRM kolaboracyjny zewnętrzny	-Technologia co-browsingu (podglądanie przez agenta centrum kontaktowego poruszania się klienta po portalu banku i wspomaganie interaktywne) -Zarządzanie łańcuchem dostaw (supply chain, value chain SCM- Supply Chain Management, SRM - Supplier Relationship Management) i zarządzania relacjami partnerskimi (Partner Relationship Management -PRM)
6.	Analityczny CRM klientowski (informacje o klientach, modelowanie ich zachowania, analiza dochodowości, segmentacja klientów itp.)	Hurtownie danych (zawierające informacje wewnętrzne i zewnętrzne ⁶), narzędzia OLAP, data mining
7.	Analityczny CRM biznesowy (analiza efektywności marketingu, w tym kampanii; analiza sprzedaży, prognoza przyrostu/ubytku (churn) klientów, analiza dochodowości produktów i kanałów dystrybucji itp.)	Hurtownie danych ,narzędzia wielowymiarowej analizy danych (OLAP), inteligentna eksploracja danych (data mining)

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.

System CRM, poza aplikacjami, wymaga rozbudowanej infrastruktury technicznej i technologicznej, która obejmuje przede wszystkim różnorodne kanały dystrybucji produktów, centrum kontaktowe oraz hurtownię marketingowo-klientowską. Dzięki centrum kontaktowemu i kanałom dystrybucji produktów uzyskiwane jest silne powiązanie z klientami (w tym tzw. feedback czyli sprzężenie zwrotne), zaś hurtownia danych daje możliwość inteligentnej analizy zgromadzonych informacji i modelowania zachowania się nie tylko rynku lecz również poszczególnych klientów.

W systemach CRM podstawowy problem polega na zaoferowaniu odpowiednich produktów i linii obsługi dla poszczególnych segmentów klientów, czyli na przejściu od monolitycznego

³ System komunikacji z klientem zawierający technologię co-browsingu (podglądanie przez agenta centrum kontaktowego operacji internetowych klienta i wspomaganie interaktywne) nazywany jest systemem kolaboracji z klientem.

⁴ Oprogramowanie "content management" umożliwia trafny i szybki dobór serwisu usługowego klienta na podstawie treści jego zapytania.

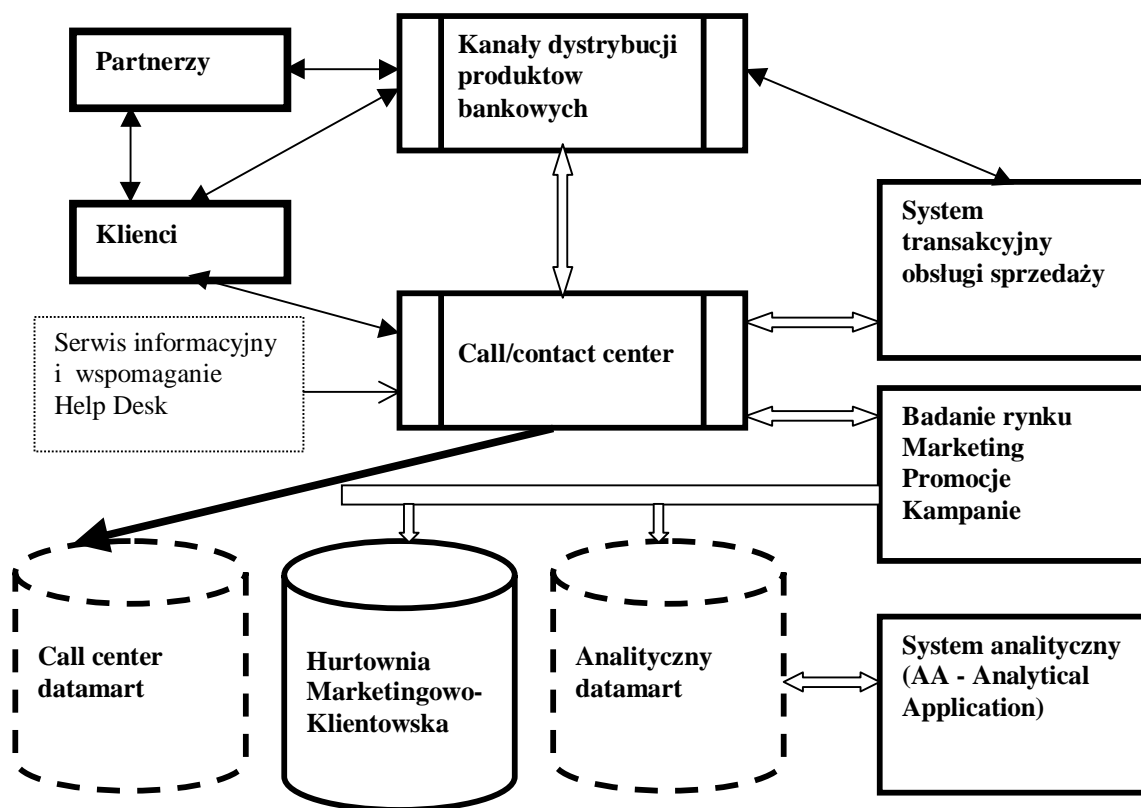
⁵ Istotę "collaborative CRM" dobrze oddaje określenie "Teaming for Customer Satisfaction".

⁶ Informacje pochodzące ze źródeł zewnętrznych mogą istotnie uzupełniać dane znajdujące się już w systemie bankowym. Szczególnie dotyczy to badania rynku pod kątem klientów potencjalnych.

masowego marketingu (massmarketing) do marketingu ukierunkowanego (target marketing, micromarketing), a nawet do marketingu indywidualnego (one-to-one marketing, personal marketing). Gdzieś w pośrodku znajduje się marketing niszowy, czyli podaż produktów znajdujących popyt tylko w niektórych regionach lub niektórych segmentach klientów. Generalnie rzecz biorąc, chodzi o przejście od postawy oczekiwania na klienta do postawy poszukiwania klienta, od "standardowych" produktów do produktów unikatowych (nie stosowanych przez konkurentów).

Istotnym komponentem infrastruktury systemu CRM są systemy komunikacji z klientami opatrywane terminami "call center" i "contact center". Służą one nie tylko do obsługi operacyjnej lecz również do rozpoznawania potrzeb klientów (rejestracja zapytań, ścieżki przeszukiwania internetowych ofert produktowych itp.). W komunikowaniu z klientami stosowana jest zwykle zaawansowana technologia głosowa czyli rozpoznawanie mowy i związana z tym konwersacja głosowa IVR, zamiana komputerowego tekstu na informacje głosowe.

Środowisko systemu CRM



Hurtownia marketingowo-klientowska

Hurtownia marketingowo-klientowska różni się od operacyjnej bazy klientów stosowanej w systemach transakcyjnych m.i. tym, że:

- gromadzi informacje nie tylko operacyjne, lecz i marketingowe (np. o przebiegu kampanii i bezpośrednich akcji promocyjnych),
- odnotowuje zdarzenia mogące mieć wpływ na potrzeby finansowe klienta i stanowiące podstawę uruchomienia indywidualnej kampanii promocyjnej (ukończenie studiów, małżeństwo, kupno domu lub gruntu itp.)
- rejestruje wyniki dotyczące wartości (LTV) klienta dla banku,

- przechowuje wzorce zachowań klientów (w tym koszyki produktowe, wykorzystywane kanały dystrybucji produktów, rozkład czasowy kontraktów, dane o nieterminowych spłatach kredytów i przekroczeniach limitów debetowych na rachunkach, reakcje na promocje indywidualne, fakty świadczące o nielojalności i próbach oszustwa itp.)
- przechowuje wzorce spersonalizowanych portali (dla klientów korzystających z internetu), wzorce spersonalizowanych wiadomości przesyłanych pocztą e-mail
- prowadzi charakterystykę segmentów klientów.

Dzięki informacjom w hurtowni marketingowo-klientowskiej bankowi znane jest zachowanie różnych grup (segmentów) klientów i w związku z tym bank może podejmować kroki w celu zniechęcenia (np. poprzez opłaty) klientów najgorszych, utrzymania klientów najlepszych oraz pozyskiwania nowych o najlepszym potencjale finansowym, oferując im atrakcyjniejsze produkty bankowe i bardziej komfortowe linie obsługi. Możliwe staje się również wypracowanie indywidualnych promocyjnych ofer produktowych dla poszczególnych segmentów klientów.

Hurtownia marketingowo-klientowska stanowi zwykle jeden ze składników systemu CRM (jako tzw. analityczny CRM) i przeznaczona jest głównie do automatycznej segmentacji klientów, określania koszyków produktowych (w tym tzw. cross-selling), pomiaru lojalności klientów, selekcji klientów do bezpośredniego marketingu (direct-mailing), skuteczności marketingu itp. W hurtowni takiej koncentrowane są różnorodne informacje dotyczące charakterystyki demograficznej i finansowej, ulubionych koszyków produktowych, wolumenu i kolejności zawieranych transakcji, nielojalności w stosunku do banku (zrywanie lokat, niespłacanie kredytów, przelewy środków na własne rachunki w innych bankach itp.), przynależności do określonych segmentów klientów itp. Podobnie jak hurtownia zarządzania ryzykiem powinna być ona sprzężona z technologią data-mining koncentrującą się na odkrywaniu wiedzy.

Przykładem zastosowania hurtowni marketingowo-klientowskiej był system analizy klientów stosowany w 2000 r w banku Banca Commerciale Italiana. Hurtownię danych w tym przypadku utworzono na podstawie danych dotyczących ok.100 tysięcy klientów, pochodzące z bazy klientów, rachunków (bieżących, oszczędnościowych, depozytowych i kredytowych), kart kredytowych, papierów wartościowych oraz ubezpieczeń. Poprzez redukcję danych uzyskano populację ok.30 tysięcy klientów reprezentatywnych dla ok.900 tysięcy klientów. Na tej populacji dokonano analizy czynników głównych (factorial analysis), charakteryzujących zachowanie klientów (np. wiek, siedziba terytorialna, średnie salda, liczba pobrań z rachunków, liczba przelewów, depozytów, liczba czeków zrealizowanych, liczba transakcji kupna/sprzedaży na papierach wartościowych, długość trwania relacji itp.) oraz wykonano automatyczną klasyfikację klientów na 6 segmentów. Celem tej analizy było zdobycie rozeznania na temat możliwości tworzenia nowych konkurencyjnych nisz produktowych i ustalenia nowych obszarów marketingowych.

Oto przykłady klastrow automatycznie sformowanych (z wykorzystaniem modelu sieci Kohonena) w Banca Commerciale Italiana:

- zamożni (na podstawie np. wysokości sald na rachunkach) klienci starsi nie korzystający z terminali POSowych ani terminali, posiadający głównie rachunki (książeczki) oszczędnościowe oraz dokonujący głównie operacji na papierach wartościowych
- średniozamożni klienci w wieku 36-60 lat bardzo aktywni
- klienci zbliżeni do klastrow w/w lecz mniej zamożni, korzystający głównie z rachunków oszczędnościowych
- młodzi klienci całkowicie nie korzystający z kredytów, lecz w pewnym zakresie z sald debetowych (overdrafts), o bardzo wysokiej częstotliwości użycia wszystkich typów kart płatniczych banku (w tym bankomatowych i POSowych)
- klienci posiadający produkty ubezpieczeniowe, o dużej aktywności na rynku papierów wartościowych, posiadający książeczki oszczędnościowe i rachunki bieżące, używający najbardziej kart kredytowych, w grupie tej nie występują rachunki uśpione (rz - z powodu braku aktywności)
- młodzi klienci posiadający kredyty i o małej aktywności w pozostałych produktach, salda na innych rachunkach są poniżej średniej, brak użycia kart płatniczych

- bardzo zaawansowani wiekiem klienci posiadający rachunki bieżące i oszczędnościowe oraz depozyty papierów wartościowych, brak użycia kart płatniczych, wiele rachunków uśpionych.

Segmenty mogą być formowane w rozmaity sposób i „obrazowo” nazywane. Warto tutaj wymienić przykład też z włoskiego sektora bankowego, dotyczący segmentów otrzymanych za pomocą wielowarstwowego modelu sieci neuronowej (MLP’s Neural Network), przetwarzającego między innymi takie dane jak płeć, wiek, liczba członków rodziny itp.

W systemie tym występują m.i. dwa krańcowe segmenty:

- „biedni i piękni” („*poor and beautiful*”) - segment młodych klientów, którzy ubiegają się o kredyty i mają potencjalne szanse (np. studenci) aby stać się odbiorcą wielu produktów i usług finansowych
- „rasowi biorcy usług bankowych” („*utilitarians*”) którzy bardzo intensywnie i wszechstronnie (rozmaite produkty i instrumenty finansowe, leasing, ubezpieczenia) korzystają z usług, najczęściej w związku z prowadzeniem własnej działalności biznesowej.

W Royal Bank of Canada zastosowano segmentację 9 milionów klientów detalicznych wg dochodowości z klienta oraz kanałów dystrybucji produktów. Następnie każdy segment dzielono na tysiące "mikrosegmentów" wg bardziej szczegółowych kryteriów. Aktualną i potencjalną dochodowość z klienta mierzono programem Value Analyzer firmy .

Kryteria segmentacji klientów mogą być rozmaite:

- dochodowość banku z tytułu usług świadczonych klientowi (profitability from customer - "dochodowość z klienta")
- obroty finansowe klientów dotyczące ich działalności biznesowej
- produkty i koszyki produktowe, z których korzysta klient w banku (ze szczególnym zwróceniem uwagi na produkty kredytowe)
- profil działalności klienta (wytwórczość, nieruchomości i budownictwo, instytucja finansowa działająca na rynku ubezpieczeń, w bankowości inwestycyjnej, itp.)
- kanały dystrybucyjne produktów (w tym elektroniczne)
- profil demograficzny (grupy wiekowe – w przypadku klientów indywidualnych)
- profil geograficzny (region)
- wykształcenie i profil zawodowy (w przypadku klientów indywidualnych)
- wielkość kapitału zaangażowanego w banku (depozyty) i przez bank (kredyty)
- grupa ryzyka
- częstotliwość i regularność korzystania z usług banku
- okres korzystania z usług banku
- forma prawno-organizacyjna podmiotu (indywidualni, small business, komercyjni-korporacyjni, itp.)
- kategoria wartości klienta dla banku (w tym klienci podlegający opiece typu Private Banking)

Analiza klientów i rynku powinna odpowiedzieć na następujące pytania:

- kim są nasi klienci i jakie podobieństwa pomiędzy nimi mogą być podstawą segmentacji?
- jakie koszyki produktowe są typowe dla poszczególnych segmentów klientów ?
- które produkty najczęściej występują w koszykach klientów ?
- jaka jest wartość doraźna i perspektywiczna klienta? (jako kryterium utrzymywania-pozbywania i akwizycji)
- w którym punkcie cyklu życia znajdują się klienci ujęci w zarządzaniu cyklem życia LCM (Life Cycle Management) ?
- którzy klienci są lojalni w stosunku do banku ?
- jaki stopień ryzyka związany jest z klientem ?
- co jest przyczyną sytuacji, że satysfakcja klientów rośnie, lecz maleje lojalność (odchodzą do innych banków)
- z jakich kanałów dystrybucji korzystają i z jakich chcieliby korzystać ?

- które nasze produkty są najbardziej dochodowe a które najmniej ?
- których produktów nie mamy a mają je inne banki ?
- jakie są prawdopodobne nisze produktowe na rynku ?
- które produkty są najbardziej rozwojowe, lub posiadają trwałą tendencję ?
- jakie są typowe koszyki produktowe dla poszczególnych regionów geograficznych i branż ?

Przedmiotem analizy są:

- produkty (pod kątem dochodowości, liczby transakcji i rachunków ...)
- ceny usług (z uwzględnieniem opłat indywidualizowanych dla segmentów klientów i porównawczo w stosunku do cen innych konkurentów)
- kanały dystrybucji produktów, efektywność działań promocyjnych,
- zachowanie klientów (statystyka i przyczyny rezygnacji z usług, koszyki produktowe nowych i utraconych klientów)
- klienci (wiek, pochodzenie, miejsce zamieszkania, wielkość zaangażowanego kapitału, potencjalna wartość klienta dla banku).

Wiedza o tym, jak zróżnicowani są klienci, jest bardzo istotna dla finansów banku. Badania przeprowadzone przez First Manhattan Group wykazały, że 20% klientów banku daje 150% zysków, zaś 40-50% przynosi straty w wysokości 50%.

Wyniki analiz marketingowych służą ustaleniu form promocji oraz dotarcia z nią do odpowiednich grup klientów. Już sam selektywny dostęp do klientów może przynieść poważne oszczędności na korespondencji, niezależnie od dochodowości promowanych produktów bankowych. Na przykład w brytyjskim banku Direct Mail, wysyłającym miesięcznie korespondencję do 70 tysięcy klientów zredukowano o 30% koszty pocztowe, co przyniosło w ciągu 10 miesięcy 250 tys. funtów oszczędności. W norweskim banku Union Bank of Norway dzięki hurtowni marketingowo-klientowskiej osiągnięto 50% wskaźnik odpowiedzi (response rate) w kampanii promocyjnej, podczas gdy w tradycyjnej promocji wynosi zaledwie kilka procent.

Podsumowanie

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 zysku⁷. Reguła 20/80 może być rozumiana w obsłudze klientów i marketingu jako poświęcanie 80% czasu i środków dla najbardziej dochodowych klientów. *Ważną cechą charakterystyczną rozwiązań CRM jest personalizacja rozwiązań*, tj. możliwość dostosowania aplikacji do profilu (segmentu) klienta, definiowanego 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).

Hurtownia marketingowo-klientowska stanowi główny składnik systemu CRM typu nieoperacyjnego (nastawionego nie na operacyjną obsługę klientów, lecz na analizę relacji z klientami)⁸. Przeznaczona jest głównie do automatycznej segmentacji klientów, określania koszyków produktowych (w tym tzw. cross-selling), pomiaru lojalności klientów, selekcji klientów do bezpośredniego marketingu (direct-mailing), skuteczności marketingu itp.

Potencjalne korzyści płynące z zastosowania systemu CRM wyposażonego w hurtownię marketingowo-klientowską można ująć następująco:

⁷ Reguła 80/20 (80% efektu pochodzi od 20%). znana jest też jako prawo Pareto. Vilfredo Pareto (1848-1923) był włoskim ekonomistą i socjologiem. Przy okazji warto wspomnieć o starej wartości tej reguły: 69.7-25. Z punktu widzenia CRM należy się też kierować strategicznym rankingiem klientów wg LTV.

⁸ Operacyjny CRM związany jest z np. z obsługą typu „call-center” i jego baza danych musi zawierać informacje na poziomie klienta, rachunku i produktu, stanowiąc jakby lustrzane odbicie systemów transakcyjnych.

- zwiększenie udziału klientów najbardziej dochodowych i perspektywicznych dla banku, co w efekcie prowadzi do zwiększania 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) oraz posprzedażnego
- 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
- znaczne usprawnienie bankowych procesów obsługi klientów
- 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:

- usadowienie 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 i analitycznego CRM, dzięki czemu możliwa jest symulacja zachowania klientów i ustalenie ich potrzeb oraz segmentacja klientów
- zastosowanie metod wartościowania klientów
- zdolność tworzenia oferty produktowej i kanałowej dostatecznie zróżnicowanej stosownie do wartości i potrzeb klientów.