

Dorota Teneta-Skwiercz, Marta Matulko

CRM JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA WIEDZĄ O KLIENTACH NA PRZYKŁADZIE BANKU

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach nadmiaru informacji i wiedzy oraz szybkiego tempa zmian produktów, technologii. Co więcej, gros z tych zmian ma charakter nieprzewidywalny i skokowy. Według R.B. Tuckera, aby przetrwać w tym wysoce turbulentnym otoczeniu, konieczne jest obecnie „zarządzanie z przyszłością”. Oznacza ono m.in.: zwracanie uwagi na różnego rodzaju przemiany społeczne, kulturowe, ekonomiczne, demograficzne, prawne, technologiczne i doszukiwanie się w nich prawidłowości, reagowanie na zmiany poprzez ciągle wprowadzanie innowacji oraz przewidywanie nowych, rodzących się dopiero potrzeb i pragnień konsumenta, a także stwarzanie mu możliwości ich zaspokojenia [Tucker 1998, s. 11-12].

Nie dziwi więc fakt, że jednym z priorytetów jest dziś zarządzanie według czynników rynkowych, tj. podejmowanie działań nastawionych na spełnianie indywidualnych oczekiwań klientów i powiększanie dzięki temu sprzedaży [*Priorytety w zarządzaniu...* 2000, s. 19-20]. Konieczne zatem staje się systematyczne i celowe zarządzanie wiedzą o klientach przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi zarządzania. Jednym z takich narzędzi jest CRM (*Customer Relationship Management*).

Różny jest sposób definiowania CRM. Jedni widzą w nim wyłącznie narzędzie IT, oprogramowanie, które umożliwia przedsiębiorstwu kształtowanie relacji z klientem w sposób usystematyzowany, skoordynowany i spójny. Inni natomiast przypisują mu miano strategii biznesowej, której celem jest zoptymalizowanie długoterminowej wartości wybranych nabywców, budowanie z nimi relacji osobistych (tzw. *one to one*). Dzięki CRM informacja dotycząca powiązań z klientem jest bowiem na bieżąco gromadzona, przechowywana, analizowana i przetwarzana.

Wydaje się, że z punktu widzenia możliwości budowania wspomnianych wyżej relacji, na szczególnie uprzywilejowanej pozycji znajdują się banki. Wynika to z tego, że klient jest dla nich łatwo identyfikowalny, dysponują bowiem informacjami na temat jego wieku, miejsca pracy, sytuacji rodzinnej i materialnej. Tymczasem charakterystyczną cechą rynku usług finansowych jest tzw. paradoks konkurencji, czyli sytuacja, w której pomimo konsolidacji firm działających w branży, konkurencja na rynku się zaostrza. Dzieje się tak ze względu na skokowy przyrost bazy klientów, na który łączące się organizacje nie są przygotowane [Nowakiewicz 2003, s. 20]. W rezultacie okazuje się, że w miarę przybywania wiedzy na temat klientów, bankom coraz trudniej nią zarządzać.

Mając powyższe na względzie, jako główny cel niniejszego artykułu obrano wskazanie, w jaki sposób można wykorzystać CRM do efektywnego zarządzania relacjami z klientem w takiej instytucji finansowej jak bank. Do osiągnięcia tak sformułowanego celu posłużył materiał empiryczny, zebrany w trakcie badań nad implementacją CRM w jednym z wrocławskich banków.

2. Charakterystyka podsystemów CRM

CRM w procesie zarządzania wiedzą ma zapewnić tworzenie, wykorzystanie i przekazywanie wiedzy tak, aby w możliwie najlepszy sposób pozyskać, utrzymać oraz rozwijać relacje z klientem [Rządca 2003, s. 359]. Aby opisać narzędzia służące realizacji powyższych zadań, w literaturze wykorzystuje się często metaforę, w której CRM porównywany jest do hamburgera. Jego górna część to **CRM operacyjny**, zwany także *front office*. Obejmuje on swoim zasięgiem wszystkie obszary na styku organizacji i otoczenia, w których ma miejsce kontakt z klientem. Ze względu na to, że komunikacja z klientem może się odbywać przy wykorzystaniu różnych kanałów (telefon, faks, Internet), różny też będzie sposób pozyskiwania wiedzy o klientach.

Na podstawie danych zebranych w podczas kontaktu z klientem oraz informacji napływających z rynku, przy użyciu operacyjnego CRM tworzona jest **organizacyjna baza wiedzy o klientach** (dolna część hamburgera). Jest to centralne miejsce, w którym gromadzone są użyteczne, ustrukturalizowane dane, pochodzące z takich miejsc, jak np. systemy wystawiania faktur, arkusze z danymi klientów, elektroniczna poczta, notatniki czy wreszcie głowy pracowników. Ogólnie dane te można sklasyfikować według dwóch podstawowych kryteriów:

- 1) *dane kontaktowe*, pozwalające na identyfikację klienta, np. imię i nazwisko lub nazwa organizacji, adresy, numery telefonów,
- 2) *dane transakcyjne*, takie jak historia kontaktów z klientem, częstotliwość dokonywanych zakupów.

Ostatnim elementem hamburgera jest mięso – tzw. **analityczny CRM**. Podsystem ten odpowiada szczególnie za ocenę słuszności podejmowanych wobec

klienta działań i ponoszonych w związku z tym nakładów. Jego elementami są m.in. [Dyche 2002, s. 130]:

- pomiary wartości klientów,
- ocena ryzyka,
- analizy satysfakcji klientów i prognozy ich utraty,
- pomiary efektywności kampanii,
- analizy kolejnych zakupów,
- profile klientów.

Właściwe wykorzystanie poszczególnych podsystemów CRM pozwala w taki sposób zarządzać relacjami, aby tworzyły one wartość zarówno dla klienta, jak i dla organizacji. Poparciem powyższej tezy mogą być wyniki badań empirycznych, jakie przeprowadzono w jednym z banków, który zdecydował się na wdrożenie systemu CRM.

Badany bank jest nowoczesnym bankiem detalicznym, ukierunkowanym na kompleksową obsługę finansową klientów indywidualnych oraz osób zajmujących się prowadzeniem działalności gospodarczej. Swoją działalność prowadzi w zakresie dwóch takich wyspecjalizowanych linii biznesowych, jak:

- **bankowość detaliczna**, w ramach której obsługiwani są klienci indywidualni i klienci prowadzący działalność gospodarczą,
- **linia kredytów konsumenckich**, w ramach której klientom indywidualnym udzielane są kredyty ratalne na zakup towarów i usług, pożyczki gotówkowe, a także kredyty samochodowe.

Bank w centrum swoich zainteresowań stawia klienta – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. To właśnie orientacja na klienta wyznacza cele, jakie są w nim osiągane. Najważniejsze z nich to:

- „Być w zakresie detalicznych usług finansowych firmą najbardziej troszczącą się o klientów”.
- „Być liderem technologicznym (co również pozwoli usprawnić obsługę klienta)”.
- „Być firmą ustanawiającą nowe standardy jakości w detalicznych usługach finansowych”.
- „Być firmą przyjazną”.

Osiągnięcie powyższych celów pozwala sprostać nieustannie wzrastającym oczekiwaniom klientów, ale przede wszystkim, kreować wizerunek firmy „znajdującej się blisko klienta”.

Ze względu na specyfikę rynku usług finansowych wiedza odgrywa dominującą rolę w hierarchii zasobów, uważana jest za czynnik decydujący o pozycji konkurencyjnej. W banku zarządzanie wiedzą stanowi element strategii działania i rozwoju, firma nie stworzyła jednak jeszcze odrębnej strategii zarządzania wiedzą. W strukturze organizacyjnej firmy nie utworzono do tej pory stanowiska specjalisty ds. zarządzania wiedzą. Realizacja procesu zarządzania wiedzą oraz wszelkie

działania związane z jego doskonaleniem koordynowane są przez Zespół Badań i Rozwoju.

Realizacji koncepcji zarządzania wiedzą sprzyja niewątpliwie kultura organizacyjna. W firmie kreowana jest polityka otwartości i zaufania, co jest szczególnie ważne z punktu widzenia procesu dzielenia się wiedzą. Ponadto ocena za zaangażowanie w proces dzielenia się wiedzą jest jednym z elementów rocznej oceny kompetencji pracowników.

Obecnie proces zarządzania wiedzą został bezpośrednio skoordynowany z realizacją koncepcji CRM. W badanym banku CRM znalazł zastosowanie w następujących obszarach:

- marketing i sprzedaż,
- *call center*,
- wewnętrzne wsparcie techniczne – *hot line*,
- mobilny CRM umożliwiający użytkownikowi pracę zdalną.

Podjętą decyzję o wdrożeniu CRM, kierowano się potencjalnymi korzyściami, jakie może ono przynieść. Chodziło zwłaszcza o aktywne pozyskiwanie nowych klientów, zwiększanie poziomu sprzedaży dla dotychczasowych klientów oraz redukcję kosztów.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione podsystemy CRM funkcjonujące w badanym banku. Będą to odpowiednio: Dział telemarketingu, realizujący funkcje CRM operacyjnego, Scoringowa ocena klienta jako CRM analityczny oraz Centralna baza klientów – odpowiednik organizacyjnej bazy wiedzy o klientach.

3. CRM w procesie zarządzania wiedzą w badanym banku

Dział telemarketingu jako CRM operacyjny

Dział telemarketingu jest komórką odpowiadającą za kontakt z klientem, a więc przykładem CRM operacyjnego. Dział telemarketingu jest swego rodzaju centrum, w którym wiedza o klientach jest pozyskiwana, zachowywana, transferowana i wykorzystywana. Pozyskanie wiedzy uzależnione jest w dużym stopniu od umiejętności osoby prowadzącej rozmowę telefoniczną z klientem. Jednym z kluczowych etapów rozmowy, jeżeli respondent wyrazi chęć skorzystania z oferty, jest sporządzenie i przesłanie do domu klienta umowy kredytowej lub umówienie go na spotkanie z doradcą finansowym. Wiąże się to w jednym i drugim przypadku z pozyskaniem bardzo konkretnych informacji. Na potrzebę sporządzenia umowy kredytowej operator weryfikuje posiadane do tej pory (zadeklarowane przez klienta wcześniej) dane osobowe i teleadresowe klienta. Konsultant pyta również o obecną sytuację materialną klienta oraz aktualizuje dane dotyczące pracodawcy. Efektem rozmowy jest również aktualizacja historii kontaktów telefonicznych z klientem (kiedy dana rozmowa była przeprowadzana i z jakim wynikiem).

Zachowywanie wiedzy w Dziale telemarketingu przybiera formę archiwizacji wyników rozmowy. Po każdej rozmowie telefonicznej, bez względu na jej wynik

(czy klient jest zainteresowany, czy nie jest zainteresowany ofertą), konsultant sporządza tzw. statystykę rozmowy. Polega ona na wprowadzeniu do systemu opinii i odpowiedzi, jakich na zadane przez operatora podczas rozmowy telefonicznej pytania udzielił klient. Statystyki sporządzane są po zakończeniu rozmowy z klientem, na standardowym formularzu, który dla operatora dostępny jest automatycznie.

Ponieważ telemarketing jest dość specyficzną formą sprzedaży, każdy operator działu telemarketingu powinien być odpowiednio przygotowany do każdej rozmowy przeprowadzanej z klientem. Z punktu widzenia zarządzania relacją z klientem szczególnie ważne jest przygotowanie merytoryczne konsultanta pod kątem wiedzy o kliencie. W działaniach telemarketingowych banku można wyodrębnić trzy kluczowe obszary, w których wiedza ta jest efektywnie wykorzystywana.

1. Indywidualizacja oferty. Jest to jeden ze sposobów implementacji posiadanej wiedzy o kliencie w oferowane mu przez bank produkty i usługi. Ponieważ każdy klient wymaga indywidualnego podejścia, konsultant przeprowadzający rozmowę ma obowiązek nadać jej taki przebieg, aby klient poczuł się kimś naprawdę ważnym dla firmy. Istotny jest również fakt, że kontakt telefoniczny z klientem, inicjowany przez pracownika banku, jest nawiązaniem do poprzedzającego telefon, imiennego zaproszenia do skorzystania z oferty kredytu gotówkowego. Zaproszenie to jest przesłane do domu klienta drogą pocztową. Fakt ten dodatkowo sprzyja stworzeniu atmosfery indywidualnego podejścia do rozmówcy. Kolejnym istotnym elementem służącym indywidualizacji rozmowy jest profilowanie klientów, czyli prawidłowe rozpoznanie typu osobowości rozmówcy, która zdecydowanie o tym, jaki będzie dalszy przebieg rozmowy. Na podstawie wieloletniej praktyki i pozyskanej przez bank wiedzy o odbiorcach oferty wyodrębniono sześć typów osobowości klientów obsługiwanych telefonicznie. Następnie opracowano sposoby indywidualnego podejścia do klienta posiadającego dany typ osobowości, tak aby poczuł się dobrze i profesjonalnie obsłużony przez pracownika banku.

2. Standardy obsługi klienta. Efektem powiązania zgromadzonej przez przedsiębiorstwo wiedzy z codziennymi, rutynowymi obowiązkami pracowników banku są określone standardy obsługi klienta. W Centrum Telefonicznych Usług Bankowych, ze względu na specyfikę telefonicznego kontaktu z klientem, standardy te sprowadzają się głównie do przestrzegania określonych zasad, które wyrażone są w postaci etapów rozmowy telefonicznej.

3. Skrypty i scenariusze rozmów. Pracownicy Działu telemarketingu mają do ciągłej dyspozycji wewnętrzne opracowania w postaci skryptów. Skrypty te są częścią wewnętrznej sieci intranetowej, co zapewnia pracownikom działu swobodny dostęp i komfort użytkowania, a służbom technicznym możliwość bieżącego aktualizowania znajdujących się tam zbiorów wiedzy. Podstawowe kategorie, które stanowią zawartość skryptów, to m.in.:

- adresy i godziny otwarcia placówek banku,

- numery telefonów innych działów, jeżeli klient jest zainteresowany innym produktem,
- informacje merytoryczne dotyczące oferty banku.

Operatorzy mają również do dyspozycji gotowe scenariusze rozmów. Znajdują się tam głównie propozycje sposobów prowadzenia rozmów, jak również odpowiedzi na trudne pytania, które niejednokrotnie padają w rozmowach z klientami, a odpowiedź na nie wymaga od konsultanta specjalistycznej wiedzy. Znajomość skryptów i scenariuszy rozmów jest w banku proceduralnie wymagana. Natomiast korzystanie z proponowanych przez firmę scenariuszy nie jest obligatoryjne.

Prezentowany wyżej sposób dystrybucji wiedzy służy oczywiście podniesieniu jakości obsługi klienta i maksymalizacji jego zadowolenia z usług banku.

Centralna baza klientów jako organizacyjna baza wiedzy o klientach

Wiedza pozyskana podczas działań telemarketingowych jest zachowywana i aktualizowana w Centralnej bazie klientów (CBK). Baza ta powstała w odpowiedzi na cyklicznie powtarzające się w działalności banku problemy związane z obsługą klienta. Głównym powodem tych problemów był duży obszar terytorialny, na którym funkcjonowała firma, i fakt, że dany klient mógł korzystać z jej usług w dowolnej chwili, za pośrednictwem różnych kanałów dystrybucji. To z kolei implikowało:

- brak spójnej, integralnej, jednolitej, całościowej wiedzy o klientach dostępnej w czasie rzeczywistym,
- brak jednolitej oceny klienta na podstawie całej wiedzy o kliencie, którą firma posiada,
- brak informacji o produktach, jakie można klientowi zaoferować,
- brak możliwości szybkiej identyfikacji i oceny potrzeb klienta.

Podstawowy cel funkcjonowania CBK określony został jako integrowanie danych z różnych źródeł i zamiana danych o kliencie w wiedzę. Dane do Centralnej bazy klientów, oprócz *call center*, importowane są ze wszystkich wykorzystywanych przez bank systemów biznesowych, placówek bankowych oraz różnego rodzaju ekspertyz i analiz o dużym stopniu złożoności.

Z oferowanej przez CBK wiedzy mogą korzystać osoby mające kontakt z klientem, po uprzednim wypełnieniu formularza aplikacyjnego i zatwierdzeniu dostępu. Centralna baza klientów dla użytkowników systemu dostępna jest w dwóch trybach: *on-line* i *off-line*. W trybie *on-line* pracownik loguje się bezpośrednio do CBK przy użyciu przeglądarki *www*, natomiast w trybie *off-line*, korzystając z rodzimej aplikacji, właściwej dla danej kampanii kredytowej. Dane i informacje, które trafiają do CBK po przetworzeniu w wiedzę o kliencie, ponownie zasilają systemy biznesowe banku.

Rezultatem zastosowania w działalności banku wiedzy o klientach pochodzącej z Centralnej bazy klientów było przejście od organizacji produktocentrycznej do

organizacji klientocentrycznej, która odbiorcom swoich usług może zaproponować produkt najlepiej dostosowany do ich potrzeb.

Scoringowa ocena klienta jako CRM analityczny

Aby można było określić parametry zindywidualizowanej oferty, dane zgromadzone przez pracowników banku poddawane są różnego rodzaju analizom. Modułem analitycznym charakterystycznym dla kampanii kredytu gotówkowego jest system *scoringowej* (punktowej) oceny klienta. Od wyniku tej właśnie analizy uzależnione są warunki kredytowe, a więc to, czy dana osoba może otrzymać kredyt, w jakiej wysokości i jaki może być jego okres spłaty.

Każdy klient ubiegający się o kredyt gotówkowy podlega ocenie przeszłości kredytowej (jeżeli jest to klient znany), ocenie zdolności kredytowej oraz *scoringowej* ocenie wybranych cech. System punktowy bierze pod uwagę następujące cechy klienta:

- **przeszłość kredytową** – analiza dotychczasowych zachowań kredytobiorcy i – jeżeli istnieje – współkredytobiorcy w Lukas Banku i przedsiębiorstwach współpracujących z Lukas Bankiem,
- **wiek kredytobiorcy**,
- **typ dochodu** – konsultant wybiera spośród następujących opcji: umowa o pracę na czas nieokreślony/określony, umowa zlecenie/o dzieło, działalność gospodarcza, wolny zawód, gospodarstwo rolne, renta, emerytura, inne,
- **wysokość uzyskiwanych przez kredytobiorcę dochodów**,
- **okres uzyskiwania dochodów** – w dotychczasowym miejscu zatrudnienia,
- **liczbę osób na utrzymaniu kredytobiorcy** – liczba osób w gospodarstwie domowym pozostających bez własnych dochodów,
- **status majątkowy** – stan prawny zamieszkiwanego przez klienta lokalu oraz wysokość miesięcznych opłat związanych z utrzymaniem lokalu,
- **stan cywilny kredytobiorcy** – do wyboru spośród opcji: panna/kawaler, zamężna/żonaty, rozwiedziony (-a), w separacji, wdowa/wdowiec, wolny lub odmowa odpowiedzi,
- **wykształcenie** – do wyboru: podstawowe i niepełne podstawowe, zasadnicze zawodowe, niepełne średnie, średnie, policealne i niepełne wyższe, wyższe lub odmowa odpowiedzi,
- **zawód wykonywany przez kredytobiorcę**.

Każdej z wyżej opisanych cech system *scoringowy* przypisuje określoną liczbę punktów. Suma tych punktów, wraz z oceną zdolności kredytowej, wpływa na nadanie klientowi określonego statusu kredytowego i na warunki proponowanej mu oferty.

4. Podsumowanie

Aby zadowolić klientów, zdobyć ich zaufanie i lojalność, banki potrzebują aktualnej i precyzyjnej informacji. Oczywiście sama informacja nie wystarczy, muszą

jeszcze nauczyć się efektywnie ją wykorzystywać. W artykule wykazaliśmy, że pomocne w tym względzie może się okazać wdrożenie strategii i technologii CRM. Implementacja CRM przyniosła badanemu przedsiębiorstwu szereg korzyści. Najważniejsza z nich to możliwość bieżącego aktualizowania posiadanej wiedzy o kliencie i dzięki temu stworzenia zindywidualizowanej oferty. Osiągnięcie tych korzyści było możliwe dzięki temu, że wzięto pod uwagę krytyczne reguły wdrożenia tej strategii, takie jak: aktywne wspierane wdrożenia koncepcji CRM przez naczelne kierownictwo, postrzeganie CRM jako sposobu działania całej firmy, powiązanie umiejętności pracowników w zakresie obsługi klienta, posiadanej przez bank wiedzy o kliencie oraz technologii, dzięki czemu osiągnięto trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną.

Opisany przykład zastosowania CRM w procesie zarządzania wiedzą nie jest oczywiście przykładem modelowym. Mimo że bank osiąga bardzo dobre wyniki finansowe i od wielu lat zajmuje czołowe miejsca w rankingach banków najbardziej przyjaznych klientom, nie wykorzystuje w pełni możliwości, jakie daje praktyczne zastosowanie koncepcji CRM. Największym wyzwaniem w najbliższym czasie, w odniesieniu np. do Centralnej bazy klientów, będzie integracja posiadanej przez firmę wiedzy w ramach obu linii biznesowych. Obecnie dość duży problem związany z jakością obsługi stanowi brak dostępu do pełnej wiedzy o kliencie. Pracownicy mający bezpośredni kontakt z odbiorcą produktów i usług bankowych korzystają jedynie z historii kontaktu z klientem w ramach obsługiwanej w danej chwili linii biznesowej (kredyt konsumencki lub bankowość detaliczna). O tym, że w badanym przedsiębiorstwie problemy związane z realizacją koncepcji CRM nie są bagatelizowane, dowodzi fakt, iż pod koniec 2005 r. w ramach Działu badań i rozwoju powołany został do życia nowy, trzyosobowy zespół ds. CRM. Głównymi zadaniami zespołu na najbliższy rok będą przede wszystkim budowa strategii CRM oraz dalsze rozwijanie segmentacji klientów.

Literatura

- Dyche J., *CRM – relacja z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Nowakiewicz M., *Dlaczego banki nie unikną CRM?*, „Gazeta Bankowa” 2003 nr 32.
- Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 10.
- Rządca R.A., *CRM – metoda zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Tucker R.B., *Zarządzanie z przyszłością*, Pruszyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

CRM AS A TOOL OF CLIENT KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE BANK EXAMPLE

Summary

The main intention of this article may be found in presenting the most effective and influential way of CRM as a tool of governing human's relationships in bank. Apart from short but deep description of CRM and three of its subsystems, such as: analytical CRM, operative CRM, and as a basis of an organizational knowledge – the article presents how all mentioned subsystems may function within the bank.

Dorota Teneta-Skwiercz – dr, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Marta Matulko – pracownik instytucji finansowej.