

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) BANKING

MANAGEMENTUL RELAȚIILOR CU CLIENȚII ÎN BANCĂ

Ilinca GOROBET¹³⁷, dr., conferențiar universitar

Abstract: *In a condition of fierce competition on the financial market, when banks are losing more and more of their market and customers, CRM banking presents itself as a personalized solution to this problem. The purpose of this research is to highlight the advantages of CRM banking for both the bank and the customer. Research methods will be description, comparison, synthesis. As a result, we will elucidate what CRM banking presents on the domestic market and in international practice.*

Key words: *banks, customers, behavior, services.*

JEL CLASSIFICATION: D02; D03; D11; G02; G21

1. Introducere.

Managementul clientelei este o categorie relativ nouă de management și prezintă o importanță deosebită în zilele noastre, deoarece clientela este, în prezent, barometrul cel mai evident al evoluției unei bănci.

Cercetările de piață din domeniu bancar, axate pe evaluarea satisfacției clienților corporate, arată că peste 90% dintre clienții unei bănci sunt loiali relației cu banca parteneră. Astfel, serviciile sunt cele care fidelizează clienții, în timp ce produsele atrag și dezvoltă relații de afaceri. În schimb, clienții corporate consideră satisfacție tot ceea ce definește o bancă: de la calitatea și diversitatea produselor până la costuri și facilități acordate, relația cu oamenii de la ghișeu sau cu managerii băncilor, timpul petrecut cu banca etc. Clienții corporate își doresc cel mai mult să găsească în cadrul băncilor partenere un manager de relații, un manager de cont, o persoana care să asigure atât activitatea de client-service cât și pe cea de customer-care.

CRM este o aplicație de succes în practică a strategiei relaționale cu orientare pe relația bancă-client, aplicație care ține seama de toate elementele strategiei de afaceri cu orientare către client.

CRM este procesul de adaptare continuă la cerințele pieței, îmbunătățirea deciziilor de marketing, optimizarea procesului de vânzare, având ca scop principal cunoașterea mai amănunțită a clientelei și, implicit, satisfacerea ei prin livrarea de produse sau servicii calitativ superioare și la un preț cât mai redus posibil.

CRM este procesul asistat de tehnologie prin care sunt colectate informații care permit companiilor să-i trateze pe clienți ca indivizi, și nu ca segmente de consumatori și să cultive ca atare relațiile cu aceștia.

CRM are ca scop crearea unor relații profitabile și de durată cu clienții individuali, ca alternative viabilă la mesajele mult prea generale trimise unei audiențe de masă.

2. Locul și rolul CRM banking-ului la etapa actuală.

Două sunt avantajele cele mai importante pentru instituția bancară care utilizează o strategie relațională cu orientare către relația bancă-client.

Primul avantaj se referă la obținerea unei profitabilități stabile pe termen lung deoarece clientul este sursa de profit a băncii.

Al doilea avantaj se referă la preferința clientului pentru banca cu care are cea mai stabilă și puternică relație în cazul în care primește oferte de produse similare, cu execuție și costuri reduse, comparativ cu cele ale concurenților.

¹³⁷E-mail: gorobet.ilinca@ase.md, Academia de Studii Economice a Moldovei

Principalele probleme întâmpinate în implementarea soluțiilor de tip CRM în cadrul băncilor sunt:

- dificultatea obținerii unui profil complet al clientului;
- nevoia abandonării canalelor de comunicare disfuncționale și căutarea celor complete;
- povara arhivelor disfuncționale și bazele de date incomplete care stochează date despre clienți;
- costul îndeplinirii cerințelor privind securitatea datelor clientului;
- presiunea pe care o pune competiția în continuă creștere;
- costurile asociate cu reținerea clientelei și dezvoltării loialității clientului.

Mentalitatea este cel mai important factor pe care trebuie de-l schimbat pentru ca o instituție bancară să abordeze o strategie de afaceri relațională. Aspectele de bază care trebuie, în primul rând, stabilite în cadrul băncii și care vor asigura schimbarea mentalității se refera la:

- selectarea grupului de clienți prioritari pentru bancă: banca va stabili cu exactitate care este profilul de client de interes pentru aceasta și va identifica acești clienți;
- dezvoltarea produselor și serviciilor bancare adecvate necesităților grupului de clienți ales: banca va crea produse și servicii pornind de la ce dorește clientul și nu de la ce ar dori banca să vândă;
- specialiști bancari cu o bună pregătire profesională: programele de pregătire profesională vor trebui să aibă și o componentă de relație banca-client pentru ca salariații să își dezvolte atât aptitudinile profesionale cât și cele de comunicare sau înțelegere a nevoilor clientului;
- o structură organizațională care să permită colaborarea și implementarea echipelor de specialiști care să răspundă prompt cerințelor clienților: managerii de relații vor fi o structură indispensabilă aplicării acestei strategii relaționale. De asemenea împărțirea băncii în zone de front-office (are relație directă cu clientul) și back-office (nu are relație directă cu clientul) va fi necesară;
- constituirea unei structuri de dezvoltare produse în cadrul băncii: se vor stabili proiectanți de produse care vor avea ca atribuții principale adaptarea produselor existente la solicitările clienților și crearea de produse noi.

Funcțiile de baza oferite de sistemul CRM¹³⁸ sunt următoarele:

- organizează canale de distribuție pentru procesarea tranzacțiilor cu marjă de venit redusă. Băncile vor tinde să îndrepte clienții spre executarea anumitor tranzacții, mai puțin profitabile, către canale de distribuție electronice ale căror costuri de administrare sunt mai mici;
- calculează profitabilitatea pe rețea. CRM va calcula profitabilitatea fiecărei sucursale și astfel managementul va fi în măsură să determine cele mai profitabile și cele mai puțin profitabile sucursale;
- identifică cei mai profitabili clienți - profitabilitate pe client. CRM va calcula profitabilitatea pe client, acesta fiind instrumentul principal de evaluare a relației bancă-client;
- gestionează campaniile de marketing. Aplicații analitice vor interpreta datele oferite de campaniile de marketing pentru a identifica nevoile clienților și reacția acestora la promovarea diferitelor produse și servicii bancare;

¹³⁸ Chirca V. (2006) *Managementul relației cu clienții în sistemul bancar din Romania*. București: Economica, 157-159.

- gestionează produsele bancare din punctul de vedere al ciclului de viață și al profitabilității. Profitabilitatea pe produs va fi un instrument de analiză și decizie în dezvoltarea sau retragerea din piață a unor produse bancare;
- identifică oportunități de vânzare încrucișată. Sincronizează contactele directe. Gestiunea unitara a punctelor de contact cu clientul este o cerință majoră determinată de dezvoltarea și diversificarea canalelor de distribuție bancare;
- monitorizează tranzacțiile importante. CRM va realiza un istoric al tranzacțiilor mari pentru a se identifica modul de comportament al clienților și factorii ce determină clienții să inițieze astfel de tranzacții;
- optimizează gestiunea canalelor de distribuție. CRM oferă posibilitatea gestiunii integrate a clienților indiferent dacă aceștia folosesc unul sau mai multe canale de distribuție;
- creează o imagine completă a clientului. Clientul va avea un cod unic de identificare, indiferent de canalul de distribuție utilizat;
- colectează date și informații despre toate interacțiunile clientului cu banca;
- calculează prime de loialitate pentru clienți. Clienții fideli vor putea beneficia de bonusuri din partea băncii la achiziția anumitor produse sau servicii;
- integrează datele externe în sistem. Datele despre clienți obținute din mediul extern vor fi integrate cu datele obținute din tranzacțiile cu clienții;
- consolidează datele pe tipuri de activitate. Fișa clientului va fi actualizată lunar și va oferi istoricul relației bancă-client.

2.1. Metode de evaluare a performanțelor CRM banking.

Una dintre metodele eficiente de măsurare a performanței este reprezentată de BSC. Scopul acesteia este de a identifica variațiile indicatorilor în cadrul BSC - BALANCED SCORECARD, pentru a măsura performanța CRM. Scopul acesteia este de a identifica variațiile indicatorilor în cadrul BSC, pentru a măsura performanța CRM.

BSC este un instrument de afaceri care a câștigat popularitate în ultimii 20 de ani, ca o abordare holistică de evaluare cantitativă și calitativă a informațiilor urmărind viziunile și obiectivele strategice ale băncii.

BSC permite managerilor să privească afacerile din patru perspective diferite:

- perspectiva financiară: cum arată banca din punctul de vedere al acționarilor;
- perspectiva clientului: cum văd clienții banca;
- perspectiva inovației și a învățării: poate banca să îmbunătățească /perfecționeze și să creeze valoare;
- perspectiva proceselor interne de afaceri: la ce trebuie să excelăm.

Pentru a evalua mulțumirea clienților față de serviciile băncii se folosesc ca și indicatori de măsurare a satisfacției Net Promoter Score (NPS) și Customer Satisfaction Index (CSat).

Net Promoter Score – Scorul Net Promoter (NPS) reprezintă o modalitate de măsurare a satisfacției și a loialității clienților și prin adresarea unei simple întrebări clienților: cât de probabil ar recomanda produsul sau serviciul altor persoane pe o scară de 1-10? Scorul NPS se calculează astfel:

$$NPS = \%promoteri - \%detractori, \quad (1)$$

unde:

- clienții care au acordat o notă sub 6 sunt considerați detractori;
- cei care au acordat note de 7 sau 8 sunt considerați pasivi;
- iar cei care au acordat note de peste 9 sunt considerați promotori.

Când NPS-ul băncii este ridicat (sau, cel puțin, mai mare decât media industriei), există o relație sănătoasă cu clienții care sunt susceptibili să acționeze ca promotori pentru brand, folosind metoda word-to-mouth, din gură în gură, care reprezintă cea mai bună reclamă.

NPS este un instrument valoros la nivel strategic, dar, scorul nu este suficient pentru a crea o imagine completă asupra satisfacției clienților.

Customer Satisfaction Index – indicatorul CSat oferă un scor calculat în funcție de așteptările clienților, calitatea și valoarea percepută, loialitatea clienților, nemulțumirile și plângerile acestora cu privire la serviciul analizat. În principiu, evaluarea CSat ajută organizația la analiza gradului de satisfacție și la retenția clienților. Calcularea CSat poate limita pierderea clienților prin eliminarea punctelor slabe ale băncii și îmbunătățirea loialității clienților față de organizație. Acest indicator este important ca și indicator de măsurare a serviciului de telefonic de relații cu clienții.

Chestionarele CSat sunt utilizate de către bănci pentru a înțelege cum apreciază clienții organizația sau un anumit serviciu.

CSat se calculează ca suma mediilor notelor acordate întrebărilor din chestionar. Fiecare răspuns necesar calculului CSat este cotate cu un punctaj. Scorul maxim ce se poate obține de către instituția financiară în urmă chestionarului este de 100.

$$CSat = \sum \frac{x_i}{n}, \quad (2)$$

unde:

x_i = notele acordate și,

n = numărul respondenților.

Pe baza, scorului CSat și NPS, clienții pot fi împărțiți pe diferite segmente, astfel încât băncile să poată îmbunătăți serviciile existente sau să creeze unele noi, personalizate, pentru a putea satisface cerințele și nevoile clienților.

2.2. Evoluția și orientările relației client-bancă în practica internațională.

În lumea de ieri a produselor, băncile dezvoltau produse și servicii și aștepta clienții care să le cumpere. În lumea orientată către client, dezvoltarea produsului și a canalului trebuie să urmeze calea stabilită de client. Organizațiile dezvoltă din ce în ce mai multe produse și servicii, și chiar noi canale bazate pe nevoile clientului și pe așteptările acestuia în privința serviciilor.

Interacționează și livrează. Interacțiunea este de asemenea o componentă esențială a unei inițiative CRM de succes. Este important să ne reamintim că interacțiunea nu apare doar prin canalele de marketing vânzări și media; clienții interacționează în multe moduri diferite cu multe zone diferite ale organizației, inclusiv distribuirea și livrarea, serviciile clienților și interacțiunea on-line.

Tabelul 1. Orientări strategice ale băncilor

Orientarea strategică a băncilor/caracteristici principale de organizare și structura organizației	Pe produs	Pe client	Pe relație client-bancă	One-to-one customer (relație client bancă-personalizată)
Accesul clienților la produse	Sucursale	Sucursale, internet și call center	Toate canalele de distribuție	Acces interactiv, clienții pot decide ce soluție de achiziție doresc
Informații despre clienți	Fragmentate	Consolidate pe fiecare canal de distribuție	Bază de date unică	Bază de date unică
Organizație	Management pe produs	Management pe segment de clientelă	Management pe relație bancă-client	Management one-to-one
Profitabilitate	Profitabilitate pe produs	Profitabilitate pe segment de clienți	Profitabilitate pe client	Profitabilitate pe ciclul de viață al clientului

Sursa: Managementul ciclului de viață al relației client-bancă.

<https://www.creeaza.com/referate/management/managementul-ciclului-de-viata556.php>

În a doua etapă băncile au trecut la orientarea pe client, orientare care a adus pe primul plan nevoile clientului, produsele fiind realizate în funcție de cerințele pieței. În această etapă consolidarea datelor despre client și calculul profitabilității pe segment de clientelă au reprezentat elemente importate ce au fost avute în vedere în dezvoltarea afacerilor băncilor.

În etapa a treia, orientarea băncilor către relația bancă-client a determinat necesitatea structurării unei baze de date unice despre client, indiferent de canalul de distribuție utilizat de acesta pentru achiziționarea de produse și servicii bancare. Acest fapt a condus la posibilitatea implementării calculului profitului pe client, instrument cheie în dezvoltarea afacerilor băncilor.

În etapa a patra, etapa care se afla în curs de implementare în marile bănci internaționale, adaptarea produselor și serviciilor băncii la necesitățile clientului a condus la vânzarea interactivă a produselor și serviciilor bancare. Clienții pot decide și modificarea anumitor termene și condiții a acestor produse/servicii, într-o limită agreată de bancă, pentru a corespunde mai bine nevoilor lor.

Ținând seama de evoluțiile strategice putem considera că implementarea CRM în rândul băncilor se află în următorul stadiu:

Orientare pe client și pe relație bancă-client. Băncile care au reușit să implementeze și au trecut la un salt calitativ important, și anume în etapa gestiunii relației bancă-client pe segmente de clientelă. Acest lucru s-a reușit în primul rând la nivelul sucursalelor băncilor străine, cu rețea de sucursale mică, efortul acestora de integrare tehnologică fiind mai mic și mai ușor de realizat într-un timp relativ scurt. Băncile mari, cu rețea vastă în teritoriu, se află în continuare în zona de abordare pe segment de clientelă deoarece eforturile de integrare a bazelor de date și a structurii organizaționale încă continuă.

Etapă finală One-to-one customer (relație de afaceri personalizată cu fiecare client) este în curs de implementare. Chiar dacă anumite bănci au atins nivelul care să le permită să treacă la abordarea relației bancă-client pe segment de clientelă, lipsa implementării unor aplicații informatice care să utilizeze corespunzător informația stocată în bazele de date reprezintă o cauză a incapacității trecerii acestora spre un management al clientului one-to-one.

3. Relația client-bancă la băncile din Republica Moldova.

Promovarea este reprezentată de procesul prin care băncile fac cunoscute clienților caracteristicile și beneficiile produselor și serviciilor financiar-bancare, folosind mijloace specifice de comunicare a vânzărilor: vânzare personală, e-mail, publicitate în presă, publicitate televizată.

În prezent, băncile autohtone direcționează clienții spre serviciile electronice la distanță:

– Web-Banking - sistem electronic ce oferă accesul online la conturile de card, de administrare a banilor și achitare a facturilor, utilizând orice dispozitiv conectat la internet, la orice oră și din orice colț al lumii. Permite clienților de a:

- a) achita creditele personale;
- b) vizualizarea informației aferente conturilor de card;
- c) vizualizarea informației aferente cardurilor deținute (statut, data expirării), inclusiv generarea extraselor la nivel de card;
- d) vizualizarea și analiza grafică a tranzacțiilor;
- e) achitarea serviciilor comunale, telefonie, internet, M-Gov, etc.;
- f) crearea plăților periodice programate pentru transferurile P2P și pentru unii furnizori de servicii;
- g) generarea codului pentru retragerea banilor la bancomat, fără utilizarea cardului - Cash by Code;
- h) modificarea pachetului și dezabonarea cardului de la serviciul SMS-Notificări;
- i) blocarea/deblocarea cardului;

- j) transfer de bani de pe cardul personal pe orice alt card (VISA/Mastercard) emis în țară sau peste hotare – transfer P2P;
- k) setarea limitelor pentru tranzacțiile cu numerar și fără numerar;
- l) tipărirea chitanțelor pentru confirmarea plăților;
- m) securitatea 3D;
 - Mobile-Banking - aplicație mobilă care îți oferă acces rapid și sigur la conturile de card, direct de pe smartphone sau tabletă conectată la internet.
 - Garmin Pay și NFC - soluție inovativă care permite utilizatorilor efectuarea plăților contactless prin intermediul ceasurilor Garmin compatibile și a smartphone-urile cu funcția NFC.
 - Web-Business – sistem de servicii bancare la distanță ce oferă soluții optime pentru administrarea afacerilor.

Serviciile electronice nu diferă de cele standard. Ele diferă numai în forma interactivă a relației cu clientul. Cu toate acestea, aceste servicii sunt cele mai moderne. Acest lucru este susținut de următorii factori de Internet banking: sistemul de e-banking necesită un sistem back-office de înaltă calitate, care ar trebui să prevadă atât moduri diferite de servicii pentru clienți (planuri tarifare Standard, economice, VIP-client etc.) și să urmărească automat riscurile care apar în timpul operațiunilor. Analiza valorii clientului – modelul de profitabilitate la nivel de client și produs trebuie să asigure această analiză a valorii pe care fiecare client o poate transmite băncii.

4. Concluzii.

Putem concluziona că există mai multe aspecte comune legate de CRM în băncile din Republica Moldova:

- viziunea asupra CRM – băncile au diferite viziuni în ceea ce privește CRM-ul;
- operațiunile CRM la sediul băncii – operațiunile clienților la sediul băncii sunt cam aceleași la toate băncile;
- operațiunile CRM în call-center – în Republica Moldova, multe bănci au un call-center unde clienții își exprimă solicitările sau nemulțumirile 24/24. Pe scurt, clienții pot beneficia de majoritatea facilităților oferite de sucursale, doar printr-un apel la serviciul de relații cu clienții;
- timpul de răspuns al solicitărilor din partea clienților folosind sistemul CRM – majoritatea clienților din Republica Moldova sunt nemulțumiți de rapiditatea cu care operatorii din call-center răspund. Astfel, ei preferă să meargă la sediul băncilor sau mai repede să scrie pe chat-boxul de pe site-ul băncii;
- menținerea relațiilor cu clienții – bineînțeles că, persoanele juridice și persoanele fizice sunt gestionate diferit, cu produse și servicii diferite, în funcție și de valoarea pe care o aduc băncii;
- operațiuni cu ajutorul noilor tehnologii – ne referim la bancomate și facilități de tip e-CRM: internet banking, mobile banking, alerte SMS;
- viitorul CRM în sectorul bancar autohton – se observă că CRM este văzut diferit de către angajații băncilor, probabil și pentru că nu este integrat de către toate băncile în același mod. Angajații din IT și cei din call-center cunosc foarte bine sistemele CRM.

Din observații, se pare că noua generație se mută în mediul online, astfel online și mobile banking devin foarte importante în relația cu clientul. Cu siguranță, în următorii anii, băncile vor investi mai mult în tehnologie, iar acest lucru va însemna: instrumente pentru minieritul datelor mai avansate, funcționalități îmbunătățite ale sistemului CRM, creșterea securității aplicațiilor de online banking, și centre de contact mai bune pentru serviciul de relații cu clienții.

CRM a devenit o necesitate pentru bănci și trebuie să implementăm această strategie. Se pare că băncile depind de acest soft. Sistemul nostru CRM este mereu actualizat zilnic și ne asigurăm că toată lumea îl folosește corespunzător.

CRM-ul pare a fi o necesitate în băncile autohtone, iar cultura CRM este în creștere. Cu ajutorul noilor tehnologii, cu siguranță CRM-ul va ajuta băncile să înțeleagă mai bine clientul, activitățile și preferințele sale, astfel încât să îi poată oferi produse și servicii personalizate pentru a-i putea satisface nevoile. Este evident că, băncile își vor concentra strategia pe mediul online în viitor.

Referințe:

1. Cerchia A. (2019). Managementul relațiilor cu clienții și noile tehnologii în sistemul bancar. *Teză de doctorat*. Târgoviște. 297 p.
2. Chirca V. (2006). *Managementul relației cu clienții în sistemul bancar din România*. București: Economica, 356 p.
3. Managementul ciclului de viață al relației client–bancă (online).
<https://www.creeza.com/referate/management/Managementul-ciclului-de-viata556.php>.