

КЕЙС ЗАВОЮВАННЯ СЕКТОРУ КРЕДИТУВАННЯ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

ІРИНА ЛИЛИК,
к.е.н., генеральний директор Української Асоціації Маркетингу,
докторант Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

ОЛЬГА ВОЛЯНСЬКА,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

МАРИНА МАГДІК,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

Голова УкрСиббанку якось задумався: як повернути увагу до такого перспективного і необхідного для нашої країни напрямку кредитування як кредитування для малого та середнього бізнесу. Як зекономити час менеджерам на продуктивну роботу, але й знайти час на пошук нових потенційних клієнтів, хто зможе виконати за них цю роботу? Адже зазвичай все здійснюється керівниками і руками банку. На одній тривалій нараді, думка Голови все крутилася навколо цієї ідеї. Він вирішив послухати які ідеї мають його колеги. Він добре знав свою команду і неодмінно мала виникнути якась справжня цікавинка. Його помічник Андрій, у якого голова завжди була повна знань про все на світі, не заставив себе чекати і розказав про компанію директ маркетингу «OS-Direct», про яку він дізнався побувавши на конференції Дні Директ Маркетингу в Україні.

ІСТОРИЯ «OS-DIRECT»

В далекому 1998 році Валентину Калашніку прийшла ідея створити компанію, на яку він покладав великі надії в розвитку збуту товарів та послуг через канали маркетингових комунікацій. Так з'явилась організація «OS-Direct». Ще за довго до цього він починав свою діяльність як менеджер з продажу передплат на журнали. А сьогодні він керує п'ятою в Україні за масштабністю директ маркетинговою компанією.

Сьогодні «OS-Direct» займається наданням послуг рекламно-маркетингового характеру. Зараз, коли пропозиція на ринку товарів та послуг значно перевищує попит, компанії, які працюють в одній галузі, пропонують приблизно однаковий спектр послуг при невеликій різниці у ціні. В таких умовах виникає потреба в додаткових стимулах на емоційному рівні. Тому на допомогу приходять саме ті компанії, які надають великий спектр BTL послуг для підтримання лояльності клієнта.

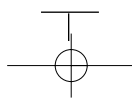
Діяльність маркетинг-групи «OS-Direct» можна розділити на такі спеціалізації:

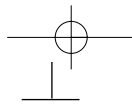
- ♦ збір адресної інформації та створення баз даних з листів, зворотних форм, шляхом моніторингу ЗМІ; видача в оренду та продаж баз даних B2B, B2C;
- ♦ CRM-Аутсорсинг – ведення та управління комунікаціями зі споживачами, клієнтами;
- ♦ колл-центри: проведення вихідного телемаркетингу та організація «гарячих ліній», розробка та тестування сценаріїв, розробка легенд комунікацій;
- ♦ директ-мейл – кур'єрська адреса та безадресна доставка, поштове розсилання;
- ♦ сервіс абонентської скриньки, створення баз даних, проведення розіграшів, відправка призів, бухгалтерський супровід;
- ♦ розробка та проведення комплексних ДМ-кампаній;
- ♦ консалтингові послуги для нового бізнесу в Україні;
- ♦ проведення авторських семінарів по темі директ маркетингу та щорічного міжнародного заходу «Дні Директ Маркетингу в Україні»;

На сьогоднішній день в компанії

«OS-Direct» працює близько 300 чоловік. Починаючи від модераторів проектів та генераторів ідей, закінчуючи операторами колл-центрів та кур'єрами. Ви запитаете: «Яким чином набралась така кількість людей?». Вона і зараз продовжує набиратись. При співбесіді директор підключається на останньому, третьому етапі. Як помітив Валентин Калашнік: «Підбір персоналу – це постійний процес. Вирішується де потрібна людина і як я можу його застосувати». Психологів в «OS-Direct» немає за одної простої причини – який в цьому сенс, якщо робітники взаємодіють один з одним на всіх рівнях, включаючи психологію. В книжках ви не знайдете чіткі правила хто саме потрібен таким організаціям. Все тримається на одній важливій складовій – на мотивації.

Сама організаційна структура побудована за принципом матриці. Наприклад, компанія займається проектом зі створення нового каталогу продукції. Для його реалізації менеджер видає завдання лише певним ланкам цієї матриці (відділам): IT-відділ, прінтинг, кур'єрська служба, поштова доставка, бухгалтерія тощо.





Таким чином структура чітко розподілена і максимально злагоджена, яка в майбутньому дає високі результати роботи.

Ефективність ДМ-кампаній залежить в першу чергу від відгуку та кількості коштів, які будуть отримані на виході. Проте звичайно існують деякі ризики не отримати бажаний результат. Як виявилось, умовно їх можна розділити на такі чотири складові:

- ♦ 40% – це ризик, що пов'язаний з вихідною інформацією (актуальність, повнота та коректність бази даних, відповідність цілі ДМ кампанії).
- ♦ 10% – креатив (візуальний вигляд, тексти, форми).
- ♦ 10% ризику виконання (підрядників), правильність подачі інформації.
- ♦ 40% – сам продукт (споживчі властивості, імідж продукту та продавця).

Майже шість років тому, на базі маркетинг-групи «OS-Direct», була створена Українська Асоціація Директ Маркетингу (УАДМ). В складі асоціації 20 компаній, 13 з яких – фірми з дистанційної торгівлі. Головним цілями організації є розвиток ринку ДМ-послуг та популяризація ДМ-технологій в Україні, координація діяльності всіх учасників ДМ ринку та захист їх інтересів. Однією з останніх програм УАДМ на 2009 рік – координація роботи спільної Експертної Групи з «Укрпоштою», щодо внесення змін в нормативні документи поштової служби та моніторинг посилок. Також була відкрита Всеукраїнська гаряча консультаційна лінія по роботі з поштою. Таким чином організація робить суттєві кроки покращення спільної роботи «Укрпошти» та ДМ-організацій, що тісно взаємодіють між собою.

РИНОК ДМ

Зважаючи на фінансову ситуацію, що склалась в 2008 році за рахунок девальвації гривні, ринок директ маркетингу не зазнав великих збитків та виглядає більш менш нормально. Слабкі оператори будуть виходити, а великі компанії тільки зміцнять свої позиції. В цілому в гривневому

еквіваленті об'єм ринку прямого маркетингу за прогнозами експертів в 2009 році істотно не зміниться та складе, як і в 2008 році, близько 940 млн. грн. Це забезпечиться в першу чергу за рахунок підвищення тарифів Укрпошти на 50% (нові тарифи частково введені з 01.12.08, частково планується введення з початку 2009 року). Загальна кількість листів, що пересилаються компаніями, істотно не зміниться (в окремих сегментах очікується скорочення, в окремих – збільшення). На обсяг ринку також вплине вартість виробництва мейлінгових пакетів (як і будь-якої поліграфічної продукції), яка збільшиться приблизно в 1,5 рази (при тому ж обсязі – близько 180 млн. пакетів).

В інших галузях ДМ (безадресна доставка, вкладка, робота колл-центрів, ринок баз даних, менеджмент і креатив) істотної зміни гривневій вартості не очікується, оскільки драйвером зростання цін тут завжди було зростання зарплат, а це зараз мало вірогідно. А в умовах скорочення обсягів замовлень (прогнозується скорочення на 30 %) компанії в боротьбі за замовлення активно знижуватимуть ціни.

У попередні роки драйвером активного розвитку українського ДМ були в першу чергу іноземні компанії каталожної торгівлі, що виходять до України і фінансово-банківського сектора. Поки немає підстав передбачати, що активність в цих сегментах в 2009 році істотно скоротиться.

ПОРТФЕЛЬ ПРОПОЗИЦІЙ ВІД УКРСИБАНКУ

Після тривалих переговорів було обрано метод комунікацій з потенційним клієнтом і мету рекламної кампанії. Перед компанією «OS-Direct» чітко було поставлено завдання: організувати 15% зустрічей з потенційними клієнтами, яких на той час в Києві налічувалося 5000. Таким чином вийшло 750 зустрічей. Одна з ідей проекту була створити у клієнта враження, що у нього є своя людина в банку – людина, яка в надзвичайних ситуаціях допоможе та надасть консультацію. Таким чином клієнт сприймав банк не як сторонню ор-

ганізацію, а як друга, який радий допомогти і порадити найкраще, що є в банку.

База даних формувалася за наступним критеріями:

- ♦ кількість співробітників в компанії – від 30 до 300;
- ♦ кількість комп'ютерів в компанії – від 25;
- ♦ форма власності – будь-яка, окрім державної;
- ♦ виключені компанії таких напрямків діяльності: страхування, лізинг, сільське господарство, благодійні фонди та інші неприбуткові організації.

Маркетинг-групою «OS-Direct» був розроблений план комунікацій, який складався з таких етапів:

1. Первинний телемаркетинг (моніторинг потреб, виділення осіб, які приймають рішення або інших осіб).
2. Мейлінг №1: лист і буклет з пропозицією послуг.
3. Follow-up телемаркетинг (моніторинг, коректування деталей).
4. Мейлінг №2: лист і буклети з детальною інформацією про основні послуги Банку для малого та середнього бізнесу (перше обличчя, фінансовий директор, головний бухгалтер).
5. Третій телемаркетинг (моніторинг назначення зустрічі або завершення комунікації)

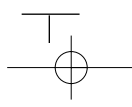
Ідея мейлінгу та його втілення в життя заслуговують окремої уваги.

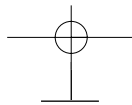
Листівка першого мейлінгу імітувала шкіряний портфель темно-коричневого кольору. До лівого верхнього кутка був прив'язаний зразок шкіри, на якому приклеювалась етикетка з адресою одержувача.

Крім того компанією «OS-Direct» був розроблений конвертик буклет-трансформер – строгий, але динамічний. За допомогою рухів відкрити-потягнути одержувач відкривав фінансові інструменти бізнесу. Також в портфелі була зворотня форма, що дозволяла відразу відізнатися і призначити зустріч з менеджером банку.

Перший дзвінок був проведений для встановлення контакту, з'ясування потреб адресатів в послугах банку та інформування про мейлінг.

По легенді оператори колл-цент-





прикладні аспекти маркетингової діяльності

ру «OS-Direct» представлялися помічниками менеджерів Банку. За час проекту вони настільки тісно спілкувалися з «керівниками», що їх тепер сміливо можна було називати помічниками. При цьому не афішувалося, що проходить масовий проект по Києву. Таким чином кожен адресат був приємно вражений, що саме на його компанію звернув увагу Банк і вирішив запропонувати співробітництво.

Тим адресатам, які не відізнались на перший мейлінг, оператори дзвонили, щоб уточнити причину «мовчання», конкретизувати необхідність в послугах банку, проконсультувати і, бажано, призначити зустріч. При цьому супервайзер проекту в on-line режимі блокував телемаркетинг по тим адресатам, які подзвонили на гарячу лінію і призначили зустріч. Завдяки цьому компанії вдалося уникнути ефекту надоїдливості. Окремо увага була звернута на операторів колл-центру, оскільки їм потрібно було провадити усю попередню роботу з клієнтом, вони мали досконало знати тему – банківське кредитування. Після проведення тренінгів в парі з Банком були відібрані оператори. Для того, щоб усе проходило чіткий контроль була розроблена карта контакту.

Оператор, який призначав зустріч, фіксував у карті контакту наступне:

- ♦ назву компанії;

- ♦ вид діяльності, якщо вдавалося дізнатись;
- ♦ П.І.Б. і посаду;
- ♦ адресу проведення зустрічі;
- ♦ дату і час зустрічі;
- ♦ П.І.Б інших контактних осіб з компанії;
- ♦ предмет зацікавленості;
- ♦ особливості спілкування з потенційним клієнтом;
- ♦ найближчий актуальний для потенційного клієнту термін отримання зацікавленого продукту.

Впродовж 9 місяців на різних етапах проекту працювало 14 операторів і 4 супервайзера. Зі сторони Банку в проекті прийняли участь 23 менеджери по роботі з середнім та малим бізнесом. Особисто з кожним із цих менеджерів перед входженням у проект проводилася зустріч координатора проекту з боку «OS-Direct».

Менеджери банку з радістю приймали участь у проекті, адже він був важливим не лише для Банку, але й давав їм можливість показати наскільки вони здатні залучати нових клієнтів. Але не дивлячись на такі перспективи, в ході проекту виникли проблеми з менеджерами. Наприклад, вони не хотіли заповнювати форму контакту або відмовлялися від зустрічей, що негативно впливало на імідж Банку. Навіть, з розповіді Валентина Калашнікі був такий випадок, дуже-дуже неприємний, коли менеджер домовився співробітничати

з потенційним клієнтом, а коли той прийшов у Банк – йому було відмовлено. Завдяки тому, що все було вирішено оперативно, вдалося вийти з такого скрутного положення. Але той хто прагнув і справді був налаштований серйозно в результаті отримав відповідне нагородження: Наталія Довганишина – координатор проекту зі сторони Банку – стала найкращим співробітником 2006 року; а 5 з менеджерів, що працювали на проекті стали керівниками підрозділів. Результати самої ж кампанії виправдали усі засоби та кошти, які були витрачені: було призначено 771 зустріч і це при тому, що планувалось 750.

Отже, якщо вибираєш правильний шлях, правильно аналізуєш і завчасно виправляєш помилки, то проект обов'язково буде успішний, а від цього отримують задоволення і клієнт і замовник.

Завдання для студентів:

1. Запропонуйте власний план завоювання сектору кредитування для малого і середнього бізнесу. Як зміняться цілі у зв'язку з настанням кризи?
2. Як покращити кількість відгуків та скоротити кількість комунікативних етапів?
3. Як провести дану акцію в інших регіонах?

