

# First Union Corp. i Market Advantage

## wyzwanie

Określenie zmian w produktach i kanałach dystrybucji, tak by lepiej odpowiadały potrzebom klientów i pozwoliłyby docierać do nich mniej kosztownymi kanałami dystrybucji, a zarazem zapewniły First Union utrzymanie wiodącej pozycji na bardzo konkurencyjnym rynku usług finansowych.

## rozwiązanie

Market Advantage, wykorzystując narzędzia SPSS do analizy danych oraz własne oprogramowanie wspomagające podejmowanie decyzji, przeprowadza szerokie i dogłębne badania marketingowe dziesięciu linii produktowych First Union.

## rezultaty

- Rozpoznanie nowych segmentów klientów;
- Skojarzenie potrzeb klientów i bardziej efektywnych kanałów dystrybucji;
- Przeprojektowanie kanałów dystrybucji produktów i usług.

*To studium przyniosło  
najgłębszy wkład  
w zagadnienia  
reengineeringu bankowego  
produktu detalicznego  
i alternatywnych kanałów  
dystrybucji, jaki ta branża  
kiedykolwiek widziała.*

”

*Jim Libby  
prezes Market Advantage*

Od 1968 roku SPSS pomaga firmom w lepszym zrozumieniu ich klientów. Od roku 1992 wiodący konsultanci firmy Market Advantage używają oprogramowania SPSS. Do chwili obecnej firma ta, mająca swą siedzibę w Illinois, oraz jej partnerzy przeprowadzili ponad sześćdziesiąt znaczących badań rynku dla ponad trzydziestu przedsiębiorstw z listy Fortune 500 w ponad czterdziestu krajach świata. Narzędzia SPSS są kluczowym składnikiem strategii analitycznej Market Advantage.

„Wybraliśmy SPSS ponieważ jest idealnym uzupełnieniem naszych strategicznych usług” – mówi Jim Libby, prezes i dyrektor zarządzający Market Advantage – „A także ze względu na to, że łatwość obsługi i dogłębność procedur analitycznych oprogramowania SPSS są najwyższej klasy”.

W jednym z największych, najbardziej zaawansowanych jak do tej pory, przedsięwzięć związanych z analizą danych na rynku usług finansowych, Market Advantage wykorzystywał narzędzia SPSS do analizy danych oraz współpracował z inną

wiodącą firmą konsultingową, aby opracować i wdrożyć strategię kluczowych kanałów dystrybucji dla First Union. Według Jima Robertsona, dyrektora badań marketingowych w First Union, celem wspólnego projektu analitycznego było przeprojektowanie metod oferowania i dostarczania produktów w obrębie dziesięciu linii produktowych. „Gdy zaczęliśmy w 1994 r., szukaliśmy właściwej kombinacji produktów, usług i kanałów dystrybucji, które mogłyby uczynić nas preferowanym dostawcą usług na rynku. Teraz, w wyniku przeprowadzonych badań, wiemy dokładnie co robić aby wyjść naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom klientów, na podstawie wyników analiz dokonaliśmy istotnych zmian w naszej strategii systemu dystrybucji” – mówi Robertson.

Kierownictwo First Union wiedziało, że coraz większa konkurencja wymaga rozszerzenia wachlarza usług i świadczenia ich na coraz wyższym poziomie. Zdawano sobie także sprawę z tego, że przy konieczności sprostania potrzebom ponad 16 milionów klientów, przyszły sukces banku był w znacznej mierze związany z efektywnym sposobem dystrybucji tych usług.

Pierwszym krokiem procesu było przygotowanie przez Market Advantage badań ankietowych, w których respondenci podawali ocenie wybrane cechy produktów, z uwzględnieniem aspektu poziomu cen, sposobu dystrybucji i obsługi oferowanej w ramach każdej linii produktów. Dane zostały zebrane od ponad 3600 klientów rynku usług finansowych w 80 różnych punktach.

Ścisłej rzecz ujmując, klienci banku odpowiadali na pytania dotyczące produktów, w tym rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych (ROR), rachunków oszczędnościowych, kredytów hipotecznych, kart kredytowych, pożyczek i funduszy powierniczych, jak również na pytania dotyczące dystrybucji tych produktów. Ponieważ First Union oferował swoje produkty głównie poprzez centra finansowe (będące kosztownym kanałem dystrybucji) kierownictwo chciało również przyjrzeć się alternatywnym metodom, tj. bankowym usługom telefonicznym i zwiększeniu wykorzystania bankomatów.

### **Identyfikacja nowych segmentów klientów**

Przez następnych kilka miesięcy Market Advantage wraz z zespołem ponad trzydziestu analityków First Union, pracował używając oprogramowania SPSS i własnych narzędzi do modelowania i segmentacji rynku. Używając rozmaitych metod analizy skupień, Market Advantage wyodrębnił segmenty respondentów z różnymi „pakietami wartości” (kombinacjami cen, usług, dystrybucji i cech produktów). W następnej kolejności użyto oprogramowania SPSS do dalszej segmentacji i profilowania podsegmentów.

### **Skojarzenie potrzeb klientów i bardziej efektywnych kanałów dystrybucji**

Następnie Market Advantage, w oparciu o wyniki analizy conjoint, zbudował modele symulacyjne, mające na celu identyfikację klientów skłonnych do korzystania z alternatywnych kanałów dystrybucji, takich jak usługi bankowości telefonicznej. Specjaliści analizowali modele za pomocą narzędzi SPSS w celu określenia, kto byłby zainteresowany – a kto nie – dokonaniem zakupu lub zmianą produktu, usługi lub ich kanału

dystrybucji w różnych sytuacjach. Modele te pomogły przewidzieć zachowania klientów i zidentyfikować tych, którzy chętnie migrowaliby do nowych kanałów dystrybucji.

### **Przeprojektowanie kanału dystrybucji produktu i usługi**

„To studium przyniosło dogłębny wgląd w zagadnienia reengineeringu bankowego produktu detalicznego i alternatywnych kanałów dystrybucji, jaki ta branża kiedykolwiek widziała” – powiedział Jim Libby. W rezultacie, First Union wprowadził istotne zmiany w podstawowych zadaniach swoich centrów finansowych, przeniósł ogromną część działań związanych ze sprzedażą i jej obsługą do mniej kosztownych kanałów oraz radykalnie zmniejszył obciążenie pracami administracyjnymi pracowników, których najważniejszym zadaniem jest teraz zrozumienie klienta i wychodzenie naprzeciw jego oczekiwaniom dotyczącym usług finansowych.

„Od czasu tego przedsięwzięcia kontynuowaliśmy badania dla First Union, w tym olbrzymie studium analizy zadowolenia klientów”, dodaje Jim Libby. „Ten przykład pokazuje, jak analiza danych zmienia sposób prowadzenia interesów, pomagając w uzyskaniu sytuacji „wygrany – wygrany”, zarówno ze strony firmy, jak i klienta. Firmy takie jak First Union są w stanie zwiększyć zyski, gdy klienci otrzymają lepszą i lepiej dostosowaną do ich indywidualnych wymagań ofertę i obsługę”.