

КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ СТРАТЕГИЯ В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Ю. В. Саакова,

АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»,
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14

Сегодня в мировой экономике и на финансовых рынках усиливаются процессы интеграции и взаимная зависимость. Кредитные организации в этих условиях призваны совершенствовать корпоративное управление, используя эффективные методы управления рисками в целях обеспечения устойчивости и развития. Призрачные перспективы в отношении развития как мировой, так российской экономики и процессы глобализации и либерализации финансовых рынков приводят к тому, что банки вынуждены менять направления деятельности и осваивать новые ветки бизнеса, принимая на себя тем самым дополнительные риски.

В статье рассматриваются вопросы и проблемы формирования клиенто-ориентированной стратегии в банковском секторе в условиях возрастающих потребностей клиентов и необходимости повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности отечественных кредитных организаций.

Ключевые слова: банк, деятельность, клиенто-ориентированная стратегия, структура, бизнес, мобильный, потребности клиента, интеграция, кредит, управление, модель, банковский продукт, услуга, опыт, практика, форма, условие.

Сведения об авторе: Юлия Валерьевна Саакова, аспирант, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия.

Контакты: Юлия Валерьевна Саакова, yulia190319081@yandex.ru

Для ссылки: Саакова Ю. В. Клиенто-ориентированная стратегия в структуре современного банковского сектора // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 1(21). С. 50–54.

CUSTOMER-CENTRIC STRATEGY IN THE STRUCTURE OF MODERN BANKING SECTOR

Ju. V. Caakova,

Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

Today in the global economy and financial markets strengthens the processes of integration and mutual dependence. Credit organizations in these conditions are intended to improve corporate governance, using effective methods of risk management in order to ensure the sustainability and development. Ghostly perspectives on the development of both, the world of the Russian economy and the processes of globalization and liberalization of financial markets lead to the fact that banks are forced to change direction and explore new branches of business, taking on additional risks.

This paper examines issues and problems of formation of the client - oriented strategy in the banking sector in the conditions of the growing needs of customers and the need to improve the efficiency and competitiveness of domestic credit institutions.

Keywords: bank activities, client - oriented strategy, structure, business, mobile, customer needs, integration, credit, management, model, banking product, service, experience, practice, shape, condition.

Information about the author: Ju. V. Caakova, Postgraduate, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia (14, Radio str., Moscow, 105005).

Contacts: Ju. V. Caakova, sinychka@mail.ru

Reference: Caakova Ju. V. Customer-centric strategy in the structure of modern banking sector. MIR (Mod. innov. razvit.), 2015, no. 1 (21), pp. 50–54.

В настоящее время особую актуальность в банковском секторе приобрело формирование клиенто-ориентированной стратегии, обусловленная необходимостью удовлетворения все возрастающих потребностей клиентов, расширения и приумножения клиентской базы, повышения эффективности работы и конкурентоспособности отечественных кредитных организаций, в первую очередь – банков.

Отличительными особенностями построения бизнеса современных банков развитых стран являются: наличие клиенто-ориентированной стратегии

развития бизнеса, практически полная дезинтеграция посреднических функций с учетом специфики использования аутсорсинга, индустриализация банковского инструментария на основе создания финансовых супермаркетов и дезинтеграция банковского «производства», наличие специализации в организационно-функциональной деятельности, развитие информационных и коммуникационных технологий ведения банковского бизнеса.

Все эти положительные тенденции в построении бизнеса современных банков, прежде всего в зарубежных развитых странах стали возможными в ре-

зультате проведенной большой работы по разработке, апробации и практическому внедрению международных стандартов по построению банковского бизнеса. В то же время в противовес указанным выше достоинствам практики построения банковского бизнеса по международным стандартам, отечественным банкам свойственна:

- высокая формализация существующих бизнес-процессов;
- невысокое качество менеджмента (зачастую элементы управления абстрактны, так как существуют лишь на бумаге и почти не соответствуют реальной ситуации в организации работы и управлении банком, в элементах управления деятельностью банков наблюдается

большая несогласованность в действиях отдельных звеньев, а иногда даже противоречивость и слабая координация;

- слабая адаптация управленческой деятельности к изменениям внешней среды;
- не высокая коммуникативность элементов управления;
- недостаточная формализация структуры управленческой деятельности (элементы управления закреплены на словах и в мысленных представлениях руководителей);
- слабость системного подхода со стороны основных акционеров при подготовке, подборе и расстановке кадров на «ключевые позиции», частая смена руководителей основных блоков, отсутствие у них достаточного управленческого опыта и т.д.

Все это существенно влияет на качество структуры управленческой деятельности. Указанные недостатки, сконцентрированы, прежде всего в сфере финансового менеджмента, они влекут за собой и качественно искаженное и недостоверное представление о модели ведения бизнеса, оценке существующих и потенциальных рисков, использовании IT-технологий, а также развития собственного продуктового инструментария [9, с. 30–36].

Традиционно структура модели, интегрирующей потребности клиента имеет несколько вариантов. Первый вариант – клиенты получают продукт, который может предложить банк в существующих условиях деятельности. Второй вариант – клиенты получают тот продукт, который соответствует их потребностям (рис. 1).

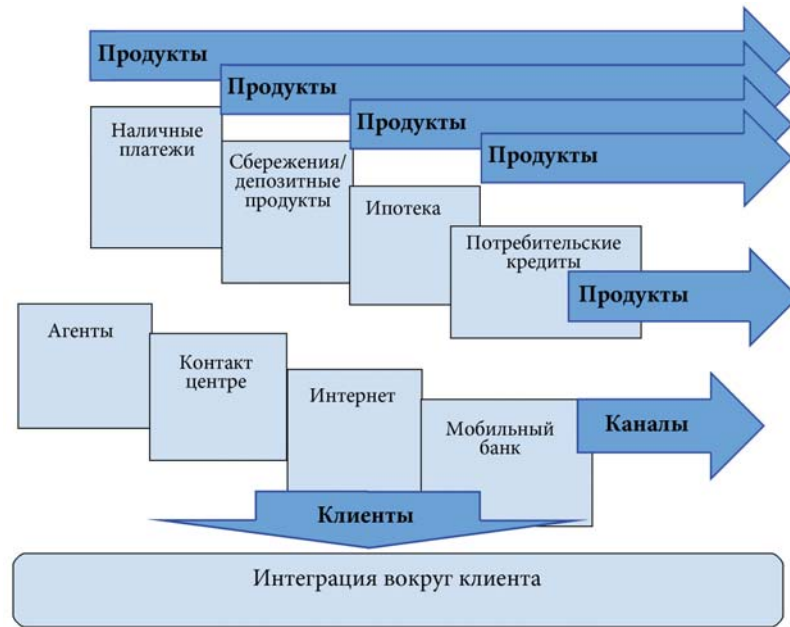


Рис. 1. Структура модели, интегрирующая потребности клиента в банке

На наш взгляд, банки должны принять новую, более совершенную клиенто-ориентированную модель, которая интегрируется вокруг возрастающих потребностей клиентов, с учетом чего стратегия должна содержать три ключевых условия:

- Формирование новой организационной структуры, соответствующей возрастающим потребностям клиента с учетом новой прогрессивной системы мотивации сотрудников.
- Анализ и адаптация потребностей клиента, изучение его поведенческих драйверов и повышение рентабельности продаж.
- Адаптация опыта крупнейших отечественных и зарубежных банков имеющих опыт построения клиенто-ориентированной стратегии.

Изучение зарубежной практики показывает, что банки, как правило, внедряют три типа стратегии:

- традиционная форма;
- гибридная форма;
- клиенто-ориентированная стратегия, которая является передовой по отношению к уже существующим.

Рассмотрим каждый тип стратегии.

Основные признаки внедрения традиционной стратегии включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ всех клиентских данных и кредитной базы. Другие группы ориентированы на анализ продукта и канал его реализации.

- Отсутствие последовательной стратегии применяемой для привлечения новых клиентов, ее изменения связаны с необходимостью корректировки всех бизнес процессов банка.
- Получение любой информации о продукте связано с обслуживанием клиента.
- Клиентский сегмент не имеет четкого разделения в связи с чем, обслуживание проводится на единой платформе (например, ипотека, кредитные карты, студенческие кредитные карты), что не позволяет дифференцировать профиль клиента (портфель продуктов, рентабельность, срок нахождения на обслуживании) Поэтому получение специальных аналитических данных сопровождается использованием специализированных аналитических процедур.
- Отсутствует универсальный идентификатор клиента, позволяющий сформировать его портрет и выделить базовые характеристики.
- Отсутствует централизованное хранилище данных о клиенте, позволяющее анализировать деятельность клиентов по всему вектору деятельности (каналы взаимодействия и взаимоотношений, динамика расчетов и использования банковских продуктов и пр.).

Основные признаки внедрения гибридной стратегии включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ активных клиентов, их взаимоотношений и взаимодействия с банком. Другие группы ориентированы на анализ продукта и канал его реализации.
- Обычно нет последовательной стратегии применяемой для анализа и привлечения новых клиентов, однако возможность ее использования все-таки существует, что не требует корректировки всех бизнес процессов и направлений деятельности банка.
- Отдельная информация о продукте используется в результате анализа потребностей клиента, что позволяет создавать новый продукт.
- Клиентский сегмент не имеет четкого разделения в связи с чем, обслуживание проводится на единой платформе, поэтому для формирования новых продуктов используются CRM-технологии.
- В виду применения CRM-технологий банком не реализуется универсальный идентификатор клиента.
- Сформировано централизованное хранилище данных, которое не используется по назначению, отдельные данные могут быть применены в целях анализа рентабельности продукта, изучения наиболее эффективных каналов взаимодействия с клиентом и динамики текущей деятельности.
- Для разработки новых продуктов используются операционные группы, которые принимают активное участие в анализе данных по клиентам.

- Проводится обработка данных полученных от клиентских менеджеров, кредитных офицеров и других лиц, осуществляющих контакты с клиентом.
- Информация о деятельности клиентов систематизируется на ежемесячной / ежеквартальной основе, а не в режиме реального времени.
- Реализуются отдельные программы по повышению мотивации сотрудников банка, направленные на разработку и реализацию эффективных мероприятий по удовлетворению потребностей клиентов, удержанию их в банке и увеличению кросс-продаж.

Основные признаки внедрения клиенто-ориентированной стратегии включают в себя следующие составляющие:

- Маркетинговая группа осуществляет анализ активных клиентов. Другие группы ориентированы на анализ продукта и канал его реализации.
- Обычно нет последовательной стратегии применяемой для анализа и привлечения новых клиентов, однако возможность ее использования не требует существенной корректировки всех бизнес процессов и направлений деятельности банка.
- Информация по обслуживанию клиента используется в сочетании с информацией по развитию продукта.
- Клиентский сегмент содержит четкое разделение по продуктовым предпочтениям (например, ипотека, кредитные карты, студенческие кредиты), а также разделение по профилю клиента (портфель продуктов, рентабельность, срок нахождения на обслуживании), в связи с чем используется матрица продуктовых предпочтений для осуществления аналитических процедур.
- Банк практически не использует универсальный идентификатор клиента.
- Существует и активно функционирует централизованное хранилище данных по клиенту для применения технологии CRM.
- Активно используются данные, полученные от клиентских менеджеров, кредитных офицеров, осуществляющих прямой контакт с клиентами.
- Использование хранилища данных о клиентах позволяет в режиме реального времени получать любую актуальную информацию, которая впоследствии анализируется в динамике.
- Развитие клиентской стратегии осуществляется независимой группой, которая взаимодействует с подразделением маркетинга, стратегического планирования и управление кредитным риском.
- Информация о клиенте периодически уточняется и включают в себя обратную связь от фронт-офиса и обратную информацию от вышестоящих подразделений.

- Система мотивации сотрудников банка связана с ростом и развитием клиентской базы.
- Все сотрудники банка имеют доступ к клиентской аналитике, что позволяет оперативно принимать решения и изучать потребности клиентов.

Таким образом, исходя из анализа трех видов стратегий представленных выше становится очевидными преимущества использования клиенто-ориентированной стратегии, основные цели которой заключаются в том, чтобы:

- Четко определить организационные ориентиры развития банка, а также клиентский сегмент с которым банк планирует дальнейшее сотрудничество.
- Определить, какие типы клиентов и домашних хозяйств позволяют получить банку долгосроч-

ные ценности и проводить социально-ориентированную политику, обеспечивающую репутационные преимущества на рынке.

- Использовать только надежные источники клиентской аналитики для принятия стратегических решений в таких областях, как ценообразование, разработка новых продуктов и услуг, выход на новые рынки [10, с. 8–13].
- Обеспечить четкую видимость развития кросс-продаж в драйверах лояльности или наоборот снижение такого развития.

С учетом заявленных целевых ориентиров, банку необходимо сформировать дорожную карту для практической реализации данной стратегии, пример построения которой мы привели в табл. 1.

Таблица 1

Дорожная карта для практической реализации клиенто-ориентированной стратегии в банке

Краткосрочный ориентир (от 0 до 6 месяцев)	Среднесрочный ориентир (1–2 года)	Длительный ориентир (более 2-х лет)
Систематизация данных по оценке эффективности клиента.	Формализация правил расчета рентабельности операций для клиентов.	Внедрение системы сбора и анализа данных о клиенте по различным каналам.
Определение конкретных потребностей клиента с учетом анализа этапов его жизненного цикла.	Анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность клиента.	Определение базовой стоимости продукта для удовлетворения потребностей клиента.
Определение алгоритма по расчету доходности операций клиентов и источников их возникновения.	Оценка клиентского сегмента.	Формализация портрета клиента и характеристик его поведения.

Важно учитывать, что традиционные показатели для оценки клиентского сегмента уже не могут гарантировать их эффективность. По мере усложнения технологий, усложняются и сами процессы взаимодействия банка с клиентом, растет качество существующих программных продуктов и используемых сервисов.

Массовое производство банковских продуктов требует построения высоконадежного «производственного» процесса, у которого сбалансированы как структура, так и все элементы и который полностью построен на тщательно проработанном IT-базисе с учетом тщательного анализа всех видов внутренних и внешних рисков. На структурном уровне необходимая производительность процесса достигается смешанным параллельно-последовательным выстраиванием потока прохождения заявок с минимизацией обратных связей - заявок, возвращаемых на доработку. Особое внимание приходится обращать на сбалансированность автоматизированных и ручных операций, позволяющую «расшить» узкие места и получить эффективное по затратам «производство» [10, с. 8–13].

Таким образом, структурная и параметрическая оптимизация процесса построения клиенто-ори-

ентированной стратегии в банковском секторе должна опираться на правильно выбранные критерии качества, среди которых главнейшим и глобальным является критерий экономической эффективности и социально-ориентированного бизнеса в целом.

Список литературы

1. Амосова Н.А., Гаранина Е.Н. Превентивное управление рисками коммерческих банков как основа стабильности банковской системы России // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 10 (58). С. 78.
2. Банковское дело: учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева [и др.]; под ред. О. И. Лаврушина. 10-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2013. 800 с.
3. Белоглазова Г., Кроливецкая Л. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка. М.: Юрайт, 2010. С. 256.
4. Буторин В.Е. Автоматизированные банковские системы оценки рисков при заключении потребительского кредитного договора: правовой

- аспект // Вестник Бурятского государственного университета. 2013. № 2. С. 228–230.
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Финансовая устойчивость как ключевой резерв стратегического развития промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12 (3). С. 490–496.
 6. Кузнецова Е.И. Деньги, кредит, банки: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «управление» / Е.И. Кузнецова; под ред. Н.Д. Эриашвили. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 567 с.
 7. Кузнецова Е.И., Лаптев Д.Н. Текущее инвестиционное планирование как метод управления экономической безопасностью предприятия // Вестник Московского университета МВД России. 2011. № 4. С. 89–97.
 8. Ольшаный А. И. Банковское кредитование: российский и зарубежный опыт. М.: РДЛ, 2006.
 9. Ушанов А. В неравной борьбе за клиента. Оптимизация бизнес-процесса привлечения и сопровождения банком клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса // Бухгалтерия и банки. 2014. № 5. С. 30–36.
 10. Чухланцев А.В., Чекалин Ю.Ю., Зинкевич В.А., Козлов Д.Н., Левин В.В., Шлаин Б.М., Цесевич Д.В. Автоматизация кредитного процесса: старые проблемы и новые решения // Банковское кредитование. 2014. № 1. С. 8–13.
 11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.
 12. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Yahyaev M.A., Kuznetsov A.V. The organization approaches peculiarities of an industrial enterprises financial management // Life Science Journal. 2014. Vol. 11, No. 9. P. 333–336.
 2. Banking : the textbook / O.I. Lavrushin, N.I. Valencia [and others] ; edited by O. I. Lavrushina. 10th ed., Rev. and supplementary): KNORUS, 2013.
 3. Beloglazova G., Kroliveckaya L. Banking. Organization of activities of a commercial Bank. M.: Yurait, 2010.
 4. Butorin V.E. Automated banking system risk assessment at the conclusion of a consumer credit contract: legal aspects // Vestnik of the Irkutsk state University. 2013. №. 2.
 5. Dudin M.N., Ljasnikov N.V. Financial sustainability as a key strategic reserve of industrial enterprises // Economics and Entrepreneurship, 2014. № 12 (3). pp. 490–496.
 6. Kuznetsova E.I. Money, credit, banks: Proc. allowance for students studying in the areas of "Economics" and "management" / E.I. Kuznetsova; Ed. ND Eriashvili. -2-Ed., Rev. and add. M.: UNITY-DANA, 2009.
 7. Kuznetsova E.I., Laptev D.N. Current investment planning as a method of control of economic security // Bulletin of Moscow University Russian Interior Ministry. 2011. № 4. pp. 89–97.
 8. Olshany A.I. Bank lending: Russian and foreign experience. M.: RDL, 2006.
 9. Ushanov A. In the unequal struggle for the client. Optimization of business processes to attract and maintain customers' bank segment of medium and large businesses // Accounting and banks. 2014. № 5. pp. 30–36.
 10. Chuhlancev A.V., Chekalin Ju.Ju., Zinkevich V.A., Kozlov D.N., Levin V.V., Shlain B.M., Cesevich D.V. Automation of the credit process: old problems and new solutions // bank lending. 2014. № 1. S. 8–13.
 11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Kuznecov A.V., Fedorova I.Ju. Innovative transformation and transformational potential of socio-economic systems // Middle East Journal of Scientific Research. 2013. Vol. 17, № 10. P. 1434–1437.
 12. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Yahyaev M.A., Kuznetsov A.V. The organization approaches peculiarities of an industrial enterprises financial management // Life Science Journal. 2014. Vol. 11, No. 9. P. 333–336.

References