



## CLIENT-ORIENTED APPROACH TO COMMERCIAL BANK MANAGEMENT

Malika Xazratova<sup>1</sup>

*Banking and Finance Academy*

### KEYWORDS

commercial bank, client,  
customer-oriented approach,  
customer relationship  
management (CRM), CRM  
concept, strategy,  
segmentation, positioning,  
corporate culture, CRM system,  
competencies, strategic map.

### ABSTRACT

The article notes that the intensification of competition in the banking services market, the standardization of products and services, as well as changing client requirements necessitate a reorientation of bank activities towards the needs and preferences of clients. The importance of a customer-oriented approach to managing a commercial bank is emphasized, and its main components are discussed: strategy, business processes, structure, information system, corporate culture, and performance metrics. It concludes that focusing the bank's efforts on creating client assets significantly enhances business profitability and increases its market value.

2181-2675/© 2024 in XALQARO TADQIQOT LLC.

DOI: **10.5281/zenodo.12156757**

This is an open access article under the Attribution 4.0 International(CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>)

<sup>1</sup> Master's Student in Commercial Bank Management, Banking and Finance Academy, Tashkent, Uzbekistan

# КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

## KALIT SO'ZLAR/ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

коммерческий банк,  
клиент,  
клиентоориентированный  
подход, управление  
взаимоотношениями с  
клиентами (CRM), CRM-  
концепция, стратегия,  
сегментация,  
позиционирование,  
корпоративная культура,  
CRM-система,  
компетенции,  
стратегическая карта

## ANNOTATSIYA/АННОТАЦИЯ

В статье отмечается, что усиление конкуренции на рынке банковских услуг, стандартизация продуктов и услуг, а также изменение требований клиентов требуют переориентации деятельности банка на потребности и предпочтения клиентов. Подчеркивается важность клиентоориентированного подхода к управлению коммерческим банком и раскрываются основные его компоненты: стратегия, бизнес-процессы, структура, информационная система, корпоративная культура и система показателей. Заключается, что концентрация усилий банка на создании клиентских активов значительно повышает рентабельность бизнеса и увеличивает его рыночную стоимость.

В последние десять лет в Российской Федерации и её регионах наблюдается тенденция превращения банковского рынка в высококонкурентный. Это ведет к возникновению у банков проблем, типичных для компаний, работающих на "рынках покупателей": - Усиление конкуренции вследствие образования союзов между торговыми сетями и финансовыми компаниями (появление "финансовых супермаркетов", увеличение числа банковских брокеров); - Стандартизация банковских продуктов, появление нового типа клиентов ("многоканальных"), которые ищут продукты в интернете и посещают офис банка, ожидая одинаковых условий; - Усложнение финансовых продуктов, неуверенность клиентов в правильности решений и оценок рисков, что требует более персонализированных отношений и дополнительных нестандартных услуг для их укрепления; - Необходимость более точной оценки прибыльности отношений "клиент-банк" с учетом всех видов затрат и ресурсов; - Изменение финансовых потребностей частных лиц по мере их жизненного пути; - Уровень сервиса становится решающим для определённых групп клиентов. Они будут стремиться поддерживать этот уровень, в том числе готовые за это доплатить (снижая чувствительность к ценам); - Потребность в выделении потребительских кластеров с идентичными нуждами и аналогичной реакцией на предлагаемые банком продукты и услуги. Самые развитые банки, уже прошедшие этапы экспансии и минимизации расходов, всё больше осознают необходимость стратегии дифференциации, которая обеспечит "наценку выше среднего по рынку" и повысит лояльность потребителей за счёт персонализации отношений с клиентами. Несмотря на актуальность задачи быстрого роста клиентской базы и захвата доли рынка, банкам нужно уделять

больше внимания удержанию прибыльных клиентов и увеличению доходов от существующих клиентов. Согласно данным Gartner Group, целями банков являются: увеличение бизнеса с существующими клиентами – 52%, привлечение новых клиентов – 21%, удержание текущих клиентов – 19%, фокус на новых клиентах – 3% [3, с. 87]. Это означает, что ключевые компетенции банка должны быть смещены от массового взаимодействия с клиентами к идентификации, целевому привлечению и удержанию прибыльных клиентов. Для решения этих задач необходимо формирование системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). В настоящее время самой перспективной стратегией для установления длительных связей с существующими и потенциальными клиентами является такая, которая основывается на концепции CRM (управление взаимоотношениями с клиентами). Эта концепция предполагает переориентацию стратегического развития банковских бизнесов с продуктов и внутренних особенностей банка на клиента, его индивидуальные нужды и ожидания. Реализация клиенториентированной стратегии, основанной на концепции CRM, позволит существенно повысить эффективность работы коммерческого банка.

За счет увеличения доходов с помощью целевых предложений дополнительных продуктов, таких как кросс-продажи и допродажи, что позволяет формировать многомерные, более устойчивые и прибыльные отношения с клиентами. Повышение удовлетворенности клиентов увеличивает количество повторных покупок и рекомендаций, что ведет к росту продаж и прибыли; — За счет снижения издержек путем переноса трудозатрат в область оптимизированных бизнес-процессов, например, внедрение регламентации и автоматизации операций "фронт-офиса", что экономит время и силы, а также позволяет сосредоточить ресурсы на привлечении и удержании клиентов; улучшения координации взаимодействий сотрудников;

— За счет экономии ресурсов через точное прогнозирование продаж, получение обратной связи от клиентов и "прозрачное" управление сервисом; — За счет снижения рисков через принятие правильных управленческих решений.

По данным российской консалтинговой компании "КоминфоКонсалтинг", инвестиции в внедрение CRM-подхода в деятельность банка позволяют:

- сократить цикл продаж на 10-15% и увеличить долю выигранных сделок на 5-10%;
- увеличить объем перекрестных продаж на 5-10%;
- повысить эффективность маркетинговых кампаний на 5-7%;
- повысить точность прогнозирования продаж до 99%;
- сократить издержки на продажи, маркетинг и поддержку клиентов до 30%;
- сократить время на выполнение рутинных операций до 30%;
- увеличить рост рентабельности на 1-2% в год;
- обеспечить рост среднего уровня удовлетворенности клиентов

приблизительно на 3% в год.

По данным IDC, 82% CRM-проектов обеспечили возврат инвестиций на уровне 50%, 58% из них справились с достижением "точки безубыточности" в течение одного года, а 35% — в течение трех лет. Клиентоориентированность должна стать основным принципом при формировании корпоративной стратегии. На ее базе строится долгосрочная программа развития банка, направленная не только на получение прибыли, но и на увеличение стоимости банка за счет использования клиентских активов (удовлетворенности и лояльности потребителей). Разработка клиентоориентированной стратегии включает прежде всего выявление наиболее перспективных групп клиентов и разработку бизнес-процессов и программ, направленных на повышение их лояльности. В рамках CRM-концепции ключевым направлением деятельности банка является сегментация клиентов по однородным нуждам и поведенческим моделям. Юридические лица и субъекты малого бизнеса сегментируются по размеру бизнеса, виду экономической деятельности, уровню деловой активности и другим факторам. Физические лица сегментируются по уровню доходов, финансовой активности, сложности и риску принимаемых решений и другим критериям.

Выбор сегментов целевого рынка определяет области конкуренции банка за предпочтения потребителей. В условиях, когда большинство банков предлагают схожие продукты и услуги, становится особенно важным выделение конкурентных преимуществ и позиционирование банка в сознании клиентов. Ранее ключевыми аспектами позиционирования были продукты и услуги с акцентом на их высокий технологический уровень и репутацию, основанную на надежности и четкости работы банка. С появлением системы страхования вкладов вопрос надежности банка утратил свою актуальность для клиентов. В новых условиях растет значимость сервисных характеристик (включая компетентность персонала) и имиджа банка. Основной задачей банка становится подчеркнуть свою клиентоориентированность и способность решать проблемы клиентов. В рамках CRM-стратегии разработка банковских продуктов должна учитывать целевые группы клиентов. Формируя продуктовую линейку, банк должен сосредоточиться на развитии своих лучших продуктов. Для предоставления дополнительных услуг, востребованных на рынке, но затратных для самостоятельного производства, банк может привлекать других участников рынка (управляющие компании, брокеры, страховые и другие специализированные компании) на условиях аутсорсинга, что позволит создать лучшую продуктовую линейку. Продажа сторонних продуктов банком осуществляется по стандартной дилерской схеме: банк реализует продукт, а производитель финансового продукта выполняет остальные бизнес-процессы. Это позволяет банку оперативно формировать конкурентоспособный пакет услуг, получать стабильный безрисковый комиссионный доход за продажу лучших рыночных предложений. Банк может также предлагать уникальные продуктовые

решения, совмещая свои продукты с лучшими предложениями внешних поставщиков. Примером могут служить продукты, такие как страхование должности при ипотечном кредитовании или депозит с возможностью использования процентов для покупки ПИФа. Продажа таких смешанных пакетов через единый канал упростит процесс приобретения для клиента и повысит общий объем продаж. Так как клиенты банка имеют различную ценность, важно разделить потоки и повысить уровень обслуживания "наиболее ценных" для банка клиентов. Часто рентабельность одних клиентов перекрывает убытки от менее прибыльных групп. Для различных групп клиентов могут применяться разные модели обслуживания: персональное обслуживание, управление целевыми кампаниями и реагирующая модель. Персональное обслуживание, будучи самой затратной и трудоемкой моделью, предполагает участие высококвалифицированных специалистов, которые персонально взаимодействуют с клиентом на основе анализа и прогноза его индивидуальных потребностей в финансовых продуктах, разрабатывают и используют индивидуальные схемы обслуживания.

Управление целевыми кампаниями основано на проактивной реализации комплексных продуктов или пакетов банковских услуг, предназначенных для определенных сегментов существующей или потенциальной клиентской базы.

Реагирующая модель предполагает, что клиенты самостоятельно выбирают отдельные финансовые продукты из ассортимента банка по мере необходимости.

Применение этих моделей обслуживания к определенным группам клиентов представлено в таблице 1. В зависимости от значимости клиента для банка, определяются уровни индивидуализации его обслуживания.

Для удержания наиболее ценных клиентов банк может использовать различные программы лояльности: бонусные программы на основе пластиковых карт; предоставление эксклюзивных продуктов и услуг членам специализированных сообществ и клубов и т. д. Одним из перспективных направлений является участие клиента в управлении банком, что позволяет удержать его и вовлечь в процессы повышения эффективности деятельности банка. Наиболее лояльные и прибыльные клиенты могут стать стратегическими инвесторами, заинтересованными в долгосрочном сбалансированном развитии банка и росте его финансовых и потребительских показателей (формируется статус совладельца банка).

Четко определённые направления развития отношений с клиентами, единые правила взаимодействия и стандарты обслуживания для каждой категории клиентов, обеспечивающие регламентацию работы персонала банка, оформляются в виде CRM-политики банка. Это, с одной стороны, улучшает структурирование бизнеса, а с другой — позволяет формировать положительный имидж банка, так как профессиональные действия осуществляются и воспринимаются каждым клиентом унифицированно, независимо от уровня подготовки персонала.

**Таблица 1 Возможные варианты использования моделей обслуживания различных категорий клиентов банка**

Категория клиентов	Персональное обслуживание	Управление целевыми кампаниями	Реагирующая модель
Высокоценные клиенты	Высокий уровень индивидуализации, персональные менеджеры, специализированные программы лояльности	Эксклюзивные продукты и услуги, ориентированные на потребности высокоценных клиентов	Особый ассортимент продуктов, специально подобранных под высокоценные сегменты
Среднеценные клиенты	Умеренный уровень индивидуализации, общие программы лояльности	Комплексные продуктовые предложения для среднего сегмента клиентов	Широкий ассортимент стандартных продуктов
Новые и потенциальные клиенты	Основное внимание на первичное привлечение и удовлетворение базовых потребностей	Маркетинговые кампании для привлечения новых клиентов	Стандартные продукты для первоначального выбора

Конечно, вот перефразированный текст: В качестве основных каналов продаж банковских продуктов и услуг следует выделить:

- Центральный офис (предоставление полного спектра услуг);
- Сеть мини-отделений (предоставление ограниченного спектра услуг);
- Сеть банкоматов, включая возможность пополнения счета.

Дополнительными каналами могут быть пункты дополнительных продаж некоторых видов услуг, организованные банком в торговых центрах и крупных магазинах (supermarket banking).

Эти мобильные точки обслуживания могут размещаться как в продовольственных, так и в непродовольственных центрах, а также на территории автодилеров. Расширение возможностей обслуживания клиентов осуществляется через сеть дополнительных каналов, где важное место занимают устройства самообслуживания: интернет (мобильные устройства, ноутбуки), мобильные телефоны. В данном случае банку не требуется инвестировать в создание сбытовой

инфраструктуры: широкие сети продаж уже развернуты провайдерами, а оборудование для доступа (сотовые телефоны, ПК) приобретается клиентом. Банк также может подключиться к сети финансовых сервисов, что позволит с минимальными затратами расширить свое присутствие на рынке.

Основные каналы продаж банковских продуктов и услуг включают:

Центральный офис (предоставление полного спектра услуг);

Сеть мини-отделений (предоставление ограниченного спектра услуг);

Сеть банкоматов, включая возможность пополнения счета.

Основными дополнительными каналами считаются пункты продаж отдельных услуг, организованные банком в торговых центрах и крупных магазинах (supermarket banking). К таким услугам относятся кредитные услуги, банковские пластиковые карты, коммунальные платежи и продажа страховых продуктов. Эти мобильные точки обслуживания можно размещать как в продовольственных, так и в непродовольственных торговых центрах, а также на площадках автодилеров.

Дополнительные каналы расширяют возможности обслуживания клиентов, среди которых важное место занимают устройства самообслуживания: Интернет (мобильные устройства, ноутбуки) и мобильные телефоны. В таких случаях банку не нужно тратить средства на создание сбытовой инфраструктуры, так как широкие сети продаж уже развернуты провайдерами, а оборудование (сотовые телефоны, ПК) приобретается самими клиентами. Банк также может подключиться к сети финансовых сервисов, что позволит с минимальными затратами расширить свое присутствие на рынке.

Стратегическая карта повышения эффективности функционирования коммерческого банка структурирована по пяти направлениям: информационно-рыночная составляющая, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, клиентская составляющая и финансы.

Информационно-рыночная составляющая карты включает создание базы данных о клиентах. Руководство банка использует эту базу для анализа и оценки потребностей клиентов с целью их идентификации и сегментации. Для поддержания связей с целевыми сегментами проводится постоянный мониторинг клиентской базы. Ключевые бизнес-процессы банка (продажа существующих и разработка новых продуктов, осуществление перекрестных продаж, оперативное реагирование на запросы клиентов, улучшение способов обслуживания) выстраиваются под выбранные клиентские сегменты. Качество выполнения бизнес-процессов зависит от уровня подготовки персонала и эффективной мотивационной политики. Обученный и мотивированный персонал, понимающий свою роль в банке и свои индивидуальные цели, обеспечивает надлежащий уровень обслуживания клиентов, способствуя повышению их удовлетворенности и лояльности. Высокий уровень удовлетворенности и лояльности клиентов увеличивает количество повторных покупок и рекомендаций, что способствует росту продаж и прибыли, а в

долгосрочной перспективе – наращиванию стоимости бизнеса банка.

Реализация клиентоориентированной стратегии банка, основанной на использовании BSC (сбалансированной системы показателей), позволит решать следующие управленческие задачи:

Обеспечение четкой постановки стратегических целей перед управленческим персоналом банка;

Проведение анализа и планирования процессов, направленных на усиление конкурентных позиций банка;

Осуществление стратегически ориентированного обучения персонала;

Создание системы стратегического управленческого контроля.

Таким образом, переход банка к клиентоориентированной модели функционирования предполагает формирование организационно-управленческой системы, ориентированной на внедрение качественно нового подхода к управлению. Четкая горизонтальная интеграция подразделений на всех уровнях банковской иерархии, развитие института персональных клиентских менеджеров, расширение полномочий нижестоящих подразделений обеспечат единый взгляд на потребности конкретных клиентов и комплексный подход к их обслуживанию. Это также ускорит принятие решений. Перевод отношений между сотрудниками структурных подразделений банка на новую организационную основу будет способствовать снижению затрат, улучшению качества взаимодействия между подразделениями, позволит создать стимулы для оптимизации расходов и повысить управляемость бизнес-процессами и результатами труда сотрудников.

#### **Список использованной литературы:**

[1]. Викулов В.С. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 131–137.

[2]. Розничные банковские продукты: проектирование, продажа, риск-менеджмент: практическое пособие. М.: Регламент. 2006.

[3]. Тульчинский С.Э. Система управления в ритейловом банке // Корпоративный менеджмент. URL: [http://www.cfin.ru/management/practice/bank\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/bank_management.shtml).

[4]. Черкашин П. CRM: управление знаниями о клиентах – основа успешного бизнеса // Корпоративный менеджмент. URL: [http://www.cfin.ru/management/practice/man\\_today/p\\_cherkashin.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/man_today/p_cherkashin.shtml).

[5]. Черемных О. Процессно-стоимостный подход к управлению коммерческим банком // Банковское дело. 2003. № 7. С. 8–13; № 8. С. 11–18.