(cc) BY

Артемочкина Ксения Алексеевна
бакалавр экон. наук, магистрант
Научный руководитель
Яценко Оксана Юрьевна
канд. пед. наук, доцент
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Свердловская область

АНАЛИЗ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ

Аннотация*: статья посвящена анализу стереотипных представлений о клиентоориентированности кредитных организаций. Рассмотрены основные тенденции развития банковского сектора: переход от товароориентированной стратегии к клиентоориентированной, сокращение количества кредитных организаций. Полученные результаты могут быть использованы для разработки мероприятий по внедрению клиентоориентированного подхода в деятельность коммерческих банков.*

Ключевые слова*: коммерческий банк, клиентоориентированность, лояльность, межбанковская конкуренция, финансовая грамотность.*

Банковский бизнес за последние 5 лет претерпел значительные изменения. Ранее, чтобы добиться успеха, банки боролись за качество продукта и были товароориентированными [1]. Под качеством банковского продукта понималось соответствие характеристик продуктов и услуг коммерческого банка требованиям, предъявляемым потребителями. Сегодня эта модель не работает, поскольку все банки предлагают, как правило, один и тот же ассортимент услуг, клиентоориентированность банка стала основой для построения успешного бизнеса. Современные клиенты стали финансово грамотными и более требовательными. Конкурентная среда диктует свои условия выживания на рынке, так, только с начала 2019 года количество кредитных организаций в стране

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сократилось с 484 до 454, из которых банков – 414 [2], следовательно, ужесточилась борьба за привлечение и удержание клиентов.

Клиентоориентированность рассматривается как ориентация на потребителя с целью выявления и дальнейшего удовлетворения его запросов. При этом высокая клиентоориентированность подразумевает желание превзойти ожидания клиентов и поразить их. Также под клиентоориентированностью в банковской сфере понимают способность кредитной организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов [3]. Классифицируют клиентоориентированность по трем основным составляющим: форма ответственности – индивидуальная и коллективная; тип клиента – внутренняя и внешняя; глубина развития – внутриличностная (глубинная) и демонстрационная (поверхностная) [4].

Организация относится к своим собственным сотрудникам как к внутренним клиентам, а потенциальные сотрудники рассматриваются в качестве внешних клиентов. При наборе сотрудников извне клиентоориентированная компания должна обращать внимание на умения кандидата проявлять заботу, быть вежливым, отзывчивым, пунктуальным, внимательным, надежным, честным, готовым прийти на помощь, все эти компетенции можно выявить тестированием. Кроме того, первоочередным является внутренний конкурс на позицию, а затем внешний. Формула успеха компании в работе с сотрудниками состоит из обучения, мотивации и контроля. Включение сотрудника в работу – важный элемент в его карьере, а также в деятельности организации. С. Уолтон считает, что проходит не больше недели или двух, и сотрудники начинают относиться к покупателям точно так же, как сама компания относится к своим сотрудникам [5].

Существует стереотип, что программы лояльности (скидки, подарки, бонусы) – главная форма проявления клиентоориентированной деятельности [6]. Главный смысл бонусных предложений, программ лояльности заключается в управлении отношениями с потребителями. Дисконтные программы относятся к ценовым программам лояльности и являются одними из наиболее распространенных типов программ поощрения лояльности к бренду, которые

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ориентированы на предоставление потребителю выгоды в виде возврата части оплаченной стоимости товара непосредственно в момент покупки. Существуют также и неценовые программы, считаются наиболее перспективными, поскольку направлены на формирование аффективной лояльности к компании, то есть апеллируют к чувствам и эмоциям покупателей. Например, Сбербанк запускал портал «Финпросто» для обучения населения финансовой грамотности. Или во время ожидания клиенту в «Райффайзенбанке» предложили чай с шоколадкой, что было высоко оценено в NPS.

Рассмотрим следующее стереотипное представление: банку надо позиционировать себя клиентоориентированной компанией. Большинство современных организаций стараются казаться ориентированными на клиента, но не являются такими на самом деле. Существуют организации, ведущие бессистемную работу по развитию клиентоориентированности. Не являются исключением банки, где управление клиентоориентированностью сводится к оценке сотрудников и проведению тренингов. При этом ни в стратегии, ни в ценностях о клиенте нет ни слова. Однако невозможно сделать компанию клиентоориентированной, если она не сотрудникоориентирована. Сотрудник должен быть лоялен по отношению к организации, к коллегам. Одно подразделение должно находиться в доверительных отношениях с другим. Отношения руководства и сотрудников должны строиться на взаимодоверии. Бывшие сотрудники должны сохранять лояльность к услугам компании и к самой компании. Кандидаты, проходящие собеседование, должны – даже если их не возьмут на работу в компанию – остаться лояльными к потенциальному работодателю [7]. Необходимо на этапе подбора выбирать кандидатов, соответствующих ценностям компании, а также периодически проводить обучение, правильно мотивировать сотрудников, а также осуществлять контроль за деятельностью команды, поскольку именно сотрудники фронт-офиса являются лицом банка, от их компетентности и клиентоориентированности складывается впечатление у клиента о банке, а также желание вернуться в него снова.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Рассмотрим и такой мифологизированный стереотип: клиентоориентированный подход – не для России. Несмотря на появление в России маркетингового подхода позднее, чем в зарубежных странах, в условиях растущей конкуренции компании на российском рынке все чаще вынуждены менять свои стратегии ведения бизнеса и применять новые подходы для привлечения и удержания клиентов. Особым вызовом для реализации клиентоориентированности является тот факт, что при нестабильности экономической ситуации на российском рынке компаниям приходится сокращать затраты и оптимизировать свою деятельность, оставаясь конкурентоспособными [8]. Например, на волне перехода в цифровые каналы коммуникации, в частности в мобильные приложения «Альфа-Банк», «Уралсиб» и ряд других финансовых организаций убрали комиссию за оплату услуг ЖКХ, пополнение карт из других банков. Это пример того, как успешные действия компаний могут мотивировать своих клиентов к изменениям, уйти от привычной оплаты услуг наличными средствами. Еще пример от Альфа-Банка: в зимнее время года банки все свои металлические ручки обмотали мягким, бархатным материалом, чтобы клиент при открытии двери чувствовал не холод, а теплую любовь каждого человека из этой компании.

В мире существует множество легенд, касающихся клиентоориентированности. Так, финансовый директор Wall Street Institute Russia Ольга Прокофьева говорит о таких мифах, как: 1) клиентоориентированность изначально присуща всем компаниям, которые работают с клиентами. Реальность такова, что клиентоориентированность компании определяется не фактом присутствия клиентов, а стратегией совершения самого обмена. Являясь инициатором обмена, компания стремится к тому, чтобы клиент принял положительное решение о покупке. Для этого компания вправе использовать такие возможности как: сделать ставку на товар – совершенствование товара, наделение его свойствами привлекательными для покупателя. Для банков эта стратегия труднореализуема, поскольку банковский сектор жестко регламентирован надзорными органами. Сделать ставку на продавца – то есть сделать упор на репутацию, положение на рынке, использование современных технологий. Среди банков безусловным лидером по

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

доле рынка является Сбербанк, также государству принадлежит 52,32% акций данной кредитной организации, следовательно, банк заработал репутацию стабильного банка в глазах своих клиентов [9]. Сделать ставку на покупателя – достижения максимального соответствия предложения компании потребностям клиента. Чтобы клиент получил лучшее предложение и сделал выбор в пользу исследуемой компании необходимо выявить потребности клиента, предоставить высококлассный сервис. Такое «центрирование» бизнеса на клиента и является главным признаком клиентоориентированности; 2) клиентоориентированный подход – это мода. В существующей реальности, когда рынок уверенно и стабильно эволюционирует в сторону «рынка покупателя», где покупатель является центральной фигурой обмена, клиентоориентированный подход выступает как способ разрешения этой проблемной ситуации. Однако клиентоориентированный подход – это не только необходимость, которую диктует рынок, но и существенная возможность для бизнеса. Основной ее потенциал состоит в том, что она создает прочную базу не только для сегодняшних, но и для будущих доходов компании: концентрируя внимание на лучших клиентах целевого рынка, компания стремится максимально соответствовать их ожиданиям в своих предложениях и стабильно их оправдывать, а управляя отношениями с потребителями, делать их сначала постоянными, а затем и лояльными. Эффективно привлекая и удерживая лучших клиентов, компания извлекает максимально возможный результат из потенциала своей рыночной ситуации.

Сервис UP Business предлагает рассмотреть следующие стереотипы относительно клиентоориентированности: 1) клиентоориентированность – это абстрактное дополнение к продажам. В действительности бизнес говорит о прямой зависимости между лояльностью и клиентоориентированностью, лояльность же можно измерить конкретными показателями, например, NPS. Более того, клиентоориентированность является частью общей коммерческой стратегии. И если она не совпадает с реальной коммерческой стратегией, может возникнуть диссонанс в управлении организацией, например, агрессивный захват доли рынка и повышение лояльности клиентов; 2) клиентоориентированность – это навык или

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

качество, которому нужно обучить. Реальность такова, что для клиентоориентированного сотрудника необходимо наличие определенных качеств личности, в противном случае такой сотрудник обойдется компании дорого, так как изменение личностных характеристик самый дорогой процесс; 3) клиентоориентированность сделает всех клиентов довольными. В реальности потребности разных групп клиентов разные и требуют разного подхода к работе. В какой-то момент они начинают противоречить друг другу. Стараясь сделать компанию универсальной и подстроить ее под все рынки сразу, компания снижает лояльность отдельных групп клиентов, так как снижает свою клиентоориентированность для них. Например, Тинькофф банк отказался от отделений в пользу дистанционного обслуживания, тем самым отказавшись от клиентов, не доверяющих интернет-каналам коммуникации [10].

Таким образом, клиентоориентированность – это больше чем сервис или маркетинг. Клиентоориентированность не приобретается, она внедряется. И чем меньше давления, тем хуже у вас будет внедрение [11]. Клиентоориентированность может увеличить денежный поток, сократить расходы. Это можно измерить: 1) клиенты начинают реже уходить из организации, что можно посчитать в денежном эквиваленте; 2) увеличивается количество обращений по рекомендациям существующих клиентов; 3) сокращается количество жалоб, поступающих в компанию; 4) мониторинг деловой репутации компании по количеству позитивных, негативных, нейтральных публикаций, отзывов, комментариев в социальных сетях дает позитивный тренд; 5) индекс NPS (индекс потребительской лояльности).

В банковской сфере в условиях ужесточенной борьбы за привлечение и удержание клиентов клиентоориентированность становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности банков. Возникают различные стереотипы, касающиеся данного подхода, но в реалиях все иначе: программы лояльности не являются главной формой проявления клиентоориентированности, а служат для управления отношениями с потребителями; не нужно позиционировать себя клиентоориентированной компанией, следует внедрять

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

клиентоориентированность в компанию, что влечет за собой системную плодотворную работу со всеми подразделениями внутри организации; клиентоориентированный подход – для России, именно острая межбанковская конкуренция заставляет компании искать новые подходы к завоеванию клиентов.

Список литературы

1. Клиентоориентированность как основа для банковского бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.krugozormagazine.com/pressreleases/1060.html

2. Центральный Банк Российской Федерации. Информация о банковской системе Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/statistics/

3. Алеева А. Развитие клиентоориентированности у сервисного персонала // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – №14 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.garant.ru/article/

4. Апенько С.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2010. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-personala-v-kontseptsii-marketinga-otnosheniy (дата обращения: 08.11.2019).

5. Wal Mart история успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://selfhacker.net/motivation/wal-mart-istoriya-uspekha.html

6. Прокофьева О. Клиентоориентированность и мифы о ней [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness_myths.htm

7. Альфа-банк. Сравни себя: Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/booklet1.pdf

8. Гулакова О.В. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования / О.В. Гулакова, В.А. Ребязина, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Серия: Менеджмент. – 2015. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/

9. Рейтинг банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mir-procentov.ru/banks/ratings/credits-fl.html?date1=2019–10–01&date2=2018–10–01

10. Клиентоориентированность: мифы и реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://upinc.ru/blog/klientoorientirovannost-mify-i-realnost/

11. мыслей Игоря Манна о клиентоориентированности – актуальны для любого бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://probusiness.io/master_class/2655–20-mysley-igorya-manna-o-klientoorientirovannosti-aktualny-dlya-lyubogo-biznesa.html

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)