

# КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ — ПЕРСПЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ РОЗНИЧНОГО БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА

В данной статье дано определение понятия «клиентоцентричность», обоснована необходимость принятия стратегии клиентоцентричности для банка, работающего с частными клиентами, показано особое значение клиентоцентричности в посткризисный период, а также описаны характерные черты и элементы стратегии клиентоцентричного банка.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** клиентоориентированность, клиентоцентричность, лояльность, стратегия, развитие, отношения с клиентами



**Гордейко Сергей Геннадьевич** — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

## ВВЕДЕНИЕ

Работа продолжает и развивает начатое в других статьях автора [1–6] исследование вопросов формирования лояльности банковских клиентов, в рамках которого была рассмотрена следующая проблематика:

- разработка комплексной программы банковской лояльности [1, 2];
- стратегия лояльности как один из возможных вариантов развития розничного банковского бизнеса [5];
- влияние качества обслуживания на лояльность [3];
- роль персонала в формировании лояльности [4];
- возможность управления клиентским портфелем на основе долгосрочных отношений с клиентом [6].

Цель статьи — показать, что стратегия лояльности является не одной из частных стратегий розничного банковского бизнеса, а может присутствовать в качестве важного элемента при любом варианте развития.

Уточним несколько важных определений.

Клиентоцентричность — стратегия ведения предпринимательской или иной деятельности, ориентированная на помощь клиентам в достижении их жизненных целей.

Клиентоориентированность — практическое применение клиентоцентричности в текущей работе компании.

В литературе встречается много различных определений клиентоцентричности и клиентоориентированности, приведем два наиболее соответствующих рассматриваемому подходу.

Ориентация на клиента основана на убеждении в том, что глубокое понимание потребителя, его мыслей и действий представляет собой краеугольный камень, на базе которого можно создать благоприятную почву для выращивания стабильной клиентской базы [7].

Ориентация на клиента — устойчивая система взаимосвязанных процессов, компетенций и ценностных установок, позволяющая собирать

и эффективно использовать информацию о потребностях клиента с целью оценки, адаптации и повышения результативности клиентских взаимоотношений [11].

Лояльность клиентов является одной из целей стратегии клиентоцентричности и может быть использована для оценки ее действенности.

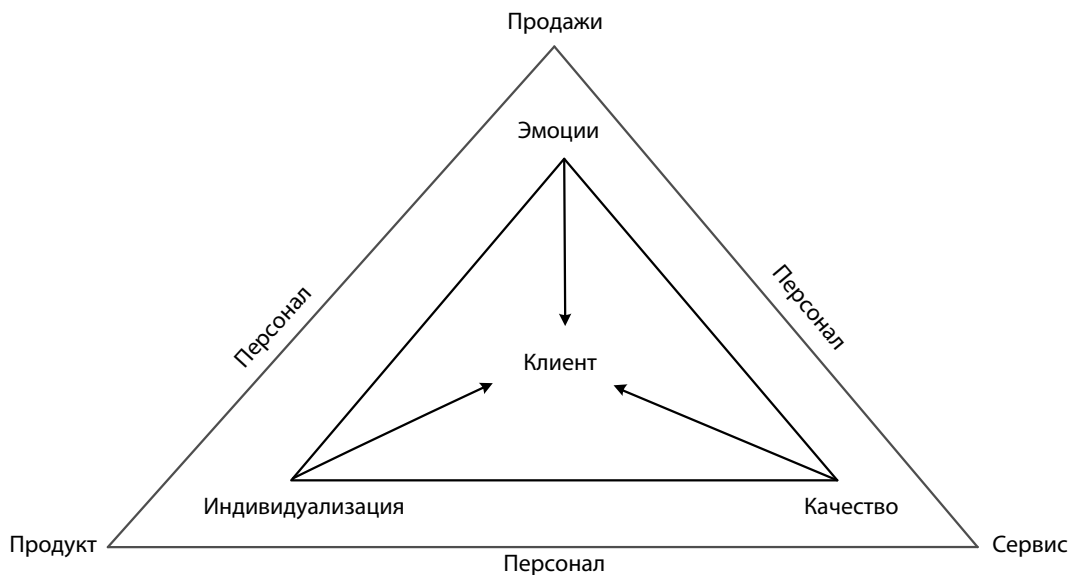
Для графического изображения клиентоцентричности приведем рис. 1 [4].

В качестве базы для обсуждения темы клиентоцентричности была выбрана банковская отрасль.

По мнению многих авторов [1, 2, 8, 14, 15, 17], банковская отрасль имеет предпосылки для того, чтобы выступить первопроходцем в деле внедрения клиентоцентричности и изменения системы отношений с клиентами в силу следующих причин:

- полная персонализация и идентификация всех клиентов;
- высокая технологичность современного банковского обслуживания;

**Рис. 1.** Клиентоцентричность



- возможности банковских IT-подразделений и фирм — разработчиков технических и программных средств;
- частота всех форм контактов клиента с банком;
- продолжительность договорных отношений;
- документальное оформление отношений и определенные трудности при смене банка.

### **НАЧАЛО ПЕРИОДА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

Финансовый кризис, начавшийся в сентябре 2008 г., существенно изменил банковскую отрасль и ускорил переход от продуктовой модели работы с клиентом к построению отношений с клиентом [15]. Можно выделить причины, влияющие на такое ускорение:

- замедление экономического роста, темпов роста потребления и соответствующих кредитных портфелей (было явным в 2008–2009 гг., сейчас циклично);
- возрастание сложности привлечения новых клиентов и затрат на привлечение;
- снижение эффективности стандартных видов привлечения;
- рост недоверия к банковской сфере;
- рост влияния социальных сетей и других элементов виртуального общения;
- повышение контроля и усиление призывов к социальной ответственности со стороны государственных и общественных институтов;
- давление технологий, опередивших изменение бизнес-концепций.

Обсудим более подробно некоторые из этих причин.

Одной из опор для построения клиентоцентричности в современном банковском бизнесе

являются технологии. Первым шагом для многих банков стало не всегда оправдывающее надежды внедрение программ CRM.

По данным 2009 г., 47% проектов по внедрению CRM провалились при начальных попытках по ряду причин [16], которые наглядно демонстрируют трудности отхода от продуктовой модели:

- трансформация бизнес-модели уже после применения технологии;
- реализация клиентской модели «поверх» продуктовой<sup>1</sup>;
- консервативность и негибкость операционных моделей;
- клиентоцентричность требует большего, чем попытка перекрестной продажи, она требует фундаментально другого подхода к потребителю;
- действия банка на основе имеющихся у него исторических данных о клиенте без попытки выяснить его планы и пожелания.

В диссертации А.Г. Рожкова [11] отмечен текущий приоритет применения CRM с целью использования клиентской информации и различных маркетинговых инструментов для осуществления манипулятивного воздействия на клиента, а не для построения системы полноценных взаимодействий. В качестве перспективы развития подобных систем определена трансформация CRM в CMR (Customer Manages Relations) и приведены характерные черты такого перехода (табл. 1).

Причины роста недоверия к банкам в кризисный и посткризисный периоды многократно описывались в СМИ. Остановимся на рекомендациях по восстановлению доверия как части политики клиентоцентричности [7].

Доверие невозможно восстановить с помощью только рекламных сообщений — оно достигается за счет качественной повседневной работы и повышения степени финансовой стабильности.

Темп восстановления доверия зависит от качества взаимодействия, умноженного на частоту (количество случаев) взаимодействия.

<sup>1</sup> В банке существует продуктовая модель, которая должна быть изменена на клиентскую модель, но она не меняется полностью и не отменяется, а в дополнение к продуктовой модели внедряется клиентская, т.е. новая клиентская модель внедрена, но старая продолжает действовать. — *Прим. авт.*

**Таблица 1.** Переход от традиционной системы CRM к отношениям, управляемым клиентом

CRM	CMR
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отношениями управляет компания</li> <li>■ Ориентация на повышение эффективности бизнеса и удобства управления компанией</li> <li>■ Отслеживание клиентов по их транзакциям</li> <li>■ Отношение к клиентам с позиции их принадлежности отдельным сегментам</li> <li>■ Побуждение клиентов к совершению определенных действий, адекватных, по мнению компании</li> <li>■ Активный сбор информации о клиенте, который часто воспринимается негативно</li> <li>■ Направленность на оптимизацию деятельности компании, удовлетворение ее потребностей с активным использованием информации по клиенту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отношениями управляет клиент</li> <li>■ Стремление сделать бизнес более удобным для клиентов</li> <li>■ Понимание уникальных потребностей клиентов</li> <li>■ Индивидуальное отношение к клиентам</li> <li>■ Предоставление клиентам возможности информировать компанию о том, что для них действительно важно</li> <li>■ Клиент обладает реальным механизмом воздействия на компанию</li> <li>■ Направленность на удовлетворение клиента и его потребностей</li> </ul>

Доверие потребителей на 40% формируется за счет их ежедневных впечатлений от получения услуги.

Восстановление доверия внутри организации — ключевое условие для восстановления доверия извне.

Точное исполнение обещанного представляет собой основной рычаг, позволяющий восстановить доверие.

## ИЗМЕНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КЛИЕНТОВ К БАНКАМ

В силу продолжительной непрерывной рыночной банковской конкуренции за рубежом, и особенно в США, значительное внимание уделяется вопросам лояльности, что приводит к большому количеству исследований по данной теме. Несмотря на различия в потребительском опыте, материалы по исследованию мнения клиентов зарубежных банков дают полезные ориентиры и в целом не противоречат отечественным тенденциям.

Мы используем данные из ряда недавних исследований для ответа на вопрос: какой банк хотят видеть клиенты?

Компания Senteo указывает, что клиенты хотят, чтобы банк оказывал поддержку, когда возникают

проблемы, и помогал достигать цели в жизни. Цель работы банка — чтобы клиент мог написать: «В результате отношений с банком моя жизнь стала лучше» [16].

Другое исследование (проводимое бизнес-журналом Gallup) [14] показало, что только 35% клиентов нравится, как работают банковские служащие, с которыми они регулярно общаются. Дополнительно были получены оценки следующих утверждений относительно этого общения.

Сотрудники банка:

- понимают ваши финансовые цели — 42%;
- являются друзьями для вас — 43%;
- хотят делать что-либо для вас лучше, чем для банка, — 45%;
- держат вас в курсе новых возможностей — 46%;
- заставляют вас гордиться тем, что вы совершаете банковские операции именно в этом месте, — 47%;
- доступны, когда вы в них нуждаетесь, — 50%;
- покидают свое место, чтобы поблагодарить вас, — 54%;
- делают правильно с первого раза — 64%;
- облегчают работу с банком — 65%;
- завершают операции (сопровождают) — 67%;
- хорошо разбираются в банковских продуктах и сервисах — 70%;
- заслуживают доверия — 77%.

Остальные 65% посещают банк не реже одного раза в месяц. Они не запоминают банковских служащих, т.к. те не установили с ними эмоциональный контакт и не выяснили их интересы. Gallup характеризует такую ситуацию как потерянные возможности и подчеркивает, что компания может привлечь клиентов к новым сервисам и сделать их носителями бренда, если они получат поддержку в банке.

Обращаясь к банкам, автор исследования, проводимого Gallup, образно резюмирует: каждый банковский клиент нуждается в совете, участии (сопровождении) или продукте, который поможет достичь его финансовых целей. Клиенты, не имеющие отношений с кем-нибудь в банке, не чувствуют, что могут рассчитывать на честного (доверчивого) человека, который даст совет или будет сопровождать их. Что такие клиенты будут делать? Они по совету либо рекомендации от друзей отправятся в другой банк.

По результатам исследования компании Deloitte [15]:

- 57% клиентов ответили, что очень удовлетворены отношениями с основным банком;
- 36% очень удовлетворены тем, как основной банк понимает их финансовые нужды и рекомендует подходящие продукты и сервисы;
- 7% делают вложения в основном банке, 33% в других банках;
- 73% сотрудничают с двумя или более банками в дополнение к основному.

Исследования, проведенные Deloitte и Gallup, говорят о том, что только треть клиентов чувствуют клиентоцентричность банка.

В качестве обобщения изменений, произошедших с клиентами банков, можно привести мнения авторов книги о перезагрузке финансовых услуг [7], подробно описавших, что после последнего кризиса клиенты:

- изменили свои отношения с финансовыми учреждениями;
- ждут прозрачности и простоты;
- становятся все более самостоятельными;
- полагаются на «мудрость толпы»;

- переоценивают прежние ценности;
- предпочитают чувствовать себя ближе к банку (имеются в виду доверительные отношения, а не географическая близость).

## ПОНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ — КЛЮЧ К ОТНОШЕНИЯМ

Как было сказано в предыдущих разделах, клиенты готовы положительно воспринимать проявления клиентоцентричности, которая призвана помочь им в достижении жизненных целей, и ждут таких проявлений от банка.

Американские исследователи при описании потребностей клиентов зачастую используют иерархию потребностей А. Маслоу, разработанную в 1943 г. Научный и практический интерес представляют исследования связи потребностей клиентов и отношений с банком. В табл. 2 приведено обобщение различных представлений об иерархиях с оригинальной терминологией трех авторов — А. Маслоу, компании Senteo и журнала Gallup.

В табл. 3 приведено разъяснение иерархии Gallup [14], а в табл. 4 иерархии Senteo [17].

В комментариях к иерархии Senteo напоминает, что люди не мечтают об отношениях с банком, автокредите или ипотеке. Они хотят улучшить жизнь день за днем, получать помощь в решении проблем и в реализации мечты. Если банк может помочь в решении этих вопросов, трансформации жизни человека, тогда самоактуализация А. Маслоу может быть достигнута.

Попробуем обобщить и связать иерархии потребностей с основными подходами клиентоцентричности. При разработке схемы (рис. 2) на основании современного издания книги А. Маслоу [9] было предложено авторское представление иерархии потребностей человека. При изображении иерархии потребностей горизонтальными двухсторонними стрелками отмечена изменчивость потребностей.

Для представления уровней клиентоцентричности использованы идеи Ф. Херцберга [13], особо

**Таблица 2.** Иерархии отношений и потребностей

<b>А. Маслоу — иерархия потребностей</b>	<b>Senteo — иерархия взаимоотношений с банком</b>	<b>Gallup — иерархия привязанностей клиентов</b>
Самоактуализация, самореализация	Рост и трансформация	Страсть
Уважение	Статус и уважение	Гордость
Любовь и принадлежность	Принадлежность	Честность
Безопасность	Доверие и безопасность	Доверие
Физиологические потребности	Релевантность, соответствие	Рациональное удовлетворение

**Таблица 3.** Иерархия привязанностей клиентов (Gallup)

<b>Чувства клиентов к банку</b>	<b>Характерные высказывания клиентов</b>
Страсть	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Не представляю мир без этой компании</li> <li>■ Совершенная компания для таких людей, как я</li> </ul>
Гордость	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Относятся ко мне с уважением</li> <li>■ Горжусь, что являюсь клиентом</li> </ul>
Честность	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Честное решение проблем</li> <li>■ Всегда относятся ко мне справедливо</li> </ul>
Доверие	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Все выполняется в соответствии с обещаниями</li> <li>■ Имя (репутация), которому я могу всегда доверять</li> </ul>
Рациональное удовлетворение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Полное удовлетворение</li> <li>■ Вероятность продолжать сотрудничество</li> <li>■ Вероятность рекомендовать</li> </ul>

выделявшего «гигиенические факторы», обязательные для исполнения, которые не могут привести к увеличению качества отношений при их наличии, но могут быть тормозом в развитии отношений при недостаточном удовлетворении. К «гигиеническим факторам» отнесены качество, простота и надежность. Эмоциональность и индивидуальность являются мотивирующими факторами, рост удовлетворения которых прямо влияет на удовлетворение потребностей клиента и его лояльность.

## ТРАНСФОРМАЦИИ ВНУТРИ БАНКА

Любая стратегия требует разработки соответствующих обеспечивающих подсистем. Принятие

и выполнение стратегии клиентоцентричности приведет к кардинальным изменениям и существенному преобразованию банка, включая его операционную модель.

Рассмотрим примеры трансформируемых подсистем.

Стратегия клиентоцентричности приводит к изменению традиционной сферы маркетинга, представители которой большую часть своей энергии тратили на привлечение и незначительную — на удержание клиентов.

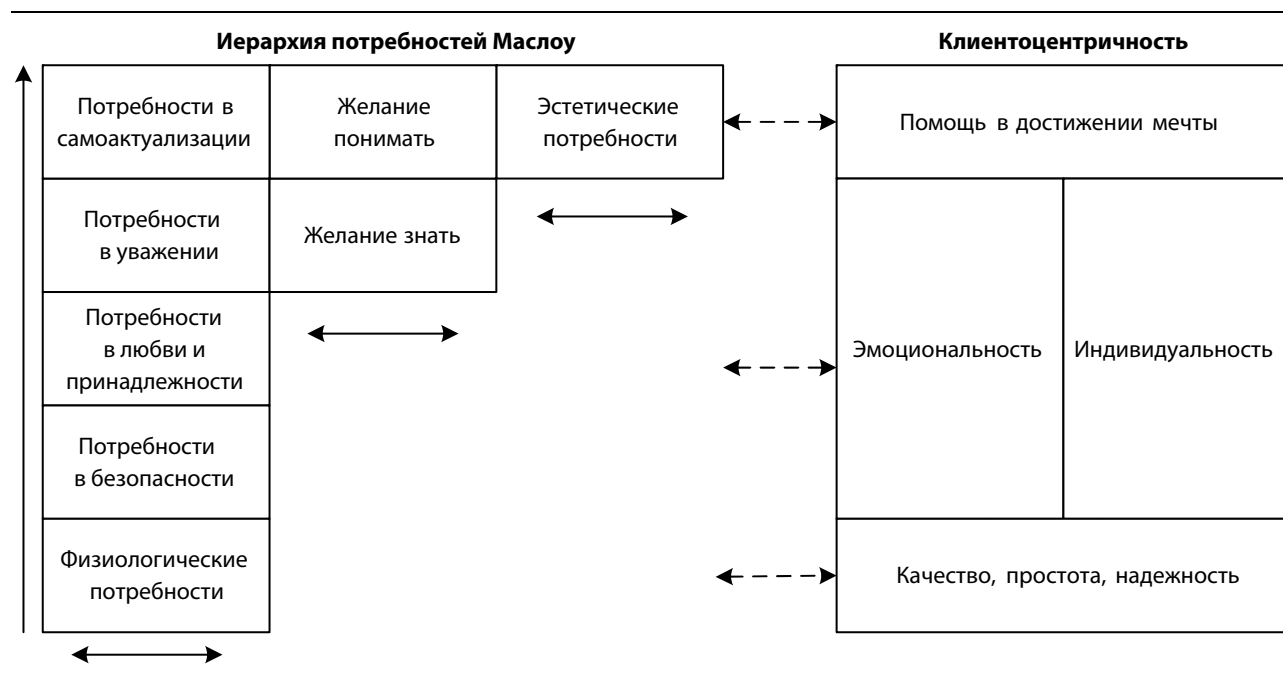
По мнению Б. Кинга [8], маркетинг 2.0 представляет собой сумму маркетинга бренда и потребительской динамики, включающей в себя аналитику, сегментацию, управление предложениями.

В качестве новых парадигм маркетинга финансовых услуг выделяются следующие [7]:

Таблица 4. Иерархия взаимоотношений с банком (Senteo)

Характеристики	Проявления характеристик
Рост и трансформация	Отношения с банком помогают клиенту осуществить мечту, приблизиться к целям и стремлениям
Статус и уважение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Гордится отношениями, когда взаимодействует с банком</li> <li>■ Говорит о выгодах этих отношений</li> <li>■ Чувствует повышение статуса, когда использует банковскую карту или говорит об отношениях с банком</li> <li>■ Чувствует себя хорошо, когда думает об отношениях</li> </ul>
Принадлежность	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Банк понимает особенности различных клиентских групп и персональных типов и взаимодействует с ними подходящим образом</li> <li>■ Клиенты чувствуют искреннюю приветливость во всех точках контакта и персонал искренне заинтересован в создании позитивного и полного контакта</li> <li>■ Создаются элементы клубной атмосферы, когда клиенты могут принять участие в событиях, интересующих таких же, как и они, клиентов</li> </ul>
Доверие и безопасность	Банк является заслуживающим доверия и надежным партнером для контактов в личных интересах клиента, и можно верить, что он будет беспристрастным и действовать в интересах клиента
Релевантность (значимость, соответствие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Подходящая причина для контакта с банком вне покупки и/или использования конкретного банковского продукта</li> <li>■ Контакты для советов по планированию, финансированию потребностей клиентов</li> </ul>

Рис. 2. Связь иерархии потребностей и клиентоцентричности



Примечание: сплошные стрелки обозначают возможность изменения размера потребностей в меньшую или большую сторону; пунктирные стрелки обозначают возможные связи между двумя понятиями, причем нет четкой связи между третьим уровнем иерархии потребностей и вторым уровнем клиентоцентричности, схема показывает, что существует примерная связь.

- переход от концепции перекрестных продаж, максимизирующей выручку на клиента, к маркетингу перекрестных покупок;
- перемещение фокуса инноваций в область клиентских впечатлений и жизни с брендом;
- выход из ценовой войны за счет формирования уникальных впечатлений у клиента;
- сложность копирования лучших клиентских впечатлений в отличие от товара / услуги;
- выстраивание соответствия между идеальной операционной деятельностью и ориентацией на клиента на платформе простоты (когда клиенту предьявляется простая, удобная для принятия решения информация).

С точки зрения клиентоцентричности изменение содержания маркетинга видится следующим образом (табл. 5).

В статье автора [2] отмечено, что привлечение клиента в банк основывается на интересных продуктах и системе продаж. Стратегия клиентоцентричности предьявляет к продуктам требования, в соответствии с которыми интересный для клиента продукт должен способствовать реализации его текущих и перспективных потребностей.

В результате анализа современных публикаций можно выявить важность процесса вовлечения клиента. Остановимся на этом более подробно.

В статье О.А. Третьяк описаны пять форм непосредственного включения потребителей в процесс создания ценностей [12].

1. Первая форма — привлечение с помощью рекламы и другие формы продвижения. Попытка включить в эмоциональное взаимодействие.

2. Вторая форма — более высокая степень потребительской вовлеченности — самообслуживание. Эта форма частично перекладывает

функции фирмы на потребителя, который становится сопроизводителем ценностей, предлагаемых фирмой.

3. Третья форма — осуществление эксперимента, в котором фирма конструирует окружающую среду, а потребитель является ее непосредственным участником (например, опыт компании «Дисней»). Потребитель вовлечен и заинтересован, но сама модель (контекст) управляется фирмой.

4. Четвертая форма позволяет потребителю управлять решением своей проблемы через фирменную систему (например, call-центры, интернет-магазины). Она зависит от уровня обслуживания и настойчивости потребителя, требуя от него некоторых специальных навыков. В этой форме явно присутствует распространение видов деятельности на потребителя с использованием времени клиента и его навыков.

5. Пятая форма предполагает непосредственное включение потребителя в совместную разработку и производство товаров и услуг. Фирмы перекладывают на потребителей часть функций и рисков, выигрывают же от этого как производители, так и потребители. Кроме того, компании разрабатывают дизайн продукции с учетом индивидуальных потребностей и предпочтений, проводят тестирование на специальных форумах.

Обобщенный взгляд [7] на вовлечение клиентов можно представить в виде вариантов и уровней вовлеченности (табл. 6). Возрастание уровня в таблице происходит снизу вверх.

Основой для маркетинга клиентоцентричности служит контакт с клиентом, который приобретает свою ценность, т.к. может улучшить отношения независимо от того, привел контакт к продаже или

**Таблица 5.** Переход к маркетингу клиентоцентричности

Традиционный маркетинг	Маркетинг клиентоцентричности
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Привлечение</li> <li>■ Удержание</li> <li>■ Перекрестные продажи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Привлечение</li> <li>■ Вовлечение</li> </ul>



Таблица 6. Уровни вовлечения и вовлеченности клиента

Варианты вовлечения клиента	Уровни вовлеченности клиента
Создание продукта самими потребителями при содействии компании	Наделение полномочиями — использование в своих интересах потенциальных соавторов
Участие — сотрудничество на равноправной основе	
Вдохновение — предложение идей для продуктов и путей их развития	Содействие — стимуляция желания создать дискуссию о бренде и задать вопросы, связанные с ним
Персонализация — персонализация стандартных продуктов	Участие — от пассивного слушания к активному участию и диалогу
Выбор — традиционное тестирование продукта и исследования	Мониторинг — онлайн-изучение поведения целевых групп

нет. Можно выделить несколько требований к контактам:

- позитивность и эмоциональная привлекательность;
- наполненность;
- качество и сервис вне зависимости от канала;
- связь с потребностями клиента.

Ценообразование является неотъемлемой частью маркетинга. В работе компании Deloitte [15] дана рекомендация развивать модель ценообразования, базирующуюся на отношениях, в которой берутся в расчет такие факторы, как клиентская доходность, глубина отношений, транзакционная история, перспективы роста, профиль риска. В более простом изложении цену для каждого клиента можно представить как сумму цены сегмента, к которому принадлежит клиент, и индивидуальной корректировки, которая определяется индивидуальными риском и статусом.

Статус является элементом программы лояльности и может определяться разными способами:

по размеру финансовых отношений с банком и частоте отношений. В банковских программах лояльности статус обычно связан с размером финансовых вложений, категорией пластиковой карты, денежными оборотами. В рамках идеологии клиентоцентричности предлагается разделить статусы на две категории: иерархию престижа (VIP) и иерархию лояльности. Престиж финансового профиля зависит от денег и может даже покупаться посредством договора особого обслуживания. Статус лояльности зависит от частоты пользования банковскими продуктами, полноты общения с банком и даже вовлеченности в отношения. Примеры статусов представлены в табл. 7. Названия приведены условные (сформулировать реальные названия — серьезная работа для маркетологов).

Клиентоцентричность предъявляет особые требования к порядку вступления в программу лояльности, которой посвящена отдельная статья автора [2]. Эти требования заключаются в отсутствии специальных действий для вступления

Таблица 7. Варианты статусов банковских клиентов

Финансовый статус (VIP-уровень)	Статус лояльности
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Базовый</li> <li>■ Серебряный</li> <li>■ Золотой</li> <li>■ Платиновый</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Базовый</li> <li>■ Друг</li> <li>■ Партнер</li> <li>■ Посол (адвокат) бренда</li> </ul>

в программу. При покупке любого банковского продукта клиент становится членом семьи, и уже с первой минуты начинается формирование его индивидуальной модели, которая определяет, какие продукты предлагаются и на каких условиях.

Клиентоцентричность будет менять банковские продукты (условия предоставления) и ценообразование в следующей последовательности.

*Фаза 1* — матрица продуктов в соответствии с клиентскими сегментами.

*Фаза 2* — матрица продуктов с учетом типовых потребностей и жизненных циклов клиентов.

*Фаза 3* — матрица продуктов на основе индивидуально сформированных личных моделей клиентов. Продукты, по сути, становятся индивидуальными для каждого клиента.

*Фаза 4* — матрица продуктов, динамически изменяющаяся в соответствии с информацией, полученной при контакте с клиентом. Индивидуальные продукты становятся динамически изменяемыми.

Эти фазы базируются на трансформации типовой модели жизненного цикла клиента в индивидуальную модель и далее в динамически изменяющуюся индивидуальную модель. В качестве иллюстрации начальной фазы разработки типовой модели приведем схему (рис. 3), использованную в работах автора [2, 6] и разработанную специально в качестве основы для формирования комплексных программ банковской лояльности.

Особенно надо уточнить, что клиентоцентричность базируется на специальных программах, которые позволяют получать, хранить, обрабатывать информацию о клиенте и, естественно, строить упомянутые модели.

Типовой жизненный цикл потребностей клиента (см. рис. 3) предполагает, что:

1) клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи (в периоде от 14 до 60 лет);

2) клиент всегда видит состояние своего личного счета лояльности (все активности и возможности);

3) клиент всегда видит индивидуальные условия / подарки / скидки.

Коротко упомянем об операционной модели банка, которую необходимо реформировать в соответствии с рассматриваемой стратегией. В крупноблочном формате возможный вариант операционной модели представлен на рис. 4.

Как уже упоминалось, клиентоцентричность приводит к увеличению лояльности клиентов, которая может быть одним из показателей действенности стратегии. В настоящее время применяются различные индексы для измерения лояльности. На начальном этапе разработки и внедрения стратегии можно воспользоваться отработанным и популярным индексом NPS (Net Promoter Score — индекс чистой поддержки) [10]. Применение NPS для оценки качества обслуживания подробно описано в статье автора [3]. Аналогично индекс можно встроить в контур управления программой внедрения клиентоцентричности (рис. 5).

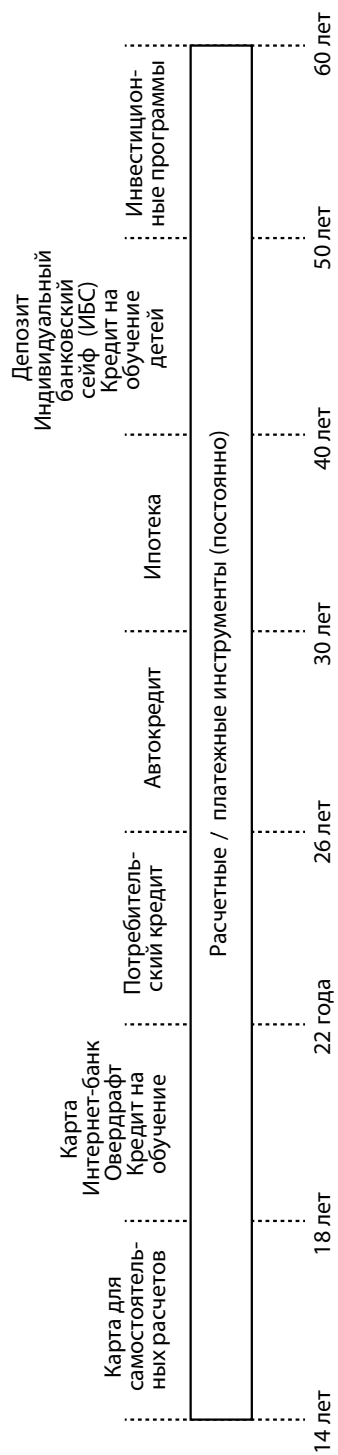
## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ ДЛЯ БАНКА

В диссертации А.Г. Рожкова [11] проанализировано около 20 исследований на тему преимуществ ориентации на клиента без акцента на банковскую отрасль. Показатели, по которым исследователи выявили существенное положительное влияние, приведены в табл. 8.

В работе М. Ракмэна [16] отношения клиентов с банками называются «браком» со многими банками, которые помогают удовлетворить их потребности.

Практическое значение клиентоцентричности и особенно формирования хороших отношений с клиентом при удовлетворении потребностей заключается в том, что такой клиент может начать консолидацию финансовых активностей и перейти от «полигамной» лояльности к лояльности «моногамной», когда все банковские услуги он будет получать в одном месте.

Рис. 3. Типовой (упрощенный) жизненный цикл потребностей клиента



Примечание: к расчетным / платежным инструментам относят дебетовую карту и расчетный счет и привязанные к ним технологические средства, в том числе интернет-банкинг, SMS-банкинг, мобильный банкинг. С помощью этих инструментов выполняются мгновенные расчеты и переводы.

**Рис. 4.** Укрупненная операционная модель банка



Такой «брак» дает банку:

- низкие операционные и инфраструктурные расходы;
- низкие риски;
- низкую стоимость привлечения;
- низкий отток;
- высокий доход на клиента;
- высокий уровень остатков по счетам;
- большое количество продуктов на человека.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

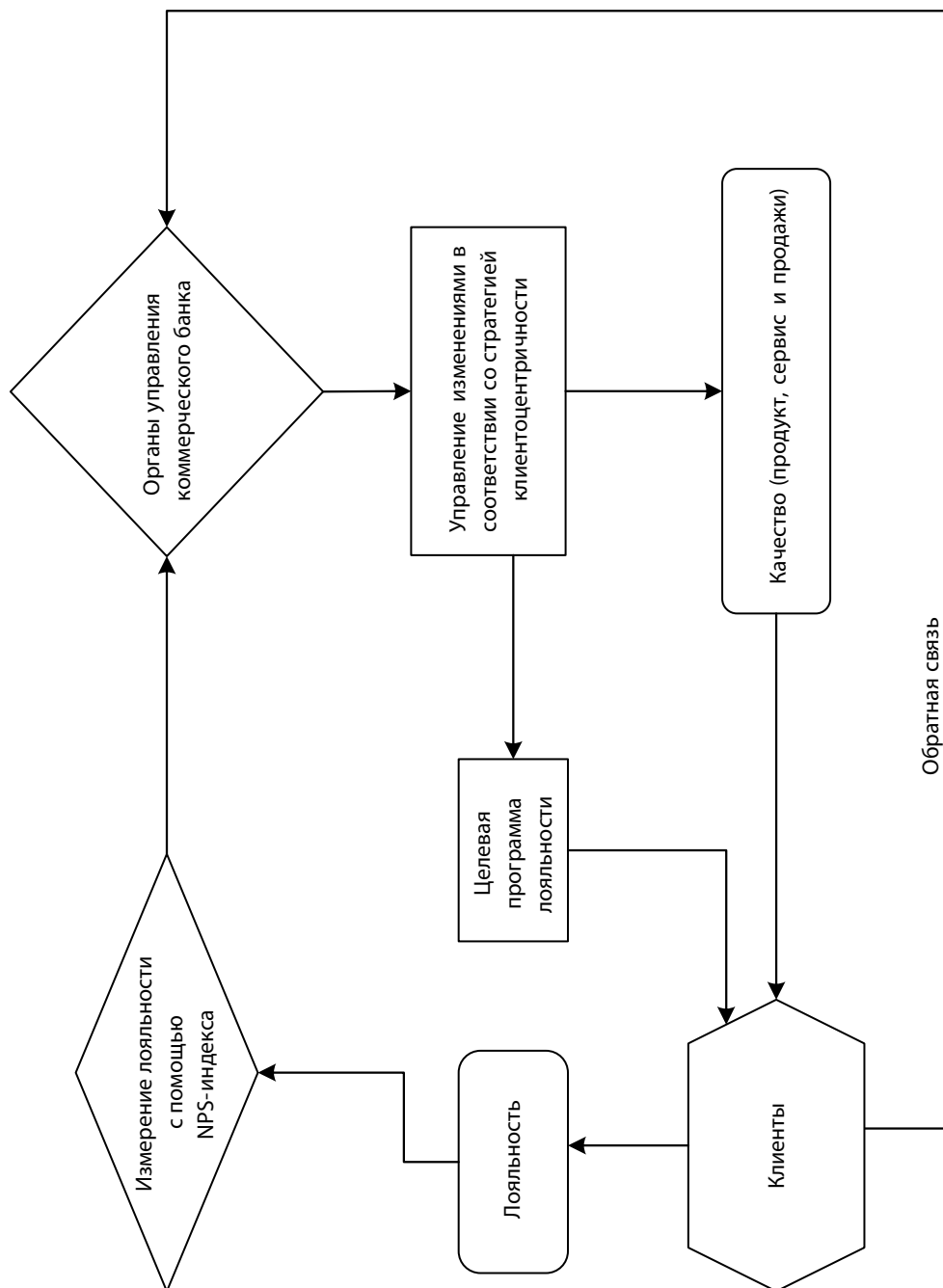
Принятие стратегии клиентоцентричности является одной из возможностей для развития

коммерческих банков в настоящее время. Перспективность такой стратегии определяется ожиданиями клиентов, находящихся в определенном напряжении и недоверии по отношению к банковской отрасли и готовых к изменению отношений со своими банками.

Использование перспектив может потребовать кардинальных усилий по изменению бизнес-модели банка. Современные технические средства позволяют реализовать такую стратегию.

Можно ожидать, что уже в ближайшем будущем мы станем свидетелями видимых успехов коммерческих банков, работающих в соответствии со стратегией клиентоцентричности.

Рис. 5. Управление программой клиентоцентричности



**Таблица 8.** Преимущества ориентации на клиента

Направление влияния	Преимущество
Результативность компании (бизнес-уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выручка</li> <li>■ Прибыльность</li> <li>■ Рентабельность активов (ROA) / рентабельность собственного капитала (ROE) / окупаемость инвестиций (ROI) / рентабельность инвестированного капитала (ROCE)</li> <li>■ Контроль затрат</li> <li>■ Достижение целей бизнеса</li> <li>■ Общие финансовые результаты</li> </ul>
Результативность компании (рыночные показатели)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Доля рынка</li> <li>■ Рост продаж</li> <li>■ Успех новых товаров</li> <li>■ Качество продукции</li> <li>■ Успешные продуктовые инновации</li> <li>■ Ценообразование</li> <li>■ Качество сервиса</li> <li>■ Общая результативность деятельности</li> </ul>
Результативность компании (стратегия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Управление ресурсами</li> <li>■ Проактивность</li> <li>■ Аналитика</li> <li>■ Адаптивность</li> <li>■ Выживание</li> <li>■ Способность к поиску новых возможностей</li> <li>■ Управление знаниями</li> <li>■ Исследования рынка</li> </ul>
Результативность для заинтересованных групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Удержание клиентов</li> <li>■ Удовлетворенность клиентов</li> <li>■ Альянсы в каналах продвижения</li> <li>■ Адаптивность каналов</li> </ul>
Сотрудники (организационная культура)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Организационная приверженность и отношение сотрудников</li> <li>■ Ориентация сотрудников на клиента</li> <li>■ Удовлетворенность работой</li> <li>■ Доверие менеджменту</li> <li>■ Координация и коммуникации между отделами</li> </ul>
Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Результативность компании по сравнению с конкурентами</li> <li>■ Конкурентные преимущества</li> </ul>

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гордейко С.Г. Банковская лояльность. Основные подходы и перспективы развития программ лояльности для частных лиц // Retail & Loyalty. — 2013. — №3. — С. 20–23.
2. Гордейко С.Г. Банковская лояльность. Структура комплексной программы банковской лояльности для частных лиц // ПЛАС.— 2013. — №10. — С. 82–86.
3. Гордейко С.Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №3. — С. 162–171.
4. Гордейко С.Г. Построение системы обучения персонала на примере подготовки банковского персонала к работе с программными средствами // Управление человеческим потенциалом. — 2014. — №1. — С. 56–70.

5. Гордейко С.Г. Системный подход к управлению розничным бизнесом в коммерческом банке // Менеджмент сегодня. — 2013. — №6. — С. 330–345.
6. Гордейко С.Г. Управление клиентским портфелем ипотечных кредитов на основе жизненного цикла клиента // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2013. — №4. — С. 278–286.
7. Де Феникс Р., Певерелли Р. Финансовые услуги: перезагрузка / Пер. с англ. П. Миронова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 384 с.
8. Кинг Б. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Пер. с англ. М. Мацковской. — М.: Олимп-Бизнес, 2012. — 512 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008. — 352 с.
10. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Пер. с англ. С. Филина, И. Борымовой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.
11. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании: Дис. канд. эконом. наук. — М., 2012. — 181 с.
12. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Том 11. — №1. — С. 41–62.
13. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох С.Б. Мотивация к работе / Пер. с англ. Д. Куликова. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
14. Berlon D. *Bankers, Meet Your Customers*. — <http://businessjournal.gallup.com/content/120731/bankers-meet-customers.aspx>.
15. Deloitte. *Rebuilding the Relationship Bank. Delivering a Complete Customer Experience*. — [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/ZA\\_FSI\\_Rebuilding\\_Relationship\\_Bank\\_Study\\_160810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-SouthAfrica/Local%20Assets/Documents/ZA_FSI_Rebuilding_Relationship_Bank_Study_160810.pdf).
16. Ruckman M. *Bringing Customer Relationship Back into CRM Implementations*. — <http://www.senteo.net/1062/Bringing-Customer-Relationships-Back-into-CRM-Implementations.pdf>.
17. Ruckman M. *The Relationship — Centric Bank*. — <http://www.senteo.net/knowledge/articles/the-relationship-centric-bank/>.