

DOI: 10.12737/23353

Лычева И.М., канд. экон. наук, доц.,
Молчанова В.А., канд. экон. наук, доц.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ В БАНКОВСКОМ РИТЕЙЛЕ

Licheva_irina@mail.ru

Динамизм происходящих в отечественном банковском секторе преобразований, так или иначе, касается взаимоотношений банков с их клиентами. Клиентская база по-разному реагирует на реформирование банковской системы: есть категория клиентов, которые не принимают действия ЦБ РФ, они утверждают, что монополия государственных банков приведет к ухудшению обслуживания, снижению качества банковских продуктов и рискованности совершаемых банковских операций. Но есть и другая категория клиентов, которые позитивно оценивают перемены и считают увеличение государственного присутствия на банковском рынке естественным ходом развития. Они связывают эти изменения с возможностью увеличения финансирования важнейших отраслей реального сектора экономики: строительства, металлургии, машиностроения. Задача банковского сектора экономики и сегодня, и в предыдущие периоды во многом схожа: банки всё ещё продолжают искать ускользающий Грааль – продолжительные отношения с клиентами. Несмотря на высокие технологии, графические интерфейсы и маркетинговые стратегии реализация поставленной задачи во многом еще остается не ясной.

Ключевые слова: розничный банковский бизнес, маркетинг лояльности, CRM-стратегия, индивидуальный подход к клиенту.

Введение. Формирование продолжительных отношений с клиентами является стратегической целью не только банковского бизнеса. Практически во всех сферах экономики предпринимаются попытки создать клиентскую базу с долгосрочными взаимоотношениями. Одной из главных причин, подталкивающих бизнес к интенсивным поискам в данном направлении, является ужесточение конкурентной борьбы внутри отрасли и за ее пределами. Разрабатываемые программы и стратегии лояльности клиентов отличаются большим разнообразием и высокой стоимостью, однако четких критериев успешности их реализации пока не выработано.

Методология. В ходе изучения проблем создания клиентоориентированной модели банковского бизнеса были использованы методы научного исследования: наблюдения, обобщения, индукции, дедукции, синергии, которые позволили использовать мировой опыт в решении данной проблемы.

Основная часть. Построение длительной и конкурентоспособной лояльности среди розничных клиентов банков, как цель, поставленная перед индустрией, с особой четкостью была обозначена еще в 1990-х годах в банковском сообществе Запада. Банки получили возможность организации правильного ведения банковских дел с учётом взаимоотношений с клиентами. Однако переход к клиентоориентированной модели бизнеса оказался для кредитных учреждений сложным и достаточно затратным.

Западные банки осознали необходимость перехода от продуктовой ориентированности к

клиентской лояльности, когда столкнулись с заметной потерей клиентской доли на финансовом рынке. Банки постепенно стали уступать позиции инвестиционным фирмам и страховым компаниям полного цикла. По данным Федерального Резерва в середине 90-х годов только 16 % активов средней американской семьи хранилось в банках (11,4 % на банковских счетах и 4,3 % на депозитах), по сравнению с 29 % в 1989 году. Клиенты предпочитали банковским продуктам и услугам вклады во взаимные фонды и денежный рынок [7].

Американский банковский сектор ответил на сокращение клиентской базы серией поглощений и слияний, которые привели к консолидации функций, снижению операционных издержек и повышению доходов. И на данном этапе этих действий оказалось достаточно, чтобы отрасль сохранила свои позиции.

Продукто-центричная организация бизнеса заставляет его концентрироваться только на окупаемости отдельных банковских продуктов, а от банковской индустрии требуется научиться оценивать доходность продуктов и услуг для клиентов банка. Осуществить переход к клиентоориентированной модели, можно реорганизовав бизнес в соответствии с более индивидуальным подходом к клиентам. Формирование моделей этого подхода связано с зарождением концепции банкинга. Это стало возможным благодаря освоенной банками в 1980 году новейшей технологии, базы данных CIF (Central Information File - Центральный Информационный Файл), позволявшей получать отчет об от-

ношениях с клиентами по всему предприятию, а не по отдельным подразделениям. Уже тогда была сделана попытка создать единый всеохватывающий портрет клиента. На его основе и вкуче с логикой решений, основанной на политике банка, предполагалось создать условия для более профессионального решения проблемы отклика на запросы клиентов в соответствии с политикой банка и ценностью для банка клиента. Несомненным преимуществом этой технологии для банка, стала появившаяся дополнительная возможность предлагать клиентам персонализированные продукты и услуги.

Но данная тенденция не получила быстрого развития среди большинства коммерческих банков, так как она потребовала значительных изменений в работе персонала банка. Менеджеры отделений банка и служащие должны были переквалифицироваться в продавцов банковских продуктов, что было сопряжено с целым рядом организационных преобразований, которые не увенчались особыми достижениями.

Продолжившийся отток клиентов в розничном банковском сегменте в конце 1990-х годов вызвал появление новой концепции управления отношениями с клиентами – CRM (Customer Relationship Management). CRM опиралась на достижения технологического бума этого периода, но была очень похожа на банковскую модель отношений с клиентами. Главным ее отличием стала установка дорогого программного обеспечения для повышения эффективности операций и экономии себестоимости, то есть управление клиентами сводилось к овладению современными технологиями. Полностью сосредоточившись на технологической составляющей концепции и забыв о том, что ключевым понятием в CRM является «клиент», банки совершили целый ряд серьезных просчетов. По оценке Meridien Research, Inc., финансовые службы компаний по всему миру потратили в 2002 году \$6,7 миллионов на технологии для CRM. Исследовательская фирма Best Practices LLC сделала выводы о том, что 70 % всех проектов по CRM заканчиваются неудачей, без заметного возврата инвестиций [7].

Однако в начале 2000-х годов значительным прорывом в создании уникальной программы лояльности, являвшейся образцовой для всей индустрии банковского ритейла, стал Вансо Popular Premia. Он не только показал потрясающие результаты в реализации программы, но и заронил зерна, которым в будущем предстояло дать ростки в формировании длительной клиентской лояльности. Успешное воплощение этой программы стоило значительных инвестиций и перераспределения ресурсов в сфере кли-

ентской поддержки, обучения персонала, технологий и стратегических партнерств чему, в немалой степени, способствовало общее видение цели программы на самом высоком уровне руководства [3].

CRM-стратегия в нашей стране постепенно распространяется в начале 2000-х годов, причем пионерами являются телекоммуникационные компании и крупные розничные сети продаж продуктов. Степень проникновения в деятельность коммерческих банков значительно варьируется, так как этот период в отечественном розничном бизнесе имел продукто-центричную направленность. На рис.1 представлен стандартный путь развития розничного банковского бизнеса, который в последние пять лет сфокусировал маркетинговую деятельность на клиенте, и прошел определенный путь в становлении и совершенствовании процесса взаимоотношения коммерческих банков со своими клиентами:

- практически во всех розничных банках страны аналитический подход к формированию предложений и стратегий взаимоотношений с клиентами повсеместно принят и развивается;

- в банковском сообществе укрепилось понимание, что самым эффективным методом ведения розничного бизнеса следует признать индивидуальный подход к клиенту;

- массовые рекламные мероприятия не только не являются эффективными, а даже наоборот, наносят урон розничному бизнесу, снижая заинтересованность со стороны клиентов;

- практически все основные розничные банки прошли этап создания хранилища информации о клиентах, где аккумулируются все доступные о нем данные и первичную сегментацию клиентской базы, разделив ее по наиболее укрупненным признакам, например, массовый сегмент, высокодоходный и VIP-сегменты, или возрастная сегментация. Эти этапы в большей степени связаны с реализацией технологических решений. Общепринятыми этапами в реализации CRM-стратегии принято считать: этап создания хранилища информации о клиентах; сегментации клиентской базы; скоринги и вероятности; работа с триггерами и событиями; пересчет предложений в режиме реального времени [2]. Заключительные этапы CRM самые трудные, но уже не в технологическом аспекте, а в способности кредитных организаций выстроить стратегию лояльности со стороны клиентов.

Банковской индустрии придется смириться с постоянной утечкой клиентов в следующие несколько лет – тенденцией, которая отрицательно повлияет на рентабельность банков. Пока противостоять этой тенденции российский бан-

ковский сектор, как в 90-х годах американский, пытается серией поглощений и слияний, которые привели к консолидации функций, сниже-

нию операционных издержек и стабилизации доходности (табл.1).



Рис. 1. Стандартный путь развития розничного банковского бизнеса [2]

Таблица 1

Количественные характеристики кредитных организаций России (единиц) [4]

Показатель	1.01. 2012	1.01. 2013	1.01. 2014	1.01. 2015	1.01. 2016	1.04. 2016	1.05. 2016	1.06. 2016
Зарегистрировано кредитных организаций Банком России и другими органами	1112	1094	1071	1049	1021	1008	1005	1000
Действующие кредитные организации (кредитные организации, имеющие право на осуществление банковских операций)	978	956	923	834	733	707	696	689
Кредитные организации, у которых отозвана (аннулирована) лицензия на осуществление банковских операций	134	137	148	214	288	300	308	311
Кредитные организации, имеющие лицензии на осуществление операций в иностранной валюте	661	648	623	554	482	460	452	446
Кредитные организации, имеющие генеральные лицензии	273	270	270	256	232	229	227	226

Количество действующих кредитных организаций за последние пять лет сократилось на 245 банков (25 %), с учетом данных 2016 года сокращение составило 267 банков (29,6 %). 215 банков лишены лицензии на валютные операции. Возможно, на данном этапе, этих действий окажется достаточно, чтобы отрасль сохранила свои позиции. Однако даже на фоне очевидных успехов процесса мега-слияний, банки продол-

жают формирование моделей взаимоотношений со своими клиентами. Потенциала слияний и поглощений в банковской отрасли, для сохранения доходности может на долго не хватить, если она будет концентрироваться только на технологической составляющей CRM.

Но утечка клиентов – это только вершина айсберга. Банки уже столкнулись со многими проблемами, которые напрямую связаны с кли-

ентской лояльностью. Основные принципы маркетинга лояльности - материальные и нематериальные льготы, выгодные ценовые предложения, интерактивный, поддерживаемый диалог с клиентами и т.п. – все это является основой реализации трех заключительных этапов стратегии CRM в банковской розничной индустрии. Программы лояльности, основанные на взаимодействии с клиентами, привлекают в розничные банки потребителей с "правильным" профилем, позволяющем строить долгосрочные отношения. Российские банки должны учесть опыт Vanco Popular Premia в начале 2000-х годов, который достиг высоких результатов, сфокусировав свою деятельность, прежде всего, в перераспределении ресурсов в сфере клиентской поддержки.

Выводы. Розничный банковский бизнес в России столкнулся с похожими проблемами американского «коллеги». Построение модели клиентоориентированного бизнеса американцы пытались решить за счет только широкого распространения высоких технологий в анализе клиентской базы, установления онлайн-контактов с клиентами, попытками реагирования на их запросы. Однако только технологической составляющей в CRM-стратегии оказалось недостаточно. Клиентская лояльность во многом может быть спрогнозирована, но она в настоящее время не имеет поддержки со стороны банков. Высокие процентные ставки по кредитам для физических лиц в 2015 году сократили кредитный портфель на 5,7 % и заметно увеличили объемы просроченной задолженности. Результаты 2016 года продолжают тенденцию 2015 г. [4]. Вместе с тем, объемы кредитования предприятий в 2015 году выросли на 12,7 %. Программа лояльности для корпоративных клиентов со стороны банковского сообщества в 2015 году оказалась более результативной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Актуальные проблемы управления финансами в российской экономике: монография / С. М. Бухонова, Ю. А. Дорошенко, Ю. И. Селиверстов и др; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.М. Бухоновой. Белгород: Изд-во БГТУ,

2013. С.221.

2. Иванова С.С. Управление взаимоотношениями с клиентами в крупном розничном бизнесе // Деньги и кредит. 2016. №4. С. 39–46.

3. Краевая А. Программы лояльности должны быть комплексными // Банковская практика за рубежом. 2007. №4. С.26–34.

4. Обзор банковского сектора Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_ex.pdf (дата обращения: 20.07.2016)

5. Российский рынок M&A. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.akm.ru/rus/ma/stat/2015/12.htm> (дата обращения: 15.07.2016)

6. Рынок розничного банковского кредитования май 2016.pdf. [Электронный ресурс]. URL: <http://nacfin.ru/wp-content/uploads/2016/05> (дата обращения: 22.07.2016)

7. Ханифин Билл. Новая модель отношений банка с клиентами. [Электронный ресурс]. URL: <http://loyaltymarketing.ru/articles/2006/07/17/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8> (дата обращения: 20.07.2016)

8. Рынок банковских CPM: итоги 2015 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=18612> (дата обращения: 20.07.2016)

9. Васильева И.А. Предпосылки создания эффективной системы продаж розничных банковских продуктов. // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Сборник статей по материалам XLIX международной научно-практической конференции. Новосибирск. 2015. № 5 (49). С. 14–17.

10. Ушанов А.Е.. Сервисная модель работы банка с клиентами сегмента крупного и среднего бизнеса. // Управление в кредитной организации. 2013. № 4. С.86–93.

Licheva I.M., Molchanova V.A.

IMPROVING CONSUMER LENDING MODEL CLIENTS

The dynamism of the ongoing reforms in the domestic banking sector, one way or another, concerns the relationship of banks with their clients. The customer base responds differently to the reform of the banking system: there is a category of clients who do not take the action of the Central Bank of the Russian Federation, they argue that the monopoly of state-owned banks will lead to a deterioration of service, reduction in quality of banking products and riskiness of banking operations. But there is another category of customers who are positive about the changes and consider increasing the state presence in the banking market of the natural course of development. They link these changes with the possibility of increasing the funding the most

important sectors of the real sector of the economy: construction, metallurgy, mechanical engineering. The problem of the banking sector today and in previous periods is similar in many respects: banks still continue to search for the elusive Holy Grail - lasting relationships with customers. Despite the high technology, graphical user interfaces and marketing strategy for the implementation of the task is still unclear in many respects.

Key words: *retail banking; loyalty marketing; CRM-strategy; individual approach to the client*

Лычева Ирина Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.
E-mail: Licheva_irina@mail.ru

Молчанова Вера Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.
E-mail: Molchanova_VA@mail.ru