

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ БАНКУ ЯК КРОК ДО НОВОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто особливості структури клієнтоорієнтованої стратегії банку. Запропоновано комплекс взаємопов'язаних елементів та напрямки дій, застосування яких сприятиме розробці стратегії, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів банку.

Ключові слова: клієнтоорієнтована стратегія, структура, напрямки діяльності, ринок банківських послуг.

Активний розвиток вітчизняної банківської сфери, прихід в Україну транснаціональних фінансових структур та євроінтеграційні наміри керівництва держави ставлять перед банківською системою завдання підвищення конкурентоспроможності українських банків та змушують останніх шукати нових підходів до організації власної діяльності, зокрема освоювати прийоми маркетингу в банківській сфері.

Одним з першочергових завдань, які стоять перед вітчизняними банками на цьому етапі їх розвитку, є налагодження взаємовигідних довгострокових партнерських відносин з клієнтами, що пов'язано з необхідністю в сучасних умовах боротися практично за кожного споживача. Загострення конкурентної боротьби в вітчизняному роздрібно-банківському секторі призводить до того, що банки починають змінювати маркетингову стратегію з традиційної на клієнтоорієнтовану. На перший план поступово виходить клієнт банківської установи, а першочерговим завданням стає максимальне прагнення банку задовольнити його інтереси і потреби [1].

Дослідженням проблем удосконалення стратегічного менеджменту з позиції орієнтування на клієнта, форм і методів впровадження моделей розвитку займалися такі вітчизняні спеціалісти, як Т. А. Васильєва, Д. В. Завадська, Р. Л. Кльоба, О. В. Купрієнко, Є. В. Майдебура, І. Л. Решетнікова, І. Є. Семенча, В. М. Тарасевич, М. С. Широкова, О. Штейн та інші.

У зв'язку із високим рівнем розвитку і практичним функціонуванням клієнтоорієнтованої стратегії банків за кордоном, більш активно проблематика та рекомендації щодо шляхів розробки успішних стратегічних рішень знаходимо у доробку таких вчених, як А. Бернт, Ф. Гербст, А. Леверін, Т. Леонович, В. Лільяндер, С. І. Пендідікан та ін.

Наприкінці 90-х років була розроблена і набула широкого використання CRM-система, яка давала фінансовим компаніям нові можливості в управлінні взаємовідносинами з клієнтами та дозволяла бути на крок попереду своїх конкурентів. Західний досвід показує, що на початку 2000-го року CRM-система була

відхилена більшістю фінансових установ через те, що не може чесно функціонувати. Але, наприклад, в Україні більша частина фінансових установ у 2000 році тільки ввела CRM-систему як таку, що допомагає у розвитку відносин із клієнтами [2].

Більшість банків не використовують можливості уже винайдених систем роботи з клієнтами для всеохоплюючого фокусування своєї діяльності на задоволенні потреб клієнта. У нашій статті буде описано «як» і «чому» управління взаємовідносин з клієнтами є ефективним і прибутковим. Стаття спирається на опис елементів, необхідних для впровадження і успішного розвитку клієнторієнтованих програм банків. Відсутність будь-якого із нижченаведених компонентів може привести до хибоного напрямку розвитку або провалу програми.

Розглянемо важливість обрання банком клієнторієнтованої стратегії для свого розвитку. Рациональність такого підходу значно відрізняється від того, який був ще 15 років тому. На рис. 1 показано основні відмінності та прерогативи клієнторієнтованого підходу.

З правого боку графіка зображений масовий ринок, який зорієнтований більше на внутрішні транзакції та операції, а не на відносини з клієнтами. Дохід забезпечується за рахунок комісій з платних послуг.

Тим не менш, можливість отримання доходів впливає на товарний характер цих послуг, обмеження цін і, отже, можливості. У цьому сегменті ціна перевищує переважні ставки та буде стимулювати споживачів до вибору в бік більш конкурентопринавливих послуг інших банків. Можливість отримання доходів враховується незалежно від ринку, на якому працює банківська установа.

З лівого боку рис. 1 зображено обслуговування сегмента, активи котрого вже залучені нашим банком. Учасники цього сегменту клієнтів є найбільш дохідними, характеризуються великими сумами коштів та активністю операцій. Тому діяльність банку має бути спрямована на втримання цих клієнтів, налагодження і продовження взаємовідносин із ними. Звичайно, велика частина цієї категорії клієнтів зацікавлена в отриманні доходу від використання



Рис. 1. Створення вартості банківських послуг

банком їх активів, але більшість сфокусована саме на збереженні капіталу. Оскільки придбання в цьому секторі є значними, рішення приймаються досить серйозно, то можливість доходу є обмеженою.

Переважна більшість доходів, які можна отримати, перебуває в межах двох груп сегментів - «Накопичення» та «Нові надходження». Клієнти цього сегменту прагнуть до заощаджень та інвестицій, вкладення коштів у транспортні засоби, отримання кредитів та позик, фінансових консультацій різного рівня. Культивування саме цих ключових відносин через правильне орієнтування відповідних продуктів та послуг надасть можливість отримати високі доходи для банку.

Головною проблемою залишається те, що для кожного банку цільова аудиторія одна. Враховуючи те, що члени груп «Накопичення» та «Нові надходження» користуються послугами від трьох до шести банківських установ, то задля того, щоб відрізнити себе від конкурентів, можна лише привабити клієнтів за рахунок розвитку відносин із клієнтами.

Ефективний менеджмент і вплив на відносини з клієнтами передбачає можливості до вирізнення, диференціації банківської установи. Саме диференціація сприяє отриманню великої частки доходів завдяки підвищенню лояльності клієнтів, зміцненню відносин із ними.

Альберт Ейнштейн говорив: «Ми не можемо вирішити проблему шляхом такого ж мислення, так як певна проблема з'явилась у результаті цього ж мислення» [3]. Направду, вирішити проблему, тобто заслужити прихильність клієнтів, що дасть можливість додаткового прибутку, можна, лише запровадивши незвичний, досі нестандартний підхід до клієнтського обслуговування.

У минулому робота CRM-системи була не досить ефективною, так як вона орієнтувалася окремо на методи, системи чи програми щодо обслуговування, а не передбачала комплексного підходу до роботи з клієнтом. Замість використання окремих елементів (методів, систем, програм), вважаємо доцільним спрямування зусиль менеджменту на формування успішної організації, орієнтованої на клієнта, а саме: побудова клієнторієнтованої бізнес-культури, яка дозволить установі розуміти та мати вплив на поведінку клієнта, що, у свою чергу, підвищить

доходи.

Для впровадження цієї бізнес-культури та отримання очікуваних фінансових результатів, необхідним вважаємо синергетичне злиття чотирьох елементів:

1. Організаційна культура.
2. Люди.
3. Процеси.
4. Технології.

Синергетичну залежність вищенаведених чотирьох елементів зображено на рис. 2. Здатність до розвитку і зростання ефективної клієнторієнтованої бізнес-культури безпосередньо впливає на темп зростання доходів банку. Недостатність у роботі будь-якого із чотирьох елементів негативно позначається на результатах упровадження будь-яких заходів, орієнтованих на клієнта.

Розглянемо організаційну культуру банку.

Встановлення норм корпоративної культури є важливим компонентом. До бізнес-культури належать погляди, переконання і поведінка працівників організації.

Корпоративна культура складається із:

- поглядів співробітників, клієнтів (відношення);
- оцінки співробітників, клієнтів (переконання);
- поведінки співробітників, клієнтів (поведінки).

Банківська установа, в котрій погляди і оцінка співробітників базується на концепції позитивного результату, стимулює підвищення результативності оперативної і виробничої діяльності установи. Організації, що запроваджують подібну корпоративну культуру, мають бути готовими до будь-яких змін в установі: як позитивних, так і негативних. Тому введення бізнес-культури має відбуватися за умов гнучких правил її дотримання і адаптації.

Важливо мати на увазі те, що будь-які зміни, що застосовуються до співробітників, технологій, процесів, можуть бути повністю впроваджені за період 18-24 місяців для того, щоб стати невід'ємною частиною корпоративної культури. Протягом цього періоду організації стають внутрішньо цілеспрямованими, тому не менш важливо пройти цей період із досягненням чітких цілей для філій, відділень та приватних осіб. Крім того, необхідно підтримувати рівень продажів для підтримки балансу клієнта з клієнтом, тим самим підвищуючи доходи.

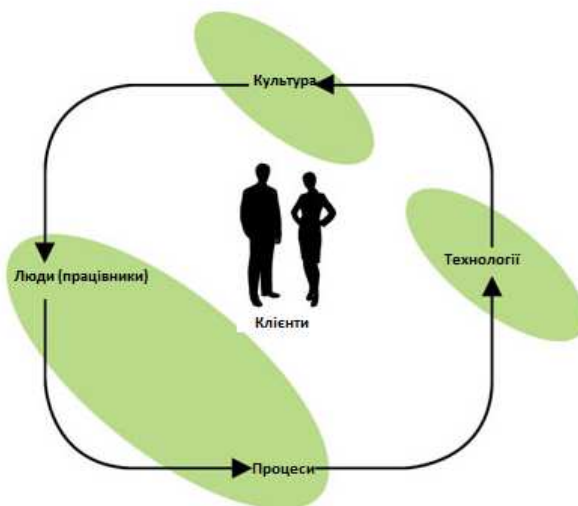


Рис. 2. Структура клієнторієнтованої діяльності банку

Протягом 18-24 місяців, коли корпоративна культура буде перебувати на етапі свого становлення, акцент на залученні нових клієнтів та розширенні може бути успішно досягнутий. План продажів, дотримання стратегії і тактики, а також підтримка планів компенсації мають вирішальне значення для успіху в досягненні збалансованості діяльності банку.

Люди і процеси.

Другий і третій елементи (люди і процеси) тісно пов'язані між собою (див. рис. 2). Взаємодія людей (працівників) і процесів можуть утворювати такі причинно-наслідкові комбінації:

Плідні працівники + злагоджені процеси = відмінні результати.

Плідні працівники + неналагоджені процеси = недостатні (змішані результати).

Невідповідні працівники + злагоджені процеси = негативні результати.

Невідповідні працівники + неналагоджені процеси = закриття бізнесу.

Із цього співвідношення виникає два основних питання:

1. Чи має банк персонал із відповідною кваліфікацією та компетентністю?

2. Чи процес введення клієнторієнтованої стратегії не знижує здатності працівників банку до роботи з клієнтами, чи не ускладнюються процеси для сприймання клієнтами?

Для того, щоб змінити підхід до обслуговування клієнтів, необхідно змінити як поведінку працівників, так і процеси, якими вони управляють. Мета полягає у тому, щоб усунути чинники, які заважають зосередитись на клієнтові. Впорядкування процесів дозволяє зосередитись на потребах клієнта та задовольнити їх найбільш повно.

Основними ініціативами, що мають впроваджуватись працівниками і процесами, вважаємо наступні:

1. Визначення відносин між клієнтами та працівниками.
2. Встановлення стандартів обслуговування клієнтів.
3. Встановлення цілей продажу та обслуговування.
4. Розробка галузевих та індивідуальних планів продажу.
5. Очікування мають перерости в стратегічні цілі, що

можна виміряти.

6. Визначення графіку цілей та нагороди за їх досягнення.

Як наслідок, результати роботи кожного працівника та банку загалом мають бути вимірні і оцінені. До цієї оцінки має бути внесено аналіз прибутковості банку та філій, клієнтів, працівників та відносин. Кожен елемент впливу має свою частку у отриманні прибутку, тому, проаналізувавши ситуацію, менеджмент банку зможе розставити необхідні акценти для досягнення іще ліпших результатів у наступному плановому періоді.

Розглянемо технологічну частину обслуговування клієнтів.

Скориставшись досвідом Заходу, можемо спостерігати те, що будь-який маленький банк показує найвищий рівень клієнтоорієнтованості. Банк знає все про свого клієнта завдяки тому, що він проводить всі операції з карткових рахунків, простежує всі аспекти його діяльності. Чим більшим стає банк, тим складніше враховувати індивідуальні особливості кожного клієнта. Основною інформацією, котра може бути використана банком при обслуговуванні клієнта, є його ім'я, контактна адреса, а також: поточний баланс депозиту; великі депозити, кредити; нові рахунки, закриті рахунки; використання інтернет-банкінгу; використання дебетових карт.

Як висновок, вважаємо доцільним наголосити на тому, що підхід щодо створення ефективного управління у напрямку свідомої організації впливу на характер взаємин з клієнтами, запропонований у статті, дає змогу банкові вирізнитися з-поміж конкурентів, набувати конкурентних переваг. Такі дії дають можливість збільшити кількість нових, підвищити лояльність наявних клієнтів та отримати вищі доходи.

Очевидно, що для зміни стратегії на клієнтоорієнтовану, необхідно внести радикальні зміни у корпоративну культуру банку. Рішення банку щодо прийняття нової стратегії має бути проаналізовано та прийнято всіма рівнями керівництва. Клієнтоорієнтований підхід містить зміни в усіх компонентах діяльності установи: працівники, культура, процеси, технології. Результатом такої діяльності є підвищення лояльності

клієнта та зростання прибутковості.

Напрямами подальших досліджень бачимо розробку програми впровадження запропонованого підходу в діяльність банку.

Список літератури

1. Проблеми впровадження клієнторієнтованої стратегії як елементу комплексу маркетингу в банках [Електронний ресурс] / Т. А. Васильєва. – Режим доступу: http://www.dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1162/1/FVV_8.pdf.
2. Кльоба, Р. Л. Маркетинговий підхід до вдосконалення банківською діяльністю [Електронний ресурс] / Р. Л. Кльоба // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3 – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/nvntu/19_3/196_Kloba_19_3.pdf.
3. Афоризми і цитати. [Електронний ресурс] /А. Ейштейн. – Режим доступу: <http://cpsy.ru/cit1038.html>.

РЕЗЮМЕ

Семенча Ілона, Давыденко Элина

Клиентоориентированная стратегия банка как шаг к новому уровню стратегического управления

В статье изложены особенности клиентоориентированной стратегии банка. Предложен комплекс элементов, которые составляют основу деятельности банка, фокусирующего свою деятельность на удовлетворении потребностей клиентов.

RESUME

Semencha Ilona, Davydenko Elina

Client-oriented strategy of the bank as a step to a new level of strategic management

The features of client-oriented strategy have been stated in this article. The complex of basic elements of customer-oriented bank that focused on client's demand satisfaction has been proposed.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2012 р.