

УДК 336.717.061

DOI: 10.26140/anie-2020-0901-0087

ПРИНЦИП КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

© 2020

Ушанов Александр Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент

Департамента финансовых рынков и банков

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
(107996, Россия, Москва, ул. Кибальчича, 1, e-mail: ushanov_05656@mail.ru)*

Аннотация. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», принятая Правительством в 2017 г., предусматривает, в частности, внедрение и использование инновационных технологий на финансовом рынке. Цифровизация несет серьезные вызовы традиционным бизнес-моделям коммерческих банков, которые должны уступить место современным инновационным технологиям. Однако данный процесс включает в себя не только установку современного оборудования или программного обеспечения, но и принципиальные изменения в подходах к управлению, взаимодействию, корпоративной культуре. Выбор корпорациями обслуживающего банка, как правило, обоснован не столько наличием передовых технологий, сколько уровнем сложившихся взаимоотношений с менеджментом. В статье раскрываются принципы концепции клиентоцентричности современного банка; для ее реализации предлагается использовать модель клиентоориентированности на базе технологии CRM, с помощью которой можно осуществлять сегментацию клиентской базы, т. е. ее деление на группы или сегменты. Для каждой категории CRM-система позволяет разработать и внедрить индивидуальную стратегию взаимодействия. При работе с корпоративными клиентами система CRM способна играть центральную роль в организации автоматизированных процессов как сегментации клиентов, так и планирования и реализации планов маркетинговых исследований. Модель клиентоориентированности, реализованная на базе CRM, включает в себя такие элементы, как система приоритизации клиентской базы (ABCD), работа с планом развития бизнеса клиента (ПРБК) и план действий клиентских подразделений по его реализации (Account Plan).

Ключевые слова: цифровизация бизнес-процессов, клиентоцентричность, клиентоориентированность, клиентские менеджеры, приоритизация клиентской базы, план развития бизнеса клиента, Account Plan.

THE PRINCIPLE OF CLIENT-CENTRIC BANKING IN TERMS OF DIGITALIZATION

© 2020

Ushanov Alexander Evgenievich, candidate of economic Sciences, associate Professor

Department of financial markets and banks

*Financial University under the Government of the Russian Federation
(107996, Russia, Moscow, Kibaltchicha str., 1, e-mail: ushanov_05656@mail.ru)*

Abstract. The program “Digital economy of the Russian Federation”, adopted by the Government in 2017, provides, in particular, the introduction and use of innovative technologies in the financial market. Digitalization poses serious challenges to the traditional business models of commercial banks, which must give way to modern innovative technologies. However, this process includes not only the installation of modern equipment or software, but also fundamental changes in approaches to management, interaction, corporate culture. As a rule, the choice of a servicing Bank by corporations is justified not so much by the presence of advanced technologies as by the level of existing relationships with management. The article reveals the principles of the concept of client-centricity of a modern Bank; for its implementation, it is proposed to use a model of client-orientation based on CRM technology, with which it is possible to segment the client base, i.e. its division into groups or segments. For each category, the CRM system allows you to develop and implement an individual interaction strategy. When working with corporate clients, the CRM system is able to play a Central role in the organization of automated processes, both customer segmentation and planning and implementation of marketing research plans. The customer orientation model implemented on the basis of CRM includes such elements as the client base prioritization system (ABCD), work with the client’s business development plan (PRBC) and the action plan of client units for its implementation (Account Plan).

Keywords: digitalization of business processes, customer centricity, customer focus, customer managers, prioritization of the customer base, customer business development plan, Account Plan.

ВВЕДЕНИЕ

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р утверждена Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Одна из ее целей - создание экосистемы цифровой экономики, где данные в цифровой форме - ключевой фактор производства во всех сферах социально-экономической деятельности.

Программа оперирует такими понятиями, как Big Data, искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, промышленный интернет, технологии беспроводной связи и др. В рамках Программы сформирована «дорожная карта», которая включает описание ее целей, ключевых вех и задач, а также сроков их достижения. Одной из задач является создание нормативной базы, способствующей внедрению и использованию инновационных технологий на финансовом рынке, включая совершенствование механизмов предоставления финансовых услуг в электронной форме и обеспечение их информационной безопасности.

Наряду с дальнейшим развитием дистанционного

банковского обслуживания, диджитализацией банковского бизнеса и интернет-банкинга [1], серьезные вызовы существующим бизнес-моделям кредитных организаций несет цифровизация. Финансовые инновации в банках происходят благодаря таким технологическим компонентам, как «облачные» технологии и большие данные; API и возможности установления связи в реальном времени; социальные медиа и мобильная связь со специальными приложениями; когнитивные вычисления; роботизация [2, 3, 4]. С помощью новых технологий совершенствуется система управления подразделениями банка: так, на основе применения Data Driven & Data Science в ПАО Сбербанк была разработана «Интеллектуальная система управления сетью отделений Сбербанка» (ИСУ) [5].

Цифровизация - это изменение самих бизнес-процессов банка за счет внедрения современных технологий. Проблема, однако, заключается в том, что внедрение инновационных технологий в банковскую деятельность состоит не только в установке современного оборудования или разработке оригинального программного обеспечения, но и предполагает принципиальные изме-

нения в подходах к управлению, корпоративной культуре, взаимодействию с клиентами. Это предопределяет связь рассматриваемой в статье проблемы с практическими задачами реализации принципа клиентоориентированности в банковской сфере.

Тематику клиентоориентированности как прогрессивного принципа, модели взаимоотношений с клиентами банка исследовали в своих публикациях такие авторы, как О.И. Лаврушин, Е.А. Семерникова, В. Лошков, В.В. Бусаркина, А.А. Русанова, Б. Рыжковский, В.И. Милета, Д.Н. Харисова, В. Евневич и другие. Их труды, на которых, в частности, основаны положения настоящей статьи, посвящены вопросам, связанным с сущностью термина «клиентоориентированность», обоснованием необходимости перехода к новой стратегии отношений с клиентами путем формирования в банковской деятельности системы таких взаимоотношений. Вопросам цифровизации в банковской сфере посвящены работы О.А. Юсупова, М.А. Мирошниченко, К.А. Трелевской, Е.В. Мамыкина, Т.А. Кокшарова, М. Евневич и др. В меньшей степени в литературе рассмотрены проблемы использования новых технологий для реализации принципа клиентоориентированности применительно к корпоративному сегменту; данные проблемы пока остаются до конца неразрешенными. Целью настоящей статьи и ее новизной является построение модели клиентоориентированности для ее реализации на базе технологии CRM и включающей в себя такие элементы, как система приоритизации клиентской базы, работа с планом развития бизнеса клиента и план действий клиентских подразделений по его реализации.

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях жесткой конкуренции в банковской отрасли и растущих ожиданий клиентов достичь поставленной цели в реалиях традиционной модели банкинга невозможно. Учитывая состояние российской экономики на данном этапе и менталитет руководителей корпораций, можно прогнозировать, что основной источник прибыльности банков на ближайшие годы – это не использование цифровых каналов, а традиционные банковские продукты. Крупные клиенты кредитуются и обслуживаются в крупных банках, и выбор этих банков *обоснован не наличием передовых продуктов, а надежностью или сложившимися взаимоотношениями* [6]. Поэтому построение модели, основанной на «встраивании» элементов принципа клиентоориентированности в цифровые каналы, представляется весьма актуальной задачей.

МЕТОДОЛОГИЯ

Целью статьи является разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления взаимоотношений банка с клиентами среднего и крупного бизнеса путем широкого внедрения в банковскую практику модели клиентоцентричности, которая может быть реализована при помощи технологии CRM как одного из инструментов цифровизации банковской деятельности. При этом главным свойством модели должно быть не только (и не столько) создание рентабельных банковских продуктов, сколько воплощение желаний клиентов. Показателем успеха клиентоориентированной политики банка должно стать формирование партнерских отношений между кредитной организацией и ее клиентами, при росте эффективности деятельности самого банка.

Идея цифровизации состоит в принципиальном изменении характера работы с клиентом. Клиентоцентричность, персонализация предложения, мобильность – таковы главные элементы концепции цифрового банкинга.

В качестве постановки задания необходимо отметить, что требуют решения задачи, сконцентрированные как на клиентском опыте, так и на внедрении инноваций, обеспечивающих лояльность клиентской базы. Одна из них – технологии CRM, основой которых является конструирование особых взаимоотношений с клиентами, начиная от просмотра страницы сайта кредитной орга-

низации или звонка в колл-центр.

При этом следует сосредоточиться на качестве обслуживания с использованием всех возможных каналов взаимодействия и с учетом индивидуальных пожеланий компании.

Техническая база должна обеспечивать возможность реализации индивидуального обслуживания в режиме онлайн. Это требует существенных изменений в ИТ-структуре, связанных с внедрением цифровых технологий и процессов.

Аналитики консалтинговой компании Boston Consulting Group выделяют наиболее эффективные направления цифровой трансформации для обслуживания банками корпоративных клиентов.

Во-первых, это цифровизация всей цепочки сотрудничества клиента и банка, во-вторых, это использование цифровых инструментов для поддержки продаж: удаленный интерфейс клиентского менеджера, применение искусственного интеллекта для цифровизации рутинных операций и другие.

Разумеется, и это не вызывает сомнений, что в кредитных организациях в скором времени операторы колл-центров, кредитные инспекторы, офисные менеджеры и т.п., в части выполнения рутинных операций уступят свои места гораздо меньшему числу IT-специалистов, инженеров данных и профессионалов в области machine learning.

Однако очевидно и другое: многие клиенты, особенно в сегменте среднего и крупного бизнеса, высоко ценят реальный контакт и индивидуальный подход, им важен факт оказания сервиса *не только приложениями Интернета, но и сотрудниками банка*. Наличие персонального менеджера и возможность персонального обслуживания для многих таких клиентов является определяющим фактором.

В исследовании использованы методы дедукции и индукции, синтеза теоретического и практического материала.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Главными составляющими новой модели являются: [7]

- знания о клиенте, которые должны систематизироваться и пополняться при каждом контакте с ним, независимо от канала взаимодействия, и использоваться для планирования очередного контакта;

- методы обеспечения перехода модели клиентского поведения к цифровым технологиям.

Представляется, что в модели цифрового банка в целях реализации принципа клиентоцентричности целесообразно выделить имеющие первостепенное значение такие блоки, как:

- подразделение маркетинга, изучающее поведение клиентов, формирующее представление об их целевых аудиториях, с которыми следует работать, и излагающее условия разработки продуктовых линеек для стратегически важных для банка групп клиентов;

- подразделение CRM, реализующее главную функцию в организации автоматизированных процессов сегментации клиентской базы, планирования и осуществления маркетинговых кампаний, управлением воронкой продаж.

Клиентоориентированная модель продаж банковских продуктов означает, что с каждым клиентом работает персональный менеджер, основной задачей которого является налаживание комплексного обслуживания клиента исходя из его индивидуальных потребностей.

Наиболее важными элементами модели являются:

- реализация принципа «Знай своего клиента». За каждым клиентским менеджером закреплен идентифицированный портфель клиентов, и он должен хорошо ориентироваться в их характеристиках и потребностях;

- планирование контактов с клиентами для изучения его потребностей, осуществления перекрестных продаж и т.д.;

- поддержание взаимоотношений с клиентом и постоянное повышение их качества - удовлетворение потребностей клиента, быстрые ответы на его запросы, регулярные контакты, предотвращение ухудшения взаимоотношений.

При этом вначале следует уяснить, какова вновь возникающая у клиента потребность, с тем, чтобы впоследствии запланировать план действий по ее удовлетворению. И только после этого станет возможным решить, с помощью применения каких технологий это лучше сделать.

Главный критерий конкурентоспособности коммерческого банка и роста его бизнеса состоит в наличии у него всеобъемлющих сведений о клиенте.

На наш взгляд, принцип клиентоцентричности, как один из центральных принципов концепции цифрового банка, наиболее эффективно может быть реализован в кредитной организации при взаимодействии трех блоков: подразделения маркетинга, подразделения клиентских менеджеров (КМ) и подразделения CRM (см. рис. 1).



Рисунок 1 - Взаимодействие блоков банка при реализации принципа клиентоцентричности

Остановимся на функционале подразделения клиентских менеджеров.

Важнейшими практическими инструментами, используемыми ведущими банками при реализации принципа клиентоцентричности, являются:

- система приоритизации клиентской базы ABCD
- план развития бизнеса клиента (ПРБК)
- система планирования и контроля активностей клиентских менеджеров по выполнению ПРБК (Account Plan) [8].

Рассмотрим эти элементы подробнее.

В целях унификации работы с клиентской базой вводится система ее приоритизации, т.е. сегментация базы корпоративных клиентов для формирования стратегии развития бизнеса с каждой их группой, управления бизнес-активностью КМ и роста результативности продаж банковских продуктов.

Модель ABCD составляется отдельно по клиентским сегментам «крупный бизнес», «средний бизнес» и актуализируется 1 раз в полгода.

Классификация компаний в соответствии с моделью такова:

А – клиент, приносящий банку (филиалу, отделению) доход выше среднего и имеющий потенциал для дальнейшего развития сотрудничества с банком.

В – клиент, приносящий банку (филиалу, отделению) низкий уровень дохода, с минимальным проникновением продуктов и услуг банка, но демонстрирующий наличие потенциала для развития сотрудничества с банком.

С – клиент, приносящий банку (филиалу, отделению) стабильный доход уровня выше среднего, с высоким проникновением продуктов и услуг банка, но не демонстрирующий наличие потенциала для расширения сотрудничества с банком.

Д – клиент, не приносящий ощутимого дохода банку (филиалу, отделению) и не демонстрирующий наличие потенциала для развития сотрудничества с банком.

Соответственно, бизнес-стратегия банка по отношению к различным группам клиентов выглядит следующим образом.

А. Развитие сотрудничества с компанией, прирост доходности банка в «кошельке» клиента посредством планирования его стратегии и бизнес-плана в перспективе 2-3-х лет, анализ личных потребностей собственников бизнеса.

В. Завоевание доли в «кошельке» клиента: 1-й этап – вход с продуктом, конкурентным по стоимости и срокам предоставления; далее – реализация комплексного продуктового сервисного решения и перевод клиента из группы «В» в группу «А», установление контактов с собственниками бизнеса.

С. Удержание клиента: обеспечение высокого уровня сервиса, построение долгосрочных доверительных отношений с собственниками и топ-менеджерами, программы повышения лояльности.

Д. Сохранение клиентов, но без фокусирования: продажа стандартизированных пакетных продуктов с наименьшими трудозатратами.

Продуктовая команда, в зависимости от специфики бизнеса корпора-

ции и внедряемого банковского продукта, может формироваться на каждом этапе работы с клиентом, но неоспоримым остается правило: координатором, «посредником» между продуктовыми менеджерами и клиентом выступает клиентский менеджер.

Продуктовые команды могут быть созданы как под конкретную компанию/сделку, так и могут действовать на постоянной основе и привлекаться КМ для наиболее качественного предложения новому или действующему клиенту услуги, либо для текущих возникающих проблем, решение которых требует подключения специалистов различного профиля.

Подходы к организации клиентской работы включают:

- требования к квалификации КМ. Например, для работы с клиентами группы «А» привлекаются менеджеры самого высокого уровня, имеющие навыки продаж, отраслевой и стратегической экспертизы бизнеса, опыт работы не менее 3-х лет;

- формирование клиентско-продуктовых команд, которые формируют интегральное продуктивное предложение в целях удовлетворения потребностей корпорации, владельцев бизнеса и топ-менеджеров;

- коммерческая активность (периодичность встреч и звонков клиенту, количество коммерческих предложений);

- ПРБК (минимальное количество банковских продуктов, реализуемых с клиентом);

- бизнес-мероприятия с клиентом (количество презентаций в год компаний-партнеров банка, а также презентаций сложно-структурированных банковских продуктов).

ПРБК составляется каждым клиентским менеджером подразделения КМ по закрепленному за ним массиву клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса в четвертом квартале года, предшествующего планируемому, и может обновляться в течение года каждые 4 месяца. ПРБК включает выраженные в количественном измерении конкретные показатели взаимодействия с каждым из потенциальных и действующих клиентов на планируемый год. Роль ПРБК как элемента клиентоцентричной модели работы банка состоит, таким образом, в следующем:

- для руководства это инструмент управления, планирования и мотивации КМ путем установления целевых бизнес-ориентиров;

- для КМ это инструмент оценки перспектив развития бизнеса клиента с банком, повышения доли «кошелька», а также персональный план продаж.

Примерная структура ПРБК может выглядеть следующим образом (см. табл. 1).

Таблица 1 - Структура ПРБК

Показатели сотрудничества клиента с банком	Контрольные целевые показатели сотрудничества
<i>Абсолютные показатели</i>	<i>Относительные показатели</i>
Срочная ссудная задолженность	Доля кредитов банка в общем кредитном портфеле клиента
Привлеченные средства	Доля привлеченных средств в общем пассивном портфеле клиента
«Зарплатные» проекты	Доля зарплатных карт
Инкассация	Доля инкассируемой выручки в банке в ее общем
Показатели доходности	
Доходы от кредитования	Процент отклонения объема доходов от целевого ориентира по группам ABCD
Комиссионные доходы	Процент отклонения объема комиссий от целевого ориентира по группам ABCD
Общее количество продуктов на клиента	Процент отклонения количества продуктов от целевого ориентира по группам ABCD

Account Plan выступает в качестве инструмента, действующего в процессе продаж, и призванного обеспечить результаты, достижение которых запланировано в ПРБК. Account Plan - план действий клиентских менеджеров по организациям, которые за ними закреплены. Очевидно, что без материализации, воплощения в жизнь указанного плана теряет смысл и план по развитию бизнеса с клиентом, в котором зафиксированы бизнес-показатели его взаимодействия с банком на очередной год.

Особенности составления Account Plan показаны ниже (см. табл. 2).

Таблица 2 - Account Plan: особенности

План по клиенту (5 разделов)	Принципы формирования
Область развития (план активностей по клиентам)	Account Plan составляется один раз в год
Развернутая информация о клиенте	Ежеквартальный мониторинг исполнения плана активностей по клиенту со стороны руководителей КМ и продуктовых подразделений
Стратегические ориентиры клиента	
Конкурентная позиция банка	
Характеристика клиента	

Описанная концепция по работе банка с различными категориями клиентов предполагает, как отмечалось выше, активное использование технологии системы CRM.

И если в ритейловом бизнесе с помощью современных программных средств (в том числе и CRM) возможно построение системы обработки жалоб и обращений, позволяющей вовлекать в процесс одновременно нескольких специалистов банка [9], то при работе с корпоративными клиентами система CRM способна играть центральную роль в организации автоматизированных процессов сегментации клиентов, планирования и реализации планов маркетинговых исследований.

Наряду с такими инновациями, как Big Data, бизнес-аналитика, «облачные» технологии, искусственный интеллект [10] и др., CRM стала неотъемлемым элементом цифрового банкинга. Основными ее задачами являются:

- поддержка и осуществление клиентоориентированной стратегии развития банка;
- рост оперативности клиентского сервиса;
- увеличение коммуникационных каналов взаимодействия с клиентами;
- рост продаж в расчете на компанию;
- повышение лояльности клиента и уменьшение ве-

роятности его переход в другую кредитную организацию;

- снижение рисков при предоставлении кредитных продуктов, увеличение объема продаж дополнительных (сопутствующих) продуктов.

Полученные результаты исследования – формирование клиентоцентричной модели работы банка с корпоративными клиентами с использованием CRM-системы – сопоставимы с результатами других исследований по данной теме. В них также обосновывается целесообразность и возможность использования CRM-системы при реализации принципа клиентоориентированности (при условии соответствия CRM-системы АБС банка), при этом акцент делается на теории управления маркетингом в части управления взаимоотношениями с клиентами, а также на повышении эффективности работы банка путем минимизации затрат на использование CRM-системы [11].

ВЫВОДЫ

Цифровизация в банке - это изменение его бизнес-процессов за счет внедрения инновационных технологий.

При этом всемерное удовлетворение разнообразных потребностей клиентов – главный принцип модели клиентоцентричности. Однако прежде чем решить, какими именно технологиями обеспечить реализацию клиентских предпочтений, необходимо а) понять, какая новая потребность возникла у клиента, б) спланировать, как ее удовлетворить.

Данные задачи могут быть решены с помощью использования модели приоритизации клиентской базы, плана развития бизнеса клиента (ПРБК) и плана активностей клиентских подразделений по реализации ПРБК (Account Plan). Инструментарием реализации указанных технологий выступает система CRM.

Перспективами дальнейших изысканий в данном направлении являются, на наш взгляд, исследование вопросов, связанных с корректностью встраивания и взаимодействия системы CRM с другими автоматизированными банковскими системами, теорией управления маркетингом в части управления взаимоотношениями с клиентами банка при реализации клиентоориентированного подхода и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Юсупова О.А. Интернет-банкинг как направление диджитализации банковского бизнеса: состояние, проблемы, перспективы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 34. С. 12-25.
2. Мирошник М.А., Трелевская К.А., Мамыкина Е.В. Исследование процессов «цифровизации» банковского сектора в рамках экосистемы цифровой экономики России // Политический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 133. С. 434-447.
3. Кочергина А.Н. Особенности инновационной деятельности в кредитно-банковской системе // Теория. Практика. Инновации. 2018. №5. С. 78-82.
4. Кокшарова Т.А. Влияние цифровой экономики на банковскую сферу и современные тенденции ее использования // Студенческий форум: электрон. науч. журн. 2018. № 24(45). URL: <https://nauchforum.ru/journal/stud/45/42426> (дата обращения: 01.10.2019).
5. Мирошник М.А., Трелевская А.И. Инновации в банковском секторе как вектор развития экосистемы цифровой экономики России // Экономика знаний в России: от генерации знаний и инноваций к когнитивной индустриализации. Материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. Кубанский гос. ун-т, Краснодар. 2017. № 313. С. 267-280.
6. Диденко В.Ю. Влияние эры диджитализации на банковские бизнес-модели // Торгово-экономический журнал. 2016. Том 3. № 2. С. 183-194.
7. Милета В.И., Харисова Д.Н. Клиентоориентированная политика банка в современных условиях // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Омск. 2014. 207 с.
8. Ушанов А.Е. В неравной борьбе за клиента. Оптимизация бизнес-процесса привлечения и сопровождения банком клиентов сегмента среднего и крупного бизнеса // Бухгалтерия и банки. 2014. № 5. С. 30-36.
9. Евневич М. Клиентоориентированность в цифровой экономике // Современная конкуренция. 2017. Том 11. №5 (65). С. 65-70.
10. Коровкина Е.В. Создание цифровой экосистемы коммерческого банка: основные пути и прогнозируемые результаты // Научные за-

писки молодых исследователей. 2017. № 3. С. 68-71.

11. Шилова А.Л. CRM-система как инструмент эффективного взаимодействия банка с клиентами // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2011. N 4. С. 74-79.

Статья поступила в редакцию 18.10.2019

Статья принята к публикации 27.02.2020