

**ФИНАНСЫ**

УДК 336.713

**Д.Ю. Акимкин****КЛИЕНТСКАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА В РОЗНИЧНОМ БАНКИНГЕ:  
CRM И НЕ ТОЛЬКО**

*Рассмотрены клиентские подходы в розничном банковском бизнесе, разграничены понятия «CRM» и «клиентская модель бизнеса», представлена их практическая интерпретация. Приведены отличия клиентской модели бизнеса от транзакционных подходов, включая основные аспекты продаж, а также процессы в области управления и делегирования полномочий. На примере одного из российских банков перечислены основные «узкие места» при переориентации с традиционной продуктовой модели на клиентоориентированный бизнес.*

Ключевые слова: стратегия, клиентская модель, CRM, банковский розничный бизнес.

В стратегии розничных банков одним из ключевых является тезис о клиентоориентированности. Вместе с тем практическое рассмотрение этого термина говорит о неоднозначности его интерпретации.

CRM (Customer Relationship Management) является распространенным понятием, которое в переводе означает «управление взаимоотношениями с клиентами». Насколько этот термин можно отождествлять с клиентоориентированной моделью бизнеса? На первый взгляд это идентичные понятия, если только не принимать во внимание практику зарубежных финансовых институтов и достигнутые ими результаты в области развития ритейлового направления.

В зарубежной практике содержание рассматриваемых терминов, действительно, во многом совпадает [1]. Аналогичной позиции ряд экспертов придерживаются и применительно к российским банкам. Однако в большинстве случаев в отечественном бизнесе под CRM понимаются программные платформы для обработки информации о потребителях, позволяющие управлять рядом процессов во взаимодействии банка с клиентской аудиторией.

В действительности CRM предполагает полное изменение установок в сторону клиентоориентированности бизнеса, не ограничиваясь использованием технологических решений. Предположим, в банке создан call-центр, внедрена аналитическая система, активно продвигаются кросс-продажи. Но это только общие составляющие CRM, которые в разрозненном формате могут не привести банк к созданию полноценного клиентоориентированного бизнеса.

С учетом вышесказанного целесообразным представляется разграничение терминов «CRM-система» и «клиенто-ориентированная модель бизнеса». Под CRM-системами следует понимать прикладное программное обеспечение, направленное на сбор, анализ и интерпретацию информации о клиентах

с целью повышения их лояльности и удовлетворенности обслуживанием путем оптимизации всего комплекса маркетинга, включая формирование продуктового предложения, управление каналами продаж и т. д.

В свою очередь, клиентоориентированную модель бизнеса будем рассматривать как внутреннюю философию кредитной организации, в центре которой находятся потребности клиента. В рамках такой модели клиентоориентированный характер имеют все бизнес-процессы банка, начиная с организации зон клиентского обслуживания и заканчивая системой делегирования полномочий сотрудникам фронт-офиса. Таким образом, не умаляя вклада CRM-систем в построение клиентоориентированного бизнеса, мы отводим им роль базовой технологической платформы.

Отметим, что процесс внедрения CRM-систем в банках связан с достаточно сложной процедурой интеграции с многочисленными бэк- и фронт-офисными приложениями, используемыми для учета пассивных и активных операций, карточного процессинга, автоматизации работы call-центра и др. Это требует модификации многих внутренних процессов и объемных инвестиций. Кроме того, банковская CRM-система отличается от типовых решений, поскольку связана с предложением услуг, а не товаров. Сложность состоит в стремлении банков создавать индивидуальные продукты, которыми сложно управлять с помощью стандартного функционала. Тем не менее использование CRM-систем в аналитических целях позволяет сегментировать клиентскую базу, выявлять теряющих лояльность клиентов и формировать ориентированное на их «удержание» предложение. Еще одним прикладным аспектом является управление кросс-продажами. В качестве примера можно привести ситуацию, когда оператор call-центра вместе с ответом на запрос клиента о балансе счета предлагает тот или иной продукт, «подсказка» о котором автоматически генерируется CRM-системой. И еще одно направление – выстраивание с помощью CRM-систем сквозных бизнес-процессов: от обращения клиента до решения проблемы или продажи банковского продукта.

Отметим, что CRM-системы актуальны независимо от выбранной стратегии развития бизнеса. В рамках продуктовой (транзакционной) модели программные комплексы, в частности, обеспечивают рост кросс-продаж по приоритетным продуктам, а в случае клиентоориентированной стратегии – решают более диверсифицированный комплекс задач. В определенном смысле можно сказать, что внедрение CRM-системы является первым шагом на пути перехода от продуктовой к клиентской модели бизнеса.

Модифицировать модель бизнеса в сторону клиентских подходов банки заставляют ряд факторов, среди которых снижение ценовой конкуренции на фоне отсутствия принципиальных различий в продуктовом предложении. Фактор надежности (благодаря закону о страховании вкладов) также перестал оказывать определяющее влияние на выбор банка. Доминантой для клиентов становятся персональный подход, качество, скорость и доступность банковских услуг.

Приведем принципиальные отличия продуктовых и клиентских подходов (таблица). В рамках продуктовой модели центральным элементом выступает финансовый продукт /услуга (или транзакция / операция). Деятельность подразделений банка при этом сосредоточена на максимизации объемов продаж

каждого отдельного продукта. «Счетной» единицей является количество проводимых транзакций, а не число клиентов, обслуживаемых банком. Как правило, «продуктовые» банки не могут привести показатель, отражающий именно число клиентов, поскольку в случае, когда IT-система ориентирована на продукты, одно и то же физическое лицо при оформлении депозита и кредита будет учтено как два разных клиента. Основным «минусом» в этом случае является не сложность подсчета клиентской аудитории, а тот факт, что кредитная организация работает с обезличенной массой людей, не рассматривая совокупные потребности клиента и утрачивая потенциальные возможности кросс-продаж.

Также следует отметить, что в рамках продуктовой модели сотрудники банка, как правило, ориентированы на обслуживание только определенного вида продуктов (отдельно вклады, кредиты, денежные переводы и т. д.), поэтому клиент не может получить полную информацию и оформить в «одном окне» все необходимые ему операции. Кроме того, каждый раз обращаясь в банк, клиент с высокой вероятностью будет обслуживаться у разных сотрудников, которые не знают истории взаимодействия с ним и специфики его операций (за исключением информации, отраженной в выписках по счетам клиента).

**Сравнение клиентской и продуктовой моделей бизнеса розничного банка**

Критерий	Клиентская модель	Продуктовая модель
Фокус	Клиент	Продукт / транзакция
Формат офиса	Бизнес-единица с широкими полномочиями для принятия самостоятельных решений («мини-банк»)	Одно из звеньев в иерархии банка, исполняющее распоряжения вышестоящих структур
Бизнес-ориентир	Максимальное число обслуживаемых домохозяйств, увеличение количества продуктов на одного клиента	Максимальный объем продаж по продукту
Клиент	Домохозяйство	Отдельное лицо. Один человек в роли вкладчика и заемщика может рассматриваться как два клиента
Спектр услуг	Набор услуг в рамках пакетного предложения	Отдельная услуга
Стоимость услуг	Ценовые факторы вторичны. Определяется стоимость пакета услуг, зависящая от его состава. Доминируют качество, долгосрочные и доверительные отношения с клиентом	Один из доминирующих факторов для банка и клиента
Принцип обслуживания	У клиента есть персональный менеджер, выполняющий функции личного финансового консультанта	Клиент обслуживается у сотрудника, который свободен в данный момент. Сотрудник не знает «истории» сотрудничества с клиентом
Квалификация сотрудников	Сотрудники могут выполнять любые операции в рамках комплексного обслуживания клиентов	Узкая специализация. Сотрудники выполняют ограниченный спектр операций
Территориальный охват	Концентрация на обслуживании клиентов, живущих / работающих вблизи офиса банка	Стремление максимизировать число клиентов без учета их территориальной «принадлежности»
Система продвижения	Локальные акции	Кампании по продвижению с широким территориальным охватом

Что касается внутренней структуры банка, то в рамках продуктовой модели все офисы работают как составные части иерархической пирамиды, выполняющие указания сверху. Часто подразделения региональной сети имеют ограниченные полномочия по кредитным и другим операциям, поэтому обращения клиентов, если они выходят за рамки таких полномочий или отступают от стандартных условий, передаются на рассмотрение в территориальный центр или головной офис. Это, в свою очередь, ведет к затягиванию сроков принятия решений, снижению гибкости и оперативности работы офисов банка.

Кросс-продажи присутствуют в бизнесе «продуктового» банка, но отличаются от пакетных предложений в рамках клиентоориентированной модели. В последнем случае речь идет о переходе от предложения нескольких стандартизированных и несвязанных между собой услуг к формированию индивидуальных «пакетов», которые максимально отвечают потребностям клиентов. При этом стоимость пакетного обслуживания отличается в выгодную для клиента сторону и устанавливается ниже результата арифметического сложения стоимости отдельных услуг.

Пакетные продажи сопровождает персональный менеджер. Он закрепляется за клиентом и обслуживает все его операции, обладает информацией о прежнем сотрудничестве с клиентом и выступает в качестве его личного финансового консультанта. Такая практика формирует предпосылки для изменения системы обучения и подготовки специалистов кредитной организации – от узкоспециализированных программ к комплексному изучению всего спектра розничных банковских операций.

Универсальность знаний и навыков сотрудников банка позволяет при соответствующих объемах бизнеса открывать отделения, в которых присутствуют всего несколько специалистов. При этом выбирается оптимальное соотношение персонифицированного обслуживания (т. е. с привлечением офисных сотрудников) и дистанционных сервисов. Большинство стандартных операций переносится на автоматизированные устройства. Это не противоречит принципам клиентской модели, поскольку за клиентом по-прежнему закрепляется персональный менеджер и проводимые операции осуществляются в рамках определенного «пакета». Тем самым офисы, занимающие сотни квадратных метров, для клиентского бизнеса не актуальны, хотя в «продуктовых» банках они достаточно распространены.

Остановимся также на различиях в подходах к территории обслуживания. Если в рамках продуктовой модели не придается значения территориальной принадлежности клиента, то клиентский бизнес предусматривает концентрацию на обслуживании физических лиц, которые проживают или работают в непосредственной близости с отделениями банка. В основе этого подхода заложен принцип «знай своего клиента и постоянно находишься с ним в контакте».

Клиентская модель бизнеса априори базируется на доверительных отношениях с клиентом, осведомленности о его потребностях и, что не менее важно, возможностях. Кредитная организация, поддерживая отношения с клиентом на постоянной основе, обладает большим объемом оперативной информации для точной оценки платежеспособности клиента и урегулирования потенциальных рисков. Поскольку информация аккумулируется на уров-

не отделений банка, им делегируется более широкий спектр полномочий и формируется гибкая система, допускающая отклонения от стандартных условий обслуживания. С точки зрения внутренних процессов это позволяет создать оптимальную систему управления рисками (в том числе кредитными), а в рамках клиентских отношений – обеспечить оперативное и качественное обслуживание клиентов. По сути, каждое отделение в «клиентском» банке становится самостоятельным «мини-банком», который принимает решения на своем уровне и отвечает за эффективность и результативность своей деятельности.

На рассмотренном выше подходе базируются принципы выбора территорий для развития региональной сети. Транзакционные банки стремятся создавать офисы в максимально проходимых местах: в центре города, крупных торговых центрах и т. д. Клиентская модель допускает открытие отделений и в локальных или удаленных районах при соблюдении показателей эффективности. При этом целесообразно применение следующих критериев:

- a) наличие конкурирующих кредитных организаций в данном районе;
- b) емкость рынка финансовых услуг в данном районе;
- c) численность экономически активного населения, проживающего в данном районе;
- d) наличие в непосредственной близости крупных компаний;
- e) «репутация» района и социальный микроклимат;
- f) потенциал развития района с точки зрения расширения жилых массивов и наращивания бизнес-активности.

Эти критерии применимы и для выбора месторасположения офиса «продуктового» банка. Принципиальное отличие состоит в том, что в продуктовой модели значение критериев «b»–«d» должно быть максимальным, а в клиентской – оптимальным. Обоснованием является доминирование в продуктовой модели требований к количественным характеристикам (объему продаж по продуктам и т. д.), в клиентской – к эффективности и качественным параметрам бизнеса.

Территориальная концентрация клиентоориентированного банка обуславливает таргетированную систему продвижения. Она состоит в проведении локальных мероприятий и целевом воздействии на конкретные группы потенциальных клиентов. «Продуктовые» банки, напротив, ориентированы на продвижение через массовые каналы: телевидение, радио, ВТЛ в местах большого скопления людей и т. д. Такие обращения обеспечивают широкий охват аудитории, но вместе с тем адресованы обезличенной массе людей и не позволяют выделить в ней «своих» клиентов.

Переход от одной бизнес-модели к другой означает модификацию принципов управления банком, его организационной структуры, политики в области управления рисками, продуктовой линейки, подходов к развитию продаж и установлению взаимоотношений с клиентами, практики подготовки и обучения персонала; существенно перестраивается IT-платформа, в которую интегрируются CRM-элементы. Рациональным форматом внедрения клиентоориентированной модели являются «пилотные» проекты, в которых отработка новых принципов происходит в отдельных офисах банка, а затем полученный опыт экстраполируется на региональную сеть. При этом учитываются

ся территориальная специфика офисов, особенности их внутренних процессов и др. Кроме того, выстраивать бизнес рациональнее из комбинации отдельных элементов продуктовой и клиентской моделей, а не стремиться к реализации модели в «чистом» виде. В частности, это обусловлено невозможностью одномоментной смены бизнес-подходов, наличием объективно более сильных составляющих в продуктовой стратегии, отсутствием комплексного спроса со стороны большого слоя населения на банковские услуги и, как следствие, проведением через банки разовых операций и т. д.

Подобный подход, в частности, был реализован в МДМ Банке, в котором клиентская модель внедрялась в проектно-формате. Бенчмаркинг основывался на практике Svenska Handelsbanken, максимально реализовавшего клиентский подход, и Standard Chartered Bank, опыт которого показателен в части выстраивания процесса перехода от продуктовой к клиентской модели бизнеса. В числе первых положительных моментов от внедрения клиентоориентированного подхода в МДМ Банке отмечались рост удовлетворенности клиентов обслуживанием и наметившаяся тенденция к улучшению качества кредитного портфеля. Вместе с тем имели место трудности, связанные с изменением системы полномочий и неготовностью сотрудников на местах брать дополнительную ответственность по принимаемым им решениям. В общем случае эти результаты еще раз подчеркивают, что клиентоориентированные подходы в российском банкинге находятся на первоначальном этапе своего развития и для реализации их на уровне, сопоставимом с практикой зарубежных банков, потребуются значительные инвестиции не только в модификацию бизнес-процессов, но и в развитие и «перестройку» видения сотрудников банков.

#### Литература

1. 14 определений CRM-систем. URL: <http://www.rbs-crm.ru/article/249/> (дата обращения: 12.01.2012).
2. Standard Chartered Bank (официальный сайт). URL: <http://www.standardchartered.com/en/> (дата обращения: 05.03.2012).
3. Svenska Handelsbanken (официальный сайт). URL: <http://www.handelsbanken.com/> (дата обращения: 12.03.2012).