

УДК 336.719

МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА ПРИМЕРЕ ВТБ (ПАО))

Кривошапова С.В., Головко Е.Ю., Казачинина Е.О.

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток,
e-mail: czu@mail.ru, golovko-lena@mail.ru, elena-kazachinin@mail.ru*

Статья посвящена вопросам развития и совершенствования клиентской политики банка и подходам к ее формированию. Кредитные организации РФ, действующие в настоящее время в условиях кризиса и конкуренции, должны применять самые разнообразные средства взаимодействия работы с клиентом и стимулировать его лояльность. Каждая кредитная организация стремится быть конкурентной на рынке, выбирая оптимальный вариант внешних и внутренних воздействий на клиента. На примере Банка ВТБ (ПАО) представлена действенность клиентской политики, возрастающей с внедрением в деятельность банка новых методов и подходов работы с клиентами. В работе проведен экспертный опрос 100 клиентов Банка ВТБ (ПАО) разного пола и возраста для выявления наиболее значимого критерия обслуживания при выборе банка.

Ключевые слова: клиентская база, расширение базы, состава, качества и объемов предоставляемых услуг, стимулирование спроса на банковские продукты и услуги, эффективных стратегий по завоеванию рынков, увеличение чистой прибыли банка

METHODS AND APPROACHES TO THE FORMATION OF A COMMERCIAL BANK CUSTOMER POLICY (ON THE EXAMPLE OF VTB (PAO))

Krivoshapova S.V., Golovko E.Yu., Kazachinina E.O.

*Vladivostoksky State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: czu@mail.ru, golovko-lena@mail.ru, elena-kazachinin@mail.ru*

Article is devoted to questions of development and improvement of client policy of bank and approaches to her formation. The credit institutions of the Russian Federation operating now in the conditions of crisis and the competition have to apply the most various handshaking of work with the client and stimulate his loyalty. Each credit institution seeks to be competitive in the market, choosing an optimal variant of external and internal impacts on the client. On the example of VTB Bank (PAO) effectiveness of the client policy increasing with introduction in activity of bank of new methods and approaches of work with clients is presented. In the work of an expert survey of 100 customers of VTB Bank (PAO) of different gender and age to identify the most significant criterion of service when choosing a Bank.

Keywords: client base, expansion of base, structure, quality and ranges of services, stimulation of demand for banking products and services, effective strategy for a gain of the markets, increase in net profit of bank

Деятельность любой кредитной организации нацелена на извлечение прибыли. Где основным источником получения прибыли являются банковские операции, оказываемые клиентам. Наличие качественной клиентской базы с тенденцией к ее увеличению является необходимым условием стабильной работы банка, обеспечивающим достижение высоких показателей его надежности и ликвидности. Где под ликвидностью банка понимают «способность банка обеспечить своевременное и полное исполнение своих обязательств» [9].

Одним из путей решения указанной проблемы является формирование клиентской политики как элемента стратегии банка. Поэтому «основными целями стратегии банка в отношении клиентов являются: расширение базы, состава, качества и объемов предоставляемых услуг; и стимулирование спроса на банковские продукты и услуги; эффективные стратегии по завоеванию рынков; увеличение прибыли банка» [3].

Современная практика ведения бизнеса на российском рынке банковских услуг показывает, что конкурентная борьба все чаще приобретает ценовой характер и получение прибыли зависит от степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. Кроме того, известно, что вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, на порядок выше, чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей. Таким образом, одной из важнейших задач современного конкурентоспособного банка является удержание обслуживаемых в нем клиентов. При этом существует проблема неоправданно агрессивной коммерческой политики менеджмента и владельцев в погоне за прибылью (либо долей рынка) в ущерб финансовой устойчивости кредитной организации [8].

Важнейшей задачей кредитной организации при работе с клиентами, «является их привлечение, удержание и развитие» [5]. Для того чтобы успешно выполнять

эти задачи, необходимо на основе оценки исходного состояния клиентской базы разработать клиентскую политику банка – это свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

По мнению Т.Н. Бондаренко, «разработка и реализация банком политики удержания клиентов и ее реализация позволит уменьшить число клиентов, переходящих на обслуживание в другие банки, определить причины ухода клиентов и не допустить их повторение, вернуть часть ушедшей клиентуры» [2].

Любой коммерческий банк как элемент банковской системы РФ находится в постоянном процессе совершенствования обслуживания клиентов и создании новых банковских услуг и продуктов, для того чтобы наиболее полно соответствовать потребностям и интересам участников всех взаимоотношений. По мере становления банковской системы РФ повышаются требования клиентов к качеству банковских услуг и продуктов, что, в свою очередь, становится фактором дальнейшего развития и совершенствования клиентской политики.

В этом случае значимыми целями в клиентской политике в стратегии банка являются:

- расширение базы, состава, качества и предоставляемой линейки услуг и продуктов;
- формирование и стимулирование спроса на банковские продукты и услуги;
- развитие эффективных стратегий по завоеванию банковского рынка;
- повышение прибыли банка.

Исходя из поставленных целей, вытекают основные задачи маркетинговой стратегии банка, к ним относятся:

- 1) обеспечение высокой надежности деятельности банка, его ликвидности, в том числе снижение репутационного риска;
- 2) осуществление успешной деятельности банка в условиях конкуренции на рынке банковских услуг;
- 3) максимальное удовлетворение потребностей клиентов в предоставляемых банком услугах.

Для достижения обозначенных целей стратегии в процессе операционной деятельности банки используют такие стандарты, как партнерские отношения с клиентами; маркетинговые коммуникации по продвижению банковских услуг и продуктов; обеспечение рентабельности банковской деятельности и дохода собственникам банка; применение стимулирующих комму-

никационных мероприятий по отношению к клиентам банка.

Где к важнейшим мероприятиям при проведении работы с клиентами относятся:

- управление (например, снижение процентной ставки или комиссии, планы по конкретным банковским продуктам);
- управление отношениями (устранение негативных моментов, организация встречи клиентов с руководством банка и др.). При этом для банка важно понимать потребности клиентов и уметь преподнести им готовые решения, максимально соответствующие ожиданиям.

Для удержания клиентов по мнению Е.С. Бахметьева, необходимо соблюдать ряд правил:

- 1) необходимо разработать систему эффективного сотрудничества с клиентами, в том числе на основе применения системного подхода к формированию их лояльности;
- 2) регламентировать процедуры по работе с клиентами на всех этапах оказания банковских услуг;
- 3) обеспечить выполнение регламентов при помощи должностных инструкций и автоматизированной информационной системы;
- 4) индивидуализировать работу с каждым клиентом;
- 5) умело использовать всю накопленную информацию о клиенте – реагировать на пожелания, замечания в соответствии с его ожиданиями, делать предложения только по интересующим товарным группам, поздравлять со знаменательными событиями и т.д. [1].

Следует отметить, что для удержания клиентов банк должен проводить регулярные мониторинги: уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских продуктах, морально-психологического климата в коллективе и офисах банка.

На примере коммерческого банка с государственным участием ВТБ (ПАО) рассмотрим более детально подход данной кредитной организации к формированию своей клиентской политики.

Банк ВТБ (ПАО) – крупнейшая кредитная организация в РФ. Кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные настоящим Федеральным законом [11].

За последние четыре года Банк ВТБ (ПАО) создал уникальную бизнес-модель, основанную на сочетании ведущего корпоративно-инвестиционного банка и одного из самых эффективных розничных банков на российском рынке. Укрепил свои позиции в качестве лидера рынка, нарастив объемы бизнеса быстрее конкурентов за счет как органического роста, так и эффективных приобретений.

С 2014 года Банк ВТБ (ПАО) продолжил уверенно наращивать объемы бизнеса. Так, балансовая прибыль до налогообложения составила 47,4 млрд руб., чистая прибыль – 37,1 млрд руб., что в 1,4 раза больше, чем в 2012 году; объем собственных средств (капитала) возрос в 1,3 раза, до 154,2 млрд руб. (в 2013 году этот показатель составлял 114,7 млрд руб.); активы увеличились в 1,3 раза до 1470 млрд руб.; объем средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, увеличился на 19% и на конец 2014 года составлял 1189,8 млрд руб.; объем портфеля розничных продуктов (по РСБУ) увеличился в 1,4 раза, до 988,3 млрд руб. [12].

Ключевыми направлениями работы в области клиентской политики банка выступают:

1) увеличение рыночной доли по всем ключевым продуктам, включая кредиты, текущие счета, комиссионные продукты;

2) увеличение клиентской базы сегмента среднего бизнеса в 1,6–1,8 раза и активное развитие кросс-продаж;

3) оптимизация расходов, в том числе за счет оптимизации действующей сетевой инфраструктуры.

По направлению «Розничный бизнес» ВТБ (ПАО) продолжает наращивать клиентскую базу и долю рынка по обслуживанию клиентов банка (рисунок).

Как видно из представленного рисунка, в сегменте розничного бизнеса за 2013–2015 годы положительный финансовый

результат отмечен по всем операциям кредитной организации. Такой быстрый рост рынка при одновременном сохранении доходности обеспечивается за счет:

1) создания новых клиентских потоков и повышения качества работы с текущей клиентской базой;

2) создания эффективной многоканальной платформы путем развития функциональности и качества обслуживания в сети, call-центре, интернет-банке и пр.;

3) развития сегментно-ориентированных моделей продаж и обслуживания клиентов;

4) построения успешной федеральной модели работы с малым бизнесом;

5) построения необходимой для поддержки развития инфраструктуры (усовершенствование кредитного конвейера, развитие системы сбора проблемной задолженности, развитие ИТ-инфраструктуры) [10].

Для того чтобы формирование клиентской базы, а также сопровождение клиентов происходило должным образом, в банке осуществляется сегментация клиентов.

Основной частью бизнеса Банка ВТБ (ПАО) является обслуживание корпоративных клиентов. Работа с крупными корпоративными клиентами основана на отраслевой специализации. Это позволяет совершенствовать условия обслуживания клиентов, претворить в жизнь единую процентную, тарифную и кредитную политику.

Инструменты управления клиентской базой банка разнообразны, важным является выбор наиболее эффективной их комбинации, соответствующей избранной стратегии банка на данном этапе его развития. В связи с этим особое внимание уделяется анализу клиентской базы банка для разработки эффективных мероприятий по ее наращиванию и оптимизации ее структуры.

Построение грамотной клиентской политики базируется, прежде всего, на исследовании того, какие запросы клиентов банка имеют место, какие услуги наиболее



Динамика активов и обязательств по операциям рознично-банковского бизнеса в сегменте РБ Банка ВТБ (ПАО) в 2013–2015 гг.

востребованы для клиентов. В настоящее время кредитная организация проводит исследования, замеряющие уровень обслуживания в своих отделениях. Банк проверяет выполнение стандартов обслуживания, стремится привлечь новых клиентов и удержать старых. Банк ВТБ (ПАО) старается учитывать мнение своих клиентов, поскольку для него это очень важно в ситуациях их обслуживания.

Так, центром клиентской поддержки Банка ВТБ (ПАО) была разработана анкета и проведен экспертный опрос, в котором приняли участие 100 клиентов различных возрастов и социальных слоев, получавших консультацию по продуктам Банка ВТБ (ПАО). Клиентам было предложено распределить по степени важности для них следующие критерии:

1) отношение к клиентам со стороны сотрудников Банка;

2) удобство работы с программами;

3) компетенции сотрудников;

4) внешний вид сотрудника;

5) чистота помещения, наличие в отделении телевизора, приятной музыки;

6) наличие кофе, чая в зале;

По результатам экспертного опроса были составлены таблица и рисунок.

разом, детальная сегментация клиентов, внедрение в практику индивидуальных менеджеров и использование клиентоориентированной модели существенно повысили эффективность клиентской политики Банка ВТБ (ПАО).

Клиентоориентированность очень полезна на высококонкурентном рынке: таком как рынок банковских услуг. Она позволяет привлечь к себе клиента, ранее обслуживавшегося у конкурента с помощью рекомендации его друзей, которым нравится сервис, предоставляемый компанией.

Итак, бизнес, который ведет Банк ВТБ (ПАО), можно с уверенностью назвать персонифицированным, поскольку руководство банка общается с клиентами напрямую.

Однако к числу фактов, препятствующих кредитной организации стать высоко клиентоориентированной, можно отнести следующие направления:

– агрессивную стратегию банка, направленную на существенное увеличение доли рынка;

– ориентацию на краткосрочную прибыль. Работа банка с клиентом не должна ограничиваться эффективными продажами и активным привлечением новых клиентов. Удержать старого клиента для компании

Результаты анкетирования клиентов Банка ВТБ (ПАО)

| Вопросы/Ответы | Очень важно | Не очень важно | Не важно |
|---|-------------|----------------|----------|
| Отношение к клиентам со стороны сотрудников банка | 35 % | 25 % | 40 % |
| Удобство работы с программами | 20 % | 40 % | 40 % |
| Компетенции сотрудников | 21 % | 42 % | 37 % |
| Внешний вид сотрудников | 11 % | | |
| Чистота помещения, наличие в отделении телевизора, приятной музыки и т.д. | 7 % | 56 % | 37 % |
| Наличие кофе, чая в зале | 6 % | 67 % | 27 % |

Как видим, результаты распределились следующим образом: наиболее важным фактором в обслуживании для клиентов является отношение со стороны сотрудников, 35 % опрошенных выбрали этот критерий. Вторым по значимости фактором является компетенция сотрудников. А наличие кофе и чая в офисе является наименее значимым показателем для клиентов.

Результаты анкетирования были учтены при реализации клиентской политики Банка, так как она основывается на клиентоориентированной модели. Таким об-

выгоднее, чем привлечь нового. Кроме того, банк знает, что дешевле продать банковские продукты клиенту, который уже пришел в банк, и продавать их регулярно, чем привлечь нового клиента.

Так же заслуживает внимания вопрос качества клиентского обслуживания, потому что клиент банка хочет быть уверен в том, что помимо перечня необходимых ему услуг он получит оперативность, комфортность, индивидуальный подход, удовлетворение каждой потребности. Таким образом, мы предлагаем в целях совершенствования клиентоориентированности

Банка ВТБ (ПАО) внедрить следующие мероприятия:

1) перераспределять обязанности сотрудников. Следует разработать и внедрить проект по универсализации фронтальной линейки обслуживания. В этой ситуации как за депозитом и переводом, так и за кредитом можно будет обратиться к любому сотруднику линии обслуживания;

2) каждому клиенту, недовольному качеством обслуживания, делать контрольный звонок с целью выяснить: «Что необходимо изменить, как лучше построить работу?», потому что проблемы в организации рабочего процесса изнутри зачастую не видны.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1) основным принципом клиентской политики банка является клиентоориентированный подход. Работа по удержанию клиентов в банке должна быть направлена на создание продуктов, соответствующих профилю потребления и сбережения клиента. Особое внимание банку необходимо уделять качественному обслуживанию клиентов и развитию приват-банкинга;

2) в целях и развития отношений с клиентами внедрять технологию персонального менеджмента. Для этого необходимо создать специальное подразделение в структуре банка, а также закрепить персональных менеджеров за ключевыми клиентами;

3) в обязанности персональных менеджеров должно входить: изучение привлекательности клиентов для банка; формирование базы данных; исследование бизнеса клиента, определение его потребностей; обоснование выгоды банковских услуг; изучение информации о других банках, в которых открыты счета клиента, установление сильных и слабых сторон деятельности этих банков; составление для клиента индивидуального коммерческого предложения, разработка индивидуальных схем обслуживания; участие в разработке маркетингового плана банка и мероприятий по привлечению клиентов;

4) персонализировать взаимоотношения с клиентами в целях минимизации операционных, административных и других расходов на работу с ними возможно с помощью CRM-системы – программного продукта для автоматизации и повышения эффективности процессов взаимодействия с клиентами;

5) следует уделить много внимания улучшению параметров качественного

обслуживания: доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту, профессионализм персонала банка, отсутствие очередей, комфортные условия, удобный режим работы, скорость обслуживания при совершении операций, возможность получения подробной консультации, наличие рекламно-информационного материала в зале и его достаточность;

6) развивать и совершенствовать дистанционные формы обслуживания и работу финансовых посредников. Электронные услуги позволяют увеличивать количество транзакций в разы с минимальными издержками и высокой точностью. К тому же данные технологии позволяют создавать базу данных клиентов и управлять ей.

Данные предложения будут способствовать совершенствованию механизма удержания клиентов коммерческого банка. Комплексное применение этих мероприятий будет способствовать проведению эффективной политики по удержанию клиентов в банке.

Список литературы

1. Бахметьева Е.С. Инструментарий коммуникативной политики стимулирования и продвижения услуг банка // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 34. – С. 87–88.
2. Бондаренко Т.Н. Роль маркетинговых стратегий в организации работы коммерческого банка с клиентами // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3. – с. 59–62.
3. Данченко Л.А., Денисова Е.С. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях // Маркетинг услуг. – 2009. – 246 с.
4. Жабров В.В. Банковский маркетинг в России. Проблемы эффективности // Маркетинг услуг. – 2009. – 342 с.
5. Захарова И.К. Маркетинг: учебно-практическое пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 135 с.
6. Марасева А.Ю. Клиентоориентированная модель обслуживания в банковском сервисе Текст научной статьи по специальности «Экономика и экономические науки» // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4. – С. 76–79.
7. Скоробогатова А.А. Клиентская политика как элемент маркетинговой стратегии: статья, Евразийский Союз Ученых (ЕСУ), Ежемесячный научный журнал. – 2014. – № 9, Ч. 7. – 137 с.
8. Вотинцева Л.И., Кривошапова С.В. Совершенствование надзора за банковским сектором: региональные особенности // Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2012. – № 1 (25). – С. 55–61.
9. Зудина Л.В., Даниловских Т.Е. Анализ ликвидности и доходности коммерческого банка как основа оценки качества его активов. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 7–2. – С. 289–292.
10. ВТБ – Международная финансовая группа [Электронный курс]. – Режим доступа: <http://www.vtb.ru>.

11. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности (в редакции Федерального закона от 3 февраля 1996 года № 17-ФЗ) (с изменениями на 5 апреля 2016 года)» [Электронный курс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842.

12. Хачатрян Г.О. Влияние показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «БАНК ВТБ» на финансовую устойчивость // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7–7. – С. 122–126.

References

1. Bahmeteva E.S. Instrumentarij komunikativnoj politiki stimulirovanija i prodvizhenija uslug banka // Upravlenie jekonomicheskimi sistemami: jelektronnyj nauchnyj zhurnal. 2011. no. 34. pp. 87–88.

2. Bondarenko T.N. Rol marketingovyh strategij v organizacii raboty kommercheskogo banka s klientami // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamentalnyh issledovanij. 2015. no. 3. pp. 59–62.

3. Danchenok L.A., Denisova E.S. Marketingovye instrumenty formirovanija lojalnosti potrebitelej bankovskih uslug v sovremennyh uslovijah // Marketing uslug. 2009. 246 p.

4. Zhabrov V.V. Bankovskij marketing v Rossii. Problemy jeffektivnosti // Marketing uslug. 2009. 342 p.

5. Zaharova I.K. Marketing: uchebno-prakticheskoe posobie. Uljanovsk: UIGTU, 2011. 135 p.

6. Maraseva A.Ju. Klientoorientirovannaja model obsluzhivaniya v bankovskom servise Tekst nauchnoj statii po specialnosti «Jekonomika i jekonomicheskie nauki» // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2010. no. 4. pp. 76–79.

7. Skorobogatova A.A. Klientskaja politika kak jelement marketingovoj strategii: statja, Evrazijskij Sojuz Uchenyh (ESU), Ezhemesjachnyj nauchnyj zhurnal. 2014. no. 9, Ch. 7. 137 p.

8. Votinceva L.I., Krivoschapova S V. Sovershenstvovanie nadzora za bankovskim sektorom: regionalnye osobennosti // Aziatsko-Tihookeanskij region: jekonomika, politika, pravo. 2012. no. 1 (25), pp. 55–61.

9. Zudina L.V., Danilovskih T.E. Analiz likvidnosti i dohodnosti kommercheskogo banka kak osnova ocenki kachestva ego aktivov. Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamentalnyh issledovanij. 2015. no. 7–2. pp. 289–292.

10. VTB Mezhdunarodnaja finansovaja grupa [Jelektronnyj kurs]. Rezhim dostupa: <http://www.vtb.ru>.

11. Federalnyj zakon «O bankah i bankovskoj dejatel'nosti (v redakcii Federalnogo zakona ot 3 fevralja 1996 goda no. 17-FZ) (s izmenenijami na 5 aprelja 2016 goda)» [Jelektronnyj kurs]. Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842.

12. Hachatryan G.O. Vlijanie pokazatelej finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti ОАО «БАНК ВТБ» na finansovuju ustojchivost // Sovremennye tendencii razvitija nauki i tehnologij. 2015. no. 7–7. pp. 122–126.