

1/2022,
yanvar-
fevral
(№ 00057)



КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Ван Чжен

*Ташкентского государственного экономического университета,,
Ташкент, Узбекистан, 172765466@qq.com*

Аннотация

Удовлетворение потребностей клиентов и разработка четкой клиентоориентированной политики сегодня поднялась на самый высокий уровень как важнейшая задача коммерческих банков. В данной научной работе предложена создать в организационном структуре коммерческого банка новое подразделение, который будет отвечать за взаимосвязь с клиентами. Разработана новая клиентоориентированная организационная структура, базирующаяся на концепции CRM, и которая разделена на фронт и бэк офисы.

Ключевые слова: банковский маркетинг, маркетинговая стратегия, клиентоориентированность, организационная структура, CRM система

Аннотация

Мижозлар эҳтиёжини қондириш ва мижозларга йўналтирилган янги сиёсатни ишлаб чиқиш бугунги кунда тижорат банкларининг муҳим вазифаси сифатида энг юқори даражага кўтарилди. Ушбу илмий ишда тижорат банкининг ташкилий тузилмасида мижозлар билан муносабатларга жавобгар бўладиган янги бўлинма яратиш таклиф этилган. CRM концепциясига асосланган ҳамда фронт ва бек офисларга бўлинган мижозларга йўналтирилган янги ташкилий тузилма ишлаб чиқилди.

Калит сўзлар: банк маркетинги, маркетинг стратегияси, мижозларга йўналтирилганлик, ташкилий тузилма, CRM тизимлари

Abstract

Customer satisfaction and the development of a clear customer-oriented policy today has risen to the highest level as the most important task of commercial banks. In this scientific work, it is proposed to create in the organizational structure of a commercially available bank a new supply, which will answer the need for a connection. Developed a new customer-oriented organizational structure, based on the concept of CRM, and which is divided into fronts and back offices.

Keywords: banking marketing, marketing strategy, customer orientation, organizational structure, CRM system

Введение

Одним из важных направлений реформирования банковской системы на наш взгляд, является организация взаимоотношений коммерческих банков с клиентами по

принципу «банк для клиента, а не клиент для банка» с повышением качества и культуры банковских услуг, в которой важнейшую роль играет система маркетинга.

Сегодня, сколько важнее правильно выстроенная маркетинговая деятельность в банковском секторе, столько значительнее четко продуманная маркетинговая стратегия, которая выражает, какие достижения и вершины будут достигнуты в будущем.

Развитие банковской системы должно сопровождаться не только увеличением капитализации кредитных учреждений, но и повышением доверия и развитием капитала банковских услуг. Следовательно, цели и задачи модернизации банковской системы должны заключаться в обеспечении устойчивого развития.

Клиентоориентированность на всех уровнях управления банковской системы позволяет добиваться соблюдения требований и поддерживать клиента в рамках особого алгоритма взаимодействия между ним и банком. При применении данной концепции решаются вопросы привлечения, удержания и развития клиентов.

В настоящее время Узпромстройбанк обслуживает своих клиентов по старому механизму, разделив сервис на несколько отдел. Однако, этот механизм, очень неудобен для любого клиента. В этом механизме каждому клиенту приходится идти самому к каждому отделу что бы решить свои дела и найти ответы свои запросы. Так, CRM — это инструмент, который позволяет хранить контактную информацию с клиентами или партнерами, определять возможности продаж, выявлять проблемы с обслуживанием и управлять маркетинговыми кампаниями. Когда программа будет запущена, все контакты и контактная информация, разговоры, договоренности, эффективность продаж и ее результаты будут расположены в одном центре, можно будет быстро и легко найти и использовать информацию о любых взаимодействиях с клиентами.

Обзор литературы

Рынок банковских продуктов и услуг развивается стабильными темпами в условиях модернизации экономики. Теория и эволюция банковских услуг прошла ряд этапов развития. На начальном этапе развития теории банковских услуг научные работы Х. Дугласа [2] и Дж. Брайана [2] были посвящены изучению рынка банковских услуг и его сегмента банковской услуги. Второй этап отражен в научных трудах Ф. Дерекса [3], О. Доннелла [4], Э. Балларина [5], посвященных исследованию специфических особенностей деятельности кредитно-финансовых систем отдельных стран и возможных последствий влияния глобализации и централизации банковского капитала на рынок банковских услуг. На третьем этапе актуализировались идея «Финансовый супермаркет» и «финансовый бутик», а также присоединение узкоспециализированных банков к универсальным банкам.

Услуги рынка ссудного капитала, электронные услуги получили более широкое распространение, участились случаи слияния и поглощения банков. В этой связи можно особо отметить научные работы Д. Джентле [6], Дж. Синки [7].

По нашему мнению, под банковскими услугами понимаются комплекс действий, непосредственно связанных с операционной и стратегической деятельностью коммерческих банков и эффективным менеджментом.

В связи с повышением уровня конкуренции в банковском обслуживании, как и во всех сферах в последние годы все большее значение приобретает проблема

комплексного изучения банками поведения клиентов (потребителей) и банковского маркетинга.

Известный американский бизнесмен Г. Фоксал говорит о потребителе так: «Потребитель – это исключительно важный человек. Потребитель не привязан к нам, напротив, мы привязаны к нему. Он не мешает нашей работе, напротив, он является главной целью и логикой нашей работы. Потребитель - человек, с которым нельзя спорить. В споре с ними никто никогда не выигрывал» [8].

На основе анализа соответствующей литературы предложено следующее определение потребителя (клиента) банка:

Потребитель банка – это физическое или юридическое лицо, который покупает банковские продукты, заказывает банковские услуги для личного потребления или иных целей, связанных с извлечением прибыли.

Методология исследования

В методологии данной статьи используются методы анализа и синтеза, научного абстрагирования, дедукции, классификации, обобщения, сравнительного, теоретического толкования.

Кроме того, научную основу статьи составляют международные стандарты и нормативные документы, информация из исследований ученых в отечественных и зарубежных научных изданиях.

Анализ и результаты исследования

Основополагающим принципом формировании корпоративной стратегии должна стать клиентоориентированность (рис.1). На основании данной стратегии определяется долгосрочная программа развития банка, сориентированная на получения большей прибыли и на увеличение стоимости банка за счет использования клиентских активов (удовлетворенность, преданность клиентов).



Рисунок 1. Клиентоориентированная стратегия в контексте функциональных стратегий коммерческого банка

Для успешной перестройки бизнес-процессов в банке необходимо пересмотреть его организационную структуру. Организационная структура Узпромстройбанка, как и все акционерные общества Республики Узбекистан состоит из трёх главных частей: Общего собрания акционеров (ОСА), Совета банка (СБ) и Исполнительного органа (ИО). В свою очередь, ОСА имеет при себе независимую ревизионную комиссию. При СБ имеются несколько комитетов и служб, такие как, Комитет по аудиту, Комитет

по контролю за рисками, Комитет по стратегии, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по крупным сделкам и выгодным операциям, Служба корпоративного управления и Департамент внутреннего аудита (рис.2.).

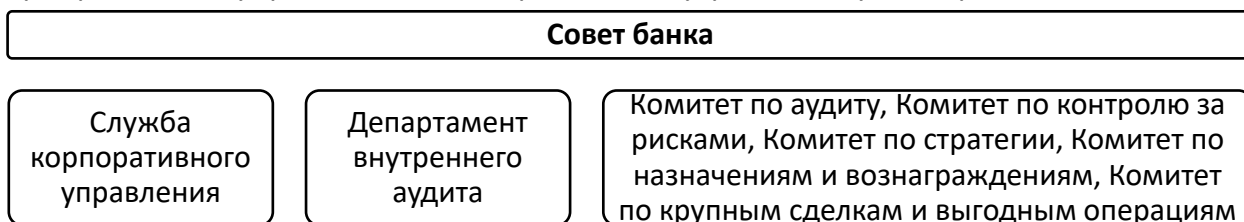


Рисунок 2. Организационная структура Совета Узпромстройбанка

На сегодняшний день в организационной структуре можно Правлении Банка есть коллегиальные комитеты, такие как, Кредитный комитет, Инвестиционный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами, и в целом, оргструктура руководства Исполнительного органа – Правления Узпромстройбанка выглядит следующим образом (рис.3.):



Рисунок 3. Организационная структура Узпромстройбанка – руководство банка

В свою очередь, структуры, подчинённые заместителям Председателя Правления Узпромстройбанка, выглядят следующим образом (табл. 1):

Талбица 1

Организационная структура Узпромстройбанка – подразделения заместителей Председателя Правления

Первый заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления	Заместитель председателя правления
Департамент стратегического развития банка	Департамент корпоративного бизнеса	Департамент розничного бизнеса	Административный отдел	Департамент малого и среднего бизнеса	Департамент по работе с проектами государственных программ
Департамент бухгалтерского учета и финансового менеджмента	Департамент транзакционного банкинга	Департамент поддержки систем банковских карт	Операционный департамент	Департамент продаж и координации банковских продуктов	Департамент развития производства строительных материалов
Департамент информационных технологий	Департамент Green Banking	Контактный центр			

Источник: Разработана автором

Помимо заместителей Председателя Правления Узпромстройбанка также существуют главные директора, которые приравнены заместителям банка и подотчетны только Председателю Правления, а также, которые отвечают за кредиты, риски и казначейство (рис.4.).

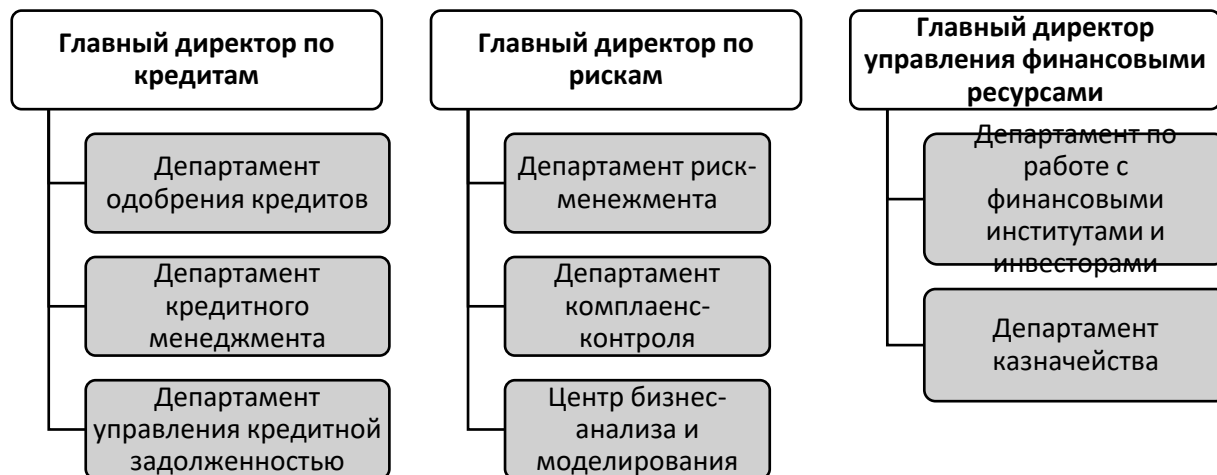


Рисунок 4. Организационная структура Узпромстройбанка – главные директора подразделений

Источник: Разработана автором

В организационной структуре Узпромстройбанка есть еще такие подразделения, которые непосредственно подчиняются Председателю Правления и не являются подотчетными ни одному заместителю (рис.5.).

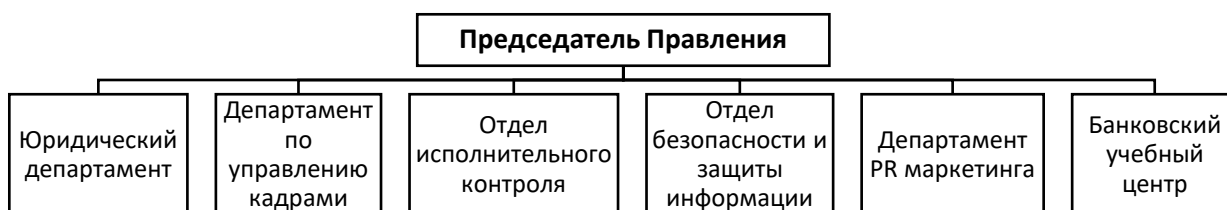


Рисунок 5. Организационная структура Узпромстройбанка – руководство банка

Источник: Разработана автором

Так, из вышеприведённых рисунок можно сделать вывод, что Узпромстройбанк и все его областные филиалы имеют одинаковую традиционную линейно-функциональную организационную структуру. Данная организационная структура банков не позволяет в полной мере реализовать клиентоориентированную стратегию из-за следующих недостатков:

- маркетинговые услуги банка обычно сконцентрированы на определенных типах банковских продуктов, и разработанные для них маркетинговые планы не скоординированы с планами по другим банковским продуктам;
- при распределении и продаже банковских продуктов и услуг несколько отделений банка часто имеют конкурентные цели;
- каждое отделение банка, которое находится в прямом контакте с клиентами, сосредотачивает свою деятельность на контроле своих операций и затрат, в то время как координация своей деятельности с другими подразделениями происходит очень медленно;

– самое главное, в этой структуре нет ответственных лиц, которые напрямую руководят процессом по работе с клиентами.

По нашему мнению, не только Узпромстройбанк, но и все остальные коммерческие банки Республики Узбекистан должны постепенно перейти на клиентоориентированную организационную структуру управления. Ни в одном банке Республики Узбекистан нет подразделений, которые работают непосредственно с клиентами, изучают рынок и поведение клиентов, их желания, анализируют состояние имеющихся, работают над удержанием и привлечением клиентов и отвечают за взаимосвязь с клиентами.

Особенностью клиентоориентированной структуры управления банка является то, что все подразделения банка разделены на пять основных компонентов: продуктовый блок, клиентский блок, операционный блок, инфраструктурный блок и блок экономики, финансов и управления (рис.6.).

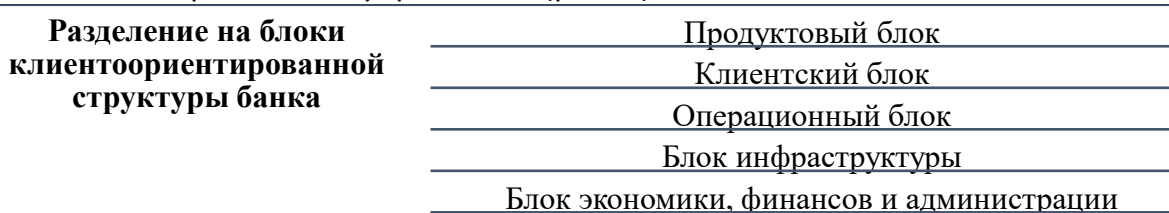


Рисунок 6. Клиентоориентированная структура управления коммерческим банком

Е. Неретина, Е. Солдатова. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком. Финансы и кредит, 2012.

В продуктовом блоке находятся отделы маркетинга и разработки продуктов и услуг, в клиентском блоке – отделы по развитию клиентов и отдел менеджеров по персоналу, в операционном блоке - отделы по банковским операциям, в инфраструктурном блоке - бухгалтерия, юридический отдел, Служба безопасности и в блоке экономики, финансов и управления - казначейство, отдел стратегического развития и др.

Исходя из информации на рисунке выше, можно сказать, что блоки должны формироваться в каждом филиале банка, где должны быть клиентский, операционный и инфраструктурные отделы, а в головном офисе для «стимулирования» продаж и координации целесообразно создавать специализированные подразделения.

Разработка CRM – клиентоориентированной стратегии подразумевает перестройку ключевых бизнес-процессов банка с ориентацией их на клиента. Ниже, на Таблице 2 представлена структура бизнес-процессов банка, объединяющая блоки клиентоориентированного обслуживания.

Стоит отметить, что клиентский, операционный и инфраструктурные блоки необходимо иметь во всех филиалах и подразделениях, а продуктовый блок и блок экономики, финансов и администрации остаются в головном офисе.

В клиентоориентированном банке деятельность всех подразделений подчинена одной главной цели – увеличению продаж за счет быстрого и качественного обслуживания клиентов. При такой организации деятельности коммерческого банка подразделения, выполняющие основные функции, координируют свои действия (являясь звеньями одной горизонтальной технологической цепочки) и выполняют задачи по обслуживанию продающих подразделений. Данный принцип позволяет четко определить границы ответственности подразделений, избежать дублирования

при выполнении работ, установить структуру и форму передачи результата от одного подразделения к другому (тип отношений «заказчик – исполнитель»).

Таблица 2

**Клиентоориентированная стратегия в контексте функциональных стратегий
коммерческого банка**

Управленческий блок	Клиентский блок	Блок разработки продуктов	Операционный блок	Поддерживающий блок
Общесанкционное управление	Управление отношениями с клиентами	Организационно-техническое развитие	Банковские операции	Обеспечение банковской деятельности
Стратегическое управление	Определение зоны потенциальных клиентов	Управление информацией	Выполнение банковских операций	Управление человеческими ресурсами
Сводное планирование		Идентификация клиентов		Управление продуктовым рядом
	Управление рисками	Привлечение клиентов		Управление качеством
Экономическое планирование и контроллинг	Удержание клиентов	Управление материальными ресурсами	Поддержка банковских операций	Управление внешними связями
Управление активами и пассивами				
Внутренний контроль	Развитие клиентов	Управление организационным развитием		Общее администрирование
Управление корпоративными программами и проектами			Обеспечение безопасности	
				Прочие корпоративные службы

Источник: Разработана автором

Внедрение клиентоориентированной стратегии требует изменения корпоративной культуры и психологии сотрудников банка. Формирование корпоративной культуры, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, возможно, является самым сложным аспектом CRM. По сути, она близка к программам организационных преобразований, направленных на выработку определенных моделей поведения сотрудников банка. Здесь основными задачами становятся, во-первых, формализация поводов и структуры контактов с клиентами, во-вторых, подбор, обучение и мотивация персонала и, в-третьих, организация рабочего пространства и обстановки, в которой оказываются услуги.

Получается, что, если существующие подразделения в банке будут разделены на 5 вышеприведенных блоков и эти блоки будут действовать в рамках CRM-системы, появится целый организм. Так, если добавить существующие в настоящее время подразделения Узпромстройбанка, содержание вышеуказанных блоков будет выглядеть следующим образом (табл.3.).

Разделение департаментов Узпромстройбанка на блоки в таблице выше означает, что каждый департамент, включенный в блок, должен понимать, в чем заключается его первоначальная функция, и в любом случае является частью политики, ориентированной на клиента.

Таблица 3.

Разбиение оргструктуры Узпромстройбанка на блоки

Продуктовый блок	Клиентский блок	Операционный блок	Блок инфраструктуры	Блок экономики, финансов и администрации
Департамент малого и среднего бизнеса	Департамент розничного бизнеса	Департамент корпоративного бизнеса	Департамент стратегического развития банка	Департамент казначейства
Департамент продаж и координации банковских продуктов	Департамент поддержки систем банковских карт	Департамент транзакционного банкинга	Департамент по рискам	Административный отдел
	Кредитный департамент	Операционный департамент	Департамент бухгалтерского учета и финансового менеджмента	Департамент по управлению кадрами
	Департамент PR маркетинга	Департамент по работе с проектами государственных программ	Департамент информационных технологий	Отдел исполнительного контроля
	Контактный центр	Департамент развития производства строительных материалов	Департамент по работе с финансовыми институтами и инвесторами	Банковский учебный центр
			Юридический департамент	
			Отдел безопасности и защиты информации	
			Департамент Green Banking	

Источник: Разработана автором

Кроме того, в Узпромстройбанке необходимо создать отдельное подразделение, предназначенное исключительно для клиентов, анализирующих поведение клиентов, изучения их требований, разработки новых банковских продуктов с учетом пожеланий клиентов. Это подразделение, в отличие от других подразделений, выполняет такие функции, как «изучение» клиентов и повышение их доверия к банку.

Поскольку в коммерческих банках клиентская политика зачастую опирается на подход, ориентированный на максимальный объем реализации продуктов и услуг, не всегда совпадающих с потребностями клиентов, предложено создание профильного департамента по работе с клиентами (ДРК), что позволит кредитной организации стать более клиентоориентированной. Стоит отметить, что организационной структуры, куда включен департамент по работе с клиентами, лежит в основе крупнейших зарубежных банков. В частности, в Хэбэйском филиале ICBC банка также функционирует отдел по работе с клиентами который изучает все особенности своих клиентов и на анализе особенностей и состояния клиентов разрабатывает новые продукты и услуги.

По нашему мнению, структура департамента по работе с клиентами, который непосредственно будет подотчетен руководителю Клиентского блока, заместителю Председателя Правления, ответственному за привлечение, удержание и изучение клиентов, должен выглядеть следующим образом (рис.7.):

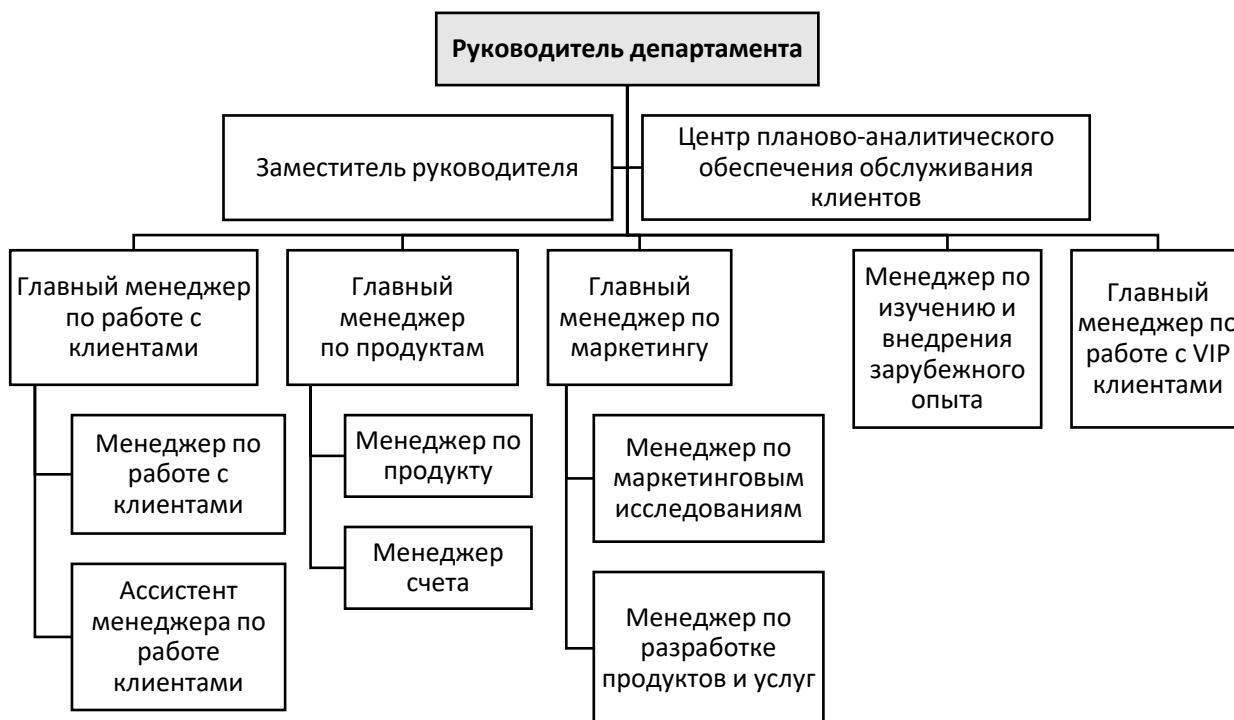


Рисунок 7. Структура предлагаемого департамента по работе с клиентами

Источник: Разработана автором

Вышеприведённая структура департамента требует нанять новых специалистов, однако оптимизировав другие подразделения можно переквалифицировать своих же сотрудников.

Рассмотрим организационную структуру Узпромстройбанка после создания вышеупомянутого департамента по работе с клиентами и полного внедрения клиентоориентированной системы CRM. Стоит отметить, что для обслуживания клиентов на высшем уровне как организационную структуру, так обслуживание клиентов Узпромстройбанка нужно разделить на бэк и фронт офисы. Так, структура учитывающая бэк и фронт офисы будет выглядеть следующим образом (рис.8).

Так, согласно вышеприведённой предлагаемой организационной структуре любой клиент Узпромстройбанка может решить свои проблемы на уровне любого обслуживающего менеджера. Самое главное клиент может решить проблемы или найти ответы на свои вопросы позвонив Единому Call центру. Операторы Call центра будут приравнены менеджерам фронт офиса и смогут оказать услугу по телефону и онлайн. Для этого у них будет полный доступ к любому клиенту в рамках устанавливаемой CRM системы.

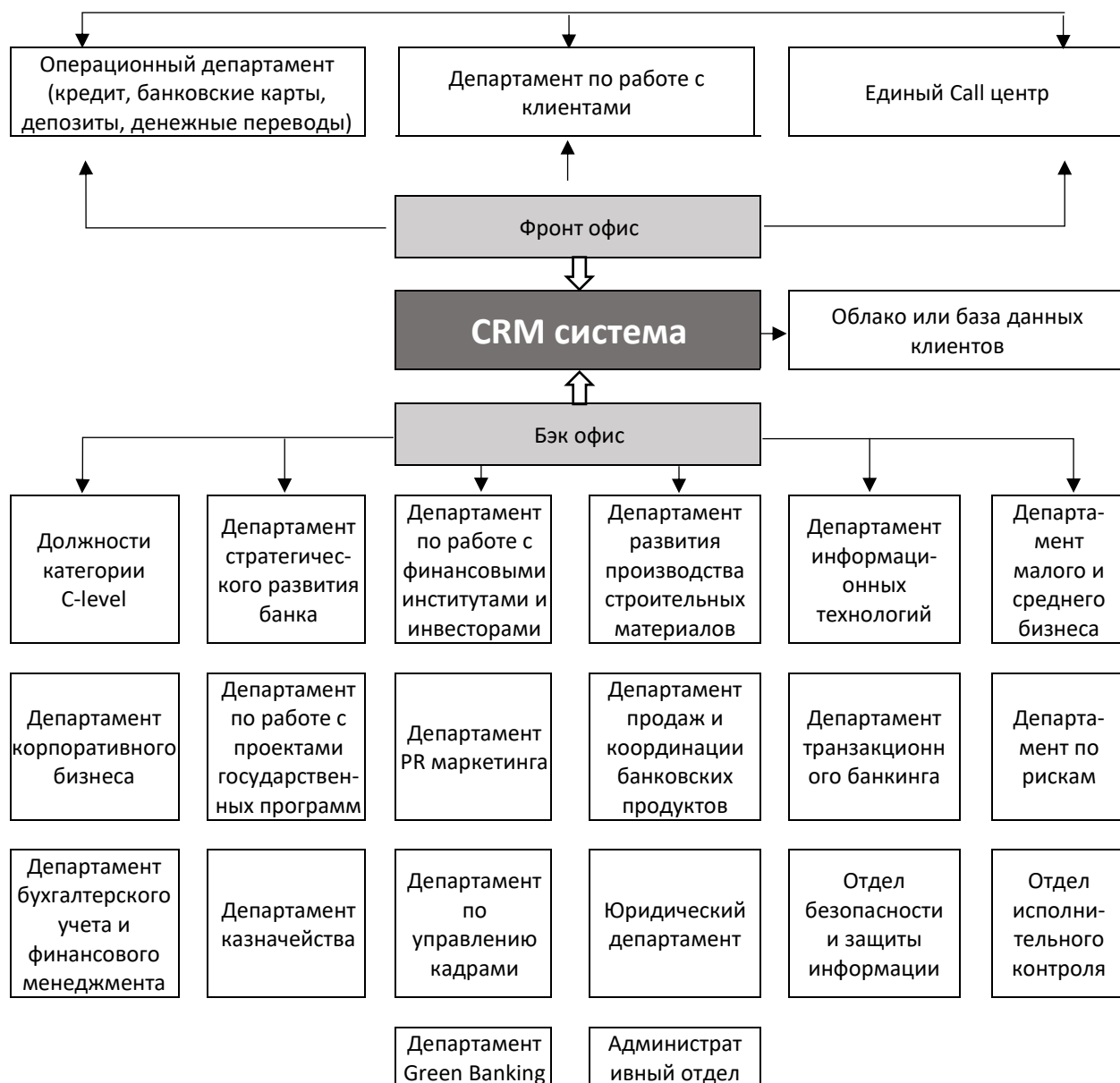


Рисунок 8. Предлагаемая организационная структура Узпромстройбанка

Источник: Разработана автором

Заключение

Таким образом, переход банка к клиентоориентированной модели функционирования предполагает формирование организационно-управленческой системы, нацеленной на внедрение качественно нового подхода к управлению. За счет более четкой горизонтальной интеграции подразделений на всех уровнях банковской иерархии, развития института персональных клиентских менеджеров, расширения полномочий нижестоящих подразделений будут обеспечиваться единый взгляд на потребности конкретных клиентов и комплексный подход к их обслуживанию, ускорение принятия решений.

Список использованной литературы

1. Дуглас Х. Банковская политика в области кредитования. - М.: Слово, 1971. - 508 с.
2. Брайан Г. Конкуренция в банковской сфере. - М: Экономика и финансы, 1970. - 428 с.

с.

3. Дерек Ф. Глобальная стратегия банков. - М: Экономика и финансы, 1990. - 385 с.
4. Доннел О. Финансовые операции регионального инвестиционного банка. - М.: Экономика и финансы, 1981. - 299 с.
5. Балларин Е. Коммерческие банки в условиях финансовой революции. - М.: Финансы и статистика, 1986. - 613 с.
6. Джентле Д. Индустрия финансовых услуг. - М.: Экономика и финансы, 1993. - 284 с.
7. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Пер. с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 1018 с.
8. <https://www.icbc.com.cn> - официальный сайт Промышленно-торгового банка Китая
9. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека
10. <https://www.elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
11. <http://www.uzpsb.uz/> – официальный сайт АКБ «Узпромстройбанк»