

## **ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ**

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** споживач, клієнт, клієнтоцентричність банку, критерії клієнтоцентричності

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Глобалізація фінансових ринків передбачає зміну підходів до розробки стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами, які викликані структурними змінами ринку, приходом іноземних банків, зниженням довіри населення до фінансових установ. В останні часи підкреслюється, що для будь-якої компанії в умовах посилення конкуренції важливо впроваджувати системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Тому вважаємо актуальним дослідження проблем, які виникають в процесі побудови банками клієнтоцентричної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій останніх років.** Дослідження в даному напрямку проводились такими зарубіжними вченими як Ф.Котлер, Я.Гордон, Т.Рубін. Серед російських та українських вчених і практиків слід назвати Харського К.М., Чижова Н.А., Хлебович Д.І., Куршакову Н.Б.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розгляд концепції клієнтоцентричності має починатись з визначення термінології. Закладені з самого початку помилкові уявлення щодо визначень виливаються у значні збитки та невиправдані сподівання компаній. Однією з методологічних проблем є саме визначення «клієнтоцентричність». Проблема полягає в тому, що у вітчизняній літературі ототожнюють поняття

клієнтоцентричності та клієнтоорієнтованості. На нашу думку, ці поняття слід розрізняти.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є дослідження теоретичних основ клієнтоцентричності. Відповідно завданнями є:

- 1) аналіз базових понять клієнтоцентричності;
- 2) розгляд критеріїв клієнтоцентричності банківської установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо окремо складові даних понять. У вітчизняній літературі ряд економістів використовують термін «клієнт», тоді як словоутворюючим елементом англійських термінів завжди виступає споживач (англ. customer). Навіть на побутовому рівні можна відчуті різницю між даними поняттями.

Майже у всіх країнах є спеціальні організації, які на основі відповідних законодавчих актів, захищають права саме споживачів. В Україні також діє о закон «Про захист прав споживачів» [2], згідно якого споживач – це фізична особа, яка придбає, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника.

Щодо клієнта, то в економічній літературі найбільш поширеним є наступне визначення: клієнт (лат. cliens) – це особа, яка користується послугами установи, організації, підприємства; постійний покупець, замовник [3]. Особливу увагу необхідно звернути на те, що у вузькому змісті цього слова робиться наголос на тому, що поняття клієнт використовується в сфері послуг.

На рис. 1 представлена порівняльна характеристика обох понять. Як було зазначено вище в законодавстві України надано визначення споживача. Загального ж визначення клієнта немає, але в ст. 2 закону України «Про банки і банківську діяльність» [1] наведене спеціальне визначення, згідно якого «клієнт банку – це будь-яка фізична чи юридична особа, що користується послугами банку».

У зв'язку з тим, що банк як будь-яка організація сфери послуг виробляє та продає свій продукт одночасно; відносини між банком та споживачем завжди встановлюються на договірній основі; фізична чи юридична особа користується послугами та продуктами банку в межах терміну дії договору, то для банку споживач виступає одночасно і клієнтом.



Рис. 1. Порівняльна характеристика понять «споживач» та «клієнт»

Англійський термін *customer-oriented* в першу чергу характеризує новий напрямок в концепціях маркетингу. Він передбачає, що головним акцентом у всіх сферах бізнесу стають споживачі – у філософії, цілях і баченні, підтримці клієнтів, маркетингових стратегіях. Маркетинг, орієнтований на споживача, включає групу заходів, визначених бізнесом для підтримки продажів і обслуговування персоналом при розгляді потреб споживачів і задоволення їх основних інтересів. Бізнес-стратегія, яка відображає орієнтацію на споживача, як правило, може включати в себе розробку якісного продукту, який буде нести нові цінності для споживача, швидке обслуговування та уважне ставлення до скарг і запитів споживачів, діяльність з урахуванням вимог

суспільства. Особлива увага останньому моменту характерна для соціально-етичної концепції маркетингу, яка ставить своїм пріоритетом не лише потреби окремого споживача, а й інтереси всього суспільства.

Як зазначає Хлебович Д.І., «клієнтоорієнтованість означає, що компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх бізнес-процесів» [4, с.175]. Такий підхід, на нашу думку, помилковий не лише через сутність самого поняття, але й через практичну неможливість реалізації такої стратегії. Теза «клієнт понад усе» хоча й реалізується установами, але частково. Будь-яка компанія головною метою свого створення та функціонування без вагань назве отримання прибутку. Компанія може знизити пріоритет ряду власних цілей на користь інтересів клієнта, таким чином, піти на втрату частини прибутку, але не в повному його обсязі. При цьому керівництво не здійснює благодійну діяльність, а інвестує в розвиток клієнтської бази.

Орієнтованість на споживача (або в окремих випадках клієнтоорієнтованість) – це підхід маркетингу, який дозволив розвинути цілий напрямок, для якого, на відміну від попередніх концепцій, характерним є орієнтація на споживача продуктів та послуг. Окрім заходів, направлених на удосконалення технологій та самого продукту, зусилля компанії направляються на максимальне задоволення споживача: його потреб, бажань та інтересів.

Термін *customer-centric* був введений Ф.Котлером. Дослівний переклад терміну важкий для вимови. Можливо саме це стало причиною підміни понять. Хоча різниця між *customer-oriented* та *customer-centric* незначна, не слід плутати ці поняття. Якщо бізнес, побудований у відповідності до концепції *customer-oriented*, орієнтується на потреби та інтереси споживача, то при стратегії *customer-centric* всі бізнес-процеси компанії будуються навколо споживача. Окрім того, що товар виробляється у відповідності до вподобань і вимог споживача, його супроводження та реалізація відбуваються на основі сформованих регламентів роботи зі споживачами. Будь-яка рекламна

компанія, офіс та процес навчання персоналу будується на основі дослідження уявлень споживача. Якщо концепція customer-oriented не ставить жорстких рамок, компанія самостійно обирає, яким чином вона долучиться до цього напрямку, то стратегія customer-centric більш формалізована, хоча й досі існують дискусії стосовно критеріїв та шляхів її реалізації.

Остання стратегія набула поширення в рамках концепції маркетингу партнерських відносин. Даний напрямок досліджує у своїх роботах Ян Х. Гордон. Найважливіший теза концепції партнерських відносин полягає в тому, що найголовнішим активом компанії є не основні фонди (будівлі, споруди, верстати, машини, механізми та ін.), не товари і товарні марки, патенти, ноу-хау, не людські ресурси з їх інтелектуальним потенціалом при безумовній важливості кожного з них, а партнерські відносини, бо на відміну від перерахованих вище елементів добрі партнерські відносини гарантують компанії і довгий термін життя, і низький рівень ризику, і можливість збільшення прибутку в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього під маркетингом партнерських відносин розуміється безперервний процес вдосконалення разом зі споживачами властивостей товарів, створення нових цінностей, а потім спільного отримання і справедливого розподілу вигоди від такого роду взаємодії між всіма учасниками процесу. З цієї концепції виходить, що звичайний покупець, який споживає товар компанії, може стати її партнером в частині вдосконалення даного товару, його розвитку або створення принципово нового товару. Стратегія customer-centric не повністю ідентична концепції партнерських відносин, але вони найбільш схожі. Головною відмінністю даних напрямків є ставлення до споживача, яке яскраво проявляється у філософії компанії. Для концепції маркетингу партнерських відносин характерним є ставлення до споживача як до партнера, тоді як стратегія customer-centric не змінює місця та ролі споживача, а робить акцент на балансі між інтересами компанії та споживача.

Компанії, які реалізують customer-centric стратегію, розуміють, не тільки в чому полягають споживчі цінності клієнта, але так само і цінність, яку

становить клієнт в їх чистому прибутку. При продуктивій орієнтації характерним були дискретні транзакції зі споживачами, нав'язування рішень зверху, взаємовідносини лише в момент продажу, активний розвиток методів продажів та їх реалізація, обмеженість повноважень знизу, однакові бізнес-процеси для кожного, жорсткі організаційні межі, обмеження довіри до персоналу, що передбачалось жорсткою регламентацією дій. В протилежність стратегія customer-centric характеризується дослідженням життєвого циклу споживача, направленістю на довгострокові цілі, адаптацією бізнес-процесів та продуктів знизу, фокус на рішеннях (а не на продажах), ставлення персоналу як порадирика-консультанта, достатні повноваження персоналу нижчої ланки, участь персоналу та споживачів у розробці нових продуктів та послуг (вони є основними ініціаторами), баланс між продуктивим рішенням з абсолютно індивідуальними характеристиками та універсальністю пропозиції, високий рівень довіри до персоналу та його компетентності. Отже, стратегія customer-centric – це довгостроковий план діяльності компанії, для якого характерним є встановлення балансу між інтересами компанії та споживачів шляхом формування умов для реалізації можливості побудови індивідуальної продуктивій пропозиції.

Виходячи з вищесказаного, ми вважаємо, що стосовно банків доцільно та виправдано використання терміну клієнтоцентричність. Об'єднавши найпоширеніші визначення та раніше розглянуті аспекти, ми можемо стверджувати, що клієнтоцентричність – це особлива концепція ведення бізнесу, яка розглядає інтереси клієнтів на рівні інтересів компанії, при цьому робота з клієнтами здійснюється як консультування, продукти та послуги пропонуються з індивідуально підібраними характеристиками, завдяки наданим персоналу повноваженням при збереженні загальної регламентації бізнес-процесів. Заслуговує на увагу визначення російського тренера-консультанта, керівника консалтингової компанії, Харського К.М.: клієнтоцентричність – це «оцінка клієнтом видимої частини роботи компанії» [5]. Таке трактування звужує сутність терміну, але зосереджує увагу на

реалізації даної стратегії очима клієнта, дозволяє обійти думку керівників компанії, які часто не здатні поставити себе на місце споживачів та адекватно оцінити ефективність запроваджених технологій роботи з клієнтами.

Найбільш клієнтоорієнтованими банками згідно результатів III Всеукраїнського конкурсу «Банк року – 2011» по версії журналу «Банкір» є ПАО «АЛЬФА-БАНК» (I група) та ПАО «КБ «ГЛОБУС» (IV група) [6], які отримали нагороди у відповідній номінації «Найбільш клієнтоорієнтований банк». Переможці визначалися на основі дослідження думки споживачів банківських послуг та експертів журналу.

Сучасні дослідження провідних спеціалістів маркетингу підтверджують той факт, що на сьогодні не розроблені єдині критерії клієнтоцентричності. В першу чергу це пов'язано з тим, що даний напрямок маркетингу лише розвивається. По-друге, клієнтоцентричність передбачає індивідуальний підхід не лише стосовно окремого клієнта, а й в цілому до клієнтської бази. Мається на увазі, що стандарти та регламенти роботи з клієнтами в одній компанії чи банку не завжди спрацюють в іншій, тим паче в компанії іншої галузі.

Але ми спробуємо узагальнити критерії на основі порівняння досліджень російського вченого Чижова М.А. та консалтингового агентства «Booz Allen Hamilton».

Згідно Чижова М.А. [7, с.8-12] критеріями клієнтоорієнтованості банку є: 1) наявність в банку клієнтської політики на конкретний період; 2) створення та ефективна робота підрозділів, які будуть професійно займатись роботою з клієнтами (наприклад, відділ клієнтських відносин, служба оцінки якості обслуговування клієнтів); 3) діяльність по постійному залученню в банк нових клієнтів; 4) наявність працюючих та діючих бізнес-технологій роботи з клієнтами на основних робочих місцях банку, постійний моніторинг конкурентоздатності даних технологій, їх коректування з урахуванням ринкових нововведень; 5) проведення постійної оцінки якості обслуговування клієнтів, аналіз всіх їх зауважень та пропозицій, створення постійно діючої

системи опитування клієнтів; 6) забезпечення реальних прав клієнта в банку; 7) наявність діючої системи продажів своїх товарів та послуг, взаємодія в рішенні цієї задачі з клієнтами; 8) реалізація комунікацій з клієнтами; 9) сегментація клієнтської бази, відпрацювання успішних технологій роботи з кожним із сегментів клієнтської бази; 10) розвиток власних клієнтських організацій, надання клієнтам допомоги в їх комерційній діяльності та інших видах не фінансової діяльності; 11) наявність в банку корпоративної культури по відношенню до клієнтів; 12) діяльність по розвитку банку як клієнтоорієнтованої організації.

Оскільки автором розглядалась саме клієнтоорієнтованість як загальний напрямок сучасного маркетингу, то варто погодитись з усіма заявленими пунктами. Якщо ми розглядаємо клієнтоцентричність як специфічний напрямок маркетингу, то наявність клієнтської політики, спеціальних підрозділів та технологій роботи з клієнтами є обов'язковими елементами діяльності банку і не достатні для реалізації клієнтоцентричної стратегії. Лише останні три пункти при вдалій їх реалізації та при застосуванні інших методів та інструментів дозволять перейти банку до клієнтоцентричності.

Компанія «Booz Allen Hamilton» [8] дослідила ряд організацій в різних галузях та виділила 6 критеріїв, реалізація яких дозволить балансувати між задоволенням потреб клієнтів та прибутком компанії:

- 1) бачення всього життєвого циклу клієнта – банк має розуміти, що мотивувало клієнта здійснити пробну покупку; прогнозувати зміни в наборі продуктів та послуг клієнта, якими він користується;

- 2) мислення, орієнтоване на рішення. Як вже зазначалося, перехід до клієнтоцентричності вимагає не лише організаційних та технологічних змін, але змін в образі мислення, філософії банку – від продажу продуктів до вирішення проблем клієнтів. На нашу думку, це одна з головних проблем переходу до клієнтоцентричності, яка характерна для банків України. Банк має не просто пропонувати широкий вибір депозитних продуктів, а вирішувати проблему клієнта в надійному збереженні коштів;



3) орієнтація на консультації. Для надання порад та консультацій, банки мають вести неперервний діалог з клієнта, який починається ще до надання послуг та не закінчується одразу після закінчення строку дії договору. Варто зазначити, що консультації в цьому випадку не відносяться до платних послуг, а є супроводжуючими діями менеджера, які дозволяють набути нових знань клієнту та зорієнтуватися йому в широкому спектрі продуктів та послуг;

4) оптимізований інтерфейс взаємодії передбачає надання персоналу розширених повноважень, що має на меті спрощення надання персоналізованих послуг клієнтам, скорочення тривалості та обсягу бюрократичних операцій, які викликані необхідністю постійного узгодження кроків менеджерів низової ланки з вищим керівництвом;

5) бізнес-процеси, налаштовані на цілі. Організаційні та технологічні зміни, які необхідно здійснити, не завжди адекватно проводяться, що не дозволяє досягнути поставлених завдань. Тому перш ніж почати їх необхідно визначити основні бізнес-процеси, які потребують докорінних змін, та складні бізнес-процеси, для яких варто розробити адаптаційні програми. Правильне розуміння та поетапним план змін дозволить зменшити ризик невдачі;

б) крос-функціональна культура та взаємодія. Надання персоналізованих рішень для задоволення різноманітних та швидкоплинних змін клієнтів потребує крос-функціональної взаємодії між продуктовими та сервісними підрозділами та по всьому банку в цілому.

Статистика дослідної групи TARP (Technical Assistance Research Program) свідчить, що середня віддача подібних інвестицій в якісний сервіс для банків сягає 170% [9, с.27]. Але необхідно пам'ятати, що ефективність таких змін залежить від ретельної підготовки.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Таким чином, ми можемо зробити наступні висновки. Сучасний стан конкуренції як в банківській сфері, та і загалом, потребує знаходження нових шляхів пошуку, залучення та утримання клієнта. Якщо в напрямі пошуку клієнтів банки докладають чималих зусиль та фінансових ресурсів, то у двох інших

напрямакх інструменти менш розвинуті. Але шлях один і той же – перехід до клієнтоцентричності. Описані в даній статті підходи до розуміння та реалізації стратегії клієнтоцентричності достатньо загальні, але вони є першочерговими та базовими для повної трансформації банку. В подальшому необхідно дослідити проблеми вибору конкретних заходів для побудови клієнтоцентричної установи. На нашу думку, не здійснивши перехід до клієнтоцентричності, деякі банки будуть приречені на відставання від конкурентів на фінансовому ринку, а деякі з них можуть стати банкрутами.

### Література

1. Закон України «Про банки та банківську діяльність»: за станом на 1 січ. 2013 р. [Електронний ресурс]/ Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
2. Закон України «Про захист прав споживачів»: за станом на 2 груд. 2012 р. [Електронний ресурс]/ Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
3. Большой экономический словарь [Электронный ресурс]/ [ред.-упоряд. Борисов А.Б.]. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с. – Режим доступа: <http://www.bank24.ru/info/glossary/?srch=%CA%CB%C8%C5%CD%D2>
4. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения. [Электронный ресурс]/ Дарья Игоревна Хлебович// Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170-184.
5. Харский К.В. Клиентоориентированность как она есть [Электронный ресурс]/ Константин Викторович Харский. – 2010. – Режим доступа: <http://www.harsky.ru/?p=112><http://www.harsky.ru/?p=112>
6. Пресс-релиз III Всеукраинского конкурса «Банкир года – 2011» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.banksinfo.kiev.ua/files/Konkursy/BankGoda2011/Press.pdf>
7. Чижов Н.А. Управление взаимоотношениями банка с клиентами: практ. Пособие/ Н.А. Чижов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 284 с.

8. Скороход Е. Клиентоцентричная организация: от продажи товаров к завоеванию клиентов [Электронный ресурс]/ Е. Скороход. – 2012. – Режим доступа: <http://www.integros.com.ua/presscenter/detail.php?ID=331>
9. Зинкевич А. Клиентоориентир/ А.Зинкевич// Marketer's Digest. – 2012. – № 10. – С. 27-28.

### **Резюме**

В статті досліджені теоретичні аспекти проблеми клієнтоцентричної стратегії банківської установи. Визначені відмінності понять споживач та клієнт банку. Автор розглядає критерії побудови клієнтоцентричної стратегії банку.

В статье исследованы теоретические аспекты проблемы клиентоцентричной стратегии банков. Определены различия между понятиями потребитель и клиент банка. Автор рассматривает критерии построения клиентоцентричной стратегии банка.

In the article the theoretical aspects of the customer-centric bank strategy were researched. The differences between the terms the bank consumer and client were defined. The author considers the criteria of building bank's customer-centric strategy.