

Н.А. ЧИЖОВ

**УПРАВЛЕНИЕ
КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ
БАНКА**

Практическое пособие

Москва
Альфа-Пресс
2007

УДК 336.71:004.65
ББК 65.262.2
Ч 59

Ч 59 Чижов Н.А.

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ БАНКА: Практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 284 с.

ISBN 978-5-94280-278-3

В практическом пособии подробно рассмотрены: принципы расширения и основы управления клиентской базой банка; технология привлечения новых успешных клиентов, их удержание, создание для них комфортных условий обслуживания. Особое внимание уделено развитию лояльности клиентов к банку и технологий успешных продаж банковских услуг и продуктов. Приведены рекомендации по работе с клиентами; примерная программа действий банка по повышению эффективности работы с клиентами; виды планирования для менеджера по привлечению клиентов; рекомендации по правилам продаж; обзор отечественной и зарубежной литературы по практике работы с клиентами банка.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, работников банковских структур, руководителей предприятий всех форм собственности.

УДК 336.71:004.65
ББК 65.262.2



© Чижов Н.А., 2007
© ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС», 2007

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Автор много лет ведет семинары с банковскими специалистами по вопросам развития клиентских отношений в этих структурах. Как правило, в ходе семинаров проводится опрос его участников, выясняется их мнение относительно организации работы с клиентами. Анализ ответов участников семинаров на довольно простые вопросы анкеты удручает: явно недопонимаются современные подходы к работе с клиентами банка, банковские структуры (как продуктовые, так и сервисные) не готовы к постановке современного уровня организации этой работы.

Вот некоторые ответы руководящих работников одного из крупнейших банков центрально-европейской зоны России (опрошено 54 человека): по прямой проблеме постановки современного алгоритма клиентской работы более 30% респондентов отметили негибкость существующей в банке тарифной политики, неоперативность (зарегламентированность и бюрократизм) в решении проблем клиента. Отмечены также нехватка информации о клиенте и его проблемах (24% ответов), отсутствие взаимодействия в работе с клиентами между подразделениями банка, должных полномочий на принятие нужных решений у руководителей среднего звена (по 11% ответов). Очень много проблем по отношению к рядовым сотрудникам банка, ведущих работу с клиентами. Поражает низкий профессионализм в работе с клиентами этих сотрудников, отсутствие должной мотивации, нехватка времени на работу с клиентами, недостаточная техническая вооруженность банковских работников.

К сожалению, вне зависимости от места проведения семинара (Сибирь, Дальний Восток, Санкт-Петербург) проблемы эти повторяются практически неизменно. Радует только некоторая позитивная динамика ответов с течением времени. В последние годы появились отдельные примеры удачных клиентских решений, и системность в работе ряда банков (отметим положительную работу таких банков, как Московский международный, Западно-Уральский банк Сбербанка России, Уралсиб и их филиалов).

В работе с банковскими руководителями тревожит отсутствие серьезных наработок по управлению процессом организации и развития клиентских отношений. Не решаются в должной мере вопросы определения банковской клиентской политики и приоритетов банка в данной деятельности, недостаточно развиты критерии оценок эффективности организации этой работы, нет продуманной системы взаимодействия между подразделениями банка в работе по привлечению и удержанию клиентов. Имеется и другие нерешенные во-

просы управления этим непростым участком банковской работы. Однако еще большую грусть навевают ответы рядовых банковских сотрудников, занятых повседневной работой с клиентами. Во многих случаях впечатление таково, что эта категория сотрудников работает сама по себе, у них нет никаких начальников и они вынуждены многие простейшие вопросы клиентского бытия (помещения, оборудование, профессиональные знания, производственная нагрузка и т.п.) решать автономно, на свой страх и риск.

Вот отсюда и родилась идея этой книги, целью которой автор ставит доходчивую информацию читателям о формах и методах привлечения, удержания клиентов, развития их лояльности банку, о той системе управления этим процессом, которая должна быть присуща всем российским банкам в оптимальном объеме, отвечать реалиям современной управленческой работы.

Настоящее издание продолжает нашу серию книг о клиентской работе¹. Сеем надеяться, что нынешний труд учитывает реалии сегодняшнего дня и, конечно, выделяя из множества организаций банковскую сферу, сможет, концентрируясь на категории банковских сотрудников, быть более конкретным, максимально прикладным и более полезным читателю. Мы желаем успеха нашим читателям и готовы к диалогу по всем вопросам и проблемам настоящего издания.

¹ См.: *Чижов Н.А.* Клиентские технологии. Работа с клиентами: технология привлечения, удержания, развития. М.: Экзамен, 2004.

ГЛАВА 1. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ БАНКА

- 1.1. *Современное состояние работы с клиентами (из мирового и отечественного опыта).*
- 1.2. *Факторы клиентоориентированности банка.*
- 1.3. *Организационное построение системы управления клиентской базой банка.*
- 1.4. *Клиентская политика банка.*
- 1.5. *Работа руководителя и сотрудников клиентских подразделений: стиль работы, оценка, мотивация. Управленческая подготовка руководителя.*
- 1.6. *Выводы.*
- 1.7. *Вопросы для обсуждения.*
- 1.8. *Практические задания.*
- 1.9. *Практическая ситуация.*
- 1.10. *Ключевые слова.*

1.1. Современное состояние работы с клиентами (из мирового и отечественного опыта)

Клиентские отношения в мире переживают активный ренессанс. Стало очевидным: хочешь выжить в этом бурном конкурентном мире — найди своего потребителя, сделай его постоянным и лояльным себе. Усилилось внимание к построению эффективных алгоритмов организации клиентских отношений, повысилась авторитет и ценность специалистов, могущих достойно вести эту работу.

Решением задач, связанных с привлечением, удержанием клиентов, покупателей, формированием их лояльности, верности выбранной компании-донора (продавца), озадачены топ-менеджеры компаний и фирм во всех частях света. Любопытная таблица приводится в книге Харви Томпсона «Кто увел моего клиента?» на основании опроса 700 руководителей компаний разных стран фирмой The Conference Board¹.

¹ См.: *Томпсон Харви.* Кто увел моего клиента? Выигрышные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов. М.: Вильямс, 2005. С. 57.

Важнейшие приоритеты топ-менеджеров

Таблица 1.1. Проблемы, ранжированные по странам

Лояльность и удержание клиентов	Глобальная проблема 1	42%
Северная Америка (вкл. Мексику)		46%
Ближний, Средний Восток, Африка		40%
Европа и Азия		37%
Центральная и Южная Америка		36%
Сокращение затрат	Глобальная проблема 2	38%
Ближний и Средний Восток и Африка		50%
Азия		44%
Европа		37%
Северная Америка (вкл. Мексику)		37%
Центральная и Южная Америка		36%
Повышение гибкости и скорости работы	Глобальная проблема 3	29%
Ближний и Средний Восток и Африка		40%
Азия		37%
Европа		31%
Северная Америка (вкл. Мексику)		27%
Центральная и Южная Америка		18%

Действительно, удержание и лояльность клиентов сегодня важнейшая глобальная проблема в деятельности различных компаний. В обществах тотальной конкуренции и перепроизводства товаров в центре внимания становится потребитель. Сегодня на рынке царствует прозорливый, резкий, требовательный клиент (покупатель). Американская художница Барбара Крюгер, возможно, схватила самую суть современного капиталистического общества, придумав слоган «Я покупаю, следовательно, существую», перефразируя классическое выражение Р. Декарта «Cogito ergo sum» («Я мыслю, следовательно, существую»). Как остроумно замечают шведские авторы К. Нордстрем и Й. Риддерстрале, «...в эпоху изобилия компаниям приходится прилагать много усилий, чтобы привлечь к себе внимание. Они стоят на цыпочках, чтобы их лицо появилось в окошке и их заметили. Компании конкурируют, чтобы завоевать несколько секунд внимания...»¹. Автор был свидетелем, когда известный канадский банк, чтобы удержать внимание клиентов, организовал за свой счет чартер в Пекин для встречи своих клиентов с китайскими бизнесменами. В Воронеже, в Центрально-черноземном банке Сбербанка России существует Центр поддержки бизнеса клиентов, пользу-

¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. М.: 2002. С. 100.

ющийся большой популярностью среди клиентов банка. Российские банки накануне Нового года тратят серьезные средства на подарки своим основным клиентам — важно задержать их внимание, показать свою заинтересованность в их жизни и бизнесе.

В прикладном аспекте организация клиентских отношений (так называется клиентоориентированная и клиентцентристская идеология работы компаний) имеет свою историю, свой внутренний алгоритм и определенную упорядоченность. Если в 90-х гг. прошлого столетия компании решали задачи существенного повышения качества продукта или услуги, то начало нового века отмечено серьезными достижениями в решении задачи качества обслуживания клиентов. Здесь и внедрение CRM-систем в ткань клиентских отношений, и создание специализированных структур, ведущих работу с клиентами, таких как комитеты по клиентским отношениям при правлениях компаний, профессиональные подразделения по работе с VIP-клиентами, и разработка и внедрение специальных критериев оценки качества работы с клиентами, и ряд других профессиональных новаций. Сегодняшний этап клиентских отношений — формирование выигрышных стратегий в развитии и поддержании лояльности клиентов. Один пример — для компании Ford однопроцентное увеличение лояльности клиентов означает примерно 100 млн. долл. чистой прибыли в год¹. Думается, столь же важны нормы верности и преданности клиента и в банковской среде.

Какие же проблемы волнуют сегодня наше банковское сообщество, если вести разговор о технологии работы с клиентами?

Прежде всего, это низкий охват населения вообще банковскими услугами. Как недавно отметил Президент России В.В. Путин в ходе заседания Президиума Госсовета, доступа к банковским услугам лишены около 60 млн. россиян². К сожалению, даже выпускники высших учебных заведений с трудом ориентируются в российской банковской системе, плохо понимают умение работы с банками в условиях рынка, постиндустриального общества. Недавно автор общался с группой выпускников вуза, готовящего продюсеров организаций шоу-бизнеса. Оказалось, что и этим специалистам незнаком курс современного банковского дела.

Нельзя сказать, что банковская общественность России очень обеспокоена проблемами клиентских отношений. На заданный журналом «Финанс» вопрос «Что будет с банковским бизнесом в бли-

¹ Stewart. T.A. Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday/Currency, 1997.

² Коммерсантъ. 2006. № 213 (3544).

жайший год?» ответило 14 руководителей банков; только один из них сказал, что «...в новом году нас ожидает проблема конкуренции и повышения качества обслуживания клиентов»¹.

Нас должна тревожить и ориентировать на определенные срочные меры низкая квалификация банковских работников, занятых работой с клиентами. Свыше 68% ухода клиентов из банков, как показывают исследования, в том числе и наши наблюдения и опросы клиентов, связано с персоналом банков, их неумением выстраивать как эффективные первичные контакты с клиентами, так и долгосрочные стратегии. Только в 54% случаев клиенты банков могут рассчитывать, что их звонок примут сразу. В 24% случаев звонок так и не будет принят; еще 22% клиентов придется ждать контакта более минуты².

Требуем существенного улучшения система управления клиентскими отношениями; много недостатков в работе российских банков в создании эффективной инфраструктуры в работе с клиентами, в том числе информационного обеспечения этой деятельности, развитии бизнес-технологий, координации этой работы, подготовке соответствующих кадров.

Спокойно проанализируем эти проблемы и приемлемые решения в наших последующих рассуждениях.

1.2. Факторы клиентоориентированности банка

В современных условиях любой банк, который хочет быть современным и успешным, должен быть клиентоориентированным, т.е. таким, в котором клиент на всех уровнях управления получает поддержку и реализацию своих требований по установленному в банке специальному алгоритму взаимодействия с клиентом и где качественно решаются задачи привлечения, удержания, развития клиентов.

Факторы, присущие современному клиентоориентированному банку:

1. Наличие в банке **клиентской политики** на конкретный период. В этом документе должны быть определены целевые задачи, приоритеты, источники средств по формированию необходимой для банка клиентской базы. Как правило, такой документ банка относится к числу стратегических, принимается правлением, доводится до сведения всех топ-менеджеров банка и является обязательным для исполнения всеми сотрудниками. Наличие документа «Клиент-

ская политика банка» важно и с точки зрения управленческих подходов к данному виду деятельности. Как известно из науки управления, любой управленческий процесс начинается с прогнозирования, планирования, определения приоритетов и необходимых ресурсов (штатных, финансовых, информационных, временных) для выполнения поставленных целевых задач. Серьезно разработанная клиентская политика банка, свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения.

2. Создание и эффективная работа подразделений, **профессионально** занимающихся клиентской работой (отдел клиентских отношений, служба оценки качества обслуживания клиентов, отдел информационно-аналитической работы с клиентами, сектор разработки новых услуг и продуктов, группа привлечения новых клиентов, отдел продаж и др.). Только специально созданные под данную задачу подразделения, обеспеченные высококвалифицированными специалистами, соответствующей техникой и технологиями, способны сегодня эффективно решать важные задачи клиентских отношений. В клиентоориентированном банке целесообразно наличие центрального органа, **координирующего работу с клиентами**, — чаще всего это комитет (комиссия) по работе с клиентами при правлении банка. Иногда управление процессом создания эффективной клиентской базы банка может передаваться отделу клиентских отношений, но в этом случае процесс координации значительно затруднен.

3. Деятельность по **постоянному привлечению в банк новых клиентов**. Как ни утверждают противники клиентоориентированности банков о дороговизне работы по привлечению новых клиентов, без такой работы, без постоянной «свежей крови» в клиентской базе нет современного успешного финансового учреждения. Важен не спонтанный приток клиентов, которые зашли в банк «самостоятельно», по собственному интересу и разумению, а серьезная, целенаправленная, технологически выверенная работа по поиску, нахождению и привлечению в банк нужных и успешных клиентов.

4. **Наличие разработанных и действующих бизнес-технологий работы с клиентами** на основных рабочих местах банка, постоянный мониторинг конкурентности этих технологий, их коррекция с учетом рыночных новаций. Если действующие бизнес-технологии неудобны для клиента или они проигрывают своим конкурентам, трудно вести разговор о качественной клиентской работе. И соответствующая работа по развитию таких технологий, оценке их конкурентоспособности должна быть прописана как в клиентской политике

¹ Финанс. 2005. № 37.

² РБК. Исследования рынков. <http://research.rbc.ru/>

банка, так и в рабочих инструкциях соответствующих банковских специалистов.

5. Проведение постоянной оценки качества обслуживания клиентов, анализ всех их замечаний и предложений, создание постоянно действующей системы опросов клиентов. Без такой обратной связи банка с клиентурой невозможно как поднятие уровня и качества современного построения алгоритма клиентской работы, так и оценка собственной работы с клиентами. Для такой постоянной оценки качества обслуживания клиентов в банках в настоящее время создаются штатные подразделения. Это разумное решение руководства банков. Столь важное дело, как постоянный мониторинг качества работы с клиентами, нельзя делать эпизодически, тем более случайными, неквалифицированными специалистами. Современные клиентоориентированные банки вводят интегральные показатели оценки эффективности работы по качеству обслуживания клиентов, например, индекс удовлетворенности клиентов. О составе такого критерия, способах его замера мы поговорим чуть позже, но сама идея создания и внедрения таких индексов заслуживает самого пристального внимания.

6. Обеспечение реальных прав клиента в банке (помимо имеющихся договорных отношений). Полезна разработка и реализация кодекса прав клиента (как минимально возможный вариант — создание регламента информационного обеспечения клиентов). Мы говорим о публичном кодексе реальных прав клиента — не ходить по кабинетам и выпрашивать у сотрудников нужные сведения, справки, документы, а иметь полное и законное право своевременно, даже заблаговременно получить нужную информацию, принять участие в нужном мероприятии банка (включая отдельные заседания его правления), высказать свои соображения и быть услышанным. Такой элемент демократизации банковской деятельности отвечает современным тенденциям развития бизнеса, существенно влияет на уровень клиентских отношений, повышает имидж банка и его руководства.

7. Наличие действующей системы продаж своих товаров и услуг, умелое взаимодействие в решении этой задачи как с внешними, так и с внутренними клиентами. К сожалению, в большинстве банков не решена организационная проблема продаж — не ясно, кто же всерьез занимается продажами: продуктовые отделы (как, к примеру, ведет свою деятельность кредитный отдел) или специально созданные для этой работы профессиональные службы. Такая неопределенность дорого сказывается на эффективности самих продаж. Право на жизнь имеют оба этих варианта. Возможен и третий вариант — смешанный, когда одни подразделения банка (кредитный,

валютный отделы) занимаются самостоятельно, а другие (например, отдел ценных бумаг, пластиковых карт) передает эту функцию продаж специализированному подразделению. Важно четко определиться в конкретном выборе варианта и достойно организовать работу по выбранному варианту с анализом эффективности продаж, ответственности за эту работу конкретных лиц, управлению компетенциями продавцов и другими аспектами.

8. Реализация коммуникаций с клиентами (во всех видах этих коммуникаций). Развитие коммуникаций банка с клиентами — это развитие лояльности клиентов банку. Необходима реализация годового графика встреч с клиентами руководства всех уровней управления банком (с учетом особенностей задач каждого уровня). Личные контакты руководства банка с различными группами клиентов дают высокий эффект, позволяют точнее корректировать продуктовую и тарифную политику банка, учитывать просьбы и пожелания клиентов. Полезны издание бюллетеней для клиентов, развитие интернет-коммуникаций и любых других видов коммуникаций.

9. Сегментация клиентской базы, отработка успешных технологий работы с каждым из сегментов клиентской базы, в том числе развитие *эксаунт-менеджмента*, т.е. технологии работы с VIP-клиентами. Умение работать профессионально с каждым из выделяемых сегментов клиентской базы позволяет вести разговор о создании в банке современной системы работы с клиентами. Подробнее технология *эксаунт-менеджмента* будет рассмотрена позднее.

10. Развитие своих клиентских организаций, оказание клиентам возможной помощи в их коммерческой и других видах нефинансовой деятельности. Понятны действия с клиентами классическими финансовыми методами, известен продуктовый ряд любого банка. Однако помощь клиентам в обеспечении их коммерческой деятельности другими, нефинансовыми методами — консультированием, обучением, информационным обеспечением, юридическим сопровождением, другими формами поддержки — не менее важна в формировании лояльности клиента банку.

11. Наличие в банке корпоративной клиентской культуры, в том числе обеспечение тотальности (заданного уровня на любом участке) действий с клиентами в банке, постоянная работа по обучению сотрудников, разработка стандартов клиентской работы на рабочих местах сотрудников банка, проведение внутренних рейтингов подразделений банка по работе с клиентами, организация выявления степени удовлетворенности клиентов банка, борьба с переадресовками просьб клиентов и ряд других действий в данном направлении. Важно создать в банке определенные традиции и порядки в работе

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие автора	3
Глава 1. Принципы построения и основы управления клиентской базой банка	5
1.1. Современное состояние работы с клиентами (из мирового и отечественного опыта).....	5
1.2. Факторы клиентоориентированности банка	8
1.3. Организационное построение системы управления клиентской базой банка	16
1.4. Клиентская политика банка.....	23
1.5. Работа руководителя и сотрудников клиентских подразделений: стиль работы, оценка, мотивация	26
1.6. Выводы.....	41
1.7. Вопросы для обсуждения	42
1.8. Практические задания.....	42
1.9. Практическая ситуация.....	43
1.10. Ключевые слова	44
Глава 2. Технология привлечения новых успешных клиентов в банк.....	46
2.1. Целесообразность и стоимость привлечения клиентов.....	46
2.2. Блок-схема поиска и привлечения успешных клиентов	47
2.3. Подготовка к привлечению клиентов	49
2.4. Технология анализа рынка потенциальных клиентов и поиска успешных клиентов.	52
2.5. Процедура подготовки и первичного контакта с клиентом	62
2.6. Порядок проведения успешных деловых переговоров	66
2.7. Работа по косвенному привлечению клиентов	77
2.8. Управление процессом привлечения клиентов.....	78
2.9. Выводы.....	84
2.10. Вопросы для обсуждения	85
2.11. Практические задания.....	86
2.12. Практическая ситуация	86
2.13. Ключевые слова	86
Глава 3. Удержание клиентов в банке, создание для них комфортных условий обслуживания	88
3.1. Факторы качественного обслуживания клиентов.....	88
3.2. Адаптация новых клиентов к условиям обслуживания в банке	90
3.3. Создание в банке положительного клиентского поля	91
3.4. Развитие коммуникаций с клиентами.....	98

3.5. Сегментация клиентской базы. Работа с VIP-клиентами.....	103
3.6. Оценка качества обслуживания клиентов.....	106
3.7. Развитие клиентов. Нефинансовая помощь клиентам.....	111
3.8. Современные информационные системы обеспечения работы с клиентами (CRM-системы)	113
3.9. Управление удержанием клиентов.....	114
3.10. Выводы.....	115
3.11. Вопросы для обсуждения	118
3.12. Практические задания.....	118
3.13. Практическая ситуация	120
3.14. Ключевые слова	121
Глава 4. Развитие лояльности клиентов банку. Технология успешных продаж банковских услуг и продуктов.....	123
4.1. Факторы лояльности клиентов. Знание бизнеса клиентов	123
4.2. Условия корпоративной системы продаж	128
4.3. Организационное обеспечение продаж банковских услуг и продуктов.....	129
4.4. Правила продаж. Работа менеджера по продажам	130
4.5. Управление процессом продаж	133
4.6. Работа с частными клиентами (физическими лицами).....	136
4.7. Выводы.....	143
4.8. Вопросы для обсуждения	145
4.9. Практические задания.....	145
4.10. Практическая ситуация	145
4.11. Ключевые слова	146
5. Приложения.....	147
Приложение 1. Рекомендации по работе с клиентами (с учетом профиля отдела и общепанковских мероприятий).....	147
Приложение 2. Примерная программа действий банка по повышению эффективности работы с клиентами.....	149
Приложения к главе 1	152
Приложения к главе 2	199
Приложения к главе 3	216
Приложения к главе 4.	243
6. Ответы на вопросы и решения заданий по главам	251
Литература	262
Практика работы с клиентами банка (обзор отечественной и зарубежной научной литературы и СМИ)	264