



Совет Искаков

Персональный  
менеджмент в банке

# Совет Николаевич Искаков

## Персональный менеджмент в банке

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29193240](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29193240)*

*SelfPub; 2018*

### **Аннотация**

Персональный менеджмент в банке – это система управления отношениями банка с клиентами, или по-другому менеджмент клиентских отношений. Банков сейчас много и все стремятся быть лучшими, и у всех есть свои сильные и слабые стороны. Финансовые продукты и услуги разных банков, по сути, мало чем отличаются от других, аналогичных. Клиент это знает, но он также знает, что человека, с которым приятно работать, ничем не заменишь. Приоритетной задачей данной книги является оказание помощи в создании института персонального менеджмента как жизнеспособной концепции банка.

# Содержание

Введение	4
§ 1. Цели данной книги	9
§ 2. Концепция персонального менеджмента	11
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Введение

Персональный менеджмент в банке – это система управления отношениями банка с клиентами, или по-другому менеджмент клиентских отношений. Известны такие базовые принципы, что один клиент, степень удовлетворенности услугами банка которого выше среднего, рекомендует этот банк двум другим, которые тоже становятся клиентами. Недовольный обслуживанием клиент не порекомендует этот банк шести другим, которые никогда не станут клиентами. Поэтому, в банке управление клиентскими отношениями имеет одно из первостепенных значений.

Если абстрагироваться от финансового сектора, то для любого бизнеса самым главным лицом является его клиент. Именно клиент готов платить за услуги (товары, продукты, работы и т.д.) и тем самым приносит доходы коммерческой организации.

Помимо доходности, привлечение новых клиентов нужно и для того, чтобы сама коммерческая организация развивалась. Новые потребности клиентов, их особенности и ожидания позволяют оживить коммерческую организацию, ее структуру и сотрудников, заставить адекватно отвечать тем вызовам, которые всегда связаны с привлечением новых клиентов.

Однако, следует иметь ввиду, что в банковском секторе, удержание и кросс-продажи существующим клиентам обходятся банку в 5 раз дешевле по сравнению с расходами, которые требуются на привлечение новых клиентов. Основной задачей любого коммерческого банка является увеличение его доходности за счет получения на обслуживание новых высокодоходных клиентов (привлечение клиентов) и максимальное удовлетворение продуктами банка существующей клиентской базы (удержание и кросс-продажи).

Управление взаимоотношениями с клиентами – комплексный процесс, на который оказывают влияние многие факторы. В случае, если банк учел все факторы, проработал и построил систему управления взаимоотношений с клиентами, то банк имеет основания называться клиентоориентированным.

Система управления взаимоотношений с клиентами, или система персонального менеджмента, призвана решить такие вопросы, как:

- формирование команды персональных менеджеров, ориентированных на продажи;
- обучение, бизнес-планирование работы менеджеров, бюджет, отчетность, сегментация клиентской базы по всем бизнес-направлениям;
- построение системы взаимосвязей внутри филиала (банка) с целью оперативного и качественного удовлетворения финансовых потребностей клиента;

- создание (модификация) клиентоориентированных банковских продуктов и услуг, рассчитанных на различные клиентские сегменты;
- улучшение качества и оперативности обслуживания;
- выработка методов работы с каждым из сегментов (скидки на продукты и услуги, тарифы, инструменты, система ответственности за привлечение и сопровождение, и т.д.);
- оценка деятельности и мотивация.

В ходе построения системы персонального менеджмента на первый план выводится деятельность фронт-офиса, то есть подразделений, непосредственно работающих с клиентами.

Эффективность персонального менеджмента в банке можно оценить по степени лояльности и приверженности клиентов к конкретному банку. Известны практические примеры, когда клиента одного банка очень сложно перевести на обслуживание в другой (несмотря на более выгодные финансовые условия), и это происходит из-за высокой степени приверженности клиента к «своему» банку.

В условиях конкуренции перед банками стоят задачи не только привлекать новых клиентов, но и уметь удержать тех клиентов, которые исторически обслуживаются в банке.

С целью повышения эффективности процесса привлечения в штатные расписания банков вводятся должности персональных менеджеров/менеджеров клиентских отношений, на которых возлагаются следующие функции:

– маркетолог и аналитик, так как он изучает ситуацию на региональном банковском рынке (условия по продуктам, тарифы, ставки вознаграждения, места дислокации банков-конкурентов и т.д.), проводит анализ региональной клиентской среды, определяет приоритетных и потенциальных клиентов;

– организатор, так как он организует проведение встреч, переговоров, презентаций и других мероприятий, нацеленных на прямые продажи филиала, а также обеспечивает реализацию рекламной кампании банка в своем регионе;

– продавец, так как одна из его основных задач построить эффективную воронку продаж банковских продуктов и услуг, в том числе кросс-продажи;

– контролер, так как после привлечения на обслуживание он отслеживает уровень удовлетворенности клиента и качество его обслуживания подразделениями филиала;

– менеджер отношений, так как он обязан формировать лояльные клиентские отношения (знать своего клиента, поздравлять с особыми событиями в жизни клиента, и т.д.).

Но эффективное исполнение возложенных на персонального менеджера функций возможно только в случае его высокой профессиональной подготовки: владение техникой продаж, основами психологии работы с клиентами, отличное знание всех условий всех продуктов и услуг банка, конкурентных преимуществ банка.

Легко ли быть персональным менеджером? Общитель-

ность, целеустремленность, амбициозность, позитивное отношение к жизни, стрессоустойчивость – это только базовые характеристики успешного персонального менеджера. Идеально, если персональный менеджер – прирожденный психолог, ставит перед собой правильные разумные цели, умеет их достигать и действительно любит свою работу.

Вопрос: легко ли быть персональным менеджером, конечно, не имеет однозначного ответа. Но если все написанное выше – о вас, то интересный и уникальный опыт вам гарантирован.

Банков сейчас много и все стремятся быть лучшими, и у всех есть свои сильные и слабые стороны. Финансовые продукты и услуги разных банков, по сути, мало чем отличаются от других, аналогичных. Клиент это знает, но он также знает, что человека, с которым приятно работать, ничем не заменишь.

## § 1. Цели данной книги

В прошлом банки, как правило, имели организационную структуру, которая базировалась на продуктовых линиях. Клиенты, которым требовались различные банковские продукты имели отношения с несколькими различными структурными подразделениями банка. Каждое из структурных подразделений предоставляло продукты и услуги в рамках своей компетенции.

Данная книга предназначена внедрения в банке нового подхода в работе с клиентами. Основной идеей этой работы является создание института персональных менеджеров и ориентирование всех фронт-офисных структур на комплексную работу с клиентами.

В результате структурных изменений подход банка к работе клиентам также должен измениться. С введением института персональных менеджеров организация банка должна базироваться вокруг ряда специфических клиентских групп, а не продуктовых линий. Можно сказать, что банк будет фокусироваться на своих клиентах, вместо того, чтобы организовывать клиентов вокруг своих продуктов.

Данная книга преследует несколько целей:

– Она будет служить в качестве пособия для банковских работников, которые в данный момент входят в курс своих

новых обязанностей в качестве персональных менеджеров. Она будет служить им поддержкой по мере того, как они будут привыкать к подходу банка во взаимоотношениях с клиентами и к некоторым изменениям во внутренних процедурах банка.

– Книга будет служить в качестве тренингового документа для сотрудников, которые впервые стали персональными менеджерами и для новых работников фронт-офиса, которые придут в банк в будущем.

– Хотя данная книга и не является процедурным документом, она поможет определить, как распределены функции между различными подразделениями банка в процессе продажи продуктов и услуг.

– Книга предназначается для определения параметров, используемых при разделении существующей клиентской базы банка (и будущих клиентов) между структурными подразделениями Головного офиса и филиалами банка.

Приоритетной задачей данной книги является оказание помощи в создании института персонального менеджмента как жизнеспособной концепции банка.

## § 2. Концепция персонального менеджмента

**Активное привлечение клиентов.** Межбанковская конкуренция заставляет банки искать новые способы быть более мобильными и гибкими в работе, сконцентрироваться на исследовании и удовлетворении потребностей клиентов. Чтобы добиться успеха в таких условиях, маркетинговые усилия банка должны быть направлены не только на свои услуги и продукты, а ориентироваться на клиента и усиление его приверженности к услугам банка.

Поведение потребителей банковских услуг стало более комплексным и, тем самым, более предсказуемым. Жесткие системы сбыта не отвечают предъявляемым требованиям, поэтому отношения между клиентом и банком должны быть изменены в принципе. Из практики необходимо исключать пассивный характер работы с клиентами, или подход «банковского чиновника», выполняющего, по мере возможности, пожелания клиентов. Основой работы с клиентом должна стать активная консультация – «банковский коммерсант», стремящийся продать услуги потенциальным и существующим клиентам банка.

Если Банк не будет ждать пока клиент придет и изло-

жит свои пожелания, а наоборот, сам оценит его потребности и инициативно обратится к нему, то при правильном управлении взаимоотношениями, банк получает возможность управлять своими клиентами в той же мере, как и своими продуктами.

Таким образом, решающей предпосылкой успеха работы с клиентом становится сотрудник банка, а «маркетинг персонала» становится по значению на одну ступень с «маркетингом сбыта».

**Формирование приверженности.** Спрос на банковские услуги исходит от двух групп клиентов: потенциальных и существующих клиентов банка. До недавнего времени теория и практика традиционного маркетинга были сосредоточены на привлечении новых клиентов и продаже им банковских услуг.

Сегодня в банковском маркетинге, помимо стратегий, нацеленных на привлечение, очень серьезное внимание акцентируется на удержании уже имеющихся и расширении сотрудничества с ними путем установления особых отношений.

Банк больше выигрывает не от одной доходной сделки, а от долговременного сотрудничества с клиентом, а это предполагает маркетинг взаимоотношений, что означает персональное внимание и индивидуальный подход к клиенту, нацеленный на высокий уровень удовлетворенности клиента в течение длительного периода времени.

Усиление внимания к удержанию клиентов объясняется тем, что в период начала развития банковской системы и поиска клиентами наиболее приемлемых условий обслуживания, был возможен подход «дырявого ведра», когда большое количество клиентов уходило из банка. Они тут же замещались другими, но сложившийся рынок банковских услуг, однородность и типичность банковских продуктов, конкуренция и построение деятельности на принципах маркетинга, в настоящее время в значительной мере сократили возможности массового про-активного привлечения новых клиентов. Соответственно, увеличилась стоимость привлечения новых клиентов.

Статистика западных банков свидетельствует о том, что на конкурентных рынках расходы на привлечение новых клиентов в пять раз превышают расходы на то, чтобы удержать удовлетворенного клиента. Работа по удержанию и сохранению лояльных к банку клиентов приобретает большой экономический смысл. Снижение уровня потери существующих клиентов крупнейших торговых компаний всего на 5%, повышает прибыль на 35%-55%.

**Взаимодействие.** Маркетинг взаимоотношений требует от всех подразделений банка совместных усилий как единой команды, обслуживающей клиента и включает в себя установление взаимоотношений на многих уровнях. Эффективность усилий Банка в целом зависит от того, насколько эта деятельность скоординирована в отношении клиента.

Поэтому очень важно в банке наладить координацию деятельности структурных подразделений, обслуживающих клиентов, систему взаимодействия и схему продвижения клиента и информации о нем между обслуживающими подразделениями.

Привлечение и удержание в Банке клиентов – это задача не только отдельных привлекающих и обслуживающих фронтальных подразделений. Деятельность самых профессиональных маркетинговых подразделений будет безуспешной при низком качестве банковского обслуживания в целом.

С другой стороны, конечный результат, зависит не только от того, насколько качественно разные подразделения выполняют свои функции, но и в большей мере от того, насколько слаженно они взаимодействуют между собой. К сожалению, случается, что каждое подразделение в банке представляет собой замкнутую систему, и во главе угла которой ставят свои собственные интересы.

Отсутствие горизонтального взаимодействия внутри банка и отсутствие внутрикорпоративного маркетинга, или ориентации на интересы клиента каждым работником банка, сводит на «нет» эффективность привлечения, повышает уровень потери клиентов, и в результате ведет к потере банковских доходов.

**Персональный менеджмент.** Управление процессом взаимоотношений банка и клиента в практике работы про-

двинутых банков входит в обязанности ориентированной на клиента, специально выделенной организационной структуры – Службы персонального менеджмента.

Миссия персонального менеджмента заключается в процессе создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с клиентом и координации его всех финансовых потребностей.

Однако, управление взаимоотношениями не может быть одинаково эффективным и финансово оправданным во всех случаях со всеми клиентами банка. Его применение имеет смысл в тех случаях, когда доходы от поддержания взаимоотношений превышают расходы на их поддержание, и можно говорить о полной ценности клиента. Прибыль, приносимая клиентом в течение всего времени обслуживания, должна покрывать расходы на его привлечение и удовлетворение.

Маркетинговые усилия банка по привлечению клиентов при всей своей важности не должны становиться самоцелью, это ведет к потере прибыли и «обесцениванию» банка. Усилия банка в первую очередь должны быть направлены на прибыльных клиентов.

Статистика так же свидетельствует, что наиболее прибыльные – средние клиенты. Крупные клиенты обычно требовательны и капризны, их привлечение дается ценой значительных понижений тарифных ставок, что в целом снижает уровень прибыльности. Мелкие клиенты платят полную цену, но имеют небольшие объемы бизнеса и расходы на их об-

служивание существенно снижает их прибыльность. Таким образом, средние клиенты оплачивают полную цену за услуги при неплохих объемах операций, принося наибольшую и стабильную прибыль.

Мерой успеха персонального менеджмента является высокий уровень удовлетворенности клиента в течение длительного периода времени. Стратегия взаимоотношений персонального менеджера банка и клиента зависит от уровня получаемой прибыли и масштабности клиента.

В зависимости от наличия и сочетания критериев прибыльности и масштабности клиентов, взаимоотношения персонального менеджера с клиентом могут строиться на следующих уровнях:

**Базисный** – привлечение клиента и обслуживание без дальнейшего участия персонального менеджера.

**Реагирующий** – в процессе обслуживания клиент может контактировать с выделенным персональным менеджером по вопросам, обслуживания и консультаций.

**Активный** – персональный менеджер ведет постоянный мониторинг работы клиента, проявляет инициативу в вопросах решения проблем клиента.

**Партнерский** – персональный менеджер работает с клиентом и его партнерами в поисках способов предложения более высокой ценности.

Таким образом, базисный уровень взаимоотношений должен применяться к небольшим клиентам, приносящим огра-

ниченную прибыль банку. Совершенно иначе строятся взаимоотношения с небольшим числом крупных и прибыльных клиентов:

Количество клиентов	Норма прибыли		
	Высокая	Средняя	Низкая
Большое	Активный	Реагирующий	Базисный
Среднее	Активный	Активный	Базисный
Малое	Партнерский	Активный	Реагирующий

## **Основные шаги по созданию взаимоотношений с клиентами**

**Шаг 1.** Определение ключевых клиентов, заслуживающих того, чтобы банк занимался управлением взаимоотношениями с ними.

Банк не устанавливает взаимоотношения с каждым клиентом, так как не все из них достойны особого внимания. Первоначальная цель – выделить клиентский сегмент, кого стоит «обхаживать», поскольку банк может удовлетворить его потребности и должен сделать это лучше, чем кто-либо другой.

Основным критерием для сегментирования является доходность клиента. Доходность определяется по принятой в банке методике расчета доходности и на основе данных изучения бизнеса клиента, накопленных в процессе привлече-

ния и переданных в службу персонального менеджмента в виде досье клиента.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.