

Построение персонализированной модели работы банка с клиентами сегмента малого бизнеса

УДК 336.71

Ключевые слова:

малый бизнес; персонализированный банк; жизненный цикл бизнеса; персонализированное банковское предложение; сегментирование.

**Игорь БИЧЕЛЬ**

ОАО «Технобанк», начальник отдела разработки продуктов и процессов, аспирант БГУ, магистр экономических наук, Республика Беларусь, г. Минск, e-mail: igor.bichel@gmail.com

**Светлана КОСТЮКОВА**

Белорусский государственный университет, кандидат экономических наук, Республика Беларусь, г. Минск, e-mail: svet222011@ya.ru

Наличие достаточного количества банков создает определенную среду, в которой банки вынуждены вступать в борьбу за клиента, улучшать качество обслуживания, расширять услуги, предлагать рынку новые продукты. Рост и расширение масштабов конкурентных рыночных отношений в банковском секторе требует от банков постоянного улучшения путей взаимодействия со своими клиентами, равно как и улучшения качественных характеристик своих продуктов, что повышает роль неценовых конкурентных факторов на рынке банковских услуг.

Большинство белорусских банков предусматривают стандартные наборы своих услуг, сопоставимые между собой и по ценам, и по качеству, что свидетельствует о новом уровне банковской конкуренции [1].

Потенциал традиционных операций в области финансирования кредитов за счет депозитов в настоящее время снижается: чтобы оказаться конкурентоспособными в современной финансовой системе, банкам следует разрабатывать особые, базирующиеся на использовании новых технологичных модели работы и способы взаимодействия с клиентами.

Наиболее адекватной в этих условиях является персонализированная модель взаимодействия с клиентами, предполагающая перестройку структуры банковской деятельности в удовлетворении индивидуальных потребностей клиентов и их рациональных ожиданий. Тенденции повышения банковской конкуренции и важнейшие принципы состязательности в банковском секторе экономики рассматривались в работах В.А. Гордеева [2], Б.Д. Бабаева [3], М.Е. Мамонова [4].

Проблемам роста эффективности деятельности кредитных организаций с применением новых технологий был посвящен обширный перечень научных работ, среди которых можно отметить труды А.М. Баранова [5], Е.А. Казанской [6], М.А. Межова [7], исследования вопросов, посвященных моделям взаимодействия с клиентами, отражены в работах Г.С. Тимохиной [8], М.П. Логинова [9].

Недостаточная научная проработанность отдельных вопросов построения персонализированной модели работы с клиентами для повышения конкурентоспособности коммерческих банков в Республике Беларусь, а также практическая зна-

чимось данной проблематики определили актуальность этой работы.

Целью данной работы является раскрытие эволюции развития банковского сектора Республики Беларусь с точки зрения конкурентоспособности и модели построения взаимоотношений с клиентами малого бизнеса, а также определение отличий традиционной системы банковского обслуживания от персонализированной модели взаимодействия с клиентами. На основании опыта работы в кредитно-финансовых учреждениях Республики Беларусь авторами разработана и предложена классификация персонализированных продуктовых предложений банка в зависимости от стадии жизненного цикла бизнеса клиента, определен персонализированный набор продуктов для предприятий малого бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла их бизнеса, определена классификация клиентов банка по типу их лояльности к банку, дано определение персонализированной модели работы банка.

По мере развития рыночных отношений модель построения взаимоотношений коммерческих банков со своими клиентами находилась в постоянном развитии. Проведенное авторами исследование моделей организации взаимоотношений банков с клиентами позволяет констатировать, что на рынке банковских продуктов и услуг происходило поэтапное изменение моделей взаимодействия банков с клиентами.

На основании данного исследования авторами представлена последовательность, отражающая изменение приоритетов во взаимоотношении банков с клиентами малого бизнеса (рисунок 1).

Первый этап – «рынок предложений», период, когда в банки Республики Беларусь были внедрены практически все современные действующие продукты и услуги, сформирована классическая продуктовая корзина банка, при этом каналы продаж банковских продуктов и услуг клиентам не были связаны между собой. Клиент в процессе приобретения определенного продукта или услуги полностью от начала до конца обслуживался только в одном из каналов: именно в том, в кото-

рый он обратился с целью приобретения данного продукта. Если клиенту был необходим другой продукт – он обращался в другой канал продаж и взаимодействовал с лицом, которое в той или иной мере отвечало за необходимый в текущем моменте клиенту продукт или услугу. Продуктовое предложение было широким, при этом практически не формализованным, а взаимодействие строилось по принципу наличия у банка более высокой переговорной силы по сравнению с клиентом, банк определял формат взаимодействия с клиентом.

«Рынок предложений» – это наиболее продолжительный этап в истории банковского бизнеса Республики Беларусь. Для данного этапа было характерно:

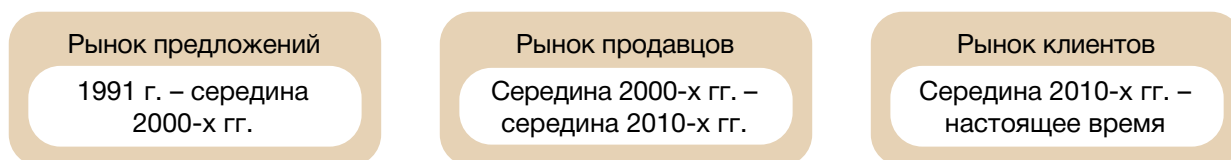
- создание и становление банковской системы Республики Беларусь;
- подготовка и внедрение законодательной базы, касающейся определения рамок и закрепления норм построения отношений банков и клиентов;
- становление сегмента малого бизнеса;
- разработка и внедрение основной ассортиментной корзины банковских продуктов;
- внедрение банковских инноваций на основе IT;
- сервисные стандарты обслуживания в банковско-финансовых учреждениях только зарождались.

С развитием рыночных отношений философия банковского бизнеса эволюционировала в «рынок продавцов»: зародился институт клиентских менеджеров, являвшихся по своей сути единым консультационным центром, с которым взаимодействовал клиент при обращении в банк, в функции которого входили поиск клиентов, продажа им банковских продуктов и услуг и их дальнейшее сопровождение. Клиентские менеджеры объединяли в себе все каналы продаж банковских продуктов и услуг (в некоторых белорусских банках он существует до настоящего времени). Для данного этапа было характерно:

- повышение уровня доступности банковских продуктов;
- наличие структурированной продуктовой линейки;
- массовое распространение систем дистанционного банковского обслуживания;

Рисунок 1

Эволюционное развитие процесса взаимоотношений банков с клиентами



– рост требований клиентов к характеристикам банковских продуктов.

Взаимоотношения банка с клиентом на данном этапе строились посредством коммуникации клиентских менеджеров с клиентами. Однако коммуникация с учетом массовости сегмента не была достаточно адресной и персонализированной. На данном этапе начинается переход от продуктоориентированного к клиентоориентированному взаимодействию с клиентом.

За этапом «рынка продавцов» наступает «рынок клиентов».

Для данного этапа характерны:

- появление банковских онлайн-продуктов;
- цифровая трансформация рынка финансовых услуг;
- практически единообразная продуктовая линейка у всех банков;
- конкуренция носит преимущественно неценовой характер и связана главным образом с качеством банковских продуктов и уровнем сервиса;
- создание банковских экосистем;
- расширение продуктового предложения банков за счет предложения клиентам банков небанковских продуктов (страхование, онлайн-бухгалтерия, проверка контрагентов и т. п.);
- коммуникация с клиентами осуществляется преимущественно с помощью информационно-коммуникационных технологий.

На данном этапе происходит смена классической парадигмы обмена материальными благами между продавцами и клиентами в банковской сфере: осуществляется переход на новую концепцию взаимоотношений, при которой фундаментальной целью становится установление долгосрочных связей и максимальное удовлетворение потребностей каждого конкретного клиента, смещение от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону персонализированного взаимодействия.

Суть персонализированного взаимодействия заключается в том, что вместо акцента на продажу продукта в конкретный промежуток времени наибольшему количеству клиентов делается фокус на каждом конкретном клиенте в части продажи ему наибольшего количества актуальных для него продуктов.

Отличительным условием перехода банка на использование персонализированной модели взаимодействия с клиентом является трансформация его деятельности в следующих направлениях:

- регламентирование бизнес-процессов, применяемых для проведения банковских операций;
- регламентирование процедур, описывающих взаимодействие банковских подразделений;
- технологическое обновление и внедрение IT-технологий в деятельности.

Результатом трансформации деятельности банка становится появление определенного набора признаков, которые отличают персонализирован-

Таблица 1

Критерии отличия «традиционного банка» от «персонализированного банка»

Критерий	Традиционный банк	Персонализированный банк
Продуктовая линейка	Закрывающая потребности клиента без учета «жизненного цикла бизнеса клиента»	Закрывающая потребности клиента с учетом «жизненного цикла бизнеса клиента»
Клиентоориентированность	Низкий уровень персонализации: продукт не ориентирован на конкретного клиента, отсутствие «пакетных предложений»	Одновременное использование нескольких продуктов в любой комбинации в зависимости от потребностей клиента
Применение IT-технологий	Низкий уровень автоматизации	Цифровизация основных бизнес-процессов, в том числе бэк- и фронт-офисов банка
Скорость взаимодействия с клиентом	Определяется скоростью работы банковского специалиста	Высокая скорость совершения операций за счет цифровизации и онлайнизации бизнес-процессов
Доступность продуктов для клиента	Взаимодействие с клиентом в точке продаж	Взаимодействие с клиентом в онлайн-режиме
Уровень гибкости при взаимодействии с клиентом	Низкая степень гибкости банка в части адаптации продуктов к потребностям клиента	Платформа, предусматривающая гибкую интеграцию с партнерами (за счет API)
Привязанность (лояльность) клиента к банку	Низкая, вызванная в основном стоимостью продуктов	Высокая, вызванная наличием прогнозируемого уровня сервиса, наличием широкой продуктовой линейки, своевременным продуктовым предложением

Примечание. Разработка авторов.

ный банк от традиционного банка по следующим критериям, представленным в *таблице 1*.

На основании вышеперечисленных критериев отличия «традиционного банка» от «персонализированного банка» можно сформулировать авторское определение персонализированного банковского предложения.

Персонализированное банковское предложение представляет собой единый, регламентированный и стандартизированный комплекс банковских продуктов, предлагаемых на соответствующей стадии жизненного цикла бизнеса клиенту и направленных на удовлетворение его потребностей с использованием IT-технологий и сервисов в режиме реального времени.

Персонализированное банковское предложение основывается на следующих принципах:

- а) доступность и простота банковских продуктов;
- б) соответствие предоставляемого сервиса ожиданиям клиента;
- в) опережение потребностей клиента.

Как отмечалось выше, главной задачей банка при персонализированном взаимодействии с клиентом является удовлетворение его индивидуальных нужд и потребностей в режиме реального времени.

При этом каждый клиент находится на определенном этапе жизненного цикла своего бизнеса, у каждого клиента имеются свои особенности и предпочтения при выборе банковских продуктов, поэтому персонализированное взаимодействие с клиентом невозможно без проведения сегментации клиентов: банк должен определить свою клиентскую базу (сформулировать критерии сегментации), для которой он создает и предлагает банковские продукты.

Сегментация клиентской базы позволяет выстраивать продуктовую корзину банка с учетом реальных предпочтений клиентов. Она дает хорошее представление о том, какие продукты, с одной стороны, вызовут у клиентов больший интерес, а с другой – будут способствовать росту их лояльности по отношению к банку, что, в свою очередь, позволит максимизировать прибыль банка.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь к субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за

календарный год от 16 до 100 человек включительно [10].

В свою очередь, в банках для клиентов малого бизнеса существуют следующие сегменты клиентских групп:

- потенциальные клиенты;
- действующие клиенты;
- клиенты микросегмента;
- малые клиенты;
- статусные (VIP) клиенты;
- индивидуальные предприниматели;
- юридические лица.

Вышеперечисленные сегменты клиентских групп не позволяют банкам сформировать клиентам персонализированное предложение, так как они не определяют потребности клиентов и не учитывают специфику их деятельности, в том числе отрасль деятельности клиентов, этапы жизненного цикла их бизнесов, транзакционную активность, наполнение продуктовой корзины клиентов.

Таким образом, в настоящее время в банковской сфере отсутствует классификация сегментских групп, которым банки могли бы предложить персонализированные продукты. Одновременно в современном банковском бизнесе отсутствует классификация персонализированных продуктовых предложений.

Для решения сложившейся проблемы авторы предлагают строить классификацию персонализированных продуктовых предложений на основе жизненного цикла бизнеса клиента (*таблица 2*), которая включает как банковские (финансовые) продукты, так и небанковские (нефинансовые) продукты.

Как видно из *таблицы 2*, для каждой выделенной автором стадии жизненного цикла бизнеса клиента характерен свой стандартный набор банковских и небанковских продуктов.

Как отмечалось выше, каждый бизнес по-своему уникален. Поэтому построить сегментацию клиентских групп на основании только жизненного цикла предприятия невозможно (например, предприятию розничной торговли на «стадии основания» будет необходим торговый эквайринг, а предприятию по оказанию услуг (парикмахерской) на «стадии роста» будет необходимо устройство самоинкассации). В этой связи жизненный цикл бизнеса клиента необходимо комбинировать с видом экономической деятельности предприятия.

Используя авторскую классификацию персонализированных продуктовых предложений банка в зависимости от стадии жизненного цикла бизнеса клиента, предложенную в *таблице 2*, и предложенные критерии сегментации бизнеса клиента по виду деятельности, можно построить профиль «идеального клиента», осуществляющего определенный вид экономической деятельности, и раз-

Таблица 2

**Классификация персонализированных продуктовых предложений банка
в зависимости от стадии жизненного цикла бизнеса клиента**

Жизненный цикл бизнеса клиента	Категория продуктов	Вид финансового продукта	Вид нефинансового продукта
Стадия основания	Базово-вспомогательные	– Расчетно-кассовое обслуживание; – эквайринг; – интернет-банк/мобильный банк; – зарплатный проект/корпоративные карты; – прием выручки в отделении банка/устройства самоинкассации	– Сервис подготовки документов для регистрации бизнеса; – юридическая поддержка; – кассовое решение
Стадия роста	Развивающие	– Кредитование; – лизинг; – документарные операции; – валютно-торговая площадка	– Сервис выставления счетов; – бухгалтерия; – проверка контрагента; – страховые продукты; – маркетинговое продвижение
Стадия зрелости	Укрепляющие	– Депозитное обслуживание; – покупка облигаций	– Электронный документооборот; – подбор и проверка персонала; – подбор помещения для бизнеса; – консалтинг и прочие B2B-сервисы
Стадия упадка	Базовые + развивающие	– Расчетно-кассовое обслуживание; – интернет-банк/мобильный банк; – зарплатный проект/корпоративные карты; – прием выручки в отделении банка; – валютно-торговая площадка	– Сервис подготовки документов для закрытия бизнеса

Примечание. Разработка авторов.

Таблица 3

**Персонализированный набор продуктов для предприятия розничной торговли
на определенных стадиях жизненного цикла бизнеса**

Стадия жизненного цикла	Вид финансового продукта	Вид нефинансового продукта
Стадия основания	– Расчетно-кассовое обслуживание; – эквайринг; – интернет банк/мобильный банк; – зарплатный проект; – льготные тарифы на снятие денежных средств; – бесплатный прием выручки в отделении банка/устройства самоинкассации	– Сервис подготовки документов для регистрации бизнеса; – юридическая поддержка; – кассовое решение
Стадия роста	– Кредитование; – лизинг	– Сервис выставления счетов; – бухгалтерия; – проверка контрагента; – страховые продукты; – маркетинговое продвижение
Стадия зрелости	– Депозитное обслуживание; – покупка облигаций	– Электронный документооборот; – подбор и проверка персонала
Стадия упадка	– Расчетно-кассовое обслуживание; – интернет-банк/мобильный банк; – зарплатный проект; – льготные тарифы на снятие денежных средств; – бесплатный прием выручки в отделении банка/устройства самоинкассации	– Сервис подготовки документов для закрытия бизнеса

Примечание. Разработка авторов.

работать для него персонализированный набор продуктов (таблица 3).

Построение подобного профиля «идеального клиента» возможно только в случае глубокого знания особенностей деятельности различных видов бизнеса клиентов и их потребностей. Вместе с тем, чтобы сформировать комплексное персонализированное предложение клиенту, база для анализа клиента должна содержать следующие данные:

- дата регистрации предприятия;
- жизненный цикл бизнеса клиента;
- действующий набор продуктов;
- транзакционная активность клиента;
- доходность клиента;
- история взаимодействия банка с клиентом.

Проведя подобный анализ, банк, специализирующийся на персонализированном взаимодействии с клиентом, сможет выявить наиболее успешные предприятия определенного вида экономической деятельности, находящиеся на той или иной стадии жизненного цикла бизнеса, сформировать характерный для них набор комплексных банковских и небанковских продуктов. Разрабатывая комплексный продукт, банк в дальнейшем формирует персонализированное предложение для клиента и проводит кросс-продажи, наполняя продуктовую корзину клиентов в соответствии с профилем «идеального клиента».

Используя профиль идеального клиента на любой стадии его жизненного цикла, банк может строить различные продуктовые корзины, формируя персонализированное предложение, и проводить кросс-продажи.

Предложенный авторами подход к выделению классификационных признаков групп клиентов позволяет учесть интересы различных групп потенциальных клиентов и правильно сформулировать персонализированное предложение. Кроме того, банк может определить уровень потенциальной доходности каждого клиента на соответствующей стадии жизненного цикла бизнеса клиента.

Также авторами было проведено исследование, согласно которому в соответствии с количеством продуктов, которые предлагают банки, участников банковского рынка можно разделить на три категории [1].

- В первую категорию входят банки, которые:
- являются банками первого выбора (для клиента «банк первого выбора» является основным, он удовлетворяет практически все потребности клиента, а услугами и продуктами других банков клиент пользуется от случая к случаю) и (или);
 - являются единственным или основным банком для своего клиента и (или);
 - имеют максимально широкую продуктовую корзину в части финансовых и нефинансовых продуктов (таблица 3) и (или);

- не находятся под санкциями и (или);
- могут закрыть все потребности клиентов малого бизнеса на всех его жизненных циклах.

Во вторую категорию входят банки, которые:

- являются основным банком для своего клиента, при этом часть необходимых продуктов и услуг клиенты приобретают у других банков в виду отсутствия единичных продуктов в своем основном банке и (или);

- частично находятся под санкциями, в частности, не имеют возможности осуществлять международные платежи и переводы, имеют ограничения на проведение платежей, осуществляемых с использованием пластиковых карт и (или);
- закрывают практически все потребности клиентов малого бизнеса на всех его жизненных циклах.

В третью категорию входят банки, которые:

- являются основным банком для своего клиента только на определенных его жизненных циклах в силу ограниченной по наполнению продуктовой корзины и (или);

- в дальнейшем являются второстепенным банком для своего клиента, где клиент приобретает единичные продукты и услуги или клиент в них в дальнейшем перестает обслуживаться и (или);
- полностью находятся под санкциями и (или);
- закрывают фрагментарные потребности клиентов малого бизнеса.

Таким образом, банки первой категории в полной мере могут обеспечить своим клиентам персонализированное обслуживание при использовании методик и предложений, описанных в данной статье.

Кроме отсутствия значительного количества банков, которые в полной мере могут закрыть все потребности клиентов на всех этапах его жизненного цикла, существует проблема отсутствия в банках гибкой и унифицированной системы, которая позволяла бы получать всю информацию о клиентах одновременно и создавать их 360-градусный профиль.

Системы банков во многом сегодня являются устаревшими платформами, которые не могут подключаться к достаточному количеству источников для создания действительно персонализированной модели взаимодействия: без понимания потребностей клиента невозможно сформировать правильное предложение продукта по наилучшему каналу именно тогда, когда это нужно клиенту.

Для подтверждения работоспособности персонализированной модели взаимодействия с клиентами был проведен анализ показателей деятельности 900 предприятий микро- и малого бизнеса различных видов деятельности, находящихся на обслуживании в трех банках Республики Беларусь, в соответствии со следующими критериями (таблица 4).

Таблица 4

Критерии отнесения клиентов малого бизнеса к микро- и малому бизнесу

Критерии/ сегмент	Годовая выручка, без НДС, USD в эквиваленте	Численность работников	Общая задолженность по активным операциям в финансово-банковских учреждениях, USD в эквиваленте
Микробизнес	до 200 000	до 15	до 100 000
Малый бизнес	от 200 001 – до 2 000 000	от 16 до 100	От 100 001 – до 1 000 000

Источник: [11].

Анализировались следующие данные (за 12 полных календарных месяцев):

- дата регистрации предприятия;
- действующий набор продуктов;
- транзакционная активность клиента;
- доходность клиента;
- история взаимодействия банка с клиентом.

Также респондентам задавались следующие вопросы: основная причина смены клиентом банка, основная причина обслуживания в нескольких банках.

Достоверность выборки и ее репрезентативность подтверждена [12].

В ходе проведенного исследования было выявлено следующее:

- переход к более ранней или поздней стадии жизненного цикла клиента по отношению к текущему жизненному циклу определяется ростом или снижением очищенных оборотов (выручки) клиента в банке на 30 и более процентов к аналогичному периоду прошлого года;

- 36% (324 респондента) клиентов не используют все продукты одного банка, которые соответствуют жизненному циклу их бизнеса. Основная причина – низкий уровень сервиса предоставления продукта (304 респондента);

- основной причиной ухода клиента в другой банк является отсутствие в обслуживающем банке необходимых продуктов на определенной стадии жизненного цикла бизнеса клиента (это отметили 819 клиентов, или 91%);

- оценить, на какой стадии жизненного цикла находится тот или иной клиент, можно через набор продуктовой корзины клиента, а также по показателю роста или падения его транзакционной активности.

В дополнение к оценке стадии жизненного цикла бизнеса клиента необходимо анализировать лояльность клиента к банку.

В широком смысле лояльность – это способность поддерживать благожелательно-нейтральное отношение к кому-либо или чему-либо [13]. В узком смысле применительно к банковской сфере

лояльность рассматривается как верность клиентов банку. Кроме того, лояльность клиентов заключается не только в положительном отношении клиента к банку, но и в готовности рекомендовать его другим лицам, а также намерении расширения линейки банковских продуктов «своего» банка и повторного пользования банковскими продуктами.

Классический пример построения взаимоотношений клиента малого бизнеса с банком выглядит примерно так:

- клиент заключает договор;
- клиент начинает работать и приносить банку доход, и, как правило, его лояльность растет, но через 2–2,5 года клиент уходит по причине отсутствия необходимого продукта либо должного уровня сервиса (потеря благожелательно-нейтрального отношения к банку). Поэтому, если не контролировать лояльность, может начаться отток клиентов из банка.

Клиентов банка по показателю лояльности можно разделить на три категории:

- лояльный клиент – клиент банка (потенциальный клиент) (банк предлагает максимально возможный набор продуктов, необходимый для удовлетворения всех потребностей клиента в соответствии с жизненным циклом его бизнеса, клиенты лояльны к своему обслуживающему банку, прибыль, получаемая банком от клиента, растет или стабильна);

- частично нелояльный клиент – клиент банка (банк не в полном объеме удовлетворяет потребности клиента на определенном жизненном цикле его бизнеса, клиент проявляет легкие признаки недовольства, немного снижает транзакционные активности, клиент окончательно не готов уйти в банк-конкурент, который удовлетворит все его продуктовые потребности, удержать клиента довольно легко, при этом прибыль, получаемая банком от клиента, незначительно сокращается);

- нелояльный клиент – не клиент банка (клиент принял окончательное решение уйти из банка или уже ушел из банка, клиент активно переводит

обороты і продукты в банк-конкурент, который смог удовлетворить продуктовые потребности клиента, удержать клиента практически невозможно, прибыль, получаемая банком от клиента, – практически равна нулю).

Предложенная авторами сегментация клиентов банка по типу их лояльности позволяет отслеживать лояльность конкретного клиента и управлять ею – переводить клиента из стадии частично лояльного в стадию лояльного, нелояльного в частично лояльного и т. д. Предложенная авторами классификация – инструмент, который делает возможным принимать необходимые управленческие решения, позволяющие удлинять сроки обслуживания клиента в банке, а соответственно, увеличивать прибыль банка.

Поэтому после привлечения клиента в банк и стабилизации доходов банка от его обслуживания основная задача банка заключается в подборе и предложении клиенту продуктов, которые решают проблемы его бизнеса, а также помогают развивать его.

Фактически в момент, когда клиент начал работать с банком и приносить стабильный доход, банк должен провести серьезный анализ его деятельности, анализ жизненного цикла его бизнеса и предложить клиенту набор кросс-продуктов, актуальных в текущий момент времени. Это позволит банку, с одной стороны, нарастить доходность и поддерживать ее в дальнейшем, а с другой – сформировать у клиента лояльность к банку.

Предложив клиенту решение для бизнеса, сформировав лояльность, банку в дальнейшем необходимо на постоянной основе поддерживать сформированный уровень лояльности у клиента, обеспечивать в своей продуктовой корзине соответствующий жизненному циклу бизнеса клиента набор продуктов, тем самым не допуская ухода клиента из банка. Отток клиента возможен вне зависимости от срока обслуживания его в банке.

Работа с оттоком подразумевает глубокое знание клиента, особенностей его бизнеса и потребностей – только за счет этих факторов можно удержать клиента на ранней стадии и продлить его жизненный цикл в банке.

Для контроля ухода клиента из банка необходимо создавать экспертные системы на основе анализа транзакционной активности клиента в банке, которые способны выявлять группы риска среди клиентов, что позволит принимать предупредительные меры, нацеленные на сохранение отношений банка и клиента и роста его лояльности к банку.

Особое внимание следует уделить автоматизации указанных бизнес-процессов и выбору программного обеспечения.

По нашему мнению, требованиям скорости, гибкости и эффективности принятия решений в области построения отношения с клиентом удовлетворяет Customer Relationship Management (далее – CRM). CRM позволяет контролировать транзакционную активность клиентов, а также сократить расходы банка при работе с клиентами сегмента малого бизнеса, настроить инструменты – своеобразные триггеры, сигнализирующие клиентским центрам банка не только о том, когда и какой продукт предложить клиенту, но и контролировать этап ухода клиента.

Безусловно, тот банк, который в состоянии:

- 1) определить жизненный цикл бизнеса клиента;
- 2) построить профиль «идеального» клиента;
- 3) сформировать лояльность у клиента;
- 4) поддерживать сформированный уровень лояльности,

будет иметь значительные конкурентные преимущества в сравнении с другими банковскими учреждениями, не имеющими и не использующими указанные инструменты.

Анализ транзакционной активности ушедших из банков клиентов показал, что даже самые недовольные из них, как правило, уходят из банка не за один день, а планомерно снижают активность, уменьшают платежи и объем движения средств по счету (анализ проведен по 110 клиентам, которые уходили из банков).

Согласно данному анализу уход частично нелояльных клиентов из банка происходит на протяжении 4–6 месяцев, поэтому для прогнозирования ухода необходимо в автоматическом режиме постоянно анализировать динамику изменения размера оборотов клиента в банке. Если наблюдается негативная динамика (происходит снижение размера очищенных оборотов в банке на 10 и более процентов по отношению к предыдущему месяцу на протяжении последних двух месяцев), вероятность того, что клиент принял решение об уходе из банка, высока (рисунки 2).

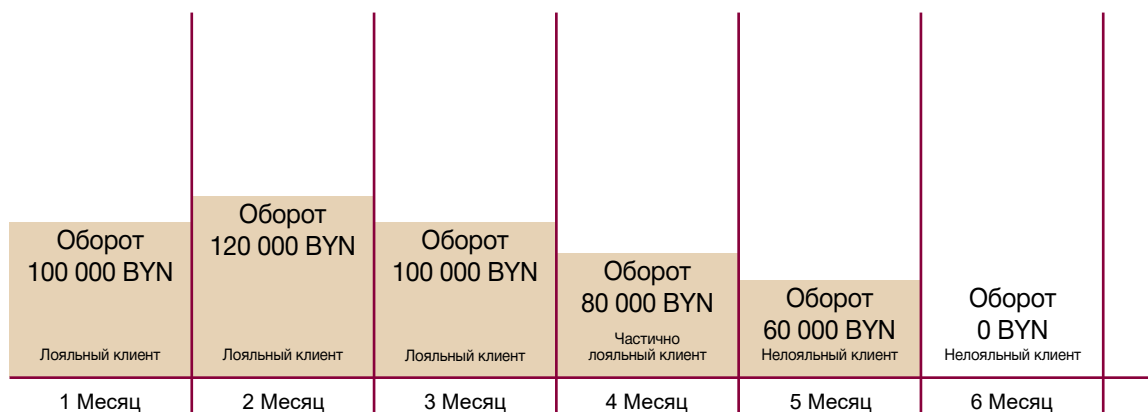
Дополнительно, кроме анализа транзакционной активности конкретных клиентов в базе банка в предыдущие периоды времени, необходимо сравнивать поведение клиента с поведением профиля «идеального клиента». Одновременно со сравнением поведения клиента с «идеальным клиентом» необходимо отслеживать дополнительные факторы, которые влияют на транзакционную активность клиента:

- внешние факторы, ограничивающие возможность осуществления полноценной деятельности;
- внутренние факторы, ограничивающие возможность осуществления полноценной деятельности.

Любой из данных факторов может изменить поведение клиента в моменте и поставить под сомнение предложенную методику. При этом сто-

Рисунк 2

Типология процесса ухода клиента из банка



Примечание. Разработка авторов.

ит отметить, что в условиях повышенного влияния внешних или внутренних негативных факторов банки не застрахованы от риска потери предоставления того или иного продукта или услуги. Например, если банк оказался под санкциями и у него отсутствует возможность осуществления международных платежей – значит, банк в своей продуктовой корзине потерял один продукт и не может закрывать все потребности клиента на определенном этапе его жизненного цикла.

Получив и проанализировав все эти данные, банк сможет оценить вероятность того, что клиент уйдет из банка в ближайшие месяцы, а работник консультационного центра банка благодаря тонким настройкам в CRM получит информацию по сопровождаемым им клиентам, а также рекомендации к действиям, которые необходимо осуществить (*приложение*).

Все вышеперечисленное, в свою очередь, позволяет сформулировать определение персонализированной модели работы банка.

Персонализированная модель работы банка – совокупность выстроенных бизнес-процессов, с помощью которых банк оценивает в отличие от существующей модели управления бизнес-процессами следующие новые критерии по каждому клиенту:

- вид экономической деятельности клиента;
- стадию жизненного цикла бизнеса клиента;
- транзакционную активность клиента;
- уровень лояльности клиента в автоматическом режиме с использованием CRM-системы.

На основе анализа вышеуказанных критериев в реальном времени возможно, с одной стороны, подбирать линейку банковских и небанковских продуктов, удовлетворяющую потребность кли-

ента, исходя из его предпочтений и потребностей, основываясь на ретроспективном анализе поведения соответствующей сегментной группы, к которой он относится, и моделируя его поведение в будущем, а с другой – увеличивать прибыль банка в определенном периоде времени.

Выводы

В работе предложены следующие теоретико-методические разработки:

- раскрыта эволюция развития банковского сектора Республики Беларусь с точки зрения конкурентоспособности и модели построения взаимоотношений с клиентами малого бизнеса;
- определены отличия традиционной системы банковского обслуживания от персонализированной модели взаимодействия с клиентами;
- дана классификация персонализированных продуктовых предложений банка в зависимости от стадии жизненного цикла бизнеса клиента;
- определен персонализированный набор продуктов для предприятий малого бизнеса в зависимости от стадии его жизненного цикла;
- определена классификация клиентов банка по типу их лояльности к банку;
- дано определение персонализированной модели работы банка.

Все вышеперечисленное помогло сформировать новый подход к управлению бизнес-процессами при управлении клиентами в банке на основе персонализированной модели.

Реализация персонализированной модели взаимодействия требует кардинального пересмотра существующей политики взаимоотношения банков с клиентами.

Приложение



Клиентам банковских организаций предоставляются качественные пакетные продукты, отвечающие их требованиям, что гарантирует их удовлетворенность и высокую степень лояльности.

При использовании данной модели взаимодействия банк приобретает возможность:

- быстро и максимально дешево создавать наиболее конкурентоспособный пакет продуктов;
- оперативно управлять продуктовой корзиной без существенного увеличения затрат времени на обработку информации и операционных затрат, связанных с оплатой труда работников банка;

– получения стабильного, лишённого рисков комиссионного дохода, который банк получает за продажу как банковских, так и небанковских продуктов.

Персонализированное взаимодействие с каждым клиентом, основанное на глубоких знаниях его потребительского поведения и реальных предпочтений, учитывающее всю историю отношений с ним и ясное понимание связанных с ним рисков, предусматривающее оптимальный выбор момента контакта, – это реальность, которая очень скоро должна стать частью банковской практики.

Материал поступил 01.09.2022.

Библиографический список

1. Бичель, И.С. Развитие рынка продуктов и сервисов для малого бизнеса в банках Республики Беларусь [Электронный ресурс] / И.С. Бичель // Новая экономика. – 2022. – № 1 (79). – С. 35–46. – Режим доступа: http://neweconomics.by/attachments/neweconomics_2022_1.pdf. – Дата доступа: 01.07.2022.
2. Гордеев, В.А. Конкуренция и ее развитие: системный анализ: монография / В.А. Гордеев. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2006. – 115 с.
3. Конкуренция и регион / Б.Д. Бабаев [и др.] // Теоретическая экономика. – 2014. – № 1 (19). – С. 21–24.
4. Мамонов, М.Е. Неструктурный подход к оценке уровня конкуренции в российском банковском секторе / М.Е. Мамонов // Банковское дело. – 2010. – № 7. – С. 17–24.
5. Баранов, А.М. Недостатки и преимущества систем дистанционного банковского обслуживания [Электронный ресурс] / А.М. Баранов // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5 (051). – С. 35–39. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20190161>. – Дата доступа: 01.04.2022.
6. Казанская, Е.А. Инновации в банковской сфере [Электронный ресурс] / Е.А. Казанская // Молодой ученый. – 2016. – № 15. – С. 297–301. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=%2026475465>. – Дата доступа: 01.04.2022.
7. Межов, М.А. Инновации в банковской сфере [Электронный ресурс] / М.А. Межов // Синергия наук. – 2018. – № 22. – С. 459–471. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=%2032851055>. – Дата доступа: 01.04.2022.
8. Тимохина, Г.С. Российский рынок услуг private banking: исследование, анализ, стратегии: монография / Г.С. Тимохина // Министрство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – М.: Креативная экономика, 2018. – 174 с.
9. Логинов, М.П. Особенности организации private banking в России / М.П. Логинов // Вопросы управления. – 2019. – № 4 (59). – С. 64–77.
10. О поддержке малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З: в ред. от 31 дек. 2021 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь.
11. Бичель, И.С. Методика экспресс-анализа финансово-экономического состояния предприятий малого бизнеса банками [Электронный ресурс] / И.С. Бичель, С.Н. Костюкова // Право. Экономика. Психология. – 2021. – № 2 (22). – С. 29–39. – Режим доступа: <https://rep.vsu.by/bitstream/123456789/27805/1/29-39.pdf>. – Дата доступа: 01.04.2022.
12. Калькулятор расчета размера выборки респондентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://socioline.ru/rv.php>. – Дата доступа: 01.04.2022.
13. Скриптунова, Е.А. Изучение конкурентов и клиентов. Стандарты качественного обслуживания клиентов [Электронный ресурс] / Е.А. Скриптунова // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 2. – С. 6–13. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-B6jJ.html>. – Дата доступа: 01.04.2022.

Building a Personalized Model of the Bank's Work with Clients in the Small Business Segment

Ihar **BICHEL**, JSC “Technobank”, Head of Product and Process Development Department, PhD student of Belarusian State University, Master of Economic Sciences, Republic of Belarus, Minsk, e-mail: igor.bichel@gmail.com

Sviatlana **KASTSIUKOVA**, Belarusian State University, Doctor of Philosophy in Economics, Republic of Belarus, Minsk, e-mail: svet222011@ya.ru

Abstract. The article describes the evolution of the Belarusian banking sector in terms of competitiveness and the model of building relationships with small business customers, as well as identifies the differences between the traditional banking services system and the personalized model of interaction with customers. The classification of personalized product offers of the bank depending on the stage

of the client's business life cycle is developed, a personalized set of products for small businesses and the classification of customers by the type of their loyalty to the bank are defined, and the definition of a personalized model of the bank's work is given.

Keywords: small business; personalized bank; business life cycle; personalized banking offer; segmentation.